



คู่ค้า

ลูกค้า



บุคลากร

**หน่วยงาน
กำกับดูแล**



**หน่วยงาน
ภาครัฐ**

ชุมชน



คู่แข่ง

**แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2566-2570
ฉบับปรับปรุง ปี 2569**

และ

**แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569**

**คณะกรรมการรายงานผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจฯ ด้านการมุ่งเน้น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การยาสูบแห่งประเทศไทย

2568

แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับปรับปรุง 2569

และ

แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569

คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจฯ ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยาสูบแห่งประเทศไทย

2568

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	1
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรม	1
1.2 ยุทธศาสตร์องค์กร	1
1.2.1 ระยะที่ 1 ปี 2561 – 2564: ปรับตัว	4
1.2.2 ระยะที่ 2 ปี 2565 – 2566: ทรงตัว	5
1.2.3 ระยะที่ 3 ปี 2567 – 2575: พัฒนา	7
1.3 โครงสร้างองค์กร	10
1.4 ข้อมูลสำคัญขององค์กร	11
1.4.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver)	11
1.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	12
1.4.3 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	14
1.4.4 ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย	16
1.5 กรอบการกำกับดูแล (Governance) แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	21
1.5.1 นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)	21
1.5.2 บทบาทหน้าที่	22
1.5.3 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
1.5.4 การติดตาม/รายงานผล	23
บทที่ 2 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	25
2.1 แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	25
2.2 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท.	26
2.3 รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา	29
2.4 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	30
2.5 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	33

2.6 การจัดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์.....	35
2.7 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38
2.8 กระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	40
2.9 ประโยชน์ของการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	40
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	41
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	41
3.1.1 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment).....	41
3.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment).....	42
3.1.3 สภาพแวดล้อมทางตลาด (Market Environment).....	42
3.1.4 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment).....	42
3.1.5 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal Environment).....	43
3.1.6 สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยา (Ecological Environment)	46
3.1.7 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment).....	47
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	50
3.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	51
3.3.1 การวิเคราะห์ SWOT	51
3.3.2 การวิเคราะห์ TOWS	52
3.3.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC).....	53
บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	54
4.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	54
4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี 2566-2570.....	55
บทที่ 5 แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans).....	57
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569.....	61
6.1 สรุปแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	61

6.2 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569	62
แผนที่ 1 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการพิมพ์	62
แผนที่ 2 แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	65
แผนที่ 3 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก	69
แผนที่ 4 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประมูลให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	72
แผนที่ 5 การให้บริการสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์	76
แผนที่ 6 แผนสร้างการรับรู้และพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามบุหรืผิดกฎหมาย	80

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1-1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	2
แผนภาพที่ 1-2 เป้าหมายแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	3
แผนภาพที่ 1-3 การถ่ายทอดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน	3
แผนภาพที่ 1-4 Business Model ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2561 – 2564	5
แผนภาพที่ 1-5 Business Model ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2565 – 2566	6
แผนภาพที่ 1-6 Business Model ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2567 – 2575	8
แผนภาพที่ 1-7 เป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ปีงบประมาณ 2567 – 2575	9
แผนภาพที่ 1-8 โครงสร้างองค์การการยาสูบแห่งประเทศไทย	10
แผนภาพที่ 1-9 หน่วยงานใน Value Chain การยาสูบแห่งประเทศไทย	11
แผนภาพที่ 1-10 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมของการยาสูบแห่งประเทศไทย	15
แผนภาพที่ 1-11 ความยั่งยืนองค์กร	16
แผนภาพที่ 1-12 ความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กรและปัจจัยความยั่งยืน	19
แผนภาพที่ 1-13 ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร	20
แผนภาพที่ 1-14 กรอบการกำกับดูแล (Governance) แผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	21
แผนภาพที่ 1-15 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
แผนภาพที่ 2-1 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	25
แผนภาพที่ 2-2 เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	26
แผนภาพที่ 2-3 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท. ปีงบประมาณ 2567	26
แผนภาพที่ 4-1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	56

บทสรุปผู้บริหาร

การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นรากฐานสำคัญในการผลักดันให้การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ การที่จะสามารถบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างละเอียด และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงประเด็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสนับสนุนการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความสม่ำเสมอในการสื่อสารและการรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาว การมุ่งเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงแต่ช่วยให้การยาสูบสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างคุณค่าร่วมกันให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากนโยบายภาครัฐ แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นำมาสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยจากผู้บริหารระดับสูงของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรม

จากนโยบายภาครัฐ แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นำมาสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยจากผู้บริหารระดับสูงของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ (Mission)

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม (Value)

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กร

มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

TOBACCO: To have morality, Best performance, Accountability Building

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3)

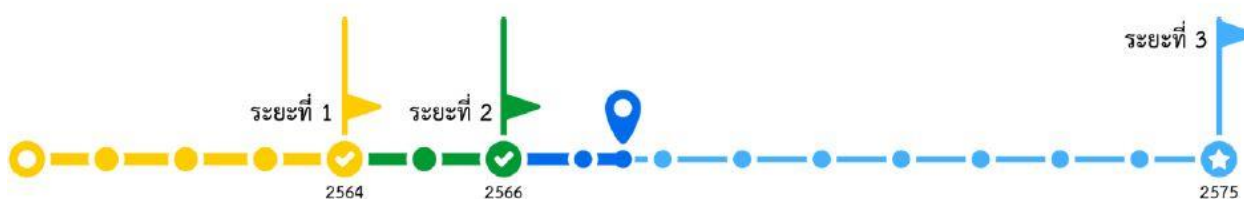
1.2 ยุทธศาสตร์องค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานและตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตามวัดผลความสำเร็จในทุกกระบวนขององค์กรจะสอดคล้องกับกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ทุกประการ

โดยในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นอกจากจะได้มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานระยะยาวปีงบประมาณ 2561 – 2575 และถ่ายทอดลงมาเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปี ตามกรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว ยังมีการวิเคราะห์ระบุสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น Intelligent Risk เพื่อหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและคุกคามการดำเนินงานและเป้าหมายไม่ประสบความสำเร็จ รวมถึงโครงสร้างธุรกิจ (Business Model) ที่องค์กรจะต้องใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงและนำสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดขึ้น

โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยมีดังนี้

แผนภาพที่ 1-1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์องค์กร

รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

ระยะที่ 1 2561 - 2564	ระยะที่ 2 2565 - 2566	ระยะที่ 3 2567 - 2575
ปรับตัว	ทรงตัว	ฟันตัว

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ “รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น” การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามกรอบระยะเวลาภายในปี 2575 คือ

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท

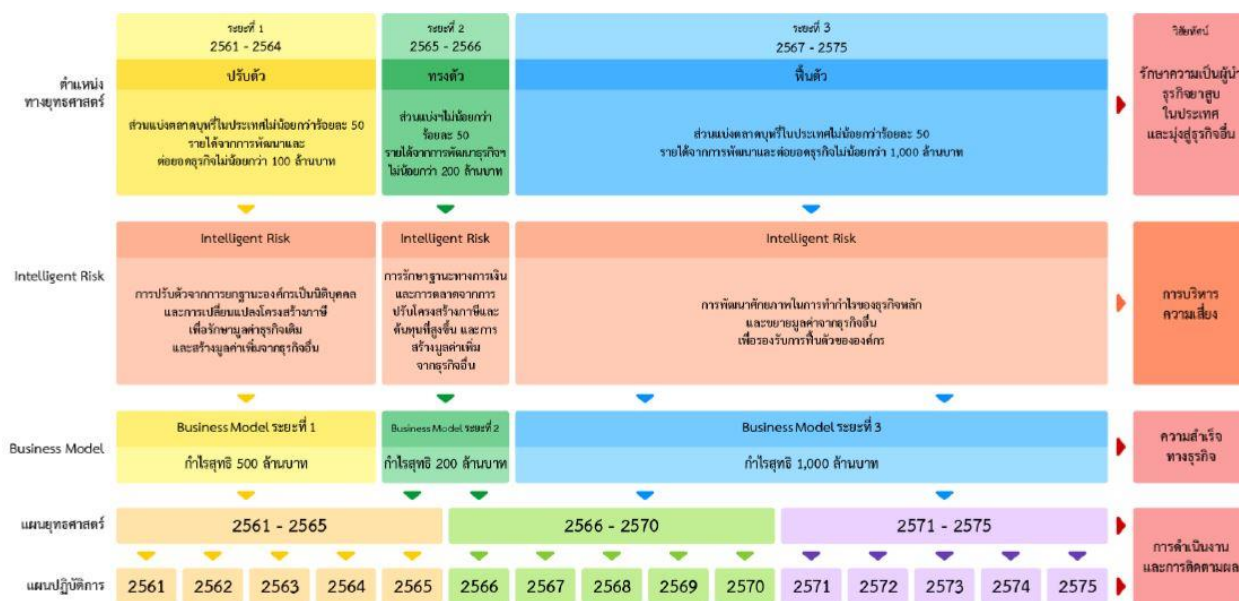
โดยเป้าหมายที่ถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายสูงสุดของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้จะถ่ายทอดเป็นเป้าหมายตามระยะทั้ง 3 ระยะที่กำหนดไว้ โดยทุกระยะจะดำเนินธุรกิจตามโครงสร้างธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้นให้สามารถบรรลุเป้าหมายข้างต้นได้ และบรรลุถึงความสำเร็จทางธุรกิจที่จะวัดผลด้วยกำไรสุทธิในแต่ละระยะควบคู่กันไปเพื่อสร้างหลักประกันทางการเงินว่าองค์กรจะมีความมั่นคงทางธุรกิจเป็นฐานในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งเป้าหมายของแต่ละระยะในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และโครงสร้างธุรกิจมีรายละเอียด ดังนี้

แผนภาพที่ 1-2 เป้าหมายแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เป้าหมายแต่ละระยะ ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ระยะที่ 1 2561 – 2564	ระยะที่ 2 2565 – 2566	ระยะที่ 3 2567 – 2575
ส่วนแบ่งตลาดบุหรณ์ในประเทศ	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50
รายได้จากการพัฒนาและต่อยอด ธุรกิจ	100 ล้านบาท	200 ล้านบาท	1,000 ล้านบาท
กำไรสุทธิ	500 ล้านบาท	200 ล้านบาท	1,000 ล้านบาท

โดยองค์กรได้กำหนดให้ตัวชี้วัดส่วนแบ่งตลาดบุหรณ์ในประเทศซึ่งมีเป้าหมายร้อยละ 50 ตลอดระยะเวลาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้นเป็นตัวชี้วัดซึ่งจะต้องรักษาผลการดำเนินงานให้สูงกว่าเป้าหมายในทุกปีงบประมาณ ส่วนตัวชี้วัดรายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจและกำไรสุทธินั้นกำหนดเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เท่านั้น เพื่อให้องค์กรสามารถถ่ายทอดเป็นเป้าหมายประจำปีในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้เหมาะสมต่อไป

แผนภาพที่ 1-3 การถ่ายทอดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน



1.2.1 ระยะที่ 1 ปี 2561 – 2564: ปรับตัว

เป็นช่วงที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างรุนแรงตามการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรอบแรกที่ส่งผลต่อการบริโภคและการกำหนดนโยบายทางการตลาดของธุรกิจหลัก เตรียมความพร้อมรองรับการปรับโครงสร้างภาษีรอบถัดไปที่จะต้องเกิดขึ้น และการปรับโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการยกฐานะองค์กรเป็นนิติบุคคลจากโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะการขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มความหลากหลายของรายได้และประกันความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวเพื่อเป็นฐานรองรับการฟื้นตัวขององค์กรทดแทนธุรกิจหลักที่จะถดถอยลงอีกเมื่อเข้าสู่การปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตในระยะถัดไป

การดำเนินงานมุ่งเน้นการรองรับปริมาณการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ที่ลดลง การวางรากฐานการเข้าสู่ธุรกิจอื่นและการสร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างภาษีที่จะเกิดขึ้นในระยะถัดไป

เป้าหมาย

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจไม่น้อยกว่า 100 ล้านบาท

Intelligent Risk

การปรับตัวจากการยกฐานะองค์กรเป็นนิติบุคคลและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาษีเพื่อรักษามูลค่าธุรกิจเดิมและสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจอื่น

สมรรถนะหลักที่ต้องการในอนาคต

- การผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบรูปแบบอื่น
- การพัฒนาธุรกิจอื่น

โครงสร้างธุรกิจ

สร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาปริมาณจำหน่ายให้เสถียรภายใต้ขนาดตลาดรวมที่ลดลง พัฒนาการบริหารความสัมพันธ์กับเครือข่ายลูกค้าธุรกิจหลัก และวางรากฐานการสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจเกี่ยวเนื่องจากทรัพยากร ความสามารถ องค์ความรู้ และห่วงโซ่มูลค่าขององค์กรการเข้าสู่ตลาดยาเส้นเป็นเป้าหมายสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ประจำระยะที่ 1 ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งจะได้กำหนดให้มีกลยุทธ์รองรับต่อไป

เป้าหมายกำไรสุทธิไม่น้อยกว่า 500 ล้านบาทในปี 2564

แผนภาพที่ 1-4 Business Model ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2561 – 2564

TOAT BUSINESS MODEL



1.2.2 ระยะที่ 2 ปี 2565 – 2566: ทรงตัว

เป็นช่วงที่องค์กรต้องสร้างเสถียรภาพทางการเงินและการดำเนินงานจากการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรอบที่สอง ซึ่งทำให้ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ย่ลดลงต่ำกว่าหรือใกล้เคียงกับจุดคุ้มทุนธุรกิจหลัก และมีความเสี่ยงที่องค์กรจะขาดทุนแม้จะยังสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดให้เหนือคู่แข่งได้ แต่การรักษาส่วนแบ่งตลาดก็ไม่สามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรได้เนื่องจากขนาดตลาดโดยรวมหดตัวลงมาก ธุรกิจอื่นที่เริ่มดำเนินการหรือเตรียมการไว้ในระยะที่ 1 ต้องมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพื่อชดเชยรายได้ที่อาจไม่เพียงพอต่อรายจ่ายในธุรกิจหลักเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาเสถียรภาพทางการเงินได้โดยมีผลประกอบการที่เป็นบวกแม้จะมีปริมาณจำหน่ายบุหรี่ย่จากธุรกิจหลักที่ต่ำกว่าจุดคุ้มทุนก็ตาม

การดำเนินงานมุ่งเน้นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในธุรกิจหลัก การสร้างมูลค่าจากธุรกิจอื่น และการสร้างเสถียรภาพทางการเงินเพื่อรองรับการฟื้นตัวขององค์กรในอนาคตต่อไป

เป้าหมาย

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ย่ในประเทศให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท

Intelligent Risk

การรักษาฐานะทางการเงินและการตลาดจากการปรับโครงสร้างภาษีและต้นทุนที่สูงขึ้นและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจอื่น

สมรรถนะหลักที่ต้องการในอนาคต

- การผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบรูปแบบอื่น
- การพัฒนาธุรกิจอื่น

โครงสร้างธุรกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจหลัก ปรับโครงสร้างและทรัพยากรของธุรกิจหลักเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอื่นและพัฒนาธุรกิจอื่นเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรการจำหน่ายใบยาและผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่นเป็นเป้าหมายสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ประจำระยะที่ 2 ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งจะได้กำหนดให้มีกลยุทธ์รองรับต่อไป

เป้าหมายกำไรสุทธิไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท

แผนภาพที่ 1-5 Business Model ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2565 – 2566

TOAT BUSINESS MODEL



1.2.3 ระยะที่ 3 ปี 2567 – 2575: พื้นตัว

เป็นช่วงที่องค์กรมีการเติบโตของรายได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างส่วนแบ่งตลาด ปริมาณจำหน่าย และการบริหารการจำหน่ายตลอดห่วงโซ่อุปทานให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรจากธุรกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพ และการขยายตัวของธุรกิจอื่นในระยะที่แล้วเข้าสู่ช่วงที่เริ่มสร้างรายได้และมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันการเติบโตของรายได้องค์กรแทนธุรกิจหลัก

การดำเนินงานมุ่งเน้นการสร้างเสถียรภาพในการทำกำไรจากธุรกิจหลัก และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจอื่น เพื่อเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันการเติบโตและการฟื้นตัวขององค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

เป้าหมาย

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ยุคใหม่ในประเทศให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท

Intelligent Risk

การพัฒนาศักยภาพในการทำกำไรของธุรกิจหลักและขยายมูลค่าจากธุรกิจอื่นเพื่อรองรับการฟื้นตัวขององค์กร

สมรรถนะหลักที่ต้องการในอนาคต

- การผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบรูปแบบอื่น
- การพัฒนาธุรกิจอื่น

โครงสร้างธุรกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจหลัก พัฒนาธุรกิจอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวเนื่องกับยาสูบในประเทศเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

การส่งออก การรับจ้างผลิตบุหรี่ยุคใหม่ และการให้เช่าที่ดินเป็นเป้าหมายสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ประจำระยะที่ 3 ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งจะได้กำหนดให้มีกลยุทธ์รองรับต่อไป

เป้าหมายกำไรสุทธิไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท

แผนภาพที่ 1-6 Business Model ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2567 – 2575

TOAT BUSINESS MODEL



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ข้อ โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

1. ช่วงชิงตลาด ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2. เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. บริหารสู่ความยั่งยืน ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยตัวชี้วัดที่เป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 1-7 เป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ปีงบประมาณ 2567 – 2575

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
1	ช่วงชิงตลาด	รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)	43,463.00	35,773.08	34,900.60	33,400.46	33,549.50
1.1	การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ	ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)	15,300.00	12,000.00	11,700.00	11,200.00	11,250.00
1.2	การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	ผู้บริโภคที่ให้ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ไม่น้อยกว่า 4 (ร้อยละ)	89.20	89.20	91.95	ผลปี 2568 +0.20	ผลปี 2569 +0.20
2	เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	ต้นทุนการผลิต (บาท/พันมวน)	245.60	314.89	319.41	319.25	317.93
2.1	การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง (บาท/พันมวน)	168.98	219.47	224.74	223.74	222.74
		ค่าแรงงานทางตรง (บาท/พันมวน)	14.12	15.73	15.62	15.74	15.71
		ค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท/พันมวน)	62.50	79.69	79.05	79.77	79.48
2.2	การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ	ร้อยละของแบตเตอรี่การผลิตที่มี Filling Power ของยาเส้นไม่น้อยกว่า 4.5 ลูกบาศก์เซนติเมตรต่อกรัม (ร้อยละ)	85.00	86.00	87.50	90.00	91.00
		ร้อยละของแบตเตอรี่การผลิตที่มีความชื้นยาเส้นก่อนเข้าโซ่ตามเกณฑ์ร้อยละ 12-13 (ร้อยละ)	85.00	86.00	87.50	90.00	91.00
3	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (ล้านบาท)	229.00	464.00	1,017.00	1,019.00	1,059.00
3.1	การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ (ล้านบาท)	108.00	315.00	873.00	857.00	888.00
3.2	การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	รายได้จากธุรกิจอื่น (ล้านบาท)	121.00	149.00	144.00	162.00	171.00
4	บริหารสู่ความยั่งยืน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.1	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.2	การบริหารทุนมนุษย์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.3	การจัดการความเสี่ยงและนวัตกรรม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.4	การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	-	100	100	100	100

1.3 โครงสร้างองค์กร

การกำหนดโครงสร้างองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญในการวางระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจ บทบาท และยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา สำหรับกรณีของการยาสูบแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง มีบทบาทสำคัญในการผลิต จำหน่าย และควบคุมการจัดการผลิตภัณฑ์ยาสูบภายในประเทศ ทั้งยังเป็นแหล่งรายได้สำคัญของรัฐ การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบและครอบคลุมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

โครงสร้างองค์กรของการยาสูบแห่งประเทศไทยได้รับการออกแบบให้รองรับทั้งภารกิจหลักด้านการผลิต การตลาด การบริหารจัดการภายใน และการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ โดยมีการกำหนดสายงานที่ชัดเจนภายใต้การบริหารของผู้ว่าการและรองผู้ว่าการในแต่ละด้าน ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารแบบบูรณาการและการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรยังตอบสนองต่อหลักธรรมาภิบาล โดยมีระบบตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่กำกับดูแล ช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

แผนภาพที่ 1-8 โครงสร้างองค์กรการยาสูบแห่งประเทศไทย



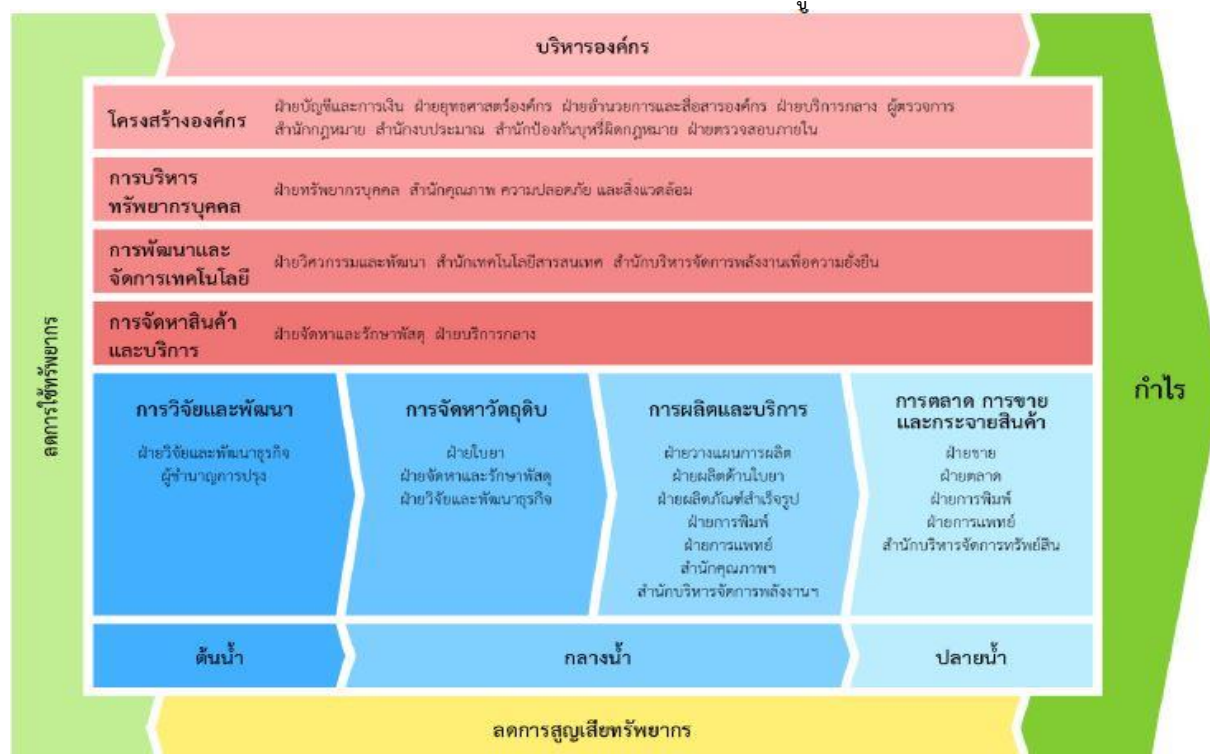
1.4 ข้อมูลสำคัญขององค์กร

1.4.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver)

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกำหนดปัจจัยประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความถูกต้อง สอดคล้องกับการดำเนินงานจริงขององค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ทบทวนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้สามารถแสดงถึงความสอดคล้องกับการดำเนินงานที่แบ่งออกเป็นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และงานสนับสนุน ตลอดจนการแสดงถึงหลักการ Circular Economy ในการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นลดการใช้ ทรัพยากรและการสูญเสียทรัพยากรในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ผลกำไรที่ได้จากห่วงโซ่คุณค่าเป็นผลตอบแทนที่ยั่งยืน อย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้นำหลักการการบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์กำหนดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่สะท้อนการดำเนินธุรกิจและ การบริหารองค์กรที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบ ดังที่เห็นได้จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าว่าระบบงานของ การยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงยึดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจหลักคือการผลิตบุหรี่เพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นหลัก ในการกำหนดโครงสร้างและการบริหารการดำเนินงานตามขั้นตอนต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งอาจไม่ ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับธุรกิจอื่นมากขึ้น การวิเคราะห์กำหนด โครงสร้างการดำเนินธุรกิจเพื่อถ่ายทอดห่วงโซ่คุณค่าสู่การบริหารองค์กรจึงได้มีการวิเคราะห์กำหนดให้แสดง ระบบงานของธุรกิจอื่นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตลอดจนลูกค้าของธุรกิจทั้งหลายเหล่านั้นเพื่อสะท้อนถึงหลักการมุ่งเน้น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แผนภาพที่ 1-9 หน่วยงานใน Value Chain การยาสูบแห่งประเทศไทย



1.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

หลังจากทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามการวิเคราะห์แบบ SWOT แล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบกับสมรรถนะหลักขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา สมรรถนะของหน่วยงานและกลุ่มภารกิจที่ต้นสังกัดนำเสนอ ผลการดำเนินงานในอดีตโดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเป้าหมาย ร่วมกับการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้รวบรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และนำปัจจัยดังกล่าวร่วมกับข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีผลลัพธ์ ดังนี้

การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

ช่องทางจัดจำหน่ายของการยาสูบแห่งประเทศไทยครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ มีการบริหารจัดการแบ่งเป็น Node กลุ่มจังหวัดเพื่อการบริหารการตลาดและการกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งการจัดการผลิตภัณฑ์ การตลาด และการกระจายสินค้าทั้งในรูปแบบช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในระดับต่าง ๆ และร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่

ความได้เปรียบในขั้นต้นของการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมเช่นนี้คือการยาสูบสามารถจัดจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งต้องขนส่งสินค้าเข้ามาจากฐานการผลิตในต่างประเทศ ทำให้มีปัจจัยด้านการขนส่งระหว่างประเทศ การตรวจสอบสินค้าผ่านแดน และอายุของผลิตภัณฑ์เข้ามาเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องส่งผลให้ต้องใช้ระยะเวลามากขึ้นด้วยต้นทุนที่สูงขึ้น ต่างจากการยาสูบแห่งประเทศไทยที่มีจุดแข็งคือผูกขาดการผลิตในประเทศทำให้สามารถผลิตสินค้าและกระจายสู่ช่องทางต่าง ๆ สูผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว

ซึ่งการบริหารทั้งหมดนั้นนอกจากจะสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านภูมิศาสตร์แล้วยังเป็นเครือข่ายช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถเข้าถึงข้อมูลการตลาดและการบริโภคอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการตลาด การบริหารการขนส่ง ตลอดจนศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคและการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังการกระทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับยาสูบเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรเองและช่วยเหลือการบังคับใช้กฎหมายโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร

จากการวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร มีหลายสมรรถนะที่เกือบจะได้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรด้วยคะแนนย้อยที่สูงมากแต่ไม่สามารถบรรลุเกณฑ์ VRIO ให้ครบทุกเกณฑ์ได้ โดยเฉพาะมีหลายสมรรถนะที่สามารถสร้างคุณค่าได้และองค์กรมีการใช้งานอย่างจริงจังแต่เป็นสมรรถนะที่ทำได้ทั่วไปและลอกเลียนแบบได้ง่ายจึงกลายเป็นเพียงสมรรถนะทั่วไปแทน

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้พิจารณากำหนดประเด็นสมรรถนะหลักองค์กรที่สมควรได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรรักษาความได้เปรียบและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรเพื่อการเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การปรุรงสบุหรี

การผูกขาดการผลิตและจัดจำหน่ายในอดีตทำให้ตลาดบุหรีในประเทศไทยมีความคุ้นชินต่อรสชาติของบุหรีของการยาสูบแห่งประเทศไทย แม้แต่ผู้บริโภคที่หันไปนิยมบุหรีต่างชาติจำนวนหนึ่งก็เลือกด้วยภาพลักษณ์มีไว้ว่ารสชาติไม่ต้องรสนิยม ประสบการณ์และความชำนาญในการปรุรงสบุหรีของการยาสูบจึงเป็นสมรรถนะที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมายาวนาน แต่การลอกเลียนแบบของคู่แข่งต่างชาติและความล่าช้าต่อการพัฒนาและการนำเสนอนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและกระแสความนิยมในปัจจุบันทำให้สมรรถนะนี้ไม่อาจยกระดับตนเองขึ้นเป็นสมรรถนะที่สร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

เพื่อรักษาข้อได้เปรียบดั้งเดิมการยาสูบแห่งประเทศไทยต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการปรุรงขององค์กรให้โดดเด่นอย่างที่มีอาจหาได้ในผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และต้องเป็นการปรุรงที่ “ความยากต่อการลอกเลียนแบบ” สูง ด้วยการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษา “ความหายาก” และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเดิมที่ยังคงนิยมรสชาติแบบดั้งเดิม และผู้บริโภคใหม่ที่หันไปนิยมบุหรีต่างชาติ เพื่อเป็นการรับมือกับภัยคุกคามขององค์กรให้ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

การผลิตวัตถุดิบ

การผูกขาดการผลิตในประเทศทำให้การยาสูบแห่งประเทศไทยบริหารห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเพื่อป้องกันวัตถุดิบประเภทต่าง ๆ เข้าสู่สายการผลิตบุหรี ตั้งแต่การแปรรูปใบยาเป็นยาเส้นหรือยาเส้นพอง การผลิตก้นกรองหลากหลายประเภท ตลอดจนการผลิตบรรจุภัณฑ์รูปแบบต่าง ๆ เพื่อการขนส่งและจัดจำหน่ายบุหรี

นอกจากจะเป็นการผลิตใช้เองเพื่อประหยัดต้นทุนการผลิตและสร้างข้อได้เปรียบกับผู้ส่งมอบซึ่งมีอยู่น้อยรายและทำให้ราคาซื้อสูงแล้ว การผลิตวัตถุดิบเองทำให้การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถควบคุมและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นประเด็นที่ส่งผลในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ขององค์กรโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับคู่แข่งต่างชาติ การพัฒนากระบวนการผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการจะช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายไปพร้อมกับรักษาและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้

ยิ่งไปกว่านั้น การยกฐานะขึ้นเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นนิติบุคคลจากที่แต่เดิมเป็นโรงงานยาสูบจะเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยาสูบกับเอกชนได้ง่ายขึ้นอย่างมาก ศักยภาพในการผลิตวัตถุดิบเพื่อการผลิตบุหรีอย่างยาเส้นพองหรือก้นกรองสามารถพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับธุรกิจการส่งออกวัตถุดิบให้กับบริษัทบุหรีต่างชาติได้ หรือหน่วยงานด้านการพิมพ์ขององค์กรก็สามารถพัฒนาเครื่องจักรและการดำเนินงานเพื่อรับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์อื่น ๆ นอกเหนือจากบรรจุภัณฑ์บุหรี เป็นการใช้เครื่องจักรและกระบวนการผลิตวัตถุดิบขององค์กรซึ่งมีได้มีแพร่หลายทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์กรจะต้องเน้นพัฒนา “ความหายาก” และ “ความยากต่อการลอกเลียนแบบ” โดยการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพในการผลิตให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ในระดับที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ตลอดจนพัฒนา “การนำไปใช้” โดยให้องค์กรเร่งใช้ประโยชน์จากสถานะความเป็นนิติบุคคลในการวางโครงสร้างและกำหนดแผนงานรองรับการดำเนินงานในการพัฒนาการผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาให้สมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างยั่งยืน และปิดจุดอ่อนขององค์กรที่มีรายได้หลักจากการจำหน่ายบุรีในประเทศแต่เพียงอย่างเดียว

การบริหารศักยภาพทางการเกษตร

การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ผูกขาดการผลิตบุรีในประเทศมาช้านาน มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างครบวงจรทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยเฉพาะในส่วนของต้นน้ำที่เป็นการเกษตรกรรมเพื่อผลิตวัตถุดิบสำคัญคือใบยาสูบป้อนสู่สายพานการผลิต ทำให้มีการจัดตั้งสำนักงานไร่ยาสูบ สถานีใบยาสูบ และโกดังขนาดต่าง ๆ จำนวนมากเพื่อการบริหารจัดการการรับซื้อ การบริหารคลัง และการแปรรูปใบยาครอบคลุมพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือของประเทศไทย รับซื้อและแปรรูปใบยาปีละหลายล้านต้นเพื่อการผลิตบุรีที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

แม้องค์กรจะมีทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรประจำอยู่ในส่วนภูมิภาค พื้นที่ทำการเกษตรที่มีคุณภาพและศักยภาพสูง ตลอดจนเครือข่ายเกษตรกรที่มีความพร้อมในการผลิต แต่องค์กรมิได้นำศักยภาพทางการเกษตรขององค์กรเองและเกษตรกรในเครือข่ายขององค์กรมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในอดีต ข้อจำกัดนี้เกิดจากสถานะที่มีได้เป็นนิติบุคคลของโรงงานยาสูบ ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือตัดสินใจดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ บัดนี้เมื่อองค์กรยกฐานะเป็นการยาสูบแห่งประเทศไทยมีกฎหมายรับรองให้สามารถดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยาสูบและพืชอื่นได้ องค์กรสมควรต้องพัฒนาการนำบุคลากร ทักษะ สินทรัพย์ และทรัพยากรด้านเกษตรกรรมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านการผลิตผลผลิตทางการเกษตรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิตบุรีและพืชอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจอื่น อันจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรเอง ในช่วงเวลาการบริโภคยาสูบขององค์กรมีแนวโน้มลดลงและต่อเกษตรกรที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นด้วยการเกษตรที่หลากหลายและยั่งยืนทั้งด้านการดำรงชีวิตและสิ่งแวดล้อม

1.4.3 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีรากฐานอยู่บนการพัฒนาที่ยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กรมีความสมดุลการยาสูบแห่งประเทศไทยนำหลักการเศรษฐกิจแบบ BCG (BCG Economy Model) ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติมากำกับการดำเนินงานและการจัดทำแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและความสมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งของการยาสูบเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แผนภาพที่ 1-10 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมของการยาสูบแห่งประเทศไทย



- Bio Economy: เศรษฐกิจชีวภาพ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอยู่แล้วจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวทางการพัฒนา Bio Economy โดยองค์กรมุ่งเน้นการตอบสนองนโยบายด้านการพัฒนาการเกษตรของภาครัฐ สร้างอาชีพที่มั่นคงให้กับเกษตรกรผ่านการส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรที่ยั่งยืน สร้างรายได้ที่มั่นคงผ่านการร่วมมือทางสังคมและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมท้องถิ่น
- Circular Economy: เศรษฐกิจหมุนเวียน บริหารการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการบริหารองค์กร ลดการใช้ทรัพยากรและลดการสูญเสีย ทรัพยากรตลอดการดำเนินงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าและบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน
- Green Economy: เศรษฐกิจสีเขียว กำกับความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลด้วย Triple Bottom Line 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยความสำเร็จทางธุรกิจที่เหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างยั่งยืน

โดยจะเห็นได้ว่า การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐให้การดูแลและส่งเสริมชาวไร่ยาสูบ ภายใต้กรอบการพัฒนา Bio Economy นำผลผลิตที่ได้จากชาวไร่เข้าสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายใต้กรอบ Circular Economy และบริหารจัดการดำเนินงานให้เกิด Green Economy ที่บรรลุความสำเร็จอย่างสมดุลตามหลักการ Triple Bottom Line ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แบ่ง 7 กลุ่มคือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า

1.4.4 ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้นการยาสูบแห่งประเทศไทยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แบ่ง 6 กลุ่มใหญ่คือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

แผนภาพที่ 1-11 ความยั่งยืนองค์กร



โดยความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืนทั้งสามด้าน คือ

ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม
องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน ด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้ การบริหารจัดการที่มี ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและ ใจของบุคลากร ชุมชน สังคม ตลอดห่วงโซ่อุปทานและการ บริหารขององค์กร	ลดมลพิษจากกระบวนการ สนับสนุนการทำการเกษตรที่ ยั่งยืนและลดผลกระทบเชิงลบ ต่อ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืนสามด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืน หมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจโดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย

1) ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรผูกขาดการผลิต บุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบ ต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

2) ความยั่งยืนด้านการเงิน จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบเก้าของรายได้รวมทั้งหมด ในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ การยาสูบแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่าง รุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ การยาสูบแห่งประเทศไทยจะมี ปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร ที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือ กำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบต่อด้านภาษีต่อรัฐได้

3) ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่า ให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลกระทบต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กร ซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขัน ที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขึ้นองค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

4) ความยั่งยืนด้านบุคลากร อัตราค่าจ้างที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพ ของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มี ประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุล ระหว่างอัตราค่าจ้างตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

1) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน** การยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

2) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร** แม้องค์กรจะบริหารอัตราค่าจ้างและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใดหากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

3) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง การยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนารายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

1) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้าจึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

2) **ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ** เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อมองค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุและเพื่อให้สามารถถ่ายทอดความยั่งยืนสู่การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การยาสูบแห่งประเทศไทยได้เชื่อมโยงความยั่งยืนกับการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

แผนภาพที่ 1-12 ความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กรและปัจจัยความยั่งยืน

ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ	บริหารองค์กร
ด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์	✓	✓		✓
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
ด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		✓		✓
ด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	✓	✓		✓
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	✓	✓		

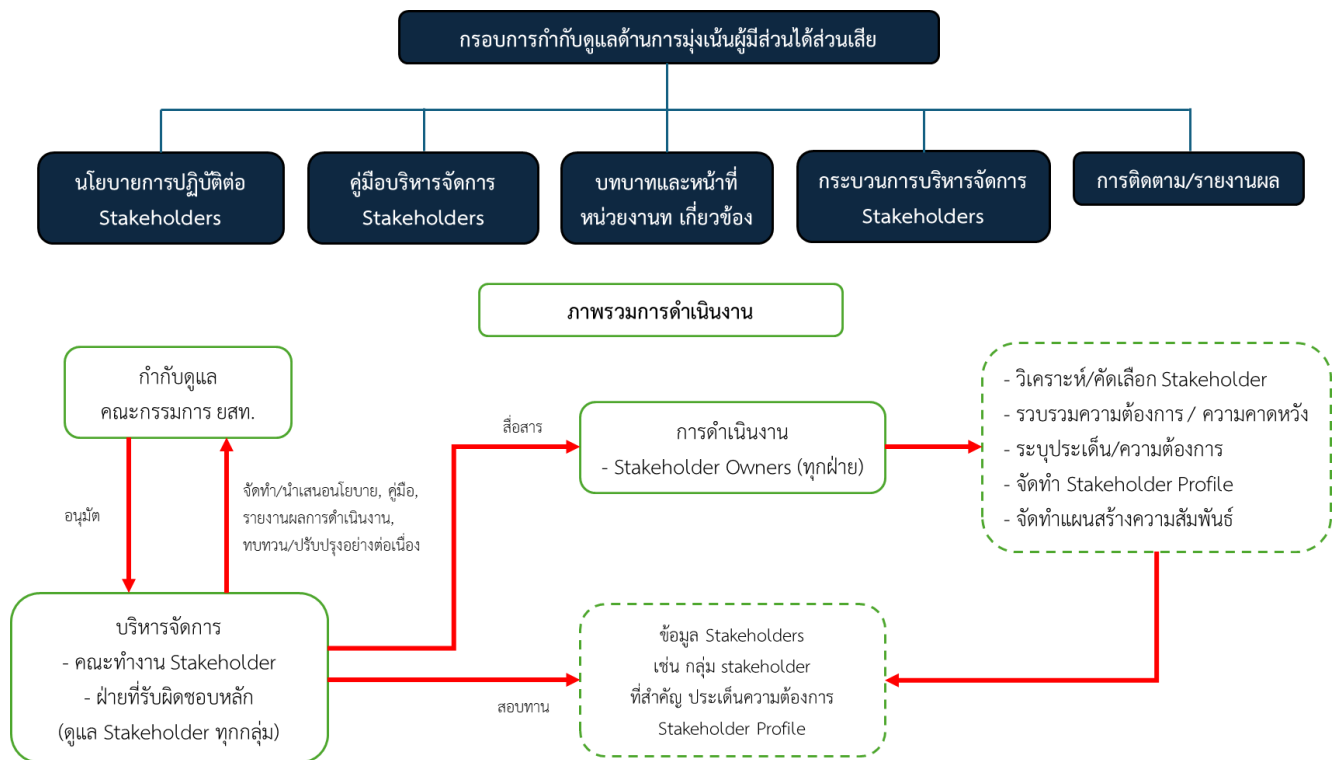
โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กร แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แผนภาพที่ 1-13 ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทาง การเกษตรภายใต้การ ดำเนินงานที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	• คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตที่ได้ มาตรฐาน ลดการสร้าง มลพิษ และขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร • ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	• คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการ สินค้าที่รวดเร็วและมี คุณภาพ และเป็นอาชีพที่ มั่นคงและยั่งยืนในกับ ผู้ประกอบการ	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	• ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
การบริหาร องค์กร	บริหารและปฏิรูปองค์กรให้ ทันสมัยและพร้อมต่อการ ดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	• ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	• บุคลากร • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน

1.5 กรอบการกำกับดูแล (Governance) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ 1-14 กรอบการกำกับดูแล (Governance) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



1.5.1 นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร มีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ยสท. ด้วยสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบจากการดำเนินงานของ ยสท.

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นธรรม ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. จึงได้จัดทำนโยบายและแนวทางในการดำเนินการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. ดังนี้

1. คณะกรรมการ ต้องกำกับดูแลให้มีการดำเนินธุรกิจโดยการเคารพสิทธิและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ความผาสุก ผลประโยชน์ของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหาร ต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกและการระดมทุนที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. และกำหนดให้มีแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่สำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นสำคัญ

3. ยสท. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน ขอเสนอแนะ ให้ความสำคัญในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อรับทราบปัญหา ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร รับทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

4. หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานและดำเนินการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือแผนกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องพิจารณานำเข้าปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการ ความคาดหวัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ

5. ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการให้การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการติดตามและการประเมินผลนำเสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

(ที่มา : ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567)

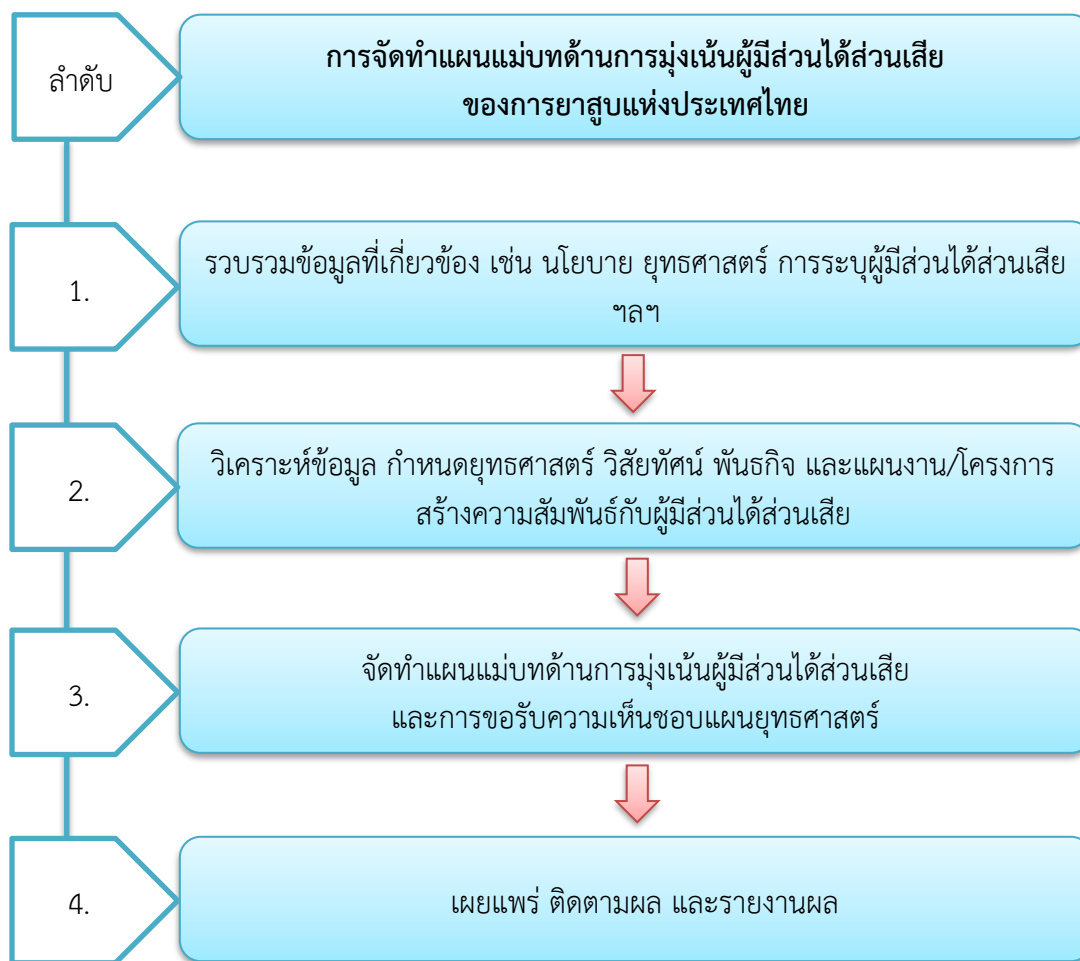
1.5.2 บทบาทหน้าที่

หน่วยงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	- ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดี - พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - กำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน - รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย
คณะทำงานรายงานผลกาดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers - นำเสนอแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทย ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการที่กำกับเพื่อรับความเห็นชอบ - ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ได้รับความเห็นชอบ - จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อนำส่ง สคร.

หน่วยงาน	บทบาทและความรับผิดชอบ
ฝ่าย/สำนัก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้ - ดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ - ติดตามการดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานผลรายไตรมาสหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

1.5.3 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ 1-15 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



1.5.4 การติดตาม/รายงานผล

การติดตามและประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ความถี่ในการติดตาม/รายงาน	ประเด็นที่ติดตาม รายงาน	ผู้รายงาน
คณะทำงานฯ ด้านการ มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายเดือน	ความคืบหน้าตามแผน ปัญหา อุปสรรค	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
คณะอนุกรรมการฯ	รายไตรมาส	ความคืบหน้าตามแผน ปัญหา อุปสรรค	คณะทำงานฯ ด้านการ มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรายงานผลการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยาสูบแห่งประเทศไทยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกผ่านสื่อช่องทางต่างๆ ได้แก่ หนังสือบันทึกภายใน, Intranet, TOAT family, Website อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

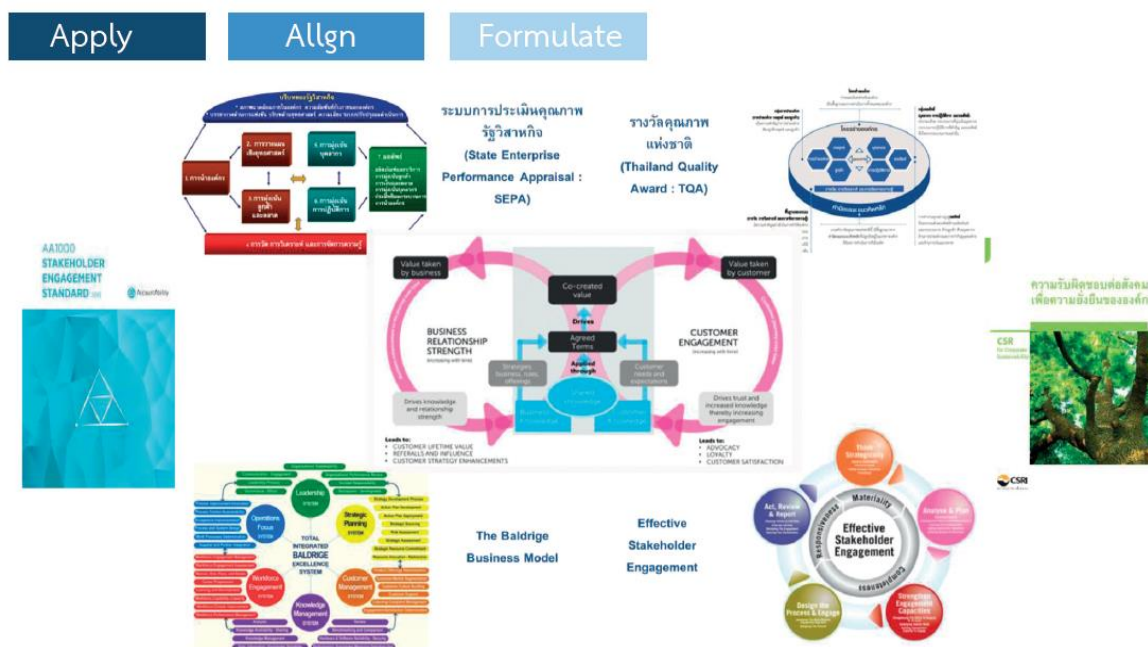
บทที่ 2

การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำ โดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคู่มือ “ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM” ดังแสดงในแผนภาพที่ 9 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ปีบัญชี 2563 จากเกณฑ์ดังกล่าวอ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

แผนภาพที่ 2-1 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

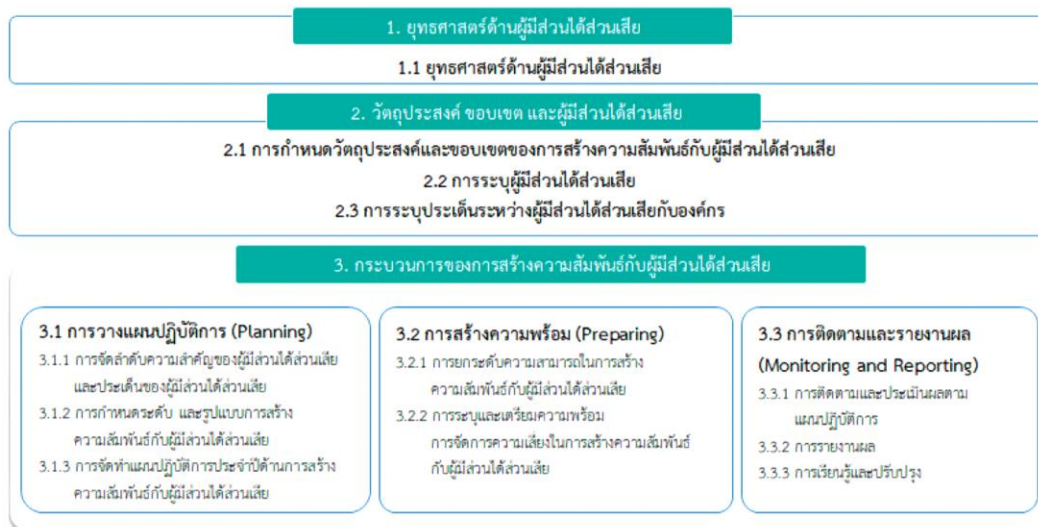


ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง ปี 2567

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย โดยยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นด้านที่ 1 ใน 3 ด้าน ที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจำเป็นต้องเร่งดำเนินการจัดทำขึ้นเป็นอันดับแรก ดังแสดงในภาพที่ 2-2

แผนภาพที่ 2-2 เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง ปี 2567

2.2 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท.

การพิจารณาผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ปี 2567 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ที่ระดับ 2.9600 เพื่อพิจารณาประเด็นที่ต้องดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนภาพที่ 2-3 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท. ปีงบประมาณ 2567

ผลการดำเนินงาน ของการยาสทแห่งประเทศไทย (ยสท.)	Core Business Enablers
หัวข้อ "การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า" ประกอบด้วย ผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.2038 2.9600

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ 3.4000

ยสท. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสู่การระบุนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการและมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ มีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนากรอบ Governance ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตาม ยสท. ยังไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ไม่มีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนาระบบงาน

(Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่ายรวมทั้ง ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลผลลัพธ์การดำเนินงานระดับองค์กร

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ในระดับ 4.1000

ยสท. มีการทบทวนวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับฝ่าย และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการนำวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กรถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับฝ่าย และนำวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบรายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนาวัตรกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุง และพัฒนาวัตรกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัดประสิทธิผล และการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

ยสท. มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไปโดยวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่ายที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละฝ่ายรวมทั้งมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเป็นระบบและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. มีการถ่ายทอดสื่อสารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ผ่านการทบทวนไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องรวมถึงมีการนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรถ่ายทอดและสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับฝ่าย และนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร และมีการจัดทำ/ทบทวนข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ประจำปี อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบรายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนาวัตรกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงและพัฒนาวัตรกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัดประสิทธิผล และการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

ยสท. มีการทบทวนประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกระดับฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของประเด็นอย่างเป็นระบบและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงานรวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำคัญที่มีต่อองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องไปยังประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของแต่ละ ฝ่าย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร และมีการทบทวนประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ที่มีต่อองค์กรในข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบ รายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากการ ปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัด กระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ และการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ในระดับ 2.5714

ยสท. มีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงานระดับฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตามบริบท ของแต่ละส่วนงานระดับฝ่ายอย่างเหมาะสม ผู้บริหารให้ความเห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงานระดับฝ่าย และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกหน่วยงานในส่วนงานระดับฝ่าย รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องเชื่อมโยงกับระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม ยสท. ควรมีการทบทวนแนวทางการกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการ สร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่คาดหวังครอบคลุมทุกฝ่าย

ยสท. มีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีและครอบคลุม ทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และ วิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างสัมพันธ์ครบทุกประเด็น

ยสท. มีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกฝ่าย) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ยังไม่ พบว่ามีการกำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของระดับความสามารถขององค์กร เพื่อสามารถ ดำเนินการสร้างสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยสท. มีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงครอบคลุมการวิเคราะห์ 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่ การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมิติความเสี่ยงที่การ ดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของ ยสท. มีการนำผลการประเมินความเสี่ยงของ การสร้างความสัมพันธ์มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) อย่างไรก็ตาม ควรทบทวน การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

ยสท. มีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและ เป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่าย โดยกำหนด KPI/เป้าหมาย ความถี่ ผู้รับผิดชอบใน การติดตามและประเมินผล อีกทั้ง ยสท. มีแนวทางการติดตามประเมินผล และวิเคราะห์เพื่อเทียบกับเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กรที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และเสนอ ต่อคณะกรรมการ

ยสท. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ มีการรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรมีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมของการกำกับและติดตามให้ชัดเจน

ยสท. มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านรายงานประจำปี และมีในรายงานในเว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตาม การรายงานมีองค์ประกอบไม่ครบ (กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, หน่วยงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome)

ยสท. มีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม คณะแนกเกณฑ์ย่อยมีคะแนนเพิ่มขึ้นเพียงบางหัวข้อยังไม่ครบทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ

2.3 รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา

การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. มีการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.3.1 รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organization Performance Report: OPR) ปี 2562 โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งได้จากรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรประจำปี 2562 ของ ยสท. มีทั้งหมด 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) หน่วยงานกำกับดูแล (สคร.)
- 2) ชาวไร่ยาสูบ
- 3) ผู้บริโภค
- 4) ผู้ส่งมอบ (วัตถุดิบและอะไหล่เครื่องจักร)
- 5) ผู้ขาย (ใน & ต่างประเทศ)
- 6) ผู้บริโภค
- 7) พนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย

2.3.2 แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทั้งหมด 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) บุคลากร
- 2) ลูกค้า
- 3) คู่ค้า
- 4) หน่วยงานภาครัฐ
- 5) หน่วยงานกำกับดูแล
- 6) ชุมชน

3.3.3 แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี 2566-2570 ฉบับปรับปรุงปี 2568 โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทั้งหมด 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) บุคลากร
- 2) ลูกค้า
- 3) คู่ค้า
- 4) หน่วยงานภาครัฐ
- 5) หน่วยงานกำกับดูแล
- 6) ชุมชน
- 7) คู่แข่ง

โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

กลยุทธ์	บุคลากร	ลูกค้า	คู่ค้า	หน่วยงาน ภาครัฐ	หน่วยงาน กำกับดูแล	ชุมชน	คู่แข่ง
1. ช่วงชิงตลาด	-	√	√	√	√	-	√
2. ควบคุมค่าใช้จ่าย	-	-	√	√	√	√	-
3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	-	√	√	√	√	-	-
4. บริหารสู่ความยั่งยืน	√	√	√	√	√	√	-

2.4 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยาสูบแห่งประเทศไทยมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของกระบวนการทำงานที่สำคัญตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามภารกิจหลักของแต่ละสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือก	นิยาม
การมีอิทธิพลต่อองค์กร (Influence)	ผู้ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีผลต่อการดำเนินงานของ ยสท. ในการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย โดยที่บุคคลหรือองค์กรนั้นอาจมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการในการตัดสินใจของ ยสท. ซึ่งการกระทำของบุคคลหรือองค์กรนั้นอาจส่งเสริมหรือขัดขวางการดำเนินงานของ ยสท. ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น หน่วยงานกำกับดูแล สรรพสามิต ศร. กระทรวงการคลัง คณะกรรมการ ยสท. หน่วยงานภาครัฐ กระทรวงสาธารณสุข สสส. และคู่แข่ง

เกณฑ์การคัดเลือก	นิยาม
การพึ่งพาในการดำเนินงาน (Dependency)	ผู้ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของ ยสท. โดยที่บุคคลหรือองค์กรนั้นจะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบเช่นเดียวกับ ยสท. เช่น พนักงาน/ลูกจ้าง และครอบครัว ลูกค้า คู่ค้า Supplier ผู้รับจ้างขนส่ง สหภาพ ชาวไร่/ ผู้บ่มอิสระ
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ผู้ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวเนื่องในทางกฎหมาย การเงินหรือการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสัญญา นโยบาย หรือจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ยสท. เช่น สตง. กระทรวงอุตสาหกรรม หน่วยงานตรวจสอบ หน่วยงานที่ให้การรับรองมาตรฐาน
ความสัมพันธ์ (Relationships)	ผู้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ยสท. อย่างใกล้ชิด ที่อาศัยอยู่ใกล้บริเวณพื้นที่ปฏิบัติการ เช่น ชุมชน พนักงาน

หมายเหตุ: อ้างอิงตามมาตรฐาน AA 1000 Stakeholder Engagement Standard

2.4.1 สรุปการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับหน่วยงาน โดยสามารถสรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของแต่ละหน่วยงานภายใน ยสท. จำนวน 28 หน่วยงาน (ฝ่าย/สำนัก) แบ่งตามห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ยสท. จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่าย/สำนัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้แก่
กลุ่มต้นน้ำ	1) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา 2) ผู้อำนวยการปรัง	ลูกค้า	-
		บุคลากร	ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
		คู่ค้า	ผู้ส่งมอบ Supplier
		หน่วยงานกำกับดูแล	คณะกรรมการ ยสท.
		หน่วยงานภาครัฐ	-
		ชุมชน	-
		คู่แข่ง	-
กลุ่มกลางน้ำ	1) ฝ่ายโยธา	ลูกค้า	ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น
	2) ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ	บุคลากร	พนักงาน ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
	3) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	คู่ค้า	ชาวไร่ ผู้บ่มอิสระ ผู้รับจ้างขนส่ง ผู้ส่งมอบ หน่วยงานรับจ้างตรวจวัดภายนอก หน่วยงาน รับจ้างอบรม, หน่วยงานตรวจรับรอง มาตรฐาน
	4) ฝ่ายวางแผนการผลิต		
	5) ฝ่ายผลิตด้านโยธา		

การระบุ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่าย/สำนัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้แก่
	6) ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป 7) ฝ่ายการพิมพ์ 8) ฝ่ายการแพทย์ 9) สำนักคุณภาพฯ 10) สำนักบริหารจัดการพลังงาน ฯ	หน่วยงานกำกับดูแล	สคร. คณะกรรมการ ยสท.
		หน่วยงานภาครัฐ	ธนาคารของรัฐ กรมศุลกากร การท่าเรือแห่งประเทศไทย กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง กระทรวงสาธารณสุข กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวง
		ชุมชน	ประชาชนและชุมชนโดยรอบที่ตั้ง
		คู่แข่ง	ผู้ประกอบการรับซื้อใบยา คู่แข่งผลิตภัณฑ์อื่น
กลุ่มปลายน้ำ	1) ฝ่ายขาย 2) ฝ่ายตลาด 3) ฝ่ายการพิมพ์ 4) ฝ่ายการแพทย์ 5) สำนักบริหารจัดการทรัพยากร	ลูกค้า	ผู้บริโภคร ตัวแทนจำหน่ายในประเทศและตลาดต่างประเทศ) และลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น
		บุคลากร	-
		คู่ค้า	-
		หน่วยงานกำกับดูแล	-
		หน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพสามิต, กรมศุลกากร
		ชุมชน	-
		คู่แข่ง	คู่แข่งการจำหน่ายบุหรี่ คู่แข่งการจำหน่ายใบยา และคู่แข่งผลิตภัณฑ์อื่น
กลุ่มสนับสนุน	1) ฝ่ายบัญชีและการเงิน 2) ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร 3) ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร 4) ฝ่ายบริการกลาง 5) ผู้ตรวจการ 6) สำนักกฎหมาย 7) สำนักงบประมาณ 8) สำนักป้องกันบุหรืผิดกฎหมาย 9) ฝ่ายตรวจสอบภายใน	ลูกค้า	ตัวแทนจำหน่าย
		บุคลากร	พนักงาน ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
		คู่ค้า	ผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้าง บริษัทที่ขึ้นของ ,บริษัทที่ทำสัญญา บริษัทประกันภัย บริษัทรับจ้างตรวจประเมิน
		หน่วยงานกำกับดูแล	กระทรวงการคลัง คณะกรรมการยสท. ,สคร.,สศช.,สำนักงบประมาณ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
		หน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพสามิต,มหาดไทย,สสส.,สสท.,กกท ,ผู้สูงอายุ กรมสรรพากร,องค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรม

การระบุ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่าย/สำนัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้แก่
	10) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ชุมชน	ประชาชนและชุมชนโดยรอบที่ตั้ง
	11) สำนักคุณภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม 12) ฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา 13) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ 14) สำนักบริหารจัดการพลังงานเพื่อความยั่งยืน 15) ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ 16) ฝ่ายบริการกลาง	คู่แข่ง	-

2.4.2 จากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงได้เห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ยสท. ซึ่งประกอบด้วย 7 กลุ่ม ได้แก่

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เกณฑ์การคัดเลือก
1. ลูกค้า	พึงพา
2. บุคลากร	พึงพา
3. คู่ค้า	พึงพา
4. หน่วยงานกำกับดูแล	อิทธิพล
5. หน่วยงานภาครัฐ	อิทธิพล
6. ชุมชน	ความสัมพันธ์
7. คู่แข่ง	อิทธิพล

2.5 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทย ถูกรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์และระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในระดับหน่วยงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามภารกิจหลักของแต่ละสายงาน/ฝ่ายและประเมินความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินธุรกิจและผลกระทบจากการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการประเด็นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การประเมินระดับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบจากการดำเนินงานการยาสูบแห่งประเทศไทยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งออกเป็น 4 ระดับ และผลการประเมินความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพิจารณาในทั้ง 2 มิติ สามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงต่อการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมและติดตามผลการดำเนินงานในลำดับถัดไป

แผนภาพที่ 2-4 รูปแบบการการจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร	4	Keep Satisfied: อิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบน้อย		Manage Closely: อิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบสูง	
	3				
	2	Monitor: อิทธิพลน้อย ได้รับผลกระทบน้อย		Keep inform: อิทธิพลน้อยได้รับผลกระทบสูง	
	1				
ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

สี	ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
แดง	สูง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร
เขียว	ปานกลาง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างไม่มีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร
เหลือง	ปานกลาง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบมีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลน้อยต่อการดำเนินงานขององค์กร
ฟ้า	น้อย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างไม่มีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลน้อยต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากการรวบรวมข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญจากทุกหน่วยงาน และสรุปนำเสนอผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงได้จัดลำดับความสำคัญและกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

4 3 2 1 ลิขสิทธิ์ของข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			ลูกค้า	
		หน่วยงานกำกับดูแล	หน่วยงานภาครัฐ	
	ชุมชน	คู่ค้า	บุคลากร คู่แข่ง	
	1	2	3	4
ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				

2.6 การจัดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์

2.6.1 ระดับความสัมพันธ์ คือ ความใกล้ชิดของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย และเป้าหมายขององค์กรในการบริหารจัดการความสัมพันธ์เหล่านั้น ยสท. มีเกณฑ์การกำหนดระดับ (Levels) และรูปแบบ (Method) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ระดับความสัมพันธ์		คำอธิบาย
+	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ทัศนคติเชิงบวก ให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานรวดเร็ว สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี
0	มีความสัมพันธ์ตามบทบาทหน้าที่	ให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานตามร้องขอ ตามบทบาทหน้าที่ ไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกัน
-	ความสัมพันธ์ไม่ค่อยดี	ทัศนคติเชิงลบ ไม่ให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงาน มีปัญหาในการทำงานร่วมกัน

2.6.2 รูปแบบ (Method) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์		ตัวอย่างกิจกรรม
1	แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)	แจ้งข้อมูลข่าวสาร ตามวัตถุประสงค์เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจ อย่างเหมาะสม	- การประกาศข่าวผ่าน website องค์กร ส่งจดหมายข่าว หรือ email แผ่นพับ/เอกสารประชาสัมพันธ์ - การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน - Social media - สื่อสารโดยตรง
2	ให้คำปรึกษา (Consult)	สื่อสารข้อมูลข่าวสาร ตามวัตถุประสงค์ รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจ อย่างเหมาะสม	- สื่อสารให้คำแนะนำ รายงานข้อมูล ข้อเท็จจริง online / onsite - ประชุมสื่อสาร ชักถามประเด็นข้อสงสัย ให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ อย่างไม่เป็นทางการ
3	การมีส่วนร่วม (Involve)	สื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อโครงการ/แผนงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ด้วยวิธีการจัดประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ	- การประชุมเชิงปฏิบัติการที่เชิญผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันหาแนวทาง - การประชุมกลุ่มย่อยระหว่างฝ่ายจัดการกับตัวแทนพนักงาน/ลูกค้าเป็นระยะ - การลงพื้นที่ชุมชนเพื่อพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการที่ให้ชาวบ้านได้ร่วมเสนอความเห็นในสถานการณ์จริง
4	เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)	สื่อสารข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ด้วยวิธีการสร้างความร่วมมือ กำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน	- จัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่มีผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วม - การทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อดำเนินโครงการร่วมกัน - การจัดประชุมโต๊ะกลมอย่างสม่ำเสมอระหว่างผู้บริหาร องค์กรกับผู้แทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
5	การให้อำนาจ (Empower)	สื่อสารข้อมูลเชิงลึก สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างใกล้ชิด ให้อำนาจในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินการ	- การทำประชาคมหรือประชาพิจารณ์ที่ผลเป็นข้อผูกพัน - การจัดตั้งคณะกรรมการอิสระจากภายนอกให้อำนาจอนุมัติโครงการ - ให้อำนาจชุมชนบริหารโครงการด้วยตนเอง

2.6.3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง	ลำดับความสำคัญ	รูปแบบการสื่อสาร	ระยะความสัมพันธ์*	ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์**
+	บริหารจัดการอย่างใกล้ชิด (Manage closely) กลุ่มมีอิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานสูง จัดการความสัมพันธ์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใกล้ชิด ให้อำนาจ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง รักษาความไว้วางใจด้วยความจริงใจและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	Two Way	ระยะสั้น - ยาว	5.การให้อำนาจ (Empower) 4.เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate) 3.การมีส่วนร่วม (Involve) 2.ให้คำปรึกษา (Consult)
		One Way		1.แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)
+	รักษาความพึงพอใจ (Keep satisfied) กลุ่มมีอิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานน้อย สร้างความพึงพอใจ รักษาความสัมพันธ์ในเชิงบวก สื่อสารเฉพาะประเด็นสำคัญในช่วงเวลาที่เหมาะสม รักษาความไว้วางใจด้วยความจริงใจและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง	Two Way	ระยะสั้น - ยาว	4.เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate) 3.การมีส่วนร่วม (Involve) 2.ให้คำปรึกษา (Consult)
		One Way		1.แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)
+	แจ้งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ (Keep informed) กลุ่มมีอิทธิพลน้อย ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานสูง รักษาระดับความสัมพันธ์ แจ้งข้อมูลที่เหมาะสมให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อลดความขัดแย้งจากการดำเนินการของ ยสท.	Two Way	ระยะกลาง - ยาว	3.การมีส่วนร่วม (Involve) 2.ให้คำปรึกษา (Consult)
		One Way	ระยะสั้น-กลาง	1.แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)
0, -	เฝ้าติดตามเฉยๆ (Monitor) กลุ่มมีอิทธิพลน้อย ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานน้อย เฝ้าติดตาม และสื่อสารตามความจำเป็น ไม่สร้างความรู้สึกเชิงลบ เฝ้าสังเกตพฤติกรรมและแนวโน้มที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงต่ออิทธิพลและผลกระทบที่เกิดขึ้น	Two Way	ระยะกลาง - ยาว	2.ให้คำปรึกษา (Consult)
		One Way	ระยะสั้น	1.แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)

หมายเหตุ * ระยะความสัมพันธ์: สั้น ต่ำกว่า 6 เดือน กลาง 6 เดือน - 2 ปี ยาว มากกว่า 2 ปี

** เลือกรูปแบบที่ตอบสนองตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.7 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.7.1 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. ลูกค้า	เสริมสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นผ่านการพัฒนาสินค้าและบริการ	การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า
2. บุคลากร	สร้างความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานองค์กรบรรลุเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบงาน พัฒนาขีดความสามารถ และบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
3. คู่ค้า	สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจที่เป็นธรรม โปร่งใส และยั่งยืน	ครอบคลุมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การส่งมอบ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และนวัตกรรม
4. หน่วยงานกำกับดูแล	ดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	สอบทานการดำเนินงานพร้อมให้คำแนะนำปรึกษา/ข้อเสนอแนะเชิงป้องกัน และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อ ยสท.
5. หน่วยงานภาครัฐ	สร้างความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายกฎหมาย และข้อกำหนดของรัฐอย่างเคร่งครัด	ดำเนินงานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และประสานงานกับหน่วยงานรัฐด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน
6. ชุมชน	เสริมสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนหรือชุมชนที่อยู่รอบที่ตั้ง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน	สื่อสารข้อมูล ดูแลสิ่งแวดล้อม รับฟังชุมชน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่น
7. คู่แข่ง	แข่งขันภายใต้กรอบกฎหมายและจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อพัฒนาตลาดร่วมกัน	การทำโครงการร่วมกันภายใต้นโยบาย/หน่วยงานกำกับ

2.7.2 การระบุประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้มีการระบุประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง ของมีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทางแบบฟอร์ม ระบุจัดลำดับความสำคัญความต้องการ/ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้มีการ คัดเลือก ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง ของ ยสท. โดยได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็นความต้องการ/ความ คาดหวัง และแนวทางการตอบสนอง ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	แนวทางการตอบสนอง
1. ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ คุ่มค่า และตอบโจทย์ ตรงตามความต้องการ	พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีระบบ รับฟังความคิดเห็น และปรับปรุงบริการให้ ตรงความต้องการ
2. บุคลากร	สนับสนุนองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน การมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน และความมั่นคงทางสายอาชีพ	จัดอบรมและพัฒนาศักยภาพ มอบสิทธิ ประโยชน์ที่เป็นธรรม ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม
3. คู่ค้า	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส รายได้ เหมาะสม และชำระเงินตรงเวลา	จัดซื้อจัดจ้างโปร่งใส ใช้ระบบประเมินคู่ค้า และจ่ายเงินตรงเวลา
4. หน่วยงาน กำกับดูแล	ข้อมูลครบถ้วน ทันเวลา และปฏิบัติตาม มาตรฐานที่กำหนด	จัดทำรายงานข้อมูลครบถ้วน ส่งตรงเวลา และปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด
5. หน่วยงาน ภาครัฐ	ยสท. ดำเนินงานถูกต้องตามกฎหมาย และสนับสนุนภารกิจของภาครัฐ	ดำเนินงานสอดคล้องกับกฎหมาย สนับสนุน นโยบายและโครงการภาครัฐ
6. ชุมชน	ไม่ได้รับผลกระทบจากมลพิษ มีความ ชัดเจนในการสื่อสารและมีส่วนร่วมกับ องค์กร	ลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรม สื่อสารและมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่าง สม่ำเสมอ
7. คู่แข่ง	การแข่งขันอย่างเสรี เป็นธรรม และ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงตลาดได้	ดำเนินการแข่งขันเป็นธรรม เคารพกติกา และร่วมมือในโครงการพัฒนาตลาดอย่าง เหมาะสม

2.8 กระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการทบทวนกระบวนการจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ในปีที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป ดังนี้

1) การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ การระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ/ความคาดหวัง รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา วัตถุประสงค์และขอบเขต รูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สภาพแวดล้อมปัจจัยทั้งภายในและภายนอก SWOT และวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

2) การทบทวนเกณฑ์และการระบุวัตถุประสงค์และขอบเขต การระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวังของหน่วยงานและองค์กร

3) การทบทวนการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดสรรทรัพยากร ความเสี่ยง และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.9 ประโยชน์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการยาสูบแห่งประเทศไทยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ลดการสื่อสารทางเดียว เพิ่มการโต้ตอบ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกมีส่วนร่วม ได้รับรู้ข่าวสาร ผลการดำเนินงาน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นการช่วยให้องค์กรสื่อสารตรงจุด และตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น

3) เสริมสร้างภาพลักษณ์และความรับผิดชอบต่อสังคม เปิดโอกาสสร้างพันธมิตรทางธุรกิจหรือสังคมในอนาคต

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบ รวมถึงการสร้างรายได้ให้แก่รัฐอย่างต่อเนื่อง การประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการยาสูบแห่งประเทศไทยในครั้งนี้ครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพิจารณาปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร อาทิ ปัจจัยทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ตลาด การเมือง กฎหมาย นิเวศวิทยา และสังคม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินขีดความสามารถทางการเงิน ลูกจ้าง กระบวนการ และองค์กร

การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อม เพื่อระบุโอกาส ความเสี่ยง จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ อาทิ SWOT Analysis, TOWS Matrix และ SA, SC, CC

ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในระยะกลางถึงระยะยาว ตลอดจนการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.1.1 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะการพัฒนาอย่างรวดเร็วของนวัตกรรมในอุตสาหกรรมยาสูบ เช่น การเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ยาสูบทางเลือก ได้แก่ บุหรี่ไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ให้สารนิโคตินโดยไม่ใช้การเผาไหม้ ซึ่งมีแนวโน้มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นทั่วโลก ขณะเดียวกัน การเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ทำให้การดำเนินงานในองค์กรต้องพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน โดยเฉพาะการนำระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรในทุกระดับ

นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น บรรจุภัณฑ์จากวัสดุรีไซเคิล และกระบวนการผลิตที่ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจกำหนดทิศทางการแข่งขันในอนาคตได้ ดังนั้น การยาสูบแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

ในปีงบประมาณ 2568 เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า สืบเนื่องจากปัจจัยภายนอกประเทศ โดยเฉพาะความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก ความตึงเครียดทางการค้าระหว่างประเทศ และมาตรการกีดกันทางการค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการส่งออกและอุตสาหกรรมของประเทศ ในขณะเดียวกัน ปัจจัยภายในประเทศ เช่น ระดับหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง การชะลอตัวของการบริโภคภาคเอกชน และต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวม อีกทั้งค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้นยังกระทบต่อกำลังซื้อของประชาชนในวงกว้าง

สำหรับอุตสาหกรรมยาสูบ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจดังกล่าวมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านยอดขายภายในประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มลดลงจากกำลังซื้อที่อ่อนแอ ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายยังคงปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

3.1.3 สภาพแวดล้อมทางตลาด (Market Environment)

แนวโน้มของตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบในระดับโลกยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2568 คาดการณ์ว่าตลาดบุหรี่ซิการ์ทั่วโลกจะมีมูลค่าประมาณ 900 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.49 จนถึงปี 2572 อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยาสูบยังคงเผชิญกับการแข่งขันในเชิงการตลาดที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากบริษัทข้ามชาติ และจากการปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศต่าง ๆ ซึ่งเป็นภาคีตามอนุสัญญาว่าด้วยการควบคุมยาสูบขององค์การอนามัยโลก

ในบริบทของประเทศไทย ตลาดยาสูบภายในประเทศกำลังเผชิญความท้าทายจากหลายปัจจัย ได้แก่ การขยายตัวของตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบทางเลือก เช่น บุหรี่ไฟฟ้า การบริโภคที่ลดลงอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มสุขภาพของผู้บริโภค และการรณรงค์ของภาครัฐและภาคประชาสังคม ตลอดจนการเติบโตของตลาดบุหรี่ผิดกฎหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจยาสูบจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้ทันสมัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในยุคใหม่ และสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อจำกัดด้านกฎหมายที่เข้มงวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3.1.4 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment)

สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศไทย

การดำเนินธุรกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์ทางการเมืองและการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภค ทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจตามความเป็นจริงและความเชื่อมั่นผู้บริโภคซึ่งอาจมีได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ นโยบายรัฐบาลต่อการเกษตรจะมีผลต่อการบริหารจัดการข้าวไร่และการรับซื้อใบยา เช่น อาจมีภาระในการแบกรับการอุดหนุนราคาซื้อใบยามากขึ้นรวมถึงแนวนโยบายด้านการสาธารณสุขต่อการสูบบุหรี่หรืออาจจะเข้มงวดกวดขันขึ้น และนโยบายการจัดการรัฐวิสาหกิจที่มีแนวนโยบายในการรวมการถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นบรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ และการปฏิรูปโครงสร้างและการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจที่มีการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศพัฒนาแล้วและการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรเป็นสังคมผู้สูงอายุจะทำให้รัฐบาลมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก การยาสูบแห่งประเทศไทย

จะต้องรับภาระในการนำส่งรายได้ผ่านการจัดเก็บภาษีรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นงบประมาณในการบรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศพัฒนาแล้วภายในปี 2580 เพราะภาษียาสูบยังคงเป็นแหล่งรายได้สำคัญในประเทศซึ่งมีประชากรไม่ถึงร้อยละ 10 ที่เสียภาษีเงินได้

สถานการณ์ทางการเมืองของโลก

ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจซึ่งถูกแปรรูปเป็นความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนในการชิงความเป็นใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ลุกกลายกลายเป็นความขัดแย้งระดับโลกจนอาจเรียกได้ว่าเป็นสงครามเย็นครั้งที่ 2 เมื่อสหรัฐอเมริกาเริ่มดำเนินสงครามตัวแทนกับรัสเซียโดยมียูเครนเป็นสนามรบ การแบ่งขั้วอำนาจโลกที่ส่งผลต่อการย้อนกลับของกระบวนการโลกาภิวัตน์จะนำไปสู่การแบ่งฝักแบ่งฝ่ายทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร เครื่องจักรกลอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และการขยายสู่อวกาศรอบนอกใกล้เคียงความขัดแย้งสมัยสหรัฐอเมริกากับสหภาพโซเวียตในสงครามเย็นครั้งที่ 1 เมื่อศตวรรษที่แล้ว

ผลกระทบในเบื้องต้นจากความขัดแย้งระหว่างรัสเซียฝ่ายหนึ่งและยูเครนที่มีชาติมหาอำนาจตะวันตกหนุนหลังอีกฝ่ายหนึ่งคือความผันผวนในระบบเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงและอาหารซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อค่าครองชีพและประมาณการเศรษฐกิจเกือบทุกประเทศจากภาวะเงินเฟ้อที่สูงเป็นประวัติการณ์ การยาสูบแห่งประเทศไทยต้องระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้าระหว่างประเทศที่ต้องใช้เงินตราต่างประเทศ เนื่องจากมีความเสี่ยงทั้งความผันผวนของค่าเงินและการดำเนินมาตรการคว่ำบาตรแบบปูพรมต่อสถาบันการเงินของรัฐบาลฝ่ายตรงข้าม ซึ่งต้องติดตามนโยบายการต่างประเทศของประเทศไทยอย่างใกล้ชิด

3.1.5 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal Environment)

ประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีกฎหมายควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบอย่างเข้มงวดที่สุดแห่งหนึ่งของโลก โดยมีการกำหนดให้สถานที่สาธารณะหลากหลายประเภทเป็นเขตปลอดบุหรี่ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นด้านการสาธารณสุขในการลดอัตราการบริโภคยาสูบของประชาชน นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอีกหลายประการซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย เช่น ระบบภาษีผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ซับซ้อนและมีการปรับปรุงอยู่เสมอ การบังคับใช้ซองบุหรี่แบบเรียบ (Plain Packaging) การจำกัดการใช้สารปรุงแต่งในผลิตภัณฑ์ยาสูบทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ การออกกฎหมายเพื่อควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบทางเลือก เช่น บุหรี่ไฟฟ้า กฎระเบียบต่างๆ เหล่านี้ ไม่เพียงส่งผลต่อการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ การเข้าถึงตลาด และโครงสร้างต้นทุนโดยรวมขององค์กรอีกด้วย การยาสูบแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันภายใต้กรอบของกฎหมายที่เข้มงวดมากขึ้นเรื่อย ๆ

กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

การควบคุมการบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบของไทยจัดว่าเข้มงวดเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก โดยกฎหมายบัญญัติให้ที่สาธารณะทั้ง 12 ประเภทเป็นเขตปลอดบุหรี่ สำหรับสถานที่สาธารณะภายนอกอาคารนั้นกฎหมายปัจจุบันของไทยมีการกำหนดบริเวณห้ามสูบบุหรี่เป็นระยะห่างจากตัวอาคารและสถานที่เข้าออกอย่างชัดเจน แต่สถานที่บางส่วนยังคงอนุญาตให้สามารถกำหนดพื้นที่สำหรับสูบบุหรี่ได้

ในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์นั้น ภายใต้ข้อกำหนดปัจจุบันประเทศไทยสั่งห้ามการโฆษณาในเกือบทุกรูปแบบ และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียนแล้วประเทศไทยยังคงเป็นประเทศที่มีความเข้มงวดในการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสู่อีกเช่นเดิม โดยประเทศไทยห้ามการโฆษณาเด็ดขาดทุกรูปแบบ

ซองเรียบ

ออสเตรเลียเป็นประเทศแรกในโลกซึ่งบังคับให้ผู้ผลิตใช้ซองเรียบในปี 2555 โดยต้องแสดงเครื่องหมายการค้าตามที่กฎหมายกำหนด และใช้แบบอักษรเดียวกันเพื่อบ่งบอกผลิตภัณฑ์บนพื้นสีโทนมืดหม่นไม่สดใสเพื่อลดการดึงดูดใจโดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นสีโทนมืดหม่นที่ถูกเลือกให้เป็นสีพื้นของบุหรี่ในประเทศที่บังคับใช้ซองเรียบนั้น มีที่มาจากผลการสำรวจในออสเตรเลีย

สำหรับประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขได้ออกประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบและผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ซิการ์แรต พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561 หรือที่เรียกว่ามาตรการบุหรี่ซองเรียบ (Plain Packaging) ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2562 ส่งผลให้ตั้งแต่นั้นดังกล่าวบุหรี่ซิการ์แรตทุกซองต้องใช้รูปแบบและเครื่องหมายการค้าตามที่ประกาศฯ กำหนดไว้ สำหรับบุหรี่ซิการ์แรตที่ผลิตก่อนวันที่ 10 กันยายน 2562 ได้รับการผ่อนผันให้ขายในท้องตลาดได้จนถึงวันที่ 8 ธันวาคม 2562 ดังนั้น ในวันที่ 9 ธันวาคม 2562 บุหรี่ซิการ์แรตรูปแบบเดิมจะต้องหมดจากท้องตลาด

โดยสรุปกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สรุปสาระสำคัญ
พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. 2560	กฎหมายกำหนดห้ามขายผลิตภัณฑ์ยาสูบโดยกำหนดอายุของผู้ซื้อและผู้ขาย, กำหนดสถานที่ที่ห้ามจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบ, กำหนดห้ามการแสดงชื่อหรือเครื่องหมายของผลิตภัณฑ์ยาสูบชื่อหรือเครื่องหมายของผู้ผลิตหรือผู้นำเข้า ผลิตภัณฑ์ยาสูบบนผลิตภัณฑ์อื่นใดที่ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ยาสูบเพื่อการโฆษณา, ห้ามผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้การอุปถัมภ์หรือให้การสนับสนุน บุคคล หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรเอกชน ในลักษณะเป็นการสร้าง ภาพลักษณ์ หรือโฆษณาผลิตภัณฑ์ยาสูบ ผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์ยาสูบ, การแสดงรูปภาพคำเตือน หีบห่อ ผลิตภัณฑ์ยาสูบ และการแจ้งส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ยาสูบตลอดจนกำหนดควบคุมสถานที่สาธารณะ สถานที่ทำงาน ให้ส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดเป็นเขตปลอดบุหรี่ รวมทั้งกำหนดเขตสูบบุหรี่ในเขตปลอดบุหรี่
พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560	ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ เงื่อนไข การชำระภาษียาสูบ เช่น อัตราภาษี, ภาระภาษีเกิดขึ้นเมื่อใด,การยื่นแบบรายการภาษี, การชำระภาษี, การจดทะเบียน ภาษีสรรพสามิต เป็นต้น รวมถึงข้อกำหนดให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษียาสูบเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่นตามอัตราที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

	กำหนดอัตราภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2560 ในอัตราร้อยละ 10 ของภาษียาสูบ
กฎกระทรวงกำหนดพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2564	บุหรี่ยีคาแรต • ก) ที่มีราคาขายปลีกแนะนำไม่เกินของละ 72 บาท มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ 25 และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งมวน 1.25 บาท • ข) ที่มีราคาขายปลีกแนะนำเกินของละ 72 บาท มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ 42 บาทและมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งมวน 1.25 บาท ยาเส้นอื่นนอกจาก ก) • 1) ที่มีปริมาณไม่เกิน 12,000 กิโลกรัมต่อปี ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ 0 และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งกรัมเศษของหนึ่งกรัมให้นับเป็นหนึ่งกรัม กรัมละ 0.025 บาท • 2) ยาเส้นอื่นๆ นอกจาก 1) มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ 0 และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งกรัม เศษของหนึ่งกรัมให้นับเป็นหนึ่งกรัม กรัมละ 0.10 บาท
พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	กฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง งานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง การทำสัญญา การบริหารสัญญา และการตรวจรับพัสดุ การทำงาน การบริหารพัสดุ การอุทธรณ์ และบทกำหนดโทษที่ใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐ เช่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชนฯ ภายใต้ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ประเภทบุหรี่ยีคาแรต พ.ศ. 2564	บุหรี่ยีคาแรตทุกตราที่ได้ผลิตหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรก่อนวันที่ 11 มกราคม 2565 ยังคงจำหน่ายในท้องตลาดได้อีก ไม่เกิน 90 วัน นับแต่วันที่ 11 มกราคม 2565 (ครบ 90 วัน) วันที่ 10 เมษายน 2565) ซึ่งวันที่ 11 เมษายน 2565 ต้องไม่มีบุหรี่ยีคาแรตในรูปแบบเดิมอยู่ในท้องตลาดประกาศฉบับนี้ได้กำหนดให้หีบห่อบุหรี่ยีคาแรตที่ผลิตหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรต้องมีรูปแบบและลักษณะตามที่กฎหมายกำหนด เช่น กฎหมายกำหนดให้ซองหรือหีบห่อบุหรี่ยีคาแรตโดยให้ชื่อตราที่อยู่บนซองบุหรี่ยีคาแรตต้องพิมพ์ด้วยแบบอักษร “TH SarabunPSK” ตลอดทั้งข้อความและต้องมีขนาดไม่เกิน 20 พอยท์ หรือกรณีที่เป็นรุ่นย่อย ต้องมีขนาดไม่เกิน 15 พอยท์ และกรณีจัดพิมพ์ด้วยอักษรภาษาอังกฤษเฉพาะอักษรตัวแรกของคำให้จัดพิมพ์ด้วยอักษรตัวพิมพ์ใหญ่ สีเทาอ่อน รวมทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงรูปภาพคำเตือนเป็นรูปแบบใหม่เป็นต้น
พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561	การจัดตั้งการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดยกำหนดให้ ยสท. มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุหรี่ยีคาแรตซึ่งเป็นกิจการผูกขาดของรัฐ และการดำเนินกิจการอื่น ดังต่อไปนี้ (มาตรา 7) 1) ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ทั้งในและนอกราชอาณาจักร

-
- 2) รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร
 - 3) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจตามข้อ 1)
 - 4) ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
 - 5) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
 - 6) ดำเนินกิจการอื่นอันเนื่องเกี่ยวกับการผลิตบุหรี่ยาสูบหรือการกระทำการอื่นตาม 1) 2) 3) 4) และ 5) หรือเพื่อประโยชน์แก่ ยสท.
- และ มาตรา 8 กำหนดให้ ยสท. มีอำนาจกระทำการกิจการภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และอำนาจดังกล่าวนี้ให้รวมถึง
- 1) การถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ
 - 2) กระทำนิติกรรมใดๆ
 - 3) ช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา ฝึกอบรม ให้ความรู้หรือความร่วมมือทางวิชาการเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
 - 4) กู้หรือยืมเงิน
 - 5) ให้กู้หรือให้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินเพื่อส่งเสริมกิจการใบยาอุตสาหกรรมยาสูบ หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
 - 6) ออกพันธบัตรหรือตราสารเพื่อใช้ในการลงทุน
 - 7) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจการของ ยสท.
 - 8) จัดตั้งนิติบุคคลที่ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปัน
 - 9) เข้าร่วมกิจการกับหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือรัฐ กระทำการอย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ ยสท. รวมทั้งยังกำหนดถึงข้อจำกัดในการดำเนินการของ ยสท. ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ดังนี้ (มาตรา 38)
- 1) โครงการลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป
 - 2) กู้ยืม หรือให้กู้ยืมเงินเป็นจำนวนเกินคราวละหนึ่งร้อยล้านบาท
 - 3) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อใช้ในการลงทุน
 - 4) จำหน่ายหรือส่งหาทรัพย์สินที่มีราคาเกินสิบล้านบาท
 - 5) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดทั้งในหรือนอกราชอาณาจักร
 - 6) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
-

3.1.6 สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยา (Ecological Environment)

ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ถือเป็นต้นทุนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเกินพอดีทั้งในภาคการผลิตและการบริโภค ส่งผลให้เกิดของเสียและมลพิษที่เกินขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศในแต่

ละพื้นที่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อรักษาความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศที่มีอยู่เดิม รวมถึงส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสีเขียว สำหรับอุตสาหกรรมยาสูบ สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยาอาจส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการผลิต เช่น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลต่อคุณภาพและปริมาณของใบยาสูบ ตลอดจนแรงกดดันจากสังคมที่ต้องการให้ภาคธุรกิจลดการปล่อยมลพิษและมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น

3.1.7 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)

ภาวะสังคมไทยไตรมาสสาม ปี 2567

สถานการณ์แรงงาน การจ้างงานในไตรมาสสาม ปี 2567 ทรงตัว โดยการจ้างงานภาคเกษตรยังคงหดตัวต่อเนื่อง ขณะที่นอกภาคเกษตรขยายตัวได้ โดยเฉพาะสาขาการขนส่งและเก็บสินค้า ส่วนสาขาการผลิตหดตัวซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งภาครัฐอาจต้องมีมาตรการสนับสนุนการปรับตัวของอุตสาหกรรม การพัฒนาทักษะแรงงานเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง นอกจากนี้ ยังต้องติดตามผลกระทบต่อสินค้าเกษตรจากปัญหาอุทกภัย

หนี้สินครัวเรือนไตรมาสสอง ปี 2567 หนี้สินครัวเรือนขยายตัวชะลอลง จากการปฏิเสธสินเชื่อของสถาบันการเงินที่เพิ่มขึ้น ด้านคุณภาพสินเชื่อของครัวเรือนยังคงปรับลดลงต่อเนื่องและในทุกประเภทสินเชื่อ ทั้งนี้ ยังมีประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ แนวโน้มการก่อหนี้เพื่ออุปโภคบริโภคที่เพิ่มขึ้น ลูกหนี้บ้านที่มีปัญหาการผิดนัดชำระหนี้ ความเสี่ยงในการพึ่งพาหนี้ในระบบของครัวเรือน และการเร่งให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ประสบปัญหาอุทกภัย

สุขภาพและการเจ็บป่วย ผู้ป่วยด้วยโรคเฝ้าระวังในไตรมาสสามเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเฉพาะผู้ป่วยโรคมือ เท้า ปาก นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงจากการเป็นมะเร็งตับจากการเจ็บป่วยด้วยโรคไวรัสตับอักเสบบี และ ซี เพิ่มขึ้น และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ในกลุ่มเยาวชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คดีอาญารวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.3 จากคดียาเสพติด คดีประทุษร้ายต่อทรัพย์ และคดีชีวิต ร่างกาย และเพศ ส่วนการรับแจ้งอุบัติเหตุทางถนน พบผู้ประสบภัยสะสมเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.7 โดยประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การเฝ้าระวังการบริโภคดอกบัวสีน้ำเงิน ที่อาจเป็นยาเสพติดชนิดใหม่ และการหลอกลวงจากการทำบุญทางออนไลน์ ตลอดจนการกำกับดูแลและให้ความรู้การหลอกลวงให้ลงทุนแชร์ลูกโซ่

การคุ้มครองผู้บริโภค การร้องเรียนผ่าน สคบ. และสำนักงาน กสทช. เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.3 และ 4.4 ซึ่งมีประเด็นที่ต้องติดตามและให้ความสำคัญ คือ การระบาดของสินค้าจากต่างประเทศที่ไม่ได้มาตรฐาน มอก. และการรับมือกับอาหารไม่ปลอดภัยที่มีการจำหน่ายในท้องตลาดอย่างแพร่หลาย

การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และบุหรี่ย

ไตรมาสสาม ปี 2567 การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และบุหรี่ยาสูบเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 โดยเป็นการบริโภคแอลกอฮอล์ขยายตัวร้อยละ 1.8 และการบริโภคบุหรี่ยาสูบเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.6

ทั้งนี้ สำหรับประเด็นที่ควรเฝ้าระวังได้แก่

1. การผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เพื่อการบริโภคของประชาชนที่อาจไม่ได้มาตรฐาน ปัจจุบันประชาชนมีการผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บริโภคเองมากขึ้น โดยสามารถซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบในการผลิตได้ง่ายจากหลายช่องทาง ซึ่งอาจไม่ถูกสุขลักษณะ รวมถึงอาจมีการใช้วัตถุดิบหรือส่วนผสมที่เป็นอันตราย และนำไปสู่การเจ็บป่วยที่รุนแรงและเสี่ยงต่อการเสียชีวิตได้ โดยแหล่งที่มาของสารพิษที่พบจากสุราผลิตเอง สามารถแบ่งออกได้ คือ 1) สารพิษที่เกิดจากปฏิกิริยาทางเคมีในกระบวนการผลิต สามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างการหมักดองหรือการกลั่นแอลกอฮอล์ที่ไม่ผ่านการควบคุมที่เหมาะสม อาทิ สารไนโตรซามีน (Nitrosamines) ซึ่งเป็นสารก่อมะเร็ง และ 2) สารพิษในวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ที่อาจก่อให้เกิดพิษ อาทิ กรณีการบริโภคยาที่ต้องใช้สารเมทานอลเป็นส่วนผสม โดยสารดังกล่าวเป็นตัวทำละลายในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ หากสูดดมหรือบริโภคจะเป็นอันตรายต่อร่างกาย ดังเช่นในกรณีที่พบผู้ดื่มยาที่ต้องใช้สารเมทานอล ระหว่างวันที่ 22 สิงหาคม - 3 กันยายน 2567 จำนวน 44 ราย ทำให้มีผู้เสียชีวิตจำนวนถึง 8 ราย โดยอาการของผู้ที่ดื่มยาที่ต้องใช้สารเมทานอล มีระดับความรุนแรงหลายระดับ ตั้งแต่อาการเวียนศีรษะ ปวดท้อง คลื่นไส้ อาเจียนรุนแรง การมองเห็นผิดปกติ และเสียชีวิต สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่มีส่วนผสมเป็นอันตราย ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกวดขันเรื่องการตรวจสอบร้านค้าที่จำหน่ายแอลกอฮอล์จากแหล่งผลิตที่มีขนาดเล็กที่ไม่มีฉลากระบุรายละเอียด และไม่มีเครื่องหมายรับรองคุณภาพสุราจากกรมสรรพสามิต รวมถึงให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับความเสี่ยงของการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ใช้วัตถุดิบอันตรายและกระบวนการผลิตไม่ได้มาตรฐาน เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค

2. การลักลอบค้าบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายผ่านผู้ให้บริการขนส่งสินค้าซึ่งตรวจสอบได้ยาก จากรายงานการจับกุมของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) สามารถยึดบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายผ่านผู้ให้บริการขนส่งสินค้าจำนวนมากกว่า 9.9 แสนชิ้น (ข้อมูล ณ วันที่ 24 มิถุนายน 2567) ซึ่งสาเหตุที่มีการลักลอบจำนวนมากอาจเกิดจากความสะดวกในการเข้าถึงบริการขนส่งและการซ่อนเร้นบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายในพัสดุ ซึ่งมีข้อจำกัดในการตรวจสอบ สอดคล้องกับข้อมูลจากกรมสรรพสามิต ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ระบุว่า สามารถจับกุมบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายทางออนไลน์จำนวน 13,170 คดี จากคดีสินค้าผิดกฎหมายทุกประเภทรวม 33,359 คดี หรือคิดเป็นร้อยละ 40 ของคดีสินค้าผิดกฎหมายทางออนไลน์ทั้งหมด นอกจากนี้ ยังสามารถเรียกเก็บค่าปรับจากบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายมูลค่า 361.7 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นค่าปรับมากกว่าครึ่งหนึ่งของคดีทั้งหมด ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงของการเข้าถึงบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการใช้บริการขนส่งสินค้าในรูปแบบผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Messenger) ที่อาจเพิ่มโอกาสการเข้าถึงกลุ่มเด็กและเยาวชนซึ่งยากต่อการตรวจสอบ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้มงวดในเรื่องการตรวจสอบการลักลอบค้าบุหรี่ยาสูบผิดกฎหมายผ่านผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางออนไลน์เพื่อป้องกันการเข้าถึงประชาชนโดยเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชน

โครงสร้างประชากรไทย

ในปี 2564 ราชอาณาจักรไทยมีประชากร 71.562 ล้านคน โดยเป็นประชากรชาย 94.531 คนต่อประชากรหญิง 100 คน อายุเฉลี่ยของประชากรทั้งหมดคือ 40.102 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ย 30.904 ปีของประชากรโลกเกือบสิบปี

ประชากรรวมของประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และคาดการณ์ว่าประชากรจะเริ่มลดอัตราการเติบโตจนถึงจุดสูงสุดที่ 72.072 ล้านคนในปี 2572 ก่อนที่จำนวนประชากรจะค่อยๆ ลดลง

จำนวนบุตรของประชากรหญิงต่อคนเท่ากับ 1.331 คนในปี 2564 แม้จะคาดการณ์ว่าอัตราส่วนนี้จะค่อยๆ เพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ ในอนาคตแต่ยังคงไม่สูงพอถึงระดับการทดแทนประชากรที่ 2.1 คน (ทดแทนพ่อ -แม่ของตนและประชากรส่วนที่ไม่มีบุตร) ทำให้ประชากรรวมลดลงเรื่อยๆ

อายุเฉลี่ยของประชากรมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องพร้อม ๆ กับการลดลงของประชากร เป็นสัญญาณว่าประเทศไทยกำลังเข้าสู่การชราภาพของสังคม ซึ่งหมายถึงการที่อายุขัยเฉลี่ยและอายุของประชากรสูงขึ้น สวนทางกับอัตราการเกิดที่ลดลง จำนวนบุตรที่ให้กำเนิดต่อประชากรลดลง และสัดส่วนประชากรที่มีอายุน้อยลดลงต่ำกว่า

ประชากรที่มีอายุมาก ปรากฏการณ์เช่นนี้จะสร้างปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสังคม สัดส่วนผู้เสียภาษีต่อบุคคลเกษียณอายุต่ำลง และการใช้จ่ายทางสังคมและรัฐบาลจะโน้มเอียงไปทางสาธารณสุขและการฟื้นฟูสุขภาพคนชรามากขึ้น ตลอดจนปัจจัยและความนิยมต่างๆ ที่จะต้องมุ่งเน้นการทำตลาดกับผู้สูงอายุซึ่งกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ในสังคม

อายุเฉลี่ยของคนไทยคือ 39.271 ในปี 2564 จะเห็นได้ว่าอายุเฉลี่ยของประชากรไทยสูงกว่าอายุเฉลี่ยของประชากรอาเซียนและประชากรโลกอย่างมาก และอาจจะนำไปสู่การพึ่งพาแรงงานอพยพจากประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้นอย่างมาก นโยบายทางการตลาดของการยาสูบแห่งประเทศไทยอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับตลาดที่แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือตลาดผู้บริโภคไทยที่มีอายุมากขึ้น และตลาดผู้บริโภคต่างชาติที่มีอายุน้อย และอาจมีความคุ้นชินต่อรสชาติและกลิ่นอายของบุหรี่ที่แตกต่างออกไปตามประเทศต้นกำเนิด

ในปี 2563 เป็นปีที่ประเทศไทยจะมีประชากรวัยทำงาน (15 – 64 ปี) มากที่สุดที่ 50.093 ล้านคน ก่อนจะค่อย ๆ ลดลงตามการชราภาพของประชากร โดยมีปี 2567 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญอีกปีหนึ่ง เนื่องจากเป็นปีที่ประชากรวัยชรา (65 ปีขึ้นไป) มีจำนวนมากกว่าประชากรเด็ก (0 – 14 ปี) เป็นครั้งแรก

กระแสนิยมสุขภาพและการต่อต้านการสูบบุหรี่

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในหลายประเทศที่มีการรณรงค์ลดการสูบบุหรี่อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การอนามัยโลก (WHO) มีรายงานสรุปว่าไทยเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในด้านการเฝ้าระวังการสูบบุหรี่ของประชากร การสร้างพื้นที่ปลอดบุหรี่ การสนับสนุนผู้ติดบุหรี่ให้เลิกบุหรี่ และการติดตามและเฝ้าระวังการสูบของบุหรี่

ปัจจุบันประเทศไทยมีการสนับสนุนบริการเลิกบุหรี่ในหลายช่องทางได้แก่ (1) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำไปสู่ต้นแบบในการให้บริการเลิกบุหรี่ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนา Application เลิกบุหรี่ (2) การพัฒนาต้นแบบโรงพยาบาลปลอดบุหรี่ คลินิกทันตกรรมช่วยเลิกบุหรี่ ร้านยาอาสาพาเลิกบุหรี่ และคลินิกฟ้าใสเพื่อ

ให้บริการช่วยเหลือ (3) การทำกิจกรรมเชิงชุมชน ทำชวนให้เลิกสูบบุหรี่ในระดับตำบลและหมู่บ้านทั่วประเทศ (4) พัฒนาศักยภาพของอาสาสมัครประจำหมู่บ้าน (อสม.) ในการให้คำแนะนำช่วยเหลือเลิกบุหรี่ และ (5) สายด่วนเลิกบุหรี่ 1600 นอกจากนี้ มีโครงการ “3 ล้าน 3 ปี เลิกบุหรี่ทั่วไทย เทิดไท้องค์ราชัน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดกิจกรรมรณรงค์และขับเคลื่อนให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการเลิกสูบบุหรี่ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำไปสู่การเลิกสูบบุหรี่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีสุขภาพที่ดี พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมรักษาสภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นพื้นที่รวมตัวกันทำกิจกรรมออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เลิกเหล้าเลิกบุหรี่ โดยใช้เครือข่ายหมออนามัย และอสม. ซึ่งมีกระจายอยู่ทุกตำบลและหมู่บ้านทั่วประเทศ และเชิญชวนให้ผู้ที่สูบบุหรี่เป็นประจำเลิกสูบให้ได้ 3 ล้านคนในระยะเวลา 3 ปี ทั้งนี้ข้อมูล ณ วันที่ 18 พฤษภาคม 2560 มีผู้ที่สมัครใจเลิกสูบบุหรี่ทั้งสิ้น 484,845 ราย

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายใน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561	การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุหรี่ชิกาเรตซึ่งเป็นกิจการผูกขาดของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยภาษี สรรพสามิต และการกระทำความผิดต่อไปนี้ ● ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น หมายความว่าผลิตภัณฑ์จาก พืชอื่นที่ใช้ในการผลิตหรือเป็นประโยชน์ต่อการผลิตยาสูบตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ● รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร ● ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือ ธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตยาสูบ ใบยาหรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิด เกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ดำเนินกิจการอื่นอันเนื่องเนื่องกับการผลิตบุหรี่ชิกาเรต หรือการกระทำความผิดตามกิจกรรมที่กล่าวข้างต้น หรือเพื่อประโยชน์แก่การยาสูบแห่งประเทศไทย
ผู้บริหาร	● ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
บุคลากร	● มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของ ยสท. ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
	กระบวนการสนับสนุน และองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงานสนับสนุน กระบวนการหลักของ ยสท. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการ บุคลากร ฯลฯ ● การวิเคราะห์ด้านองค์กรมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมประเด็นที่สำคัญในด้านผลิตภาพของบุคลากรโครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบัน ผลกระทบที่เกิดจากการเกษียณอายุของพนักงาน และการบริหารจัดการ องค์ความรู้เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
ด้านการเงิน	● ในปีงบประมาณ 2565 การยาสูบแห่งประเทศไทยมีสินทรัพย์รวม จำนวน 23,082 ล้านบาท มีหนี้สินรวม จำนวน 8,183 ล้านบาท และส่วนของทุนจำนวน 14,899 ล้านบาท โดยมีกำไรสุทธิ 120 ล้านบาทจากอัตรา กำไรสุทธิ ร้อยละ 0.28 ● การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ปัจจัยทางการเงินที่มีความอ่อนไหวสูงและมีความสามารถในการจัดการสูง เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า องค์กรที่สำคัญ คือ 1. รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ 2. ต้นทุนขายบุหรี่

3.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3.3.1 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (S: Strengths)
S1 มีฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกระบวนการ S2 ความน่าเชื่อถือขององค์กรในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดภาครัฐ ที่ผู้ค้า/ผู้รับจ้างให้ความเชื่อมั่น ในการร่วมดำเนินธุรกิจ
จุดอ่อน (W: Weaknesses)
W1 การส่งเสริมงานด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ (องค์กร W9) W2 การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เป็นระบบ
โอกาส (O: OPPORTUNITY)
O1 รูปแบบการสื่อสารในปัจจุบันสามารถเข้าถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ง่ายมากขึ้น O2 ปัจจุบันมีการเปิดโอกาสให้ ยสท. ดำเนินธุรกิจอื่นนอกเหนือจากบุหรี่มากขึ้น (องค์กร O2)
อุปสรรค (T: THREAT)
T1 กฎหมาย กฎระเบียบการค้ายาสูบในประเทศ การรณรงค์ต่อต้าน การลักลอบค้าบุหรี่หนีภาษี รวมถึงผลิตภัณฑ์ทดแทน ยาสูบทำให้ ยสท. มียอดการจำหน่ายบุหรี่ยลดลง ส่งผลต่อการใช้วัตถุดิบและปริมาณการผลิตที่ลดลง (องค์กร T1, T2, T3, T4) T2 ข้อปฏิบัติตามระเบียบภาครัฐ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า (องค์กร T5) T3 กระแสต่อต้านจากสังคม ภาพลักษณ์ในเชิงลบที่มีต่อธุรกิจยาสูบ (องค์กร T11) T4 สถานการณ์การค้า ภูมิรัฐศาสตร์ นโยบาย การเมือง การปกครอง รวมทั้งสภาวะโลกร้อน ล้วนส่งผลให้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3.3.2 การวิเคราะห์ TOWS

	โอกาส (Opportunity) O1 รูปแบบการสื่อสารในปัจจุบันสามารถเข้าถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ง่ายมากขึ้น O2 ปัจจุบันมีการเปิดโอกาสให้ ยสท. ดำเนินธุรกิจอื่นนอกเหนือจากบุหรี่ปั๊นมากขึ้น (องค์กร O2)	อุปสรรค (Threat) T1 กฎหมาย กฎระเบียบการค้ายาสูบในประเทศ การรณรงค์ต่อต้าน การลักลอบค้า บุหรี่หนีภาษี รวมถึงผลิตภัณฑ์ทดแทนยาสูบ ทำให้ ยสท. มียอดการจำหน่ายบุหรี่ปั๊นลดลง ส่งผลต่อการใช้วัตถุดิบและปริมาณการผลิตที่ลดลง (องค์กร T1, T2, T3, T4) T2 ข้อปฏิบัติตามระเบียบภาครัฐ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า (องค์กร T5) T3 กระแสต่อต้านจากสังคม ภาพลักษณ์ในเชิงลบที่มีต่อธุรกิจยาสูบ (องค์กร T11) T4 สถานการณ์การค้า ภูมิรัฐศาสตร์ นโยบาย การเมือง การปกครอง รวมทั้งสภาวะโลกร้อน ล้วนส่งผลให้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
จุดแข็ง (Strength) S1 มีฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกระบวนการ S2 ความน่าเชื่อถือขององค์กร ในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดภาครัฐ ที่ผู้ค้า/ผู้รับจ้างให้ความเชื่อมั่น ในการร่วมดำเนินธุรกิจ	ยสท. มีฐานข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกระบวนการ ซึ่งสามารถใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หลากหลายวิธี รวมถึงสามารถต่อยอดไปสู่การสื่อสารสินค้าอื่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม	สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงข้อจำกัดและระเบียบที่ ยสท. ต้องดำเนินการ รวมถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันพร้อมแนวทางการดำเนินงานของ ยสท. และสื่อสารแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
จุดอ่อน (Weakness) W1 การส่งเสริมงานด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ (องค์กร W9) W2 การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เป็นระบบ	ต้องพัฒนาการจัดการมีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ	วางแผนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต พัฒนาระบบเฝ้าติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ ยสท. สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

3.3.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage : SA)	
SA1	องค์กรมีความน่าเชื่อถือ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีระเบียบควบคุมชัดเจน
SA2	การดำเนินธุรกิจขององค์กร เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำ ไปถึงปลายน้ำ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตลอดห่วงโซ่การผลิต
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	
SC1	การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ยังไม่เป็นระบบ

บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ กำหนดตามกรอบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี2561 – 2564: ระยะปรับตัว

สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามนโยบายผู้บริหาร เก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสายงาน/ฝ่าย ดำเนินการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามความต้องการหรือข้อเรียกร้อง ในระดับการจัดการของสายงาน/ฝ่าย เป็นการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับภายใน

ระยะที่ 2 ปี2565 – 2566: ระยะทรงตัว

ศึกษาและเรียนรู้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน ทบทวนและปรับปรุง ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสายงาน/ฝ่าย ให้เป็นปัจจุบัน เริ่มดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรในระดับเบื้องต้น เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่ระดับองค์กร

ระยะที่ 3 ปี2567 – 2575: ระยะฟื้นตัว

พัฒนาระบบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจฯ Core Business Enablers หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดเป็นแผนแม่บทฯ ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม สอดคล้องตามบริบทและเป้าหมายเพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อให้มีการบริหารจัดการในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

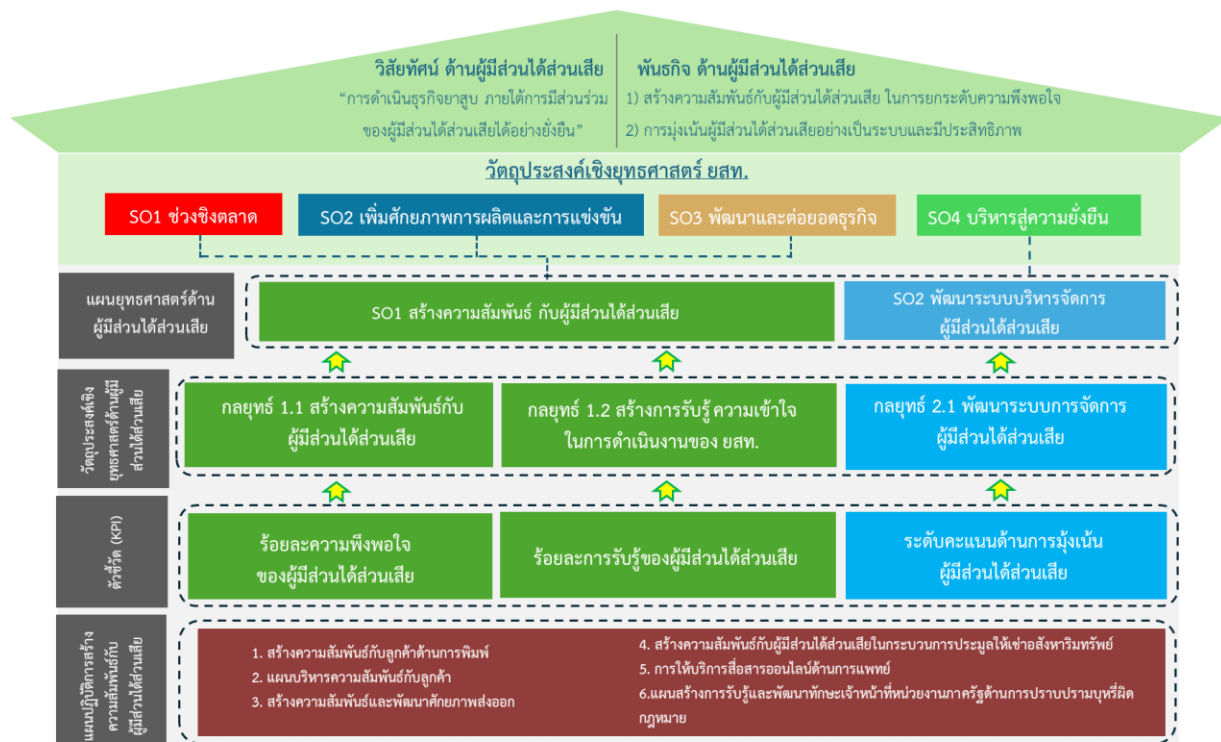
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	85	90	90	90	90
	2. การสร้างการรับรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของ ยสท.	2. ร้อยละการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	85	90	90	90	90

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อสร้างการยอมรับในการปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. พัฒนาระบบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ระดับคะแนนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.5	3.0	3.5	3.5	3.5

4.3 แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ 4-1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



บทที่ 5 แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans)

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ประกอบกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย (BCP) พิจารณาถึงเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรงและทางอ้อม โดยกำหนดเป็นแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) เพื่อลดความเสี่ยง ลดความสูญเสีย และทำให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว ดังนี้

5.1 Contingency Plans : แผนจัดการความกังวลใจของตัวแทนจำหน่าย หากเกิดภัยธรรมชาติที่โรงงานผลิตยาสูบ/ศูนย์กระจายสินค้าโรจนะ ซึ่งอาจจะกระทบต่อการส่งบุหรี่

ความเสี่ยง : การส่งมอบสินค้าล่าช้า ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย)

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ : แผน BCP กรณีเข้าสถานที่ปฏิบัติงานไม่ได้ (ไฟไหม้ แผ่นดินไหว น้ำท่วม)

หัวข้อ	การดำเนินงาน
แนวทางการตอบสนอง/จัดการ	1. สื่อสารเชิงรุก - สื่อสารสร้างความมั่นใจและรายงานสถานการณ์ตามความเหมาะสมผ่าน Line Official Account 2. พบปะตัวแทนจำหน่าย - เดินทางเข้าพบตัวแทนจำหน่ายโดยตรง สื่อสารสร้างความมั่นใจ แสดงความพร้อมและแผนรองรับฯ 3. สื่อสารกับคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย - รายงานสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ(BCP) ของ ยสท. - ขออนุมัติดำเนินการในส่วนต่างๆตามสถานการณ์และความจำเป็น 4. วางแผนเฝ้าระวังระยะยาว - เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ(BCP) ของ ยสท. อยู่เสมอ
ช่องทางการสื่อสาร	- สื่อสังคมออนไลน์ (Line Official Account) - โทรศัพท์ - เข้าพบโดยตรง
ผู้รับผิดชอบหลัก	- ผู้อำนวยการฝ่ายขาย - ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร

ทรัพยากรที่ต้องใช้	- งบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี ดำเนินการปกติ
ระยะเวลา ดำเนินการ	- สื่อสารผ่าน Line Official Account และโทรประสานโดยตรงตัวแทนจำหน่ายทุกท่านภายใน 3 วัน - เดินทางเข้าพบตัวแทนจำหน่ายโดยตรง ภายใน 7 วัน - รายงานผลการดำเนินงาน ต่อรองผู้ว่าการด้านการจำหน่ายและบริการลูกค้าทุกวัน - รายงานผลการดำเนินงาน ต่อผู้ว่าการการยาสูบแห่งประเทศไทย ทุก 7 วัน จนกว่าจะเข้าสู่สถานการณ์ปกติ
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	- สามารถส่งสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายได้ตามยอดการสั่งซื้อร้อยละ 100 - จำนวนยอดการสั่งซื้อเป็นไปตามคาดการณ์ ร้อยละ 100 - ตัวแทนจำหน่ายมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานร้อยละ 80

กรณี	สิ่งที่ควรทำ
ยังไม่เกิดเหตุการณ์ (ภาวะปกติ)	- เตรียมแผนให้ครบ พร้อมระบุหน้าที่-คนรับผิดชอบ - ชักซ้อมความเข้าใจ กับทีมงานและบริษัทขนส่ง (บางหน่วยงานอาจฝึกซ้อมเสมือนจริง) - เก็บไว้ในระบบอย่างเป็นทางการ (เช่น KM หรือ Manual)
มี “สัญญาณเตือน” ว่าเหตุการณ์อาจ เกิด	- ประเมินสถานการณ์ตามแผน - ประชุมทีมเตรียมพร้อม - เริ่มดำเนินการบางขั้นตอนล่วงหน้า
เกิดเหตุการณ์จริง แล้ว	- นำแผนมาใช้ทันทีตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้ - รายงานต่อผู้บริหาร - ติดตามผล และบันทึกเหตุการณ์จริง เพื่อปรับปรุงแผนในอนาคต

5.2 Contingency Plans : แผนจัดการความเข้าใจผิดด้านมลพิษจากโรงงานผลิตยาสูบ

ความเสี่ยง : ข้อร้องเรียนจากชุมชนรอบข้างจากการเกิดมลพิษ มลภาวะ ต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน

หัวข้อ	การดำเนินงาน
ชื่อเหตุการณ์	ความเข้าใจผิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าโรงงานผลิตยาสูบ ปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม
คำอธิบาย	เกิดข่าวลือหรือความเข้าใจผิดในชุมชนท้องถิ่น (หรือบนโซเชียลมีเดีย) ว่าโรงงานผลิตยาสูบ ปล่อยมลพิษหรือสร้างผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ ข้อร้องเรียน หรือการประท้วง
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	- ชุมชนรอบพื้นที่โรงงานผลิตยาสูบ - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต./เทศบาล) - สื่อมวลชนท้องถิ่น - หน่วยงานรัฐ/หน่วยงานอิสระด้านสิ่งแวดล้อม - กรมโรงงานอุตสาหกรรม - พนักงานภายในที่ปฏิบัติงานในพื้นที่
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- โรงงานผลิตบุหรี่ยุติหรือหยุดดำเนินการ - ชุมชนคัดค้านเกิดการประท้วง - เสื่อมความน่าเชื่อถือด้านมาตรฐานการผลิต - เกิดการต่อต้านสินค้าขององค์กรจากผู้บริโภค - สื่อเผยแพร่ข้อมูลที่บิดเบือน
แนวทางการตอบสนอง/จัดการ	1. สื่อสารเชิงรุก - จัดทำ Fact Sheet อธิบายผลการตรวจวัดและมาตรฐานที่เป็นจริง - เชิญหน่วยงานอิสระ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง - เผยแพร่ผ่าน Facebook Page ของหน่วยงาน และสื่อท้องถิ่น 2. พบปะชุมชนโดยตรง - จัดเวทีชี้แจงร่วมกับชุมชนและหน่วยงานปกครองในพื้นที่ - เชิญตัวแทนชุมชนเข้าเยี่ยมชมโรงงานผลิตยาสูบ 3. สื่อสารกับหน่วยงานกำกับ - รายงานสถานการณ์ต่อหน่วยงานกำกับดูแล พร้อมแนวทางการจัดการ 4. วางแผนเฝ้าระวังระยะยาว

	- ตั้งทีมประสานงานชุมชนเฉพาะกิจ - ทำความเข้าใจกับแกนนำชุมชนและภาคประชาสังคม
ช่องทางการสื่อสาร	- สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line OA) - จดหมายถึงผู้นำชุมชนและหน่วยงานปกครองในพื้นที่ - เวทีประชาคม - สื่อท้องถิ่น (เช่น วิทยุชุมชน, เว็บไซต์ข่าวชุมชน)

กรณี	สิ่งที่ควรทำ
ยังไม่เกิดเหตุการณ์ (ภาวะปกติ)	- เตรียมแผนให้ครบ พร้อมระบุหน้าที่-คนรับผิดชอบ - ซักซ้อมความเข้าใจ กับทีมงาน (บางหน่วยงานอาจฝึกซ้อมเสมือนจริง)
มี “สัญญาณเตือน” ว่าเหตุการณ์อาจ เกิด	- ประเมินสถานการณ์ตามแผน - ประชุมทีมเตรียมพร้อม - เริ่มดำเนินการบางขั้นตอนล่วงหน้า (เช่น เตรียมสื่อ, นัดหมายชุมชน)
เกิดเหตุการณ์จริง แล้ว	- นำแผนมาใช้ทันทีตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้ - รายงานต่อผู้บริหาร / หน่วยงานกำกับ - ติดตามผล และบันทึกเหตุการณ์จริง เพื่อปรับปรุงแผนในอนาคต

บทที่ 6 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569

6.1 สรุปแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ชื่อแผน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการพิมพ์	ความสำเร็จในการปรับปรุงงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้า	ร้อยละ 80	ฝ่ายการพิมพ์
2	แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	ลูกค้าตัวแทนจำหน่าย (ในประเทศ) มีความพึงพอใจต่อการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ร้อยละ 80	ฝ่ายขาย
3	สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก	ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ	ร้อยละ 80	ฝ่ายตลาด
4	สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประมูลให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความเห็นนักลงทุน มีความพึงพอใจการจัดกิจกรรมฯ	ร้อยละ 80	สำนักบริหารทรัพย์สิน
5	การให้บริการสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์	ลูกค้าด้านการแพทย์มีความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์	ร้อยละ 80	ฝ่ายการแพทย์
6	แผนสร้างการรับรู้และพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย	1.ร้อยละของหน่วยงานที่มีความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (เช่น ให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนข่าวสาร ร่วมปฏิบัติการ) 2.ได้รับข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการปราบปราม	ร้อยละ 80 2 เรื่อง	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย

6.2 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569

แผนที่ 1 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการพิมพ์

ชื่อแผนงาน/โครงการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้านการพิมพ์					(ผู้รับผิดชอบหลัก) กองบริหารทั่วไป ฝ่ายการพิมพ์
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าด้านการพิมพ์ (ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น)					ลำดับความสำคัญ (Keep.satisfied).
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					ระดับความสำคัญ สำคัญ
วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์ ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตามความต้องการ และการคาดหวังของลูกค้า
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	+	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม (Involve) เข้าพบ/เข้าร่วมกิจกรรมกับลูกค้า ขอรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
ผลผลิต (Output)	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์				
ผลลัพธ์ (Outcome)	ยสท. สามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	1. เข้าพบ/เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า อย่างน้อยไตรมาส ละ 5 แห่ง 2. ออกบูธ/ประชาสัมพันธ์ สื่อสารงานด้านการพิมพ์ในงานกิจกรรมต่างๆ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	ความสำเร็จในการปรับปรุงงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก			ร้อยละ (%) ของ		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
			กิจกรรม		ต. ค.	พ. ย.	ธ. ค.	ม. ค.	ก. พ.	มี. ค.	เม. ย.	พ. ค.	มิ.ย. ค.	ก. ค.	ส. ค.	ก. ย.		
1	วางแผนการดำเนินงาน		Plan	8	2			2			2			2		-แผนการเข้าพบ/เยี่ยมลูกค้า		
			Actual															
2	เข้าพบ/เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า		Plan	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	- ความสัมพันธ์อันดี คำแนะนำและข้อเสนอแนะของลูกค้า		
			Actual															
3	ออกบูธ/ประชาสัมพันธ์งานด้านการพิมพ์		Plan	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	- สร้างการรับรู้ คำแนะนำและข้อเสนอแนะของลูกค้า		
			Actual															
4	สรุปผลและปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของลูกค้า		Plan	20			5			5			5		5	- ปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจากลูกค้า		
			Actual															
			Plan	100	8	6	11	8	6	11	8	6	11	8	6	11		
			Actual															

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ		ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ		
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุมภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
ไม่สามารถเข้าพบ/เข้าร่วมกิจกรรมได้ตามนัดหมาย	✓		L1	1	I4	3	วางแผนการเข้าพบลูกค้าให้เหมาะสม			แผนปฏิบัติการ
ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะได้		✓	L1	2	I4	3	สอบถามเพิ่มเติม			
ข้อเสนอแนะไม่สามารถปฏิบัติได้จริง		✓	L1	2	I4	3	ขอรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม			

หมายเหตุ: ต้องพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ยสท.)

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	4 ราย	✓		
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	ทักษะการสื่อสาร, ความเข้าใจในกระบวนการงานด้านสิ่งพิมพ์	✓		-
งบประมาณ (ล้านบาท)	-			
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	-			

แผนที่ 2 แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ชื่อแผนงาน/โครงการ: แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า					(ผู้รับผิดชอบหลัก): ฝ่ายขาย
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย)					ลำดับความสำคัญ Manage closely
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.การส่งเสริมการขาย (การเสนอสินค้าและโปรโมชั่น) 2.การจัดส่งสินค้าถึงร้านค้าเครือข่าย					ระดับความสำคัญ สำคัญ
วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์ : บริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ยสท.					ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์ : ติดต่อ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการตลาดการขาย และจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีผ่านช่องทางทั้ง offline และ online
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	+	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ : การมีส่วนร่วม (Involve) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการขาย ผ่านการเข้าพบ จัดประชุม อบรม สัมมนา และกิจกรรมมอบรางวัล
ผลผลิต (Output)	การดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย) ทุกกลุ่ม				
ผลลัพธ์ (Outcome)	ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย)				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย) ครบ 3 กลุ่ม ร้อยละ 100 (1.ร้านขายส่งยาสูบดั้งเดิม Traditional Trade 2.ร้านเครือข่าย Traditional Trade 3.ร้านขายส่งยาสูบสมัยใหม่ Modern Trade)				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) ต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ยสท.ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ (%) ของ		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
	กิจกรรม		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านขายส่งยาสูบ Traditional Trade - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ยสท. (เช่น การจัดประชุม Onsite /Online, การลงพื้นที่เข้าพบและเจรจาหารือกับผู้ทรงสิทธิ์ร้านค้าหรือตัวแทน,กิจกรรมร้านขายส่งยาสูบสัญจรต่างประเทศ ฯลฯ) - การส่งเสริมการขายร้านขายส่งยาสูบ Traditional Trade	Plan	40			10	10			10	10					1. ร้านขายส่งยาสูบรับทราบนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ยสท. 2. ร้านขายส่งยาสูบมีความพึงพอใจและความภักดีต่อ ยสท. 3. มีความสัมพันธ์อันดีกับร้านขายส่งยาสูบ	ฝ่ายขาย
	Actual															
2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านเครือข่าย (Online & Onsite) - กิจกรรมการตลาดและการขายผ่าน Line Official Account - โครงการเครือข่ายเข้มแข็ง - การลงพื้นที่บริหารจัดการตลาดและการขายตามกลุ่มพื้นที่ NODE - การส่งเสริมการขายร้านเครือข่าย	Plan	35			6	6	6		6	6	6	6			ร้านเครือข่ายมีความพึงพอใจและความภักดีต่อสินค้าและบริการของ ยสท.	ฝ่ายขาย
	Actual															
3 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Modern Trade - การเข้าพบเจรจาการค้า - การจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ยาสูบแก่พนักงาน Modern Trade - การส่งเสริมการขายร้านเครือข่าย	Plan	25			6			6			6				ร้านขายส่งยาสูบ Modern Trade มีความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของ ยสท.	ฝ่ายขาย
	Actual															
Plan		0	0	16	32	38	44	60	76	82	94	100	0	0		

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ		ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ		
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุมภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
1.ร้านขายส่งยาสูบไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากปัจจัยด้านรูปแบบการจัดกิจกรรม และระยะเวลาการจัดกิจกรรม	✓	✓	L1	2	I1	1	1.การปรับปรุงแบบการจัดกิจกรรมเสริมจากการประชุมให้หลากหลาย 2. การแจ้งกำหนดการจัดงานให้ทราบล่วงหน้าเพื่อจัดตารางเวลาเข้าร่วมกิจกรรม	✓		
2.การสื่อสารกับร้านค้าเครือข่ายจำนวนมากไม่ทั่วถึง		✓	L1	2	I4	1	1.การออกแบบเนื้อหา (Content) ในการสื่อสารที่กระชับเข้าใจง่ายและร้านค้าสามารถส่งต่อข้อมูลได้สะดวก 2.เพิ่มความถี่การสื่อสาร	✓		
3.Modern Trade ไม่ตอบรับการเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากข้อจำกัดด้านช่วงเวลาที่เหมาะสม	✓	✓	L1	2	I2	2	1.แจ้งรูปแบบและระยะเวลาในการจัดกิจกรรมให้คู่ค้าทราบล่วงหน้า 2.เข้าพบ/หารือระยะเวลาการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า	✓		

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	30 ราย	✓		
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	1.กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2.ทักษะการสื่อสาร/เจรจาทางธุรกิจ	✓		
งบประมาณ (ล้านบาท)	1.กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านขายส่งยาสูบ Traditional Trade จำนวน 15.50 ลบ. 2.กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านเครือข่าย จำนวน 5.00 ลบ. (Online & Onsite) 2.กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Modern Trade จำนวน 4.00 ลบ.	✓		
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	1.Line Official Account (TOAT Family) 2.Google Meets 3.ระบบ Family T-Club 4.ระบบ E-Commerce	✓		

แผนที่ 3 สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก

ชื่อแผนงาน/โครงการ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก					(ผู้รับผิดชอบหลัก) ฝ่ายตลาด
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า, หน่วยงานภาครัฐ					ลำดับความสำคัญ (Manage closely)
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของ ยสท. และการปฏิบัติ/ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้					ระดับความสำคัญ สำคัญมาก
วัตถุประสงค์การสร้างสัมพันธ์ - เพื่อสร้างความร่วมมือในการผลักดันยอดจำหน่ายบุหรืส่งออกให้เป็นไปตามเป้าหมาย - เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น					ขอบเขตการสร้างสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	0	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างสัมพันธ์ 3. การมีส่วนร่วม (Involve) มีเวทีพบปะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์อันดี
ผลผลิต (Output)	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ				
ผลลัพธ์ (Outcome)	ได้รับความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ของ ยสท. ช่วยผลักดันยอดจำหน่าย และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการส่งออกเป็นไปด้วยความราบรื่น				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	ได้รับอนุมัติให้จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ ภายในเดือนมิถุนายน 2568 มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก			ร้อยละ (%)		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลผลิต/ผลลัพธ์		ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
			ของ		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรม																			
1	จัดการประชุมภายในเพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมฯ รูปแบบการดำเนินกิจกรรมฯ และสถานที่จัดงาน	Plan	10								5	5				รูปแบบการดำเนินกิจกรรมฯ และสถานที่ในการจัดงานที่เหมาะสม	ฝ่ายตลาด (กองพัฒนาการตลาด)		
		Actual																	
2	รวบรวมข้อมูลลูกค้า/หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสรุปจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ พร้อมขออนุมัติดำเนินการ	Plan	20								10	10				มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			
		Actual																	
3	จัดทำกำหนดการดำเนินกิจกรรมฯ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของยสท. และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกเพื่อนำเสนอ	Plan	20									10	10			ข้อมูลที่ครบถ้วน น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ			
		Actual																	
4	ดำเนินกิจกรรมฯ แลกเปลี่ยนข้อมูล/ข้อคิดเห็น ผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ ตอบแบบประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมฯ	Plan	25											25		ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและได้รับความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80			
		Actual																	
5	สรุปผลประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมฯ และนำเสนอรายงานผลฯ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	Plan	25											25		รายงานผลการดำเนินกิจกรรมฯ สรุปข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงในการดำเนินงานในอนาคต			
		Actual																	
รวม			Plan	100								15	25	10	50				
			Actual																

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ		ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ		
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุมภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
1. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		√	L1	1	I2	2	จัดทำหนังสือเชิญไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและเสนอกำหนดการในการจัดกิจกรรมฯ ที่น่าสนใจ	-	-	แผนปฏิบัติการ
2. กิจกรรมไม่เป็นประโยชน์และการนำเสนอไม่น่าสนใจ	√		L1	1	I2	2	นำข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมฯ ในอดีตมาวิเคราะห์และจัดรูปแบบกิจกรรมที่เป็นประโยชน์นำเสนอข้อมูลที่ครบถ้วนกระชับ และน่าสนใจ			

หมายเหตุ: ต้องพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ยสท.)

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	10 คน	√		
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	ทักษะด้านการขายและการตลาด การเจรจาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของ ยสท.	√		
งบประมาณ (ล้านบาท)	1,636,0000.- บาท	√		
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	Google Form	√		

แผนที่ 4 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประมวลให้เช่าอสังหาริมทรัพย์

ชื่อแผนงาน/โครงการ: สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประมวลให้เช่าอสังหาริมทรัพย์					(ผู้รับผิดชอบหลัก) สำนักบริหารทรัพย์สิน
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผู้สนใจเช่า/ผู้ซื้อเอกสารการประมวล/ผู้เข้าร่วมประมวล (ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น)					ลำดับความสำคัญ Keep.informed
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ต้องการข้อมูลแปลงที่ดินครบถ้วน ชัดเจน เพียงพอสำหรับการพิจารณาตัดสินใจเข้าร่วมการประมวล					ระดับความสำคัญ สำคัญ
วัตถุประสงค์การสร้างสัมพันธ์: - เพื่อให้พนักงาน/ผู้สนใจเช่าได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแปลงที่ดินที่นำมาประมวล - เพื่อให้พนักงาน/ผู้สนใจเช่าตัดสินใจซื้อเอกสารการประมวลและยื่นเข้าร่วมการประมวล					ขอบเขตการสร้างสัมพันธ์ - สื่อสารข้อมูลแปลงที่ดินของ ยสท. ผ่านช่องทางเครือข่ายอสังหาริมทรัพย์ที่ร่วมเป็นสมาชิก - เชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความเห็นพนักงาน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับแปลงที่ดินที่จะเปิดประมวล
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	0	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างสัมพันธ์ : 3.การมีส่วนร่วม (Involve) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ การจัดกิจกรรมรับฟังความเห็นพนักงาน ชี้แจงขั้นตอนการประมวล และการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน
ผลผลิต (Output)	กิจกรรมรับฟังความเห็นพนักงาน และประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมฯ				
ผลลัพธ์ (Outcome)	พนักงาน/ผู้สนใจเช่าได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วนเกี่ยวกับแปลงที่ดินที่นำมาประมวล				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	1. จัดทำข้อมูลแปลงที่ดินเพื่อเปิดประมวลและสื่อประชาสัมพันธ์เสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม 2. จัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความเห็นพนักงาน มีความพึงพอใจข้อมูลที่ดิน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก			ร้อยละ (%)		ระยะเวลาดำเนินการ											ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
			ของ		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
1	จัดทำข้อมูลแปลงที่ดินที่จะนำมาเปิดประมูล และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สำหรับโครงการประมูล ปีงบประมาณ 2569	Plan	20	2	2	3	3	5	5	-	-	-	-	-	ข้อมูลแปลงที่ดินที่จะนำมาเปิดประมูล และสื่อประชาสัมพันธ์พร้อมสำหรับโครงการประมูล	- กองพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ - กองจัดการทรัพย์สินเชิงกายภาพ - กองบริหารทั่วไป	
		Actual															
2	สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลแปลงที่ดินที่จะนำมาเปิดประมูลของ ยสท. ผ่านช่องทางเครือข่ายอสังหาริมทรัพย์	Plan	30	-	-	-	5	5	5	5	5	5	-	-	ประชาสัมพันธ์โครงการฯ จำนวนไม่ต่ำกว่า 3 ช่องทาง		
		Actual															
3	จัดกิจกรรมรับฟังความเห็นนักลงทุน	Plan	40	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5	-	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความเห็นนักลงทุน มีความพึงพอใจต่อข้อมูลที่คืน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80		
		Actual															
4	สรุปผลการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนใจการประมูลให้เข้าอสังหาริมทรัพย์	Plan	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	รายงานผลการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนใจการประมูลให้เข้าอสังหาริมทรัพย์		
		Actual															
รวม			Plan	100	2	2	3	13	15	15	10	10	10	5	5	10	
			Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ
----------------------------	--------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------

	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุม ภายใน	แผนบริหาร ความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
ข้อมูลที่น่าไปสื่อสารไม่ตรงตามความต้องการ ของนักลงทุน/ผู้สนใจเข้าฯ	✓		L1	2	I2	2	ทบทวนและจัดเตรียม เนื้อหาที่จะสื่อสาร ให้ เหมาะสมกับบริบท พื้นที่และ กลุ่มเป้าหมาย			แผนปฏิบัติ การ
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความเห็นนักลงทุน มี ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่คืน ไม่ถึงตาม เป้าหมาย		✓	L1	1	I2	2	ดำเนินกิจกรรมให้ให้ สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เข้าร่วม กิจกรรม โดยใช้แบบ ประเมินความพึงพอใจ หลังจบกิจกรรม เพื่อ นำไปปรับปรุงการจัด กิจกรรมครั้งต่อไป			แผนปฏิบัติ การ

หมายเหตุ: ต้องพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ยสท.)

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	4 ราย	✓		
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	ทักษะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์/ ทักษะการบริการ (Service Mind)/ ศิลปะการโน้มน้าว จูงใจ (Communication influencing)	✓		
งบประมาณ (ล้านบาท)	ใช้ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลแปลงที่ดิน และจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น งบประมาณ 50,000.-บาท	✓		
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	Website, Line OA, Google Meet, Canva, Adobe, Premiere Pro, Illustrator, Photoshop	✓		

แผนที่ 5 การให้บริการสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์

ชื่อแผนงาน/โครงการ การให้บริการสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์					(ผู้รับผิดชอบหลัก) นางรดาธาร ชัลลมา โลง (รองผู้อำนวยการฝ่าย)
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้ายูสเซอร์บริการด้านการแพทย์					ลำดับความสำคัญ บริหารจัดการอย่างใกล้ชิด (Manage closely)
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ารับการบริการรักษาพยาบาล สร้างเสริม และฟื้นฟูสุขภาพ					ระดับความสำคัญ สูง
วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เข้ารับบริการตรวจสุขภาพ/โรค ตามมาตรฐานวิชาชีพ					ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์ ให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งมีแนวทางการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	0	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ 2.ให้คำปรึกษา (Consult) ให้บริการระบบสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ นัดหมายล่วงหน้า
ผลผลิต (Output)	ลูกค้าและผู้สนใจ ใช้บริการระบบการสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์				
ผลลัพธ์ (Outcome)	ความพึงพอใจต่อการใช้บริการระบบสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	ตอบข้อสอบถาม ให้คำแนะนำและนัดหมายการใช้บริการโรงพยาบาล ภายใน 24 ชั่วโมง				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	ลูกค้าด้านการแพทย์มีความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก				ร้อยละ (%) ของ		ระยะเวลาดำเนินการ										ผลผลิต/ผลลัพธ์		ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
				กิจกรรม		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.			
1	ออกแบบ/ปรับปรุง ระบบการสื่อสารออนไลน์			Plan	6	6											รูปแบบกิจกรรมการสื่อสาร	คณะทำงานด้าน การตลาดและ ประชาสัมพันธ์
				Actual												2		
2	ประชาสัมพันธ์กิจกรรมและระบบการสื่อสารออนไลน์ โรงพยาบาล			Plan	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2		ลูกค้าและผู้ที่สนใจให้ความสนใจ เข้าใช้บริการระบบการสื่อสาร ออนไลน์		
				Actual											5			
3	ให้บริการระบบการสื่อสารออนไลน์กับลูกค้าด้านการแพทย์ ให้คำแนะนำและนัดหมายการใช้บริการ ผ่านโปรแกรม Chat Bot และAdmin พยาบาลวิชาชีพ			Plan	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5		ความพึงพอใจต่อการใช้งาน ระบบสื่อสารออนไลน์		
				Actual											10			
4	สรุปผลการดำเนินงาน			Plan	10											ความพึงพอใจต่อการใช้งาน ระบบสื่อสารออนไลน์		
				Actual														
รวม				Plan	100	2	2	3	13	15	15	10	10	10	5	5	10	
				Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ		ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ		
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุมภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
ระบบสื่อสารออนไลน์ด้านการแพทย์ มีความผิดพลาด ล่าช้า และไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้	✓	✓	L1	2	I4	3	ปรับปรุงระบบการสื่อสารออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น			แผนปฏิบัติการ
ลูกค้าเข้าใช้บริการน้อยเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง		✓	L1	2	I4	3	สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น			แผนปฏิบัติการ

หมายเหตุ: ต้องพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ยสท.)

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	-แพทย์ ทันตแพทย์ สำหรับให้บริการตรวจสุขภาพ/โรค -เภสัชกรและพนักงานเภสัชกรรม สำหรับบริหารจัดการยาและเวชภัณฑ์ -พยาบาล สำหรับช่วยแพทย์ดูแลรักษาผู้ป่วย -บุคลากรสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องด้านสุขภาพ สำหรับสนับสนุนการตรวจสุขภาพ/โรค -พนักงานบัญชี สำหรับงานด้านการเงินและงบประมาณ -เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป สำหรับประสานงาน นัด	✓		

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
	หมายเหตุตรวจ ลงทะเบียนฯ -เจ้าหน้าที่ IT สำหรับดูแลระบบข้อมูล			
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	- แพทย์ ความรู้ด้านกายวิภาค โรคทั่วไปวิเคราะห์ ผลตรวจ วินิจฉัย ประเมินความเสี่ยง -พยาบาล การคัดกรองและดูแลสุขภาพ ระบบงานและข้อมูลสุขภาพ ให้คำปรึกษา สื่อสาร ประสานงาน จัดระบบ -เทคนิคการแพทย์ การวิเคราะห์ทาง ห้องปฏิบัติการ -เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพอื่นๆ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน	✓		
งบประมาณ (ล้านบาท)	-ค่าบริหารกิจกรรม (โปสเตอร์,สื่อประชาสัมพันธ์) -ค่าจัดซื้ออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง -ค่าบริการตรวจสอบสุขภาพ ขึ้นอยู่กับรายการการ ตรวจ	✓		
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	-ระบบงานโรงพยาบาล -ระบบข้อมูลสุขภาพ -แอปพลิเคชัน/ตารางนัดหมาย	✓		

แผนที่ 6 แผนสร้างการรับรู้และพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย

ชื่อแผนงาน/โครงการ แผนสร้างการรับรู้และพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย					(ผู้รับผิดชอบหลัก) สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย
สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์แผนแม่บทฯ SO 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม					ลำดับความสำคัญ Manage.closely)
ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.ความรู้ในการตรวจพิสูจน์บุหรี (แยกแยะบุหรีจริง/ปลอมได้ถูกต้อง) 2.ข้อมูลช่องทางและสถานการณ์บุหรีปลอม 3.ข้อมูลเบาะแสเชิงรุกบุหรีผิดกฎหมาย 4.ข้อมูลเบาะแสของผู้กระทำความผิด ทั้งช่องทางสื่อออนไลน์และช่องทางอื่นๆ 5.ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน					ระดับความสำคัญ สำนัญญมณ(2*2)
วัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ					ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรมประกอบด้วย การเข้าพบ พูดคุย ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ที่มีการแพร่กระจายของบุหรีผิดกฎหมายทั่วประเทศ
ระดับความสัมพันธ์	ปัจจุบัน	0	คาดหวัง	+	ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม (Involve) ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทั้งภาคปฏิบัติและการสนับสนุนข้อมูลในพื้นที่เป้าหมายทั่วประเทศ
ผลผลิต (Output)	1. การเข้าพบหน่วยงานภาครัฐเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน 2. ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน				
ผลลัพธ์ (Outcome)	1.เจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านการปราบปรามสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการกิจด้านการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมายได้ 2. มีการบูรณาการด้านการปราบปรามและปฏิบัติการร่วมกับ ระหว่างเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านการปราบปราม และ ยสท. เพิ่มขึ้น				
ตัวชี้วัดผลผลิต (Leading Indicator) / เป้าหมาย	1.วิเคราะห์และกำหนดพื้นที่เป้าหมายและกำหนดชัดเจนเสร็จสิ้นภายใน เดือนตุลาคม 2568 2.วางแผนและเริ่มเข้าพบหน่วยงานภาครัฐภายใน เดือนพฤศจิกายน 2568 3. จำนวนหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการเข้าพบตามแผน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของพื้นที่เป้าหมาย				
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging Indicator) / เป้าหมาย	1. ร้อยละของหน่วยงานที่มีความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม (เช่น ให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนข่าวสาร ร่วมปฏิบัติการ) ไม่น้อยกว่า 80 2.ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการปราบปรามอย่างน้อย 2 เรื่อง				

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก		ร้อยละ (%)		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		กิจกรรม		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1	วิเคราะห์และกำหนดพื้นที่เป้าหมายหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม จากพื้นที่ที่มีการแพร่กระจายของบุหรีผิดกฎหมาย	Plan	5	5												รายชื่อพื้นที่เป้าหมายและหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่แพร่กระจายของบุหรีผิดกฎหมาย	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย
		Actual															
2	ลงพื้นที่เข้าพบและหารือกับหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจ	Plan	55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	สร้างความร่วมมือ บูรณาการข้อมูล แลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน และเกิดความเข้าใจร่วมในการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย	
		Actual															
3	ติดตามผลตรวจสอบความคืบหน้าและความเข้าใจของหน่วยงานในพื้นที่เป้าหมาย	Plan	20						10			10				ติดตามผลแบบ Online/Onsite จำนวนหน่วยงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จากจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการ	
		Actual															
4	ประเมินและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ	Plan	20						10						10	ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นำไปปรับปรุงแนวทางและการทำงานในรอบปีฯ 69	
		Actual															
รวม		Plan	100														

การจัดการความเสี่ยงของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ		ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ	ประเภทการจัดการ		
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยสท.	L		I			ควบคุมภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง	อื่นๆ (ระบุ)
			ประเภท	ระดับ	ประเภท	ระดับ				
1. ข้อมูลที่สื่อสารไม่เป็นปัจจุบัน หรือไม่ครอบคลุมทุกมิติของสถานการณ์บุหรืผิดกฎหมาย ทำให้เกิดความสับสน ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	✓	✓	L1	2	I 2	2	ก่อนลงพื้นที่ 1.จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ที่สื่อสารชัดเจน เข้าใจง่าย ระหว่างลงพื้นที่ 1.มีเอกสาร/คู่มือประกอบที่อัปเดต 2. ใช้สื่อภาพหรือคลิปช่วยอธิบาย 3. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ซักถาม/เสนอแนะทันที หลังลงพื้นที่ 1. สรุปรายงานข้อเสนอแนะจากพื้นที่นั้นๆ 2. พัฒนาแนวทางปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่	✓		

หมายเหตุ: ต้องพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ยสท.)

การจัดสรรทรัพยากรของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
บุคลากร	1.พนักงานป้องกันและปราบปราม สำนักป้องกัน บุหรืผิดกฎหมาย รับผิดชอบลงพื้นที่ ประสานงาน	✓		

ทรัพยากร	ที่ใช้สำหรับดำเนินการตามแผนฯ	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ความต้องการเพิ่มเติม (กรณีไม่เพียงพอ)
	วิเคราะห์พื้นที่ และสื่อสารกับหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 11 คน 2.เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 คน			
ความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	1. ทักษะการตรวจพิสูจน์ ยศท. บุหรี่ปลอม/จริง ตามเครื่องหมายการค้าของ ยศท. 2.ทักษะการสื่อสารและการสรุปประเด็นให้ชัดเจน 3.ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน	✓		
งบประมาณ (ล้านบาท)	งบประมาณด้านการปราบปราม จำนวน 1.5 ล้าน บาท (อ้างอิงค่าเบี้ยเลี้ยงและ ค่าใช้จ่ายเดินทาง ภายในประเทศ)	✓		
ระบบ/เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. Google Meet: ใช้ในการประชุมออนไลน์ ร่วมกับหน่วยงานที่ไม่สามารถลงพื้นที่ได้ 2. LINE Application: ใช้ติดต่อประสานงานและ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานในพื้นที่ 3. บันทึกผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะจาก หน่วยงานผ่านระบบ Google Drive	✓		

