



แผนวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2560 - 2564

สำหรับปี พ.ศ. 2561

และ

ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
- ประวัติความเป็นมา อ.ส.ค.	1
- วัตถุประสงค์	2
- บทบาทและหน้าที่	3
- นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	3
- การทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561	5
- กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค	6
- การบริหารความเสี่ยง	7
- การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)	9
<b>บทที่ 2 ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์</b>	
- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและประเทศไทย	11
- แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทยกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน	12
- นโยบายส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน	14
- ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน	15
- การศึกษาอุตสาหกรรมหลัก 12 กลุ่ม ของไทย	16
- โครงสร้างอายุของโลกและประเทศไทย	17
- ปริมาณการผลิตและอัตราการบริโภคคนมของโลก	19
- แนวโน้มปริมาณการผลิตนมของโลก	21
- ปริมาณการบริโภคคนมของประเทศไทย	22
- ศักยภาพของอุตสาหกรรมนมไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน	25
- กระแสสุขภาพในสินค้าออร์แกนิก	27
- รัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่	28
- นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล	29
<b>บทที่ 3 ทิศทางองค์กร</b>	
- การวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด	31
- การวิเคราะห์ TOWS	33

	หน้า
<b>บทที่ 4 แผนวิสาหกิจฉบับปี 2560-2564 สำหรับปี พ.ศ. 2561</b>	
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	34
- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	35
- แผนที่กลยุทธ์	36
- มิติด้านการเงิน	37
- มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38
- มิติด้านกระบวนการ	39
- มิติด้านคนและความรู้	40
- แนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	41
- อิมโครงการ/โครงการเชิงกลยุทธ์	42
<b>บทที่ 5 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน</b>	
- โครงสร้างทางการเงิน	47
- ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	57
- ประมาณการงบกำไรขาดทุน	58
- ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	59
- ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน	60
- ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	61
- ประมาณการความสามารถในการทำกำไร	62
- ประมาณการความสามารถในการชำระหนี้	63
<b>บทที่ 6 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)</b>	
- ความเป็นมา	64
- วิสัยทัศน์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี	65
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	66
- หลักการสำคัญในการจัดทำแผนระยะ 20 ปี	67
- วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี	68
- ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี	69
- แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	70

## บทที่ 1 บทนำ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้มีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางเดียวกับนโยบายของรัฐบาลและแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของทริส (TRIS) มาโดยตลอด โดยได้จัดให้มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานการจัดทำแผนวิสาหกิจที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโคนมไทยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นกระบวนการทำแผนและทบทวนแผนการปฏิบัติงานประจำปีทุกปี เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในการดำเนินการ อ.ส.ค. เกิดเป็นผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มขึ้นและเอื้อต่อการประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาระบบงบประมาณและการบริหารกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ออกแบบระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับการทำแผนการตลาดอุตสาหกรรมนม แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม แผนการบริหารจัดการองค์กร แผนการเงิน รวมทั้งการทบทวนกลยุทธ์และการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังบุคลากรทุกตำแหน่งงานซึ่งการดำเนินงานโครงการนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการนำ อ.ส.ค.เข้าสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ในอนาคต

### ประวัติความเป็นมา อ.ส.ค.

เดือนกันยายน พ.ศ.2503 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรป ในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนน่าส์ ซอนเดอร์เกอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกร ของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์เกอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอเมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ



การสำรวจความพร้อมเพื่อก่อสร้างฟาร์มโคนมตาม  
ความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก  
(โดย Mr.Neils Ericksen Chairman of the Danish Agri M.B.  
Mr.Viego Anderson government agri adviser and Mr.gunnar sondergaard)

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนม ระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนินโครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการในปี พ.ศ.2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปีอันเป็นการตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย



พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาจักราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์กจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" หรือ Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (D.P.O.) มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรีเพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป ซึ่งรัฐบาลไทยได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคมของทุกปีเป็น "วันโคนมแห่งชาติ"

### วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ.2514 โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

- ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกร ตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์ การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ
- ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม

#### วัตถุประสงค์ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

- ผลิต ซื่อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ โคนมและ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด
- ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม



## บทบาทและหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค. นั้น ประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

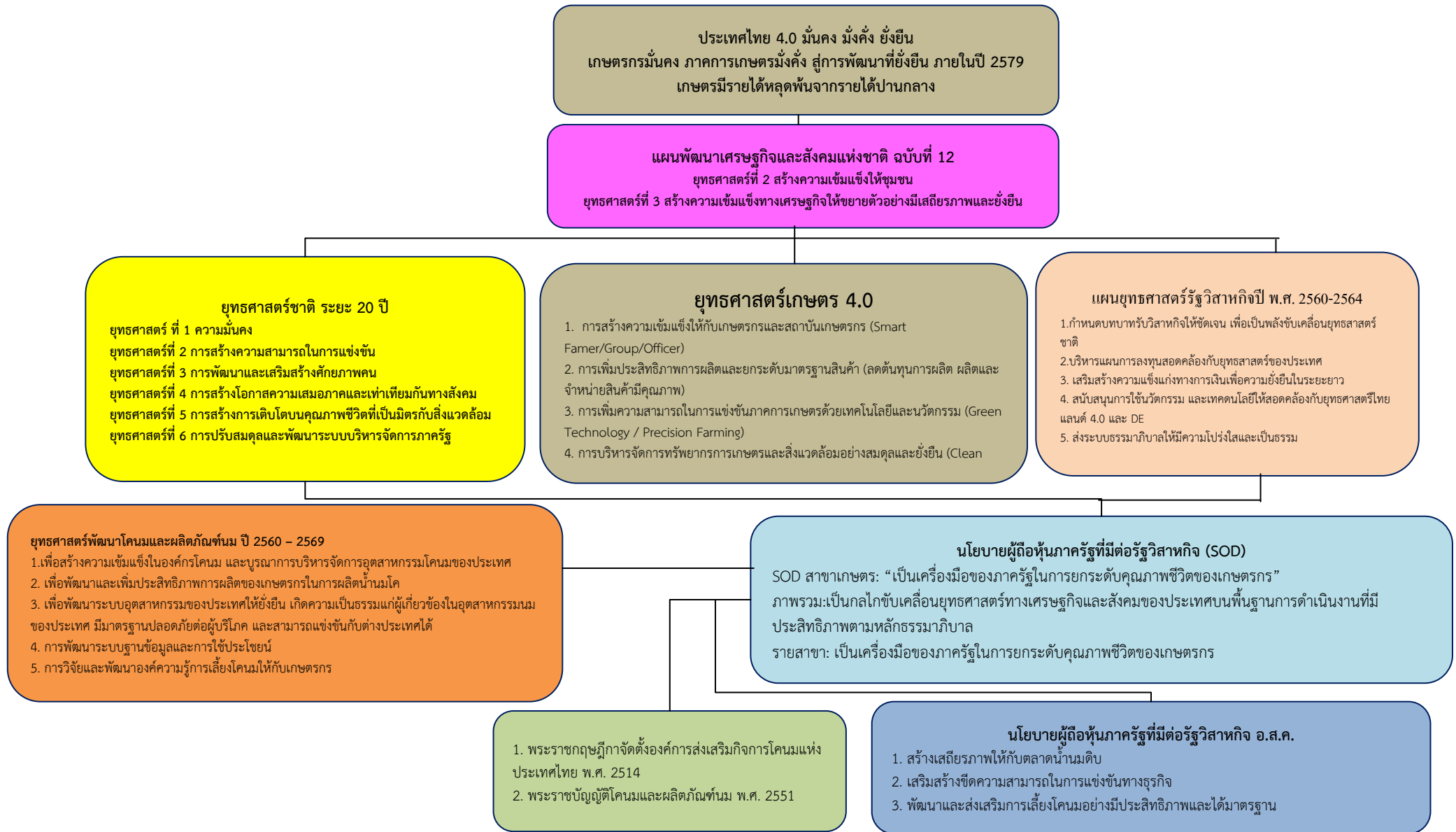
- (1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- (2) ผลิตน้ำนมและเนื้อ ประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (3) ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (4) ซื้อมาขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- (5) ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

## นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

กรอบการบริหารจัดการ อ.ส.ค. นอกจากจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ผันผวน ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวตามแล้ว ยังต้องดำเนินงานภายใต้กรอบของการปกครอง กฎหมาย สังคม และจารีตวัฒนธรรมของประเทศ พร้อมทั้งจำเป็นต้องดำเนินการภายใต้กรอบของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม ตลอดจนทิศทางของการดำเนินงาน จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ประเทศไทย วาระแห่งชาติ รวมทั้งแนวทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง ทบวง กรม กอง และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ประกอบกันด้วย เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของ อ.ส.ค. มีความเหมาะสม สอดรับกับสถานการณ์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก เป็นไปตามกรอบภาระหน้าที่แห่งการจัดตั้ง และมีทิศทางสอดคล้องกับกระบวนการขับเคลื่อนของประเทศ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง





ภาพ : กฎหมาย นโยบายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

ที่มา : สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย





## การทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้มีแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่สอดคล้อง และเป็นไปตามทิศทางทางเดียวกับนโยบายของรัฐบาลและแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของ ทริส (TRIS) มาโดยตลอด โดยได้จัดให้มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2560-2564 สำหรับปี พ.ศ. 2561 ที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโคนมไทย ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นกระบวนการทำแผนและทบทวนแผนการปฏิบัติงานประจำปีทุกปี เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในการดำเนินงาน อ.ส.ค. เกิดเป็นผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มขึ้น และเอื้อต่อการประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งนี้ อ.ส.ค. นำเอาผลการประเมินประจำปีของทริสฯ ที่ผ่านเข้ามาเข้าร่วมพิจารณาในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2561 เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานและประเมินผลของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อเสนอแนะและข้อตกลงที่อ.ส.ค. ร่วมทำไว้กับทริส ซึ่งแต่งตั้งโดยกระทรวงการคลังให้เป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินงานและการประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐบาลทั้งหมดในประเทศไทย

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ที่ผ่านมา อ.ส.ค. ได้จัดทำแผนวิสาหกิจโดยคำนึงถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอกการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การวิเคราะห์ด้านการส่งเสริมโคนม และการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในรูปแบบมองเชิงรุกไปข้างหน้า (Forward Looking) อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งความสอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การในปัจจุบัน โดยเริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนให้เป็นระบบที่เป็นขั้นเป็นตอน และบุคลากรของ อ.ส.ค. เข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนมากขึ้น

ทั้งนี้ผู้บริหาร อ.ส.ค. ได้เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) แผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2561 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมใหม่และเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่มีความทันสมัยและสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ได้ อย่างชัดเจนด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. เพื่อรวบรวม ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ในอนาคตและสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2560-2564 สำหรับปี พ.ศ. 2561

โดยที่แผนงานแต่ละด้านจะประกอบด้วยรายละเอียดแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ขั้นตอนระยะเวลา ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนส่งเสริมกิจการโคนม โดยกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561 จะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในแต่ละสายงานของ อ.ส.ค. เพื่อสะท้อนภาพใหญ่ในการประเมินผลการดำเนินงานองค์การตามกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการแบบองค์รวมอย่างเป็นระบบด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ การเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการภายใน และ คนและความรู้ เป็นแนวทางนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและเกิดความเป็นไปได้ในทางการปฏิบัติมากที่สุด





## กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. 5 ปี (พ.ศ 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561

อ.ส.ค. ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561 โดยนำนโยบายประเทศไทย 4.0 (THAILAND 4.0) ยุทธศาสตร์พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ 2560-2564)แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. 2560-2564ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ 2560-2579) ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ 2560-2579) ภารกิจองค์การตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. และ เกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561

นอกจากนี้ยังได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เช่นเดิม โดยการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับสื่อสารไปยังบุคลากรทั่วทั้ง อ.ส.ค. และจัดทำตารางกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดหลักเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายภายในระยะ 5 ปี และโครงการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดผลในลักษณะ Breakthrough Resultsโดยกำหนดให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix สำหรับกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร สร้างแผนที่กลยุทธ์ และตารางกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการเชิงกลยุทธ์ หลังจากนั้นจึงมีการนำกลยุทธ์ในระดับองค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับฝ่าย/สำนักกองแผนก และระดับบุคคลตามตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน และผลตอบแทนพิเศษต่อไป



## การบริหารความเสี่ยง

อ.ส.ค. ตระหนักถึงการประเมินความเสี่ยง ตามภารกิจ เป้าหมายและนโยบายที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงโอกาส ผลกระทบ ในทุกด้าน ตามหลัก COSO – ERM (COSO : Committee of Sponsoring of the Treadway commission /ERM: Enterprise risk management) เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีโอกาสจะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่เปลี่ยนไปอย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อนำยุทธศาสตร์ 5 ปี และระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560- 2579) ของ อ.ส.ค. มาพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ในทุกยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ทั้งในระยะกลางและระยะยาวจะพบว่าเกี่ยวข้องกับภารกิจสองด้านคือ ภารกิจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และภารกิจด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์นม ตลอดระยะเวลา 5 ปีของแผนฉบับนี้ ความเสี่ยงที่ อ.ส.ค. จะต้องให้ความสำคัญตลอดระยะเวลาของแผน คือ

1. ความเสี่ยงในการทำกำไรไม่ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในแต่ละปี หรือตลอดระยะเวลา 5 ปี แผนความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับด้านการผลิต และด้านการตลาด โดยจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการผลิต ทั้งทางด้านวัตถุดิบ คือน้ำนมดิบ การส่งเสริมเกษตรกรในการเลี้ยงโคนม ตลอดจนผลผลิต ตามความต้องการของตลาดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ส่วนทางการตลาด จะครอบคลุมถึงการเป็นผู้นำประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อนำไปสู่ยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความเสี่ยงทางการตลาดดำเนินการไม่ได้ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในระยะกลางและระยะยาว ความเสี่ยงในข้อนี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์นมโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้ยอดขายความเป็นผู้นำทางการตลาด และรายได้ของอ.ส.ค. อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมาย

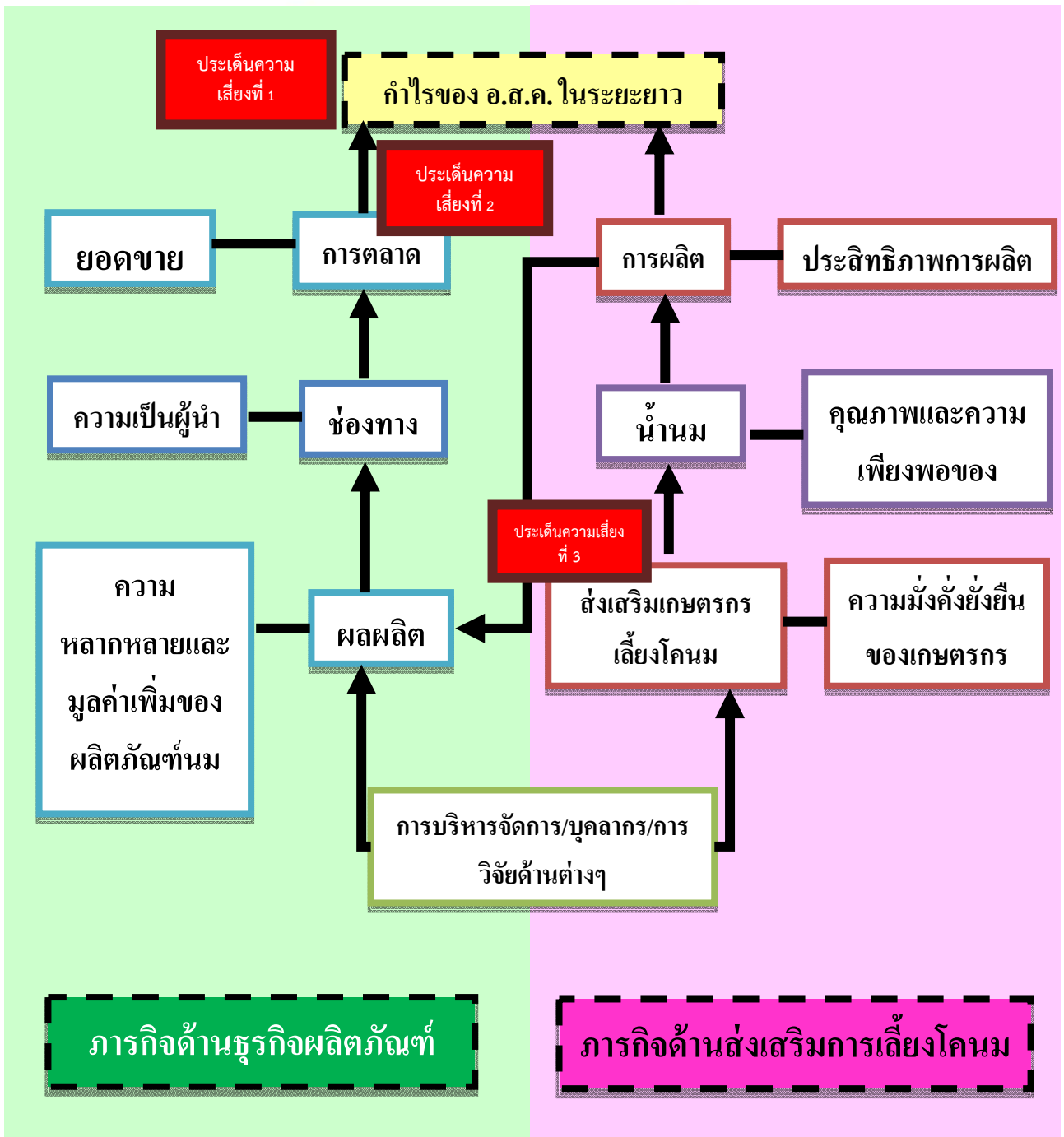
3. ความเสี่ยงในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร เพื่อให้ได้น้ำนมดิบตามคุณภาพปริมาณตามความต้องการของการผลิต ความเสี่ยงข้อนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของ อ.ส.ค. เนื่องจาก ผลิตภัณฑ์นมของ อ.ส.ค.ใช้น้ำนมโคสดแท้ 100%

ส่วนความเสี่ยงอื่นๆทั้งในเรื่องของการผลิต ประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการองค์กร ด้านขีดความสามารถของบุคลากรล้วนมีความสำคัญและอาจเกิดความเสี่ยงได้ จากการประเมินความเสี่ยงในแต่ละปี พบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจะมากกว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่ง อ.ส.ค.มีแผนที่จะดำเนินการอย่างเข้มข้นอยู่แล้ว ยกเว้นความเสี่ยงทั้งสามด้านดังกล่าวที่อาจจะส่งผลต่อยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ทำให้อ.ส.ค.ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในระยะกลางและระยะยาว

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ในทุกๆ ปี ตลอดจนถึงสิ้นสุดแผนระยะ 5 ปี สิ้นสุดปี พ.ศ. 2564 รวมทั้งระยะ 20 ปี สิ้นสุดปี พ.ศ. 2579 อ.ส.ค. จึงมีการกำหนดให้มีการนำความเสี่ยงทางด้านยุทธศาสตร์ทั้งสามข้อนี้มากำหนดเป็นความเสี่ยงที่จะต้องจัดการลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ อ.ส.ค. สามารถบรรลุผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผน 5 ปี ทั้งในเรื่อง กำไรสุทธิ ประสิทธิภาพการผลิต และการตลาดของ อ.ส.ค. รวมถึงการส่งเสริมเกษตรกรให้มีรายได้ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และมั่นคง ในระยะยาวต่อไปตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และภารกิจขององค์กร ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “นมแห่งชาติ” ในปี 2564



แผนภาพการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง



ภาพ : กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)สำหรับปี 2561

อย่างไรก็ตามจากผลการดำเนินในรอบปีที่ผ่านมา ในปี 2559 และเก้าเดือนแรกของปี 2560 พบว่าการดำเนินงานขององค์กร มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถยกระดับคะแนนประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(สคร.)ให้มีคะแนนประเมินดีขึ้นในทุกหัวข้อ จึงเป็นการมั่นใจในระดับหนึ่งว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการเชิงยุทธ์และทิศทางที่กำหนดไว้ ยังคงมีความเหมาะสมที่สามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางในการบริหารจัดการ และส่งผลให้มองเห็นทิศทางในการจัดทำแผนระยะยาว 20 ปี ได้ชัดเจนขึ้น

## การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

นอกจากการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องดำเนินการในแผนวิสาหกิจฉบับนี้แล้ว กลไกสำคัญที่จะเอื้อให้อ.ส.ค. สามารถดำเนินงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจนี้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด คือ การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร

ตลอดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ในการดำเนินการเพื่อให้แผนวิสาหกิจสำหรับปี 2561 บรรลุผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) จะเข้ามามีส่วนในการขับเคลื่อนเป้าประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ด้านรายได้ โดยขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างรายได้ให้สูงที่สุด
- 2) ด้านรายจ่าย เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
- 3) ด้านการบริหารทรัพย์สิน เพื่อให้การใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ เป็นไปอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

โดยในทุกๆ ปีของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินรายปีและรายครึ่งปีเพื่อหาปัจจัยขับเคลื่อนในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อันจะนำไปสู่การหามูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) สูงสุดขององค์กร

มูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร จะมีความแตกต่างไปจากการวิเคราะห์งบการเงิน เนื่องจากจะต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรทุกปี ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านรายได้ ปัจจัยด้านรายจ่าย และปัจจัยด้านการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สิน เพื่อให้การปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีสามารถทวีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานให้สูงขึ้นโดยลำดับ

ทั้งนี้ อ.ส.ค. ได้กำหนดเป้าหมายของการจัดทำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ไว้ 4 เป้าหมายดังนี้

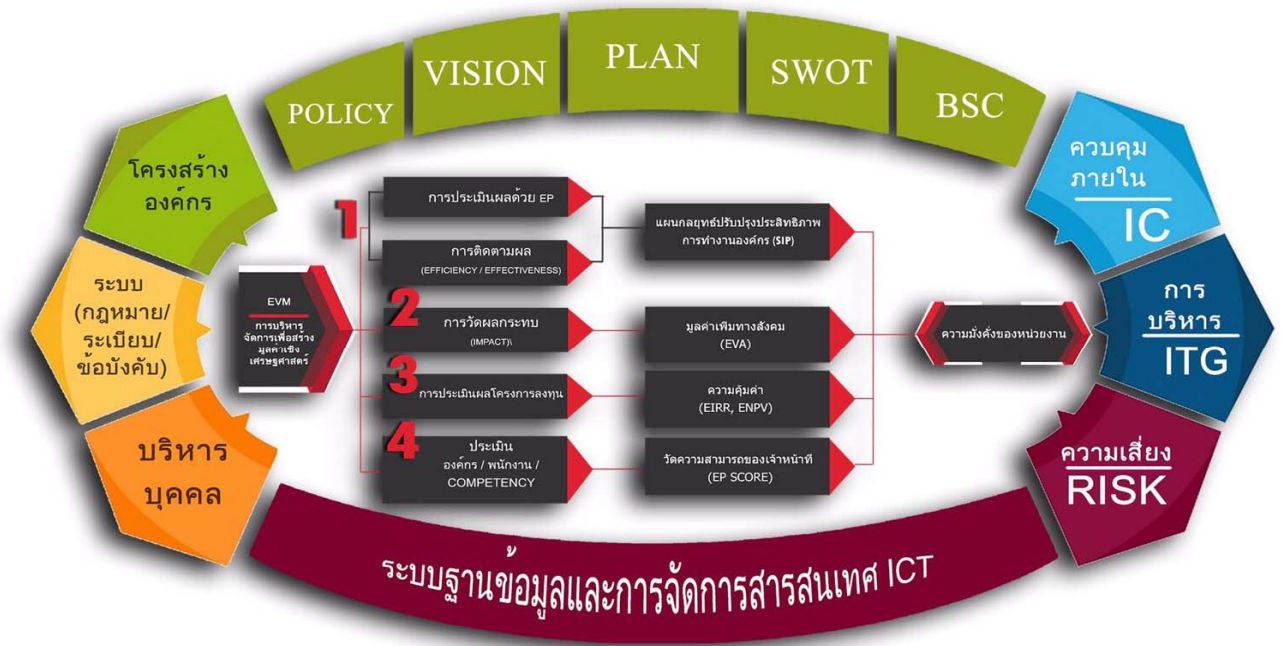
- 1) มุ่งให้อ.ส.ค. มีมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี หรือร้อยละ 25 ตลอดระยะเวลา 5 ปีของมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยเริ่มพิจารณาจากฐานของมูลค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ณ ปี 2560 ด้วยแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP)

- 2) สามารถวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม (Economic Value Analysis: EVA) จากการทำงานของ อ.ส.ค. ได้ชัดเจนมากขึ้น ในปีสิ้นสุด (พ.ศ. 2564) ของแผนฉบับนี้

- 3) กำหนดให้มีการนำโครงการลงทุนที่มีมูลค่าสูงที่สุดในการลงทุนในแต่ละปีของ อ.ส.ค. มาทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ด้วย นอกเหนือจากการวิเคราะห์ทางการเงิน (EIRR, ENPV)

- 4) นำผลลัพธ์ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ในแต่ละปี มาเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรด้วยการประเมินผู้บริหารระดับ (EP Score)





ภาพ : การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

## บทที่ 2

### ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์

#### แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและประเทศไทย

ไอเอ็มเอฟระบุว่า ความเสี่ยงต่อแนวโน้มเศรษฐกิจโลกยังคงเอนเอียงไปทางด้านลบ โดยเศรษฐกิจโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 3 ประการ ได้แก่ การชะลอตัวของประเทศตลาดเกิดใหม่ การเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจจีนไปสู่การเติบโตที่ขับเคลื่อนด้วยการส่งออกและการผลิตน้อยลง และการก้าวออกจากการใช้อัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำมากของธนาคารกลางสหรัฐฯ (เฟด) อย่างช้าๆ ซึ่งไอเอ็มเอฟเตือนว่า การเติบโตของเศรษฐกิจโลกจะชะลอตัวลงถ้าความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้รับการบริหารจัดการโดยได้ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจ ของประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียและแปซิฟิก ว่าจะขยายตัว 6.3% ปีนี้ และ 6.2% ปีหน้า ส่วนใหญ่เป็นผลจากเศรษฐกิจจีนชะลอตัว ซึ่งอาจส่งกระทบต่อภูมิภาคนี้ไปจนถึงปี 2561

“แนวโน้มเศรษฐกิจโลกมีความเปราะบางในจุดวิกฤติ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเราอยู่ในภาวะสมดุลระหว่างการเติบโตที่น่าผิดหวังและนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจทางการเงินที่เข้ามาสนับสนุน แต่ความสมดุลในเวลานี้อยู่ในภาวะสุ่มเสี่ยง” นักเศรษฐศาสตร์ของซีทีกรูประบุ และเสริมว่า “ความเสี่ยงต่อคาดการณ์การเติบโตยังเป็นด้านลบ โดยเฉพาะตลาดเกิดใหม่ และความเสี่ยงต่อภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยมีเพิ่มมากขึ้น” ปัจจัยเสี่ยงสำหรับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียและแปซิฟิก ยังรวมถึงการฟื้นตัวที่อ่อนแอกว่าคาดการณ์ของประเทศรายได้สูง และความผันผวนมากขึ้นในตลาดเงิน ซึ่งอาจทำให้เงื่อนไขการเงินตึงตัวขึ้น และส่งผลแง่ลบต่อเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ต่ำต้งยังมีผลกระทบแง่ลบต่อประเทศผู้ส่งออกสินค้าโภคภัณฑ์รายใหญ่ ในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่าเศรษฐกิจโลกกำลังเผชิญช่วงเวลาที่ย่ำแย่อย่างมาก และเป็นเวลาที่ทุกประเทศต้องระมัดระวัง

ไม่เพียงแต่นักเศรษฐศาสตร์ที่กังวลต่อภาวะเศรษฐกิจโลก ผลการสำรวจความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทเอกชน 1,400 รายใน 83 ประเทศที่จัดทำโดยบริษัทที่ปรึกษา พีดับเบิลยูซี และเปิดเผยในการประชุม WEF ในสัปดาห์นี้ พบว่า ผู้บริหารบริษัทชั้นนำมีความเชื่อมั่นต่อแนวโน้มเศรษฐกิจต่ำสุดในรอบ 3 ปี

สำหรับเศรษฐกิจไทยมีความเสี่ยงเติบโตช้าเป็นรูปตัว L ที่ฐานอาจลากไปถึงปีหน้า ด้วยอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยังต่ำกว่า 3%

ประเด็นที่น่าห่วงคือ การลงทุน เพราะนักลงทุนกำลังเผชิญปัญหา “ขาดดุลความเชื่อมั่น” เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจไทยหลังโตต่ำมาหลายปี การส่งออกติดลบต่อเนื่อง รวมถึงการรอความชัดเจนของการเลือกตั้งในอนาคต ขณะที่มาตรการกระตุ้นการลงทุนยังคงเป็นเรื่องไกลตัวมากกว่าที่จะเห็นผลในเร็ววัน

หากพิจารณาการลงทุนภาครัฐ พบว่าโครงการขนาดใหญ่ล่าช้ากว่าคาด ขณะที่โครงการใหม่ในปีนี้อาจมีเพียงโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เฟส 2, มอเตอร์เวย์สายพญา-มาบตาพุด, รถไฟฟ้าทางคู่ชุมทางจิระ-ขอนแก่น และ รถไฟฟ้าสายสีส้ม แต่เม็ดเงินเข้าสู่ระบบไม่น่าเกินสามหมื่นล้านบาท

ขณะที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนั้นไม่ได้รับความสนใจจากเอกชนเท่าที่ควร แม้ธุรกิจจะได้สิทธิพิเศษทางภาษี แต่ในช่วงที่ผ่านมาผู้สนใจน้อยมาก เพียง 11 โครงการ เม็ดเงินลงทุน 1.26 พันล้านบาท อุปสรรคมาจากราคาที่ดินพุ่งสูงและ ไทยถูกตัดสิทธิ GSP อีกทั้งค่าแรงในไทยสูงกว่าเพื่อนบ้าน และทำเลที่อยู่ไกลท่าเรือจะมีต้นทุนขนส่งสูง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้นักลงทุนตัดสินใจไปลงทุนประเทศเพื่อนบ้านแทน



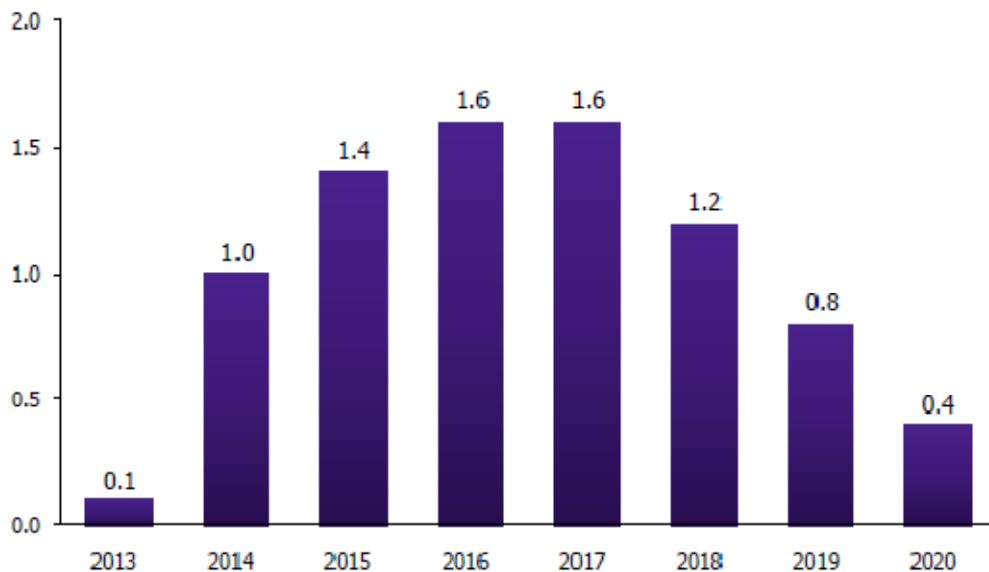


มาตรการเร่งรัดการลงทุน สำหรับนักลงทุนที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากปีโอไออินั้น เอกชนขนาดใหญ่ จะเลือกลงทุนในส่วนที่สังเกตเห็นศักยภาพหรือขาดเขยเครื่องจักรเดิม แต่อาจมีบางส่วนที่รอดูแนวโน้มและความชัดเจนต่อไปถึงปีหน้า ส่วนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ แม้เป็นนโยบายที่ดีและหวังให้ไทยก้าวขึ้นสู่ห่วงโซ่อุปทานที่สูงขึ้น มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น แต่ภาคเอกชนไทยต้องมีการเตรียมความพร้อมต่อความท้าทาย เช่น การพัฒนาทักษะแรงงาน เพิ่มองค์ความรู้ เช่น การวิจัยและพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ และหวังให้รัฐดึงเงินลงทุนตรงเข้ามาช่วย

ด้านตลาดการเงิน สภาพคล่องในประเทศมีมาก เศรษฐกิจเกิดภาวะ ‘ออมมากเกินไป’ (over-saving) ‘ลงทุนน้อยไป’ (under-investment) หากจะลดดอกเบี้ยลงต่อก็อาจจะช่วยได้ไม่มาก คนยังออมเงินเพราะความไม่แน่นอนสูง ออมเพื่อเก็บไว้ใช้อนาคต และอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรม search for yield หรือการวิ่งเข้าหาผลตอบแทนสูงมากเกินไป ซึ่งนำไปสู่ภาวะฟองสบู่ได้

### แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทยกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน

แผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย ระหว่างปี 2013-2020 นับเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ครั้งสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต และสนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2015 ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการลงทุนครั้งนี้ ทั้งประเด็นเรื่องผลกระทบต่อภาคธุรกิจและเศรษฐกิจไทย รวมถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ เป็นต้นทั้งนี้ EIC ประเมินว่า การลงทุนครั้งนี้จะส่งผลให้รายได้ประชากรและเศรษฐกิจไทยขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยปีละ 0.5-1.0% ในช่วงระยะเวลา 7 ปีของการลงทุน (ปี 2013-2020) ตามการใช้จ่ายของภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของสังคมเมือง รวมทั้งเมืองศูนย์กลางการค้าและการขนส่ง นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการก่อสร้างโครงการต่างๆ อย่างไรก็ตาม การลงทุนครั้งนี้ยังนำมาซึ่งความท้าทายที่สำคัญต่อประเทศไทยในอนาคต ทั้งในเรื่องฐานะการคลังของรัฐบาล และความเพียงพอของสภาพคล่องในประเทศสำหรับการลงทุนของภาคเอกชนไทย



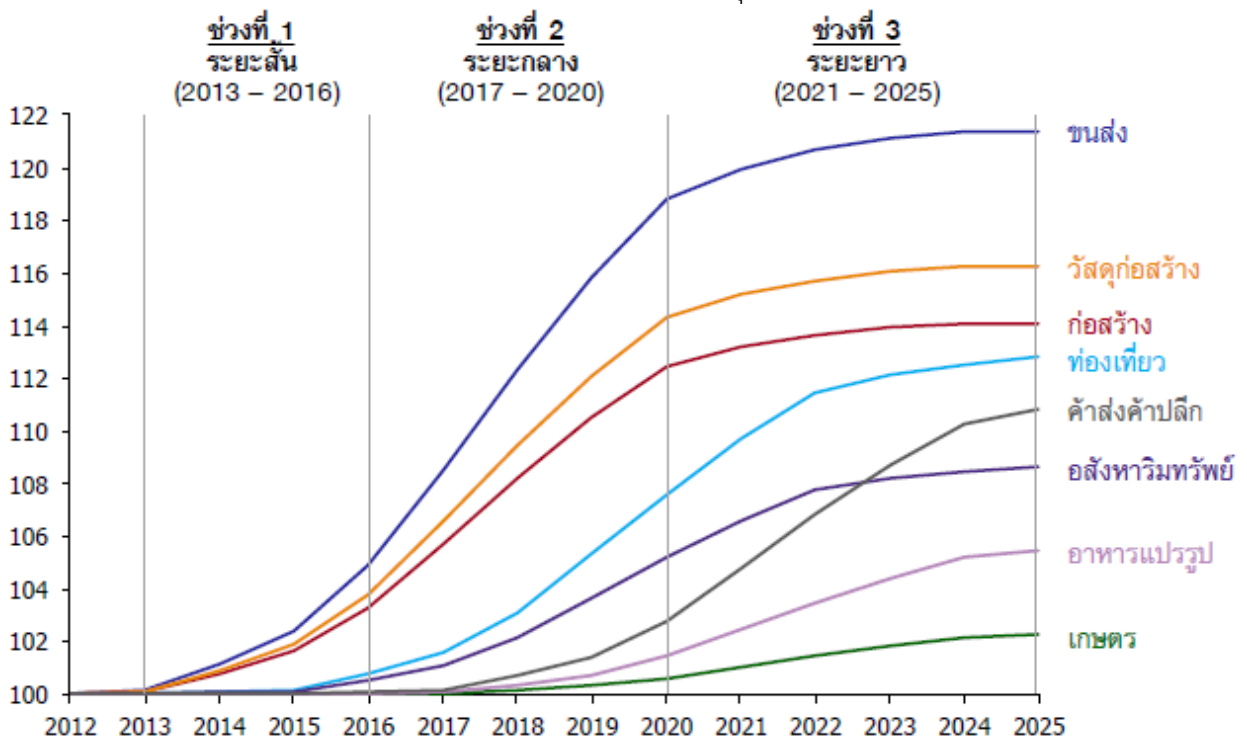
Source: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง

ภาพ : ประมาณการอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยจากการลงทุน 2 ล้านล้านบาท



แผนการลงทุนดังกล่าวช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต และสนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค ซึ่งรัฐบาลคาดว่าจะสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP อย่างต่ำ 2% โดยการเพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางจาก 2.5% เป็น 5% และทางน้ำจาก 12% เป็น 18% ตามลำดับ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้กับภาคธุรกิจ และช่วยลดความสูญเสียจากการบริโภคน้ำมันเชื้อเพลิง ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือนอีกด้วย นอกจากนี้ การลงทุนยังมีส่วนช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจไทยตามการใช้จ่ายของภาครัฐเป็นสำคัญ โดยรัฐบาลประเมินว่าการลงทุนจะส่งผลให้ GDP ขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 1% ตลอดปี 2013-2020 และจะก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นอีก 5 แสนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการค้าขายตามแนวชายแดนที่เพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนาเส้นทางรถไฟและด้านศุลกากรตามแนวชายแดนเพื่อเปิดพรมแดนการค้าระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน และรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2015

การลงทุนดังกล่าวก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการก่อสร้างโครงการต่างๆ ในการลงทุนครั้งนี้ และคาดว่าจะเป็ภาคธุรกิจที่เติบโตสูงสุดในระยะ 1-4 ปีแรกของการลงทุน ซึ่งเป็นระยะเวลาการก่อสร้างโครงการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่คาดว่าจะเติบโตได้ดีในระยะถัดมา หรือระยะกลางได้แก่ ธุรกิจท่องเที่ยว และอสังหาริมทรัพย์ โดยผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวจะได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของปริมาณนักท่องเที่ยวเนื่องจากการเดินทางมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น ส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะได้รับประโยชน์จากความต้องการที่อยู่อาศัยและอาคารพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ภาคธุรกิจอื่นๆ อาทิ ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก อาหารแปรรูป และเกษตร คาดว่าจะเป็นภาคธุรกิจที่สามารถเติบโตได้ดีในระยะยาวหรือระยะสิ้นสุดโครงการ โดยภาคธุรกิจเหล่านี้จะได้รับประโยชน์จากรายได้ประชากรที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของสังคมเมือง รวมทั้งการขนส่งสินค้าที่สะดวก รวดเร็วขึ้น และยังมีต้นทุนด้านการขนส่งที่ต่ำลงอีกด้วย



Source: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ NESDB

ภาพ : ประมาณการการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ในอนาคตจากการลงทุน 2 ล้านล้านบาท



## นโยบายส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียน

**บรูไน** รัฐบาลได้มีการเปิดเสรีทางการค้าการลงทุนมากขึ้น โดยอนุญาตให้มีการลงทุนจากต่างประเทศเกือบทุกสาขา และอนุญาตให้ต่างชาติถือหุ้นได้ 100% ทุกสาขา ยกเว้น อุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรภายในประเทศและที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางอาหารแห่งชาติ ที่ยังต้องมีผู้ถือหุ้นในประเทศอย่างน้อย 30% ในสาขาเกษตร ประมง และแปรรูปอาหาร นอกจากนี้ รัฐบาลให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การลงทุนเกี่ยวกับการผลิตปิโตรเคมีขั้นปลายน้ำ และสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ไม่ใช้พลังงานของบรูไน

**กัมพูชา** รัฐบาลให้ความสำคัญกับนโยบายการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศควบคู่ไปกับการรับความช่วยเหลือ จากนานาชาติ เนื่องจากกัมพูชาไม่สามารถผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเพียงพอ จึงมีนโยบายการค้าเสรีไม่มีข้อกีดกันทางการค้า มีเพียงห้ามการนำเข้าสินค้าบางประเภทที่กระทบกับความมั่นคง สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม และการควบคุมสินค้าส่งออก ที่ต้องได้รับอนุญาตก่อนส่งออกจากประเทศ คือ ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ และข้าว

**อินโดนีเซีย** ต้นปี 2555 รัฐบาลได้ออกมาตรการใหม่เพื่อกระตุ้นการลงทุนในอินโดนีเซีย โดยให้สิทธิพิเศษทางภาษีแก่นักลงทุนใน 129 สาขาเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมปลายน้ำให้มีการใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นวัตถุดิบ และลดการนำเข้าสินค้าบริโภคขั้นสุดท้าย เช่น การเพาะปลูก พืช การทำเหมืองแร่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อิเล็กทรอนิกส์ ยา และอาหาร

**ลาว** แม้ว่ารัฐบาลต้องการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ แต่นักลงทุนต่างชาติยังประสบปัญหาสำหรับการลงทุนในลาว เนื่องจากระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่เพียงพอ เส้นทางคมนาคมขนส่งภายในประเทศยังไม่ดี นโยบายของรัฐบาลกลางกับนโยบายของแต่ละแขวงอาจยังไม่สอดคล้องกันในทางปฏิบัติ แรงงานที่มีทักษะและมาตรฐานสำหรับบางอุตสาหกรรมยังมีจำนวนน้อย ขาดแคลนแรงงาน ฯลฯ ส่วนมาตรการทางการค้าที่สำคัญประกอบด้วย สินค้าห้ามนำเข้า 8 รายการ ได้แก่ ปืนและอาวุธสงคราม เมล็ดฝิ่น กัญชา โคเคนและส่วนประกอบ เครื่องมือ หาบปลาแบบดับสูญญ์ เครื่องจักรดีเซลใช้แล้ว ตู้เย็น ตู้แช่ สินค้าใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ สารเคมีอันตราย สินค้าห้ามนำส่งออกมีทั้งหมด 4 รายการ ฝิ่นและกัญชา ปืนและอาวุธ ไม้ซุงและวัตถุโบราณ นอกจากนี้ยังมีสินค้าที่ต้องขออนุญาตนำเข้า 18 รายการและอนุญาต ส่งออกอีก 9 รายการ

**มาเลเซีย** ภายใต้แผนพัฒนามาเลเซีย ปี 2551-2563 อนุญาตให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนได้ 100% ในสาขาบริการย่อย 27 สาขา ครอบคลุมบริการด้านการท่องเที่ยว สุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ และขนส่ง รวมถึงการลงทุนในศูนย์กระจายสินค้าระดับภูมิภาค ศูนย์จัดซื้อสินค้าระหว่างประเทศ และการทำธุรกิจเหมืองแร่ ขณะเดียวกันยังมีการคลายข้อกำหนดการถือหุ้นของต่างชาติและเงื่อนไขด้านการส่งออกในการลงทุนด้านการผลิตอีกด้วย

**พม่า** มีคณะกรรมการการลงทุนจากต่างประเทศเป็นผู้พิจารณาโครงการลงทุนในเบื้องต้น ซึ่งรูปแบบการลงทุนที่ได้รับอนุญาตจากรัฐบาล มี 2 รูปแบบ คือ 1.การลงทุนที่ชาวต่างชาติถือหุ้น 100% 2.การลงทุน แบ่งเป็นการร่วมทุนกับรัฐบาลพม่า โดยนักลงทุนต่างชาติสามารถเจรจาขอร่วมลงทุนได้มากกว่า 35% ของ มูลค่าเงินลงทุนรวม และการร่วมทุนกับเอกชนพม่า ซึ่งนักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุน ในสัดส่วนน้อยกว่า 35% นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนในลักษณะที่เป็น BOT (Build Operate and Transfer) ในธุรกิจโรงแรม อสังหาริมทรัพย์ ส่วนการลงทุนที่เป็น PSC (Product Sharing Contract) อนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนเฉพาะ ด้านการสำรวจและขุดเจาะทรัพยากร ธรรมชาติออกมาใช้ประโยชน์เท่านั้น

**ฟิลิปปินส์** รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสร้างบรรยากาศการลงทุนโดยการอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนการดำเนินธุรกิจให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้นทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่งเสริมให้ต่างชาติเข้ามาลงทุน สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น การก่อสร้าง รถไฟฟ้า ทำอวกาศยาน และพลังงาน



สิงคโปร์ มีการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีมากมายกับนักลงทุนต่างชาติและส่งเสริมให้ไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น ไม่เรียกเก็บ Capital Gain Tax อัตราภาษี เงินได้นิติบุคคลเพียงร้อยละ 17 และใช้ระบบ Single Tier System คือจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคลถือเป็นภาษีสุดท้าย ฯลฯ อย่างไรก็ตาม มาตรการที่รัฐบาลไม่อนุญาตให้ต่างชาติลงทุน ได้แก่ ธุรกิจด้านกฎหมาย การประกอบอาชีพทนายความ กิจกรรมที่เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ

เวียดนาม ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเวียดนามประสบความสำเร็จในการดึงดูด การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รัฐบาล มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบทางการค้าและการลงทุนให้เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยกำหนดทิศทาง การพัฒนาประเทศไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น และปรับเปลี่ยนนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ จากกิจการร่วมทุนมาเป็นกิจการที่ลงทุนจากต่างประเทศทั้งหมดมากขึ้น โดยภาคธุรกิจที่รัฐบาลเวียดนามให้การสนับสนุน ได้แก่ การท่องเที่ยว การขนส่งโลจิสติกส์และการบริการท่าเรือ และภาคการเกษตร รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ นอกจากนี้เวียดนาม ยังเตรียมปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีอย่างจริงจังเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ AEC

ไทย รัฐบาลไทยดำเนินนโยบายโดยมุ่งเน้นการเปิดเสรีและส่งเสริมการค้าเสรี ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างจริงจัง โดยได้รับการจัดอันดับจากผลสำรวจนานาชาติให้เป็นแหล่ง รองรับการลงทุนที่น่าดึงดูดที่สุดแห่งหนึ่งอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญ ในการส่งเสริมและชักจูงอุตสาหกรรม 6 สาขาหลัก ได้แก่ เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร พลังงานทดแทน ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แพชั่น และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงซึ่งรวมถึง อุตสาหกรรมบันเทิง บริการเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยว ทั้งนี้ รัฐบาลได้ออกนโยบายเร่งส่งเสริมการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ ด้วยการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และปฏิรูปกฎหมายหลายฉบับเพื่อขจัดอุปสรรคทางการค้า

### ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน

จากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของประเทศไทย พบว่ามีจุดแข็งที่สำคัญได้แก่

1. ประเทศไทยมีแรงงานที่มีทักษะฝีมือเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ
  2. มีวัตถุดิบทางการเกษตรที่มีศักยภาพ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และมีผลผลิตที่หลากหลาย เช่น ข้าว ยางพารา อ้อย ผักและผลไม้สด เป็นต้น
  3. มีที่ตั้งเหมาะสมในด้าน การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค ทำให้มีข้อได้เปรียบหลายด้าน โดยเฉพาะการขนส่ง และ
  4. การคมนาคมขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศครอบคลุมและรองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญมี 5 ข้อ ได้แก่
1. ภาคการผลิตของไทยยังมีประสิทธิภาพต่ำ เห็นได้จากข้อมูลการสำรวจปัจจัยในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ที่สถาบัน IMD ได้ดำเนินการ สำรวจไว้
  2. การขาดแคลนแรงงานจากค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนที่ผิดๆ โดยให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์มากกว่าการนำไปใช้จริง
  3. การกระจุกตัวของพื้นที่อุตสาหกรรมทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางรายได้ และการอพยพแรงงานเข้ามาหางานทำในกทม. และปริมณฑล รวมทั้ง ในพื้นที่ภาคตะวันออก
  4. อุตสาหกรรมหลักของประเทศยังต้องพึ่งพาเงินทุนจากต่างประเทศ
  5. สินค้าอุตสาหกรรมยังมีการเชื่อมโยงวัตถุดิบจากภาคการเกษตรไม่มากนัก แม้ว่าภาคการเกษตรจะมีความสำคัญกับประเทศมาอย่างช้านาน



## การศึกษาอุตสาหกรรมหลัก 12 กลุ่มของไทย ได้แก่

1. อุตสาหกรรมยานยนต์ ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ อันดับ 1 ของอาเซียน มีศักยภาพในการผลิตรถยนต์ที่มีความเฉพาะใน 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รถปิกอัพ 1 ตัน รถยนต์ประหยัดพลังงาน หรืออีโคคาร์ และรถยนต์ขนาดเล็กคุณภาพสูง ซึ่งในส่วนของรถจักรยานยนต์ไทยมีการผลิตเป็นอันดับ 3 รองจากอินโดนีเซีย และเวียดนาม ดังนั้น หากเปิด AEC ไทยควรจะรักษาฐานการผลิตรถยนต์ขนาดเล็กที่มีคุณภาพสูง ฐานการผลิตรถจักรยานยนต์ขนาดใหญ่ และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยออกไปตั้งฐานการผลิตยานยนต์ และขึ้นส่วนในอาเซียน
2. อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ไทยยังมีศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากเป็นฐานการผลิตอันดับ 1 ของอาเซียน อย่างไรก็ตาม หลังการเปิด AEC ไทยอาจได้รับผลกระทบจากการย้ายฐานการผลิตไปประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กรณีทีวีแอลซีดีของโซนี่ ที่ได้ย้ายฐานไปมาเลเซีย เนื่องจากมีต้นทุนในการขนส่งไปอินเดียที่เป็นตลาดหลักต่ำกว่า แต่ทั้งนี้ ไทยยังคงเป็นฐานการผลิตทีวีแอลซีดีของซัมซุงพานาโซนิค และแอลจี รวมทั้ง ยังรับจ้างผลิตให้กับอีกหลายแบรนด์ ขณะที่ เครื่องใช้ไฟฟ้าอื่นๆ เช่น เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า ฯลฯ ยังมีแนวโน้มที่ดี
3. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ไทยยังมีจุดแข็งในเรื่องแรงงานฝีมือเป็นที่ยอมรับ และมีระบบสาธารณูปโภคที่พร้อมแต่ยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งการเปิด AEC คาดว่า เรื่องภาษีจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้ไม่มาก เพราะได้ทยอยลดภาษีเป็น 0 เกือบหมดแล้ว อย่างไรก็ตาม ถ้ามองในแง่ของมาตรการส่งเสริมการลงทุน ไทยยังเสียเปรียบมาเลเซีย และสิงคโปร์ ที่ให้สิทธิประโยชน์ยืดหยุ่นกว่า โดยแนวโน้มการอยู่รอดของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จะต้องส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
4. อุตสาหกรรมเหล็ก ไทยมีศักยภาพในอันดับต้นๆ ของอาเซียน เนื่องจากเป็นตลาดที่ใหญ่ และยังมีโอกาสขยายตลาดในอาเซียนได้อีกมาก แต่มีจุดอ่อนในเรื่องการพึ่งพาวัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศ ไม่มีโรงถลุงเหล็กต้นน้ำ ซึ่งหลังจากเปิด AEC แล้วความน่าสนใจในการลงทุนอุตสาหกรรมนี้อาจด้อยกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีการลงทุนเหล็กต้นน้ำ
5. อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ไทยมีจุดแข็งเรื่องฝีมือแรงงาน โดยมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพพลอย มีจุดอ่อนในเรื่องแรงงานฝีมือมีแนวโน้ม ลดลง เพราะคนรุ่นใหม่หันไปทำงานด้านอื่น และขาดแคลนวัตถุดิบภายในประเทศต้องนำเข้าถึง 90% แต่ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับอาเซียนไทยยังคงมีศักยภาพการแข่งขันสูงกว่า ซึ่งเมื่อเปิด AEC จะทำให้ไทยมีแหล่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้นจากประเทศเพื่อนบ้าน
6. อุตสาหกรรมสิ่งทอ ไทยมีจุดเด่นในเรื่องขีดความสามารถในการผลิตครบวงจร เป็นฐานการผลิตใหญ่ในอาเซียนรวมทั้ง ประเทศกัมพูชา พม่า และเวียดนาม ต่างก็พึ่งพิงพาสินค้ำกลางน้ำจำพวกผ้าฝ้ายจากไทย ดังนั้นเมื่อเปิด AEC จะเป็นผลดีเนื่องจาก ประเทศเพื่อนบ้านและเวียดนามมีอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ขาดแคลนอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ จึงต้องนำเข้าวัตถุดิบ ทำให้เป็นโอกาสของไทย ในการขยายตลาดในอาเซียน
7. อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ไทยมีความได้เปรียบและความพร้อมในเรื่องคุณภาพการผลิตที่ปราณีต แต่มีจุดอ่อนเรื่องต้นทุนแรงงาน ดังนั้น การเปิด AEC จะเป็นโอกาส ในการออกไปตั้งฐานการผลิตในสินค้า ปลายน้ำในประเทศเพื่อนบ้านที่มีต้นทุนแรงงานต่ำ และยังสามารถใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษี (GSP) ของประเทศเพื่อนบ้านในการส่งออกไปยังยุโรป และสหรัฐฯ แต่ผู้ประกอบการ จะต้องพัฒนาแบรนด์ และเพิ่มการออกแบบ เพื่อให้แข่งขันในตลาดสากลได้





8. อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก ไทยมีจุดแข็งเมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน เพราะมีกำลังการผลิตมากที่สุด ในภูมิภาคการเปิด AEC ลดภาษีเป็น 0% ไทยจะส่งเม็ดพลาสติกเข้าไปขายได้มากขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่มีอุตสาหกรรมต้นน้ำไม่เพียงพอ เช่น อินโดนีเซีย แต่อินโดนีเซียก็มีมาตรการกีดกันทางการค้าในเม็ดพลาสติก PET จากไทย ดังนั้น หากขจัดอุปสรรคนี้ได้ก็จะทำให้มีการส่งออกมากขึ้น
9. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก มีส่วนแบ่งการตลาดในอาเซียนเป็นอันดับ 3 รองจากสิงคโปร์ และมาเลเซีย โดยมาเลเซียเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว เนื่องจากมีต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน โลจิสติกส์ และแรงงานต่ำกว่าไทย รวมทั้งยังมีการเชื่อมโยงคลัสเตอร์พลาสติกที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อเปิด AEC อุตสาหกรรมนี้ จะขยายตัวตามเศรษฐกิจ ประกอบการไทยสามารถส่งไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้มากขึ้น ยกเว้นเวียดนามที่เป็นตลาดของมาเลเซีย
10. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง ประเทศไทยมีจุดเด่นในเรื่องการส่งออกวัตถุดิบยางธรรมชาติเป็นจำนวนมาก ทำให้อุตสาหกรรมนี้ของไทยมีศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะยางล้อที่เติบโตอย่างมาก แต่ขณะเดียวกันประเทศลาว และเวียดนามได้ขยายการส่งออกยางมากขึ้นทำให้อัตราการเติบโตของไทยลดลง และไทยยังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ดังนั้น จึงต้องเร่งผลิตบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งเพิ่มการวิจัยและพัฒนา เพิ่มส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการวิจัยสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมยาง
11. อุตสาหกรรมเครื่องสำอางและเครื่องประทินผิว ไทยมีจุดเด่นในเรื่องคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าจีน และยังเป็นทำเลที่เหมาะสมต่อการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าในอาเซียน และยังมีหลากหลายของสมุนไพรที่ใช้เป็นวัตถุดิบ แต่การเปิด AECจะทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องปรับตัว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะจะมีคู่แข่งมากขึ้น
12. อุตสาหกรรมอาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่ไทยมีความเข้มแข็งมาก สิ่งที่ต้องระวังคือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานสูงและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้อใจ ดังนั้น รัฐบาลควรมีนโยบายชัดเจนในเรื่องการเอื้อประโยชน์ต่อนักลงทุน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการลดต้นทุนการผลิต การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อลดการพึ่งพาแรงงาน
13. อุตสาหกรรมด้านการผลิตกระดาษ ลังกระดาษ ในประเทศจีนที่ล้มเลิกกิจการจำนวนมาก ส่งผลให้ราคากระดาษ ลังกระดาษ ซึ่งเป็นวัสดุหีบห่อที่สำคัญในการผลิตผลิตภัณฑ์นม ในตลาดโลกปรับราคาสูงขึ้นอาจส่งผลต่อต้นทุนการผลิตอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

## โครงสร้างอายุของโลกและประเทศไทย

นอกจากประชากรในโลกจะเพิ่มขึ้นอย่างมากในระหว่างปี 2000-2050 แล้ว ประชากรที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจากจำนวนประชากรวัยสูงอายุมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างมากซึ่งประชากรอายุมากกว่า 65 ปี จะมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 238.4 และประชากรอายุมากกว่า 80 ปี จะมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 446.0 ในขณะที่เด็กอายุน้อยกว่า 14 ปีจะมีการลดลงร้อยละ 1.9 เท่านั้น ทำให้หลายประเทศเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือ Aging society เกิดการขยายตัวของประชากรโลกและการเปลี่ยนแปลงในสังคมของประชากรโลก



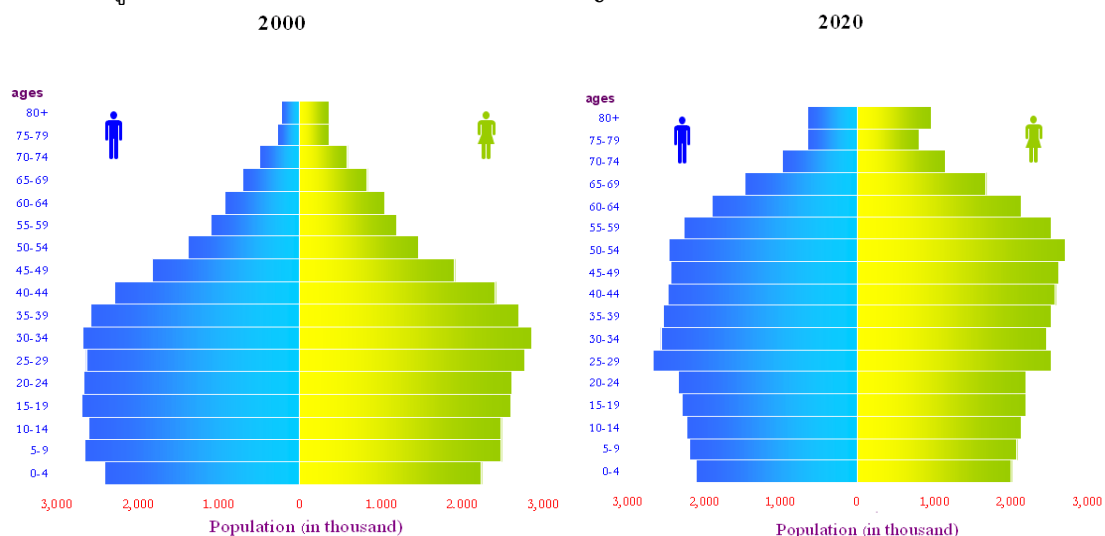


TABLE 14. POPULATION IN BROAD AGE GROUPS AND PERCENTAGE CHANGE OVER LONG PERIODS: MAJOR AREAS

Major area	Millions, 2000	Percentage change			Millions, 2000	Percentage change		
		2000-2050	2050-2100	2100-2300		2000-2050	2050-2100	2100-2300
		<i>0-14</i>				<i>15-64</i>		
World.....	1 828	-1.9	-17.0	-5.8	3 823	49.3	-6.0	-13.0
More developed regions.....	219	-12.4	-0.6	-0.3	804	-11.4	-11.9	1.0
Less developed regions.....	1 609	-0.5	-19.0	-6.6	3 019	65.4	-5.2	-14.8
Africa.....	340	47.7	-21.8	-12.9	430	174.0	20.6	-19.9
Asia.....	1 119	-13.2	-17.4	-4.0	2 345	43.8	-13.0	-12.5
Latin America and the Caribbean.....	166	-16.3	-18.2	-2.2	326	50.1	-14.7	-11.5
Oceania.....	8	3.3	-9.5	-3.1	20	44.0	-9.0	-7.7
Northern America.....	68	16.4	1.2	-0.4	209	32.5	-5.4	1.6
Europe.....	127	-26.7	-2.2	-0.2	493	-26.6	-16.5	0.5
		<i>65 and older</i>				<i>80 and older</i>		
World.....	419	238.4	55.9	31.2	69	446.0	104.8	97.6
More developed regions.....	171	84.8	-0.9	45.5	37	207.1	20.8	96.0
Less developed regions.....	248	344.0	72.2	28.8	32	716.9	140.6	98.0
Africa.....	26	376.8	259.4	43.8	3	586.9	480.8	162.0
Asia.....	216	307.3	45.8	25.2	29	660.9	102.9	86.8
Latin America and the Caribbean.....	28	390.7	44.3	20.2	5	673.0	116.1	64.3
Oceania.....	3	187.9	41.4	36.7	1	310.8	72.5	101.5
Northern America.....	39	135.8	43.2	43.1	10	230.8	70.6	92.4
Europe.....	107	64.7	-18.0	49.5	21	182.8	2.1	106.4

ตารางที่ : 1 ประมาณการโครงสร้างประชากรโลกในระหว่างปี 2000 ถึงปี 2300

สำหรับประเทศไทยในรายงาน World Population to 2300 ของ UN คาดการณ์ว่าประชากรในประเทศไทยในปี 2045 จะมีจำนวนถึง 77.3 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นจากปี 2000 ที่มีจำนวนเพียง 60.9 ล้านคน ถึงร้อยละ 27 และจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าจำนวนประชากรของประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น และกลุ่มผู้สูงอายุจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกใน 10 ปีข้างหน้า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประชากรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อแนวโน้มการบริโภค สภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของประชากร ในภาคอุตสาหกรรมจะพยายามเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของประชากร รวมทั้งแรงงานไทยที่มีฝีมือจะเริ่มขาดแคลน เพราะประชากรส่วนใหญ่เริ่มเข้าสู่วัยเกษียณ และแรงงานที่มีอยู่ไม่สามารถทดแทนได้ทัน ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานในอนาคต



ภาพ : เปรียบเทียบโครงสร้างประชากรของประเทศไทยปี 2000 กับปี 2020



Country	Total Population	Population 65+		Change In 65+
	2030	2005	2030	2005-30
1. China	1,458	100.5	238.4	138.0
2. India	1,508	58.5	133.1	78.8
3. US	368	38.8	71.1	34.3
4. Brazil	238	11.5	29.7	18.2
5. Indonesia	280	12.5	30.0	17.5
6. Japan	118	25.3	38.2	11.0
7. Mexico	128	6.1	15.8	9.7
8. Bangladesh	218	5.4	14.9	9.5
9. Pakistan	240	6.2	15.4	9.2
10. Vietnam	110	4.7	12.0	7.3
11. Thailand	69	4.9	12.1	7.2
12. South Korea	48	4.5	11.3	6.8
13. Germany	79	15.5	21.6	6.1
14. Philippines	122	3.2	9.2	5.9
15. Turkey	92	4.1	10.0	5.9
EU 27	498	81.8	118.7	38.8
World	8,318	477.4	978.9	499.6

ตารางที่ 2 จำนวนผู้สูงอายุระหว่างปี 2005 ถึงปี 2030

### ปริมาณการผลิตและอัตราการบริโภคคนมของโลก

ผลิตภัณฑ์นมต่างๆ สำหรับมนุษย์ สามารถผลิตได้จากสัตว์ให้นมทุกประเภท เช่น วัว ควาย แพะ แกะ อูฐ ซึ่งน้ำนมดิบจากวัวถือได้ว่าเป็นวัตถุดิบสำหรับการบริโภค โดยในรอบปี 2015 มีปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตจากแม่โคนมทั่วโลก 493.69 ล้านตัน ในขณะที่ปี 2011-2015 มีปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตจากแม่โคนมทั่วโลก 451.49 ล้านตัน, 462.85 ล้านตัน, 466.62 ล้านตัน, และ 484.33 ล้านตัน, 493.69 ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราการเพิ่มขึ้น 2.52%, 0.81%, 3.80%, 1.93% ตามลำดับ

1,000 Tonnes	2011	2012	2013	2014	2015	2016F
World	451,490	462,850	466,620	484,330	493,690	499,810
% Increase		2.52%	0.81%	3.80%	1.93%	1.24%

หมายเหตุ : F ตัวเลขประมาณการ

ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2560)

[http://www.oae.go.th/download/document\\_tendency/agri\\_situation2560.pdf](http://www.oae.go.th/download/document_tendency/agri_situation2560.pdf)

ตารางที่ 3 แสดงปริมาณผลผลิตนมดิบทั่วโลก ปี 2011-2015 และประมาณการณ์ปี 2016



และประมาณการณ์ปริมาณการผลิตนํ้ามันดิบในปี 2016 ไว้ที่ 499.81 ล้านตัน หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 1.24% เมื่อเทียบกับปี 2015

1,000 Tonnes	2011	2012	2013	2014	2015	2016F
Production	451,490	462,850	466,620	484,330	493,690	499,810
Consumption	173,275	171,590	173,520	177,490	180,140	182,290
% of Production	38.38%	37.07%	37.19%	36.65%	36.49%	36.47%

หมายเหตุ : F ตัวเลขประมาณการ

ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2560)

[http://www.oae.go.th/download/document\\_tendency/agri\\_situation2560.pdf](http://www.oae.go.th/download/document_tendency/agri_situation2560.pdf)

ตารางที่ 4 แสดงปริมาณผลผลิตและการบริโภคนมดิบทั่วโลก ปี 2012-2015 และประมาณการณ์ปี 2016

จากการวิเคราะห์ปริมาณการผลิตนํ้ามันดิบของแต่ละประเทศในปี 2015 พบว่า กลุ่มประเทศสหภาพยุโรป มีปริมาณการผลิตนํ้ามันดิบมากที่สุดคือ 151.60 ล้านตัน รองลงมาคือสหรัฐอเมริกา อินเดีย จีน รัสเซีย และบราซิล ในขณะที่การบริโภคนํ้ามันมีเพียง 36% - 38% ของปริมาณการผลิต โดยที่ส่วนที่เหลือนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากนม เช่น เนย ชีส นมผง

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2555	2556	2557	2558 <sup>1/</sup>	2559 <sup>2/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	139.00	140.10	146.50	149.60	151.60	2.42
สหรัฐอเมริกา	91.01	91.28	93.49	94.62	96.34	1.51
อินเดีย	55.50	57.50	60.50	64.00	68.00	5.27
จีน	32.60	34.30	37.25	37.55	38.00	4.05
รัสเซีย	31.83	30.53	30.50	30.55	30.09	-1.11
บราซิล	23.01	24.26	25.49	26.30	27.10	4.16
อื่น ๆ	89.90	88.65	90.60	91.07	88.68	-0.004
รวม	462.85	466.62	484.33	493.69	499.81	2.12

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> ตัวเลขประมาณการ

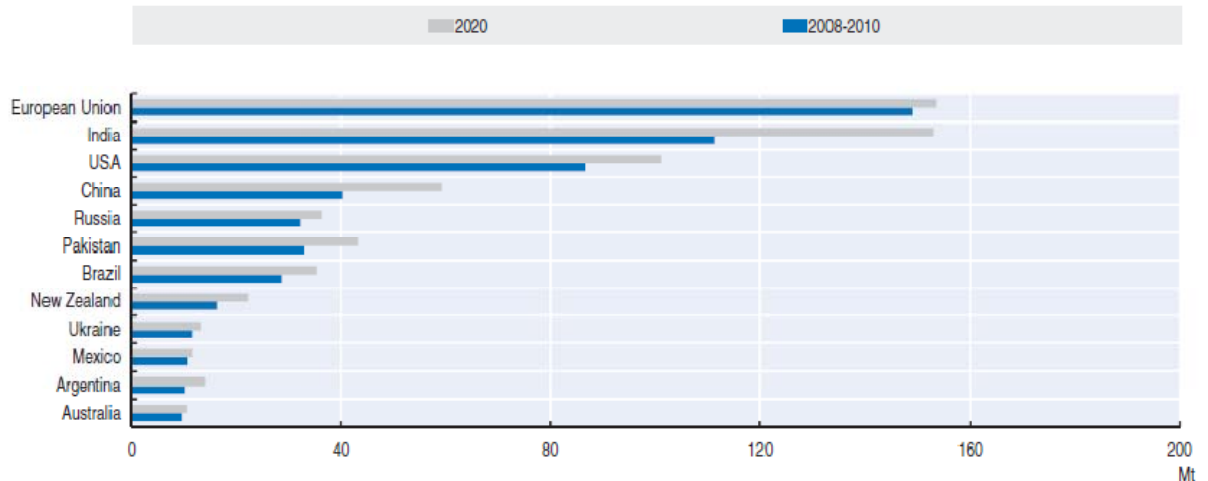
ที่มา สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2560)

ตารางที่ 5 แสดงปริมาณผลผลิตและการบริโภคนมดิบของแต่ละประเทศ ปี 2010-2014 และประมาณการณ์ปี 2015



## แนวโน้มปริมาณการผลิตนมของโลกในปี 2020 (พ.ศ. 2563)

หลังจากภาวะซบเซาในปี 2009 (พ.ศ. 2552) ปริมาณการผลิตนํ้านมดิบของโลกเริ่มกระเตื้องขึ้น 2% ทุกๆ 3 ปี และมีแนวโน้มว่าในปี 2020 (พ.ศ. 2563) ปริมาณการผลิตจะเพิ่มขึ้นถึง 153 ล้านตัน ซึ่งปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะมาจากประเทศอินเดีย จีน สหรัฐอเมริกา และปากีสถาน



Source: OECD and FAO Secretariats.

ภาพ : คาดการณ์ความต้องการนํ้านมดิบในปี 2020 (พ.ศ. 2563)

ปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงหลายด้านคือ ค่าอาหารสัตว์ การใช้พื้นที่ สภาวะแวดล้อม สภาพภูมิการที่เปลี่ยนแปลงไป และความสามารถในการแปรรูปวัตถุดิบจากนํ้านมดิบ ซึ่งแต่ละประเทศมีความสามารถแตกต่างกันเช่น

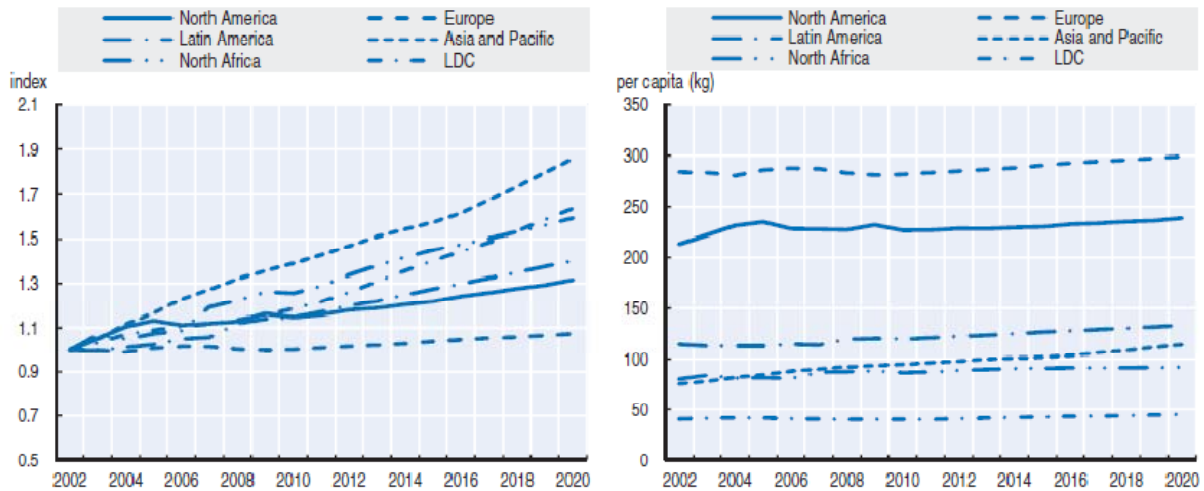
นิวซีแลนด์ : การผลิตนมคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีข้างหน้า เนื่องจากหลังจากปี 2013 มีการขยายตัวจากการแปลงฟาร์มแกะและเนื้อวัวไปเป็นฟาร์มโคนมทำให้มีอัตราการเจริญเติบโตโดยเฉลี่ย 2.3% แต่การเจริญเติบโตดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพอากาศและการเจริญเติบโตของทุ่งหญ้าด้วย

ออสเตรเลีย : การผลิตนมที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นตามความพร้อมของนํ้าชลประทานทำให้มีอัตราการเจริญเติบโตโดยเฉลี่ย 1.2%

สหภาพยุโรป : มีการเพิ่มขึ้นของราคาผู้ผลิต, ผลตอบแทนฟาร์มที่ดีขึ้นและความตึงเครียด"วิกฤตนม" สถานการณ์ในตลาดภายในประเทศได้สงบ อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจะเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองอุปทาน และการยกเลิกโควตาการผลิตนมในปี 2015 ทำให้คาดว่าจะเติบโตเพียง 0.3% ต่อปี

จีน : หลังจากในปี 2008 ที่ต้องเผชิญกับปัญหาการปลอมปนเมลามีนในผลิตภัณฑ์นม รัฐบาลจีนพยายามสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์นมที่ผลิตในประเทศ การผลิตนมที่คาดว่าจะขยายตัวที่ 3.3% ต่อปี





Source: OECD and FAO Secretariats.

ภาพ คาดการณ์อัตราการบริโภคน้ำนมดิบต่อคนต่อปี ในปี 2020

จากการเพิ่มขึ้นของประชากร รายได้ และความนิยมในการบริโภค รวมทั้งเครือข่ายค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความสะดวกในการบริโภคที่เพิ่มขึ้นกับผลิตภัณฑ์นม นอกจากนี้รัฐบาลในหลายประเทศยังมีโครงการส่งเสริมการบริโภคนม เช่น โครงการนมโรงเรียน เป็นต้น

ความต้องการสำหรับนมและผลิตภัณฑ์นมที่คาดว่าจะยังคงแข็งแกร่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแอฟริกาเหนือ ตะวันออกกลาง และเอเชียตะวันออก ยังคงมีความต้องการมาก เนื่องจากมีอัตราการบริโภคน้อยกว่า 50 กิโลกรัมต่อคนต่อปี ในขณะที่ภูมิภาคอเมริกาเหนือและยุโรป มีอัตราการบริโภคเกินกว่า 200 กิโลกรัมต่อคนต่อปี

ส่วนการบริโภคผลิตภัณฑ์นมในประเทศที่พัฒนาแล้วอาจจะค่อยๆ เพิ่มขึ้น ยกเว้นซีสซึ่งอาจจะมีการเติบโต 16% ในปี 2020 เมื่อเทียบกับ 2008-10 และในภูมิภาคกำลังพัฒนามีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์นมทุกประเภทรวมกันประมาณ 30% เมื่อเทียบกับปี 2002 เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการบรรจุภัณฑ์ใหม่ทำให้การบริโภคของ WMP มีส่วนแบ่ง 80% ของปริมาณการใช้ WMP ทั่วโลก

สำหรับราคาผลิตภัณฑ์นมนั้น ในปี 2011 ราคาผลิตภัณฑ์นมทั่วโลกจะปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณการผลิตและความต้องการ ซึ่งในระยะสั้นต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้นทุกๆ ที่ราคาอาหารสัตว์มีแนวโน้มลดลง หลังจากนั้นจะปรับราคาเพิ่มขึ้นประมาณ 2% เนื่องมาจากประชากรโลกเพิ่มขึ้น และประเทศผู้ผลิตที่เป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการราคาขายสูงขึ้น

### ปริมาณการบริโภคนมของประเทศไทย

จากผลสำรวจการบริโภคนมที่ถูกรวบรวมในงานวันตีมนมโลกเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2560 พบว่าคนไทยดื่มนมน้อยมาก เฉลี่ยคนละประมาณ 18 ลิตรต่อปี ในขณะที่อัตราการดื่มนมในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เฉียงใต้เฉลี่ยคนละ 60 ลิตรต่อปี และทั่วโลกเฉลี่ย คนละ 103.9 ลิตรต่อปี หรือกล่าวได้ว่าอัตราตีมนมคนไทยยังต่ำกว่าประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และโลก 4 – 7 เท่า ส่งผลให้เด็กไทยเมื่อมีอายุ 19 ปี มีความสูงเฉลี่ย ไม่สูงโดยผู้ชายสูงเฉลี่ย 169.5 เซนติเมตร ผู้หญิงสูงเฉลี่ย 157.7 เซนติเมตร

นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้คนไทยดื่มนมจัด เพื่อสร้างความแข็งแรง กระดูกและฟัน เริ่มตั้งแต่วัยเด็ก จนถึงวัยสูงอายุ โดยเฉพาะนมโคสด 100 เปอร์เซ็นต์ รสจืด จัดเป็นนมที่มีคุณค่าโภชนาการสูง เนื่องจากมีโปรตีนคุณภาพดี มีแคลเซียมปริมาณมากช่วยสร้างกระดูก มีผลต่อการพัฒนาความสูง



เพื่อให้เด็กไทยเติบโต มีส่วนสูงในระดับดี รูปร่างสมส่วน ซึ่งต้องปรับพฤติกรรมให้สมดุลทั้งการออกกำลังกาย และการรับประทานอาหารครบ 5 หมู่

สำหรับประเทศไทย การผลิตปี 2554-2558 จำนวนโคนมทั้งหมดมีอัตราเพิ่ม 2.39 เปอร์เซ็นต์ต่อปี โดยในปี 2558 (ณ วันที่ 1 มกราคม) มีจำนวน 608,367 ตัว เพิ่มขึ้นจาก ปี 2557 ซึ่งมีจำนวน 605,017 ตัว ประมาณ 0.55 เปอร์เซ็นต์ และจำนวนแม่โครีดนมมีอัตราเพิ่ม 0.39 เปอร์เซ็นต์ โดยในปี 2558 มีแม่โครีดนม 232,115 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 230,064 ตัว ของปี 2557 ประมาณ 0.89 เปอร์เซ็นต์

ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในช่วงปี 2554-2558 มีอัตราเพิ่ม 2.38 เปอร์เซ็นต์ต่อปี โดยปี 2558 มีผลผลิต 1,084,162 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,067,338 ตัน ของปี 2557 ประมาณ 1.8 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากลูกโคนมเกิดใหม่ในรอบปี และจำนวนแม่โครีดนมเฉลี่ยในรอบปีมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากแม่โคสาวที่เข้ามาทดแทน และการส่งออกโคนมไปประเทศเวียดนามเริ่มชะลอตัวลงตั้งแต่วางปี 2557 รวมถึงราคาน้ำนมดิบอยู่ในเกณฑ์ จึงจูงใจให้เกษตรกรเก็บรักษาแม่โคไว้ และปรับสัดส่วนของแม่โครีดนมในฝูงให้เหมาะสม มีการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง ทำให้มีอัตราการให้น้ำนมสูงขึ้นและน้ำนมดิบมีคุณภาพดีขึ้น

ความต้องการบริโภค ปี 2554-2558 ความต้องการบริโภคนมพร้อมดื่มมีอัตราเพิ่ม 2.38 เปอร์เซ็นต์ต่อปี โดยปี 2558 มีปริมาณการบริโภค 1,040,796 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,025,181 ตัน ของปี 2557 ประมาณ 1.52 เปอร์เซ็นต์

การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่ได้จากการนำเข้ามาผลิตผลิตภัณฑ์นม เพื่อมาใช้ผลิตผลิตภัณฑ์นมประเภทอื่นๆ แล้วส่งออก สินค้าส่งออกส่วนมากมีสภาพเป็นครีมหรือนมผงในรูปของเหลวหรือเข้มข้นน้ำตาล เนยที่ได้จากนม นมผงขาดมันเนย นมข้นหวาน นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เป็นต้น และเป็นการส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง เช่น กัมพูชา สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ลาว และเมียนมาร์ โดยในปี 2558 มีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 145,859 ตัน มูลค่า 6,408 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ที่ส่งออก 131,480 ตัน มูลค่า 5,857 ล้านบาท ประมาณ 10.94 เปอร์เซ็นต์ และ 9.41 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

#### ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2554	2,651	187,746	101,882	5,140,539	104,533	5,238,285
2555	914	108,762	96,668	4,654,752	97,582	4,763,514
2556	695	113,385	116,893	5,429,212	117,588	5,542,597
2557	791	116,927	130,689	5,740,105	131,480	5,857,032
2558	728	73,417	145,131	6,334,606	145,859	6,408,023
อัตราเพิ่ม (%)	-23.89	-16.52	10.62	6.47	10.13	5.93

ที่มา : กรมศุลกากร

การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ไทยนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมต่างๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก นมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์นมนำเข้าที่สำคัญ และยังคงมีส่วนการนำเข้าสูงกว่าผลิตภัณฑ์นมนำเข้าอื่นๆ โดยนำเข้ามากกว่าประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ ของปริมาณนมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าทั้งหมด ทั้งนี้ เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม นมข้น ขนมห้าง ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน เป็นต้น ในปี 2558 มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 240,769 ตัน มูลค่า 20,429 ล้านบาท เป็นนมผงขาดมันเนย 77,507 ตัน มูลค่า 6,955 ล้านบาท โดยนำเข้าผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ซึ่งนำเข้า 213,371 ตัน มูลค่า 25,937 ล้านบาท ปริมาณเพิ่มขึ้นประมาณ 12.84 เปอร์เซ็นต์ แต่มูลค่าลดลงประมาณ 21.24 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากราคานมและผลิตภัณฑ์นมในท้องตลาดปรับตัวลดลง





## ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2554	63,704	6,748,901	133,899	11,670,518	197,603	18,419,419
2555	62,708	6,140,731	163,804	12,689,459	226,512	18,830,190
2556	59,810	7,552,436	128,615	12,256,064	188,424	19,808,400
2557	62,528	8,815,525	150,845	17,121,088	213,371	25,936,613
2558*	77,507	6,964,851	163,262	13,463,664	240,769	20,428,515
อัตราเพิ่ม (%)	3.97	4.34	3.19	6.03	3.41	5.41

หมายเหตุ: \*ประมาณการ

ที่มา : กรมศุลกากร

ราคาในปี 2558 ราคาน้ำมันดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 17.75 บาท เพิ่มขึ้นจาก 16.91 บาท ของปี 2557 ประมาณ 4.97 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากการปรับเพิ่มราคากลางรับซื้อน้ำมันดิบหน้าโรงงาน จาก กิโลกรัม 18.00 บาท เป็นกิโลกรัมละ 19.00 บาท ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2557 ซึ่งเป็นผลจากการที่ต้นทุนของเกษตรกรปรับตัวสูงขึ้น

## ตารางต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ และราคา

ปี	ต้นทุนน้ำนมดิบ (บาท/กก)	ราคาเกษตรกรขายได้ (บาท/กก)	ราคาหน้าโรงงาน (บาท/กก)	ราคาอาหารชั้น (บาท/กก)	อัตรากำไรให้หมของแม่โค (ก/ตัว/วัน)
2554*	14.33	16.39	17.00/18.00	9.68	11.83
2555	14.47	16.61	18.00	9.81	12.13
2556	15.34	16.92	18.00	10.00	12.62
2557*	15.62	16.91	18.00/19.00	10.34	12.71
2558**	n.a.	17.73	19.00	n.a.	12.80

หมายเหตุ: \*มีการปรับราคากลางรับซื้อหน้านมดิบหน้าโรงงานระหว่างปี \*\*ประมาณการ

แนวโน้มการผลิตปี 2560 คาดว่าจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของโลกมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย เนื่องจากราคานมและผลิตภัณฑ์นมที่ตกต่ำในปีที่ผ่านมาตามภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว ประกอบกับประเทศผู้นำเข้าหลักชะลอการนำเข้า ส่งผลให้ประเทศผู้ผลิตต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์ดังกล่าว

ความต้องการบริโภคในปี 2560 คาดว่า การบริโภคน้ำนมและผลิตภัณฑ์นมของโลกลดลง เนื่องจากความต้องการนำเข้ามีแนวโน้มลดลงในหลายๆ ประเทศ ตามภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งเป็นผู้นำเข้าหลัก

การส่งออก และการนำเข้า ปี 2560 คาดว่า การส่งออกและนำเข้านมผงขาดมันเนยของโลกจะใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา หรือลดลงเล็กน้อย เนื่องจากประเทศผู้นำเข้าหลักบางประเทศมีการชะลอการนำเข้า

สำหรับการผลิตปี 2560 คาดว่า จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการขยายตัวตามธรรมชาติของฝูงโค อีกทั้งการเลี้ยงโคนมในปัจจุบันมีการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง ส่งผลให้น้ำนมดิบมีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น โดยปี 2559 คาดว่ามีจำนวนโคนมทั้งหมด (ณ วันที่ 1 มกราคม) 616,420 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 608,367 ตัว ของปี 2558 ประมาณ 1.32 เปอร์เซ็นต์ และมีจำนวนแม่โครีดนม 236,200 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 232,115 ตัว ของปี 2558 ประมาณ 1.76 เปอร์เซ็นต์ ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในปี 2559 คาดว่า ปริมาณ 1,111,247 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,084,162 ตัวของปี 2558 ประมาณ 2.50 เปอร์เซ็นต์



## จำพวกโคเนื้อและผลิตภัณฑ์จากโคนมไทย

รายการ	2554	2555	2556	2557	2558*	อัตราเพิ่ม	2559**
โคเนื้อทั้งหมด ณ 1 ม.ค. (ตัว)	555,486	573,048	589,779	605,017	608,967	2.39	616,420
แม่โคเนื้อ ณ 1 ม.ค. (ตัว)	227,923	229,041	237,730	230,064	232,115	0.39	236,200
ผลผลิตน้ำนมดิบ (ตัน)	982,453	1,022,190	1,095,314	1,067,338	1,084,162	2.38	1,111,247
การบริโภคนมพร้อมดื่ม (ตัน)	941,189	990,836	1,047,550	1,025,181	1,040,796	2.38	1,066,797

### หมายเหตุ: \*ข้อมูลจาก "รายงานประจำปีของกรมปศุสัตว์" และ \*\*ข้อมูลจาก "รายงานประจำปีของกรมปศุสัตว์"

ด้านความต้องการบริโภคปี 2559 คาดว่า ความต้องการบริโภคนมพร้อมดื่มจะเพิ่มขึ้น แม้ว่า ตลาดนมโรงเรียน ซึ่งเป็นตลาดหลักจะมีปริมาณค่อนข้างคงที่ แต่การบริโภคในตลาดนมพาณิชย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2559 คาดว่า มีปริมาณการบริโภค 1,066,797 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,040,796 ตัน ของปี 2558 ประมาณ 2.50 เปอร์เซ็นต์

การส่งออกและนำเข้า ปี 2559 คาดว่า การส่งออกและนำเข้าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดนมพาณิชย์มีการขยายการผลิตเพิ่มขึ้น ขณะที่ราคาปี 2559 คาดว่า ราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะเพิ่มขึ้นจากปี 2558 เนื่องจากเกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น เป็นผลจากการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโคปี 2558 มีการปรับเพิ่มราคารับซื้อน้ำนมดิบหน้าโรงงานตามคุณภาพน้ำนมโค

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต ภาวะภัยแล้ง มีผลกระทบทำให้ผลผลิตพืชอาหารสัตว์ได้รับความเสียหาย และอาจเกิดการขาดแคลน ซึ่งจะส่งผลให้ราคาสัตว์ปรับตัวสูงขึ้น อีกทั้งคุณภาพอาหารหยาบที่ได้ยังไม่เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงโคนม เกษตรกรอาจต้องมีการปรับสูตรอาหาร เพื่อรักษาระดับผลผลิต ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมโคของเกษตรกรเพิ่มขึ้น สำหรับราคารับซื้อน้ำนมดิบที่ปรับเพิ่มขึ้นตามคุณภาพน้ำนมดิบ จูงใจให้เกษตรกรมีการปรับปรุงการบริหารจัดการฟาร์มเพื่อเพิ่มคุณภาพของน้ำนมให้ดีขึ้น

การเข้ามาซื้อโคเป็นจำนวนมากของพ่อค้าจากต่างประเทศ ตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 เป็นต้นมา และราคาโคเนื้อที่มีระดับสูง ทำให้เกษตรกรตัดสินใจขายโคนมไปเป็นโคเนื้อ ส่งผลให้จำนวนโคนมและปริมาณน้ำนมดิบในประเทศลดลง ถึงแม้ในปัจจุบันการเข้ามาซื้อโคนมจะลดลง แต่ปริมาณแม่โครีดนมและผลผลิตน้ำนมดิบที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2559 ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ประกอบการ ดังนั้น เกษตรกรควรจะมีการบริหารจัดการฟาร์มที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มอัตราการให้น้ำนมและคุณภาพของน้ำนม

## ศักยภาพของอุตสาหกรรมนมไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน

ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตขาดแคลนนํ้ามนมดิบอย่างรุนแรง เนื่องจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนามและมาเลเซีย โดยเฉพาะเวียดนามเข้ามากว้านซื้อแม่พันธุ์โค โคท้อง และโครุ่นสาวในประเทศไทย เพื่อนำกลับไปเลี้ยงที่เวียดนาม ตามนโยบายของรัฐบาลเวียดนามในการเพิ่มอุปทาน (supply) ในประเทศ และเพื่อทดแทนการนำเข้า ส่งผลให้มีการตัดตอนวงจรแม่พันธุ์ และโคที่พร้อมรีดนมในประเทศไทย ซึ่งการผลิตทดแทนโคที่ส่งออกไปเวียดนามและมาเลเซียต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จึงจะสามารถรีดน้ำนมดิบมาทดแทนได้ นอกจากนี้ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ประเทศไทยขาดการส่งเสริมและการพัฒนาการเลี้ยงโคนมทั้งในเรื่องประสิทธิภาพการ



ผลิตเพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงและแม่พันธุ์เพื่อให้ปริมาณน้ำนมมากขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น รวมทั้งเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทยได้ลดลงอย่างรุนแรงจากทั้งหมด 30,000 กว่ารายเมื่อ 3-4 ปีก่อน ปัจจุบันเหลือเพียง 18,000 กว่ารายเท่านั้น

การผลิตน้ำนมดิบโดยรวมของประเทศไทยปัจจุบันเพิ่มขึ้นเพียงปีละ 1% เท่านั้น ขณะที่ความต้องการเฉพาะของอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มขยายตัวปีละ 10% เป็นผลมาจากการส่งออกนมพร้อมดื่มจากไทยไปตลาดอาเซียนมากขึ้น จึงมีการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการไทยประสบกับปัญหาขาดแคลนน้ำนมดิบตั้งปี 2558 จำนวน 182,500 ตัน ปี 2559 จำนวน 266,450 ตัน ต่อเนื่องไปจนถึงปี 2560 จำนวน 356,970 ตัน

### ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ และราคา ปี 2555 – 2559

ปี	ต้นทุนน้ำนมดิบ (บาท/กก.)	ราคา เกษตรกรขายได้ (บาท/กก.)	ราคา หน้าโรงงาน (บาท/กก.)	ราคาอาหาร ชั้น (บาท/กก.)	อัตรการให้นม ของแม่โค (กก./ตัว/วัน)
2555	14.47	16.61	18.00	9.81	12.23
2556	15.34	16.92	18.00	10.00	12.62
2557 <sup>1/</sup>	15.62	16.91	18.00/19.00	10.36	12.71
2558	14.17	17.74	19.00	11.42	12.80
2559 <sup>2/</sup>	14.66	18.01	19.00	11.62	12.89

หมายเหตุ : 1/มีการปรับราคากลางรับซื้อน้ำนมหน้าโรงงานระหว่างปี 2/ประมาณการ

ที่มา : จากสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ทั้งนี้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมไทยมีความเป็นห่วงต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี) ในปี 2558 อย่างมากเพราะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไทยรุนแรง เห็นได้จากขณะนี้ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบของไทยอยู่ในระดับสูงสุดประเทศหนึ่งในอาเซียน หรืออยู่ที่ 18 บาทต่อกิโลกรัมแต่ประเทศเพื่อนบ้านมีราคาถูกกว่าไทยถึง 40% เช่นประเทศเวียดนาม จึงมีโอกาสที่นมราคาถูกจากต่างประเทศจะเข้ามาแข่งขันในตลาดในไทยกระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไทย ทำให้แบรนด์นมของไทยจำนวน 8-9 รายแข่งขันได้ยากลำบากมากขึ้น

ปัจจัยต้นทุนการผลิตของไทยที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งอย่างมาก ส่วนหนึ่งมาจากการที่กฎหมายกำหนดให้รับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นส่วนใหญ่ ให้นำเข้านมผงจากต่างประเทศในสัดส่วนที่น้อยกว่า จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ต้นทุนการผลิตของไทยสูงกว่าเทียบกับประเทศอื่นเช่น เวียดนาม หรือจีนที่เปิดให้นำเข้านมผงจากต่างประเทศได้อย่างเสรีและไม่จำกัดโควตา จึงมีต้นทุนที่ถูกกว่าไทย

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงช่วงหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 มีโอกาสอย่างสูงที่ตลาดจะต้องเตรียมรับมือกับแบรนด์นมราคาถูกและมีคุณภาพสูงจากประเทศเพื่อนบ้านของไทยจำนวนมากเข้ามาทำตลาดในไทยไม่เพียงเท่านั้นข้อตกลงของเขตการค้าเสรีอาเซียน หรือเออีซี ยังเปิดช่องให้ผู้ประกอบการจากประเทศนิวซีแลนด์ออสเตรเลีย และประเทศอื่นๆ ในยุโรปเข้ามาลงทุนตั้งโรงงานในประเทศใดประเทศหนึ่งในภูมิภาคอาเซียนและใช้เป็นฐานการในทำตลาดทั่วภูมิภาคอาเซียนได้ ทั้งยังมีข้อได้เปรียบจากต้นทุนการผลิตน้ำนมโคดิบที่ต่ำกว่าประเทศไทยและยังได้เปรียบในด้านเทคโนโลยีการผลิตและการตลาดที่แข็งแกร่งระดับโลก



ภาครัฐจำเป็นต้องหามาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มผลผลิตนํ้านมดิบประเทศอย่างเร่งด่วน โดยการเพิ่มจำนวนแม่โคและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตนํ้านมของแม่โค รวมทั้งพัฒนาวิธีการเลี้ยงโคนมเพื่อลดต้นทุนการผลิตนํ้านมดิบ เพื่อรองรับความต้องการบริโภคทั้งในประเทศและการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปตลาดอาเซียน ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีแม่โครีดนมได้ประมาณ 200,000 ตัว และคาดว่าจะต้องเพิ่มเป็น 260,000 ในปี 2558 และ 276,000 ตัวในปี 2559 ตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจในเรื่องความมั่นคงทางอาหาร พร้อมทั้งการวางแผนการผลิตนํ้านมดิบอย่างชัดเจน ตลอดจนการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ประกอบการผลิตนํ้านมจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจึงพบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ของอุตสาหกรรมนมไทยได้ใช้ทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ ทั้งการรุกเข้าไปแย่งตลาดในส่วนต่างๆ ของอาเซียน ขณะเดียวกันก็เร่งพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างได้ชัดเจนขึ้น ขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศไปพร้อมๆ กันด้วย เนื่องจากการบริโภคนมของไทยอยู่ที่ 18 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (ข้อมูลจากการ World Milk Day) น้อยที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย ที่มีค่าเฉลี่ยการบริโภคอยู่ที่ 60 ลิตรต่อคนต่อปี จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทั้งภาครัฐและผู้ประกอบการเอกชนต่างต้องการส่งเสริมให้คนไทยบริโภคนมมากขึ้น

อุตสาหกรรมนมไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน มีการพัฒนาที่ดีที่สุดในประเทศอาเซียน ประเทศไทยผลิตนํ้านมดิบได้สูงกว่าทุกประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนในแง่ของพันธุกรรมของประชากรโคนมไทย พบว่าได้ผ่านการพัฒนามาอย่างยาวนาน และต่อเนื่อง นับได้ว่าเรามีประชากรโคนมที่มากและดีกว่าทุกประเทศในอาเซียน ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาไทยเราได้ส่งออกโคนมไปประเทศเวียดนาม และมาเลเซียจำนวนหนึ่งแต่ไม่ต่อเนื่องด้วยขาดการประชาสัมพันธ์และการทำการตลาดเชิงรุก ในส่วนของน้ำเชื้อแช่แข็งจากพ่อพันธุ์ที่ผ่านการทดสอบพันธุกรรมที่ผลิตโดยกรมปศุสัตว์และ อ.ส.ค. ถือได้ว่ามีศักยภาพการทำตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียนสูงมาก เพียงแต่ที่ผ่านมาเรายังขาดกลไกทางการตลาดมาดำเนินการ

ในการพัฒนาของอุตสาหกรรมนมไทย เราได้สั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ ในทุกภาคส่วนของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การเลี้ยงและจัดการฟาร์ม การรวบรวมและแปรรูปนํ้านม มีโรงงานแปรรูปทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็กที่ได้การรับรองมาตรฐาน มีศักยภาพการผลิตที่สามารถส่งออกได้สูงมาก เพียงแต่ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการเตรียมการและรวมตัวกันทำการตลาดในเชิงรุก ตลอดจนมีภาคเอกชนที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม อย่างครบวงจร และมีบริษัทที่ขายและติดตั้งระบบรวบรวมนํ้านมดิบ ขนส่งนํ้านมดิบ อุปกรณ์แปรรูปและบรรจุนมที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียง แต่เช่นกัน ในภาคธุรกิจเอกชนเหล่านี้ ยังไม่มีการรวมตัวกันหรือยังขาดกำลังในการไปเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

### กระแสสุขภาพในสินค้าออร์แกนิก

กระแสสุขภาพเป็นแนวโน้มที่ยังคงมาแรงอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ในยุคที่ผู้บริโภคถูกโอบล้อมไปด้วยพิษภัยจากสารเคมีตกค้างอันตรายที่แทรกซึมอยู่ในทุกอณูของการใช้ชีวิต ทั้งจากอาหาร เครื่องดื่ม ของใช้ ล้วนซ่อนความเสี่ยงต่อการเกิดสารพัดโรค ไม่ว่าจะเป็นโรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคหอบหืด โรคภูมิแพ้และโรคผิวหนัง ทำให้ทุกวันนี้คนเราหันมาตื่นตัวเรื่องของการดูแลสุขภาพกันมากขึ้น โดยการเลือกรับประทานอาหารและบริโภคของใช้ที่ไม่มีพิษภัยต่อสุขภาพ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของคนรักสุขภาพคงต้องยกให้ สินค้าออร์แกนิก (Organic Product) อาทิ อาหาร พืชผลที่ได้จากเกษตรกรอินทรีย์ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ส่วนผสมจากธรรมชาติและปราศจากการใช้สารเคมี



ธุรกิจออร์แกนิก ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคมากขึ้น โดยได้รับปัจจัยหนุนจากความตระหนักเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ปนเปื้อนไปด้วยมลพิษ ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยและก่อให้เกิดโรคร้ายไข้เจ็บ ทำให้ผู้บริโภคเหล่านี้เริ่มใส่ใจกับวิถีการกินอยู่ และเต็มใจที่จะจ่ายมากขึ้นเพื่อสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อร่างกาย ทั้งนี้ ธุรกิจสินค้าออร์แกนิกมีจุดขายสำคัญอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มาจากกระบวนการผลิตจากธรรมชาติ 100% ไร้การปนเปื้อนสารเคมี มีความพิถีพิถันตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงปลายทางผู้บริโภคซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการอย่างมากสำหรับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ กลุ่มครอบครัวที่มีเด็ก ผู้สูงอายุหรือผู้ป่วยที่มีปัญหาด้านสุขภาพ กลุ่มนักโภชนาการ พยาบาล และกลุ่มชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศที่ใส่ใจสุขภาพ

### รัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่

ภาครัฐส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ซึ่งเป็นการปรับวิธีการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยลดต้นทุนการผลิตลง สามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมาช่วยในการผลิตได้ เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความสามารถในการจัดการการผลิตผลผลิตอย่างมืออาชีพ (farmer manager) สามารถเข้าถึงการตลาดและมีอำนาจต่อรองทางการตลาดสูงขึ้น โดยที่เจ้าของแปลงทุกแปลงยังคงเป็นเจ้าของและผู้ผลิตในแปลงนั้นๆอยู่ มีการช่วยเหลือให้การจัดการในลักษณะแปลงใหญ่มีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้มาช่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (Filed manager) โดยการเลือกพื้นที่และชนิดสินค้า จำเป็นต้องทำร่วมกัน แต่ละหน่วยงานจะแยกกันทำเป็นของแต่ละหน่วยงานไม่ได้ เพราะการดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละด้าน (function /commodity approach) เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่โครงการที่เลือกไว้แล้ว โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง area approach เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมชลประทาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. เป็นหน่วยงานหลัก เสนอพื้นที่เป้าหมาย โดยพื้นที่ทั่วไปกรมส่งเสริมการเกษตรเลือกพื้นที่ในเขตชลประทาน (เฉพาะ) ชลประทานเลือก พื้นที่เขต สปก. สปก.เลือก แล้วพิจารณาความเหมาะสมร่วมกับหน่วยงาน commodity (โดยพื้นที่ในเขตชลประทาน และ สปก. ให้ดำเนินการร่วมกับ เกษตรจังหวัด ด้วย) มอบหมายให้หน่วยงานเลือกพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (field manager) เนื่องจากเป็นผู้รู้จักพื้นที่ คนและสินค้าแล้ว ในกรณีของ กรมส่งเสริมการเกษตร ได้จัดระบบให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่ไว้แล้ว และให้ใช้ระบบ MRCF เป็นระบบปฏิบัติงาน เน้นการจัดการข้อมูลพื้นที่ การเชื่อมโยง IT smart phone ฯลฯ การมีส่วนร่วมกับชุมชน (ศบกต.) และการบูรณาการหน่วยงานร่วม

พื้นที่ที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการต้องมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ทั้งในส่วนของ กรมส่งเสริมการเกษตร เลือกชนิดสินค้า 219 จุด ส่งเสริมแปลงใหญ่ โดยพื้นที่ที่เลือกต้องมีขนาดพื้นที่ทำการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ติดกัน หรือต่อเนื่องกัน มีลักษณะทางสังคม การปกครอง ที่จะบริหารจัดการร่วมกันได้ ระหว่าง 300-5,000 ไร่ ขึ้นกับชนิดพืช ลักษณะพื้นที่และความพร้อมของเกษตรกร และการตลาด จะต้องมีข้อมูลของพื้นที่ เช่น ระดับ Zoning (S1, S2, S3 และ N) ควรเลือกพื้นที่โครงการที่เหมาะสม S1-S3 เป็นพื้นที่ดำเนินการ ต้องมีข้อมูลของเกษตรกรที่ทำการผลิตในโครงการ ว่าเป็นเกษตรกร Smart farmers ต้นแบบ Smart farmer หรือ Developing Smart Farmers จำนวนเท่าไร ต้องมีข้อมูลของการผลิตสินค้าว่ามีการผลิตพันธุ์อะไร ผลผลิตเป็นอย่างไร ปัญหาการผลิตอยู่ตรงไหน ตลาดอยู่ที่ใด ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเป็นอย่างไร สุดท้ายต้องมีประเด็นในการส่งเสริม (Impact point) เพื่อกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เช่น พันธุ์ข้าว จากนักวิชาการกรมการข้าว การใช้ปุ๋ยจากกรมพัฒนาที่ดิน เป็นต้น





## นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล

ที่ผ่านมาประเทศไทยมีการปฏิรูปขนานใหญ่อย่างเป็นระบบเพียงครั้งเดียว ในสมัยสั้นเกล้าฯ รัชกาลที่ 5 หลังจากนั้นก็ขาดการปฏิรูปขนานใหญ่อย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ เมื่อพัฒนาได้ถึงระดับหนึ่ง ประเทศไทยต้องเผชิญกับกับดักประเทศรายได้ปานกลาง เป็นประเทศที่เต็มไปด้วยความเหลื่อมล้ำ ทุจริตคอร์รัปชัน กำลังเผชิญกับความขัดแย้งที่รุนแรงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หากปราศจาก “การปฏิรูปใหญ่ครั้งที่ 2” ประเทศไทยอาจกลายเป็นประเทศที่ล้าหลัง เป็นรัฐที่ล้มเหลวในที่สุด แต่ถ้าหากดำเนินการปฏิรูปครั้งใหญ่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยการผนึกกำลังของทุกภาคส่วน ก็อาจเป็นไปได้ว่า ประเทศไทยจะสามารถปรับเปลี่ยนกลายเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง เป็นประเทศที่มีความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน เฉกเช่นเดียวกับอารยประเทศอื่นในประชาคมโลกจึงจำเป็นต้องมี “วิสัยทัศน์” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับประเด็นท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยยึด “ผลประโยชน์ชาติ” เป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนด “กรอบยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นแนวทางขับเคลื่อนประเทศเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

กลไกขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดจาก “โมเดลประเทศไทย 1.0” ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยเกษตรกรรม พัฒนาไปสู่ “โมเดลประเทศไทย 2.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และ “โมเดลประเทศไทย 3.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักตามลำดับ ซึ่งประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 จะต้องเปลี่ยนผ่านจากโมเดลประเทศไทย 3.0 เป็น “โมเดลประเทศไทย 4.0” เพื่อพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง ปรับเปลี่ยนจากประเทศ “รายได้ปานกลาง” เป็นประเทศ “รายได้สูง” ปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย “ประสิทธิภาพ” เป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย “นวัตกรรม”

โมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย “กลไกการขับเคลื่อน” ชุดใหม่ (New Growth Engine) 3 กลไกสำคัญ คือ 1. กลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) 2. กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Growth Engine) และ 3. กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Green Growth Engine)

ภายใต้ “โมเดลประเทศไทย 4.0” จำเป็นจะต้องมีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ จากเดิมที่มี “ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ” ให้มี “ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน” เพื่อเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม “เพิ่มมูลค่า” ไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม “สร้างมูลค่า” ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มหลักๆ คือ 1. กลุ่มอุตสาหกรรมทางชีวภาพ 2. กลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน 3. กลุ่มอุตสาหกรรมด้านวิศวกรรมและการออกแบบ 4. กลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องกับคุณภาพชีวิต และ 5. กลุ่มอุตสาหกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทั้ง 5 กลุ่มอุตสาหกรรมนี้ตั้งอยู่บนฐานของความได้เปรียบเชิง “ธรรมชาติ” และความได้เปรียบเชิง “วัฒนธรรม” ที่ประเทศไทยมีอยู่เดิม และต่อยอดด้วยการบริหารจัดการ องค์ความรู้สมัยใหม่ เทคโนโลยี มิเพียงเท่านั้น ทั้ง 5 กลุ่มอุตสาหกรรมใหม่นี้ จะสอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลกที่กำลังค่อยๆ เปลี่ยนผ่านจากยุคของสังคมที่เน้น “องค์ความรู้” มาสู่ยุคของสังคมที่เน้นการยกระดับ “คุณภาพชีวิต” มากขึ้น

ในอดีตประเทศไทยมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญโดยขาดการพัฒนาในมิติอื่นให้มีความสอดคล้องกันโมเดลประเทศไทย 4.0 จึงเน้นการ “พัฒนาที่สมดุล” ใน 4 มิติ กล่าวคือ มีความสมดุลในความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การรักษสิ่งแวดล้อม การมีสังคมที่อยู่ดีมีสุข และการเสริมสร้างภูมิปัญญามนุษย์ โดยการพัฒนาที่สมดุลตั้งอยู่บนฐานคิดของ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” หลักการสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีอยู่ว่า “เมื่อพร่อง ต้องรู้จักเติม เมื่อพอ ต้องรู้จักหยุด เมื่อเกินต้องรู้จักปัน”





ในระดับจุลภาคการ “รู้จักเต็ม รู้จักพอ รู้จักปัน” จะทำให้ประชาชนมีหลักประกันในด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม เกิดสังคมที่เกื้อกูลและแบ่งปัน ก่อให้เกิดการสร้างเสริมพลังทางสังคม และการสร้างความเป็นปึกแผ่นของคนในสังคมตามมา ในระดับมหภาค “การรู้จักเต็ม รู้จักพอ รู้จักปัน” จะทำให้ประเทศไทยสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพลวัตโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนเป็นการส่งเสริมให้เกิดการฉีกกำลังของทุกภาคส่วน การรู้จักเต็ม รู้จักพอ รู้จักปัน จึงเป็น “ระบบคุณค่าใหม่” ที่จะสามารถนำพาประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่ง ความมั่นคง และความยั่งยืนในโลกที่หนึ่งได้ในที่สุด

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่งได้นั้นจำเป็นต้องมีความพร้อมในทุกด้านแต่ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในสภาวะการณ์ที่ไม่เป็นปกติและไม่มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่งดังที่คาดหวังไว้เนื่องจากยังคงประสบกับปัญหาที่สะสมเรื้อรังในหลายด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความขัดแย้งรุนแรงปัญหาความเหลื่อมล้ำของคนในสังคมและปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน

ดังนั้น ประเทศไทยจึงมีภารกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่งอยู่ 2 วาระ ได้แก่ วาระการปฏิรูป (Reform Agenda) คือ การปฏิรูปประเทศในประเด็นปัญหาที่สะสมเรื้อรังมานาน เพื่อให้ประเทศกลับเข้าสู่สภาวะปกติ และวาระการปรับเปลี่ยน (Transformation Agenda) คือการปรับเปลี่ยนเพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทยในการพัฒนาเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง

วาระการปฏิรูปและวาระการปรับเปลี่ยนจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกันกล่าวคือ “วาระการปฏิรูป” จะมีลักษณะงานเป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง ระบบ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเชิงพฤติกรรม ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ได้มีการพิจารณาศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ จนได้ข้อเสนอวาระการปฏิรูปจำนวน 37 วาระด้วยกัน อาทิ ระบบงบประมาณ กระบวนการยุติธรรม การปฏิรูปที่ดินการปรับโครงสร้างภาษี การจัดตั้งสมัชชาคุณธรรม เป็นต้น ส่วน “วาระการปรับเปลี่ยน” จะเป็นภารกิจใหม่ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อเตรียมและเติมเต็มประเทศให้มีความสามารถในการพัฒนาต่อไป เช่น กลไกการขับเคลื่อนประเทศชุดใหม่ การส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศ ระบบบริหารจัดการ นำการปรับเปลี่ยนสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และการบริหารจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นต้น

ด้วยสถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันยังคงต้องเผชิญกับปัญหาหายนะหลายประการด้วยเหตุนี้ในระยะแรก จำเป็นต้องเน้นการขับเคลื่อนวาระการปฏิรูปเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายให้ประเทศกลับคืนสู่สภาวะปกติ ซึ่งเมื่อปัญหาสำคัญหลายประการได้รับการแก้ไขจนประเทศกลับเข้าสู่สภาวะปกติแล้ว จุดเน้นจะขยับไปสู่การขับเคลื่อนวาระการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ประเทศมีความสามารถเพียงพอต่อการพัฒนาเป็นประเทศในโลกที่หนึ่งต่อไป



## บทที่ 3

### ทิศทางองค์กร

หลักการกำหนดทิศทางองค์กรของ อ.ส.ค. ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานด้านอำนวยการ ด้านการส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมโคนม ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกันเห็นชอบกับการทบทวนข้อความดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

##### จุดแข็ง

- เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีเครือข่าย ความร่วมมือ และการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐด้วยกันและองค์กรระหว่างประเทศ
- ใช้วัตถุดิบจากนมโคสด 100% ไม่ผสมนมผง สินค้าได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้บริโภคอย่างยาวนาน
- มีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมกระจายอยู่ทุกภาค ทำให้อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบและเกษตรกร
- มีกระบวนการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร
- เป็นหน่วยงานที่มีจุดกำเนิดและส่งเสริมอาชีพโคนมพระราชทาน ทำให้มีภาพลักษณ์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

##### จุดอ่อน

- บุคลากรไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน
- จำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถประจำตำแหน่ง (Competency) มีไม่เพียงพอ
- การบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็นระบบ
- การกระจายสินค้ายังไม่ทั่วถึง
- การนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจยังไม่มีประสิทธิภาพ
- ระบบการสื่อสารภายในยังไม่ทั่วถึง
- การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ทันกับความต้องการ / การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (นวัตกรรม Product & นวัตกรรมกระบวนการ)

##### โอกาส

- ตลาดในกลุ่ม CLMV มีโอกาสสูง
- การบริโภคนมที่มีมากกว่าที่ผลิตได้
- การตื่นตัวของผู้บริโภคให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพ
- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเกษตรกรเข้าสู่ Thailand 4.0 / Digital Thailand
- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร
- การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทย ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น



- จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้สูงอายุของไทยมีอัตราสูงขึ้นไปอีก 15 ปีข้างหน้า
- ความต้องการด้านคุณภาพน้ำนมดิบที่สูงขึ้นของผู้บริโภค ส่งผลในเรื่องการยกระดับ

#### ข้อจำกัด

- ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องดื่มทดแทน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกหลากหลาย
- คู่แข่งใช้ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน เพื่อการแข่งขันด้านการตลาด
- ขาดแคลนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้เกษตรกรไปใช้ในการพัฒนาฟาร์ม
- ขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม
- บริษัทคู่แข่งมีทุนเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่รวดเร็ว
- การค้าเสรีทำให้นมผงเข้ามาทดแทน
- ประสิทธิภาพการผลิตภาคการเกษตรยังต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนสูงราคาร้านนมดิบแพง



## การวิเคราะห์ TOWS

- ขยายตลาดในกลุ่ม CLMV
- ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์
- เป็นอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร
- นำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาด้านการผลิตและการตลาด

- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อสาร
- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระจายสินค้า
- พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ
- ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร
- มุ่งวิจัยผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันกับความต้องการของผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น

- ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและหลากหลาย
- พัฒนาระบบ Logistics ให้มีประสิทธิภาพ
- ใช้กลยุทธ์โฆษณา Build Brand
- ส่งเสริมตลาดผลิตภัณฑ์นมในพื้นที่ที่ตั้งโรงงานผลิตให้หนาแน่น
- สร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคถึงความแตกต่างของนมสดและนมผง
- สร้างเครือข่ายภาครัฐ
- การยกระดับฟาร์มและพัฒนาฟาร์ม
- ลงทุนการผลิตเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- ยกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์
- วิจัยระบบการจัดการฟาร์มอาหารโคนม วิจัยเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่
- ใช้นวัตกรรม/กระบวนการ มาช่วยลดต้นทุนในการผลิต
- เพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า
- ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร
- พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



## บทที่ 4

### แผนวิสาหกิจฉบับปี 2560-2564 สำหรับปี พ.ศ. 2561

#### วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้กำหนดตัวชี้วัดดังนี้

GROWTH	EBITDA 664 ล้านบาท
SUSTAINABILITY	Top of Mind ในอุตสาหกรรมโคนม
LEARNING	ศูนย์กลางข้อมูลและความรู้เรื่องอุตสาหกรรมโคนม
PERFORMANCE	รัฐวิสาหกิจระดับ B

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) ด้วยหลักธรรมาภิบาล

#### ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. รู้และรับผิดชอบ
2. ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นเรื่องธรรมาภิบาล



## การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด รวมทั้งการวิเคราะห์ด้วย TOWS แล้ว องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและวางแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561 ให้สอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ 10 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านคนและความรู้ ดังนี้

**มุมมองด้านการเงิน** ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ

- เติบโตอย่างมั่นคง
- ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ

- ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สร้างความมั่นคงในอาชีพ

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ

- สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
- เพิ่มผลผลิตภาพการผลิต
- บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

**มุมมองด้านคนและความรู้** ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ

- เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร
- เสริมสร้างความผูกพันองค์กร

ทั้งนี้ อ.ส.ค. ต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการแบบเดิมมาเป็นการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นตามที่กำหนดไว้ใน Competency ตามตำแหน่งงานและการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความผูกพันและมีผู้บริหารในระดับกลางเป็นตัวอย่างในค่านิยมในแต่ละด้าน เพื่อผลักดันให้เกิดการยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในทางด้านการจัดหาวัตถุดิบน้ำมันดิบเข้าโรงงานให้เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มเป้าหมายเดิมและกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ อ.ส.ค. จะต้องสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และเสริมสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าให้แข็งแกร่งเป็นที่จดจำของกลุ่มเป้าหมายไปพร้อมกับการเพิ่มกำลังการผลิตให้อยู่ในระดับที่ช่วยส่งเสริมการขายได้อย่างต่อเนื่อง การควบคุมของเสีย การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตต่างๆ ภายใต้การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกษตรกรมีอาชีพที่มั่นคง ได้รับการยอมรับจากคู่ค้า (สหกรณ์) และเกิดเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการพัฒนางานวิจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมโคนมและอุตสาหกรรมโคนม ส่งผลให้ อ.ส.ค.เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างมั่นคง





แผนที่กลยุทธ์ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561

### วิสัยทัศน์ นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

- ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
- สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
- มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

ค่านิยม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ



แผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับปี พ.ศ. 2561 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย  
 มิติด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ธีมโครงการ เชิงยุทธศาสตร์
		ปี60	ปี61	ปี62	ปี63	ปี64	
เติบโตอย่างมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้รวม</li> <li>กำไรสุทธิรวม</li> <li>EBITDA</li> <li>สัดส่วนรายได้ MT กับ TT</li> </ul>	9,255	9,760	10,360	11,000	11,700	
		256	298	416	490	539	
		361	381	460	551	664	
		58 : 42	56 : 44	54 : 46	52 : 48	50 : 50	
ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)</li> <li>อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)</li> </ul>	12.2	12.6	16.1	19.2	23.8	
		62	95	177	226	278	



มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					โครงการ เชิงยุทธศาสตร์
		ปี60	ปี61	ปี62	ปี63	ปี64	
ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของคู่ค้าที่ส่งมอบตามคุณภาพที่ อ.ส.ค. กำหนด (SCC)</li> </ul>	+5%	+5%	+5%	+5%	+5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>DPO Milk Valley</li> <li>Operational Excellence</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของคู่ค้า (TT) ที่เป็น Smart Agent</li> </ul>	+5%	+5%	+5%	+5%	+5%	
สร้างความมั่นคงในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของฟาร์มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนด</li> </ul>	1,381 ฟาร์ม	+10%	+10%	+10%	+10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>DPO Milk Valley</li> <li>CSR 4.0</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากค่าน้ำมันของเกษตรกร</li> </ul>	-	+5%	+5%	+5%	+5%	



## มิติด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					โครงการ เชิงยุทธศาสตร์
		ปี60	ปี61	ปี62	ปี63	ปี64	
สร้างความหลากหลาย ของผลิตภัณฑ์/บริการ	• ระดับความสำเร็จการพัฒนามูลค่าผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)	5	5	5	5	5	• Operational Excellence
เพิ่มผลิตภาพการผลิต	• Loss Control	1.2	1.2	1.2	1.2	<1.2	• Operational Excellence
บริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพ	• ระยะเวลาในการปิดงบการเงิน • ร้อยละความสำเร็จของโครงการเชิงกลยุทธ์	7 day 100	5 day 100	5 day 100	5 day 100	5 day 100	• DPO Milk Valley • IT Excellence • HR Transformation
ยกระดับการบริหาร จัดการสู่ความเป็นเลิศ	• จำนวนคะแนนในการประเมินผลภายในตามเกณฑ์ SEPA	150	165	180	195	210	• CSR 4.0 • Operational Excellence



## มิติด้านคนและความรู้

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					โครงการ เชิงยุทธศาสตร์
		ปี60	ปี61	ปี62	ปี63	ปี64	
เพิ่มขีดความสามารถ บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Competency ตามตำแหน่งงาน</li> </ul>	20	40	60	80	100	• HR Transformation
เสริมสร้างความรู้ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากรที่มีความผูกพัน กับองค์กร</li> </ul>	50	60	75	80	80	• HR Transformation
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละผู้บริหารระดับ 6 เป็น Role Model</li> </ul>	50	80	90	100	100	



### แนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด
<b>ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์</b>
<b>การเงิน</b>
รายได้รวม
กำไรสุทธิรวม
EBITDA
สัดส่วนรายได้ MT : TT
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)
อัตรากำไรทางเศรษฐกิจ (EP)
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>
ร้อยละของคู่ค้าที่ส่งมอบตามคุณภาพที่ อ.ส.ค. กำหนด (SCC)
ร้อยละของคู่ค้า (TT) ที่เป็น Smart Agent
ร้อยละของฟาร์มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนด
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้จากค่าน้ำนมของเกษตรกร
<b>กระบวนการภายใน</b>
ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)
Loss Control
ระยะเวลาในการปิดงบการเงิน
ร้อยละความสำเร็จของโครงการเชิงกลยุทธ์
จำนวนคะแนนจากการประเมินภายในตามเกณฑ์ SEPA
<b>คนและความรู้</b>
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Competency ตามตำแหน่งงาน
ร้อยละของบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร
ร้อยละผู้บริหารระดับ 6 เป็น Role Model

นมแห่งชาติ ภายในปี 2564



### เปลี่ยนแปลงสู่นมแห่งชาติ Dairy Thailand 2021

DPO Milk Valley

IT Excellence

HR Transformation

CSR 4.0

Operational Excellence

และมีแผนการขับเคลื่อนในระยะ 5 ปี ดังนี้

**นมแห่งชาติ Dairy Thailand 2021**

2562-2563

- **Strength** : % Complete as DPO Milk Valley plan
- **Intelligence** : Executive Information Systems
- **Transform** : 80% Complete Competency & SEPA self Assessment
- **CSR 3.0** : SD Report
- **Execution** : TPM Excellence Criteria Achievement

กรอบงบประมาณปี 62 = 75,000,000 บาท  
กรอบงบประมาณปี 63 = 75,000,000 บาท

- EBITDA 664 MB
- Top Of Mind ในอุตสาหกรรมนม
- ศูนย์กลางข้อมูลและความรู้เรื่องอุตสาหกรรมโคนม
- รัฐวิสาหกิจชั้น B

2564

- **Sustainability** : Open DPO Milk Valley
- **Intellectual** : Knowledge Any time Any where
- **Perform** : Talent 20% & Completed SEPA Assessment (350)
- **CSR 4.0** : DJSI Index complete
- **Excellence** : JIPM Award / PM Award

กรอบงบประมาณปี 64 = 77,500,000 บาท

กรอบการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีโดยประมาณ 350 MB

DPO Milk Valley	IT Excellence	HR Transformation	CSR 4.0	Operational Excellence
-----------------	---------------	-------------------	---------	------------------------

รู้และรับผิดชอบ      ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า      พัฒนาอย่างต่อเนื่อง      เน้นเรื่องธรรมาภิบาล





จากแผนวิสาหกิจ 5 ปี สำหรับปี พ.ศ. 2561 ของ อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำนวน 10 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 ตัวชี้วัด ดังนั้นเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน อ.ส.ค.จึงวางแผนขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้เกิดผลในทางปฏิบัติผ่าน Project Theme หลัก ในการขับเคลื่อน 5 ธีม และมีโครงการเชิงกลยุทธ์ 10 โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานด้านอุตสาหกรรมนม แผนงานด้านการตลาด แผนงานด้านการส่งเสริมกิจการโคนม แผนงานด้านการบริหารจัดการองค์กร และแผนงานด้านการเงิน ดังต่อไปนี้

**Project Theme: DPO Milk Valley**

พัฒนาให้ อ.ส.ค. มวกเหล็ก เป็นหุบเขาแห่งอาหารนม เน้นการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณภาพนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรที่ทันสมัย คำนึงต่อสภาพแวดล้อมและสังคม การดำเนินการดังกล่าวเป็นการช่วยสร้างความสามารถการแข่งขันเพื่อสร้างมูลค่าทางธุรกิจให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ อาทิ ฟาร์มโคนมผลผลิต ฟาร์ม โคนมออร์แกนิก ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์วิจัย โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์มาตรฐานสูง ตลาดจำหน่ายสินค้าคุณภาพ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงเกษตร Rest area เป็นต้น

ขอบเขตงาน	โครงการเชิงยุทธ์	ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64
<b>หุบเขาแห่งอุตสาหกรรมโคนม</b>  การวิจัยและพัฒนาไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม อุตสาหกรรมโคนมแบบครบวงจรที่ทันสมัย คำนึงถึงต่อสภาพแวดล้อมและสังคม  สร้างความสามารถการแข่งขันเพื่อสร้างมูลค่าทางธุรกิจ อาทิ ฟาร์มโคนมออร์แกนิก ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์วิจัย โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์มาตรฐานสูง ตลาดจำหน่ายสินค้าคุณภาพ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงเกษตร Rest area ฯลฯ	1. โครงการจัดทำแผนแม่บท DPO Milk Valley	✓				
	- ดำเนินการตามแผนแม่บท DPO Milk Valley		✓	✓	✓	✓
	2. โครงการจัดตั้ง Dairy Academy (TMR , นวัตกรรม , การจัดการฟาร์ม)	✓	✓	✓	✓	✓
	3. โครงการ Brand Awareness (เสริมสร้างวัฒนธรรมและภาพลักษณ์องค์กร)	✓				
	4. โครงการเผยแพร่ 55 องค์ความรู้ 55 ปี ฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ก	✓				



**Project Theme: IT Excellence**


ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกกระบวนการ มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมุ่งเน้นพัฒนาระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยง สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ผ่านโมบายโฟน และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทันสมัย เพื่อช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจ และบริหาร

ขอบเขตงาน	โครงการเชิงยุทธ	ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64
<p><b>มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในทุกกระบวนการ</li> <li>พัฒนาระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยงวิเคราะห์ได้ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ผ่านโมบายโฟน และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทันสมัย</li> </ul> 	5. Business Process Management System Phase 1 วิเคราะห์และออกแบบระบบบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ	✓				
	6. โครงการฐานข้อมูล (Big data)		✓			
	7. โครงการพัฒนาระบบ Data warehouse			✓		
	8. โครงการพัฒนาระบบ Logistic				✓	
	9. โครงการเชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอก					✓
	10. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล 4.0			✓		✓



## Project Theme : HR Transformation

ปรับเปลี่ยนศักยภาพบุคลากรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และก้าวเข้าสู่สมแห่งชาติภายในปี 2564

ขอบเขตงาน	โครงการเชิงยุทธ์	ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	
<p>ปรับเปลี่ยนศักยภาพบุคลากรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์</p> <p>สร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และก้าวเข้าสู่สมแห่งชาติภายในปี 2564</p> 	11. โครงการ Talent Management for Successor (ขับเคลื่อน Project Team ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายใน)	✓					
	12. โครงการ Re-form HR Strategic	✓					
	13. โครงการพัฒนาเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร		✓	✓	✓		
	14. โครงการพัฒนาสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร		✓	✓	✓		
	15. โครงการทบทวนกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม						✓
	16. โครงการ ยกระดับองค์กรตามกรอบ SEPA	✓					

## Project Theme: CSR 4.0

พัฒนางานความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมขององค์กรตอบสนองพันธกิจในเรื่องของส่งเสริม การเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน ตลอดจนรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ขอบเขตงาน	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64
<p><b>พัฒนางานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน ตลอดจนรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</p>	17. โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 4.0	✓				
	18. โครงการฟาร์มเกษตรกรได้รับมาตรฐานฟาร์ม		✓	✓	✓	✓



**Project Theme: Operational Excellence**

ปรับปรุงกระบวนการการผลิตในภาคอุตสาหกรรมนม ให้ยกระดับสู่มาตรฐาน World class มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมนมที่มีการดำเนินงานประสิทธิภาพสูง ลดต้นทุน และ บูรณาการการดำเนินงานของโรงงานผลิตภัณฑ์นม 5 โรงงาน

ขอบเขตงาน	โครงการเชิงยุทธศาสตร์	ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64
<p><b>ปรับปรุงกระบวนการการผลิตให้ยกระดับสู่มาตรฐาน World class</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง</li> <li>• ลดต้นทุน</li> <li>• บูรณาการการดำเนินงานของโรงงานผลิตภัณฑ์นม 5 โรงงาน</li> </ul>	19. โครงการขับเคลื่อน TPM สู่ Operational Excellence	✓	✓	✓	✓	✓
	20. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง		✓	✓	✓	✓
	21. โครงการยกระดับผู้แทนจะหน้าให้เป็นผู้แทน Smart Agent		✓	✓	✓	✓



## บทที่ 5

### การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

#### โครงสร้างทางการเงิน

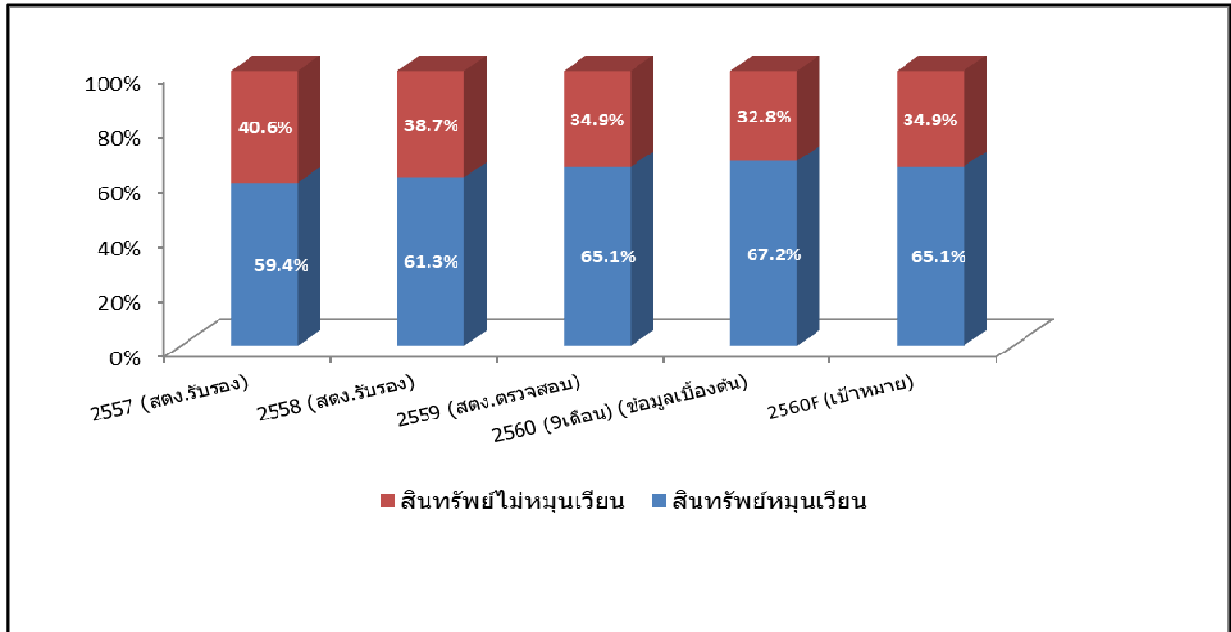
โครงสร้างทางการเงินของ อ.ส.ค. ประกอบด้วยสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน หนี้สินไม่หมุนเวียน และส่วนของทุนดังนี้

	2557	2558	2559	2560 (9เดือน)	2560F
	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.ตรวจสอบ)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>สินทรัพย์</b>					
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59.4%	61.3%	65.1%	67.2%	65.1%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	40.6%	38.7%	34.9%	32.8%	34.9%
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>หนี้สินและส่วนของทุน</b>					
รวมหนี้สินหมุนเวียน	41.7%	42.4%	43.7%	41.1%	39.4%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	40.2%	34.6%	30.5%	27.4%	29.6%
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>81.9%</b>	<b>77.0%</b>	<b>74.2%</b>	<b>68.5%</b>	<b>69.0%</b>
<b>ส่วนของทุน</b>					
รวมส่วนของทุน	18.1%	23.0%	25.8%	31.5%	31.0%
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

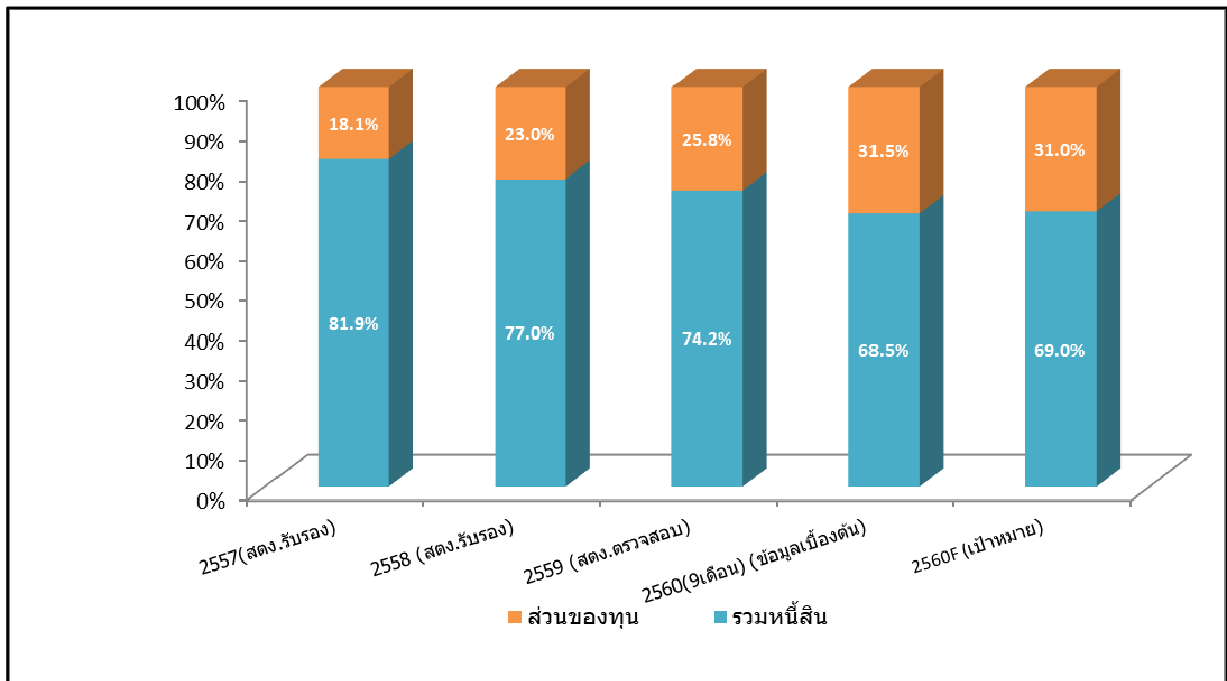
จะเห็นได้ว่าโครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก สินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 59.4% : 40.6% และมีแนวโน้มเป็นเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 65.1% : 34.9% ในปี พ.ศ.2560F





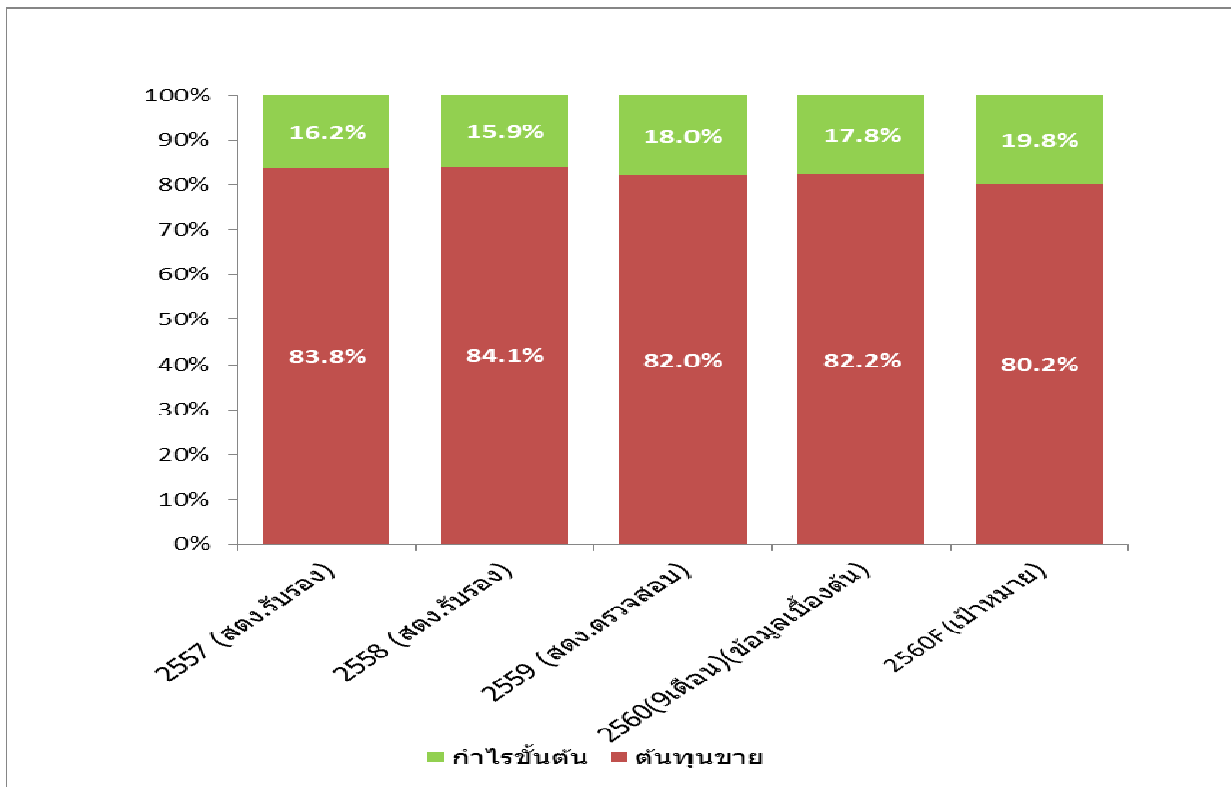


โครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จากหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 81.9% : 18.1% และมีแนวโน้มเป็นหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 69.0% : 31.0% ในปี 2560F



เนื่องจากในปี 2557 มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการรับรู้สินทรัพย์ถาวรใหม่โดยให้สินทรัพย์ที่เกิดจากการเช่าซื้อถือเป็นสินทรัพย์ของ อ.ส.ค. ตั้งแต่วันแรกที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา ทำให้สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่เป็นระบบ ERP ต้องบันทึกเป็นสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ มูลค่าของสินทรัพย์ที่เกิดจากการเช่าซื้อจะลดลงตามราคาเช่าซื้อในแต่ละปี รวมทั้งมูลค่าสินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงปี 2560F

ในขณะที่โครงสร้างต้นทุนมีการปรับเปลี่ยนเช่นกันจากต้นทุนขาย 83.8% มีกำไรขั้นต้น 16.2% ในปี 2557 ลดลงมาเป็นต้นทุนขาย 82.0% มีกำไรขั้นต้น 18.0% ในปี 2559 ซึ่งเป้าหมายปี 2560F เริ่มมีแนวโน้มการทำกำไรเพิ่มขึ้นโดยมีกำไรขั้นต้นเป็น 19.8% ต้นทุนขายกำหนดไว้ที่ 80.2%



ที่ผ่านมา อ.ส.ค. มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม ดังนี้

	ล้านบาท	ร้อยละ
ปีงบประมาณ 2556 (สตง.รับรอง)	6,645	7.4
ปีงบประมาณ 2557 (สตง.รับรอง)	7,023	5.7
ปีงบประมาณ 2558 (สตง.รับรอง)	7,805	11.1
ปีงบประมาณ 2559 (สตง.ตรวจสอบ)	8,222	5.3
ปีงบประมาณ 2560 (เป้าหมาย)	9,058	10.2

ในขณะที่ต้นทุนขายมีอัตราการเติบโตในปี 2557 ประมาณ 6.1% ปี 2558 ประมาณ 11.4% ปี 2559 ประมาณ 2.7% และในปี 2560F ประมาณ 7.7%



	2557	2558	2559	2560F
	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.ตรวจสอบ)	(เป้าหมาย)
<b>รายได้</b>				
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	5.7%	11.0%	5.4%	10.2%
รายได้เงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
รายได้อื่น (ด้านกิจการโคนม&อื่น)	17.7%	-1.2%	-6.0%	17.3%
<b>รวมรายได้</b>	<b>5.8%</b>	<b>10.7%</b>	<b>5.1%</b>	<b>10.3%</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
ต้นทุนขาย	7.7%	9.7%	2.7%	7.7%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-32.3%	2.3%	14.9%	141.4%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	13.8%	1.4%	21.0%	9.2%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	4479.2%	37.1%	7.5%	-82.7%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>7.5%</b>	<b>8.6%</b>	<b>5.3%</b>	<b>10.2%</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)</b>	<b>-58.5%</b>	<b>209.0%</b>	<b>-2.1%</b>	<b>14.1%</b>
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>				
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ				
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-37.2%	-1235.0%	-106.4%	-100.0%
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>-58.6%</b>	<b>224.1%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>14.3%</b>

ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี 2557 - 2558 แล้วพบว่า ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี เพิ่มขึ้นน้อยกว่า ต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น แสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงผลิตภาพในการผลิต และการบริหารสินค้าคงเหลือ ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นทุกรายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยจ่ายสัญญาเช่าทางการเงิน) ทั้งนี้ในปี 2560F อ.ส.ค.พยายามควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้อยู่ในระดับเดิมหรือลดลง



	2557	%	2558	%	2559	%	2560 (9เดือน)	%	2560F	%
	(ตดง.รับรอง)		(ตดง.รับรอง)		(ตดง.ตรวจสอบ)		(เบื้องต้น)		(เป้าหมาย)	
<b>สินทรัพย์</b>										
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	14.4%	274,993,493.02	9.2%	470,822,299.73	15.0%	457,343,282.05	14.2%	412,900,000.00	14.0%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	22.2%	703,920,477.11	23.6%	652,513,691.79	20.8%	543,000,358.63	16.9%	683,000,000.00	23.1%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	0.4%	18,514,770.34	0.6%	21,348,280.59	0.7%	6,385,719.07	0.2%	38,000,000.00	1.3%
สินค้าคงเหลือ	548,549,173.00	18.5%	709,071,247.85	23.8%	780,381,851.47	24.8%	1,033,276,718.63	32.1%	680,000,000.00	23.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,081,855.00	0.6%	15,987,590.00	0.5%	-	0.0%	0	0.0%	-	0.0%
วัสดุคงเหลือ	62,938,602.96	2.1%	70,146,898.50	2.4%	76,088,069.67	2.4%	77,069,638.42	2.4%	75,000,000.00	2.5%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	1.2%	33,506,330.14	1.1%	44,292,677.28	1.4%	45,255,233.23	1.4%	35,000,000.00	1.2%
รายการระหว่างกัน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	0	0.0%	-	0.0%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>1,762,609,402.49</b>	<b>59.4%</b>	<b>1,826,140,806.96</b>	<b>61.3%</b>	<b>2,045,446,870.53</b>	<b>65.1%</b>	<b>2,162,330,950.03</b>	<b>67.2%</b>	<b>1,923,900,000.00</b>	<b>65.1%</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>										
เงินลงทุน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	0	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	5.4%	139,170,248.71	4.7%	116,111,878.09	3.7%	98,475,440.84	3.1%	97,050,000.00	3.3%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,040,638,421.85	35.1%	1,012,315,894.06	34.0%	966,226,445.23	30.7%	932,920,850.23	29.0%	909,189,000.00	30.8%
งานระหว่างก่อสร้าง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	9,352,023.42	0.3%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	0.0%	-	0.0%	14,903,180.00	0.5%	15,329,440.00	0.5%	20,000,000.00	0.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	0.1%	1,868,805.82	0.1%	942,646.07	0.0%	942,646.07	0.0%	4,000,000.00	0.1%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,203,847,546.29</b>	<b>40.6%</b>	<b>1,153,354,948.59</b>	<b>38.7%</b>	<b>1,098,184,149.39</b>	<b>34.9%</b>	<b>1,057,020,400.56</b>	<b>32.8%</b>	<b>1,030,239,000.00</b>	<b>34.9%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>2,966,456,948.78</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,979,495,755.55</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,143,631,019.92</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,219,351,350.59</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,954,139,000.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>										
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>										
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	0	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	26.6%	896,774,779.08	30.1%	929,293,025.63	29.6%	1,040,484,266.21	32.3%	805,000,000.00	27.2%
เจ้าหนี้อื่น	67,629,843.13	2.3%	52,425,499.71	1.8%	70,476,267.93	2.2%	31,627,681.43	1.0%	35,000,000.00	1.2%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	27,893,614.89	0.9%	35,475,320.25	1.2%	39,186,051.71	1.2%	56,007,056.05	1.7%	37,000,000.00	1.3%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	57,770,468.32	1.9%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยมีต้นชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี	130,259,752.90	4.4%	157,341,279.14	5.3%	178,513,301.65	5.7%	91,839,375.11	2.9%	155,000,000.00	5.2%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	165,794,100.81	5.6%	122,386,351.78	4.1%	156,933,938.66	5.0%	102,227,094.49	3.2%	131,389,000.00	4.4%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,237,810,965.61</b>	<b>41.7%</b>	<b>1,264,403,229.96</b>	<b>42.4%</b>	<b>1,374,402,585.58</b>	<b>43.7%</b>	<b>1,322,185,473.29</b>	<b>41.1%</b>	<b>1,163,389,000.00</b>	<b>39.4%</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>										
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	650,475,461.07	21.9%	548,709,562.64	18.4%	442,255,405.55	14.1%	471,014,869.27	14.6%	336,000,000.00	11.4%
เจ้าหนี้อ่างหุ้นบำเหน็จของสมาชิกปฏิบัติงาน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	248,120,000.00	8.4%	190,300,000.00	6.4%	222,000,000.00	7.1%	119,150,000.00	3.7%	246,000,000.00	8.3%
รายได้จากการบริการอาคารรัฐวิสาหกิจ	16,551,901.73	0.6%	12,671,793.00	0.4%	9,474,613.93	0.3%	3,375,909.53	0.1%	12,000,000.00	0.4%
ดอกเบี้ยมีต้นชำระหนี้ค้างชำระ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้โครงการชดเชยราคาน้ำมันดิบ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังจากจากรวม	275,441,863.00	9.3%	278,119,112.00	9.3%	285,809,299.25	9.1%	289,063,802.90	9.0%	280,000,000.00	9.5%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,190,589,225.80</b>	<b>40.1%</b>	<b>1,029,800,467.64</b>	<b>34.6%</b>	<b>959,539,318.73</b>	<b>30.5%</b>	<b>882,604,581.70</b>	<b>27.4%</b>	<b>874,000,000.00</b>	<b>29.6%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,428,400,191.41</b>	<b>81.9%</b>	<b>2,294,203,697.60</b>	<b>77.0%</b>	<b>2,333,941,904.31</b>	<b>74.2%</b>	<b>2,204,790,054.99</b>	<b>68.5%</b>	<b>2,037,389,000.00</b>	<b>69.0%</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>										
ทุน	651,366,787.68	22.0%	651,366,787.68	21.9%	651,366,787.68	20.7%	651,366,787.68	20.2%	651,366,787.68	22.0%
กำไรขาดทุนสะสม	(113,310,030.31)	-3.8%	33,925,270.27	1.1%	158,322,327.93	5.0%	363,194,507.92	11.3%	265,383,212.32	9.0%
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>538,056,757.37</b>	<b>18.1%</b>	<b>685,292,057.95</b>	<b>23.0%</b>	<b>809,689,115.61</b>	<b>25.8%</b>	<b>1,014,561,295.60</b>	<b>31.5%</b>	<b>916,750,000.00</b>	<b>31.0%</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>2,966,456,948.78</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,979,495,755.55</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,143,631,019.92</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,219,351,350.59</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,954,139,000.00</b>	<b>100.0%</b>

ส่วนงบแสดงฐานะทางการเงินในปี 2557-2559 และประมาณการปี 2560F นั้น อ.ส.ค.มีรายการที่มีสาระสำคัญได้แก่ สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ที่มีมูลค่าสูง

	2557	2558	2559	2560 (9เดือน)	2560F
	(ตดง.รับรอง)	(ตดง.รับรอง)	(ตดง.ตรวจสอบ)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
สินค้าคงเหลือ	548,549,173.00	709,071,247.85	780,381,851.47	1,033,276,718.63	680,000,000.00
	-8.6%	29.3%	10.1%	32.4%	-34.2%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	543,000,358.63	683,000,000.00
	-2.1%	6.9%	-7.3%	-16.8%	25.8%
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	1,040,484,266.21	805,000,000.00
	11.2%	13.7%	3.6%	12.0%	-22.6%



### สภาพคล่องทางการเงิน

แสดงถึงความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์หมุนเวียนให้กลายเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียนที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ

1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)
2. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio)

อ.ส.ค. มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) เพิ่มขึ้นจาก 1.42 เท่า ในปี 2557 เป็น 1.44 เท่า ในปี 2558 และยังคงรักษาระดับต่อเนื่องไปจนถึงปี 2560F ประมาณ 1.65 เท่า แต่ยังคงถือว่ายังมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

	2557	2558	2559	2560 (9เดือน)	2560F
	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.ตรวจสอบ)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>1.อัตราส่วนสภาพคล่อง(Liquidity Ratios):-</b>					
<b>1.Current Ratio</b>	1,762,609,402	1,826,140,807	2,045,446,871	2,162,330,950	1,923,900,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1,237,810,966	1,264,403,230	1,374,402,586	1,322,185,473	1,163,389,000
	<b>1.42</b>	<b>1.44</b>	<b>1.49</b>	<b>1.64</b>	<b>1.65</b>
<b>2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio</b>	1,214,060,229	1,117,069,559	1,265,065,019	1,129,054,231	1,243,900,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1,237,810,966	1,264,403,230	1,374,402,586	1,322,185,473	1,163,389,000
	<b>0.98</b>	<b>0.88</b>	<b>0.92</b>	<b>0.85</b>	<b>1.07</b>

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ ผลปรากฏว่าลดลงจาก 0.98 เท่า ในปี 2557 เหลือ 0.88 เท่าในปี 2558 แต่ในปี 2560F มียอด 1.07 เท่า จากการประมาณลูกหนี้การค้าเพิ่มจากปี 2559 จะเห็นได้ว่าสภาพคล่องทางการเงินลดลงเมื่อเทียบกับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน แสดงถึงสินค้าคงเหลือมีส่วนที่สูงในสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งเป็นสินค้าประเภทนมที่อาจจะเกิดสินค้าเสื่อมได้

### ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

แสดงถึงความสามารถที่ อ.ส.ค. ได้บริหารจัดการสินทรัพย์แต่ละประเภทให้เกิดประโยชน์ต่อ อ.ส.ค. โดยสามารถคำนวณได้ 3 อัตราคือ

1. อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover Ratio)
2. อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า (Days Sales Outstanding)
3. อัตราการหมุนของเจ้าหนี้การค้า (Liquidity of Payables)

อ.ส.ค. มีอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นจาก 12.47 รอบ ในปี 2557 เป็น 12.64 รอบ ในปี 2558 และในงวด 9 เดือนของปี 2560 ลดลงเหลือเพียง 11.09 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยประมาณการเพิ่มขึ้นจาก 28.86 วัน ปี 2557 เป็น 32.47 วันในงวด 9 เดือนของปี 2560

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าก็เพิ่มขึ้นจาก 10.42 รอบ ในปี 2557 เป็น 10.44 รอบ ในปี 2558 และลดลงต่อเนื่องไปจนถึงปี 2560F เป็น 9.98 รอบ แต่ในงวด 9 เดือนของปี 2560 ลดลงเหลือเพียง 5.89 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยประมาณการลดลงจาก 34.56 วัน เหลือเพียง 34.48 วัน ในปี 2558 แต่ใน



งวด 9 เดือนของปี 2560 เพิ่มขึ้นมากถึง 61.13 วัน ซึ่งแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงเหลือ และการขาย

	2557 (สดง.รับรอง)	2558 (สดง.รับรอง)	2559 (สดง.ตรวจสอบ)	2560 (9เดือน) (ข้อมูลเบื้องต้น)	2560F (เป้าหมาย)
<b>2 ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์(Asset Management Analysis)</b>					
<b>1.Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)</b>					
-Receivable Tunover Ratio	7,165,001,622	7,946,017,060	8,351,843,344	6,628,165,553	9,059,449,963
(อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า)	574,413,130	628,810,210	678,217,084	597,757,025	683,000,000
	12.47	12.64	12.31	11.09	13.26
-Average Collection Period Ratio	365	365	365	365	365
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	12.47	12.64	12.31	11.09	13.26
	29.26	28.88	29.64	32.92	27.52
<b>2.Liquidity of Inventory(สภาพคล่องของสินค้า)</b>					
-Inventory Tunover Ratio	5,982,862,714	6,564,570,440	6,744,626,702	5,340,455,486	7,265,881,191
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	574,413,130	628,810,210	744,726,550	906,829,285	680,000,000
	10.42	10.44	9.06	5.89	10.69
-Average Days Sales Ratio	365	365	365	365	365
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	10.42	10.44	9.06	5.89	10.69
	35.04	34.96	40.30	61.98	34.16
<b>3.Liquidity Of Payables(สภาพคล่องของเจ้าหนี้)</b>					
-Inventory Tunover Ratio	5,982,862,714	6,564,570,440	6,744,626,702	5,340,455,486	7,265,881,191
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	748,727,576	842,618,982	913,033,902	984,888,646	805,000,000
	7.99	7.79	7.39	5.42	9.03
(ระยะเวลาชำระหนี้)	365	365	365	365	365
	7.99	7.79	7.39	5.42	9.03
	45.68	46.85	49.41	67.31	40.44





### ความสามารถในการทำกำไร

แสดงถึงความสามารถที่ อ.ส.ค. ได้บริหารจัดการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยสามารถคำนวณได้ 3 อัตราคือ

1. อัตราส่วนกำไรขั้นต้น (Profit Margin)
2. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)
3. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

	2557	2558	2559	2560 (9เดือน)	2560F
	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.ตรวจสอบ)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>3 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร</b>					
<b>1.Profitability in Relation to sales</b>	118,213,890,796	138,144,662,049	160,721,664,256	128,771,006,703	1,793,568,772
-Gross Profit Margin	7,165,001,622	7,946,017,060	8,351,843,344	6,628,165,553	9,059,449,963
(เปรียบเทียบกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	16.50	17.39	19.24	19.43	19.80
- Net Profit Margin	7,347,666,289	23,812,370,060	22,396,020,246	20,322,944,170	25,609,733,280
(เปรียบเทียบกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	1.03	3.00	2.68	3.07	2.83
<b>2.Profitability in Relation to Investment</b>	7,347,666,289	23,812,370,060	22,396,020,246	20,322,944,170	25,609,733,280
-Rat of Return on Equity(ROE)	515,193,642	611,674,408	747,490,587	912,125,206	916,750,000
(อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น)	14.26	38.93	29.96	22.28	27.94
- Return on Asset Ratio(ROA)	7,347,666,289	23,812,370,060	22,396,020,246	20,322,944,170	25,609,733,280
(อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์)	2.84	8.01	7.32	6.39	8.67

อ.ส.ค. มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นในปี 2557-2558 ค่อนข้างคงที่ประมาณ 16.50-17.39% และเพิ่มขึ้นในปี 2559 เป็น 19.24% และ ในงวด 9 เดือนของปี 2560 เป็น 19.43% ส่วนอัตราส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 20.99% ในปี 2560F รวมทั้งอัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้กำไรลดลงอย่างมากนี้เกิดจากประสิทธิผลในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ที่มีงบประมาณสูง แต่ยังไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก



### ความสามารถในการชำระหนี้

แสดงถึงความสามารถของ อ.ส.ค.ในการบริหารหนี้สินที่ได้รับมาจากเงินกู้ โดยมีการประเมินความสามารถในการชำระดอกเบี้ย และความสามารถในการนำเงินทุนที่มีอยู่ทั้งของผู้ลงทุนเองและของเงินกู้มาสร้างมูลค่าให้องค์กร โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ

- 1 อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio)
- 2.ความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Times-Interest-Earned)

	2557 (สดง.รับรอง)	2558 (สดง.รับรอง)	2559 (สดง.ตรวจสอบ)	2560 (9เดือน) (ข้อมูลเบื้องต้น)	2560F (เป้าหมาย)
<b>4 1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)</b>	2,428,400,191	2,294,203,698	2,333,941,904	2,204,790,055	2,037,389,000
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	2,966,456,949	2,979,495,756	3,143,631,020	3,219,351,351	2,954,139,000
	0.82	0.77	0.74	0.68	0.69
<b>2.Times- Interest- Earned</b>	73,476,663	238,123,701	223,960,202	203,229,442	246,097,333
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	39,198,342	53,724,261	57,728,243	24,948,160	10,000,000
	1.87	4.43	3.88	8.15	24.61

อ.ส.ค. มีอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในปี 2557-2559 ค่อนข้างคงที่ประมาณ 0.74-0.82 และประมาณการในปี-2560F อยู่ที่ระดับ 0.69 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และ อ.ส.ค. มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับสูง ทำให้ อ.ส.ค. ยังมีความสามารถในการหาแหล่งกู้ยืมเงินในระยะยาวมาเพื่อขยายการเติบโตได้อีกมาก

### ประมาณการงบการเงิน 5 ปี

จากการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนข้างต้น อ.ส.ค. จึงได้จัดทำประมาณการงบการเงิน 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและมีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน ภายใต้ตัวชี้วัดตามมิติด้านการเงิน ดังนี้



ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
	2560	2561	2562	2563	2564
รายได้ (ล้านบาท)	9,255	9,760	10,360	11,000	11,700
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	256	298	416	490	540
EBITDA (ล้านบาท)	361	381	460	551	664
สัดส่วนรายได้ MT : TT	58 : 42	56 : 44	54 : 46	52 : 48	50 : 50
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	12.2	12.6	16.1	19.2	23.8
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	62	95	177	226	278

โดยประมาณการโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ระดับต้นทุนขาย 82.0% กำไรขั้นต้น 18.0% รวมทั้งกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารไว้ที่ไม่เกิน 1,500 ล้านบาท/ปี

รวมทั้งการบริหารสินค้าคงเหลือให้มีมูลค่าเป็น 24% ของมูลค่าสินทรัพย์ทั้งหมดและการติดตามลูกหนี้การค้าอย่างใกล้ชิด ตลอดจนปรับปรุงระบบการบริหารการผลิตให้สามารถลดการสูญเสียและเพิ่มผลิตภาพ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตโดยตรง



ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับปี พ.ศ.2561 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

	2560E	%	2561E	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%
<b>สินทรัพย์</b>										
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	412,900,000.00	14.0%	432,888,000.00	14%	441,000,000.00	15.5%	463,500,000.00	16.1%	432,000,000.00	15.5%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	683,000,000.00	23.1%	650,000,000.00	22%	698,000,000.00	24.5%	748,000,000.00	26.0%	768,000,000.00	27.5%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	38,000,000.00	1.3%	25,000,000.00	1%	35,700,000.00	1.3%	37,700,000.00	1.3%	40,000,000.00	1.4%
สินค้าคงเหลือ	680,000,000.00	23.0%	780,000,000.00	26%	676,000,000.00	23.7%	677,000,000.00	23.5%	677,000,000.00	24.3%
ปศุสัตว์คงเหลือ	0.00	0.0%	0.00	0%	20,000,000.00	0.7%	25,000,000.00	0.9%	25,000,000.00	0.9%
วัสดุคงเหลือ	75,000,000.00	2.5%	80,000,000.00	3%	75,000,000.00	2.6%	75,000,000.00	2.6%	75,000,000.00	2.7%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	35,000,000.00	1.2%	37,000,000.00	1%	35,000,000.00	1.2%	40,000,000.00	1.4%	40,000,000.00	1.4%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>1,923,900,000.00</b>	<b>65.1%</b>	<b>2,004,888,000.00</b>	<b>66%</b>	<b>1,980,700,000.00</b>	<b>69.4%</b>	<b>2,066,200,000.00</b>	<b>71.8%</b>	<b>2,057,000,000.00</b>	<b>73.8%</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>										
เงินลงทุนระยะยาว			0.00							
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	909,189,000.00	30.8%	914,841,000.00	30%	813,760,000.00	28.5%	773,030,000.00	26.9%	710,000,000.00	25.5%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	97,050,000.00	3.3%	76,000,000.00	3%	54,250,000.00	1.9%	32,900,000.00	1.1%	17,600,000.00	0.6%
ปศุสัตว์คงเหลือ	20,000,000.00		20,000,000.00							
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	4,000,000.00	0.1%	2,000,000.00	0%	4,500,000.00	0.2%	4,500,000.00	0.2%	3,500,000.00	0.1%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,030,239,000.00</b>	<b>34.9%</b>	<b>1,012,841,000.00</b>	<b>34%</b>	<b>872,510,000.00</b>	<b>30.6%</b>	<b>810,430,000.00</b>	<b>28.2%</b>	<b>731,100,000.00</b>	<b>26.2%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>2,954,139,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,017,729,000.00</b>	<b>100%</b>	<b>2,853,210,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,876,630,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,788,100,000.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>										
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>										
เงินเบิกเกินบัญชี										
เจ้าหนี้การค้า	805,000,000.00	27.2%	890,000,000.00	29%	780,000,000.00	27.3%	750,000,000.00	26.1%	850,000,000.00	30.5%
เจ้าหนี้อื่น	35,000,000.00	1.2%	25,000,000.00	1%	25,000,000.00	0.9%	25,000,000.00	0.9%	25,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	37,000,000.00	1.3%	40,000,000.00	1%	25,000,000.00	0.9%	25,000,000.00	0.9%	25,000,000.00	0.9%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	0.00	0.0%	0.00	0%		0.0%		0.0%		0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	155,000,000.00	5.2%	180,000,000.00	6%	124,000,000.00	4.3%	110,000,000.00	3.8%	50,000,000.00	1.8%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	131,389,000.00	4.31%	170,000,000.00	4.31%	150,000,000.00	4.30%	145,000,000.00	4.75%	150,000,000.00	5.4%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,163,389,000.00</b>	<b>39.4%</b>	<b>1,305,000,000.00</b>	<b>43%</b>	<b>1,104,000,000.00</b>	<b>38.7%</b>	<b>1,055,000,000.00</b>	<b>36.7%</b>	<b>1,100,000,000.00</b>	<b>39.5%</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>										
เงินกู้ยืมระยะยาว	0.00	0.0%	0.00	0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว-สุทธิ	336,000,000.00	11.4%	237,000,000.00	8%	242,000,000.00	8.5%	240,000,000.00	8.3%	90,000,000.00	3.2%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	246,000,000.00	8.17%	230,000,000.00	8.24%	164,000,000.00	8.25%	166,000,000.00	7.68%	200,000,000.00	7.2%
รายได้จากการบริจาครอการรับรู้	12,000,000.00	0.40%	9,500,000.00	0.40%	12,000,000.00	0.40%	12,000,000.00	0.39%	13,000,000.00	0.5%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	280,000,000.00	9.29%	285,500,000.00	9.28%	250,000,000.00	9.25%	250,000,000.00	9.17%	250,000,000.00	9.0%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>874,000,000.00</b>	<b>29.6%</b>	<b>762,000,000.00</b>	<b>25%</b>	<b>668,000,000.00</b>	<b>23.4%</b>	<b>668,000,000.00</b>	<b>23.2%</b>	<b>553,000,000.00</b>	<b>19.8%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,037,389,000.00</b>	<b>69.0%</b>	<b>2,067,000,000.00</b>	<b>68%</b>	<b>1,772,000,000.00</b>	<b>62.1%</b>	<b>1,723,000,000.00</b>	<b>59.9%</b>	<b>1,653,000,000.00</b>	<b>59.3%</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>										
ทุน	651,366,787.68	22.0%	651,366,787.68	22%	651,366,787.68	22.8%	651,366,787.68	22.6%	651,366,787.68	23.4%
กำไรขาดทุนสะสม	265,383,212.32	9.0%	299,362,212.32	10%	429,843,212.32	15.1%	502,263,212.32	17.5%	483,733,212.32	17.3%
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>916,750,000.00</b>	<b>31.0%</b>	<b>950,729,000.00</b>	<b>32%</b>	<b>1,081,210,000.00</b>	<b>37.9%</b>	<b>1,153,630,000.00</b>	<b>40.1%</b>	<b>1,135,100,000.00</b>	<b>40.7%</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>2,954,139,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,017,729,000.00</b>	<b>100%</b>	<b>2,853,210,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,876,630,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,788,100,000.00</b>	<b>100.0%</b>



ประมาณการงบกำไรขาดทุน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับปี พ.ศ.2561 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

	2560E	%	2561E	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%
<b>รายได้</b>										
รายได้จากการขาย	9,059,449,963.37	97.9%	9,559,688,292.18	98%	10,160,000,000.00	98.1%	10,800,000,000.00	98.2%	11,500,000,000.00	98.3%
รายได้เงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล		0.0%		0%		0.0%		0.0%		0.0%
รายได้อื่น	195,256,750.00	2.1%	199,982,720.00	2%	200,000,000.00	1.9%	200,000,000.00	1.8%	200,000,000.00	1.7%
<b>รวมรายได้</b>	<b>9,254,706,713.37</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,759,671,012.18</b>	<b>100%</b>	<b>10,360,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,000,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,700,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>										
ต้นทุนขาย	7,265,881,191.32	78.5%	7,600,587,036.82	77.9%	8,540,000,000.00	82.4%	9,040,000,000.00	82.2%	9,588,500,000.00	82.0%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริมกิจการโคนม	430,470,286.22	14.0%	452,648,989.31	4.6%	403,024,469.00	3.9%	463,478,139.35	4.2%	532,999,860.25	4.6%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,292,257,903.03	14.0%	1,398,421,434.47	14.3%	1,028,500,000.00	9.9%	1,038,500,000.00	9.4%	1,074,000,000.00	9.2%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	10,000,000.00	0.1%	10,000,000.00	0.1%	4,000,000.00	0.0%	4,000,000.00	0.0%	5,000,000.00	0.0%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>8,998,609,380.57</b>	<b>97.2%</b>	<b>9,461,657,460.60</b>	<b>96.9%</b>	<b>9,975,524,469.00</b>	<b>96.3%</b>	<b>10,545,978,139.35</b>	<b>95.9%</b>	<b>11,200,499,860.25</b>	<b>95.7%</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้</b>	<b>256,097,332.80</b>	<b>2.8%</b>	<b>298,013,551.58</b>	<b>3.1%</b>	<b>384,475,531.00</b>	<b>3.7%</b>	<b>454,021,860.65</b>	<b>4.1%</b>	<b>499,500,139.75</b>	<b>4.3%</b>
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>256,097,332.80</b>	<b>2.8%</b>	<b>298,013,551.58</b>	<b>3.1%</b>	<b>384,475,531.00</b>	<b>3.7%</b>	<b>454,021,860.65</b>	<b>4.1%</b>	<b>499,500,139.75</b>	<b>4.3%</b>
ผลกำไร(ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลัก										
คณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	0.00	0.0%	0.00	0.0%	32,000,000.00	0.3%	36,000,000.00	0.3%	40,000,000.00	0.3%
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>256,097,332.80</b>	<b>2.8%</b>	<b>298,013,551.58</b>	<b>3.1%</b>	<b>416,475,531.00</b>	<b>4.0%</b>	<b>490,021,860.65</b>	<b>4.5%</b>	<b>539,500,139.75</b>	<b>4.6%</b>



ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับปี พ.ศ.2561 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

	2560E	%	2561E	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	264,628,732.80		306,608,551.58		416,475,531.00		490,021,860.65		539,500,139.75	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	79,388,619.84		91,982,565.47		124,942,659.30		147,006,558.20		161,850,041.92	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	185,240,112.96		214,625,986.11		291,532,871.70		343,015,302.46		377,650,097.82	
Risk Free Rate (Rf)	2.8%		2.8%		2.8%		2.8%		2.8%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	8%		8%		8%		8%		8%	
หนี้สินรวม (Debt)	2,037,389,000.00		2,067,000,000.00		1,772,000,000.00		1,723,000,000.00		1,653,000,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	916,750,000.00		950,729,000.00		1,081,210,000.00		1,153,630,000.00		1,135,100,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x 0.7 x D/E	2.91		2.85		2.15		1.96		1.91	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	0.26		0.26		0.20		0.18		0.18	
ดอกเบี้ยจ่าย	10,000,000.00		10,000,000.00		4,000,000.00		4,000,000.00		5,000,000.00	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	0.49%		0.48%		0.23%		0.23%		0.30%	
WACC = (E/(D+E)xKe)+(D/(D+E)xKd)	8.43%		8.39%		7.70%		7.53%		7.53%	
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,977,900,000.00		2,058,888,000.00		2,025,700,000.00		2,111,200,000.00		2,102,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน	1,008,389,000.00		1,125,000,000.00		980,000,000.00		945,000,000.00		1,050,000,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,030,239,000.00		1,012,841,000.00		872,510,000.00		810,430,000.00		731,100,000.00	
หนี้สินระยะยาว	541,000,000.00		528,000,000.00		427,200,000.00		429,200,000.00		463,000,000.00	
Invested Capital	1,458,750,000.00		1,418,729,000.00		1,491,010,000.00		1,547,430,000.00		1,320,100,000.00	
IC x WACC	122,972,625.00		119,598,854.70		114,881,217.61		116,588,161.53		99,375,609.09	
<b>EP</b>	<b>62,267,487.96</b>		<b>95,027,131.41</b>		<b>176,651,654.09</b>		<b>226,427,140.92</b>		<b>278,274,488.74</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>361,280,206.48</b>		<b>381,378,444.93</b>		<b>460,475,531.00</b>		<b>551,021,860.65</b>		<b>664,500,139.75</b>	
<b>ROA (ตามเกณฑ์ชี้วัดองค์กร ใช้ EBITDA มาคำนวณ)</b>	<b>12.2%</b>		<b>12.6%</b>		<b>16.1%</b>		<b>19.2%</b>		<b>23.8%</b>	

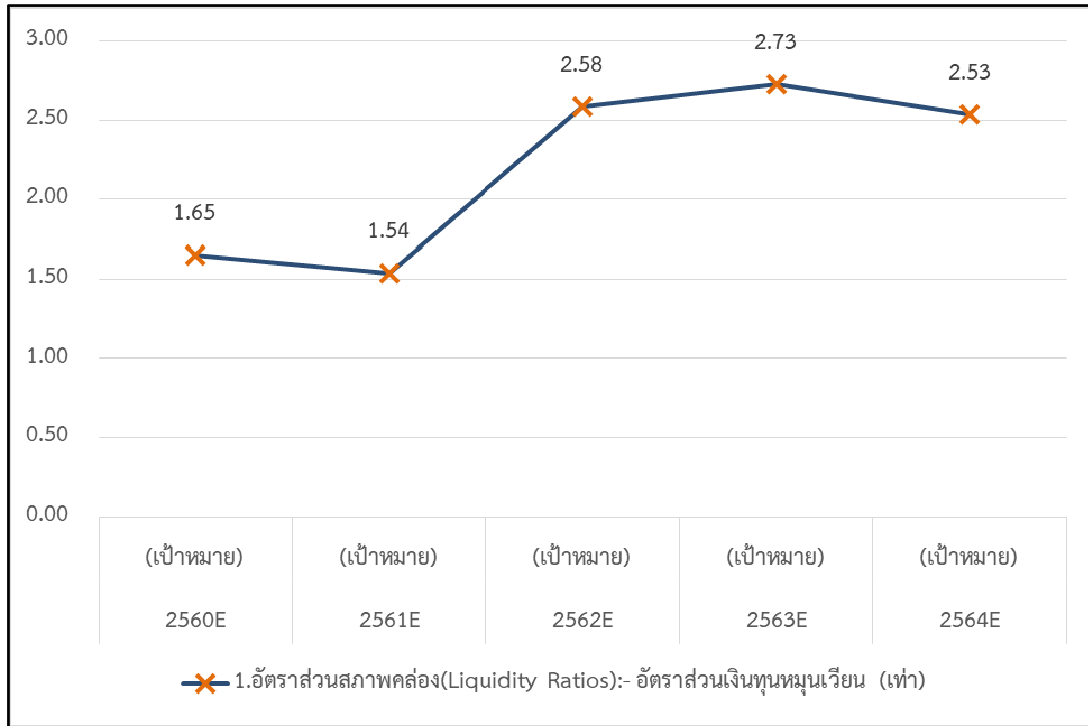


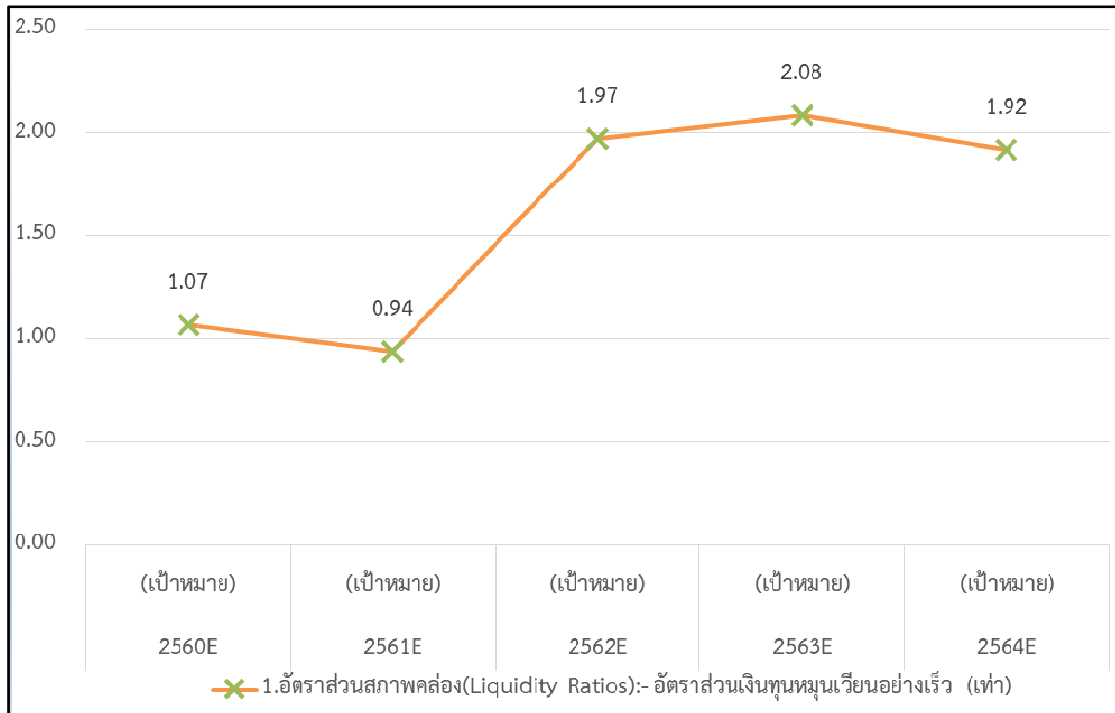


จากประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุน 5 ปี ข้างต้น ส่งผลให้อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) เป็นดังนี้

### ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน

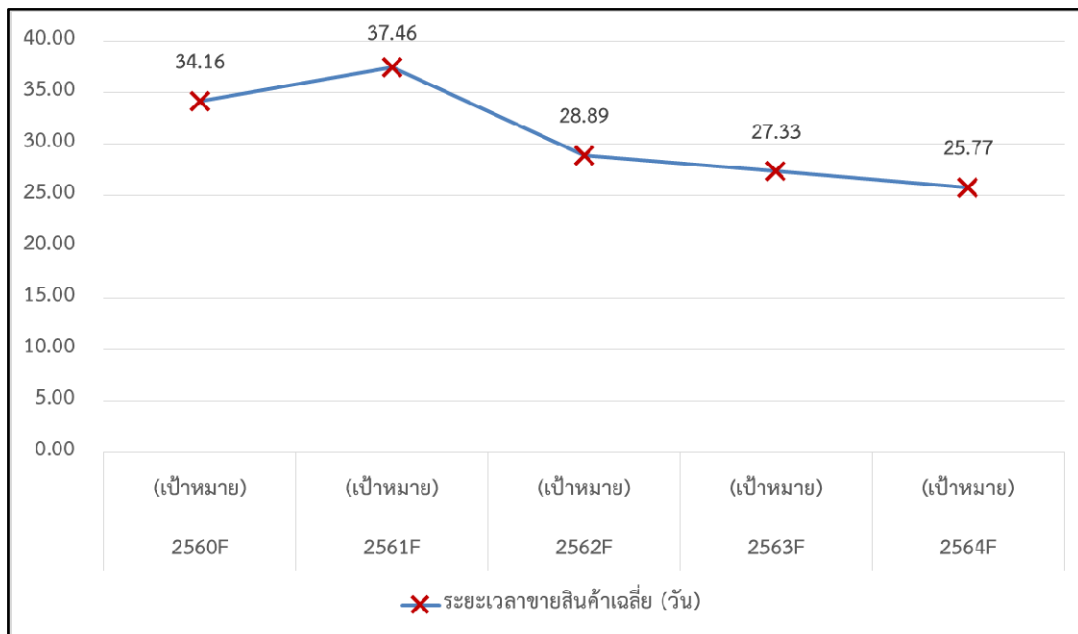
อ.ส.ค. มีสภาพคล่องในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) ทั้งอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) เป็น 1.65, 1.54, 2.58, 2.73, และ 2.53ตามลำดับและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เป็น 1.07, 0.94, 1.97, 2.08, และ 1.92 ตามลำดับ

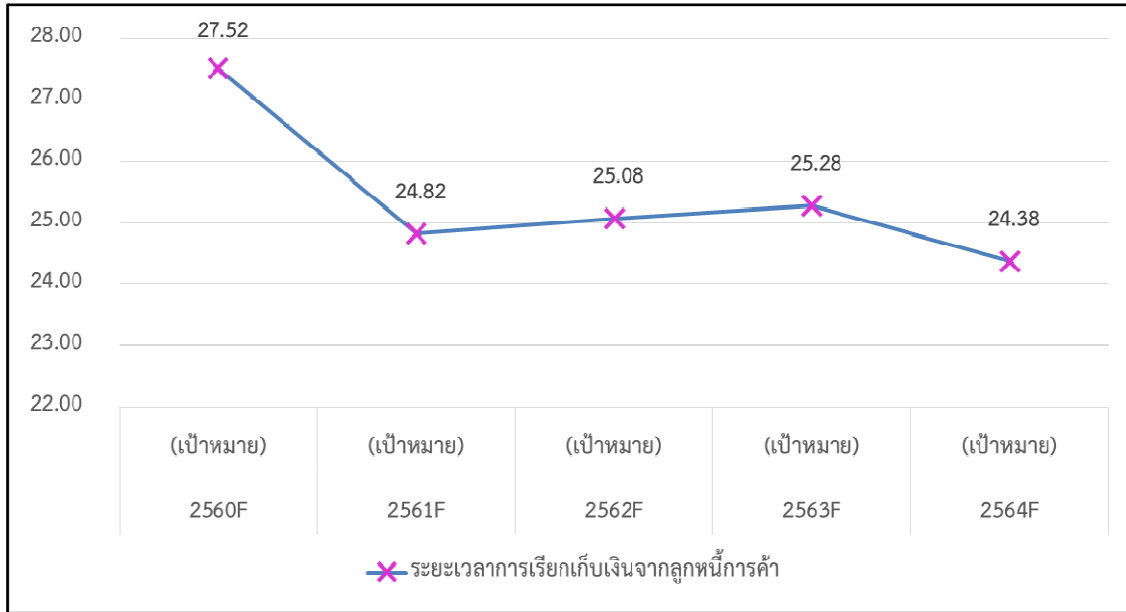




**ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์**

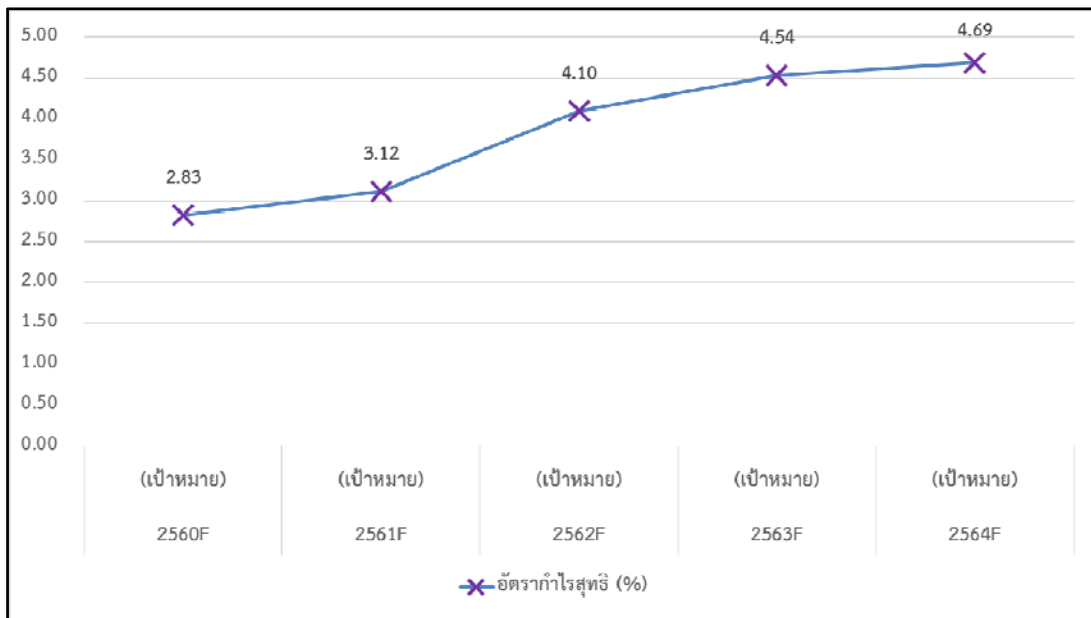
อ.ส.ค. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์โดยการรักษาระดับจำนวนวันเฉลี่ยในการขายสินค้าไว้ที่ 26-37 วัน รักษาระดับจำนวนวันในการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าไว้ที่ 24-27 วัน





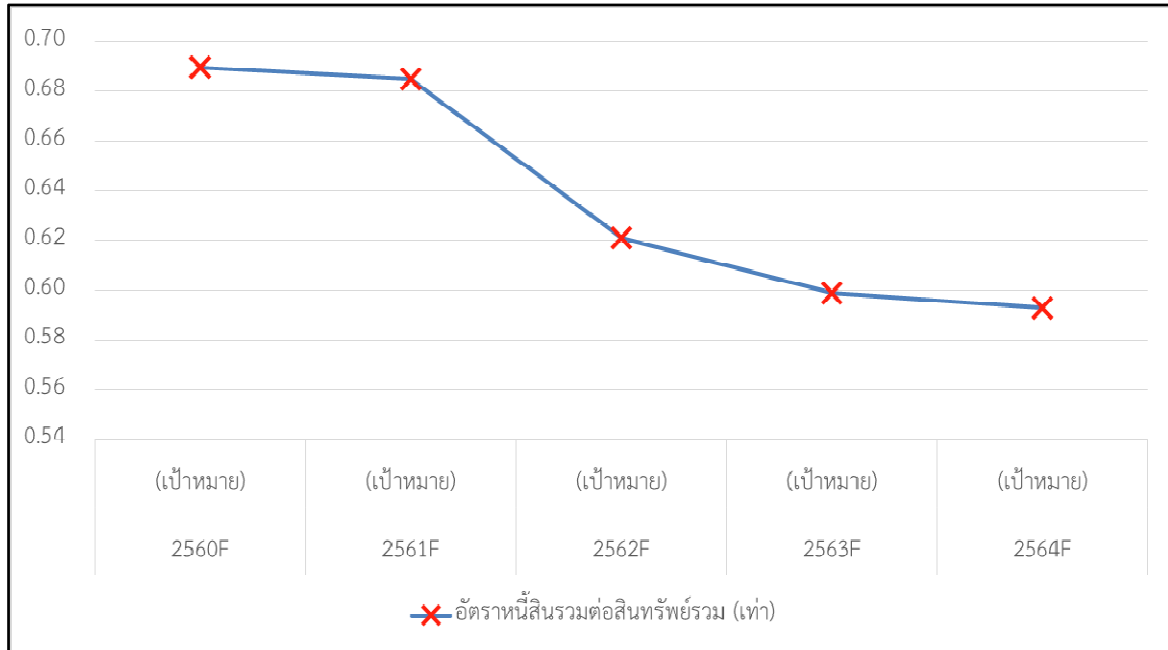
**ประมาณการความสามารถในการทำกำไร**

อ.ส.ค. ได้บริหารโครงสร้างต้นทุน: กำไรสุทธิ ไว้ที่ 82:18 แต่ในช่วงระยะ 5 ปี ข้างหน้า อาจต้องปรับโครงสร้างต้นทุนลงเพื่อให้สอดคล้องกับราคาวัตถุดิบคือน้ำมันดิบที่อาจปรับราคาขึ้น ทำให้ประมาณการงบกำไรขาดทุนจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้และสะท้อนออกมาในตัวเลขประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิให้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับประมาณ 4.69%



### ประมาณการความสามารถในการชำระหนี้

อ.ส.ค. มีอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จาก 0.69 ในปี 2560E มาเป็น 0.68, 0.62, 0.60 และ 0.59 ตามลำดับ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หมุนเวียนสามารถลดภาระด้านหนี้สินโดยเฉพาะเจ้าหนี้การค้า



## บทที่ 6

### ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

#### ความเป็นมา

จากอดีตถึงปัจจุบันภาคการเกษตรของไทยยังประสบปัญหามากมาย เช่น ราคาผลผลิตที่ขาดเสถียรภาพ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาหนี้สินครัวเรือน ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นไม่สอดคล้องกับราคาจำหน่าย แม้รัฐบาลจะกำหนดแนวทาง มาตรการในการให้ความช่วยเหลือต่างๆมาโดยตลอด แต่ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น หรือเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ดังนั้นเพื่อให้เป็นการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาวอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในการพัฒนาภาคการเกษตรให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประเทศไทยต้องปรับตัวด้านการเร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการเกษตรและทุกๆด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศท่ามกลางการแข่งขันโลกที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และให้สอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้มีความมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกรให้เป็น Smart Farmer ที่มีความพร้อมในองค์ความรู้ด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ สามารถนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาผสมผสาน กับองค์ความรู้สมัยใหม่ที่เหมาะสมในการพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพมาตรฐานและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด การคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งส่งเสริมสถาบันเกษตรกรให้เป็น Smart Group และ Smart Enterprise ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด การบริหารจัดการ และมีความเข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้าคนกลางและผู้ประกอบการได้

องค์การสหประชาชาติได้ประเมินสถานการณ์โลกในช่วงปี พ.ศ. 2544-2643 (ค.ศ.2001 - 2100) ว่าจะ เป็นศตวรรษแห่งผู้สูงอายุจากการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุ โดยสัดส่วนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 12.3 ในปี พ.ศ.2558 เป็นร้อยละ 13.8 ในปี พ.ศ.2563 แต่ภายหลังจากปี พ.ศ.2563 วัยแรงงานจะมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของประเทศไทย โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเช่นเดียวกันซึ่งส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลง สำนักงานสถิติแห่งชาติคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ในช่วงปี พ.ศ.2568 ซึ่งการเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลต่อทั้งเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นกลุ่มสำคัญที่ทำให้ความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสินค้าเพื่อสุขภาพ ทั้งนี้การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโลกส่งผลต่อประเทศไทยในเรื่องของประชากรวัยแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่องรวมถึงภาคการเกษตรด้วย

ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจ และผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตประชาชน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดการขาดแคลนน้ำ อากาศ และภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงสร้างความเสียหายต่อการผลิตในภาคการเกษตร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านอาหารโลก รวมทั้งกระทบต่อการส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารของประเทศไทยซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศ จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศต่างๆ



ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงมีการทำข้อตกลงในการดำเนินมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรม การบริการ และภาคครัวเรือน รูปแบบการผลิตและการบริโภคต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการสนับสนุนในใช้พลังงานหมุนเวียน พลังงานทดแทน และพลังงานชีวภาพเพิ่มมากขึ้น

### วิสัยทัศน์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

: เกษตรกรมั่นคง ภาคการเกษตรมั่งคั่ง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน

ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์:

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร (Smart Farmer / Group / Officer)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้า (ลดต้นทุน/ผลิตและขายด้วยคุณภาพ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Green Technologyเกษตรสมัยใหม่ 4.0)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน (Clean Technology/Zero waste)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (ประชารัฐ ปรับปรุง / โครงสร้าง function กฎหมาย)

จากการจัดทำยุทธศาสตร์โคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569 ที่จัดทำขึ้นภายใต้สภาพปัญหาและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโคนม ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมโลกเปรียบเทียบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมไทย โดยใช้แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลักเศรษฐกิจชุมชน กรอบแนวคิด THAILAND4.0 และหลักประกันความเสี่ยงเชื่อมโยงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับกรอบแนวคิดและนโยบายอื่น ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12(พ.ศ. 2560 – 2564)นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและปศุสัตว์ นโยบายยกระดับนมโรงเรียนให้ได้มาตรฐานสากล และข้อตกลงการค้าเสรีที่กำหนดไว้

**วิสัยทัศน์ : อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบ ได้มาตรฐานสากลภายใน 10 ปี (พ.ศ.2560-2569)**

ยุทธศาสตร์ :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและองค์กรโคนม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเลี้ยงโคนม





## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### จุดแข็ง.

- เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีเครือข่าย ความร่วมมือ และการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐด้วยกันและองค์กรระหว่างประเทศ
- ใช้วัตถุดิบจากนมโคสด 100% ไม่ผสมนมผง สินค้าได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้บริโภคอย่างยาวนาน
- มีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมกระจายอยู่ทุกภาค ทำให้อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบและเกษตรกร
- มีกระบวนการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร
- เป็นหน่วยงานที่มีจุดกำเนิดและส่งเสริมอาชีพโคนมพระราชทาน ทำให้มีภาพลักษณ์เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

### จุดอ่อน

- บุคลากรไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน
- จำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถประจำตำแหน่ง (Competency) มีไม่เพียงพอ
- การบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็นระบบ
- การกระจายสินค้ายังไม่ทั่วถึง
- การนำระบบสารสนเทศ มาช่วยในการตัดสินใจยังไม่มีประสิทธิภาพ
- ระบบการสื่อสารภายในยังไม่ทั่วถึง
- การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ทันกับความต้องการ / การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (นวัตกรรม Product & นวัตกรรมกระบวนการ)

### โอกาส

- ตลาดในกลุ่ม CLMV มีโอกาสสูง
- การบริโภคนมที่มีมากกว่าที่ผลิตได้
- การตื่นตัวของผู้บริโภคให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพ
- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเกษตรกรเข้าสู่ Thailand 4.0 / Digital Thailand
- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร
- การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทย ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น
- จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้สูงอายุของไทยมีอัตราสูงขึ้นอย่างมากในอีก 15 ปีข้างหน้า
- ความต้องการด้านคุณภาพน้ำนมดิบที่สูงขึ้นของผู้บริโภค ส่งผลในเรื่องการยกระดับ

### ข้อจำกัด

- ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องดื่มทดแทน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกหลากหลาย
- คู่แข่งใช้ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน เพื่อการแข่งขันด้านการตลาด
- ขาดแคลนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้เกษตรกรไปใช้ในการพัฒนาฟาร์ม
- ขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม
- บริษัทคู่แข่งมีทุนเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่รวดเร็ว
- การค้าเสรีทำให้นมผงเข้ามาทดแทน
- ประสิทธิภาพการผลิตภาคการเกษตรยังต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนสูง ราคานมดิบมีมูลค่าสูง



## หลักการสำคัญในการจัดทำแผน ระยะ 20 ปี คือ

1. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. เกษตรกรเป็นศูนย์กลางการพัฒนา
3. วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี วิสัยทัศน์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และวิสัยทัศน์ อ.ส.ค. 20 ปี
4. หลัก“Smart” เป็นแนวคิดหลักในการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้
  - 4.1 Smart Farmer
  - 4.2 Smart Product
  - 4.3 Smart Agent
  - 4.4 Smart officer

อ.ส.ค.นำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์โคนม และผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569 ภารกิจของ อ.ส.ค. ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. และเกณฑ์ประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นำมาทบทวนและจัดทำแผนระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สำหรับปี 2561 และแผนระยะ 20 ปี เป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี มาดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค.ให้บรรลุเป้าหมาย

**ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) :** เป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพบรรลุวิสัยทัศน์“นมแห่งชาติ ปี 2564”ภาคเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถลดต้นทุน และการมีประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

**ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2560 – 2569) :** องค์กรสามารถบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกร และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

**ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2560 – 2574) :** ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ

**ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) :** องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน



## วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี : เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

### เป้าประสงค์ :

- 1.อ.ส.ค.เกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสามารถในอาชีพของตนตามหลัก “Smart” สามารถยกระดับการดำเนินงานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดรวมถึงสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน
- 2.อ.ส.ค. ประกอบกิจการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม และผลิตผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลเป็นที่พึงพอใจของคนไทยได้อย่างยั่งยืน
- 3.เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็งเลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ

## ยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี

### ยุทธศาสตร์ที่ : 1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

อ.ส.ค. มุ่งมั่นที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งเป็นต้นน้ำหรือผู้ผลิตน้ำนมดิบที่สำคัญ โดยเริ่มจากการพัฒนางานส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร เพื่อพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมและวิจัย พัฒนา เผยแพร่ องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรรวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

### ยุทธศาสตร์ที่ : 2 พัฒนาอุตสาหกรรมนม

พัฒนาอุตสาหกรรมนมที่มีศักยภาพรองรับน้ำนมดิบจากเกษตรกร หรือสหกรณ์พันธมิตร ได้หมด และรวดเร็วเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค ด้วยต้นทุนการผลิตที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้สอดคล้องกับเครื่องจักรเทคโนโลยีสูง

### ยุทธศาสตร์ที่ : 3 พัฒนางานด้านการตลาด

พัฒนางานด้านตลาดให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนมอย่างยั่งยืนด้วยมีการวิจัย พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์นม ให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงมีการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายแบบบูรณาการและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นม (High Value Added Product) ด้วยนวัตกรรม ตลอดรวมถึงการส่งเสริมการบริโภคนมในภูมิภาคอาเซียนให้มีความยั่งยืน ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย

### ยุทธศาสตร์ที่ : 4 บริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่

มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่ พัฒนาระบบการจูงใจ สร้างความผูกพัน และพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้าน HR ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ SEPA วัฒนธรรมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ





## แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย									
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</b>												
1. ถ่ายทอดการใช้งาน App. E-dairy ให้แก่เกษตรกรเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพนักงานสายกิจการโคนม	• ผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้งาน App. E-dairy ได้รับความรู้ และสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง	-	-	500 คน	500 คน	500 คน	500 คน	2,500 คน	-	-	-	
2. ฝึกอบรมผสมเทียมให้แก่เกษตรกร	• เกษตรกรที่เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นละ 20 คนสามารถผสมเทียมให้แก่โคนมของตนเองและเกษตรกรที่อยู่ใกล้เคียง	-	5 รุ่น	5 รุ่น	5 รุ่น	5 รุ่น	5 รุ่น	25 รุ่น	25 รุ่น	25 รุ่น	5 รุ่น	
3. เพิ่มขีดความสามารถห้องปฏิบัติการสัตวแพทย์	• ห้องปฏิบัติการสัตวแพทย์สามารถให้บริการได้หลายประเภท	-	-	-	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	สามารถให้บริการ	



## แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย									
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</b>												
4. บริการฉีดวัคซีนป้องกันโรคปากและเท้าเปื่อย	• โคนมได้รับการฉีดวัคซีน	-	ยังไม่ได้ดำเนินการ	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	โคได้รับการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี	สามารถให้บริการฉีดวัคซีน 3 ครั้ง/ปี
5. บริการส่งเสริมยุคใหม่	• เกษตรกรได้รับความรู้ด้านการบริหารระบบจัดการฟาร์มโคนมและมีความพึงพอใจ	-	-	>80% มีความพึงพอใจ	>80% มีความพึงพอใจ	>80% มีความพึงพอใจ	>80% มีความพึงพอใจ	>80% มีความพึงพอใจ	>80% มีความพึงพอใจ	-	-	-
6. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (DIP)	• เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิมปีละ	-	-	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%





## แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</b>											
7.ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรให้ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ฟาร์ม	• มีฟาร์มเกษตรกรที่ได้รับ GAP เพิ่มขึ้น	-	1,381	10%	20%	30%	40%	60-100%	100%	100%	100%
8. พัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ ของเกษตรกรรายฟาร์ม เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	• จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่มี คุณภาพน้ำนมผ่าน มาตรฐานที่มีค่า TS ≥12.50 %และค่าSCC ≤ 400,000 เซลล์/มิลลิลิตร เพิ่มขึ้นจากเดิม	-	-	10%	20%	30%	40%	60-100%	-	-	-
	• จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่มี คุณภาพน้ำนมผ่าน มาตรฐานที่มีค่า TS≥12.50 %และค่าSCC ≤ 300,000 เซลล์/มิลลิลิตร เพิ่มขึ้นจากเดิม	-	-	-	-	-	-	-	50%	100%	100%



## แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</b>											
9.จัดตั้งฟาร์มโคนม ประสิทธิภาพสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถเป็นตัวอย่างใน การบริหารระบบการ จัดการฟาร์มและมี เกษตรกรมาศึกษาดูงาน เพื่อนำไปเป็นแนวทางใน การปรับปรุงฟาร์ม</li> </ul>	-	-	300 คน	300 คน	300 คน	300 คน	300 คน/ปี	300 คน/ปี	300 คน/ปี	300 คน/ปี
10. ดำเนินการจัดทำDairy Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตบุคลากรที่มี ความสามารถด้าน ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</li> </ul>	-	9 คน	10 คน	10 คน	10 คน	10 คน	20 คน/ปี	20 คน/ปี	20 คน/ปี	20 คน/ปี



## แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนารูธุรกิจอุตสาหกรรมนม</b>											
1. ปรับปรุงกระบวนการ การผลิตให้ยกระดับสู่ มาตรฐาน World class	• OEE	86.75%	74.5%	77.0%	79.5%	82.0%	84.5%	94.5%	94.5%	94.5%	94.5%
	• ร้อยละการสูญเสีย (Loss Reduce 5%)	1.22%	1.4%	1.4%	1.3%	1.2%	1.2%	1.0%	0.7%	0.6%	0.6%
	• ร้อยละจำนวนพนักงาน ที่พัฒนาตาม Training need (20%)	0%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	100%	100%	100%



แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย									
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมนม</b>												
2. พัฒนาให้ได้ระบบ												
คุณภาพตาม												
มาตรฐานสากล												
-GMP CODEX	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
- HACCP CODEX	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
-ฮาลาล	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
-ISO 9001 :2015 ระบบ	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
บริหารจัดการคุณภาพ												
-ISO14001:2015 ระบบ	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การจัดการสิ่งแวดล้อม												
-ISO/IEC17025 รับรอง	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ห้อง Lab ข้อกำหนดทั่วไป												
ว่าด้วยความสามารถของ												
ห้องปฏิบัติการทดสอบและ												
สอบเทียบ												
-ISO18000ระบบการ	• ได้รับการรับรอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
จัดการอาชีวอนามัยและ												
ความปลอดภัย												



แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนางานด้านการตลาด</b>											
1. เป็นผู้นำตลาดผลิตภัณฑ์นม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของส่วนแบ่งตลาดนมทั่วไปในประเทศไทยเติบโตขึ้น 1.5% ต่อปี</li> <li>ร้อยละของคู่ค้า (TT) ที่เป็น Smart Agent เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี</li> </ul>	46	47.5	49	50.5	52	53.5	60	65	70	70
		-	+5	+5	+5	+5	+5	+25	+25	+25	+5
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง ปีละ 1 ชนิด (คะแนน)</li> </ul>	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3. พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับผู้บริโภคคนสุดท้าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอดขายหน่วยในช่องทางขาย แบบ Online Marketing เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี</li> </ul>	-	-	1,000,000	1,050,000	1,102,500	1,157,625	1,477,455	1,885,649	2,406,619	2,406,619



แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนางานด้านการตลาด</b>											
4.พัฒนาข้อมูลการวิจัย สำหรับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นม	• ระดับความสำเร็จการ พัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มี มูลค่าสูงปีละ 1 ชนิด (คะแนน)	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5
	• ผลงานการวิจัยที่มีความ เกี่ยวข้องกับการตลาด 1 ชิ้นงานต่อปี	-	-	1	1	1	1	5	5	5	1
5.ส่งเสริมการบริโภค ผลิตภัณฑ์นมคุณภาพสูง	• จำนวนข้อร้องเรียนของ ลูกค้าลดลง 10% ต่อปี	-	-	-10%	-10%	-10%	-10%	-50%	-50%	-50%	-10%
	• จำนวนผู้เข้าใช้บริการของ ศูนย์การเรียนรู้ เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	-	-	+10%	+10%	+10%	+10%	+50%	+50%	+50%	+10%
	• อัตราการบริโภคนม(ลิตร) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ต่อปี (เป็น 25 ลิตร/ คน/ปี ภายใน 5 ปี และ 50 ลิตร/คน/ปี ภายใน 20 ปี)	18	19.5	21	22.5	24	25	33	41	50	50





**แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย									
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 4 บริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่</b>												
1. ทบทวนโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองภารกิจของ อ.ส.ค. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ระดับประสิทธิภาพของกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของ อ.ส.ค.</li> </ul>	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)
2. พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	-	-	พอใช้ (1.51-2.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	
3. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successors Development)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> </ul>	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	
4. พัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง</li> </ul>	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	



**แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย									
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 4 บริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่</b>												
5.พัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล(Individual Development Plan)	• ระดับคะแนนการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในรวมของ อ.ส.ค.	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)
6.จัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม (KnowledgeManagement)	• จำนวนองค์ความรู้ที่มีการแบ่งปันเข้าคลังความรู้	-	55	60	70	80	90	100	120	150	150	
7.เสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) /เสริมสร้างและยกระดับความสุขและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Happiness and Quality of work life)	• คะแนนระดับการประเมินความผูกพันองค์กรของพนักงาน	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	
8.พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	• คะแนนระดับการประเมินวัฒนธรรมองค์กร	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	



**แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2559	เป้าหมาย								
			ปี 60	ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65 - 69	ปี 70 - 74	ปี 75 - 79	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ : 4 บริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่</b>											
9.พัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ</li> </ul>	-	-	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดี (2.51-3.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีมาก (3.51-4.50)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)	ดีเยี่ยม (4.51-5.00)
10.จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับการปฏิบัติงานและเป็นไปตามมาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครอบคลุมของระบบเครือข่าย</li> </ul>	80%	70%	75%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
11.สร้างโอกาสในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและนำเสนอข้อมูลในระบบ</li> <li>เวลาที่ใช้ในการค้นหาข้อมูลเพื่อการเรียนรู้</li> </ul>	-	-	-	>20% ลดลง 5%	>30% ลดลง 15%	>40% ลดลง 40%	>50% ลดลง 50%	75% ลดลง 70%	90% ลดลง 70%	90% ลดลง 70%

