

นมแห่งชาติภายในปี 2564
Being 'National Milk by 2021'

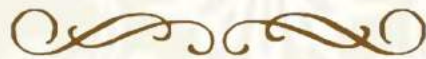


แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2563) ฉบับปรับปรุง



“การเลี้ยงโคนมก็เป็นอาชีพที่ดีสำหรับคนไทย
เหมาะกับประเทศและถ้าใช้หลักวิชาที่เหมาะสม
จะทำให้มีความเจริญและมีรายได้ดี”



พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
ที่ทรงพระราชทานให้แก่ผู้แทนสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง ยุวเกษตร
และสมาชิกผู้รับนมสด ณ โครงการส่วนพระองค์สวนจิตรลดา
เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พุทธศักราช 2531



“อาชีพการเลี้ยงโคนมนี้ เป็นอาชีพที่พ่อได้พระราชทานไว้
ดังนั้นเราขอสู้ต่อ เพื่อให้อาชีพนี้อยู่คู่แผ่นดินไทย”



พระราชดำรัส สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
ในโอกาสที่เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิด โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม BHT
สหกรณ์โคนมพักลุง จำกัด จังหวัดพักลุง
เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2555

สารบัญ

บทที่ 1	การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)	
1.1	ประวัติความเป็นมา	1-1
1.2	วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.	1-2
1.3	บทบาทและหน้าที่	1-3
1.4	นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	1-5
1.5	แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	1-6
1.6	การทบทวนผลการดำเนินการ ปีบัญชี 2561	1-8
1.7	การทบทวนผลการดำเนินการ ปีบัญชี 2562	1-18
บทที่ 2	กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง	
2.1	กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.(พ.ศ. 2560 – 2565) สำหรับปี 2563	2-1
2.2	ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	2-1
2.3	กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561-2580	2-5
2.4	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ	2-8
2.5	หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12	2-13
2.6	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	2-17
2.7	นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)	2-22
2.8	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560 – 2564	2-28
2.9	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร	2-29
2.10	แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะ 10 ปี (2560 – 2569)	2-33
2.11	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)	2-34
2.12	นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2-36
2.13	กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2563	2-37
บทที่ 3	การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
3.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	3-1
3.2	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)	3-29
3.3	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3-33
3.4	ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)	3-37
3.5	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	3-43
3.6	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	3-44
บทที่ 4	การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	
4.1	ภาพรวมการบริการองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-1
4.2	รายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.2561 – ก.ย.2562)	4-4
4.3	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (SIP)	4-7
4.4	ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Driver Tree)	4-8

บทที่ 5 ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ		
5.1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าขององค์กร	5-1
5.2	ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	5-3
5.3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 20 ปี	5-4
5.4	Roadmap การพัฒนาในระยะ 5 ปี	5-5
5.5	แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์	5-8
5.6	แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)	5-12
บทที่ 6 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ		
6.1	วิสัยทัศน์	6-1
6.2	พันธกิจ	6-2
6.3	ค่านิยม	6-2
6.4	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	6-2
6.5	ประเด็นยุทธศาสตร์	6-3
บทที่ 7 การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balance Scorecard		
7.1	มิติด้านการเงิน	7-1
7.2	มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7-1
7.3	มิติด้านกระบวนการภายใน	7-3
7.4	มิติด้านคนและความรู้ (การเรียนรู้และพัฒนา)	7-5
บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน		
8.1	โครงสร้างทางการเงิน	8-1
8.2	ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	8-14
8.3	ประมาณการงบกำไรขาดทุน	8-18
8.4	ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์	8-20
8.5	ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน	8-22
8.6	ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	8-23
8.7	ประมาณการความสามารถในการทำกำไร	8-24
8.8	ประมาณการอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์	8-24
บทที่ 9 การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล		
9.1	แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่อำนาจปฏิบัติ	9-1
9.2	การติดตามประเมินผล	9-2
บทที่ 10 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)		
10.1	กรอบแนวคิด	10-1
10.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	10-5
10.3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี	10-8
10.4	วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี : เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมโคนม	10-8

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง เป็นการจัดทำเพื่อทบทวนและกำหนดแผนวิสาหกิจให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นไปตามทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น และทบทวนสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยยึดแนวทางตามมติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ขึ้น โดยการดำเนินการทบทวนในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการรับฟังความเห็นและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มที่ได้ดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ 2562 มาเพื่อประกอบการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ

ทั้งนี้จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ได้กำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจตามแนวทางที่ คนร. กำหนดซึ่งประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และศึกษาแนวทางในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน

สมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง โดยยึดตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และการพัฒนาประเทศตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นับว่าเป็นโอกาสและส่งเสริมต่อบริบทของ อ.ส.ค. มากยิ่งขึ้นในการมุ่งเน้นภารกิจต่างๆที่ได้ดำเนินการมาตลอด ได้แก่การแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกร การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งทางผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและและบริการ การสร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ การยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่สินค้าเกษตร การสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทย

แผนวิสาหกิจฉบับปี พ.ศ.2560 – 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ได้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“นมแห่งชาติภายในปี 2564” (Being National Milk by 2021)

นมแห่งชาติที่ต้องการรวมพลังไทยเป็นหนึ่ง สร้างเกษตรกรกรมโคนมยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังภาพต่อไปนี้



วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบต่อดองค์ความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการสรรสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนม ให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

นิยามวิสัยทัศน์

1. Growth: การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรของอ.ส.ค.
ตัวชี้วัด.Growth: รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %
2. Sustainability: แบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย จากฟาร์มไทย ด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมโคนมไทยระดับสากล แบรนด์เดียวที่คนไทยมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมไทยส่งผลกระทบต่อในการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไทย
ตัวชี้วัด.Sustainability: Top of Mind Brand ระดับ brand perceived ≥ 17.85 % สํารวจโดยบริษัท Brandage
3. Learning: ความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบวงจรเกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความหวงแหน ความมีส่วนร่วม ในการดำรงไว้ซึ่งอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป

ตัวชี้วัด Learning: เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสำหรับเกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั่วประเทศ

4. Performance: มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด Performance: องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์มลดต้นทุนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 2) มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน
- 3) ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างความร่วมมือของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย
- 4) มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย

- 5) พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนวมครบวงจร แห่งชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความ มั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของ อ.ส.ค. และพัฒนาเป็น คลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป
- 6) เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบ สนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบาย และงานที่ทำทนายเชิงยุทธศาสตร์ได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนวมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าใจผู้บริโภค
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมาภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

1.1 ประวัติความเป็นมา

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

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนนาร์ส ซอนเดอร์กอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกรของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959)



การสำรวจความพร้อมเพื่อสร้างฟาร์มโคนมตามความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก (190 Mr.Niels Erickson,Chairman of the Danish Agri M.B. Mr.Viggo Anderson government agri adviser and Mr.gumar sondergaard)

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและดื่มนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

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

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 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"

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2537, (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538, (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2544 และ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 มาตรา 7 อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม

01

ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

02

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

03

04

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

05

06

ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

01

ผลิต ซื่อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนม และเนื้อ โคนม และ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

02

03

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม



ภารกิจหลักตามโครงสร้างขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 3 ด้าน คือ

01

ด้านกิจการโคนมประกอบด้วย
3 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

02

ด้านอุตสาหกรรมนม
ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง (โรงงานนมมวกเหล็ก)
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้ (โรงงานนมปราณบุรี)
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โรงงานนมขอนแก่น)
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง (โรงงานนมสุโขทัย)
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน (โรงงานนมเชียงใหม่)

03

ด้านอำนวยการและบริหาร
ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายอำนวยการ
- ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ

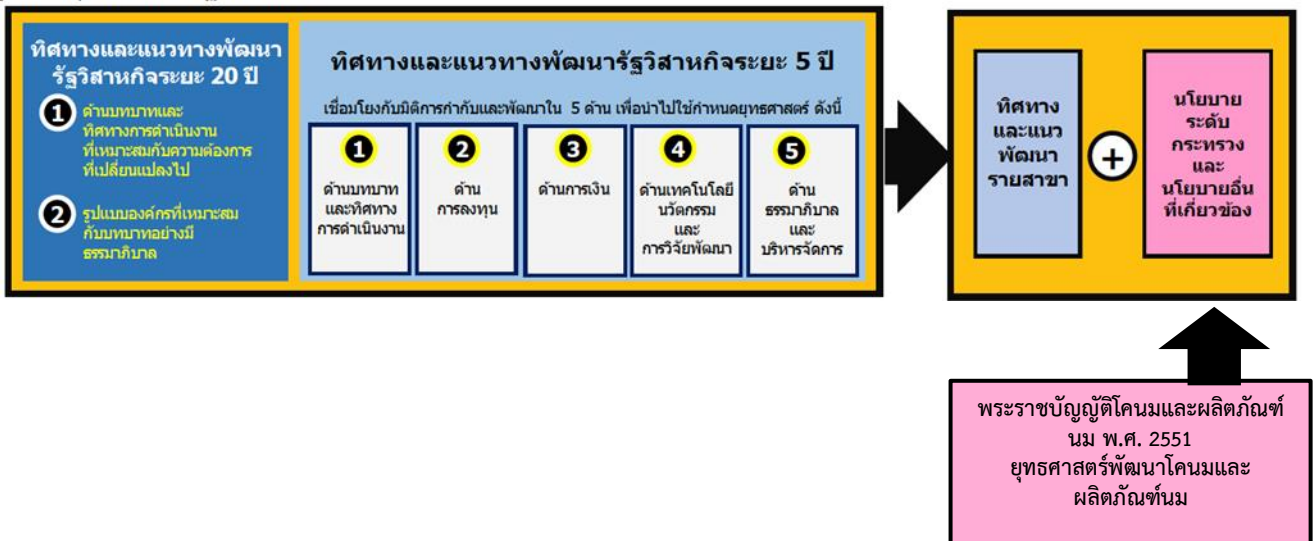
1.4 นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

กรอบการบริหารจัดการ อ.ส.ค. นอกจากจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ผันผวน ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวตามแล้ว ยังต้องดำเนินงานภายใต้กรอบของการปกครอง กฎหมาย สังคม และจารีตวัฒนธรรมของประเทศ พร้อมทั้งจำเป็นต้องดำเนินการภายใต้กรอบของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พระราชบัญญัติโคนม และผลิตภัณฑ์นม ตลอดจนทิศทางการดำเนินงาน จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ประเทศไทยวาระแห่งชาติ รวมทั้งแนวทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง ทบวง กรม กอง และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องประกอบกันด้วย เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของ อ.ส.ค. มีความเหมาะสม สอดรับกับสถานการณ์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก เป็นไปตามกรอบภาระหน้าที่แห่งการจัดตั้ง และมีทิศทางสอดคล้องกับกระบวนการขับเคลื่อนของประเทศ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



1.5 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)

จากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้น การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2565 อ.ส.ค. ได้ตั้งเป้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2564 ให้เป็นนมแห่งชาติ พร้อมทั้งตอบสนองนโยบายของภาครัฐ และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อ อ.ส.ค. เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับตลาดน้ำนมดิบ รวมทั้งสามารถตอบสนองนโยบายของภาครัฐ 2 ด้าน คือ 1) จัดหาและส่งมอบวัตถุดิบน้ำนมดิบเข้าโรงงานในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของตลาดและน้ำนมดิบมีคุณภาพ 2) พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสามารถเป็นอาชีพที่มั่นคงได้ ตลอดจนมีนโยบายการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพฟาร์มในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ผลผลิตของน้ำนมต่อฟาร์มเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และจำนวนโคนมในฟาร์มมีความเหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมให้ฟาร์มของเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสุลักษณะที่ดี (GAP) จากกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นการประกันและรับรองคุณภาพของผลผลิตต่อไป

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SODs) ที่มีต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลวิสาหกิจ ซึ่งมี 3 ระดับ ดังนี้

1. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม ซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศ พร้อมทั้งอยู่บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
2. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือให้กับภาครัฐในการช่วยส่งเสริมและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย
3. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย จะมีส่วนในการสร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ พร้อมทั้งเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจและการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ (SOD)

SOD สาขาเกษตร: “เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร”

ภาพรวม: เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

รายสาขา: เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค.

1. สร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ
2. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
3. พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

จาก SODs ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น อ.ส.ค. จึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SODs ดังนี้

แผนระยะสั้น

- สร้างความชัดเจนในการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- ศึกษาโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC ที่มีต่อองค์กร
- พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- พัฒนาระบบการวางแผนการดำเนินงานในภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสถานะของอุตสาหกรรม
- สร้างความชัดเจนในการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางการแยกบัญชีการดำเนินงานทางธุรกิจออกจากการดำเนินงานเชิงสังคมหรืองานตามนโยบายของรัฐบาล
- สร้างเสถียรภาพด้านราคาน้ำมันดิบ โดยใช้ข้อมูลและกลไกตลาดในการวางแผนการส่งเสริมและการผลิต
- พัฒนาสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล

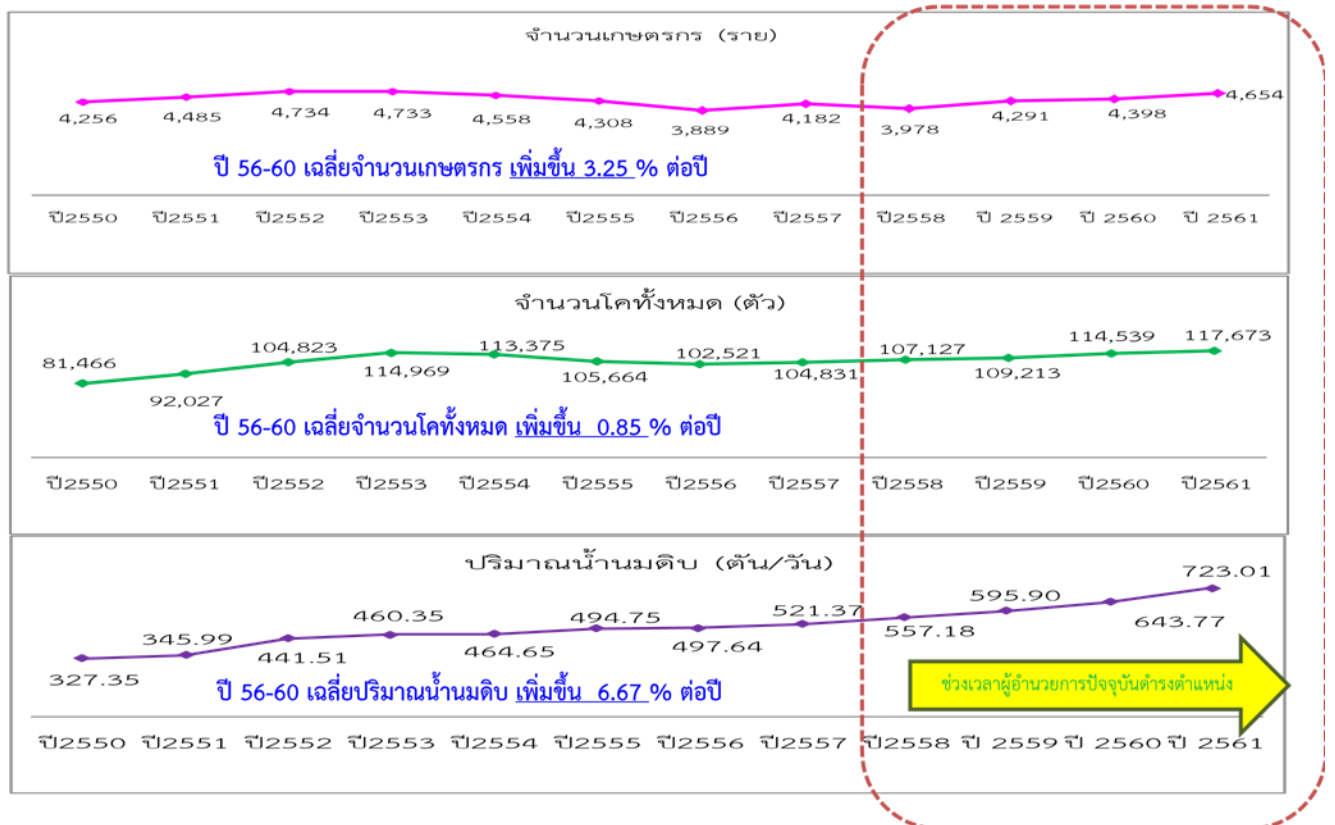
แผนระยะยาว

- นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งจากนมโคสด 100% และจากการใช้วัตถุดิบอื่นประกอบให้มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณน้ำมันดิบเกษตรกรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต
- ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น
- ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลให้สามารถเป็นการดำเนินงานทางธุรกิจได้
- สนับสนุนการดำเนินงานเชิงวิชาการ การถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านอุตสาหกรรมโคนม ให้กับเกษตรกรและสหกรณ์ให้สามารถดำเนินการทางธุรกิจและแข่งขันได้

1.6 การทบทวนผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2561

จากการทบทวนผลการดำเนินงานพบว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมาซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

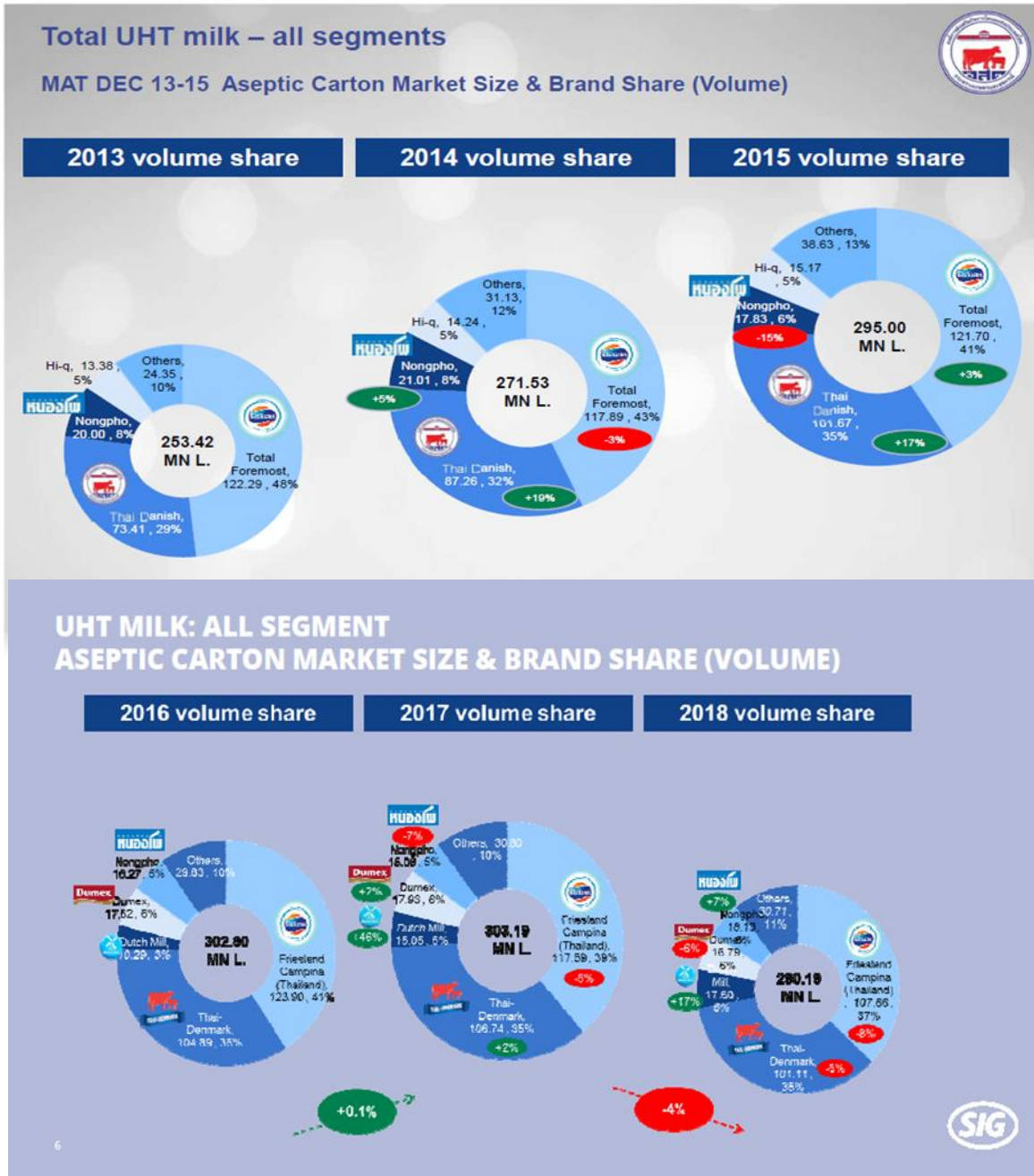
ผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และการรับซื้อน้ำมันดิบในช่วงปี 2550-2561 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.1



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงจำนวนเกษตรกรโคนมและการรับซื้อน้ำมันดิบ

- จากแผนภูมิที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค.มีผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา (ปี 2550-2561) ดังนี้
- จำนวนเกษตรกรมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในช่วง ปี56-60เฉลี่ยเพิ่ม 3.25% ต่อปี
 - จำนวนโคทั้งหมดมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในช่วง ปี56-60เฉลี่ยเพิ่ม 0.85% ต่อปี
 - ปริมาณน้ำมันดิบมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในช่วง ปี56-60เฉลี่ยเพิ่ม 6.67% ต่อปี
 - อ.ส.ค.มีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คือ การอบรมให้ความรู้ช่วยเหลือและนำด้านการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกร การบริการสัตวแพทย์ การบริการผสมเทียมการรับซื้อและการจำหน่ายพันธุ์โคนมการท่องเที่ยวเชิงเกษตร กิจกรรมการรับซื้อและจำหน่ายน้ำมันดิบโดยในปีงบประมาณ 2560 (ตุลาคม 2559-กันยายน 2561) อ.ส.ค. มีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกทั้งหมด 4,398 รายในจำนวนนี้เพียง 3,462 รายส่งน้ำมันดิบให้กับ อ.ส.ค.

- ผลการดำเนินงานในด้านตลาดของ อ.ส.ค. ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2013-2018 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.2



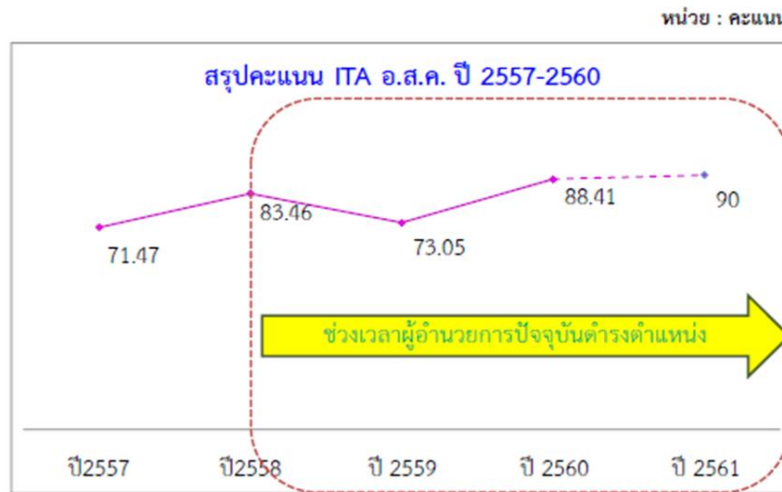
แผนภูมิที่ 1.2 แสดง Market Share 2013-2018 (Volume)

ภาพรวมตลาดปี 2014 เติบโต 7% ปี 2015 เติบโต 9% ปี 2016 เติบโต 3% ปี 2017 เติบโต 0.1% ปี 2018 (MAT MAR 2018) ลดลง 4%

ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ปี 2013 ส่วนแบ่งการตลาด 29% ปี 2014 ส่วนแบ่งการตลาด 32% เติบโต 19%

ปี 2015 ส่วนแบ่งการตลาด 35% เติบโต 17% ปี 2016 ส่วนแบ่งการตลาด 35% เติบโต 5% ปี 2017 ส่วนแบ่งการตลาด 35% เติบโต 2% ปี

- ผลการดำเนินงานในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2557-2561 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.3



แผนภูมิที่ 1.3 แสดงผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2561

จากแผนภูมิที่ 1.3 แสดงเห็นว่าองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 อยู่ที่ 88.41 คะแนนซึ่งตามเกณฑ์การประเมินดังกล่าวจัดอยู่ในระดับสูงมากและเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2559 ซึ่งมีผลคะแนนอยู่ที่ 73.05

- ผลการดำเนินงานในด้านผลสำรวจของนิตยสารได้นำเสนอบริษัทยอดเยี่ยมประเภทของการมหานา ผลการวิจัย Thailand's Most Admired Company 2017 บริษัทยอดเยี่ยมประเภทของการมหานา โดยอ.ส.ค.ได้ถูกคัดเลือกให้อยู่ในอันดับที่ 3 จากทั้งหมด 10 อันดับ



ภาพที่ 1.1 แสดงผลการวิจัย Thailand's Most Admired Company 2017 บริษัทยอดเยี่ยมประเภทของการมหานา

- ผลการดำเนินงานในด้านนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที. ที่น่าเชื่อถือที่สุด อันดับ2 ในปี 2018

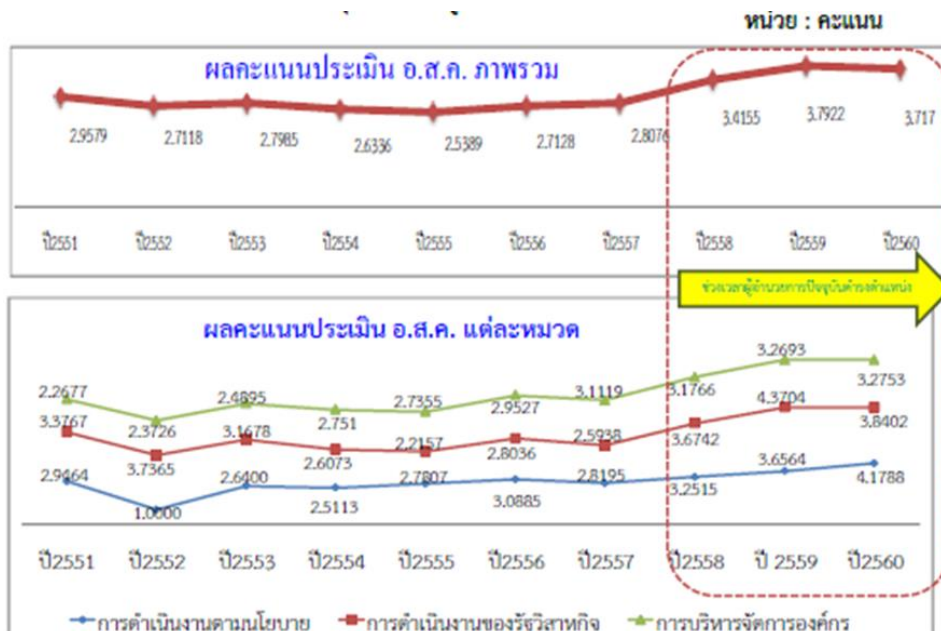
10 อันดับนมพร้อมดื่มยูเอชทีที่น่าเชื่อถือที่สุด

ลำดับ		ยี่ห้อ / แบนด์	ร้อยละ*	
2018	2017		2018	2017
1	2	โฟร์โมสต์ (Foremost)	29.83	17.69
2	3	ไทย-เดนมาร์ก (Thai-Denmark)	15.85	9.38
3	1	ดัชมิลล์ (Dutch Mil)	14.18	26.13
4	4	ไวทามิลค์ (Vitamilk)	6.59	7.25
5	5	ตราหมี (Bear Brand)	5.66	6.75
6	8	แลคตาซอย (Lactasoy)	4.99	3.31
7	6	โยโอสต์ (Yomost)	4.46	4.31
8	-	ดีน่า (D-na)	3.40	-
9	-	โชคชัย (ChokChai)	2.66	-
10	10	หนองโพ (Nongpho)	2.26	3.00

หมายเหตุ : ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ซื้อนมพร้อมดื่มยูเอชทีบริโภคเองที่เห็นด้วย

ตารางที่ 1.1 แสดงอันดับนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที. ที่น่าเชื่อถือที่สุด

- ผลการดำเนินงาน ในด้านการประเมินผลคะแนนรวมแต่ละหมวดของอ.ส.ค.ประจำปี 2551 - 2560 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.4



แผนภูมิที่ 1.4 แสดงคะแนนประเมินผล อ.ส.ค. ประจำปี 2551 - 2560

จากแผนภูมิที่ 1.4 แสดงผลประเมินประจำปี 2551 ถึง 2560 ผลคะแนนประเมินในภาพรวมพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณเป็น 2560 มีผลคะแนนประเมินโดยภาพรวมเท่ากับ 3.717 และเมื่อพิจารณาจากผลคะแนนประเมินของอสมคในแต่ละหมวดพบว่าการดำเนินงานตามนโยบายผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อยู่ที่ระดับคะแนน 4.1788 ซึ่งมีการปรับลดคะแนน GFMS SOE เท่ากับ 0.2082 คะแนน ซึ่งส่งผลให้คะแนนการดำเนินงานตามนโยบายจากเดิม 4.3870 คะแนนเป็น 4.1788 คะแนนโดยมีคะแนนปรับลดในแต่ละส่วนที่ไม่เท่ากัน

- ผลการดำเนินงานในด้านรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น “รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ” 2 ปีซ้อนในปี 2558 ถึง 2559 และ “ด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม” ประจำปี 2560 ในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 อ.ส.ค. ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่น

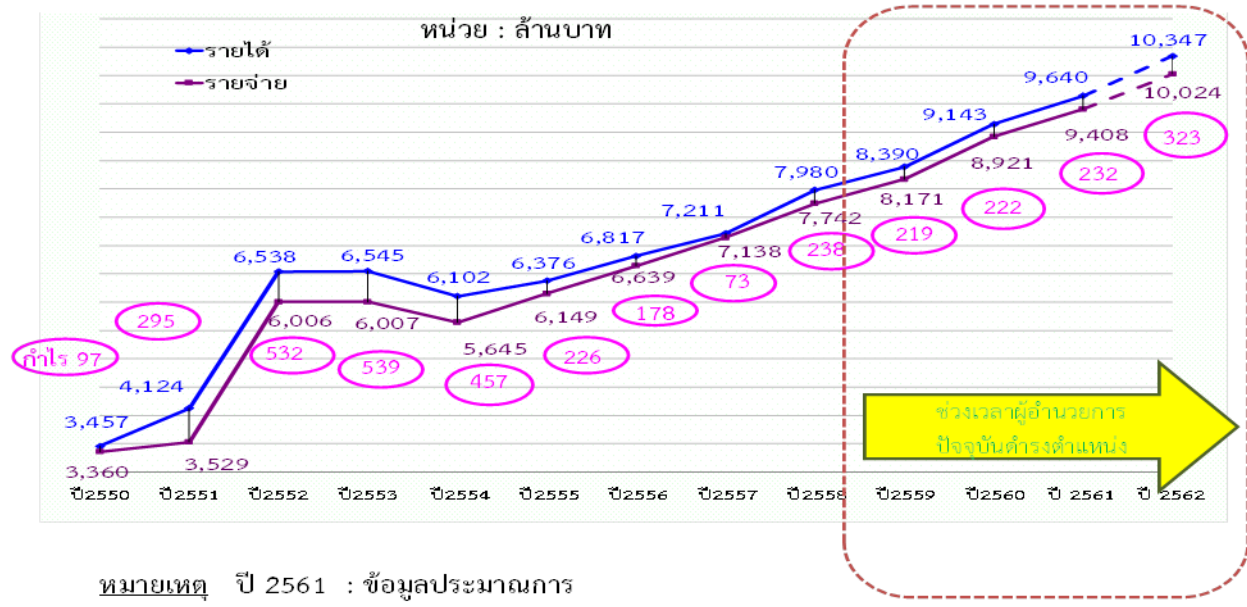
ในปีงบประมาณ 2558 และ 2559 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่นด้านการบริหารจัดการสารสนเทศเป็นเวลา 2 ปีซ้อนในงบประมาณ 2558 และ 2559 ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ภายใต้แนวคิด “ประชารัฐวิสาหกิจ ผนึกพลัง สร้างไทยยั่งยืน” เพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ซึ่งการมอบรางวัลดังกล่าวถือเป็นรางวัลอันทรงคุณค่าที่มอบให้รัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้จะพอมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหารจัดการและการบัญชีเพื่อรองรับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้ในการปิดงบการเงินตั้งแต่การพัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศเพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์กรใช้สารสนเทศในการทำงานและนำสารสนเทศมาต่อยอดเพื่อเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมด้วย Application บน Mobile Phone ด้วยระบบฐานข้อมูลโคนมและน้ำนมดิบ (e-Dairy) ที่สามารถอำนวยความสะดวกระหว่างเกษตรกรกับ อ.ส.ค.รวมทั้งสามารถเพิ่มผลผลิตน้ำนมและมีน้ำนมดิบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในปีงบประมาณ 2560 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม จาก พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเนื่องจาก อ.ส.ค.เป็นองค์กรขนาดเล็กมีความโดดเด่นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน

ในปีงบประมาณ 2561 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2 รางวัล คือ

- 1) รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น ด้านการยกระดับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นความร่วมมือในโครงการพี่เลี้ยง ระหว่างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และ อ.ส.ค. เพื่อช่วยสนับสนุนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

- ผลการดำเนินงานในด้านการเงินของอ.ส.ค.ประจำปี 2550 – 2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.5

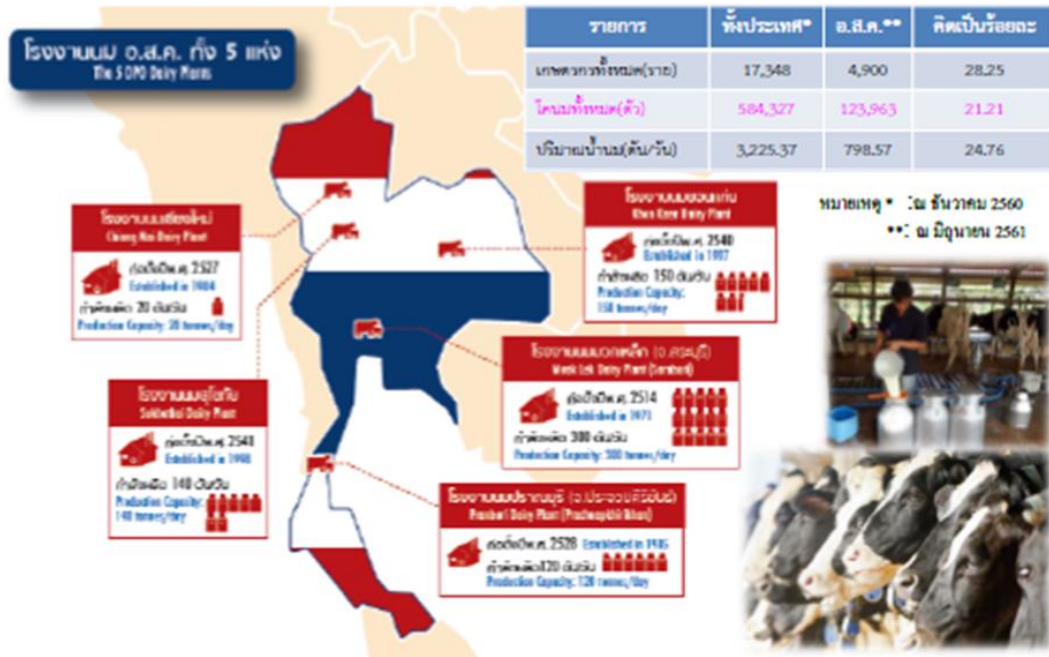


หมายเหตุ ปี 2561 : ข้อมูลประมาณการ

แผนภูมิที่ 1.5 แสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน

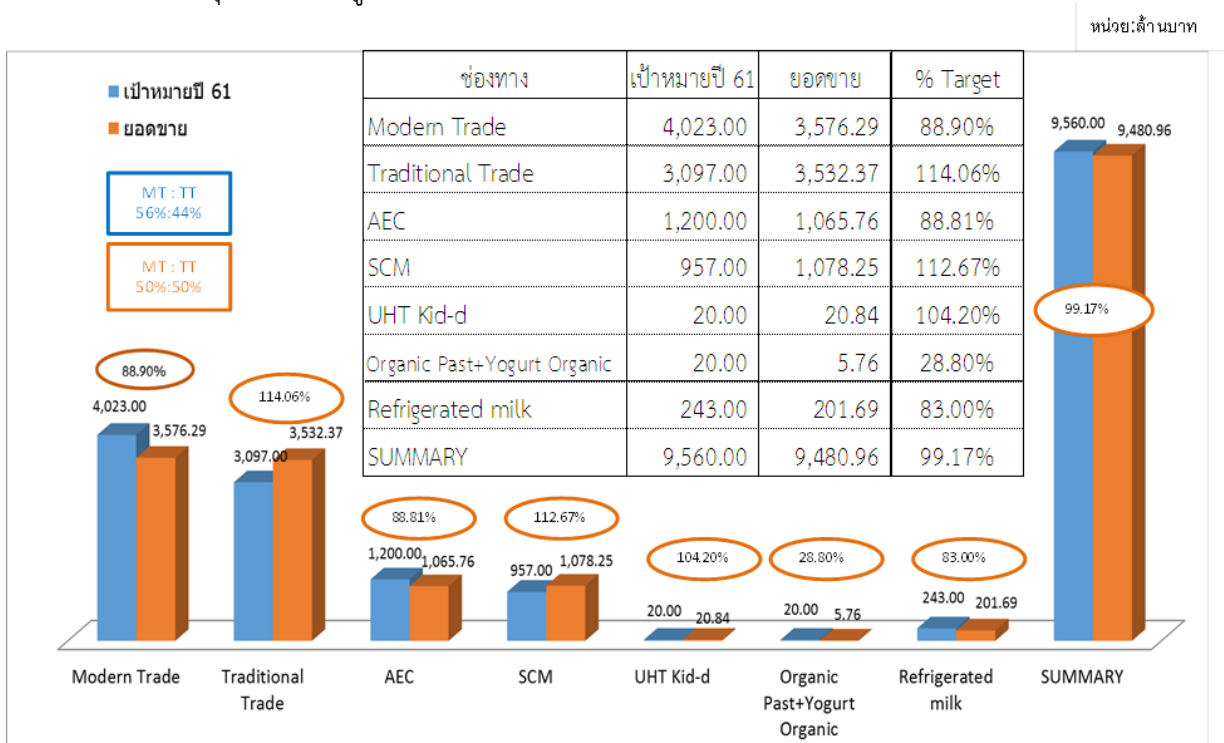
จากแผนภูมิที่ 1.5 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค. มีรายได้ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ประมาณการจะมีรายได้ถึง 10,347 ล้านบาทเมื่อเทียบกับปี 2557 มีรายได้เพียง 7,211 ล้านบาทอย่างไรก็ตามซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2557 ถึง 2559 แล้วพบว่าไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพิ่มขึ้นน้อยกว่าต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น แสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพรวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นทุกรายการโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมกิจการโคนมและค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ทั้งนี้ในปี 2561 ถึง 2562 ได้พยายามควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น

- ผลการดำเนินงานในไตรมาส 2 ปี 2561 ของ อ.ส.ค. แสดงเกษตรกรโคนมและปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. (ณ มิถุนายน 2561) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. (ณ มิถุนายน 2561)

- ผลดำเนินงานในด้านเป้าหมายและการจำหน่ายในตุลาคม 2560-กันยายน 2561ตามรายชื่อช่องทาง สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.6



แผนภูมิที่ 1.6 แสดงเป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือนตุลาคม 2560 - กันยายน 2561

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561 10 ตัวชี้วัด



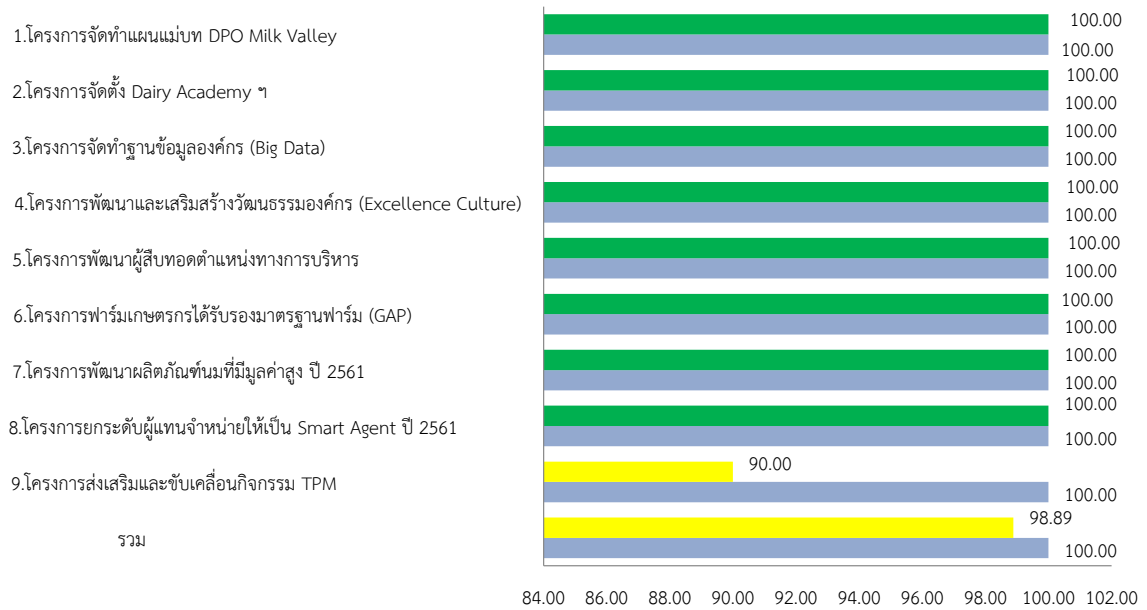
แผนภูมิที่ 1.7 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561 10 ตัวชี้วัด

- สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561

กลยุทธ์	(ต.ค.60-ก.ย.61)		
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	2	-	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	-	2
มิติด้านกระบวนการ	4	2	2
มิติด้านคนและความรู้	2	2	-
รวม	10	4	6

ตารางที่ 1.2 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561

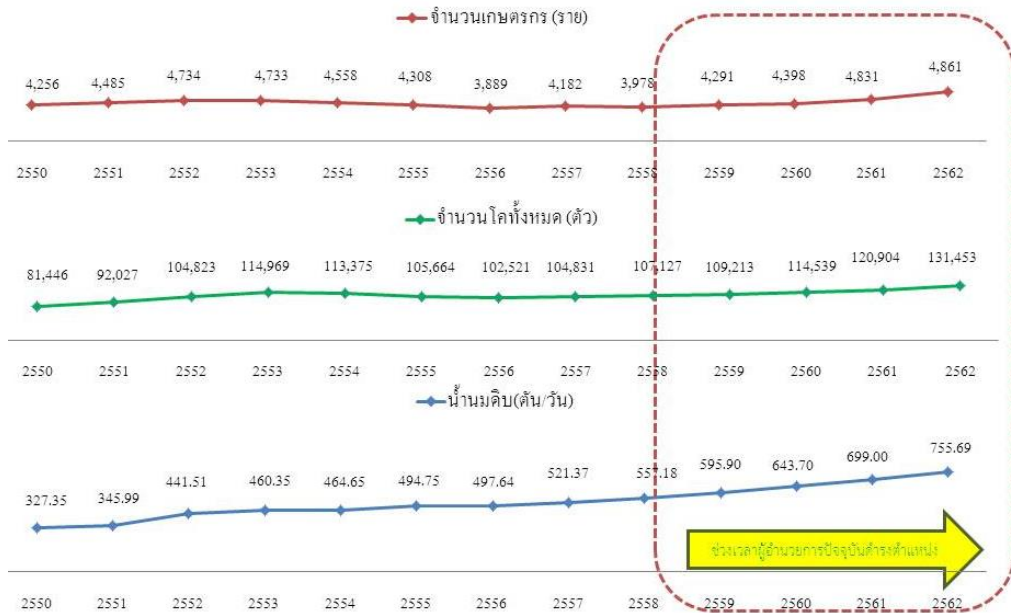
- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร)



แผนภูมิที่ 1.8 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561

1.7 การทบทวนผลการดำเนินการ ปี 2562

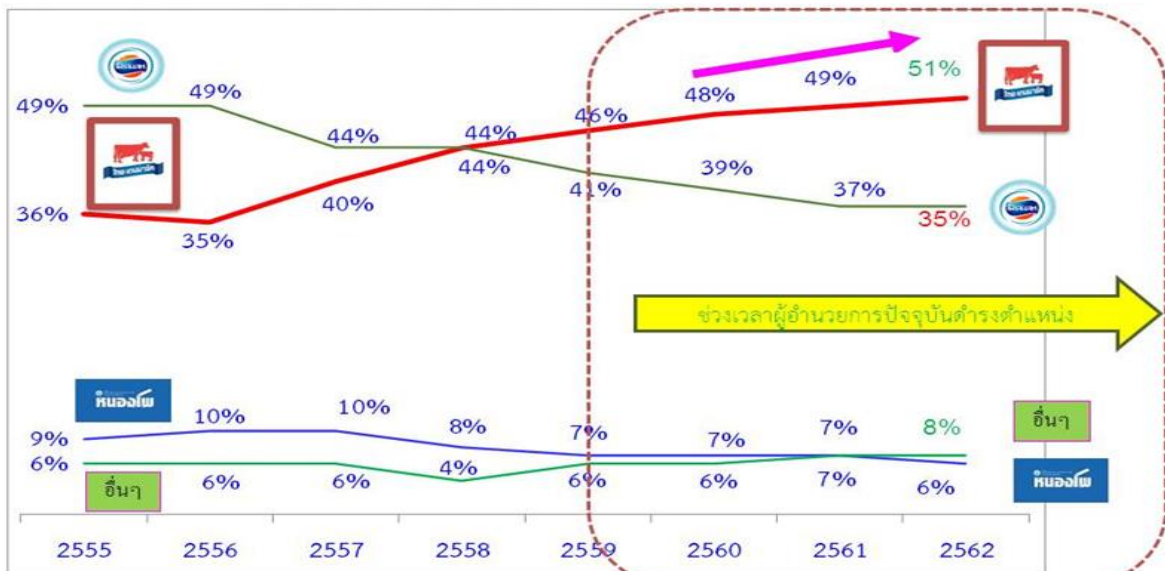
ผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และ การรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงปี 2550-2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.9



แผนภูมิที่ 1.9 แสดงจำนวนเกษตรกรโคนมและการรับซื้อน้ำนมดิบ

จากแผนภูมิที่ 1.9 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค.มีผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา (ปี 2550-2562) จำนวนเกษตรกร จำนวนโคนม และปริมาณน้ำนมดิบ มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

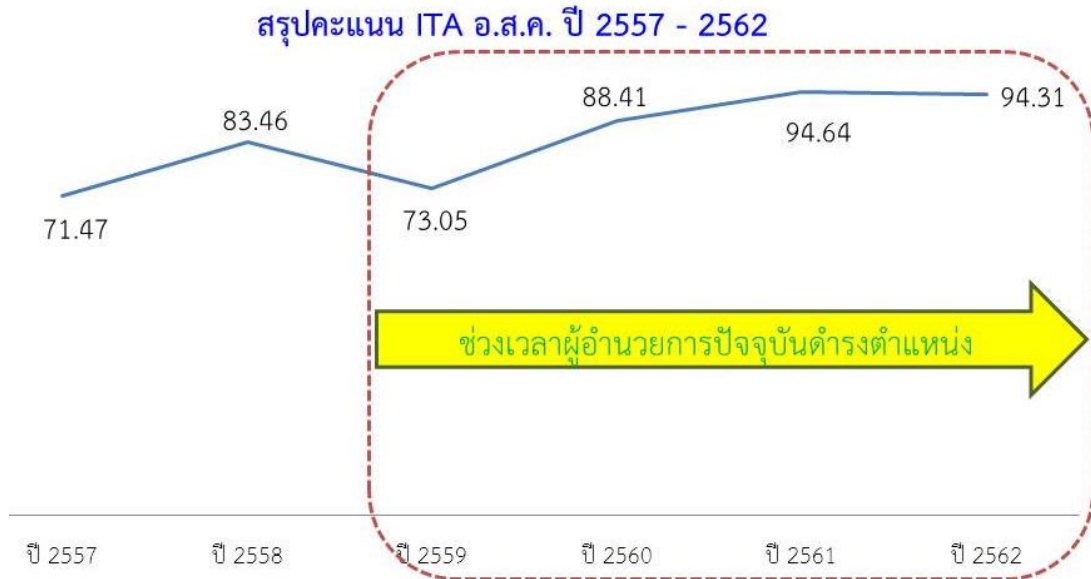
- ผลการดำเนินงานในด้านตลาดของ อ.ส.ค. ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2555-2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.10



แผนภูมิที่ 1.10 แสดงส่วนแบ่งการตลาดนม UHT ปี 2555-2562

ภาพรวมตลาดของอ.ส.ค. มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 46 ในปี 2559 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 51 ในปี 2562

- ผลการดำเนินงานในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2557-2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.11



แผนภูมิที่ 1.11 แสดงผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2562

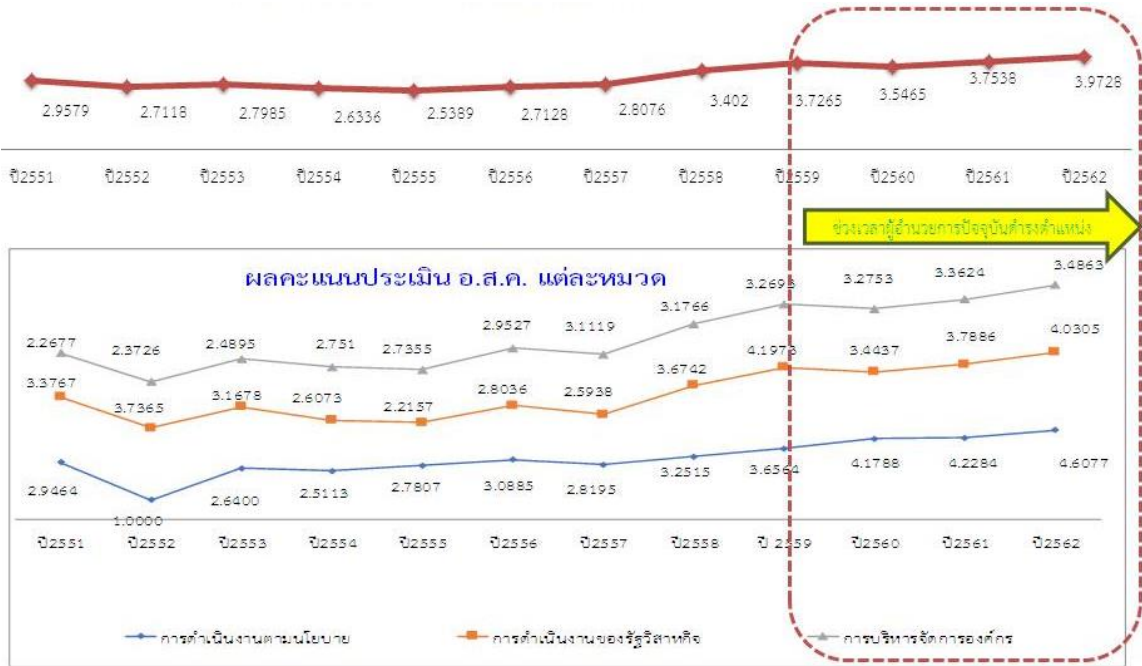
จากแผนภูมิที่ 1.11 แสดงเห็นว่าองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 อยู่ที่ 94.31 คะแนน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

- ผลการดำเนินงานในด้านนมพร้อมดื่ม ยูเอชที ที่น่าเชื่อถือที่สุด อันดับ 1 ในปี 2020



ภาพที่ 1.6 แสดงอันดับนมพร้อมดื่ม ยูเอช.ที ที่น่าเชื่อถือที่สุด ประจำปี 2020

- ผลการดำเนินงาน ในด้านการประเมินผลคะแนนรวมแต่ละหมวดของอ.ส.ค.ประจำปี 2551 - 2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.12



แผนภูมิที่ 1.12 แสดงคะแนนประเมินผล อ.ส.ค. ประจำปี 2551 – 2562

จากแผนภูมิที่ 1.12 แสดงผลประเมินประจำปี 2551 ถึง 2562 ผลคะแนนประเมินในภาพรวมพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณเป็น 2562 มีผลคะแนนประเมินโดยภาพรวมเท่ากับ 3.9728 และเมื่อพิจารณาจากผลคะแนนประเมินของ อ.ส.ค. ในแต่ละหมวดพบว่าการดำเนินงานตามนโยบายอยู่ที่ระดับคะแนน 4.6077 คะแนน การดำเนินงานของรัฐบาลกิจอยู่ที่ระดับคะแนน 4.0305 คะแนน และการบริหารจัดการองค์กรอยู่ที่ระดับคะแนน 3.4863 คะแนน

- ผลการดำเนินงานในด้านการเงินของอ.ส.ค.ประจำปี 2550 – 2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.13

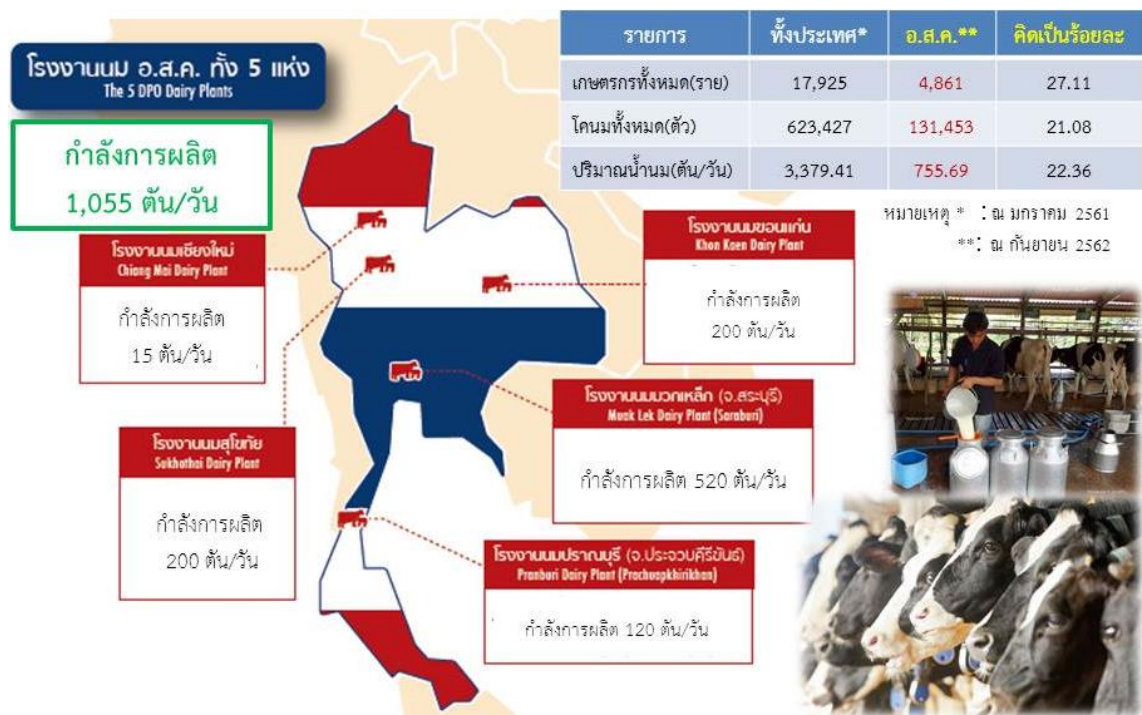


หมายเหตุ : ปี 2550 - 2562 รายได้ รายจ่าย และกำไร สตง. รับรองเรียบร้อยแล้ว

แผนภูมิที่ 1.13 แสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากแผนภูมิที่ 1.13 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค. มีรายได้ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ประมาณการจะมีรายได้ถึง 10,116 ล้านบาท อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2557 ถึง 2559 แล้วพบว่าไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพิ่มขึ้นน้อยกว่าต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพรวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น

- ผลการดำเนินงานด้านเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2562 ของ อ.ส.ค. สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2562

จากผลการติดตามจำนวนเกษตรกรโคนมที่ดำเนินการร่วมกับอ.ส.ค. มี 4,861 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.11 ของเกษตรกรโคนมไทย โดยอ.ส.ค. สามารถรองรับน้ำนมดิบได้ถึงวันละ 755.69 ตัน คิดเป็นร้อยละ 22.36 ของปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศ

- ผลดำเนินงานในด้านการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.8



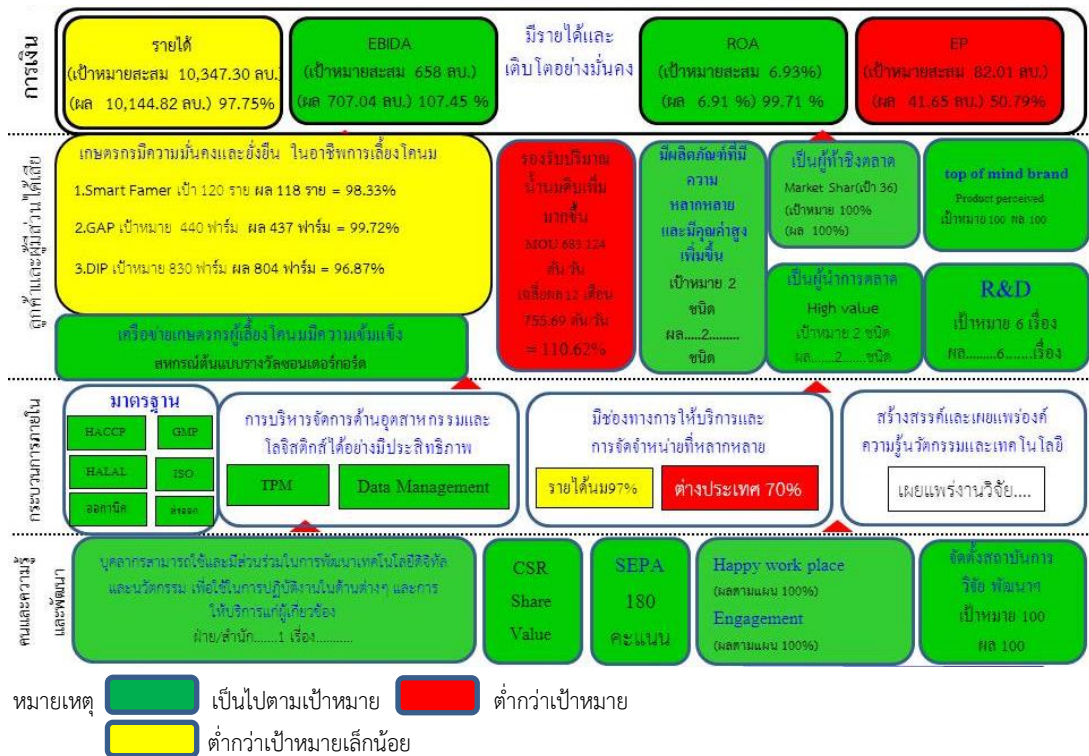
ภาพที่ 1.8 แสดงภาพการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย

- ผลดำเนินงานในด้านผลิตภัณฑ์ที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.9 แสดงผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที และผลิตภัณฑ์กลุ่มนมเย็น

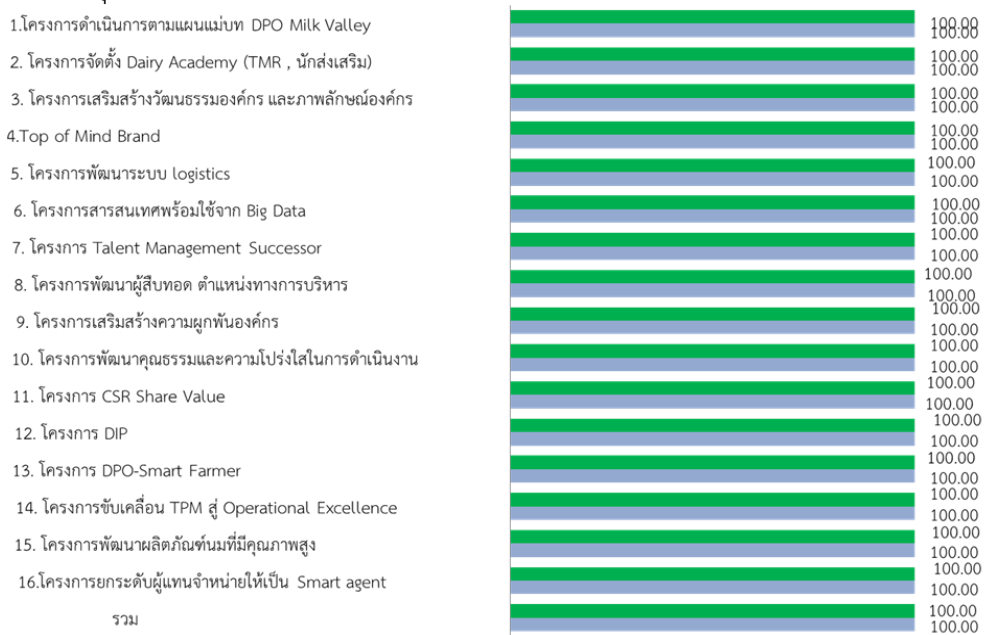
• สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2562 20 ตัวชี้วัด



แผนภูมิที่ 1.14 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2562 20 ตัวชี้วัด

ผลการติดตามกลยุทธ์ของอ.ส.ค. ในปี 2562 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ (สีเขียว) อยู่ในระดับที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบางตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (สีเหลือง) ได้แก่ เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม รายได้สะสม รายได้นม โดยตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สีแดง) คือ ยอดจำหน่ายนมในต่างประเทศ ปริมาณน้ำนมดิบ และกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

• โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร)



แผนภูมิที่ 1.15 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.

ปี 2560 - 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง

2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.(พ.ศ. 2560-2565) สำหรับปี 2563

ตามที่มติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนั้น กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค (พ.ศ. 2560-2565) สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง

2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2.1 ภาพรวมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยแนวคิดนี้ได้เริ่มต้นจาก พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานแนวคิดที่สำคัญสำหรับประชาชนชาวไทย ซึ่งเป็นพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในเรื่อง การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เริ่มต้นจากในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภาค จนถึงระดับประเทศ โดยในแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาภายในประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกระแสโลกปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ในด้านเทคโนโลยี และให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยยึดหลักแนวทางของพุทธศาสนาใน “หลักทางสายกลาง” พร้อมด้วย

การดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาท มีเหตุมีผลกับการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้อื่น หรือคนรอบข้าง และเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงในอนาคตต่อไป โดยอยู่ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ดังนี้

ห่วงที่ 1 ความพอประมาณ หมายถึง การดำเนินชีวิตแบบพอดีไม่มากไม่น้อยเกินไป เหมาะสมกับฐานะของตน และจะต้องไม่มีผลกระทบต่อตนเอง ผู้อื่น รวมถึงสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย

ห่วงที่ 2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจจะดำเนินการอะไร จะต้องมีความมีเหตุผลตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม จารีตประเพณี ประกอบกัน มีใจตัดสินใจไปด้วยอารมณ์ หรือเพียงแค่ความคิดของตน

ห่วงที่ 3 การมีภูมิคุ้มกัน หมายถึง การเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไป หรือในอนาคตที่จะเกิดขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เป็นต้น

เงื่อนไขที่ 1 ความรู้ โดยเป็นการอาศัยความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ มาประกอบกันเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด และเพื่อให้เกิดความรอบรอบในการกระทำนั้นๆ

เงื่อนไขที่ 2 คุณธรรม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจให้กับประชาชน เพื่อให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความสามัคคีของคนในชาติ การร่วมมือร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไม่กอบโกยผลประโยชน์ แห่งตน และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต



ภาพที่ 2.2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy

โดยแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบ่งเป็น 10 ประการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
- 2) ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงพัฒนาให้เป็นผู้บริหาร) หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ (ที่พัฒนาได้) ขององค์กร
- 3) จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการหรือกระบวนการผลิต
- 5) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ใช้และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน
- 7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น
- 8) ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของ ความรู้จริง
- 9) แบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งชั้น เพื่อพัฒนาตลาด เพื่อประโยชน์จะตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
- 10) มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นค่านิยมพื้นฐาน

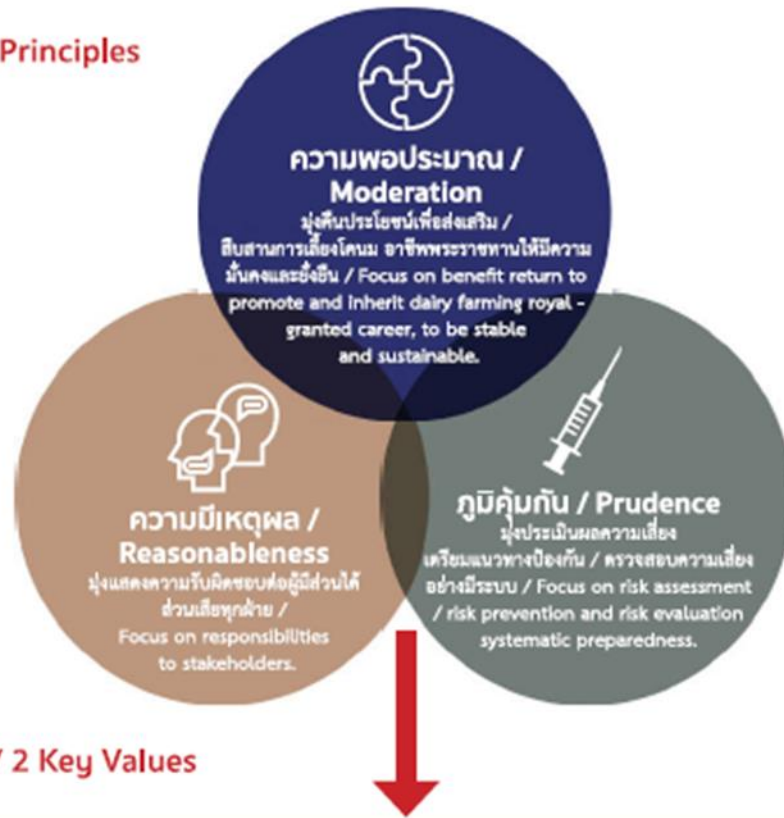
จากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้การเดินหน้ามีความสมดุลในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการผลิตที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาด

การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทประเทศ และคำนึงถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ และปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งด้านการพัฒนาองค์กรและวิชาการในองค์กรควรจะบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์หลายสาขาร่วมกัน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรจากการบูรณาการองค์ความรู้ อาจนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กรซึ่งช่วยส่งเสริมปริมาณการผลิตและคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ลดระบบอุปถัมภ์เพิ่มให้เกิดการแข่งขัน และการพัฒนาภายในองค์กรให้มากขึ้น พร้อมทั้งการดำเนินงานต่างๆ จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย

2.2.2 การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค.เป็นองค์กรที่น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้หลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน ดังนี้

3 ค่าว / 3 Principles



2 เชนโย / 2 Key Values



ภาพที่ 2.3 แสดงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

- การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศของ อ.ส.ค.
 - ส่งเสริมให้ชุมชนมีการร่วมมือและช่วยกันพัฒนา ทั้งในชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ อย่างสมดุล
 - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนจากหลากหลายภูมิสังคม หลากหลายอาชีพ ฯลฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดความสามัคคี
 - ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่อย่างพอกิน และพึ่งตนเองได้
 - ส่งเสริมความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและดำเนินชีวิต
 - มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน

- การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค.
 - มองการณ์ไกลในเรื่องการบริหารจัดการ
 - ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
 - จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด
 - ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งองค์กร
 - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - ใช้ และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเมื่อมีความพร้อม
 - บริหารความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนในธุรกิจที่มีความชำนาญ
 - แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อพัฒนาตลาด
 - ยึดถือจริยธรรม มีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

นอกจากนี้ อ.ส.ค. ยังคงมุ่งสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่ทรงพระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับประชาชนชาวไทย พร้อมทั้ง กับการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ว่าด้วย “3 ห่วง” (ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน) “2 เงื่อนไข” (ความรู้ – คุณธรรม) มาใช้ในการบริหารองค์กร ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.ส.ค. ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วยนโยบาย 5 ส. กล่าวคือ

- ส.ที่ 1 เสริมความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร สหกรณ์กับ อ.ส.ค. ให้ยั่งยืน
- ส.ที่ 2 สนับสนุนการทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรมตามเป้าหมาย
- ส.ที่ 3 สร้างอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยทางด้านอาชีวอนามัย แลสิ่งแวดล้อม
- ส.ที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพการทำงาน (Quality of Working Life) และคุณภาพชีวิตบุคลากรทุกระดับ (Happy Work Place)
- ส.ที่ 5 ส่งเสริมใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนให้กับสังคมและประเทศในที่สุด

2.3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 - 2580

ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนในการดำเนินชีวิตของประชากรโลกเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นอยู่และยังรวมไปถึงเรื่องอื่นๆ อีกหลายด้าน ที่จะต้องพร้อมตอบสนองกับความรวดเร็ว ดังนั้นประเทศไทยจึงได้วางกรอบในการพัฒนาประเทศระยะยาวที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งได้เกิดเป็น “แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” ขึ้นมา รวมไปถึงการรวมกลุ่มทางการค้าที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลายๆ ประเทศพยายามหาโอกาสในสร้างเศรษฐกิจของประเทศตนเอง และจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง

ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ตลอดจนประเทศไทยกำลังผลักดันให้ประเทศมีบทบาทในเวทีการค้าโลกและในภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น และต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการขนส่งของอาเซียน ซึ่งมีกรอบการพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การพัฒนา 6 ด้าน

กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทย คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังกล่าวข้างต้น นับว่าเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. ดังนี้

- ด้านความมั่นคง สนับสนุนความมั่นคงด้านอาหาร น้ำและพลังงาน
- ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ต่อปี โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม ยกกระดับสู่การเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสมัยใหม่ เป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตรและมีการเชื่อมต่อกับตลาดสินค้าและบริการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเอง ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน

- ด้านการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมนม
- ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ
- ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) การลดก๊าซเรือนกระจก ส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม มีการบริหารงานแบบบูรณาการ รวมทั้งต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นต้น

จากกรอบการพัฒนา และวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ในช่วงต้น ที่มุ่งหวังให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ” รวมถึงการมุ่งเน้นให้ประเทศมีบทบาทในเวทีการค้าโลกและในภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น มีการรวมกลุ่มทางการค้าที่เพิ่มมากขึ้น และประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการขนส่งของอาเซียน ด้วยการกำหนดกรอบการพัฒนาไว้ทั้ง 6 ด้านดังกล่าวนี้ องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. 2514 ด้วยวัตถุประสงค์หลักขององค์กร 2 ด้าน คือ ด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม นับได้ว่า อ.ส.ค. เป็นองค์กรที่มีความสำคัญอย่างมากและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ องค์กรหนึ่งของภาคเกษตรกรรมประเทศไทย

ดังนั้น การขับเคลื่อนและทิศทางการพัฒนาขององค์กร จึงมีนัยสำคัญต่อการบรรลุกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะตามกรอบพัฒนาด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันภายในสังคม และด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง อ.ส.ค. ทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับพันธกิจการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม และการสร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม ซึ่ง อ.ส.ค. ควรกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนขององค์กรให้เป็นไปในลักษณะของการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงควรสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ นอกจากนี้ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทาง อ.ส.ค. ควรพัฒนาทุนมนุษย์ภายในและเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล

2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ

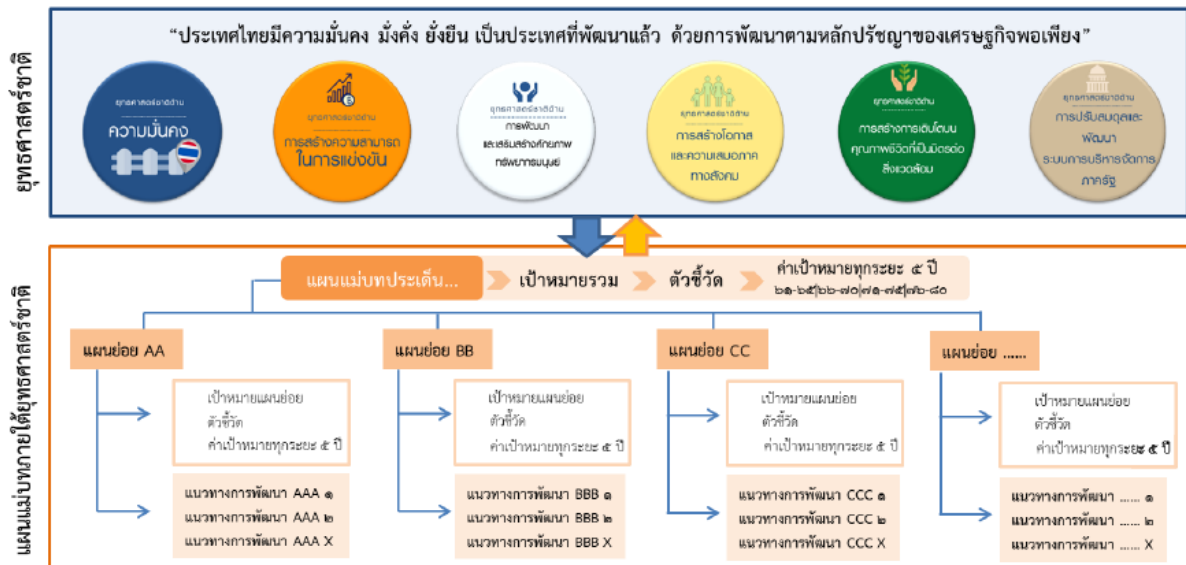
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น ๔ ช่วง ช่วงละ ๕ ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย (๑) ความมั่นคง (๒) การต่างประเทศ (๓) การเกษตร (๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (๕) การท่องเที่ยว (๖) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (๑๐) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (๑๑) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (๑๒) การพัฒนาการเรียนรู้ (๑๓) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (๑๔) ศักยภาพการกีฬา (๑๕) พลังทางสังคม (๑๖) เศรษฐกิจฐานราก (๑๗) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (๑๘) การเติบโตอย่างยั่งยืน (๑๙) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (๒๐) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (๒๒) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในปี ๒๕๘๐ ซึ่งประเทศและประชาชนทุกกลุ่มวัยจะได้รับประโยชน์

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่มีความบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะไม่มีซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนแม่บทฯ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแผนแม่บทฯ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันการเกิดความสับสน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ ๒ ที่มีความสำคัญในการเป็นแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ ๓ ของหน่วยงาน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๒๓ ฉบับจึงมีการกำหนดองค์ประกอบของแผนตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ต้องมีการระบุแนวทางการพัฒนาและการดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ต้องสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรม

โครงสร้างของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ มีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วนได้แก่
 1) ประเด็นแผนแม่บท ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับประเด็น เพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ชั้นกลาง และ 2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วยเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับเพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแต่ละฉบับตอบเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมถึงมีส่วนในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ โดยสรุปได้ตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายแผนแม่บทฯที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ

โดยเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทมีดังนี้

1. ประเด็นด้านความมั่นคง
 - ประเทศชาติมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
2. ประเด็นด้านการต่างประเทศ
 - การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก
3. ประเด็นการเกษตร
 - ผลผลิตภัณฑ่มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น
 - ผลผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ย
4. ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
 - ผลผลิตภัณฑ่มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการเพิ่มขึ้น
 - ผลผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น
5. ประเด็นการท่องเที่ยว
 - ผลผลิตภัณฑ่มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลผลิตภัณฑ่มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น
 - รายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองรองเพิ่มขึ้น
 - ความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยดีขึ้น
6. ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ
 - ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เกิดศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
 - พื้นที่มีแผนผังภูมิโนเวศเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาเมืองน่าอยู่ ชนบทมั่นคง เกษตรยั่งยืน และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ รวมทั้งผังพื้นที่อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งโบราณคดี
 - ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำระหว่างพื้นที่
7. ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
 - ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศดีขึ้น
8. ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่
 - ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น
9. ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ
 - การเจริญเติบโตของผลผลิตภัณฑ่มวลรวมของเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมดเพิ่มขึ้น
 - การลงทุนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมดได้รับการยกระดับ

10. ประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
 - คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และมีความรัก และภูมิใจในความเป็นไทย คนไทยนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิตสังคมไทยมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ
11. ประเด็น ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
 - คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
12. ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้
 - คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ ๒๑ สามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัย ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 - คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญา
13. ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
 - คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น และมีความเป็นอยู่ดี
14. ประเด็นศักยภาพการกีฬา
 - ใช้กีฬาส่งเสริมคนไทยให้มีสุขภาพดี มีน้ำใจนักกีฬา และมีวินัย เคารพกฎกติกา
15. ประเด็นพลังทางสังคม
 - ประเทศไทยมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในสังคม
16. ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก
 - รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายอย่างต่อเนือง
17. ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม
 - คนไทยทุกคนได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น
18. ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน
 - สภาพแวดล้อมของประเทศไทยมีคุณภาพดีขึ้นอย่างยั่งยืน
19. ประเด็นการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ
 - ความมั่นคงด้านน้ำของประเทศเพิ่มขึ้น
 - ผลิตภาพของน้ำทั้งระบบเพิ่มขึ้น ในการใช้น้ำอย่างประหยัดและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำ
 - แม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพให้มีระบบนิเวศที่ดี
20. ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
 - บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ
21. ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

22. ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

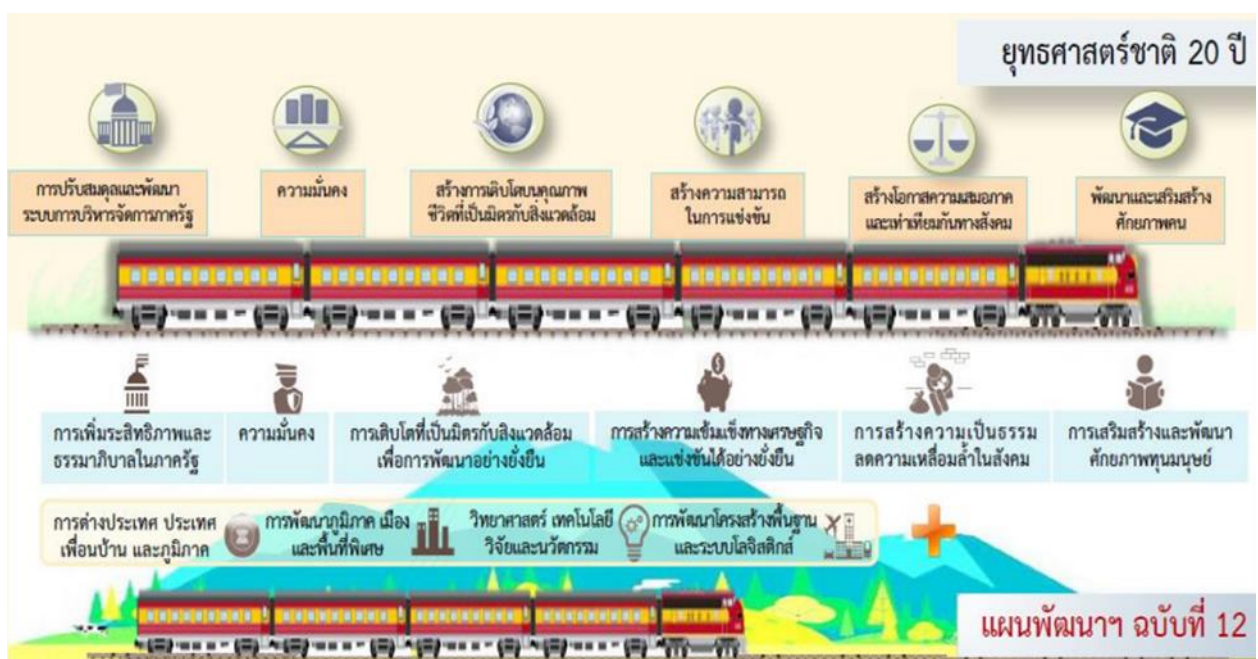
- กฎหมายเป็นเครื่องมือให้ทุกภาคส่วนได้ประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่าง เท่าเทียมและเป็นธรรม
- การอำนวยความสะดวกยุติธรรมเป็นไปโดยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม ทัวถึง และปราศจากการเลือกปฏิบัติ

23. ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

- ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น
- มูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในของประเทศเพิ่มขึ้น

2.5 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การพัฒนาประเทศตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นั้น ได้มุ่งเน้นการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และการพัฒนาโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องมาจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เป็นต้นมา โดยการวางแผนการพัฒนาประเทศในช่วงนี้ ประเทศไทยเกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน จึงทำให้เกิดเป็นแผนพัฒนาและแผนปฏิรูปหลายแผนที่มีความสอดคล้องกันเพื่อเป็นการสร้างรากฐานให้กับประเทศไทยอย่างแท้จริง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นต้น และเพื่อมุ่งให้การพัฒนาประเทศมีแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจนและมั่นคง โดยการพัฒนาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยการก้าวไปสู่การหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศรายได้สูงและเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในที่สุด



ภาพที่ 2.7 แสดงหลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อต้องการพัฒนาประชาชนที่เป็นฐานรากของสังคมให้มีความรู้ มีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรมมีจิตสาธารณะ และสามารถสร้างสถาบันต่างๆ ภายในสังคมให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสถาบันครอบครัว สถาบันชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา โดยมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีและเป็นบรรทัดฐานเดียวกันภายในสังคม ตลอดจนการพัฒนาในเรื่องของการศึกษาให้ประชาชนมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นตามมาตรฐานสากลควบคู่ไปกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการทำงานทั้งจากวัยเด็กและวัยทำงาน โดยจะเป็นการส่งเสริมให้มีทักษะในการประกอบอาชีพตามความต้องการของตลาดงาน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสังคมสูงวัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และความเหลื่อมล้ำทางรายได้ของกลุ่มคนในสังคมที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเข้าถึงบริการพื้นฐานจากทางรัฐเพิ่มมากขึ้น เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็ก การรักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพชุมชนและการสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและพื้นที่ทำกิน ซึ่งจะเน้นการกระจายโอกาสให้กับผู้ที่มีรายได้น้อยเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และการแบ่งปันผลประโยชน์ภายในชุมชนจากธุรกิจหรือโครงการที่สร้างร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนมีเป้าหมายเพื่อให้การจัดการเศรษฐกิจโดยรวมของรัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเป็นไปอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยจะเป็นการขยายฐานการเก็บภาษีให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกระตุ้นเศรษฐกิจด้านปริมาณการส่งออกให้เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับการดึงเอกชนเข้าร่วมลงทุนในโครงการต่างๆ ของภาครัฐ และการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขา ทั้งภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ ให้มีการขยายตัวที่สูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีเป้าหมายเพื่อรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการจัดสรรพื้นที่ป่าอนุรักษ์ พื้นที่ป่าเศรษฐกิจ และพื้นที่ป่าชายเลนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการบุกรุกและลดความสูญเสียทางธรรมชาติที่จะเพิ่มขึ้น โดยจะครอบคลุมในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพเข้าถึงทั่วถึงทุกชุมชนทั่วประเทศ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาปัญหาและการจัดการด้านมลพิษทั้งทางดิน น้ำ และอากาศ ซึ่งในปัจจุบันการควบคุมมลพิษดังกล่าวยังมีความหละหลวมค่อนข้างมาก ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่างๆ มีมลพิษเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและน้ำเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงการดำรงชีวิตของประชาชนจากการใช้รถยนต์และการปล่อยน้ำเสียของครัวเรือนโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ดังนั้นรัฐจึงออกมาตรการในการควบคุมมลพิษต่างๆ ให้ครอบคลุมและเข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมและประเทศที่ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงธรรมชาติอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนมีเป้าหมายในภาพรวม คือ ผลประโยชน์ของประเทศว่าด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเป้าหมายแรกเป็น

การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศ รวมทั้งลดความขัดแย้ง และสร้างความสมานฉันท์ให้กับประชาชนภายในประเทศ ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้และเตรียมความพร้อมจากภัยคุกคามต่างๆ เช่น การก่อการร้าย หรือภัยคุกคามในรูปแบบอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาตั้งแต่ระดับชุมชนไปจนถึงระดับจังหวัดให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการต่างๆ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างบริการสาธารณะในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้ครอบคลุมทั้งหมด ตลอดจนการปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับหลักสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการค้าและการท่องเที่ยวภายในประเทศให้ทั่วถึงกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งจากตัวเมืองสู่ชนบทและจากจังหวัดสู่จังหวัด ตลอดจนการมีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับสินค้าและประชากรจากภายนอกประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศกลายเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้า และการเดินทางท่องเที่ยว ทั้งด้านอากาศ ถนน ระบายน้ำ และทางน้ำ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาทางด้านพลังงานเพื่อใช้กับระบบโลจิสติกส์ที่จะเกิดขึ้น และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมทั้งระบบสายและไร้สาย เคเบิลใต้น้ำและภาคพื้นดิน เพื่อให้ประเทศมีความพร้อมทั้งเศรษฐกิจแบบดิจิทัล และวางแนวทางพัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนา กลุ่มเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้เทคโนโลยีภายในประเทศมีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับภายนอกประเทศได้ และถ่ายทอดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวไปสู่วิสาหกิจชุมชนทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มคุณภาพของการผลิตและคุณภาพสินค้า พร้อมทั้งเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการกระจายสินค้า ตลอดจนเป็นการพัฒนาบุคลากรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยเฉพาะสาขา STAM รวมทั้งยกระดับโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีเป้าหมายเพื่อลดช่องว่างทางรายได้ระหว่างภาค ควบคู่ไปกับการกระจายรายได้ให้เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจบริเวณชายแดน และการเพิ่มเมืองที่เป็นแหล่งดึงดูดของแต่ละจังหวัดเพื่อพัฒนาเป็นเมืองน่าอยู่ต่อไป โดยคงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละจังหวัด และการพัฒนาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของภูมิภาคให้ทัดเทียมกับภูมิภาคอื่น ในเรื่องของระบบการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ทั้งทางถนน ระบายน้ำ ทางน้ำ และทางอากาศ โดยเป็นการเชื่อมโยงและพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวพื้นที่ชายแดน ซึ่งเป็นการบูรณาการแผนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน และจะทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นแผนที่มุ่งหวังให้เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ ด้วยการยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลผลิตการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม เป็นหลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญในระยะของแผนฯ นี้ ด้วย 10 ยุทธศาสตร์สำคัญที่ครอบคลุมในทุกมิติ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้แผนการพัฒนาประเทศฉบับนี้ และมุ่งหวังผลของการพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรด้านการส่งเสริมกิจการโคนมและด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมภายใต้บทบาทการเป็นรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยนั้น จะเห็นได้ว่า ทิศทางการพัฒนาของแผนฯ ฉบับที่ 12 นี้ มีหลายยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบทบาทตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และพันธกิจหลักของทาง อ.ส.ค. ที่ถูกกำหนดไว้ เช่น ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ และยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ซึ่ง อ.ส.ค. สามารถรองรับแนวทางการพัฒนาของแผนฯ ฉบับที่ 12 ตามยุทธศาสตร์เหล่านี้ได้ ในลักษณะของการเชื่อมโยงมาสู่การส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแรงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ ด้วยบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ในลักษณะของการเข้าไปสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ยกกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่มูลค่าเกษตร สนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น

2.6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.6.1 ภาพรวมของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



ภาพที่ 2.8 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ

เป็นกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 (post-2015 development agenda) ตาม กระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการ พัฒนา ด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SDGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573

เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน ทุกรูปแบบทุกสถานที่ โดยมีแนวทางในการระดมทรัพยากรจาก แหล่งที่หลากหลาย ยกกระดับความร่วมมือ สร้างกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคนยากจนและเร่ง การลงทุน

เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน โดยมี แนวทางในการเพิ่มการลงทุน ยกกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุง ชีวิตความเป็นอยู่และกำลัการผลิดของเกษตรกรรมขนาดเล็ก แก้ไขและป้องกันการกีดกันและการบิดเบือน ทางการค้าในตลาดเกษตรโลก อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของตลาดและข้อมูลสำรองอาหารได้ อย่างทันการณ์ เพื่อจำกัดความผันผวนของราคาอาหารอย่างรุนแรง

เป้าหมายที่ 3 มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนใน ทุกช่วงอายุ โดยมีแนวทางในการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การเข้าถึงยาและวัคซีนอย่างปลอดภัยและมี ประสิทธิภาพสำหรับทุกคน การเข้าถึงยาในราคาที่เหมาะสม การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัคซีน และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพในระดับประเทศและระดับโลก

เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียม รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน โดยมีแนวทางให้เยาวชนทุกคนได้รับการสำเร็จการศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา และจัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน ขจัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ เพิ่มจำนวนทุนการศึกษาโดยเฉพาะประเทศพัฒนาน้อยที่สุด เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครู

เป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง โดยมีแนวทางยุติการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิงในทุกที่ ปฏิรูปให้ผู้หญิงมีสิทธิที่เท่าเทียมในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการให้อำนาจแก่ผู้หญิง

เป้าหมายที่ 6 การจัดการน้ำและสุขาภิบาล รับรองการมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางที่ทำให้มีน้ำดื่มที่ปลอดภัยและราคาเหมาะสม จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขอนามัยและส่งเสริมสุขอนามัยในทุกระดับ ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศน์ที่เกี่ยวข้องกับน้ำ เช่น ป่าไม้ ภูเขาและแม่น้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดูแล ยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนเทคโนโลยีการบำบัดน้ำในประเทศที่กำลังพัฒนา

เป้าหมายที่ 7 พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนทันสมัย โดยมีแนวทางการลงทุนในแหล่งพลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลมและพลังงานความร้อน การขยายโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้มีแหล่งที่มาของพลังงานสะอาดในประเทศที่กำลังพัฒนา และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการวิจัยและเทคโนโลยีพลังงานที่สะอาด

เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า โดยมีแนวทางส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนโดยบรรลุเป้าหมายการผลิตในระดับที่สูงขึ้นและผลิตผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งเสริมผู้ประกอบการและการสร้างงาน ตลอดจนกำจัดการบังคับใช้แรงงานทาสและการค้ามนุษย์

เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม โดยมีแนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมีแนวทางในการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบของตลาดการเงินและสถาบันด้านการเงิน การส่งเสริมการช่วยเหลือด้านการพัฒนา และการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติไปยังภูมิภาคที่มีความจำเป็นมากที่สุด การอำนวยความสะดวกในการอพยพย้ายถิ่นที่ปลอดภัยและการเคลื่อนย้ายของผู้คน

เป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการการกระจุกตัวของประชากรในเมือง รองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและ

เหมาะสม พัฒนาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนแออัด การลงทุนเรื่องการให้บริการสาธารณะต่างๆ เช่น การขนส่งสาธารณะ การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว การปรับปรุงการวางผังเมืองและการจัดการในลักษณะแบบมีส่วนร่วม

เป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่รูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้น

เป้าหมายที่ 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ โดยมีแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของภูมิภาคที่มีความเสี่ยง สร้างความตระหนักรู้และบูรณาการมาตรการเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ระดับชาติ

เป้าหมายที่ 14 การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการปกป้องระบบนิเวศทางชายฝั่งและทางทะเลจากภาวะมลพิษทางบก ตลอดจนจัดการปัญหาผลกระทบของการเป็นกรดของมหาสมุทร เสริมสร้างการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรทะเลผ่านกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงเพิ่มความรู้ทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีทางทะเล

เป้าหมายที่ 15 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบกอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่า การลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก ส่งเสริมสังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการลดความรุนแรงทุกรูปแบบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาคriminal และความไม่มั่นคงอย่างยั่งยืน การส่งเสริมการปกครองด้วยกฎหมาย การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การลดอาวุธผิดกฎหมาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนาในสถาบันการปกครองทั่วโลก

เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มความร่วมมือระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา (North-South) และความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South) โดยการสนับสนุนแผนระดับชาติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มอัตราการส่งออก รวมทั้งส่งเสริมระบบการค้าพหุภาคีที่เป็นสากล มีกติกา เปิดกว้าง ไม่เลือกปฏิบัติ และเสมอภาค ภายใต้องค์การการค้าโลก

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 ข้อ นั้น เป็นการเชื่อมโยงร่วมกันในหลายประเด็น เช่น เป้าหมายที่ 1-5 เป้าหมายที่ 10-12 และเป้าหมายที่ 16 จะมุ่งการพัฒนาในมิติทางสังคมร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันเป้าหมายที่ 1 ก็มุ่งพัฒนามิติของเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ(Dignity)ร่วมกับเป้าหมายที่2 เป็นต้น

เป้าหมายหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573 ซึ่ง

เมื่อพิจารณาทิศทางของเป้าหมายที่ปรากฏกับบทบาทขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) แล้ว จะพบว่า มีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น และ อ.ส.ค. สามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวไปกับประชาคมโลกได้ ตั้งแต่เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน ในลักษณะของบทบาทการส่งเสริมและสร้างความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย ในลักษณะของการกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อการส่งเสริมเกษตรกรโคนมอย่างยั่งยืน รวมถึงเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบ และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ด้วยการสร้างและส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อให้มีความมั่นคงยั่งยืน โดยเฉพาะในกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก ส่วนเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมกัน ทาง อ.ส.ค. ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน ในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้แก่เกษตรกร หน่วยธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนม ตลอดจนผู้ที่สนใจในกิจการโคนม นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ทาง อ.ส.ค. จะสามารถส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมในประเทศ ให้สามารถปรับตัวเป็นอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนได้ รวมไปถึงเป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้นนั้น ทาง อ.ส.ค. ควรมุ่งขับเคลื่อนในลักษณะของการตระหนักถึงการผลิตที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นับว่าเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. ในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ขจัดความอดอยาก สร้างความมั่นคงด้านอาหาร ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้เกษตรกร สหกรณ์ และชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเติบโตของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งเสริมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

2.6.2 ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้นสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นความมุ่งมั่นและแนวทางปฏิบัติที่ อ.ส.ค. ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนานนับทศวรรษนับแต่เริ่มก่อตั้งในปีพ.ศ. 2505 และเพื่อสืบสานพระราชปณิธานของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชผู้พระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับพสกนิกรชาวไทย อ.ส.ค.จึงมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน อ.ส.ค.ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Triple CG : From Community Grass –To Consumer Glass-By Corporate Governance(จากทุ่งหญ้าของ

ชุมชน-ถึงแก่นของผู้บริโภค-ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร) เพื่อทะยานสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในยุค 4.0(Corporate Social Responsibility 4.0)

ด้วยเป้าหมายที่ อ.ส.ค.ต้องมุ่งสู่ยุทธศาสตร์นมแห่งชาติ ภายในปี 2564 อีกทั้งมุ่งเป็น “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ดังนั้น อ.ส.ค.จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร พร้อมๆ กับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ควบคู่กับการสร้าง อ.ส.ค.ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยเฉพาะเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย CSR 4.0 ด้วยรูปธรรมที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนา CSR 4.0 ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (Total Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จากห่วงโซ่ของชุมชน ถึงแก่นของผู้บริโภค From CG TO CG (Community Glass to Consumer Glass) จะต้องมีมาตรฐานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีธรรมาภิบาลตลอดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และใน CSR 4.0 นั้น จะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินการ อาทิ Smart Farmer และมีความคิดสร้างสรรค์ พยายามสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ตลอดกระบวนการ

นอกจากการพัฒนา CSR ให้เป็นระดับ 4.0 แล้ว ยังคงต้องพัฒนาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล(Good Governance) ให้เกิดความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม อันเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจของ อ.ส.ค. ที่สำคัญ คือ ต้องเป็นคุณค่าของการดำเนินการทางด้าน “CG/CSR ที่ได้ผล” มิใช่เป็นเพียง“CG/CSR ที่ได้ทำ”

อ.ส.ค. ยึดมั่นในการดำเนินงานที่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่ อาชีพการเลี้ยงโคนม องค์กร/พนักงาน และลูกค้า อ.ส.ค. ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วยนโยบาย 5 ส. กล่าวคือ ส.ที่ 1 เสริมความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร สหกรณ์กับ อ.ส.ค. ให้ยั่งยืน ส.ที่ 2 สนับสนุนการทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรมตามเป้าหมาย ส.ที่ 3 สร้างอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยทางด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ส.ที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพการทำงาน (Quality of Working Life) และคุณภาพชีวิตบุคลากรทุกระดับ (Happy Work Place) ส.ที่ 5 สู่การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนให้กับสังคมและประเทศในที่สุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยทั้งหมดเกิดขึ้นจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการการพัฒนาและบริหารจัดการ อีกทั้งยังได้ตระหนักถึงการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งสามารถสรุปนิยามความยั่งยืนและแบบจำลองความยั่งยืนของ อ.ส.ค. ได้ดังนี้

1. การสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรที่มีอาชีพการเลี้ยงโคนมได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

2. การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน องค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ยั่งยืน ชื่อเสียงดี พนักงานมีความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม พนักงานทุกระดับมีคุณภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี
3. การสร้างความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรม ตามเป้าหมาย อาชีพมั่นคง

2.7 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

2.7.1 นโยบายไทยแลนด์ 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็นความได้เปรียบแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อยไปสู่การทำน้อยได้มากนั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) ด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ซึ่งจะช่วยยกระดับให้ประเทศมีรายได้สูงขึ้น ด้วยอาศัยกลไกขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลิตภาพ โดยมุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนอาศัยแนวทางให้ประเทศเติบโตในลักษณะกระจายตัว รวมทั้งอาศัยกลไกขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง อันหมายถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเสมอภาคกัน และอาศัยกลไกการขับเคลื่อนที่เน้นความตระหนักและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา Thailand 4.0 จะเป็นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การบริการ และการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางที่ประสบอยู่ในขณะนี้ และเป็นแนวทางลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ในสังคมไทย รวมถึงการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรของประชาชนที่ยังไม่ทั่วถึง ตลอดจนยกระดับประเทศให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูง และเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วลำดับต่อไป ทั้งนี้ ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วย การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ เปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง เป็นต้น โมเดล Thailand 4.0 เป็นกรอบแห่งการพัฒนาเพื่อตอบวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมทั้ง 6 ด้าน มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันในเวทีโลก 2) สร้างโอกาสและความเท่าเทียมทางสังคม 3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล และ 4) ปฏิรูปภาครัฐ



ภาพที่ 2.9 แสดงยุทธศาสตร์ของไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

2.7.2 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นับเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. เนื่องจากประเทศไทยจะมีบริการ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสาธารณะเข้าถึงชุมชนหมู่บ้านทั่วประเทศ การบริหารจัดการของรัฐจะถูกปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการข้อมูลและระบบงาน และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในกระบวนการบริการ การสนับสนุนประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะเกษตรกรให้เข้าถึงและ ใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ยกกระดับความรู้และทักษะบุคลากรในองค์กรให้ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานรวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ การทำธุรกรรมออนไลน์มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

เป็นแผนที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาหรืออาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็น กลไกในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกภาคส่วน ปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งการพัฒนา เทคโนโลยีต่างๆ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนในภาคราชการ โดยคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้จัดทำแผนพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นหนึ่งในแผนการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Digital Landscape) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์

ภายใต้การกำหนดแผนการพัฒนาไว้ 4 ระยะ ภายใน 20 ปี คือ ระยะที่ 1: Digital Foundation ระยะที่ 2: Digital Thailand I: Inclusion ระยะที่ 3: Digital Thailand II: Full Transformation และระยะ ที่ 4: Global Digital Leadership แสดงได้ดังภาพที่ 2.8

ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย		1 ปี 6 เดือน	5 ปี	10 ปี	10-20 ปี	
ยุทธศาสตร์แม่แบบพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	ระยะที่ 1 Digital Foundation	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership		
	โครงสร้างพื้นฐาน	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้าน และเชื่อมกับประเทศในภูมิภาคอื่น	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการทอสมรรถนะและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่อทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ อย่างไร้รอยต่อ	
	เศรษฐกิจ	การทำธุรกิจผ่านระบบดิจิทัล คล่องตัวและยืดหยุ่นดิจิทัล SMEs วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร ไร่นาสวนปลอดออนไลน์ พร้อมที่วางรากฐานให้เกิดการลงทุนในคลัสเตอร์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิต และบริการเปลี่ยนมาทำธุรกิจด้วยดิจิทัลและข้อมูล ตลอดจน Digital Technology Startup และ คลัสเตอร์ดิจิทัลเริ่มมีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ แข่งขันได้ ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และ เชื่อมโยงอยู่ การค้าในระดับภูมิภาค และระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรม เชื่อมต่อภายในและระหว่างประเทศ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง	
	สังคม	ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	ประชาชนเชื่อมในการใช้ดิจิทัล และเข้าถึงบริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ตลอดจนชุมชนใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตนเอง	
	รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีการทำงานที่เชื่อมโยง และบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐจะเชื่อมโยงและบูรณาการเชื่อมเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้บริการที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน เปิดและข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ที่การบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน	
	ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะด้านดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงาน ทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน มีผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลต่างประเทศเข้ามาทำงานในไทย	ประเทศไทยผลิตแรงงานคุณภาพสูง และกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัลเฉพาะด้านเพื่อตอบสนองความต้องการ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาคทั้งในอาเซียนและผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล	
	ความเชื่อมั่น	รัฐบาลออกกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุมและปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	โรดแมปภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัล มีระบบอำนวยความสะดวกและมีความมาตรฐาน	ประเทศไทยไม่มีกฎหมายระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนาทบทวน กฎระเบียบ และศึกษาด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องจริงจัง	

ภาพที่ 2.10 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี

2.7.3 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2560-2564

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาและจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ใน 26 ชีตความสามารถ และมุ่งหมายในการจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศให้มีความชัดเจน สอดคล้องกันระหว่างทุกหน่วยงานรัฐ และมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์กรอบการพัฒนา และแผนการดำเนินงาน (Roadmap) ของประเทศ เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สำหรับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลภาครัฐ ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลทั้ง 26 ด้านดังกล่าวนี้ ได้แก่ (1) สวัสดิการประชาชน (2) การเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน (3) การศึกษา (4) การสาธารณสุข (5) การเพิ่มประสิทธิภาพภาคการเกษตร (6) การท่องเที่ยว (7) การลงทุน (8) การค้า (นำเข้า ส่งออก) (9) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (10) ภาษีและรายได้ (11) การคมนาคม (12) สาธารณูปโภค (13) ความปลอดภัยสาธารณะ (14) การบริหารจัดการชายแดน (15) การป้องกันภัยธรรมชาติ (16) การจัดการในภาวะวิกฤต (17) การเงินและการใช้จ่าย (18) การจัดซื้อจัดจ้าง (19) การบริหารสินทรัพย์ (20) ทรัพยากรมนุษย์และการจ่ายเงินเดือน (21) การบูรณาการข้อมูลภาครัฐ (22) การยืนยันตัวตนและบริหารจัดการสิทธิ (23) การให้ข้อมูล (24) การรับฟังความคิดเห็น (25) โครงสร้างพื้นฐานรัฐบาลดิจิทัล และ (26) การยกระดับศักยภาพบุคลากรภาครัฐ

โดยมีวิสัยทัศน์การพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทย คือ “ยกระดับภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะ ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง” ภายใต้การขับเคลื่อนที่อยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่ การบูรณาการภาครัฐ (Government Integration) การดำเนินงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operation) การให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Services) และการสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Driven Transformation) โดยมีเป้าหมายการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่

- 1) ยกระดับตัวชี้วัดสากลที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
- 2) บริการภาครัฐตอบสนองประชาชน ผู้ประกอบการทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ โดยไม่ต้องใช้สำเนาเอกสาร
- 3) ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้สะดวก และเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 4) มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐ การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่บูรณาการไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้แผนการดำเนินงาน 5 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งมีแนวทางในการให้บริการความช่วยเหลือแบบบูรณาการในเชิงรุก การบูรณาการตลาดแรงงานแบบครบวงจร การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษา และการยกระดับการบริการด้านการศึกษา รวมถึงการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการที่มีคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ โดยมีแนวทางในการพัฒนาการเกษตรแบบครบวงจรรายบุคคลผ่านการบูรณาการ การบูรณาการด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจร การบูรณาการงานบริการด้านการลงทุนข้ามหน่วยงาน การบูรณาการการนำเข้าส่งออกแบบครบวงจร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แบบบูรณาการเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการเติบโต การพัฒนาระบบภาษีบูรณาการข้ามหน่วยงานแบบครบวงจร การพัฒนาศูนย์บูรณาการข้อมูลคมนาคมขนส่งส่วนกลาง โดยยกระดับไปสู่การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานด้านสาธารณสุขภูมิภาคและการยกระดับการบริการด้านสาธารณสุขภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับความมั่นคงและเพิ่มความปลอดภัยของประชาชน โดยมีแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการรักษาความปลอดภัยสาธารณะในเชิงรุกโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การประเมินความเสี่ยงผู้โดยสารข้ามแดนล่วงหน้าและพิสูจน์ตัวตนผ่านช่องทางอัตโนมัติ การบูรณาการข้อมูลเพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ และการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบริหารจัดการในภาวะวิกฤต

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ โดยมีแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารการเงินและการใช้จ่ายภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบรวมศูนย์ เพื่อประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน เพื่อความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ สะดวกและทั่วถึงอย่างเท่าเทียม เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารสินทรัพย์กลางผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงและได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การบูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาการบูรณาการข้อมูลภาครัฐผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลกลาง การยืนยันตัวตนโดยใช้ Smart Card หรือผ่านบัญชีผู้ใช้อิเล็กทรอนิกส์กลาง การให้ทุกข้อมูลงานบริการผ่านจุดเดียวโดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การแก้ไขเรื่องร้องเรียนและการเข้าถึงความต้องการในเชิงรุก การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานรัฐด้วยการสนับสนุนการทำงานบนโครงสร้างพื้นฐานกลาง และการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญเชิงดิจิทัลแก่บุคลากรภาครัฐ



ภาพที่ 2.11 สรุป (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย ไปสู่การทำน้อยได้มาก นั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) ด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การบริการ และการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาและช่วยยกระดับให้ประเทศมีรายได้สูงขึ้น ด้วยการยกระดับผลผลิตทางการผลิต และการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเสมอภาคกัน ภายใต้ความตระหนักและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในขณะที่แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแผนที่เป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกภาคส่วน ที่มุ่งหวังในการปฏิรูปและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยการขับเคลื่อนด้วย 6 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และในส่วนของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564 นั้นมุ่งหมายกำหนดทิศทางการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความชัดเจน ดังนั้นเพื่อความสอดคล้องกับนโยบายและความมุ่งหมายของรัฐบาล ในการพัฒนาและยกระดับประเทศด้วยดิจิทัลองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ควรมีทิศทางการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลผลิตทางการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน อ.ส.ค. ควรพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์การด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย

และพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) ซึ่งสนับสนุนการยกระดับรายได้ของประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง และผลักดันการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วร่วมกับภาครัฐอีกทางหนึ่ง

2.8 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี เพื่อให้ใช้เป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ ภายใต้ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมด้วย

โดยทิศทางและแนวทางพัฒนาวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล และทิศทางและแนวทางพัฒนาวิสาหกิจระยะ 5 ปี นั้น ได้เชื่อมโยง 5 ด้าน คือ (1) ด้านบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน (2) ด้านการลงทุน (3) ด้านการเงิน (4) ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา และ(5) ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” แสดงได้ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาท และทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาท และทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี และเพื่อให้โครงการลงทุนมีแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลาง และระยะยาว และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ รวมถึงเพื่อให้ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาท

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการพัฒนางานและการให้บริการ แก่ประชาชน และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในด้านที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม และเพื่อให้ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

2.9 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร



ภาพที่ 2.13 แสดงยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

- 1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน
- 2) ส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาระบบตลาดและการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าองค์กรในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อภารกิจตามเจตนารมณ์ที่จัดตั้งขึ้น และยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างไร และควรต้องปรับบทบาทให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) รัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ เกษตรกรเกี่ยวกับเกษตรกรรมสมัยใหม่ ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดผ่านระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยให้กับเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

- 1) มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุน ด้านบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร
- 2) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการ
- 3) ลดภาระงบประมาณของภาครัฐโดยพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้แหล่งเงินในการลงทุน โดยศึกษาเครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ เช่น การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP) เป็นต้น
- 4) กั้นเงินสำรองเพื่อการลงทุนในอนาคตที่เพียงพอและไม่เป็นภาระต่องบประมาณแผ่นดิน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) รัฐวิสาหกิจควรลงทุนด้านบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้าง Business Model ทาง การเกษตร เพื่อเป็นพื้นฐานด้านการเกษตรและพัฒนาเครื่องมือทางการเกษตรใหม่ๆ ให้แก่เกษตรกร และส่งเสริมการลงทุน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2) รัฐวิสาหกิจควรจัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางการยุทธศาสตร์เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมโครงการลงทุนผ่านรูปแบบการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)
- 4) รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางและวางแผนกั้นเงินสำรองเพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการลงทุน ในโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจและไม่เป็นภาระด้านงบประมาณต่อภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

- 1) จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน
- 2) บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม
- 3) การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากลเพื่อพิจารณา ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ
- 4) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผน เพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจ ที่ได้พิจารณาบทวนแล้ว
- 2) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่มีกำไรและมีบทบาทด้านการหารายได้ให้รัฐ จะต้องมีการจัดทำแผนและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ ที่มีอยู่หรือธุรกิจที่สามารถต่อยอดไปจากธุรกิจเดิม โดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้
- 3) รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตให้ได้ใกล้เคียงกับต้นทุน ที่แท้จริงมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและประโยชน์ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากรและงบประมาณ
- 4) รัฐวิสาหกิจควรร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจที่มีกิจกรรม การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกัน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้

- 1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิต และการบริการ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- 2) รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ นวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและ รายงาน ผลตามมาตรฐานสากล
- 4) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของรัฐบาล
- 5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณะชนได้ใช้ ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ธรรมชาติและการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุก
รัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้

- 1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล รวมถึงการกำกับดูแลบริษัทในเครือ
- 2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตาม การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- 3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- 4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- 5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผล และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร และมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- 7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ รวมถึงผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไก กำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากร โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริม ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไกกำกับ ติดตามและส่งเสริมบุคลากร
- 8) รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้าง ภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.10 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะ 10 ปี (2560-2569)

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569 จัดทำขึ้นภายใต้สภาพปัญหาและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโคนม ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมโลก เปรียบเทียบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมไทย โดยใช้แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลักเศรษฐกิจชุมชน กรอบแนวคิด Thailand 4.0 และหลักประกันความเสี่ยงเชื่อมโยงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับกรอบแนวคิดและนโยบายอื่น ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 Thailand 4.0 นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภาคการเกษตรและปศุสัตว์ นโยบายยกระดับนมโรงเรียนให้ได้มาตรฐานสากล และความตกลงการค้าเสรี

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569 ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์

อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบ ได้มาตรฐานสากลภายใน 10 ปี

พันธกิจ :

1. การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโคนม และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนมทั้งระบบ
2. การปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
3. การเพิ่มกำไร (Net Profit) ในการเลี้ยงโคนม
4. พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่มาตรฐานสากล
5. การส่งเสริมการบริโภคนมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์นม ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียนและภูมิภาคอื่น
6. การพัฒนาฐานข้อมูลโคนม เป็นระบบฐานข้อมูลเดียว
7. การวิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรเกษตรกร และบูรณาการการบริหารจัดการอุตสาหกรรมของประเทศ
2. เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรในการผลิตน้ำนมโค
3. เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมแก่
4. ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ มีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภค และสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

เป้าประสงค์ :

1. องค์กรเกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็ง
2. น้ำนมในประเทศมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
3. ผลิตภัณฑ์นมให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้

ตัวชี้วัด :

1. องค์กรเกษตรกรบริหารงานมีกำไรและจำนวนสมาชิกใช้บริการองค์กรเกษตรกรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. รายได้เกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

3. ค่าเฉลี่ยผลผลิตน้ำนมโคต่อตัวต่อวัน เพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 4
4. ฟาร์มโคนมทั้งหมดได้รับมาตรฐาน GAP
5. คุณภาพน้ำนมดิบผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
 - คุณภาพน้ำนมดิบระดับฟาร์มโคนมของจำนวนฟาร์มทั่วประเทศ มีค่าโซมาติกเซลล์ไม่เกิน 400,000 เซลล์/มิลลิลิตร, ของแข็งไม่รวมมันเนย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8.75, ไขมัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3.75
 - คุณภาพน้ำนมดิบระดับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ มีจำนวนจุลินทรีย์ไม่เกิน 300,000 CFU/มิลลิลิตร
6. อัตราการบริโภคนมพร้อมดื่มภายในประเทศจากเดิม 14 ลิตร/คน/ปี เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี เป็น 20 ลิตร/คน/ปี
7. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
8. มีศูนย์ข้อมูลในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทย ภายใน พ.ศ. 2561

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรโคนมและผลิตภัณฑ์นม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้มาตรฐานสากล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

2.11 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ใน ระยะ 20 ปีนั้น เป็นการกำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์กรตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อให้สอดคล้องจากทิศทางพัฒนาเดิมที่เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกษตรกรของประเทศ โดยทิศทางพัฒนาได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมั่งคั่ง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” พร้อมทั้งมีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้ต่อหัวมากกว่า 13,000 เหยียสหรัฐ (ประมาณ 390,000 บาท ต่อคน ภายในปี พ.ศ. 2579) ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกรมีทั้งทักษะและความสามารถในการอาชีพของตนให้เพิ่มมากขึ้น และให้การดำเนินงานของสถาบันการเกษตรมีศักยภาพและประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรนั้น ต้องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในส่วนของการผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิตประกอบกับต้องการให้คุณภาพชีวิตของเกษตรกรมีความกินดีอยู่ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ตลอดจนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและเชื่อมโยงเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้นนำไปสู่ความเชื่อมโยงจากอำเภอไปสู่ระดับจังหวัดและไปสู่ระดับภูมิภาคต่อไป โดยประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร โดยเน้นให้เกษตรกรมีทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถเลี้ยงตนเองได้ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้เกษตรกรเชื่อมั่นกับการทำการเกษตร เป็นการสร้างรากฐานให้เกษตรกรไทยเข้มแข็งขึ้น และวางรากฐานการเกษตรในระยะยาวพร้อมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานเนื่องจากสังคมไทยมีเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่สังคมผู้สูงอายุ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้อองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับในระดับโลก รวมถึงการวิจัยเรื่องปริมาณความต้องการของตลาดให้สอดคล้องกับการผลิตไม่ให้เกิดสินค้าล้นตลาดเพราะจะทำให้เกิดภาวะราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และแนวทางการพัฒนาฟาร์มของไทยให้เป็นฟาร์มอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรให้สอดคล้องไปกับทิศทางของนโยบาย Thailand 4.0 และนโยบายการเกษตร 4.0 ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาไปสู่เกษตรเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และการด้านการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งจัดการและบริหารทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลและยั่งยืน ด้วยการนำแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมกับการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกได้ว่าแนวทางการพัฒนาจะคำนึงถึงการมีอยู่ของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในอนาคต เพื่อไม่ให้ทรัพยากรหมดไป และสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย รวมทั้งการฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรให้เกิดความสมดุลอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ โดยการพัฒนาวิจัยและบุคลากรของทางการเกษตรให้ม้องค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เป็น Smart officers และ Smart researchers ที่มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการบูรณาการความเชื่อมโยงให้ทุกภาคส่วนโดยใช้กลไกประชารัฐ และการปรับปรุงและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ

2.12 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ภาพที่ 2.14 ภาพรวมนโยบาย “ 3 ต. ต่อ - เติม - แต่ง ” ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- “ต่อ” คือ การสานต่อนโยบายเดิมของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้อยู่แล้ว ให้มีการขยายผลต่อเนื่อง
- “เติม” คือ การเพิ่มรายละเอียดให้โครงการเดิมที่ยังไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มจำนวนคน และเพิ่มงบประมาณ เป็นต้น และ
- “แต่ง” คือ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในโครงการเดิมที่ไปต่อไม่ได้ หรือควรจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานจะฉันทักกำลังในระดับจังหวัด โดยส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงเกษตรฯ ในระดับพื้นที่ ทั้งในระดับอำเภอ และจังหวัด โดยปรับโครงสร้างการทำงานให้สามารถบูรณาการทำงานร่วมกันได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ได้มอบนโยบายการทำงานให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงเกษตรฯ โดยให้ลดขั้นตอนการปฏิบัติทางราชการลง เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเน้นเรื่องผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สำหรับเป้าหมายการทำงานในช่วงระยะ 3 เดือนแรก จะดำเนินการใน 2 เรื่องสำคัญ คือ

1. มาตรการใดที่กระทรวงเกษตรฯ ดำเนินการดูแลช่วยเหลือเกษตรกรทุกกลุ่มแล้วได้ผล ก็จะขยายผล ต่อเนื่องให้เพิ่มมากขึ้น
2. พิจารณาว่ามาตรการใดที่ยังมีจุดอ่อนก็จะเร่งปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ ได้หารือร่วมกับปลัดกระทรวง เกษตรฯ และอธิบดีของทุกกรม เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานในระยะ 3 เดือนแรก เกี่ยวกับ มาตรการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง เนื่องจากสหกรณ์ถือว่าเป็นองค์กรหลักของเกษตรกรและประชาชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรมาขายได้ ทำให้เกษตรกรอยู่ได้

“เป้าหมายหลักในการเข้ามาทำงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ การดูแลเกษตรกรให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การทำงานจะคำนึงถึงประโยชน์ของเกษตรกรเป็นหลัก เมื่อราชการไปแนะนำ ให้เกษตรกรปลูกหรือทำอะไรแล้ว พี่ชิตไปแนะนำให้เกษตรกรปลูกต้องขายได้ มีคนซื้อ มีตลาดรองรับ เกษตรกร ต้องมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าราคาขายออกสู่ตลาด ทำอย่างไรที่จะไม่ให้เกษตรกรขาดทุนและไม่เดือดร้อน”

2.13 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2563



- กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ แบ่งออกเป็น 12 ขั้นตอนย่อย
- โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ จนถึงขั้นตอนที่ 12 การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี

ภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

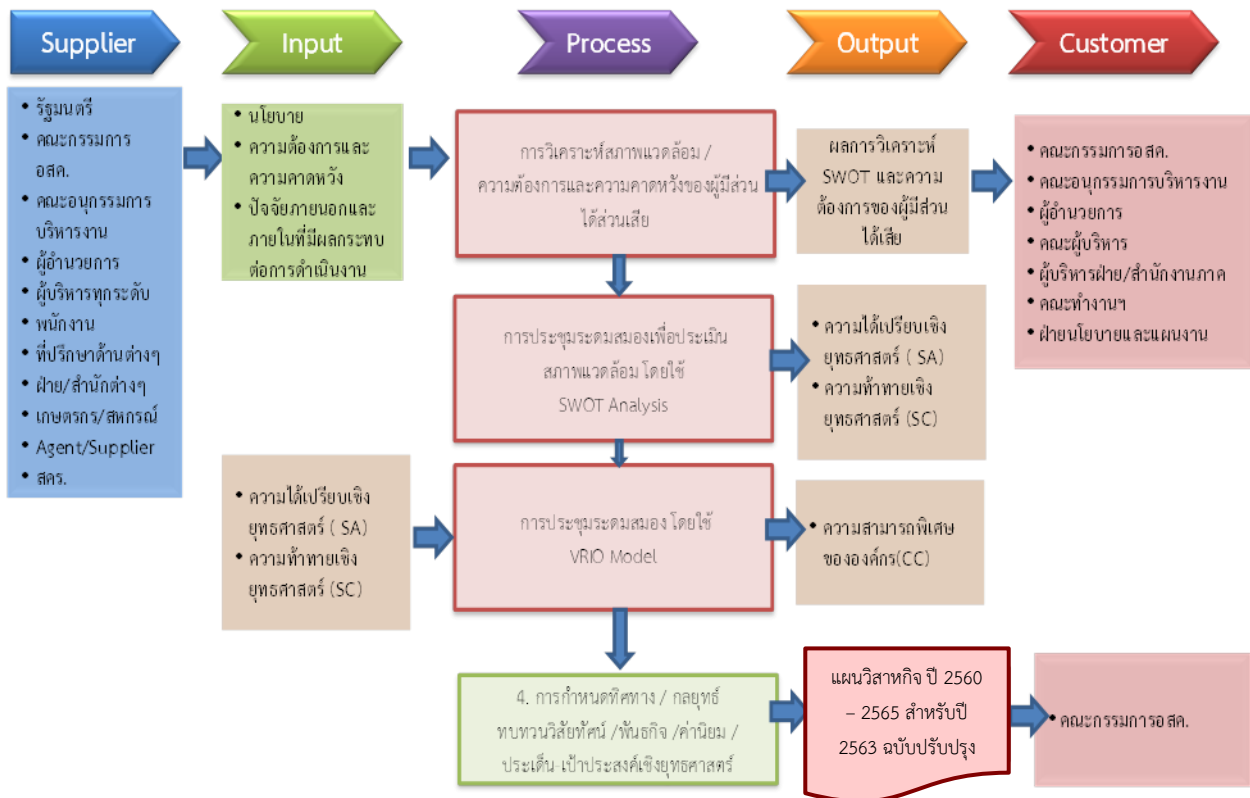
อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยังคงประกอบด้วย องค์ประกอบ 12 ขั้นตอน ซึ่งได้มีการแบ่งเป็น 5 กระบวนการหลักได้แก่

1. การทบทวนกระบวนการ ฝ่ายนโยบายฯ. และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันทบทวนกระบวนการจัดทำแผนโดยนำองค์ความรู้ข้อคิดเห็นจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งประเด็นความเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. และการตรวจประเมินของ สคร. มาปรับปรุงให้การจัดทำแผนของอ.ส.ค.มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง มาทบทวนทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งให้ความสำคัญในการทบทวนเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Output Outcome) และความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดปัจจัยขับเคลื่อนในเชิง Leading / Lagging Indicator เพื่อให้แผนงานโครงการมีความชัดเจนในการบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินสถานการณ์ เป็นขั้นตอนตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเพื่อทบทวนทิศทาง จุดเน้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการทางสังคม ทิศทางนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผน ยุทธศาสตร์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีและการแข่งขัน
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบความยั่งยืน เป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ซึ่งการทบทวนแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการปีบัญชี 2563 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และบูรณาการทำงานร่วมกับเครือข่าย การทบทวนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เป็นแบบ Customer Centric และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยได้นำเสนอร่างกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ต่อ คณะผู้บริหาร และคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณากลับกรองและเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.ให้ความเห็นชอบ จากนั้นสื่อสารถ่ายทอดไปยังทุกส่วนงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวต่อไป
4. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงานให้จัดทำแผนรองรับ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์ตามที่อ.ส.ค.ได้มีการทบทวน ซึ่งการดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และประเมินช่องว่าง (GAP Analysis) ระหว่าง ยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานตามโครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงานนำมาพัฒนาปรับปรุงและผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องให้ส่วนงานยอมรับเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการให้แนวทาง กำหนดผู้รับผิดชอบและเป้าหมาย

(KPI) ผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รองรับยุทธศาสตร์

5. การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนให้บรรลุสู่ความสำเร็จ ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในการติดตาม กำกับ ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องมีการเร่งรัดส่วนงานที่เกี่ยวข้อง หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดเพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ของ อ.ส.ค. มีกระบวนการและกรอบระยะเวลาดำเนินการแสดงตามหลักการของ SIPOC Model ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.16 ภาพรวมกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ของ อ.ส.ค.

การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อ การส่งเสริม

กิจการโคนมของประเทศ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

3.1.1 ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของประเทศ (Political)

3.1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เป็นการมุ่งพัฒนาบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ คือ การต่อยอดอดีต การปรับปรุงปัจจุบัน และการสร้างคุณค่าใหม่ โดยมีเป้าหมายหลักให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ และยั่งยืน มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยยุทธศาสตร์นี้มีส่วนที่ส่งผลสนับสนุนต่อการส่งเสริมกิจการโคนมในหลายประเด็น ได้แก่ ด้านการเกษตรสร้างมูลค่า โดยเน้นให้พัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจ การเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม เน้นเกษตรคุณภาพสูงและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยดำเนินการดังนี้ ก) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เป็นการส่งเสริมการนำอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นผลิตภัณฑ์การเกษตรที่มีมูลค่าสูงขึ้น ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับในประเทศและต่างประเทศ ข) เกษตรปลอดภัย การส่งเสริม การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เกษตรกรในการทำเกษตรปลอดภัยและเปลี่ยนผ่านไปสู่การทำเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาการตรวจรับรองคุณภาพ ค) เกษตรชีวภาพ การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต การส่งเสริม การวิจัย พัฒนา และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีสะอาด เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี เพื่อการเกษตร ง) เกษตรแปรรูป ปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการแปรรูป สร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตรพรีเมียมที่มีคุณค่าเฉพาะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วยการต่อยอดผลงานจากสถาบันวิจัยสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ จ) เกษตรอัจฉริยะ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเป็น ฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรในเชิงมูลค่าและปริมาณ ต่อพื้นที่สูงสุด และเตรียมพร้อม รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างสมดุลเกษตรอาหารและเกษตรพลังงาน และ ด้านอุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทยในการ ส่งเสริมการคมนาคมขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้เป็นฐานการผลิตของภูมิภาคเพื่อ การส่งออกสู่ตลาดโลก และ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค ลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์และเพิ่ม มูลค่าจากการเป็นศูนย์กลางทาง ภูมิศาสตร์ ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม การสร้างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ ระดับภูมิภาคและเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ของโลก

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นนโยบายภาครัฐที่ ส่งผลสนับสนุนการส่งเสริมกิจการโคนมทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพสูง ระดับกลางน้ำ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงปลายน้ำ คือ การกระจายและขนส่งสินค้า ซึ่งส่งผลดีต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

3.1.1.2 นโยบายส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการกำหนดนโยบายด้านส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ โดยยึดหลักการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ซึ่งเป็นการปรับวิธีการส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยลดต้นทุนการผลิตลง สามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมาช่วยในการผลิตให้ เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความสามารถในการจัดการการผลิตผลผลิตอย่างมืออาชีพ (farmer manager) สามารถเข้าถึงการตลาดและมีอำนาจต่อรองทางการตลาดสูงขึ้น โดยที่เจ้าของแปลงทุกแปลงยังคงเป็นเจ้าของและผู้ผลิตในแปลงนั้นๆอยู่ มีการช่วยเหลือให้การจัดการในลักษณะแปลงใหญ่มีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้มาช่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (Filed manager) การดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละด้าน (function /commodity approach) เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่โครงการที่เลือกไว้แล้ว โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง area approach เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมชลประทาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มอบหมายให้หน่วยงานเลือกพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (field manager) เนื่องจากเป็นผู้รู้จักพื้นที่ คนและสินค้าพื้นที่ที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการต้องมีหลักเกณฑ์การพิจารณา โดยพื้นที่ที่เลือกต้องมีขนาดพื้นที่ทำการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ติดกัน หรือต่อเนื่องกัน มีลักษณะทางสังคม การปกครอง ที่จะบริหารจัดการร่วมกันได้ พื้นที่ระหว่าง 300-5,000 ไร่ ขึ้นกับชนิดพืช โดยในส่วนของปศุสัตว์ ต้องมีพื้นที่ 300 ไร่ขึ้นไปหรือ 300 หน่วยขึ้นไป (โคหนึ่งตัว= 0.65 หน่วย) หรือเกษตรกร 50 รายขึ้นไป 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 โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น

2. นโยบายส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ เป็นนโยบายที่ส่งผลในเชิงบวกเนื่องจากโดยหลักการของเกษตรกรแปลงใหญ่นั้น จำเป็นต้องหาพื้นที่ที่มีกระบวนการกลุ่มอยู่แล้ว เช่น สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ซึ่งเป็นพันธมิตรหลักในการดำเนินการด้านการส่งเสริมกิจการโคนม ดังนั้นนโยบายนี้จึงเป็นการสนับสนุนกิจกรรมต้นน้ำ (การผลิตน้ำนมดิบ) ของการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศอีกทางหนึ่ง

3.1.1.3 สถานการณ์การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในอาเซียน¹

มาตรการในระดับภูมิภาคที่ได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา มีส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านสภาพแวดล้อมการลงทุนของภูมิภาคได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน มาตรการสำคัญประกอบด้วย การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยความร่วมมือของภูมิภาคในส่วนของการค้าสินค้า ภายใต้ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน (ASEAN Trade in Goods Agreement: ATIGA) การขับเคลื่อนความตกลงว่าด้วยการลงทุนอาเซียน (ASEAN Comprehensive Investment Agreement: ACIA) และการค้าบริการ ภายใต้กรอบความตกลงว่าด้วยบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services: AFAS) ด้วย การมีความตกลงว่าด้วยการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพ (ASEAN Agreement on the Movement of Natural Persons: MNP) ซึ่งนโยบายการส่งเสริมการลงทุนที่สำคัญของประเทศอาเซียน มีดังนี้

ประเทศสิงคโปร์ - สิงคโปร์ไม่มีกระบวนการอนุมัติการลงทุนจากต่างชาติ นักลงทุนต่างชาติเพียงแค่จดทะเบียนธุรกิจกับหน่วยงานรับจดทะเบียนธุรกิจเท่านั้น Economic Development Board (EDB) เป็นหน่วยงานหลักของสิงคโปร์ที่รับผิดชอบส่งเสริมการลงทุนในประเทศสิงคโปร์ทั้งธุรกิจการผลิตและบริการ บริษัทที่จดทะเบียนในสิงคโปร์จะได้รับสิทธิประโยชน์ทั้งทางภาษี (Tax incentives) และไม่ใช่ภาษีหลายประการรวมทั้งมีโอกาสได้รับเงินช่วยเหลือและได้รับการลดภาษีกรณีที่สามารถคิดค้นนวัตกรรมและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสามารถขยายฐานการผลิตโดยจัดตั้งโรงงานเพิ่มเติมทั้งในประเทศและต่างประเทศได้

ประเทศมาเลเซีย - ประเทศมาเลเซียเป็นอีกประเทศหนึ่งในภูมิภาคอาเซียนที่ได้รับความสนใจจากต่างประเทศมาลงทุนทางตรง ด้วยเหตุนี้ จึงมีกิจการหลายกิจการที่รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนจะมีการให้สิทธิประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ภายใต้กฎหมายที่สำคัญได้แก่ Promotion of Investments Act 1986, Income Tax Act 1967, Customs Act 1967, Sales Tax Act 1972, Excise Act 1976 และ Free Zones Act 1990 โดยกฎหมายเหล่านี้ครอบคลุมทั้งการส่งเสริมการลงทุนทั้งในภาคอุตสาหกรรม การเกษตร การบริการ และการท่องเที่ยว

ประเทศอินโดนีเซีย - นโยบายการส่งเสริมการลงทุนของประเทศอินโดนีเซีย กำหนดให้กฎระเบียบที่ใช้เหมือนกันหมดทุกพื้นที่ เนื่องจากรัฐบาลกลางเป็นผู้กำกับดูแล และนักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุน 100% ได้ในเกือบทุกธุรกิจ สำหรับธุรกิจที่ยกเว้นสามารถลงทุนในรูปแบบ Joint Venture ได้

ประเทศฟิลิปปินส์ - สำหรับประเทศฟิลิปปินส์ รัฐบาลได้มีการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศภายใต้กฎหมาย Foreign Investment Act 1991 โดยกฎหมายฉบับนี้ได้มีการกำหนดให้สิทธิพิเศษต่างๆ เพื่อจูงใจนักลงทุนทั้งจากภายในและต่างประเทศ ทั้งนี้ ต่อมาในปี 1996 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการลงทุนโดยมีการผ่อนปรนเงื่อนไขการลงทุนขั้นต่ำ เพื่อเป็นการชักจูงการลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้นในการนี้ นักลงทุน

¹ สถานการณ์การลงทุนจากต่างประเทศในอาเซียน : <http://bit.ly/2T5zbNw>

ต่างชาติสามารถเป็นเจ้าของกิจการได้โดยไม่ต้องมีคนที่ถิ่นร่วมทุน ยกเว้นในกรณีที่เป็นธุรกิจที่อยู่ในรายการธุรกิจต้องห้าม (The Foreign Investment Negative List) เช่น ธุรกิจบริการ ร้านอาหาร เป็นต้น โดยสัดส่วนการถือหุ้นที่อนุญาตให้คนต่างชาติถือครองจะมีการกำหนดแตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ ในส่วนของสิทธิประโยชน์ในการลงทุนนั้น รัฐบาลฟิลิปปินส์ได้กำหนดให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งและการจดทะเบียนธุรกิจ

ประเทศกัมพูชา - ประเทศกัมพูชาได้กำหนดสิทธิประโยชน์การลงทุนในโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในรูปแบบการยกเว้นภาษีเงินได้ที่เก็บจากกำไรโดยมีช่วงเริ่มต้นไม่เกิน 3 ปี และมีช่วงเวลาพิเศษไม่เกิน 9 ปี มาตรการยกเว้นภาษีหรือลดภาษีนำเข้าสินค้าทุน รวมทั้ง มีการกำหนดมาตรการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับวัตถุดิบสินค้านำเข้า แต่อย่างไรก็ตาม ได้กำหนดสาขาการลงทุนที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายการลงทุนเช่นกัน ได้แก่ กิจกรรมทางการค้าทุกประเภท บริการคมนาคมทุกรูปแบบ ร้านอาหาร คาเฟ่ บาร์ โรงนวด ศูนย์ออกกำลังกาย ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้ บริการวิชาชีพ คาสีโนและธุรกิจการพนัน ธุรกิจโรงแรมที่มีมาตรฐานต่ำกว่า 3 ดาว ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และคลังสินค้า ธุรกิจเกี่ยวกับข้าวและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสื่อ

ประเทศลาว - สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนและสิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนต่างชาติ โดยผู้ลงทุนในเขตเศรษฐกิจดังกล่าวจะได้รับสิทธิประโยชน์ ได้แก่ 1) การให้บริการ One-stop Service จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจดทะเบียนการลงทุน และการจัดการด้านแรงงาน 2) การได้รับยกเว้นภาษีนำเข้าอุปกรณ์ ยานพาหนะ และวัตถุดิบเพื่อการก่อสร้าง 3) การได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีต่างๆ เช่น ภาษีกำไร (Profit Tax) และภาษีมูลค่าเพิ่ม (Value Added Tax: VAT) ตามประเภทของการลงทุน รวมทั้งสิทธิการพำนักใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กับครอบครัวในช่วงเวลาที่ระบุไว้ตามสัญญา โดยสาขาที่ส่งเสริมได้แก่ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ธุรกิจโรงแรมท่องเที่ยวและสปา ธุรกิจประกอบกิจการเดินรถบรรทุก เพื่อขนส่งสินค้าภายในและระหว่างประเทศ การเพาะปลูกสินค้าเกษตร อุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก สินค้าหัตถกรรมที่ผลิตจากไม้ ไม้ไผ่ และหวายเพื่อการส่งออก และ อุตสาหกรรมที่ สปป.ลาวได้รับสิทธิพิเศษทางศุลกากร (GSP) จากประเทศพัฒนาแล้ว เช่น เสื้อผ้า รองเท้า อัญมณี เครื่องประดับ

ประเทศเมียนมาร์ - เมียนมาร์ได้ออกกฎหมายการลงทุนจากต่างประเทศฉบับใหม่ (Myanmar New Foreign Investment Law: NFIL) เมื่อ 2 พฤศจิกายน 2555 เปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในพม่าได้มากขึ้นกว่าเดิม มีกรอบระยะเวลาการพิจารณาชัดเจนขึ้น และให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ มากขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้ต่างชาติถือหุ้นในกิจการบางสาขาได้ถึงร้อยละ 100 และอนุญาตให้เข้าซื้อที่ดินได้นานถึง 70 ปี ซึ่งสาขาที่ส่งเสริมได้แก่ ด้านเกษตรกรรม ด้านการปศุสัตว์และการประมง ด้านป่าไม้ ด้านเหมืองแร่ และด้านพลังงาน

ประเทศเวียดนาม - กำหนดให้เม็ดเงินนโยบายที่ส่งเสริมการลงทุนที่โดดเด่นในการให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนมาก เช่น การยกเว้นภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ในกรณีที่เป็นการผลิตสินค้าเพื่อส่งออกภายในเวลาไม่เกิน 270 วัน นับแต่วันที่นำเข้าวัตถุดิบ การให้สิทธิในการส่งผลกำไรกลับประเทศได้อย่างเสรี โดยไม่ต้องเสียภาษีจากผลกำไรที่โอนกลับประเทศนั้น ยิ่งไปกว่านั้น การคิดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลต่างชาติ สำหรับธุรกิจทั่วไปในอัตราเดียวกันกับนิติบุคคลเวียดนาม ที่อัตราร้อยละ 25 และสิทธิประโยชน์พิเศษอื่น ๆ หากมีการลงทุนในเขต

เศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งสาขาที่ส่งเสริมได้แก่ การผลิตวัตถุดิบ การผลิตพลังงาน การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การผลิตที่อาศัยเทคโนโลยีชีวภาพ การผลิตเครื่องจักร การเกษตร ประมง ปศุสัตว์และป่าไม้ อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานจำนวนมาก โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา กีฬาและการดูแลสุขภาพ

ประเทศบรูไน - รัฐบาลได้มีการเปิดเสรีทางการค้าการลงทุนมากขึ้น โดยอนุญาตให้มีการลงทุนจากต่างประเทศเกือบทุกสาขา และอนุญาตให้ต่างชาติถือหุ้นได้ 100% ทุกสาขา ยกเว้น อุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรภายในประเทศและที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางอาหารแห่งชาติ ที่ยังต้องมีผู้ถือหุ้นในประเทศอย่างน้อย 30% ในสาขาเกษตร ประมง และแปรรูปอาหาร นอกจากนี้ รัฐบาลให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม การลงทุนเกี่ยวกับการผลิตปิโตรเคมีขั้นปลายน้ำ และสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ไม่ใช้พลังงานของบรูไน

ประเทศไทย - ประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนระยะ 7 ปี (พ.ศ.2558 – 2564) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม และการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานทดแทน เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของการลงทุน (Cluster) ที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งของห่วงโซ่มูลค่า ส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นที่เกื้อกูลต่อการสร้างความมั่นคงในพื้นที่ ส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดนทั้งในและนอกนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน และรองรับการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และส่งเสริมการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทย และเพิ่มบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก²

ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน³

1. พื้นที่ด้านการเกษตรมีความอุดมสมบูรณ์
2. บริษัทขนาดใหญ่ในประเทศมี Technology ที่ทันสมัยและมูลค่าการ Research & Development สูง
3. ภูมิปัญญาท้องถิ่นของประเทศไทยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าได้
4. มีอัตลักษณ์โดดเด่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอาหาร
5. พื้นที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เหมาะแก่การเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้า

² นโยบายทั่วไป + สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมตามคุณค่าโครงการ : <http://bit.ly/2Vt30td>

³ ความท้าทายของประเทศจากการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “เศรษฐกิจการเกษตรระดับภูมิภาค” : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

3. นโยบายของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีการเปิดกว้างมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจและมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบทางการค้าและการลงทุนให้เกิดความคล่องตัว ระบบโลจิสติกส์ ฯลฯ จึงเป็นแรงผลักดันที่ดีในการขยายธุรกิจด้านอุตสาหกรรมนม เช่น การขยายจุดกระจายสินค้า รวมไปถึงการขยายงานด้านการส่งเสริมกิจการโคนมที่ประเทศไทยมีความชำนาญไปสู่ประเทศต่างๆ เพื่อสร้างความยอมรับให้มากขึ้นต่อไป

3.1.1.4 ผลกระทบความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีนต่อภูมิภาคอาเซียน⁴

สหรัฐฯประกาศขึ้นภาษีสินค้านำเข้าจากจีนมูลค่า 2 แสนล้านเหรียญสหรัฐฯจาก 10% เป็น 25% และจีนก็ตอบโต้ด้วยการขึ้นภาษีสินค้านำเข้าจากสหรัฐฯ มูลค่า 6 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯเป็น 25% ในเดือนมิถุนายน 2019 นอกจากนี้ประธานาธิบดีทรัมป์ยังจะตั้งกำแพงภาษีเพิ่มบนสินค้าจีนมูลค่ากว่า 3 แสนล้านเหรียญสหรัฐฯ ถ้าผู้นำจีนไม่มาเจอกันในงานประชุม G20 ที่จะจัดขึ้นปลายเดือนมิถุนายนนี้ ซึ่งถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น หมายความว่าสินค้านำเข้าจากจีนไปยังสหรัฐฯทั้งหมดจะโดนเก็บภาษีนำเข้า ในขณะที่เดียวกันจีนก็วางแผนที่จะตอบโต้กลับด้วยการหยุดส่งออกแร่หายาก (Rare earth mineral) ไปยังสหรัฐฯ ซึ่งแร่เหล่านี้เป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตชิ้นส่วนสินค้าไฮเทค และปัจจัยทั้งหมดนี้จะส่งผลกระทบต่อประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ และกระทบต่ออุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

คาดการณ์ว่าประเทศต่าง ๆ ในอาเซียนจะเป็นผู้รับประโยชน์จากสงครามการค้าในระยะยาว เพราะในช่วงที่ผ่านมา ต้นทุนแรงงานในจีนสูงขึ้นเรื่อย ๆ บริษัทต่าง ๆ ในจีนจึงต้องการขยายการลงทุนไปสู่ประเทศที่มีค่าแรงต่ำกว่า ตลอดจนมีวัตถุดิบและทรัพยากรมากมาย และภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะประเทศ CLMVT ก็เป็นภูมิภาคที่ดึงดูดนักลงทุนต่างชาติได้เป็นอย่างดี สงครามการค้าจึงเป็นตัวเร่งให้เกิดการลงทุนในกลุ่มประเทศในภูมิภาคนี้อย่างรวดเร็ว คาดว่าเวียดนามจะเป็นประเทศที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดตามด้วยประเทศไทย เพราะทั้งเวียดนามและไทยมีความพร้อมในการทำธุรกิจกับต่างชาติสูง ส่วนผลกระทบโดยรวมต่อประเทศในภูมิภาคนี้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน คือในระยะสั้นจะมีการนำเข้าสินค้าจากในอาเซียนเพื่อทดแทนสินค้าจีนหรือสินค้าสหรัฐฯมากขึ้น ส่วนในระยะยาวจะมีการย้ายฐานการผลิตมายังภูมิภาคนี้ โดยจะมีการลงทุนในแต่ละประเทศตามความเชี่ยวชาญในการผลิตของประเทศนั้นๆ

การแข่งขันทางเทคโนโลยีระหว่างจีนกับสหรัฐฯ ก็เป็นสาเหตุหลักอย่างหนึ่งของสงครามครั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าสงครามการค้าได้เป็นโฉมหน้าไปเป็นสงครามเทคโนโลยีไปเรียบร้อยแล้ว นับตั้งแต่วันที่สหรัฐฯประกาศห้ามบริษัทอเมริกาและบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีของอเมริกาทำธุรกรรมกับบริษัท Huawei โดยมีกำหนดเวลาผ่อนผันเพียง 90 วัน หลังจากนั้นผู้ซื้อมือถือใหม่ของ Huawei จะไม่สามารถใช้แอปต่าง ๆ ของสหรัฐฯ ได้ เช่น Google maps, Facebook, Instagram และ Android นอกจากนี้ผู้ผลิตชิ้นส่วนสมาร์ตโฟนของสหรัฐฯจะไม่สามารถขายสินค้าให้ Huawei ได้อีกด้วย ไม่เพียงแค่นั้นรัฐบาลสหรัฐฯยังเตือนประเทศต่าง ๆ ถึงภัยต่อความมั่นคงหากใช้อุปกรณ์สัญญาณของ Huawei ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 5G เหตุการณ์

⁴ ผลกระทบของสงครามการค้าต่อภูมิภาคอาเซียน : <http://bit.ly/2VAsrsZ>

ทั้งหมดนี้ย่อมส่งกระทบเชิงลบต่อภาคธุรกิจโดยรวม ส่วนผลกระทบในระยะยาวจะเป็นอย่างไรนั้นก็ยังไม่แน่นอนสูง

คาดการณ์ว่าสงครามการค้านี้จะยืดเยื้อต่อไปอีกในระยะยาว ท้ายที่สุดผลลัพธ์อาจจะดีคือมีการเจรจาการค้าหาข้อสรุปได้ หรือผลลัพธ์อาจจะเลวร้ายถึงขั้นเกิดเป็นสงครามเย็นครั้งใหม่ที่ส่งผลกระทบไปทั่วโลก อย่างไรก็ตามความเป็นไปได้ที่จะมีข้อสรุปในระยะสั้นนั้นน้อยมาก เนื่องจากสิ่งที่สหรัฐอยากจะให้จีนแก้ไข เช่น ยกเลิกนโยบาย Made in China 2025 ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เงินอุดหนุนรัฐวิสาหกิจ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศของจีนซึ่งรัฐบาลจีนคงไม่ยอมยกเลิกนโยบายนี้ง่าย ๆ แต่ถ้าไม่มีข้อสรุปอะไรเกิดขึ้น เศรษฐกิจโลกอาจเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยเนื่องจากผลกระทบเชิงลบของสงครามต่อภาคธุรกิจ และผู้บริโภคได้แพร่กระจายไปยังประเทศต่าง ๆ ในทุกภูมิภาค

4. สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน ส่งผลในเชิงลบต่อภาคธุรกิจโดยรวม และในระยะยาวยังไม่แน่นอนสูง ควรติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

3.1.2.1 แนวโน้มเศรษฐกิจโลก⁵

อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกปีนี้จะอยู่ที่ประมาณ 3.5-3.6% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ที่เติบโตเพียง 3% (ต่ำสุดในรอบ 10 ปี) จีดีพีโลกปี 2563 คำนวณโดยใช้ IMF Purchasing Power Parity อยู่ที่ 149.53 ล้านล้านดอลลาร์ ผลกระทบของสงครามทางการค้าปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น แต่การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2001-2019 (พ.ศ. 2544-2562) ที่ระดับ 3.9 โดยอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจเคยขึ้นแตะระดับ 4.3% ในปี 2543

ปัจจัยเสี่ยงของเศรษฐกิจโลก ล่าสุดกลายเป็นปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ในตะวันออกกลาง เกิดความขัดแย้งทางการทหารระหว่างสหรัฐฯและอิหร่าน หลังการลอบสังหารผู้นำทางการทหารคนสำคัญ คือ นายพลกาซิม โซไลมานี ผู้บัญชาการกองกำลังคุดส์ ด้วย โดรนสังหาร รุ่น MQ-9 Reaper ต้องรอดูสถานการณ์จะพัฒนาอย่างไรต่อไป แนวโน้มล่าสุด ไม่น่าจะเกิดสงครามเต็มรูปแบบสงครามอ่าวเปอร์เซีย แต่มีความเสี่ยงที่อิหร่านจะตอบโต้ด้วยสงครามจรวดแบบก่อการร้าย ทางสหรัฐน่าจะสร้างแรงกดดันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อทำให้เกิดความล่มสลายลงของระบอบของอิหร่านในปัจจุบัน

ราคาน้ำมันและราคาทองคำ รวมทั้งค่าเงินดอลลาร์จะมีความอ่อนไหวต่อพลวัตของความขัดแย้งทางการทหารดังกล่าวมากที่สุด หากราคาน้ำมันทรงตัวในระดับสูงกว่า 70 ดอลลาร์ต่อบาร์เรลเป็นเวลานานๆ จะทำให้อัตราเงินเฟ้อของประเทศต่างๆ จะสูงกว่าที่คาดการณ์ โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศและธนาคารโลก อย่างไรก็ตาม อัตราเงินเฟ้อไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อความจำเป็นในการดำเนินนโยบายผ่อนคลายทางการเงินและทางการคลังเพิ่มขึ้น

⁵ แนวโน้มเศรษฐกิจโลก ทิศทางเศรษฐกิจไทย 2563 : <http://bit.ly/3ad1zmC>

การขยายตัวของการค้าและการลงทุนภายในภูมิภาคเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับการค้าและการลงทุนระหว่างภูมิภาค อันเป็นผลจากลักษณะของระบบโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปและการเผยแพร่กระจายของการกีดกันและการปกป้องทางการค้า รวมทั้งอิทธิพลของแนวคิดลัทธิพาณิชย์นิยมและชาตินิยมทางเศรษฐกิจ คาดว่าผลตอบแทนตลาดหุ้นทั่วโลกและตลาดการเงินยังคงเป็นบวกจากสภาพคล่องทั่วโลกที่ยังสูงมากและจะปรับเพิ่มขึ้นอีกจากมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (QE) ของธนาคารกลางของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วและธนาคารกลางจีน ราคาทองคำและดอลลาร์แข็งค่าปรับตัวสูงขึ้นจากปัญหาสงครามในตะวันออกกลาง นักลงทุนมีความต้องการในสินทรัพย์ปลอดภัยอย่าง ดอลลาร์ พันธบัตรรัฐบาล และทองคำมากขึ้น

5. เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ควรเป็นปัจจัยการพิจารณาการลงทุน

3.1.2.2 แนวโน้มเศรษฐกิจไทย⁶

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยปีนี้ มีความไม่แน่นอนและผันผวนสูงมากและยังมีการเติบโตต่ำกว่าศักยภาพติดต่อกันเป็นปีที่ 6 ยังไม่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจที่หลายท่านเรียกว่า “เผาจริง” แต่อย่างไรก็ดี หรือวิกฤติเศรษฐกิจการเงินแบบปี 2540 เพียงแต่เกิดภาวะเศรษฐกิจเติบโตต่ำต่อเนื่องยาวนาน อันเป็นผลจากปัญหาในเชิงโครงสร้าง ความถดถอยของความสามารถในการแข่งขันจากคุณภาพทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพการศึกษา การแพร่กระจายของการคอร์รัปชันในทุกระดับ รวมทั้งความเสื่อมศรัทธาอันเป็นผลจากการไม่ยึดมั่นในหลักนิติรัฐนิติธรรม

นอกจากนี้ยังไม่สามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าทัน ทั้งในส่วนของกิจการและธุรกิจต่างๆ ตลอดจนจนถึงคนงาน จึงทำให้เกิดภาวะเลิกจ้างและว่างงานเพิ่มมากขึ้นอีกในช่วงครึ่งแรกของปีนี้ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยในปี 2563 คาดว่าจะอยู่ที่ระดับ 1.8-2.9% ต่ำกว่าอัตราการขยายตัวของจีดีพีโดยเฉลี่ยของภูมิภาคอาเซียน โดยประเทศไทยจะมีจีดีพีต่ำที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากสิงคโปร์ ในปีนี้ อัตราการขยายตัวจีดีพีโดยเฉลี่ยของประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียอยู่ที่ประมาณ 6%

ปัจจัยบวกต่อเศรษฐกิจไทย ปัจจัยที่หนึ่ง เศรษฐกิจโลกและปริมาณการค้าโลกปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้นเล็กน้อย ปัจจัยที่สอง การใช้งบประมาณปี 2563 เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและมีความจำเป็นในการเร่งรัดการใช้จ่ายจากระยะเวลาที่เหลืออีก 9 เดือนของปีงบประมาณ 2563 ปัจจัยที่สาม ปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจมหภาคที่ยังดีอยู่ ทั้งทุนสำรองระหว่างประเทศสูง หนี้สินต่างประเทศระยะสั้นต่ำ การเกินดุลการค้าและดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราเงินเฟ้อต่ำ ปัจจัยที่สี่ การดำเนินนโยบายผ่อนคลายทางการเงินและทางการคลัง ปัจจัยที่ห้า การเดินทางลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจัยบวกเหล่านี้ไม่ทำให้เกิดการกระจายตัวของผลประโยชน์ไปยังประชาชนส่วนใหญ่และธุรกิจรายเล็กรายกลางมากนัก เพราะไทยไม่ได้ดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจอย่างจริงจัง เศรษฐกิจยังคงมีการผูกขาดสูงขาดประชาธิปไตยทางเศรษฐกิจ ตลาดการแข่งขันไม่เสรีจริง สังคมผู้สูงวัยทำให้ผลิตภาพโดยรวมปรับลดลง โครงสร้างเศรษฐกิจยังคงพึ่งพาทักษะนอกสูง

⁶ แนวโน้มเศรษฐกิจโลก ทิศทางเศรษฐกิจไทย 2563 : <http://bit.ly/398WP1>

6. เศรษฐกิจไทยมีความผันผวนสูง และแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการจ้างงานต่ำ ประกอบกับปัจจัยบวกทางเศรษฐกิจไทยไม่ส่งผลต่อธุรกิจรายย่อยมากนัก จึงเห็นควรพิจารณาใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดเป้าหมายของ อ.ส.ค.

3.1.2.3 สภาพการณ์ด้านอุตสาหกรรมนม

ด้านการผลิต สำหรับประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลกปี 2556 - 2562 จำนวนโคนมในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลก มีอัตราเพิ่มร้อยละ 0.42 ต่อปี โดยในปี 2562 มีจำนวนโคนมรวม 142.43 ล้านตัว เพิ่มขึ้นจาก 140.89 ล้านตัว ของปี 2561 ร้อยละ 1.09 ประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมมากที่สุด คือ ประเทศอินเดีย มีจำนวนโคนม รวม 60.60 ล้านตัว รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป 23.00 ล้านตัว และบราซิล 16.30 ล้านตัว

จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562

หน่วย : ล้านตัว

ประเทศ	2558	2559	2560	2561	2562 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	52.50	54.50	56.50	58.50	60.60	3.64
สหภาพยุโรป	23.56	23.55	23.53	23.31	23.00	-0.58
บราซิล	17.43	17.43	16.26	16.22	16.30	-2.04
สหรัฐอเมริกา	9.32	9.33	9.41	9.40	9.34	0.12
รัสเซีย	7.75	7.24	7.08	7.00	6.90	-2.63
เม็กซิโก	6.40	6.45	6.55	6.55	6.50	0.47
อื่นๆ	22.75	21.98	20.66	19.91	19.73	-3.71
รวม	139.71	140.97	142.55	140.89	142.43	0.42

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น ^{2/}คาดคะเน

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2019

ตารางที่ 3.1 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562

ในส่วนของผลผลิต ปี 2558 - 2562 นำนมดิบในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.38 ต่อปี โดยผลผลิตนมนมดิบในปี 2562 มีปริมาณรวม 512.92 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 505.67 ล้านตัน ในปี 2561 ร้อยละ 1.43 ประเทศที่มีผลผลิตนมนมดิบมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป มีผลผลิตนมนมดิบรวม 156.00 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 98.98 ล้านตัน และอินเดีย 80.00 ล้านตัน

ปริมาณผลผลิตนํ้านมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2558	2559	2560	2561	2562 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	150.20	151.00	153.40	154.58	156.00	1.00
สหรัฐอเมริกา	94.58	96.37	97.96	98.69	98.98	1.15
อินเดีย	64.00	68.00	72.00	76.00	80.00	5.73
รัสเซีย	30.55	30.51	30.93	31.45	31.88	1.16
จีน	31.80	30.64	30.39	30.75	31.50	-0.15
บราซิล	24.77	22.73	23.62	22.66	23.15	-1.37
อื่นๆ	91.30	89.30	90.24	91.54	91.41	0.27
รวม	487.20	488.55	498.34	505.67	512.92	1.38

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2019

ตารางที่ 3.2 ปริมาณผลผลิตนํ้านมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562

สำหรับประเทศไทย ปี 2558 - 2562 จำนวนโคนมทั้งหมดมีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.39 ต่อปี โดยในปี 2562 (ณ วันที่ 1 มกราคม) มีจำนวน 691,349 ตัว เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ซึ่งมีจำนวน 676,415 ตัว ร้อยละ 2.21 และจำนวนแม่โครีดนมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.06 ต่อปี โดยในปี 2562 มีแม่โครีดนม 305,676 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 297,757 ตัว ของปี 2561 ร้อยละ 2.66 ส่วนผลผลิตนํ้านมดิบในช่วงปี 2558-2562 มีอัตราเพิ่ม ร้อยละ 2.23 ต่อปี โดยปี 2562 มีผลผลิต 1,295,348 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,254,767 ตัน ของปี 2561 ร้อยละ 3.23 เนื่องจากลูกโคนมเกิดใหม่ในรอบปี และจำนวนแม่โครีดนมเฉลี่ยในรอบปีมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากแม่โคสาวที่ เข้ามาทดแทน ประกอบกับภาครัฐมีนโยบายพัฒนาคุณภาพนํ้านมโค เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยเฉพาะอาหารการใช้เลี้ยงโคนม ซึ่งส่งผลให้นํ้านมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น ประกอบกับฟาร์ม เกษตรกรในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนเป็นฟาร์มขนาดขนาดกลางและขนาดใหญ่ จึงมีการพัฒนาการเลี้ยงโคนม โดยการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง มีการปลดแม่โค รีดนมที่ให้ผลผลิตน้อยและสุขภาพไม่ดีออกจากฟาร์ม เพื่อลดต้นทุนในการเลี้ยง

ด้านการตลาด ความต้องการบริโภค ปี 2558 - 2562 ความต้องการบริโภคนํ้านมของประเทศต่าง ๆ โดยรวมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 0.78 ต่อปี ในปี 2562 มีความต้องการบริโภค 179.57 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 177.11 ล้านตันของปี 2561 ร้อยละ 1.39 โดยประเทศที่มีการบริโภคสูงสุดได้แก่ อินเดีย สหภาพยุโรป และ สหรัฐอเมริกา ตามลำดับ

ปริมาณการบริโภคนํ้านมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558 – 2562

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2558	2559	2560	2561	2562 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	59.75	62.75	65.20	66.80	69.80	3.81
สหภาพยุโรป	33.80	33.60	33.55	33.50	33.20	-0.39
สหรัฐอเมริกา	23.38	23.22	22.72	22.22	21.78	-1.84
จีน	13.13	12.56	12.81	12.70	13.00	-0.09
บราซิล	9.57	9.60	9.99	9.75	10.05	1.14
รัสเซีย	9.50	8.96	8.56	8.30	7.96	-4.21
อื่นๆ	24.75	24.12	23.85	23.84	23.78	-0.91
รวม	180.85	181.05	183.85	177.11	179.57	0.78

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2019

ตารางที่ 3.3 ปริมาณการบริโภคนํ้านมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558 – 2562

สำหรับประเทศไทยความต้องการบริโภค ปี 2558 - 2562 โดยรวมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.82 ต่อปี ในปี 2562 มีความต้องการบริโภค 1,212,750 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,191,294 ตันของปี 2561 ร้อยละ 1.80

จำนวนโคนมและผลผลิตนํ้านมดิบของไทย ปี 2558 – 2562

ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม

รายการ	2558	2559	2560	2561	2562 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	2563 ^{2/}
โคนมทั้งหมด (ตัว)	608,094	626,193	645,305	676,415	691,349	3.39	708,901
แม่โครีดนม (ตัว)	267,182	288,302	285,976	297,757	305,676	3.06	313,044
ผลผลิตนํ้านมดิบ (ตัน)	1,179,338	1,214,193	1,210,584	1,254,767	1,295,348	2.23	1,371,133
อัตราการให้นมของแม่โค (กก./ตัว/วัน)	12.09	11.51	11.60	11.55	11.61	-0.77	12.00
การบริโภคนม (ตัน/วัน)	1,124,498	1,156,569	1,150,424	1,191,294	1,212,750	1.82	1,284,999

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น ^{2/}คาดคะเน

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 3.4 จำนวนโคนมและผลผลิตนํ้านมดิบของไทย ปี 2558 – 2562

การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่ได้จากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพื่อมาใช้ผลิตผลิตภัณฑ์นมประเภทอื่น ๆ แล้วส่งออก สินค้าสำคัญได้แก่ นมพร้อมดื่ม นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เนยที่ได้จากนม และนมข้นหวาน เป็นต้น และเป็นการส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง เช่น กัมพูชา สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ สปป.ลาว และเมียนมาร์ โดยในปี 2562 มีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 324,023 ตัน มูลค่า 12,124 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่ส่งออก 310,485 ตัน มูลค่า 10,983 ล้านบาท ร้อยละ 4.36 และร้อยละ 10.39 ตามลำดับ

การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ไทยนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมต่าง ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนมากนมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์นมนำเข้าที่สำคัญ และยังคงมีส่วนการนำเข้า สูงกว่าผลิตภัณฑ์นมนำเข้าอื่นๆ เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์พร้อมดื่ม นมข้น นมข้น ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน ลูกกวาด และช็อกโกแลต เป็นต้น ในปี 2562 มีการนำเข้านมผงขาดมันเนย 72,360 ตัน มูลค่า 5,214 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่นำเข้า 66,914 ตัน มูลค่า 4,399 ล้านบาท ร้อยละ 8.14 และร้อยละ 18.53 ตามลำดับ

ราคา ในปี 2562 ราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 18.30 บาท สูงขึ้นเล็กน้อยจาก 18.21 บาท ของปี 2561 ร้อยละ 0.49 โดยเกษตรกรจะได้รับราคาตามคุณภาพน้ำนมดิบ จึงจูงใจให้เกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น ซึ่งราคากลางรับซื้อน้ำนมดิบหน้าโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมอยู่ที่ 19 บาทต่อกิโลกรัม

ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบและราคา ปี 2558 - 2562

หน่วย : บาท/กิโลกรัม

ปี	ต้นทุนน้ำนมดิบ	ราคาเกษตรกรขายได้	ราคาหน้าโรงงาน	ราคาอาหารชั้น
2558	14.17	17.74	19.00	11.42
2559	14.55	18.02	19.00	12.30
2560	14.31	18.08	19.00	11.69
2561	14.21	18.21	19.00	11.88
2562 ^{1/}	14.27	18.30	19.00	11.67

หมายเหตุ : ^{1/}ประมาณการ (ต้นทุนน้ำนมดิบและราคาอาหารชั้นปี 2562 (ม.ค.-ก.ย.) และคาดการณ์ ต.ค.-ธ.ค.)

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.5 ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบและราคา ปี 2558 - 2562

ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2558 - 2562

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2558	1,884	134,451	215,404	9,086,981	217,288	9,221,432
2559	8,075	418,514	229,279	9,493,162	237,354	9,911,676
2560	9,710	539,652	267,253	9,773,517	276,963	10,313,169
2561	12,398	550,646	298,087	10,432,666	310,485	10,983,312
2562	11,318	502,838	312,705	12,620,981	324,023	12,123,819
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	49.40	33.81	10.60	6.04	11.27	6.72

หมายเหตุ : ^{1/}ประมาณการ (พิกัดศุลกากร 0401 - 0406 และ 2202.99.10.000)

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.6 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2558 - 2562

ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2558 - 2562

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2558	82,449	7,023,487	161,290	12,807,771	243,739	19,831,258
2559	58,350	4,320,808	170,645	12,103,271	228,995	16,424,079
2560	64,345	5,203,790	173,092	15,377,607	237,437	20,581,397
2561	66,914	4,399,318	183,491	15,940,893	250,405	20,340,211
2562	72,360	5,213,560	208,224	16,961,711	280,584	22,175,271
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	-1.23	-5.62	6.01	8.73	3.78	4.47

หมายเหตุ : ^{1/}ประมาณการ (พิกัดศุลกากร 0401 - 0406 และ 2202.99.10.000)

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.7 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2558 - 2562

3.1.2.4 แนวโน้มด้านอุตสาหกรรมนม

ด้านการผลิต คาดว่าการผลิตนมของประเทศผู้ผลิตที่สำคัญจะขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่มากนัก จากจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอย่างไรก็ตาม คาดว่าการผลิตนมของออสเตรเลียจะมีปริมาณลดลงจากสภาพอากาศแห้งแล้งอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของประเทศไทย จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวตามธรรมชาติของฝูงโค อีกทั้งการเลี้ยงโคนมในปัจจุบันมีการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยงมากขึ้น ประกอบกับกรมปศุสัตว์มีนโยบายพัฒนาคุณภาพน้ำนมโค เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ และลดต้นทุนการผลิต โดยเน้นไปที่อาหารในการเลี้ยงโคนม ซึ่งจะส่งผลให้น้ำนมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

ด้านการตลาด คาดว่าการบริโภคน้ำนมและผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากปริมาณผลผลิตน้ำนมดิบของประเทศผู้ผลิตที่สำคัญเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย และการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดลงของประเทศผู้นำเข้าหลักรวมทั้งปัญหาสงครามการค้าของสหรัฐอเมริกากับจีนมีความยืดเยื้อส่งผลให้ความต้องการนำเข้าเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ในส่วนของประเทศไทยคาดว่าความต้องการบริโภคนมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการศึกษาภาคส่วนร่วมกันรณรงค์ส่งเสริมการบริโภคนมของประชาชนในประเทศ การส่งออก - การนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจะมีปริมาณ เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดนมพาณิชย์มีการผลิตเพิ่มขึ้น อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการ ร่วมมือกันสนับสนุนการขยายตลาดส่งออกนมสู่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และ คาดว่าราคาร้านนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะสูงขึ้นจากปี2562 เนื่องจากเกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น เพื่อให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

7. การผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมมีแนวโน้มน้อยกว่าความต้องการบริโภค สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนมของประเทศยังสามารถขยายตัวได้อีก

3.1.2.5 รูปแบบและวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมนมในประเทศที่น่าสนใจ

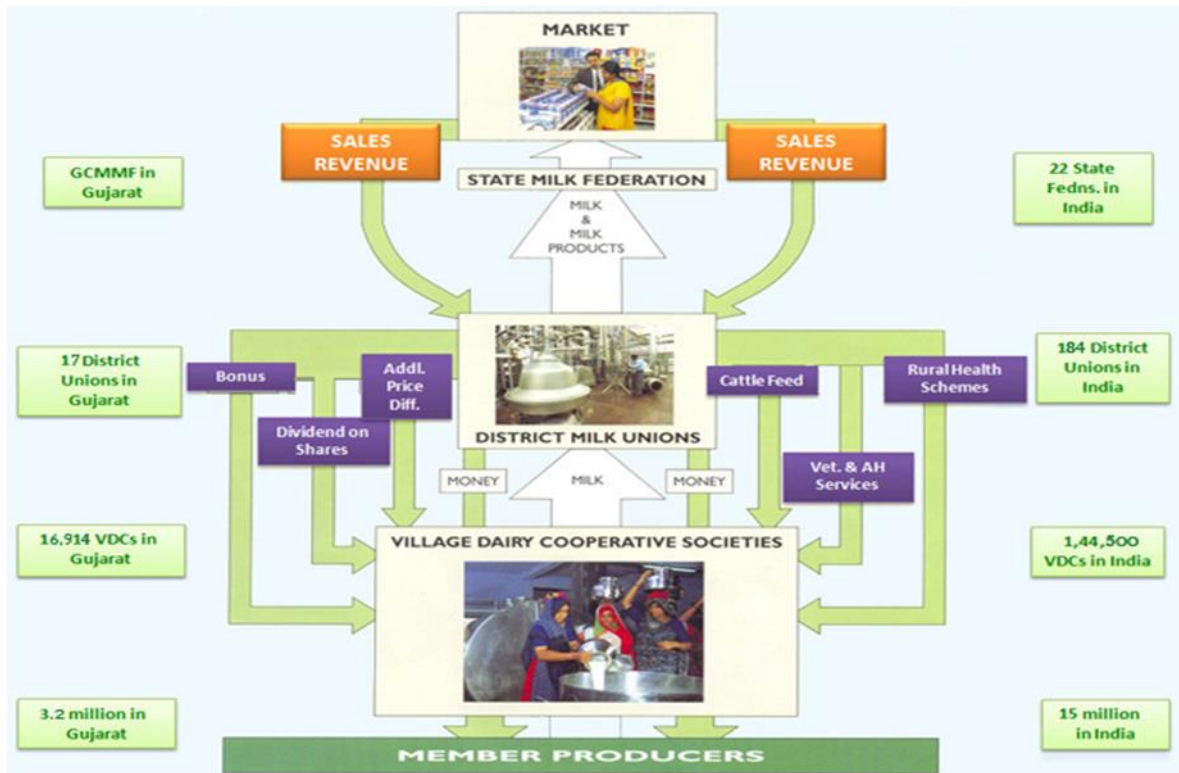
Fonterra – ประเทศนิวซีแลนด์ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2001เป็นการควบรวมกิจการของสหกรณ์NZ Dairy Group กับสหกรณ์Kiwi cooperative Dairiesภายใต้การบริหารของNZ Dairy Boardแรกเริ่มทำหน้าที่ การตลาดและส่งออกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกรายต่อมาFonterra ทำหน้าที่ด้านกฎหมาย บัญชี การขนส่งนมดิบ โรงงานการผลิต การวิจัยพัฒนา การตลาด logistics และส่งออกทั่วโลกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกราย โดยมีแนวคิดเรื่อง การสร้างคุณค่าเพิ่มของFonterra ในช่วงก่อตั้ง ดังนี้ ปี 1989: กลยุทธ์ของเราคือ การเพิ่มผลิตภัณท์ที่มีมูลค่าสูงจาก30-40% เป็น 100% เร็วที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ปี 1997: ความท้าทายของเรา มิใช่ การนำผลิตภัณท์ง่ายๆ ทั่วไป ไปนำเสนอให้ครัวเรือนใช้ แต่คือ การนำผลิตภัณท์ที่มีคุณค่าสูง สร้างความต้องการให้ครัวเรือนเพื่อเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณท์นั้นปี 2003: เรามีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการนำความรู้ที่เป็นที่สุดของเราในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผลิตภัณท์ที่มีความพิเศษ ด้วยส่วนผสมที่มีความซับซ้อนและทรงคุณค่าแก่ผู้บริโภคของเรา สำหรับยุทธศาสตร์ของ Fonterra ได้แก่ 1) ให้นิยามใหม่กับรูปแบบการจัดการ/ การบริการผลิตภัณท์นม Milk supply model โดยเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สวัสดิการที่ดีของเกษตรกรและสุขภาพที่ดีของโคนม2) ลงทุนในทางเลือกหลากหลายที่ได้ผลตอบแทนที่มีความผันผวนน้อยกว่า3) มุ่งมั่นต่อยุทธศาสตร์และการเป็นผู้นำการตลาด4)มุ่งมั่นในการสร้างแบรนด์ระดับโลก 5 brand names5)ลงทุนในศูนย์กลางที่หลากหลายกระจายทั่วโลก6)ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์7) อาหารปลอดภัยและคุณภาพดีด้านการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนแก่เกษตรกรโคนม ดำเนินการโดย 1) จ่ายเงินปันผลให้มากที่สุดด้วยการมุ่งมั่นต่อผลกำไรสูงสุดที่จะเป็นไปได้ โดยสร้างความเข้มแข็งด้วยการสร้างนวัตกรรม จากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra มีผลิตภัณท์ที่ตรงกับความต้องการ มีการเจริญเติบโตไปยังแหล่งที่ดีที่สุดของอุปทานและส่งออกไปทั่วโลก ช่วยให้เกิดการพัฒนาแบรนด์ต่อผู้บริโภคและโอกาสทางธุรกิจด้านอาหารที่มีอัตรากำไรสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นเกษตรกรนิวซีแลนด์ผ่านการจ่ายเงินปันผล2) Fonterra ให้ราคานมสูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้แก่เกษตรกร จากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra ที่มีนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณท์ที่มี high value ทำให้เกษตรกรผู้ถือหุ้นได้รับราคานมดิบที่มีราคาสูงขึ้น3) ทำโครงสร้างเป็นนักลงทุนแก่เกษตรกร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนมาเป็นการเข้าหุ้นเกษตรกรได้ด้วยหากผู้ถือหุ้นเป็นเกษตรกรด้วย

Amul model – ประเทศอินเดีย แนวคิด Amul model คือ การจัดตั้งการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผู้ผลิตนมกับผู้บริโภคด้วยการตัดขั้นตอนของพ่อค้าคนกลาง แบบจำลอง Amulช่วยให้ประเทศอินเดียเป็นผู้ผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในโลก สามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้ผลิตนมรายย่อยโดยผู้ผลิตนมรายย่อยในแต่ละบ้านเรือน ซึ่งมีมากกว่า 15 ล้านคนจะรีดนมวัวภายในครอบครัว และนำส่งสหกรณ์โคนมประจำหมู่บ้าน ซึ่งมีอยู่ราว 1,44,500 แห่งทั่วประเทศ นมของพวกเขารับการรวบรวมเพื่อนำส่งไปยัง 184 สหกรณ์ระดับเขตหรืออำเภอเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นผลิตภัณท์ จากนั้นผลิตภัณท์จะถูกจำหน่ายโดย 22 สหภาพการค้าของรัฐดังแสดงในรูปที่ 3.11และ 3.12 โดยGujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. (GCMMF)

ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการ โดยมีสมาชิกเป็น 18 District Cooperative Milk Producers' Unions มีผู้ผลิตน้ำนมดิบรายย่อยมากถึง 3.6 ล้านราย



ภาพที่ 3.1 แสดงภาพของผู้ผลิตน้ำนมดิบรายย่อยตามครัวเรือนต่างๆส่งน้ำนมดิบที่เหลือจากการบริโภคในครัวเรือนเข้าสู่กระบวนการจนถึงมือผู้บริโภคโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง



ภาพที่ 3.2 เป็นภาพแสดงกระบวนการของ Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.

FrieslandCampina – ประเทศเนเธอร์แลนด์ Royal FrieslandCampina N.V. เป็นสหกรณ์โคนมของประเทศเนเธอร์แลนด์ที่ตั้งอยู่ในเมืองAmersfoort ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผลมาจากการรวมกิจการระหว่าง Friesland Foods (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควบรวมสหกรณ์จำนวน 4 แห่ง) และ Campina (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควบรวมสหกรณ์จำนวน 2 แห่ง) ในวันที่ 31 ธันวาคม 2551 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ FrieslandCampina 2020 คือ การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างสรรค์คุณค่า โดยมียุทธศาสตร์ด้านการสร้างสรรค์อาหารที่ดี เพื่อคืนคุณภาพชีวิตที่ดีแก่เกษตรกร ยกกระดับ milk chain สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และการดำรงเกษตรกรดั้งเดิมให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้างความมั่นคงทางการเงิน FrieslandCampina มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อสะท้อนกลับเป็นราคาน้ำนมดิบที่สูงขึ้น เร่งสร้างคุณภาพแก่การผลิตน้ำนมดิบของเกษตรกรด้วย Farmer2Farmer programme ปัจจุบัน FrieslandCampina เป็น บริษัท โคนมที่ใหญ่ที่สุดในโลกและเป็นหนึ่งใน 5 บริษัท นมรายใหญ่ที่สุดของโลกโดยมีรายได้ประจำปีที่ 11 พันล้านยูโร FrieslandCampina มีสำนักงานสาขาใน 33 ประเทศและมีพนักงานทั้งสิ้น 21,927 คนแบรนด์หลักของ บริษัท ได้แก่ FriescheVlag (หรือ Frisian Flag ในอินโดนีเซีย), Chocomel, Fristi, Dutch Lady, Appelsientje, Milner, Campina, Landliebe, Optimel, Mona และ "Mix'it" ผลิตภัณฑ์ของ FrieslandCampina ถูกส่งไปยังประเทศต่างๆ มากกว่า 100 ประเทศครอบคลุมผลิตภัณฑ์นม ถึงผู้บริโภครายย่อย ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นความเฉพาะกลุ่ม เช่น ทารก ผู้สูงอายุ ส่วนผสมสำหรับการจำหน่ายให้ผู้ผลิต และผลิตภัณฑ์ที่รองรับภาคอุตสาหกรรมและการค้าปลีก

ประเทศจีน มีรูปแบบธุรกิจฟาร์มโคนมแบบรวม ที่ผลักดันให้เกิดการขยายการลงทุนฟาร์มโคนม ประเทศจีนถือว่าเป็นประเทศที่มีประชากรเป็น 1 ใน 5 ของโลก แต่มีการผลิตนมเพียง 4.4% ของปริมาณนมโลกทั้งหมด ในช่วงระหว่างปี 2000 - 2006 กำลังการผลิตนม และผลิตภัณฑ์จากนมแปรรูปของจีน เพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัว เป็น 33.6 ล้านตัน และในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา การบริโภคนมต่อคนเติบโตเพิ่มขึ้น จาก 2 กิโลกรัม เป็น 20 กิโลกรัมต่อคนต่อปี โดยปริมาณการบริโภคของกลุ่มคนเมืองสูงกว่ากลุ่มคนชนบท 5-8 เท่าตัว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างรายได้ของคนเมืองและคนชนบทที่ค่อนข้างกว้างมากขึ้น ในขณะที่การผลิตนมโลกมีการเติบโตเพิ่มขึ้น เพียงแค่ 1.2% ต่อปีในช่วงปี 1991- 2004 ตลาดผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของจีนก็มีการเติบโตอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ช่องว่างระหว่างปริมาณการผลิต กับปริมาณการบริโภคถือว่ามีส่วนสูงนั้น ถูกแทนที่ด้วยการนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งมีปริมาณทั้งหมด 2.4 ล้านตันในปี 2007 พื้นที่ที่มีการเติบโตในการผลิตนมสูงนั้นอยู่ทางมณฑลทางเหนือของประเทศจีน คือเมืองเหอเป่ย์ เหอหลงเจียง และพื้นที่มองโกเลีย ซึ่งในปี 2006 พื้นที่บริเวณนี้มีกำลังการผลิตคิดเป็น 52% ของการผลิตนมทั้งประเทศ จากเดิมที่มีกำลังการผลิตนมเพียง 18% ในปี 1985 จากรายงานจะพบว่าเกษตรกรในพื้นที่แถบนี้ จะมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นมแปรรูป มากกว่าการปลูกพืชผักขาย ซึ่งอัตราส่วนรายได้ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อย อาจจะสูงกว่า 2 ถึง 3 เท่า มากกว่าเกษตรกรที่ปลูกมะเขือเทศ บริษัทผลิตนม 2 บริษัท ที่ตั้งอยู่พื้นที่ชั้นในที่เป่ย์เซตปกครองตนเอง ของมองโกเลีย คือ Yili และ Mengnui เป็น 2 บริษัทผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศจีน ทั้งสองบริษัทนี้ มีรายได้ในธุรกิจ เริ่มต้นจากเพียงไม่กี่ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ในช่วงปี 1990 เพิ่มมาเป็น 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2007 กระตุ้นให้เกิดการลงทุนสูงในประเทศจีนหลังปี 1991 เป็นต้นมา โดยมีการคาดการณ์ว่า ในปี 2003 ผลผลิตนมจะมีมากเกินความต้องการประมาณ 30% แนวโน้มนี้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูง ทำให้ราคามหน้าฟาร์มนั้น ถูกกดให้อยู่ในระดับต่ำ กำลังการผลิตที่เหลือนี้ จึงถูกปรับไปใช้สำหรับการเพิ่มปริมาณการผลิตให้เหมาะสมกับระดับการบริโภคที่เพิ่มขึ้นในประเทศแทน แต่ราคามหน้าฟาร์มก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางการของจีนจึงได้มีการจัดตั้งองค์กรที่เป็นการรวมตัวของกลุ่มเกษตรกร ที่เรียกว่า “Dairy Park” หรือ ฟาร์มโคนมรวมขึ้นมา ซึ่งจะเป็นฟาร์มเปิด สำหรับให้ผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยต่างๆ เข้ามาใช้พื้นที่ส่วนกลางเลี้ยงวัวและเก็บรักษานมที่ตัวเองผลิตไว้ โดยทางการจีน หน่วยงานท้องถิ่น สนับสนุนค่าใช้จ่าย หรือกลุ่มของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยรวมตัวกันเป็นกลุ่มช่วยกันเฉลี่ยค่าใช้จ่ายๆ ต่างที่เกิดขึ้นในฟาร์มรวมนี้ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วฟาร์มโคนมรวมนี้จะมีวัวที่เลี้ยงไว้โดยเฉลี่ย 300 - 1000 ตัว

8. รูปแบบทางธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมของประเทศต่างๆนั้น มักมีจุดกำเนิดมาจากการร่วมกลุ่มกันของเกษตรกรหรือในรูปแบบของสหกรณ์ และพัฒนาการในส่วนหน่วยธุรกิจขึ้นมาเพื่อรองรับงานด้านการตลาด ด้านกฎหมาย ด้านการขนส่งกระจายสินค้า มีการควรวมกิจการเพื่อเสริมพลัง โดยภายหลังจากการตั้งหน่วยธุรกิจแล้วมีเป้าหมายที่ตรงกันคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่เกษตรกรโคนม โดยการบริหารจัดการในส่วนการผลิต เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ด้านการสร้างความมั่นคงด้านการเงินแก่เกษตรกร มักเป็นในรูปแบบของการกำหนดราคาร้านนมดิบที่สูง และการให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social)⁷

3.1.3.1 สังคมผู้สูงอายุ⁸

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วใน 3-4 ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ กล่าวคือ ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด สาเหตุสำคัญของการเพิ่มสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว เนื่องจากปัจจัย 2 ประการ คือ การลดลงของภาวะเจริญพันธุ์ของประเทศไทย และการลดภาวะการตาย จากข้อมูลการคาดการณ์ประชากรไทย พบว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2573) ประเทศไทยจะเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Completed aged society) ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งข้อเสนอแนะ⁹ในการรองรับสังคมผู้สูงอายุสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างโอกาสการจ้างงานและเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน
2. ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางสังคมขั้นพื้นฐาน เช่น ด้านสุขภาพ ดัชนีการคมนาคม
3. กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อรองรับและอำนวยความสะดวก
4. การสร้างการรับรู้ให้กับผู้สูงอายุให้ทราบถึงสิทธิประโยชน์
5. ส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถของผู้สูงอายุ
6. ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยและเปรียบเทียบการศึกษาระดับผู้สูงอายุประเทศต่างๆ
7. ประชาสัมพันธ์ให้ตระหนักและทราบถึงผลกระทบของสังคมผู้สูงอายุ

3.1.3.2 สังคมคนรักสุขภาพ¹⁰

ผลสำรวจจาก Mintel บริษัทวิจัยการตลาดระดับโลก ระบุว่า คนไทย 48% กำลังจะเริ่มปฏิบัติวิถีการบริโภคในอีก 12 เดือนข้างหน้าเพื่อสุขภาพที่ดี และในกลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ประมาณ 90% ระบุว่า จะรับประทานผลไม้รวมถึงผักต่างๆ ให้มากขึ้น ไม่เพียงแต่หันหลังให้พฤติกรรมเสี่ยง แต่ชาวไทยเริ่มหันมาใส่ใจในเรื่องของการบริโภค อีกทั้งกระแสที่กระทรวงสาธารณสุขออกประกาศเรื่องการกำหนดอาหารที่ห้ามผลิต นำเข้าหรือจำหน่ายไขมันทรานส์นั้น ทำให้ผู้บริโภคชาวไทยตระหนักในการเลือกบริโภคมากยิ่งขึ้น ผลสำรวจพบว่า คนเมืองยุคใหม่จะค่อยๆ ปรับความชอบของตัวเองไปบริโภคพืชผักมากขึ้น และลดการบริโภคเนื้อสัตว์ลง โดย 76% จะเลือกรับประทานโปรตีนจากพืช เช่น ผักใบเขียวและถั่ว ในขณะที่ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากบริษัท ยูบีเอ็ม เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ประกอบกิจการประเภทการจัดการแสดงทางธุรกิจและการแสดงสินค้า ซึ่งได้เปิดเผยเทรนด์อาหารพบว่า ผู้บริโภคยุคใหม่ต้องการสินค้าที่สดใหม่ มาจากธรรมชาติที่ไม่ปรุงแต่ง โดย 89% ต้องการซื้ออาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ, 84% ชื่นชอบอาหารที่หาซื้อได้ในท้องถิ่น, 84% ต้องการอาหารที่ไม่มีสารเคมี และ 82% ชื่นชอบฉลาก Clean label เพราะปัจจุบันผู้บริโภคไม่กลัวที่

⁷ “ส่อง 5 สังคมที่จะเข้ามาบีบบบาทในภาคธุรกิจ” : <http://bit.ly/3989ba4>

⁸ ประชากรสูงอายุไทย-ปัจจุบันและอนาคต : สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

⁹ สังคมผู้สูงอายุกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

¹⁰ เทรนด์สุขภาพมาแรง คนเมืองยุคใหม่ตั้งเป้าชีวิตดีมีสุข : <http://bit.ly/2MqLgIH>

จะต้องจ่ายเงินให้กับผลิตภัณฑ์คุณภาพดี ๆ อีกต่อไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ที่มีรายได้ระดับกลางจะพิจารณาซื้อสินค้าจากคุณภาพมากกว่าราคา

9. สังคมผู้สูงอายุและสังคมคนรักสุขภาพ นับเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เฉพาะกลุ่ม เช่น ผลิตภัณฑ์ High Calcium, High Protein หรือ Pharmaceutical Nutrition อื่นๆ

3.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

3.1.4.1 การตลาดในยุคดิจิทัล¹¹

โมเดลธุรกิจ O2O (Online to Offline) คือการผสมผสานระหว่างธุรกิจจากออนไลน์ไปยังออฟไลน์ โดยเป็นการนำคุณภาพของออฟไลน์มาช่วยยกระดับให้กับออนไลน์ ธุรกิจค้าปลีกในอนาคตจะไม่ได้จำกัดอยู่เพียงร้านค้าในรูปแบบเดิมๆ แต่จะก้าวไปสู่โลก O2O ที่มีการผสมผสานระหว่างจุดแข็งของร้านค้าในโลกออนไลน์กับโลกออฟไลน์เข้าด้วยกัน โดยจะใช้ประโยชน์จากความสะดวกสบายในการจับจ่ายใช้สอยสินค้าและการชำระเงินออนไลน์ ระบบออนไลน์สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเก็บข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้ งาน ขณะที่ร้านค้าสามารถใช้จุดแข็งของการที่มีสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกสัมผัส ทดลองใช้งานได้จริง สื่อออนไลน์จะไปกระตุ้นผู้บริโภคให้เกิดความต้องการในสินค้าและบริการ ซึ่งจะส่งผลดีสำหรับการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจที่มีหน้าร้านค้า หรือมีช่องทางการกระจายสินค้า/จัดส่งสินค้าในโลกออฟไลน์ ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการผ่านการเลือกชมและรีวิวลสินค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ ทั้งทาง Website หรือแอปพลิเคชันของร้านค้า ชำระเงินผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ และรับสินค้าหรือบริการผ่านทางช่องทางออฟไลน์

3.1.4.2 สังคมไร้เงินสด¹²

ธนาคารต่าง ๆ ทั่วโลกได้พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์การเงินกันมากขึ้น และคิดค้นรูปแบบใหม่ในการใช้งาน e-Finance หรือที่เราเรียกกันว่า FinTech ออกมาอยู่ตลอดเวลา สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นแนวคิดสังคมเศรษฐกิจที่ปราศจากเงินสด มีวิสัยทัศน์ที่มองว่าความสำคัญของเงินสดในอนาคตจะลดน้อยลงและจะถูกแทนที่โดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์

สังคมไร้เงินสดเป็นแนวคิดสังคมเศรษฐกิจที่ปราศจากเงินสด หรือสังคมเศรษฐกิจที่ไม่นิยมถือเงินสด ที่มีการพูดถึงกันเป็นครั้งแรกในวงการธนาคารพาณิชย์ช่วงยุค 1950 ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่มองว่าความสำคัญของเงินสดในอนาคตจะลดน้อยลง และจะถูกแทนที่โดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมในการทำธุรกรรมทางการเงินแทน ต่อมาในช่วงต้นยุค 1960 เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาการวางแผนการขายคอมพิวเตอร์สำหรับธนาคาร ที่มีการประมวลผลที่เกินพิกัดของภาระด้านเอกสารธุรกรรมทางการเงินในขณะนั้นจากธุรกรรมเงินสดและเช็คเงินสดที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยเป็นเหตุให้ต้นทุนของ

¹¹ O2O จากออนไลน์สู่ออฟไลน์ เทรนด์การตลาดยุคใหม่ในโลกดิจิทัล : <http://bit.ly/32Bej3P>

¹² สังคมไร้เงินสด : <http://bit.ly/398zFrQ>

ธนาคารเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็น และสนับสนุนการก่อกำเนิดระบบการเงินใหม่ที่ไร้เงินสดมาแทนที่ระบบ ณ ขณะนั้นต่อเนื่องมาจนถึงยุคปัจจุบัน แม้ว่าหลาย ๆ ประเทศรวมถึงไทยจะมีการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากสังคมเงินสด ไปสู่การใช้ ระบบบัตรเครดิตและเดบิต หรือการบริการการเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ในการใช้จ่ายชำระค่าบริการในชีวิตประจำวัน ระบบไร้เงินสดที่มีใช้ในปัจจุบันได้แก่ บัตรเครดิตและเดบิต, e-Payment, e-Wallet และสกุลเงินดิจิทัล (Crypto Currency)

3.1.4.3 ปัญญาประดิษฐ์¹³

การพัฒนาอุตสาหกรรมด้านอาหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการนำเทคโนโลยีด้านอาหาร (Food Technology) หรือ Food Tech เข้ามาใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมอาหารมากยิ่งขึ้น เริ่มจากต้นน้ำ (ภาคการเกษตร) กลางน้ำ (ภาคการผลิตแปรรูป) ปลายน้ำ (ผลิตภัณฑ์อาหารส่งถึงมือผู้บริโภค)

1. ภาคการเกษตร (Agriculture) การใช้ AI เพื่อให้เกษตรกรสามารถจัดการระบบการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่นสภาพดินฟ้าอากาศ อุณหภูมิรวมถึงตัวแปรต่างๆไปจนถึง How to ของเกษตรกรรุ่นก่อนๆที่ชำนาญโดยใช้ Eye Camera เก็บภาพ เคลื่อนไหวขณะทำการเกษตร เพื่อนำข้อมูลต่างๆไปให้ AI ประมวลผล วิเคราะห์สรุปเพื่อให้คำแนะนำแก่เกษตรกรทั่วไปเป็นต้น การใช้ หุ่นยนต์ และเครื่องจักรกลทางการเกษตรแบบอัตโนมัติ นำ AI ประยุกต์ใช้กับเครื่องจักรกลทางการเกษตรที่เป็นแรงงานมนุษย์ได้อย่างละเอียดแม่นยำ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและสามารถทำได้ต่อเนื่อง 24 ชม. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้อย่างมาก หรือ Big Data ติดตั้งระบบ Sensor หรืออุปกรณ์เก็บรวบรวมข้อมูลเช่นโดรน (Drone) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และใช้ AI ทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ตัดสินใจ และให้คำแนะนำแก่เกษตรกร (Chat bot) แบบ Real Time ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. ภาคการผลิตแปรรูปอาหาร (Manufacturing & Food Processing) การคัดแยกวัตถุดิบ (Sorting Food) ในปริมาณมหาศาลการนำเครื่องจักรมาผสมผสานกับการทำงานของ AI ร่วมกับเทคโนโลยี นอกจากการวัดขนาด รูปร่าง สีของวัตถุดิบแล้ว การใช้กล้อง, Near Infra-Red, X-rays, Spectroscopy ฯลฯ มาวัดวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว Machine Learning สามารถสร้างความรวดเร็วในการคัดแยกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องจักรในการทำงานแทนที่ของแรงงานมนุษย์ มีระบบ AI คอยควบคุมดูแล การใช้ Ultrasonic Sensing เป็นต้น

3. ผลิตภัณฑ์อาหารส่งถึงผู้บริโภค (Products to Customers) การนำหุ่นยนต์ทำหน้าที่เป็นบริกร คอยรับคำสั่งและเสิร์ฟอาหารแก่ลูกค้า ก็ต้องอาศัย AI ในการจัดการระบบต่างๆ อาหารจานด่วน (Fast Food) ก็เริ่มมีการนำหุ่นยนต์มาประกอบอาหาร

ยังมีเทคโนโลยีอีกมากมายที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ การใช้แรงงานก็จะลดน้อยลงเพื่อลดปัญหาเรื่องต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การทำธุรกิจ

¹³ บทบาทของ AI ต่อปัจจัยด้านอาหารและการเกษตรเป็นอย่างไร : <http://bit.ly/2VqDi6m>

ด้านอุตสาหกรรมอาหารนั้น มีนวัตกรรมเกิดขึ้นมาใหม่มากมาย การนำ Technology AI เข้าร่วมบริหารจัดการ ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ นั้น นอกจากลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว Technology AI ยังสามารถเข้าถึงข้อมูล ความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจด้วย

10. เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ทั้งในด้านการผลิตและการตลาด ไม่ว่าจะต้นน้ำ กลางน้ำ หรือปลายน้ำ ดังนั้นองค์กรจึงจะจ้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรด้วย

3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

3.1.5.1 ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นผลเสียต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร¹⁴ จากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ส่งผลสะท้อนเชิงลบกลับมาสู่อุตสาหกรรมเกษตร เช่น ความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร กฎระเบียบที่เข้มงวดของภาครัฐในการอนุญาตและควบคุมการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การต่อต้านของชุมชนที่เกี่ยวข้องในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาและการลงทุน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศในอนาคต

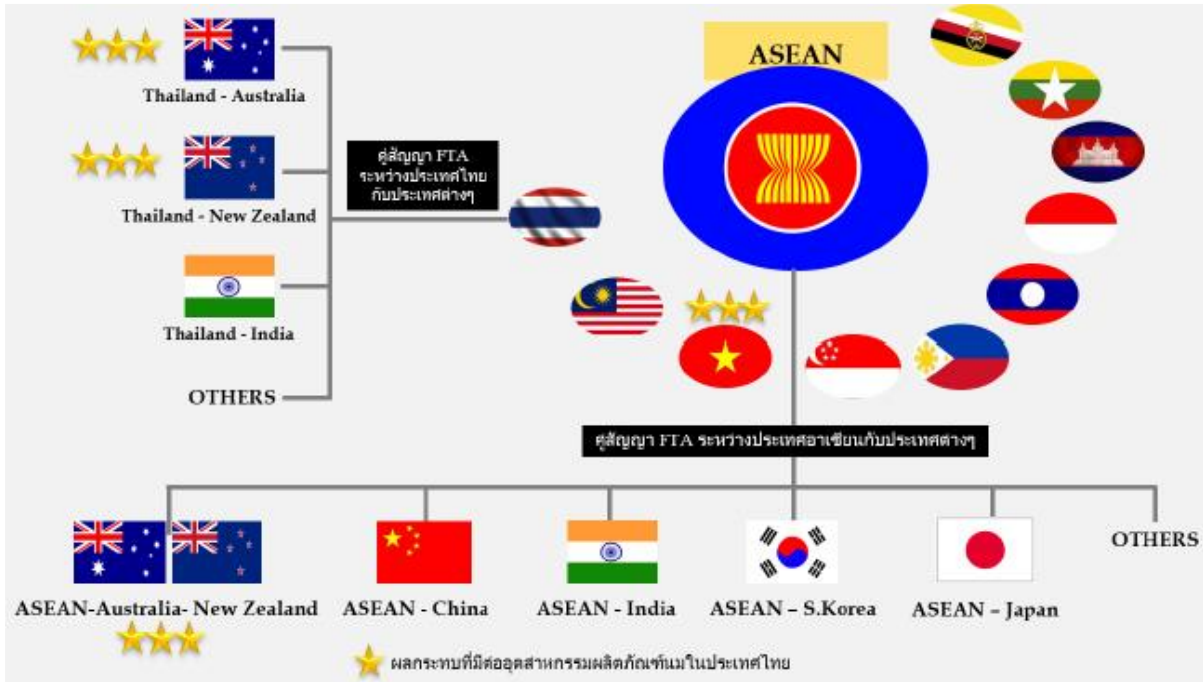
3.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

3.1.6.1 ข้อตกลงการค้าเสรี (FTA)¹⁵

ประเทศไทยทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) กับประเทศต่างๆ หลายประเทศ ทั้งในนามของประเทศไทยเอง และในนามของกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งเมื่อข้อตกลงเขตการค้าเสรีได้ถูกใช้งาน จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศ ทั้งนี้จะพิจารณาเฉพาะข้อตกลงการค้าเสรีที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนม ได้แก่ ข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างประเทศไทย – ออสเตรเลีย (Thailand – Australia Free Trade Agreement : TAFTA), ข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างประเทศไทย – นิวซีแลนด์ (Thailand – New Zealand Closer Economic Partnership Free Trade Agreement : TNZCEP) และข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA)

¹⁴ โครงการจัดทำแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรอย่างยั่งยืน : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

¹⁵ รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาการตลาด นมไทย-เดนมาร์ค ระยะเวลา 1 ปี ภายใต้ผลกระทบจากข้อตกลงเขตการค้าเสรี (Free Trade Area)



ภาพที่ 3.3 แสดงภาพรวมการทำสัญญา FTA ระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ

ข้อตกลงการค้าเสรีไทย – ออสเตรเลีย (Thailand – Australia Free Trade Agreement : TAFTA)

ประเทศไทยได้ดำเนินการมาตรการด้านต่างๆ ทั้งในส่วนของด้านภาษี และมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีกับอุตสาหกรรมนมซึ่งประกอบไปด้วย นม ครีม และเครื่องดื่มประเภทนมปรุงแต่ง นมผงขาดมันเนย (HS0402 / HS0405.10) นม ครีมข้นไม่หวาน และบัตเตอร์มิลค์ (HS0403) รวมถึงหางนม (HS0404) ไขมันเนย (HS0405) และเนยแข็ง (HS0406) โดยนมผงขาดมันเนยจัดเป็นประเภทสินค้าอ่อนไหวที่มีการกำหนดโควตาการนำเข้า ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 มีการกำหนดโควตาการนำเข้าอยู่ที่ 5,795.82 ตัน และอัตราภาษีในโควตาร้อยละ 5 ส่วนนอกโควตาจะเก็บอัตราภาษีอยู่ที่ร้อยละ 70 ขึ้นไป

ประเทศไทยทำข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างไทย – ออสเตรเลีย (Thailand – Australia Free Trade Agreement : TAFTA) ในปี พ.ศ. 2548 จะมีผลทำให้อัตราภาษีนมขาดมันเนยเริ่มลดลงเหลือร้อยละ 0 ในปี พ.ศ. 2568 ส่วนอัตราภาษีนำเข้านอกโควตาจะจัดเก็บในอัตรา WTO ลบ ร้อยละ 10 และภายใต้ ข้อตกลงดังกล่าวได้ตกลงให้มีการใช้มาตรการปกป้องพิเศษ (Special Safeguard : SSG) สำหรับสินค้าเกษตร ที่เป็นสินค้าอ่อนไหว ซึ่งในที่นี้สินค้าประเภทนม และครีมข้นไม่หวาน บัตเตอร์มิลค์ เป็นกลุ่มที่สิ้นสุดมาตรการไปแล้วตั้งแต่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ซึ่งยังมีสินค้าในกลุ่มของผลิตภัณฑ์นม เนย และเนยแข็งที่กำลังจะสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 (อัตราภาษีเป็นร้อยละ 0 ในปี พ.ศ. 2564) นอกจากนี้ภายใต้กรอบความตกลงประเทศไทยยังได้กำหนดให้สินค้านม และผลิตภัณฑ์นมเป็นสินค้าอ่อนไหวมากที่อยู่ในโควตาภาษี (Tariff Quota : TRQ) ประกอบด้วย น้านมดิบนมพร้อมดื่ม และนมผงขาดมันเนย โดยในปี พ.ศ. 2560 ไทยต้องเปิด ตลาดนำเข้านมผงขาดมันเนย ตามข้อตกลงของ WTO ไม่น้อยกว่า 55,000 ตันต่อปี และภายใต้ ข้อตกลง TAFTA ไม่น้อยกว่า 3,011.58 ตัน รวมทั้งสิ้น 8,011.58 ตัน โดยคิดอัตราภาษีในโควตาร้อยละ 20

(เก็บจริงร้อยละ 5) และอัตราภาษีนอกโควตา WTO ร้อยละ 216 และ TAFTA ร้อยละ 194.4 ซึ่งมาตรการ TRQ จะปรับ เพิ่มปริมาณโควตานำเข้านมผงขาดมันเนยอีกร้อยละ 10 จากปริมาณที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน โดยมีอัตราภาษี นำเข้าเป็นร้อยละ 0 แต่ไม่กระทบกับอุตสาหกรรมโคนม เนื่องจากปัจจุบันมีการนำเข้าสูงเกิน โควตา และยังคงกำหนดให้มีการทบทวนการใช้มาตรการโควตาภาษี (Tariff Quota : TRQ) และมาตรการ ปกป้องพิเศษ (Special Safeguard : SSG) ทุก 3 ปีอีกด้วย

ข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างประเทศไทย – นิวซีแลนด์ (Thailand – New Zealand Closer Economic Partnership Free Trade Agreement : TNZCEP)

ประเทศไทยได้ดำเนินมาตรการด้านต่าง ๆ ทั้งในส่วนของด้านภาษี และมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีกับ อุตสาหกรรมนม ซึ่งประกอบไปด้วย นม ครีมและเครื่องดื่มประเภทนมปรุงแต่ง และนมผงขาดมันเนย (HS0402 / HS0405.10) นม ครีมชั้นไม่หวาน และบัตเตอร์มิลค์ (HS0403) รวมถึงหางนม (HS0404) ไขมัน เนย (HS0405) และเนยแข็ง (HS0406) โดยนมผงขาดมันเนยจัดเป็นประเภทสินค้าอ่อนไหวที่มีการกำหนด โควตาการนำเข้า ทั้งนี้ภายใต้ข้อตกลงการค้าเสรีไทย – นิวซีแลนด์ได้นำมาตรการปกป้องพิเศษ (Special Safeguard: SSG) ที่ใช้ปริมาณเพดานการนำเข้าสินค้า (Trigger Volume) มาพิจารณาดูปริมาณการนำเข้า ของสินค้า หากมีการนำเข้าสินค้าเกินกว่าที่กำหนด ภาครัฐบาลสามารถขึ้นอัตราภาษีเพื่อชะลอการนำเข้าได้ และในปี พ.ศ. 2560 สินค้าที่มีการใช้มาตรการปกป้องพิเศษ (Special Safeguard: SSG) 3 รายการ ได้แก่ หางนม (HS0404) ไขมันเนย (HS0405) และเนยแข็ง (HS0406) จะปรับเพิ่มปริมาณเพดานการนำเข้าของ สินค้า (Trigger Volume) โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 และปรับเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปี พ.ศ. 2563 ทั้งนี้การปรับ เพิ่มปริมาณเพดานการนำเข้าอยู่ภายใต้ข้อตกลงการค้าเสรี TNZCEP ซึ่งรายละเอียดของสินค้าที่มีการใช้ มาตรการป้องกันพิเศษ (Special Safeguard: SSG)

ข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA)

จากการที่ประเทศไทยได้ทำข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) ซึ่ง เป็น ข้อตกลงสำหรับสินค้าที่ผลิตภายในประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด ที่กำหนดให้ประเทศในกลุ่มสมาชิก ต้อง ปรับลดอัตราภาษีนำเข้านม และผลิตภัณฑ์นมลงเหลือร้อยละ 0 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2553 ยกเว้น ใน ประเทศสมาชิกใหม่ 4 ประเทศ คือ กัมพูชา ลาว เวียดนาม และเมียนมา ซึ่งจะทยอยปรับลดอัตราภาษีนำเข้า ดังกล่าวจะเหลือร้อยละ 0 ภายในปี พ.ศ. 2558 โดยประเทศไทยจะต้องปรับลดอัตราภาษีตามข้อตกลง ดังกล่าว จึงส่งผลให้อาจมีปัญหในเรื่องการลักลอบนำเข้านมผงที่ไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานจากประเทศ เพื่อนบ้านที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า รวมถึงส่งผลกระทบต่อถึงเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม อุตสาหกรรมนมและ ผลิตภัณฑ์นมของประเทศไทยได้ ซึ่งการนำเข้านมเพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในการผลิตนั้นอาจทำให้เกิด ปัญหาน้ำนมดิบล้นตลาดเนื่องจากน้ำนมดิบจะมีราคาสูงกว่าการนำเข้านมผง ดังนั้นประเทศไทยจึงควรมีการ กำหนดมาตรฐานในการควบคุม และตรวจสอบในเรื่องของคุณภาพ และมาตรฐานของนมผงที่นำเข้ามาจาก ประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงควรตรวจสอบเรื่องของกฎของแหล่งกำเนิดสินค้าที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. เกษตรกรจะเกิดการปรับตัวเพื่อปรับปรุงมาตรฐานฟาร์มเพื่อเพิ่มมาตรฐานการผลิต น้ำนมให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้กับประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และคู่แข่งในแถบอาเซียน เช่น เวียดนาม พม่า</p> <p>2. เกษตรกรมีความตื่นตัวในการแข่งขัน และพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้านคุณภาพ ปลอดภัยของน้ำนม และสารอาหาร รวมถึงด้านต้นทุนการผลิตด้วย</p>	<p>1. เกษตรกรรายเล็กๆ จะหายไปจากตลาดโคนมไทย เพราะไม่สามารถแข่งขันได้ในด้านต้นทุนทั้งในส่วนของน้ำนมดิบ อาหารโคนม สายพันธุ์โคนม และคุณภาพการผลิต จะคงเหลือเพียงแค่เกษตรกรรายกลาง และรายใหญ่ที่สามารถปรับตัวได้</p> <p>2. เมื่อเกษตรกรไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้จึงอาจทำให้เกิดการส่งออกโคนมขายไปให้แก่ พ่อค้าจากต่างประเทศ</p> <p>3. หากมีการนำเข้านมผงมาเพื่อผลิตนมพร้อมดื่มในประเทศไทยโอกาสที่ผู้ประกอบการผลิตนม พร้อมดื่มจะหันไปหาวัตถุดิบที่มีราคาถูกกว่าโดยเปรียบเทียบกับต่างประเทศมีความเป็นไปได้สูง ทำให้เกิดปัญหาของน้ำนมล้นตลาด และราคาน้ำนมดิบตกต่ำ หากจะต้องการขายน้ำนมดิบ เกษตรกรจะต้องลดราคาลง</p> <p>4. เวียดนามมีการเปิดประเทศ และภาครัฐส่งเสริมให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนจึงทำให้เวียดนาม ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังระดับฟาร์ม ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพนมดิบของประเทศให้สูงขึ้น</p> <p>5. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไม่มีการรวมกลุ่ม ไม่มีสภาหรือสมาคมเป็นตัวกลางเพื่อการเรียกร้องสิทธิ ของผู้ประกอบการอาชีพ อีกทั้งยังไม่มีข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการใช้มาตรการตอบโต้ การทุ่มตลาด ซึ่งเมื่อได้รับความเดือดร้อนเกษตรกรไม่มีช่องทางที่จะสามารถยื่นคำร้องไปยัง สำนักตอบโต้การทุ่มตลาดได้</p>

ตารางที่ 3.8 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. นํ้านมดิบที่รับซื้อจะมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีขึ้น</p> <p>2. รับซื้อนํ้านมดิบได้จากหลากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น และสามารถรับซื้อได้ในราคาที่ถูกลง</p> <p>3. มีปริมาณนํ้านมดิบที่ต้องการรับซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการ</p>	<p>1. พ่อค้าจากประเทศเวียดนาม และมาเลเซียเข้ามากว้านซื้อโคนมเพศเมีย รวมถึงการที่เกษตรกรรายเล็กของประเทศไทยเลิกทำอุตสาหกรรมนี้ ส่งผลให้จำนวนโคนม และปริมาณนํ้านมดิบในประเทศลดลง</p> <p>2. จะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้านมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อที่เข้มงวดขึ้น โดยอ้างถึงคุณภาพ และมาตรฐานของนํ้านมดิบที่มาจกหลายแหล่งผลิต</p> <p>3. อาจเกิดปัญหาการสวมสิทธิ์นมที่ประเทศเพื่อนบ้านนำเข้าจากออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แล้วนำเข้ามาสู่ประเทศไทยอีกทอดหนึ่ง</p> <p>4. ผู้ประกอบการจะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้านมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อ ที่เข้มงวดขึ้นเนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการซื้อนํ้านมดิบหรือนมผงจากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 3.9 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. กรณีที่ผู้ประกอบการ/โรงงานนำเข้านมผงมาเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มเพื่อจำหน่าย นั้นส่งผลให้มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง ซึ่งหมายถึงกำไรของผู้ประกอบการจะได้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์นมไทยยังเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มอาเซียนผู้ประกอบการไทยจะได้ประโยชน์จากการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปยังประเทศกลุ่มอาเซียน</p> <p>3. กรณีที่มีการนำเข้านมผงมาเป็นวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการจะสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบได้ง่ายกว่าน้ำนมดิบทั้งในด้านคุณภาพ และกระบวนการในการเก็บรักษา</p> <p>4. ผู้ประกอบการ/โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้จากหลายแหล่งเพิ่มมากขึ้น</p> <p>5. การนำเข้านมผงของไทยเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นการเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบให้สูงขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตอันเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป</p>	<p>1. สินค้าโคนมเป็นสินค้าที่ไทยมีศักยภาพในการผลิตต่ำกว่าออสเตรเลียเมื่อมีการลดภาษีนมผงจะเป็นผลดีกับอุตสาหกรรมแปรรูป แต่จะเป็นผลเสียต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมโคแท้ในประเทศเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถบริโภคทดแทนกันได้</p> <p>2. อุตสาหกรรมการผลิตนมของไทยจะหันมาใช้นมผงขาดมันเนยนำเข้าจากออสเตรเลียมาผสมกับน้ำผลิตเป็นนมพร้อมดื่ม แทนที่จะใช้น้ำนมดิบที่ผลิตจากฟาร์มโคนมในประเทศไทยเนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า</p> <p>3. การที่นมผงพร่องมันเนยมีราคาถูก การผลิตผลิตภัณฑ์นมที่ใช้น้ำนมดิบในประเทศเป็นวัตถุดิบ จะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่จะมีผลต่อส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์นมที่อาจลดลงได้</p> <p>4. นมผงขาดมันเนย 1 ตัน สามารถคืนรูปเป็นน้ำนมได้ 10 ตัน หากรัฐบาลไม่มีการควบคุมด้านการนำเข้านมผงโดยการจัดสรรโควตาให้แก่ผู้ประกอบการความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการ แปรรูปนมจะใช้วัตถุดิบราคาถูกจากต่างประเทศจะมีสูงมาก เพราะเท่ากับเป็นการลดต้นทุนการผลิตลง</p>

ตารางที่ 3.10 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. ความต้องการบริโภคนม และผลิตภัณฑ์จากนมภายในประเทศมีเพิ่มมากขึ้น มีการขยายตัว และมีโอกาสเพิ่มมูลค่าการส่งออกได้ดีในอนาคต</p> <p>2. ภาครัฐให้การสนับสนุนการส่งเสริมด้านการตลาด เช่น โครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียน และโครงการรณรงค์การบริโภคนม</p> <p>3. การเปิดเสรีการค้าในสินค้านมจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนม และอุตสาหกรรมต่อเนื่องของไทย</p> <p>4. ช่วยให้อุตสาหกรรมโคนมมีความตื่นตัวในการแข่งขัน และพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต โดยเฉพาะในด้านคุณภาพ ทั้งในเรื่องความปลอดภัยของอาหารและสารอาหารของน้ำนม</p> <p>5. การลดภาษี และการเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้เกิดการขยายตลาดนม และผลิตภัณฑ์นมเพิ่มมากขึ้น</p> <p>6. การนำเข้านมพร้อมมันเนย และนมผงเป็นส่วนสำคัญที่จะชดเชยในส่วนที่ประเทศไทยไม่สามารถผลิตสินค้ากลุ่มนี้ได้เพียงพอกับความต้องการทั้งการบริโภค</p> <p>7. มีการนำเข้านมพร้อมมันเนย และนมผงประโยชน์เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอาหารเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>1. เกิดการนำเข้านมผงที่ด้อยคุณภาพจากประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำมาผลิตสินค้านมพร้อมดื่มที่ไม่ได้มาตรฐาน คุณภาพต่ำ</p> <p>2. ประเทศไทยต้องเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศที่มีศักยภาพการเลี้ยงโคนม ทำให้เกิดการนำเข้า นม และผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน ในปี พ.ศ. 2568</p> <p>3. การแข่งขันในตลาดนมพาณิชย์ และตลาดนมโรงเรียนจะมีการแข่งขันกันรุนแรงขึ้นเพราะเป็นตลาดเสรี ไม่กำหนดเขตพื้นที่ผู้ที่แข็งแกร่งกว่า มีต้นทุนการผลิตที่ดี และกลยุทธ์ที่ดีกว่าจะได้เปรียบ</p> <p>4. ผลิตภัณฑ์ “นมโค” มีการแข่งขันจากเครื่องดื่มทดแทน “นมโค” เช่น นมถั่วเหลือง นมข้าว นมข้าวโพดที่จะถูกนำเข้ามาแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น</p> <p>5. ไม่มีกระบวนการตรวจสอบน้ำนมสดแท้ 100% เพื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ หรือเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการในไทยที่ใช้นมผงผสมน้ำเพื่อจำหน่าย</p>

ตารางที่ 3.11 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. เมื่อเกิดการแข่งขันที่เปิดกว้างในอุตสาหกรรม ผู้บริโภคจะมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกซื้อสินค้าจากหลายแบรนด์ทั้งในประเทศ และจากต่างประเทศ</p> <p>2. ผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องคุณประโยชน์ของน้ำมันโคมากขึ้น</p> <p>3. ผู้บริโภคอาจได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงเพราะผู้ประกอบการมีต้นทุนการผลิตที่ลดต่ำลง เนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีนำเข้าในปี พ.ศ. 2568</p> <p>4. ทำให้ผู้บริโภคมีผลิตภัณฑ์นมที่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ</p>	<p>1. ผู้บริโภคอาจบริโภคนมที่มีส่วนผสมของนมผงในราคาเทียบเท่ากับนมโคแท้ 100%</p> <p>2. ผู้บริโภคไม่สามารถแยกความแตกต่างได้ระหว่างนมโคแท้ 100% และนมโคผสมนมผงได้</p> <p>3. ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากแบรนด์ดังในต่างประเทศ เพราะ เชื่อใจ ถิ่นกำเนิดสินค้า และมาตรฐานการผลิต</p> <p>4. ผู้บริโภครยังขาดความรู้ความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับนมพร้อมดื่ม</p> <p>5. นมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้น้ำมันดิบกับนมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้นมผงจะให้คุณค่าทางโภชนาการ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากการเปิดให้ นำเข้านมผงจากออสเตรเลียมากขึ้นขณะเดียวกันไม่ได้ควบคุมการแปรรูปนมผง แม้ผู้บริโภคจะ ได้บริโภคสินค้าราคาถูก แต่คุณค่าทางโภชนาการที่ได้จะไม่สูงเท่ากับกรณีของการใช้น้ำมันดิบเป็นวัตถุดิบ</p>

ตารางที่ 3.12 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

11. การเปิดเสรีจะส่งผลทั้งในทางบวกคือเกิดการแข่งขันสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์นมโดยรวม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตคือได้พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และผู้บริโภคได้มีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ส่วนผลกระทบในทางลบ อาจเกิดความไม่สมมาตรของข้อมูล ทำให้ผู้บริโภคเข้าใจข้อมูลคลาดเคลื่อน ซึ่ง อ.ส.ค. ควรรณรงค์ให้ผู้บริโภคทราบถึงประโยชน์ของการบริโภคนมโคสดแท้

3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

3.2.1 ความต้องการของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์

- ควบคุมแลเกษตรกรที่ไม่ใช่เกษตรกรรายใหญ่อย่างเดียว
- ให้นำแนวคิดทางธุรกิจมาใช้ในการขายผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค.
- ควรมีการทำความร่วมมือกับพาณิชย์จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ควรให้ตัวแทนเกษตรกรได้เข้าร่วมทำการส่งเสริมกับ อ.ส.ค. และกระจายไปทุกภาคมากขึ้น
- กฎหมายเปิดช่องให้ อ.ส.ค. ดำเนินการได้มากกว่าส่งเสริมเรื่องการเลี้ยงโคนมอย่างเดียว เช่น แปรรูปกิจการโคเนื้อลดการนำเข้า ไม่ได้เน้นขายแค่นั้น ควรเพิ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพราะอีกไม่นาน FTA เข้ามา จะกระทบต่อเรื่องนมในประเทศอย่างมาก
- การที่ อ.ส.ค. ส่งเสริมกิจการโคนมให้แก่เกษตรกรอยากให้เรื่องของการส่งเสริมนั้น ฟรีหมด เต็มรูปแบบ เพราะลดภาระเรื่องต้นทุน และยังสามารถช่วยรักษาอาชีพเกษตรกรให้คนอยู่ต่อไป
- แผนการผลิตนมผลอยากให้บรรจุในแผนทำให้สามารถนำนมที่เกิน แปรรูปได้ เนื่องจากนมผงในประเทศยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศ หรือนมอัดเม็ดก็เป็นที่ต้องการในประเทศจีนอย่างมาก
- ไม่อยากให้ทอดทิ้งเกษตรกรหรือสหกรณ์รายย่อย อยากให้มาช่วยส่งเสริม สนับสนุนเรื่องงบประมาณมาใช้ในการวิจัยหรือการพัฒนาการเลี้ยงโคนมเกษตรกร
- ไม่อยากให้มีงบการผสมเทียมเป็นธุรกิจ แต่อยากให้เน้นช่วยเหลือเรื่องสัตว์แพทย์ผสมเทียมของเกษตรกร
- เรื่องธรรมาภิบาล อ.ส.ค. ถือว่าดีขึ้นมาก อยากให้เป็นแบบนี้ตลอดไปและปัจจุบันเกษตรกรได้เข้ามาร่วมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
- อยากให้ อ.ส.ค. เน้นเรื่องการส่งเสริมเกษตรกรเต็มรูปแบบ/ครบวงจร เพื่อให้ได้นมที่มีคุณภาพ
- อยากให้ อ.ส.ค. เป็นผู้นำในการขายนมหรือผลิตภัณฑ์จากนมที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียนหรือเอเชียหรือขายสู่ตลาดโลกได้
- อยากให้ อ.ส.ค. พัฒนาพื้นที่ให้สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เหนือกว่าฟาร์มโชคชัย
- อยากให้ อ.ส.ค. มีสินค้าหลากหลายมากขึ้น
- อยากให้ช่วยเรื่องการผสมเทียม ของเกษตรกรห่างไกลจาก อ.ส.ค.ในพื้นที่อย่างมาก
- อยากให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการกับ อ.ส.ค. มากขึ้น เพื่อให้ได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันจะได้มีปัญหาในการทำงานต่างๆ (อยากให้ชุมนุมหรือสหกรณ์รายย่อยได้เข้าไปเป็นคณะกรรมการบอร์ด เหมือนในอดีตที่เคยมีมา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานเกษตรกรได้)
- อยากให้เข้าไปส่งเสริมความรู้บางเรื่องที่เป็นจุดอ่อน
- อยากให้เข้ามาควบคุมการซื้อนมแบบเหมาจ่าย เพราะกระทบต่อคุณภาพอย่างมาก
- อยากให้ต่อจากนี้เมื่อคิดถึงนม ให้ทุกคนในประเทศคิดถึง อ.ส.ค. หรือเกษตรกร คิดถึง อ.ส.ค.
- อยากให้ทบทวนบทบาทของ อ.ส.ค. ว่าดำเนินการครบทุกด้านตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งแล้วหรือยัง
- อยากให้ทบทวนว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริมของ อ.ส.ค. ทำได้ทั้งถึงแล้วหรือยัง

- อยากให้นมที่ผลิตเป็นนมที่ทำให้เกษตรกรรู้สึกเป็นเจ้าของจริงๆ
- อยากให้นำผลกำไรที่ อ.ส.ค. ได้ตอบแทนกลับไปยังเกษตรกร เช่นการ แบ่งปันกำไร อ.ส.ค. ให้เกษตรกรหรือสหกรณ์
- อยากให้เน้นการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
- อยากให้เน้นเรื่องการส่งเสริมให้คนไทยดื่มนม เป็นองค์กรหลักในการทำเรื่องนี้
- อยากให้เป็นผู้นำด้านส่งเสริมกิจการโคนม
- อยากให้ผู้บริหารมีแนวคิดทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นทำงานเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับแบบเดิม
- อยากให้เพิ่มสัตวแพทย์ในแต่ละภาคมากขึ้น เพราะสำคัญและมีผลต่อการตรวจโรคต่างๆ ของวัว
- อยากให้มองเกษตรกรเป็นผู้ร่วมค้ำจุนร่วมกับ อ.ส.ค. ตั้งเป็นชุมนุมระดับภาค 5 ภาค และมีชุมนุมย่อย ในการประสานการทำงานร่วมกันระดับภาคที่มีปัญหามที่บางภาคล้นตลาด
- อยากให้มีการวางแผนในการรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- อยากให้มีโมเดลสหกรณ์ 15 โดยตั้งต้นจากสหกรณ์ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับ อ.ส.ค. ที่ได้ร่วมดำเนินการ เป็นเบื้องต้นก่อน แล้วค่อยนำไปเป็นแบบให้กับกลุ่มคนอื่นที่อยากเข้ามาเป็นสหกรณ์
- อยากให้ศูนย์เลี้ยงโคทดแทนได้กระจายไปให้เกษตรกรมากขึ้น
- อยากให้ส่งเสริมเรื่องการฝึกอบรม โดยกระตุ้นให้เกษตรกรเข้าร่วมการอบรมที่ อ.ส.ค. และควรจัดฝึกอบรมให้บ่อยครั้งมากขึ้น
- อยากให้ อ.ส.ค. ร่วมกับเกษตรกรในการผสมผสานพลังการทำงานไปด้วยกันในอนาคตมากขึ้น
- อยากให้ อ.ส.ค. สามารถรับน้ำนมดิบของเกษตรกรได้ทั้งหมด ปัจจุบันรับได้เพียงบางส่วน เพราะ อ.ส.ค. มีคำว่าส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
- อัตราภาษีที่จะเก็บใหม่ในเรื่องของนมนี้ได้รับผลกระทบอย่างมาก

3.2.2 ความต้องการของภาครัฐ

- ควรยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่คุ้มค่าเชิงพาณิชย์
- ควรทำธุรกิจอื่นๆแหล่งท่องเที่ยว ใน อ.ส.ค.
- ควรเน้นเรื่องการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน
- ควรมีการบริหารนมดิบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขยาย/สร้างตลาดผลิตภัณฑ์นมแช่เย็น
- ดำเนินการตลาดอื่นๆเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมภาพลักษณ์และความสำคัญเรื่องอาชีพการเลี้ยงโคนม
- สร้างความใกล้ชิดระหว่าง อ.ส.ค.กับผู้บริโภคให้มากขึ้น
- สร้างแนวทางการโฆษณาและภาพที่สามารถจับต้องได้ อย่างต่อเนื่อง
- หามาตรการรองรับ หากนมโรงเรียนต้องยกเลิกภายใน 5-10ปี
- ให้ผู้บริโภคได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ อ.ส.ค.

- อยากรักษาขายผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง
- อยากรักษาประชาชน เกษตรกร มีส่วนร่วมกับ อ.ส.ค.

3.2.3 ความต้องการของ Agent

- จัดทำศูนย์กลางดูแลด้านข้อมูลต่างๆให้แก่ลูกค้า เพื่อ provide ข้อมูลจำเป็นต่างๆเช่น มาตรฐานอุตสาหกรรม, มาตรฐานสินค้า , Product Knowledge , Sales Kit , สื่อประชาสัมพันธ์
- ต้องการให้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ถึงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด
- ปรับปรุงระบบ Logistic เพื่อเพิ่มศักยภาพในการกระจายสินค้า ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการเข้ารับสินค้าของ Agent ป้องกันการข้ามเขตของ Agent แต่ละรายส่งเสริมการส่งออกอย่างรัดกุมลดปัญหาสินค้าหมดอายุ
- ปรับปรุงให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆส่วน เป็นผู้นำในตลาดผลิตภัณฑ์นม
- ต้องการให้ลูกค้ามีความภาคภูมิใจต่อองค์กรและตราสินค้า
- ต้องการความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมมาให้ก้าวหน้า
- ต้องการความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลตลาด
- คาดหวังอัตราการเติบโตของยอดขายที่น่าพอใจ และการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่

3.2.4 ความต้องการของ Supplier

- เป็นผู้ผลักดันนโยบายภาครัฐเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมโคนมในประเทศไทย ป้องกันการคุกคามจากอุตสาหกรรมนมของต่างชาติ
- เพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมถึงระบบสารสนเทศ
- สนับสนุนงบประมาณ ข้อมูล เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- คาดหวังมาตรฐานเครื่องจักรที่มีคุณภาพ สมกับราคาที่ได้ลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดอัตราการสูญเสีย
- ต้องการ Agency โฆษณา / Organization ที่มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ตรงตามความต้องการ

3.2.5 ความต้องการของบุคลากรใน อ.ส.ค.

- ให้มีการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกร รายได้เพิ่มขึ้น / มั่นคง
- การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงในอาชีพให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมโคให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ
- เสริมสร้างการวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม

- ยกระดับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศด้วยหลักธรรมาภิบาล
- มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีมูลค่าสูง ผลิตจากน้ำนมดิบที่มีคุณภาพของเกษตรกรไทย
- พัฒนาบุคลากรสายกิจการโคนมเพื่อรองรับภารกิจด้านส่งเสริมฯ
- บริหารจัดการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล
- บริหารต้นทุนให้เหมาะสม แข่งขันทางการตลาดได้
- พัฒนาและยกระดับระบบบริหารจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์ (การพยากรณ์, การวางแผน, การผลิต, การสำรองวัสดุ, การขนส่ง, การเก็บรักษา, คน และระบบ)
- ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค
- เป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมนมของประเทศ
- มีช่องทางจัดจำหน่ายแบบบูรณาการทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกช่วงวัย

3.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

3.3.1 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

จากการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค. ด้วย PESTLE ได้แก่ ด้านการเมือง (Politics : P) ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E) ด้านสังคม (Social : S) ด้านเทคโนโลยี (Technology : T) ด้านกฎหมาย (Legal : L) และ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : En) ได้ผล ดังนี้

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

โอกาส (Opportunity : O)	ผลกระทบ (Threat : T)
ด้านการเมือง (Politics : P)	
<ul style="list-style-type: none"> นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆในภูมิภาค 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการเก็บภาษีของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเกษตรกร
ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E)	
<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายไปยังต่างประเทศ มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมร่วมกับสหกรณ์ต่างๆเพื่อการขยายธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> เศรษฐกิจโลกและประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลกระทบต่อการลงทุน ผู้ผลิตรายอื่นมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่นกัน ผู้บริโภคมีสินค้าที่ทดแทนกันได้ ผู้บริโภคมีสินค้ามีทางเลือกที่หลากหลาย ต้นทุนในการเลี้ยงโคนมสูง การเข้าถึงแหล่งทุนของเกษตรกรมีข้อจำกัด
ด้านสังคม (Social : S)	
<ul style="list-style-type: none"> อ.ส.ค.มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆเช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> สังคมโซเชียลมีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วหากมีภาพลักษณ์ในเชิงลบ ผู้บริโภคเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นกลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เกษตรกรบางส่วนเลิกอาชีพเลี้ยงโคนม การขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม

โอกาส (Opportunity : O)	ผลกระทบ (Threat : T)
ด้านเทคโนโลยี (Technology:T)	
<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน เอื้อให้บุคลากรสามารถเพิ่มสมรรถนะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> เกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไปใช้ การถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาด้านการเกษตรไปสู่เกษตรกรของประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
ด้านกฎหมาย (Legal : L)	
<ul style="list-style-type: none"> การเปิดการค้าเสรีทำให้ตลาดการค้าผลิตภัณฑ์ขยายตัวมากขึ้น มีกลไกด้านกฎหมายที่สามารถใช้กำหนด กฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการทำงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> มาตรการทางการค้าและภาษีส่งผลให้คู่แข่งจากต่างประเทศสามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดง่ายขึ้น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่น พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง, และมีข้อจำกัดในการปฏิบัติด้านการค้าระหว่างประเทศ
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : En)	
<ul style="list-style-type: none"> กระแสโลกที่ตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้สารเคมี การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> ในทุกขั้นตอนของอุตสาหกรรมโคนมสามารถแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 3.13 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

3.3.2 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

จากการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของอ.ส.ค.ด้วย 7S ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ด้านโครงสร้าง (Structure) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) ระบบงาน (System) ลักษณะการทำงาน (Style) ได้ผลดังนี้

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	
<ul style="list-style-type: none"> เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดกำเนิดในการส่งเสริมอาชีพ การเลี้ยงโคนมพระราชทาน เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง มีตราสินค้าที่ได้การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริโภค มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน มีการจัดเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของ Big Data ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น
ด้านค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)	
<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
ด้านโครงสร้าง (Structure)	
<ul style="list-style-type: none"> อ.ส.ค.เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ในการทำความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดและต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัวสูง โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อการกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
ทักษะ (Skill)	
<ul style="list-style-type: none"> อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่รับมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้าน CSR

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
บุคลากร (Staff)	
<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรเฉพาะสายงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนบุคลากรที่รองรับเฉพาะสายงานและ/หรืองานเชิงยุทธศาสตร์มีไม่เพียงพอ อาทิ ด้านวิจัยและพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีความจำเป็นในการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุ
ระบบงาน (System)	
<ul style="list-style-type: none"> เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบของการเลี้ยงโคนมที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นสมาชิก เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร (ต้นน้ำ/กลางน้ำ/ปลายน้ำ) มีโรงงานผลิตครบทั้ง 4 ภาคทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ มีโรงงานผลิตนมที่ได้รับมาตรฐานและได้รับรางวัลเทคโนโลยี มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศทุกภูมิภาคครบ 72 จังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบโลจิสติกส์ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ต้องวางระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจนและทั่วถึง ระบบตัวแทนจำหน่ายและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนถึงมือผู้บริโภคของตัวแทนจำหน่าย มีตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศแต่ยังไม่ครอบคลุม
ลักษณะการทำงาน (Style)	
<ul style="list-style-type: none"> เป็นที่เลี้ยงของเกษตรกรตั้งแต่เริ่มเข้าสู่อาชีพการเลี้ยงโคนม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรมาอย่างยาวนาน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรุ่นใหม่ยังไม่มี ความผูกพันกับองค์กร งานด้านประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น

ตารางที่ 3.14 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

3.4 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

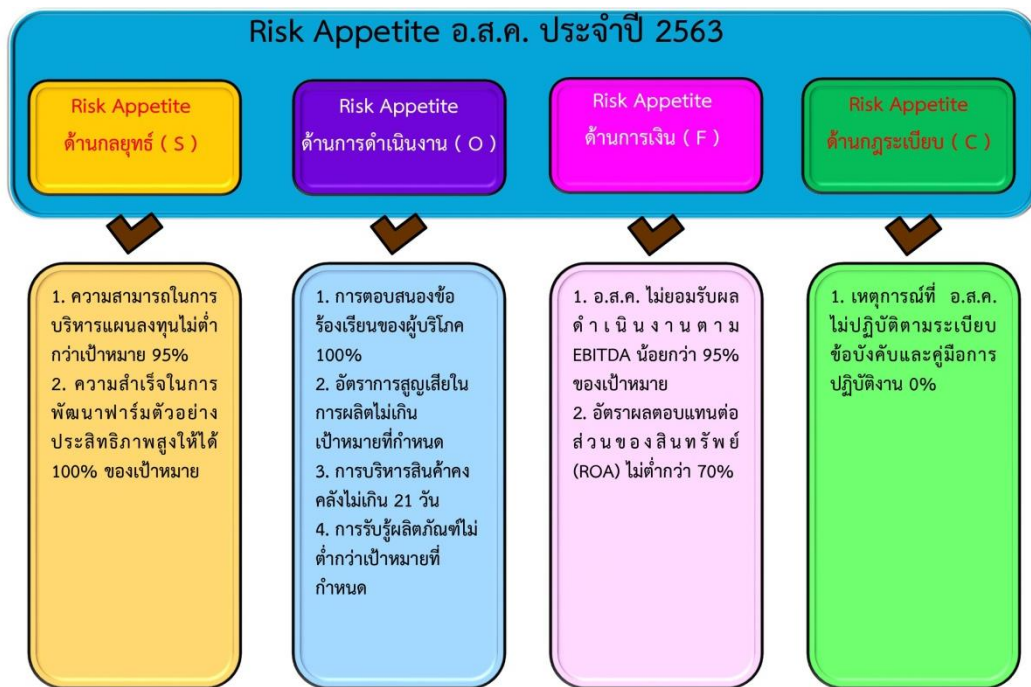
3.4.1 วัตถุประสงค์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประมาณการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)

3.4.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

1. เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรคีมูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประกอบการใหม่ให้องค์กร

2. เพื่อให้องค์กรดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) องค์กรกำหนดกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง S-O-F-C ดังนี้



ภาพที่ 3.4 แสดง Risk Appetite ประจำปี 2563 ของ อ.ส.ค.

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจำนำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

ประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ปี 2563 มีดังนี้



ภาพที่ 3.5 แสดงประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2563

1. น้ำนมดิบที่มีคุณภาพ มีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการผลิต (RF_S1_63) ความเสี่ยงจากปริมาณน้ำนมดิบที่มีคุณภาพจากการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเกษตรกรไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการผลิตของ อ.ส.ค. เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจ ด้านการส่งเสริมกิจกรรมการเลี้ยงโคนมให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค. ที่นำไปสู่ “นมแห่งชาติ” ความเสี่ยงประเด็นนี้ครอบคลุมถึงภารกิจการยกระดับฟาร์มที่เป็นตัวชี้วัดของ สคร. ประเด็นความเสี่ยงนี้จะครอบคลุม ทั้งความเพียงพอต่อการผลิตตลอดปี และคุณภาพ ของน้ำนมดิบที่นำเข้าในการผลิต รวมถึงระบบโลจิสติกส์ของน้ำนมดิบสู่สายการผลิต

2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_S2_63) เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กรในทางลบ องค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหลายส่วน คือ ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม การระบุประเด็นความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นการวิเคราะห์ครอบคลุมสาเหตุในหลากหลายมิติ ได้แก่ สินค้าถึงมือผู้บริโภคเสื่อมคุณภาพก่อนหมดอายุ การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า ซึ่งหากพบสินค้ามีปัญหาเสื่อมคุณภาพ ปัญหาการร้องเรียนไม่ได้รับการดูแลอย่างทันที่ทันที่นั้น มีความอ่อนไหวในโซเชียลมีเดียสูงจึงสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ อ.ส.ค. ได้สูงเช่นกัน

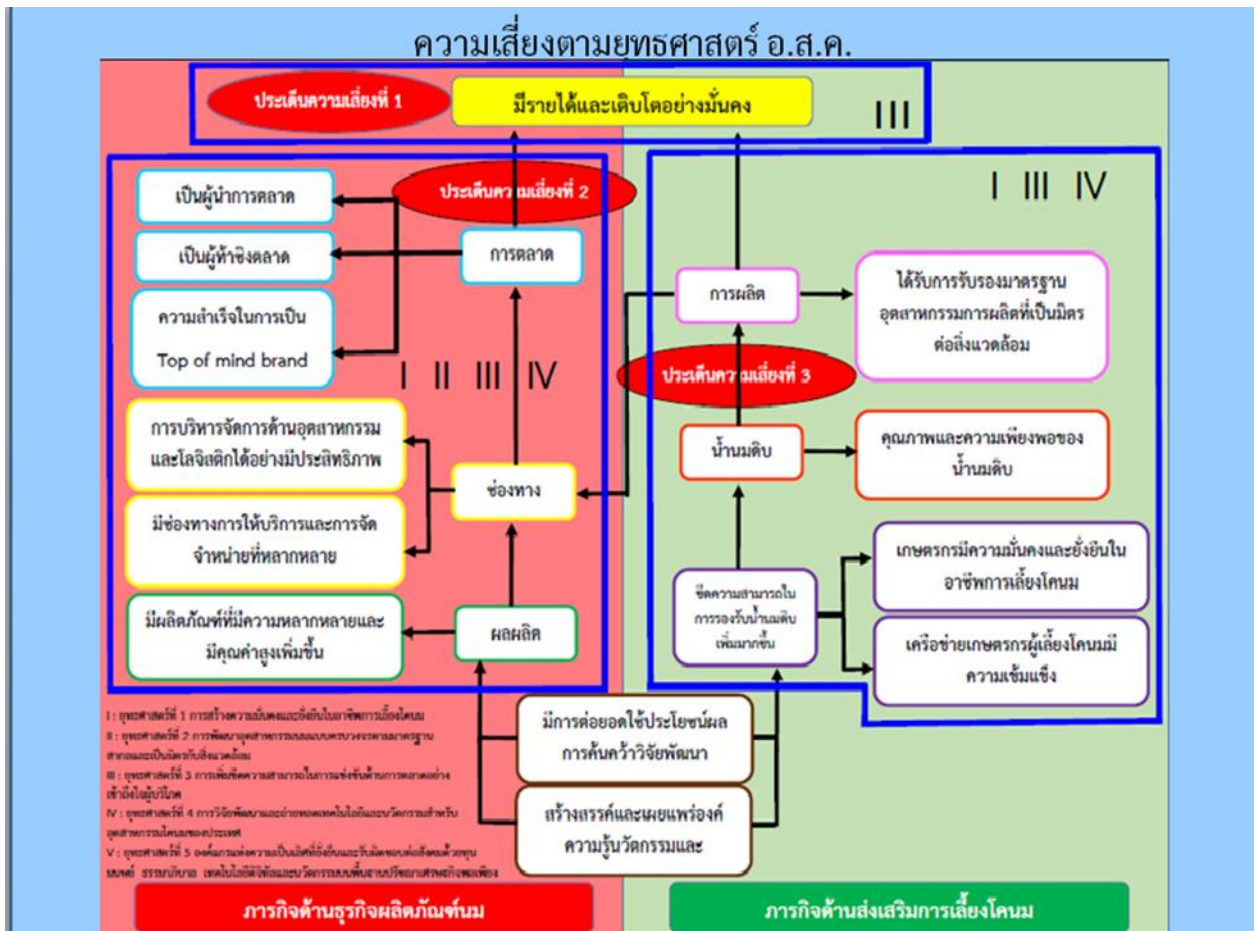
3. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง (RF_S3_63) ในการดำเนินการวิจัยและนวัตกรรมที่ผ่านมาของ อ.ส.ค. ส่วนมากจะมีงานวิจัยอยู่เป็นจำนวนมากกว่างานที่นำไปใช้ประโยชน์จริง กล่าวคือ มีงานวิจัยมากกว่างานนวัตกรรม ในกรณีที่มีงานวิจัยอยู่จำนวนมากแล้วไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์อย่างแท้จริง ทั้งในด้านกระบวนการผลิต การส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาด นอกจากจะเป็นการใช้งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่าแล้ว อาจะยังส่งผลต่อการพัฒนาตลาดในระยะยาว และส่งผลต่อการไม่บรรลุต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

4. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_63) อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและส่งถึงมือผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงนี้ครอบคลุม ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาดและการระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. และถือว่ามีส่วนสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะกรณีการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น ทั้งต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการดูแล ต้นทุนการจัดส่ง รวมทั้งการสูญเสียจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุในปี 2562 อ.ส.ค. ได้เล็งเห็นถึงประเด็นนี้ว่ามีความสำคัญจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง

5. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_63) ตั้งแต่ปี 2560 อ.ส.ค.ได้นำ EVM มาเป็นความเสี่ยง โดยนำประเด็นของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์(EP) ซึ่งค่า EP มีที่มาที่ไปจากค่ากำไร (EBIDA) การดำเนินการจัดการความเสี่ยง EVM ได้ผลดี มีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และมีการสร้างความเชื่อมโยงการทำSIP และได้ทำการเชื่อมโยงระหว่าง EVM กับการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง

6. อัตราผลตอบแทนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ROA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F2_63) ตามข้อตกลงของ สคร. ได้กำหนดให้ อ.ส.ค. ต้องดำเนินการให้มีอัตราส่วนผลตอบแทนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ คือ 13.09 ในปี 2563 อย่างไรก็ตามในปี 2562 ได้กำหนดไว้ที่ 9.63 แต่ อ.ส.ค. สามารถทำได้เพียง 6.91 ซึ่งมีระดับคะแนนเท่ากับ 1 ทำให้ อ.ส.ค. จะต้องนำเรื่องอัตราผลตอบแทนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ROA) ไม่ได้ตามเป้าหมายมาบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีค่า ROA ที่ดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจปี 2563

7. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยในระบบสารสนเทศจากการบริหารทรัพยากรสินอุปกรณ์ไอที (RF_C1_63) จากกระบวนการระบุความเสี่ยงปี 2563 ได้มีการประสานงานจากผู้ตรวจสอบภายในถึงปัญหาที่พบในเรื่องความปลอดภัยในระบบสารสนเทศ อันเป็นผลมาจากการบริหารทรัพยากรสิน คือ อุปกรณ์ที่ใช้ในระบบไอทีของ อ.ส.ค. เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของ อ.ส.ค. ได้มีการนำอุปกรณ์เน็ตบุ๊ก ไอแพด และสมาร์ตโฟนเข้ามาเชื่อมต่อกับระบบไอทีส่วนกลางของ อ.ส.ค. แล้วไม่ได้แจ้งการนำเครื่องเข้ามาใช้ต่อส่วนงานไอที ทำให้เกิดปัญหาระบบขัดข้องหรือใช้งานไม่ได้เนื่องจากการเข้าสู่ระบบของอุปกรณ์ต่างๆและการติดไวรัสด้วยอุปกรณ์ที่ไม่ได้ตรวจสอบก่อน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความเสียหายของระบบในภาพรวมได้



ภาพที่ 3.6 แสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

ประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ปี 2563 ที่ได้มีการทบทวนในไตรมาสที่ 2 มีดังนี้



ภาพที่ 3.7 แสดงประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2563 จากการทบทวนในไตรมาส 2

ผลจากการทบทวนประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ในไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2563 ได้มีการเพิ่ม RF_S4_63 ความเสี่ยงจากการติดเชื้อโควิด 19 ของผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอด value chain เข้าไปในประเด็นความเสี่ยง ของอ.ส.ค.ประจำปี 2563 เนื่องจากการระบาดของไวรัส COVID-19 ส่งผลเป็นวงกว้างต่อทุกภาคส่วน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค. ทั้งต้นทาง กลางทาง และปลายทาง ซึ่งผลกระทบดังกล่าวอาจจะส่งผลให้ อ.ส.ค. งดการทำงานในด้านต่างๆ งดการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก หรือ จนถึงปิดโรงงาน ทำให้ อ.ส.ค. จะต้องนำเรื่องความเสี่ยงจากการติดเชื้อ COVID-19 ของผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอด value chain มาบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ อ.ส.ค.

3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

จุดแข็ง โอกาส และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

จุดแข็ง	โอกาส
1) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดกำเนิดในการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมพระราชทาน	1) อ.ส.ค. มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค
2) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง	2) สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค
3) มีตราสินค้าที่ได้การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริโภค	3) การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์
4) มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	4) นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร
5) มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน	5) แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
6) มีการจัดเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์	6) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร
7) มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน	7) รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค
8) มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน	8) แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายไปยังต่างประเทศ
9) อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงได้รับความยอมรับ จากหน่วยงานภายนอก ในการทำความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้	9) มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ต่างๆ เพื่อการขยายธุรกิจ
10) อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่ได้รับมาตรฐาน	10) การเปิดการค้าเสรีทำให้ตลาดการค้าผลิตภัณฑ์ขยายตัวมากขึ้น
11) บุคลากรเฉพาะสายงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ	11) มีกลไกด้านกฎหมายที่สามารถใช้กำหนด กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการทำงานได้
12) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	12) เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น
13) เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบของการเลี้ยงโคนมที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นสมาชิก	13) เทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน เอื้อให้บุคลากรสามารถเพิ่มสมรรถนะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว
14) เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร (ต้นน้ำ/กลางน้ำ/ปลายน้ำ)	14) กระแสโลกที่ตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้สารเคมี การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
15) มีโรงงานผลิตครบทั้ง 4 ภาคทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ	
16) มีโรงงานผลิตนมที่ได้รับมาตรฐานและได้รับรางวัลเทคโนโลยี	
17) มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศทุกภูมิภาคครบ 72 จังหวัด	
18) เป็นพี่เลี้ยงของเกษตรกรตั้งแต่เริ่มเข้าสู่อาชีพการเลี้ยงโคนม	
19) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรมาอย่างยาวนาน	

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- 1) มีระบบและกลไกในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมครอบคลุมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กระจายอยู่ทั่วประเทศ (จุดแข็ง 14 – 19)
- 2) มีพันธมิตรที่พร้อมและมีศักยภาพในการร่วมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ในเชิงคุณภาพและปริมาณ ครอบคลุมอุตสาหกรรมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ (จุดแข็ง 1 , 7, 9,17,19 โอกาส 9, 11, 3)
- 3) มีภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าต่อผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง และการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมพระราชทาน (จุดแข็ง 1 , 2, 3 โอกาส 1, 2)
- 4) มีงบประมาณและนโยบายที่สนับสนุนจากภาครัฐเพื่ออำนวยการและส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ (จุดแข็ง 1 โอกาส 1, 4, 5, 6, 7)
- 5) มีองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ ที่ได้รับการสั่งสมจากประสบการณ์อันยาวนาน (จุดแข็ง 10, 11, 13 โอกาส 4, 5)

ตารางที่ 3.15 แสดงจุดแข็ง โอกาส และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

จุดอ่อน อุปสรรค และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

จุดอ่อน	อุปสรรค
1) การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร	1) สังคมโซเซียลมีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วหากมีภาพลักษณ์ในเชิงลบ
2) ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์	2) ผู้บริโภคเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นกลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์
3) ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของBigdata ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น	3) เกษตรกรบางส่วนเลิกอาชีพเลี้ยงโคนม
4) ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	4) การขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม
5) การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดและต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัวสูง	5) นโยบายด้านการเก็บภาษีของภาครัฐที่ส่งผลต่อกลุ่มเกษตรกร
6) โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	6) เศรษฐกิจโลกและประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลกระทบต่อการลงทุน
7) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ	7) ผู้ผลิตรายอื่นมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่นกัน
8) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน	8) ผู้บริโภคมีสินค้าที่ทดแทนกันได้
9) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านCSR	9) ผู้บริโภคมีสินค้าทางเลือกที่หลากหลาย
	10) ต้นทุนในการเลี้ยงโคนมสูง
	11) การเข้าถึงแหล่งทุนของเกษตรกรมีข้อจำกัด
	12) มาตรการทางการค้าและภาษีส่งผลให้คู่แข่งจากต่างประเทศสามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดง่ายขึ้น
	13) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่น พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง, และมีข้อจำกัดในการปฏิบัติด้านการค้าระหว่างประเทศ
	14) เกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไปใช้
	15) การถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไปสู่เกษตรกรของประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

จุดอ่อน	อุปสรรค
<p>10) จำนวนบุคลากรที่รองรับเฉพาะสายงานและ/หรืองานเชิงยุทธศาสตร์มีไม่เพียงพอ อาทิ ด้านวิจัยและพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</p> <p>11) มีความจำเป็นในการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุ</p> <p>12) ระบบโลจิสติกส์ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ</p> <p>13) ต้องวางระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจนและทั่วถึง</p> <p>14) ระบบตัวแทนจำหน่ายและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนถึงมือผู้บริโภคของตัวแทนจำหน่าย</p> <p>15) มีตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศแต่ยังไม่ครอบคลุม</p> <p>16) เป็นการเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรมใหม่ยังไม่มีความรู้ผูกพันกับองค์กร</p> <p>17) งานด้านประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น</p>	<p>16) ในทุกขั้นตอนของอุตสาหกรรมโคนมสามารถแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	
<p>ด้านการส่งเสริม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับอาชีพการเลี้ยงโคนม (จุดอ่อน 16, อุปสรรค 3, 4, 5,10,11) 2) การขยายงานด้านมาตรฐานฟาร์มด้วยเครือข่ายเกษตรกรเอง (จุดอ่อน 10, 11 อุปสรรค14, 15, 16) 3) การพัฒนาและการถ่ายทอดนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อยกระดับมาตรฐานฟาร์ม (จุดอ่อน 1 อุปสรรค14, 15, 16) <p>ด้านการวิจัยและพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การเป็นศูนย์กลางของการค้นคว้า วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเป็นพื้นที่พึ่งด้านองค์ความรู้สำหรับการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศอย่างครบวงจรทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ของชาติ (จุดอ่อน 1,10,11 อุปสรรค 10,15, 16) 2) การมีระบบและกลไกในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ที่มีการต่อยอดในเชิงพาณิชย์ (จุดอ่อน 1,10 อุปสรรค 7,10, 14,15) <p>ด้านอุตสาหกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความสามารถทางอุตสาหกรรมที่สามารถรองรับปริมาณน้ำนมดิบที่มากขึ้นเพื่อร่วมสร้างความมั่นคงทางอาชีพแก่เกษตรกรโคนม (อุปสรรค 6) 2) การได้รับการยอมรับมาตรฐานอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในระดับสากล (อุปสรรค 8, 9, 16) 3) การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (อุปสรรค 8, 9) 4) การเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ผลิต (อุปสรรค 7,8, 9) 5) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและ โลจิสติกส์ (จุดอ่อน 1, 12 อุปสรรค 7) <p>ด้านการตลาด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การเป็นผู้นำตลาดและผู้ทำขิงตลาด (จุดอ่อน 1 อุปสรรค 6, 7, 8, 9) 2) การมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค (จุดอ่อน 1, 9, 17 อุปสรรค 7, 8, 9) 	

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- 3) การมีช่องทางให้บริการและการจัดจำหน่ายที่หลากหลายรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค/ลูกค้า (จุดอ่อน 3,14, 15 อุปสรรค 12)
- 4) การมีระบบการบริหารจัดการพันธมิตรทางการค้าที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ (จุดอ่อน 14, 15)
- 5) การมีระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสูงรองรับการกระจายสินค้าที่ครอบคลุมทั้งในประเทศและรองรับการขยายงานไปยังต่างประเทศรวมถึงการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ลูกค้า (จุดอ่อน 3, 12)
- 6) การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการทำCSR (จุดอ่อน 9, 17)

ด้านการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) การพัฒนาองค์กรด้วยธรรมาภิบาลและมุ่งสู่องค์กรแห่งความน่าเชื่อถือ(responsibility center) (จุดอ่อน 2,5,6,7,8,10,11,13)
- 2) การพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อต่อยอดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (จุดอ่อน 2, 6,13)
- 3) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (จุดอ่อน 2, 3, 13 อุปสรรค)
- 4) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่หลักขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (จุดอ่อน 3 อุปสรรค 7, 14, 15)

ตารางที่ 3.16 แสดงจุดอ่อน อุปสรรค และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

4.1 ภาพรวมการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

4.1.1 ภาพรวมการบริหารองค์กร

อ.ส.ค.มีการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในองค์กรระดับเริ่มต้น ซึ่ง อ.ส.ค.มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ ปี 2559 เริ่มมีการใช้แนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่หลักเข้าใจระบบและหลักการการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อย่างเหมาะสม มีการเชื่อมโยงค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) กับการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร และมีการกำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ตามระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)/BSC/KPIs เพื่อเตรียมความพร้อมและความเข้าใจกับผู้บริหาร ในการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการวัดผล รวมถึงมีการรายงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)/KPI ตาม BSC ระดับองค์กร ต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาเป็นรายไตรมาส

การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเป็นการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประเมินองค์กรทุกปี โดยในปี 2560 อ.ส.ค. ได้กำหนดให้การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) เป็นหนึ่งในความเสี่ยงขององค์กรด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาบริหารจัดการองค์กรและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดความรุนแรงขึ้น จากการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ อ.ส.ค. จึงกำหนดให้มีแผนแม่บทการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2560 – 2562 ขึ้น โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ปี 2560 มีการนำระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้กับระบบบริหารจัดการ และมีการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น
2. ปี 2561 มีการเชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน
3. ปี 2562 มีการประยุกต์ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ได้ทั่วทั้งองค์กร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อย่างต่อเนื่อง

การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรของ อ.ส.ค. มีภาพรวม ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงภาพรวม EVM

จากแผนภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) จะประกอบด้วย การบริหารสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและการบริหารมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันและบูรณาการกันอย่างใกล้ชิด

- สิ่งแวดล้อมการบริหารจัดการภายในองค์กร
 1. ด้านยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย นโยบาย(policy) วิสัยทัศน์(vision) แผน(plan) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมการบริหารจัดการองค์กร(SWOT) และ balance score card (BSC) ของ อ.ส.ค.
 2. ระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย การควบคุมภายใน (IC) การบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ITG) และการบริหารความเสี่ยง (Risk management)
 3. การบริหารระบบฐานข้อมูล และการจัดการสารสนเทศ(ICT) เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริการจัดการองค์กร ทั้งทางด้านฐานข้อมูล ระบบรายงานผล และการตัดสินใจในการบริหาร
 4. ระบบการบริหารจัดการภายใน ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Organization) ระบบบริหารจัดการกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (System and Regulation) และการบริหารบุคคล (Personal Management)

- การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์(EVM) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. การใช้การบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร และการจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Strategic Improvement Plan : SIP) จากการทำปัจจัยขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ (Diver Tree) ขององค์กร
2. การวัดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมขององค์กร (Impact) โดยประเมินว่าองค์กรสร้างผลกระทบทางสังคมจากภารกิจที่ได้รับมอบหมายในการจัดตั้งองค์กร ด้วยการหามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ จากการดำเนินงานขององค์กร (Economic Value Analysis : EVA)
3. การประเมินผลโครงการลงทุนในอนาคตเพื่อวัดความคุ้มค่าของโครงการลงทุนต่างๆ ทางเศรษฐศาสตร์ด้วยการหาจุดคุ้มทุนทางเศรษฐศาสตร์นอกเหนือจากทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจในการลงทุนขององค์กรมีมิติทางเศรษฐศาสตร์และสังคมเพิ่มมากขึ้น (EIRR,ENPV)
4. การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน (competency) โดยใช้มูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (EP) มาขับเคลื่อนองค์กรด้วยการวัดผลการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร

4.1.2 เป้าประสงค์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

เป้าประสงค์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มีดังนี้

- เป้าประสงค์ 1 เพื่อให้มีการนำ EVM มาสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
- เป้าประสงค์ 2 เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดแรงบันดาลใจให้การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการนำ EVM มาใช้ในการทำงาน
- เป้าประสงค์ 3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเติมเต็มช่องว่างการทำงานด้านEVMขององค์กร
- เป้าประสงค์ 4 เพื่อให้ EVM ถูกนำมาใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน
- เป้าประสงค์ 5 เพื่อให้ EVM ถูกนำมาใช้ใน อ.ส.ค.อย่างครบถ้วนและทั่วทั้งองค์กร

4.1.3 กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 1

กลยุทธ์เร่งรัดการนำการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (SO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 2

กลยุทธ์เร่งรัดการสร้างความตระหนักด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้รู้และรับผิดชอบในการนำการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ (SO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 3

กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) (WO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 4

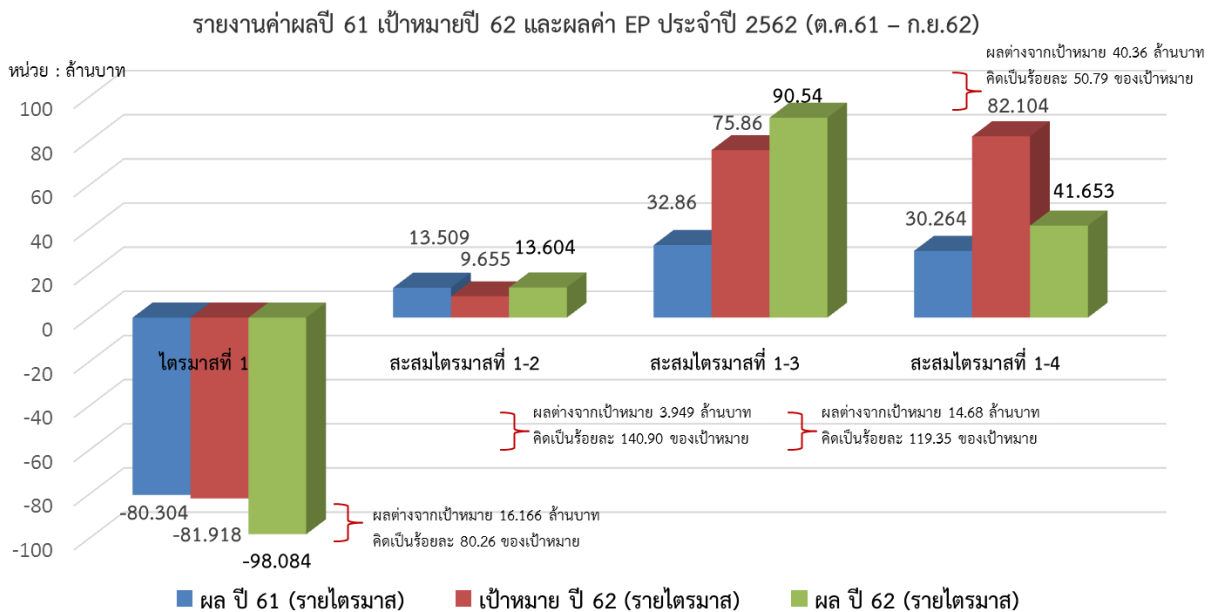
กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัดผลและแรงจูงใจในการนำ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) มาใช้ (WO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 5

กลยุทธ์เร่งจัดทำระบบแบ่งศูนย์การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) และการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์ (EVA) (ST)

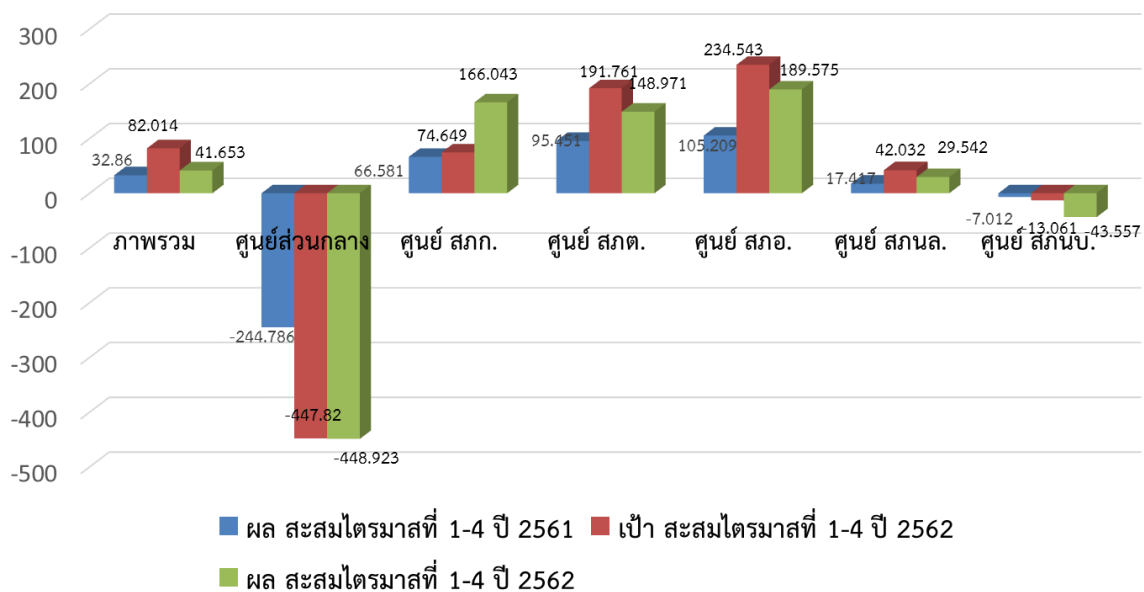
4.2 รายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.2561 – ก.ย.2562)



แผนภูมิที่ 4.1 รายงานผลค่า EP สะสมประจำปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62) เทียบกับผลปี 61 และเป้าหมายปี 62

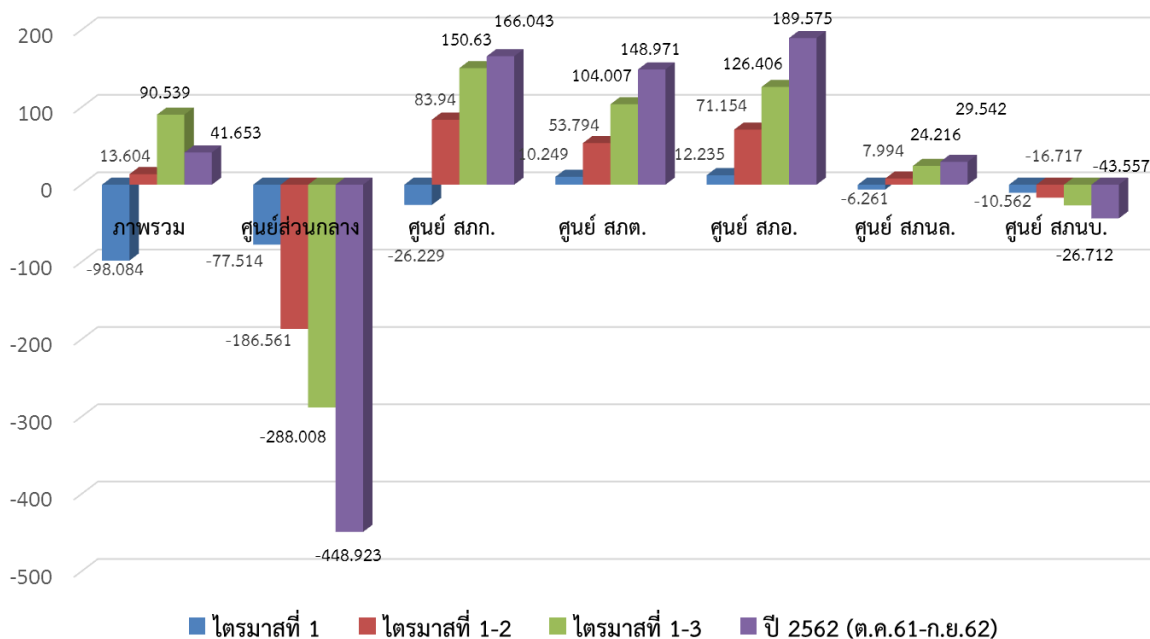
- เนื่องจากทรัพย์สินเป็นตัวลบบอกจากกำไร (NOPAT) เกือบจะคงที่ทุกไตรมาส ดังนั้นเมื่อค่า NOPAT เพิ่มขึ้นโดยทรัพย์สินเท่าเดิม กำไร EP จะเพิ่มขึ้น
- ทรัพย์สินเพิ่มจากปี 2561 (ส่วนใหญ่เป็นสินค้าคงเหลือผลิตภัณฑ์นม และวัสดุคงเหลือ)

รายงานค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 -ก.ย.62) - รายศูนย์



แผนภูมิที่ 4.2 รายงานผลค่า EP สะสมประจำปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62) เทียบกับผลปี 61 และเป้าหมายปี 62 รายศูนย์

รายงานค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 - ก.ย.62) - รายศูนย์



แผนภูมิที่ 4.3 รายงานผลค่า EP แต่ละไตรมาส รายศูนย์

รายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 – ก.ย.62)

รายการ	เป้าหมาย ประจำปี 2562	ผลการดำเนินงาน ปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62)	ร้อยละของ เป้าหมาย ปี 2562	ผลการดำเนินงาน ปี 2561 (ต.ค.60-ก.ย.61)
NOPAT	246.864	273.583	110.82	251.259
Invested Capital : IC	1,955.506	2,354.626	120.41	2,314.080
WACC%	8.43%	9.85%	-	9.55%
กำไรทางเศรษฐกิจ (EP)=NOPAT-(IC × WACC%)	82.014	41.653	50.79	30.264
ต้นทุนเงินทุน (IC × WACC%)	164.849	231.931	140.69	220.994
กำไรสุทธิทางบัญชี	284.686	290.726	102.12	310.751

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 – ก.ย.62)

รายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 – ก.ย.62) รายศูนย์

รายการ	เป้าหมาย ปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62)	ผลการดำเนินงาน ปี 2562 (ต.ค.61 - ก.ย.62)						
		ภาพรวม	ศูนย์ ส่วนกลาง	ศูนย์ สภก.	ศูนย์ สภต.	ศูนย์ สภอ.	ศูนย์ สภนล.	ศูนย์ สภนบ.
NOPAT	246.864	273.583	(452.350)	292.172	182.486	230.964	51.115	(30.803)
Invested Capital : IC	1,955.506	2,354.626	(34.798)	1,280.492	340.252	420.186	219.014	129.480
WACC%	8.43%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%	9.85%
กำไรทางเศรษฐกิจ (EP) = NOPAT - (IC × WACC%)	82.014	41.653	(448.923)	166.043	148.971	189.575	29.542	(43.557)
ต้นทุนเงินทุน (IC × WACC%)	164.849	231.931	(3.428)	126.128	31.515	41.388	21.573	12.754
กำไรสุทธิทางบัญชี	284.686	290.726	(568.343)	325.898	226.525	286.363	58.979	(38.696)

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP ประจำปี 2562 (ต.ค.61 – ก.ย.62) รายศูนย์

4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan: SIP)



1. แผนเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. (พาณิชย์) (SIP I)

- จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อกระตุ้นยอดขายและระบายสต็อกผลิตภัณฑ์นม กิจกรรมส่งเสริมการขายนม ยู.เอช.ที. 200 มล. รสจืด และ รสหวาน กิจกรรมส่งเสริมการขาย สำหรับ modern trade (MT) ได้แก่ โลตัส บิ๊กซี และ แมคโคร สำหรับ TT ได้แก่ บริษัท ยกถาวร , บริษัท พี.เอ็ม.สุรินทร์ และ มังกรเอก
- โครงการ Thai-Denmark Marketing Coverage (เจาะตลาดรายย่อย)
- โครงการ Smart Agent
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added) => นมแลคโตสฟรี / นมตราไทย-เดนมาร์ค อยู่ดี
- โครงการ Top of Mind Brand (Market Share / Products Perceive)
- แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงสุด (เพิ่มการกระจายสินค้าให้ถึงผู้บริโภค โดยเน้นกิจกรรม Below the line)

2. แผนลดต้นทุนการผลิต (SIP II)

- แผนลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต (Loss Control)
- แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานนม
- โครงการ TPM
- โครงการวิเคราะห์และคำนวณต้นทุนมาตรฐาน
- การซ่อมแซมแบบ Service Contact มาดำเนินการ

3. แผนบริหารลูกหนี้การค้า (SIP III)

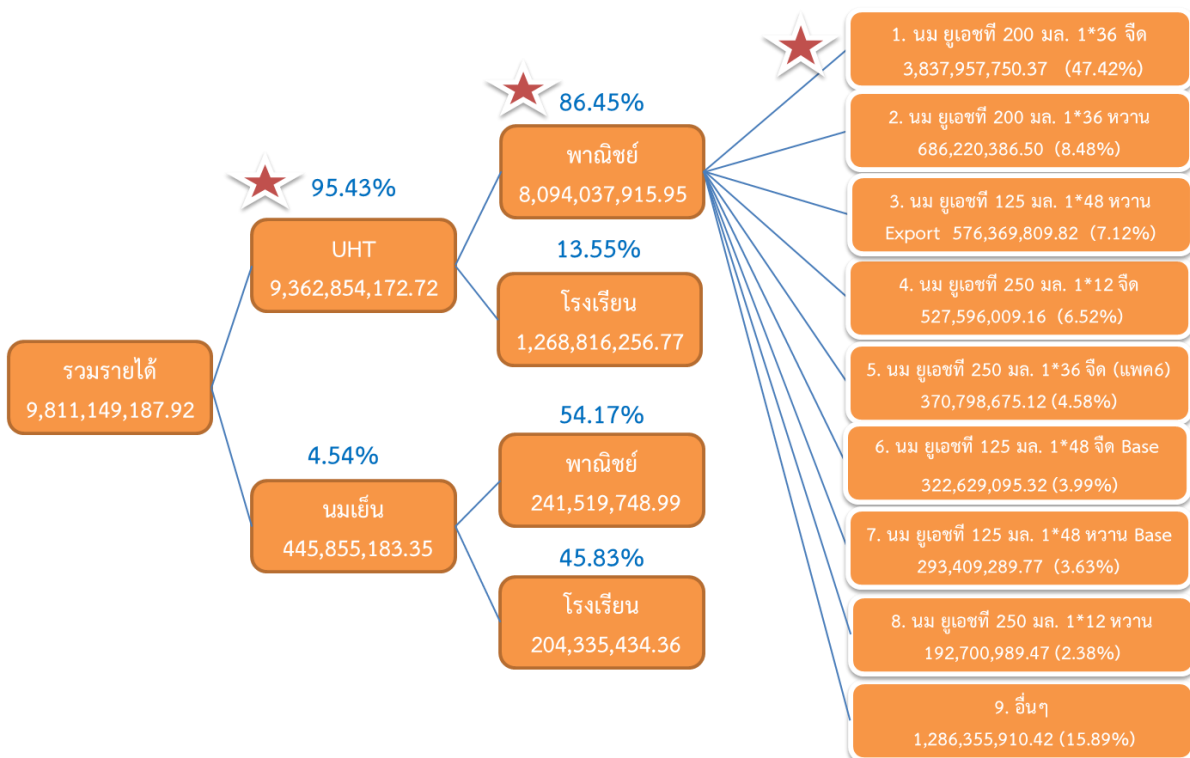
- แผนติดตามลูกหนี้การค้า-นมพาณิชย์ที่เกินกำหนดชำระ 31-120 วัน
- แผนติดตามลูกหนี้การค้า-นมโรงเรียนที่เกินกำหนดชำระ 31-120 วัน

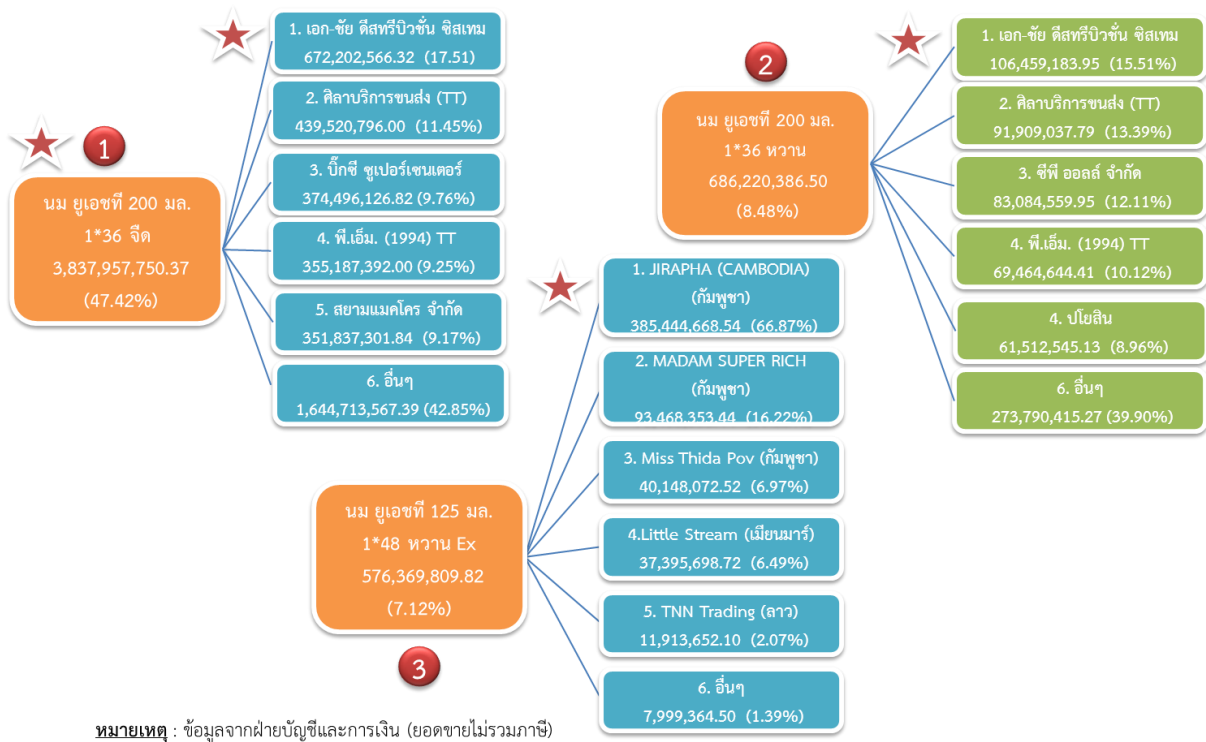
4. แผนบริหารสินทรัพย์ (SIP IV)

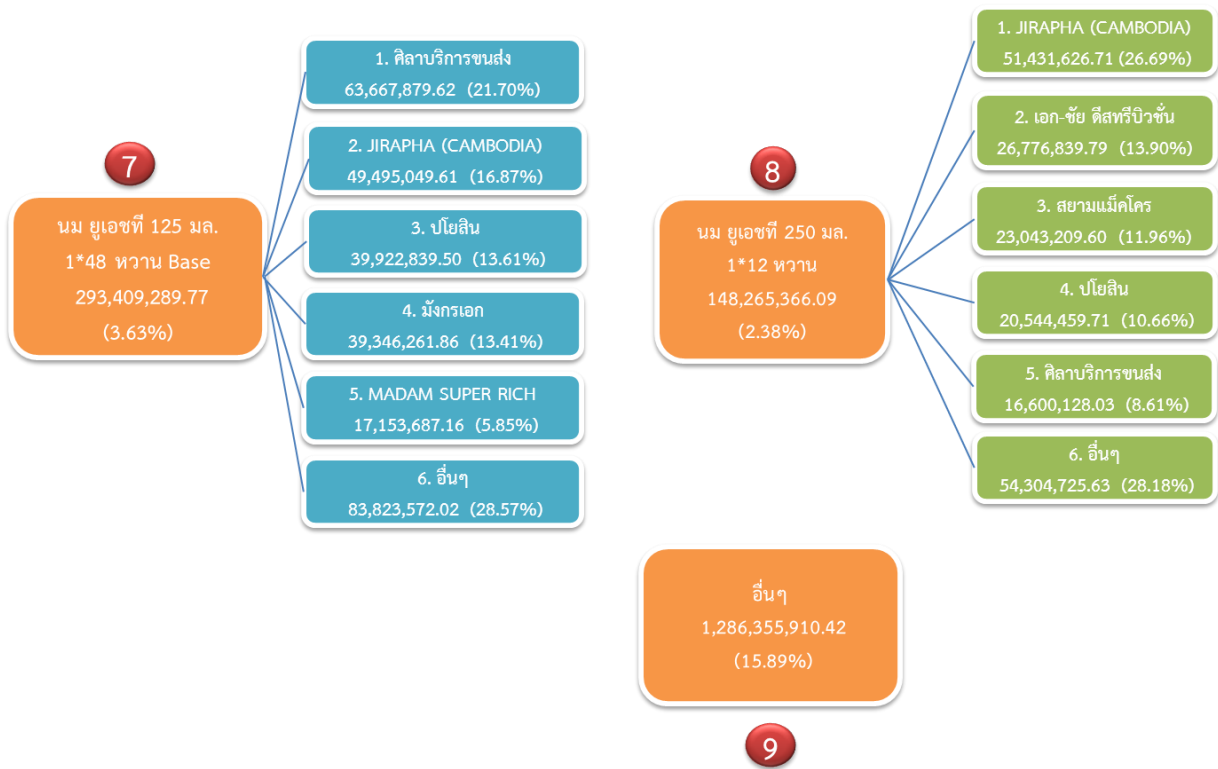
- แผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
- อัตราหมุนเวียนของผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที.
- ปริมาณสต็อกภาพรวม ณ สิ้นเดือน
- ปริมาณนมไซนเหลือ
- แผนบริหารจัดการวัสดุการผลิตคงเหลือ

4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Diver Tree)

1. รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. เสริมสร้างระบบการตลาดเชิงรุก
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
4. การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นม
5. บริหาร IT อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และทันสมัย
6. สร้างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

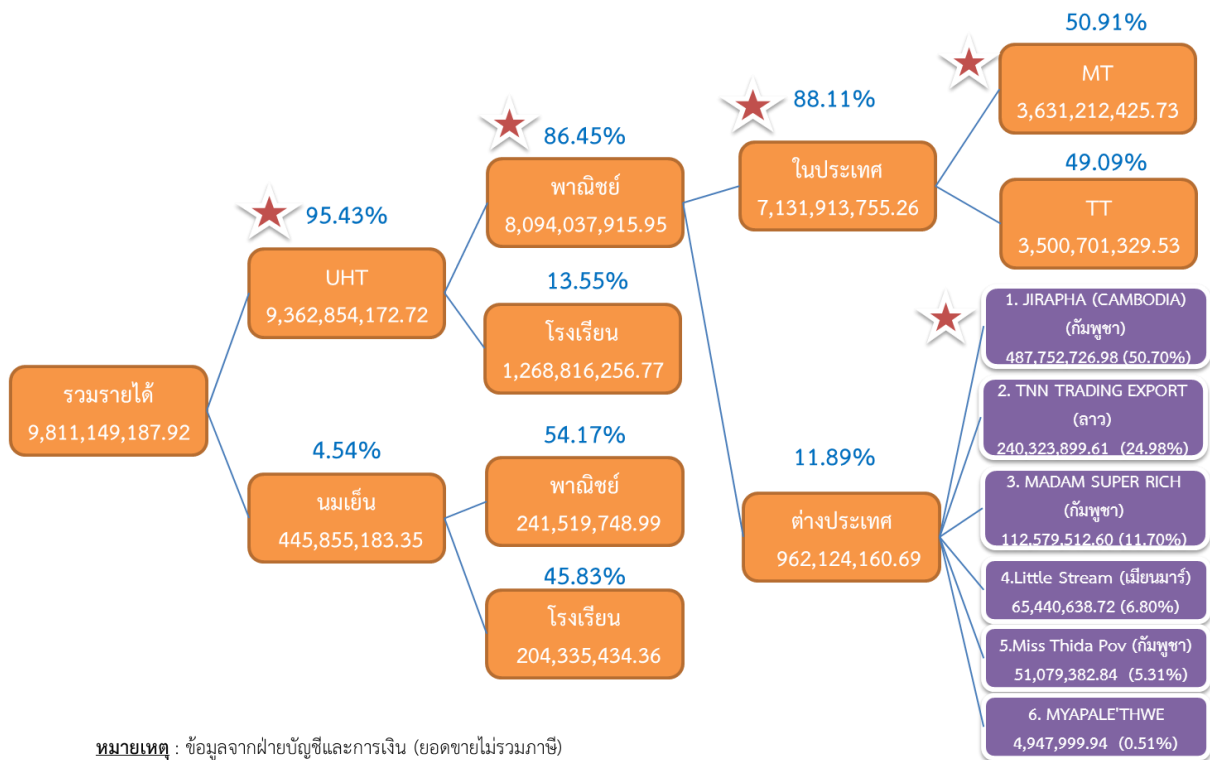




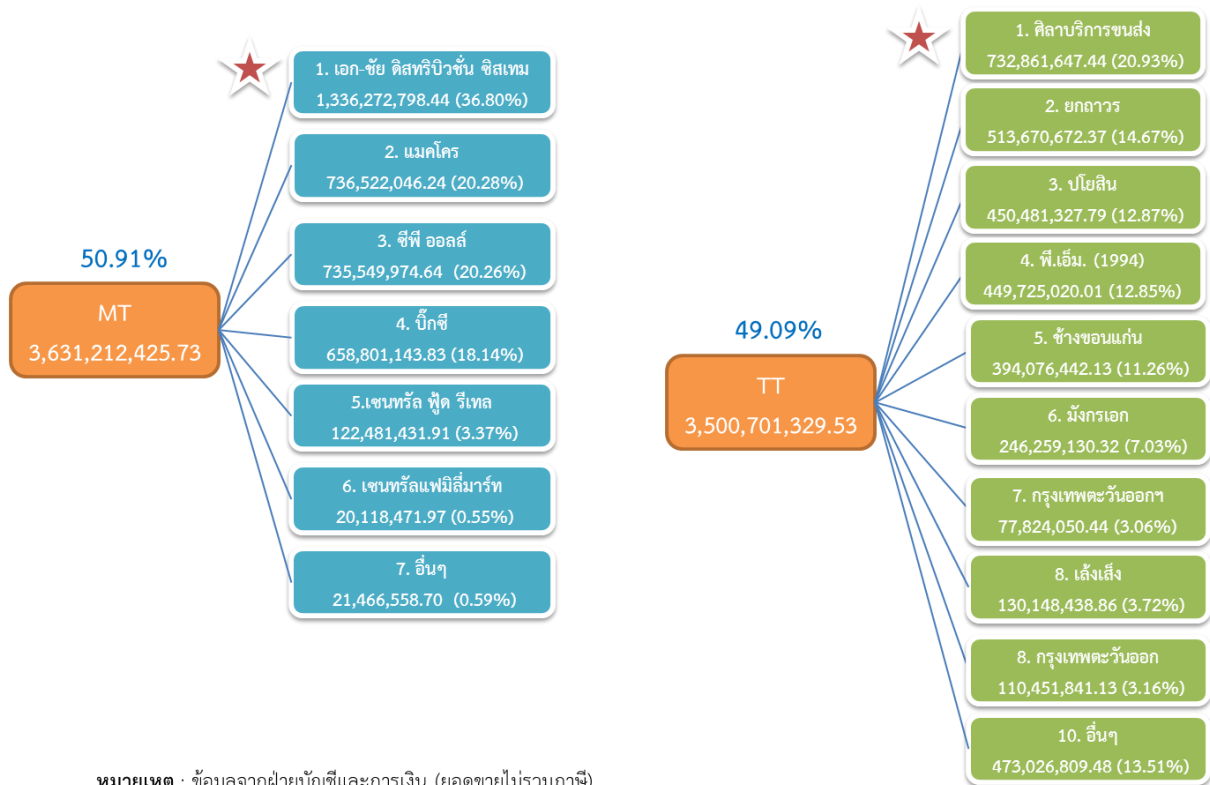


หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)

ภาพที่ 4.2 Driver Tree รายได้เชิงลึก ประจำปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62) แยกตาม SKU / ลูกค้า



หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)



หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)

ภาพที่ 4.3 Driver Tree รายได้เชิงลึก ประจำปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62) แยกตามลูกค้า

ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร

ค่านิยม วัฒนธรรม



5.1.1 วิสัยทัศน์



วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบต่อองค์ความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

นิยามตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์

1. Growth: การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรของอ.ส.ค.
ตัวชี้วัด.Growth : รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %
2. Sustainability: แบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย จากฟาร์มไทย ด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมโคนมไทยระดับสากล แบรนด์เดียวที่คนไทยมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมไทยส่งผลกระทบต่อในการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไทย
ตัวชี้วัด.Sustainability : Top of Mind Brand ระดับ brand perceived > 17.85 % สํารวจโดยบริษัท Brandage
3. Learning: ความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบวงจรเกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความหวงแหน ความมีส่วนร่วม ในการดำรงไว้ซึ่งอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป
ตัวชี้วัด.Learning : เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสำหรับเกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั่วประเทศ
4. Performance: มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด.Performance : องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)

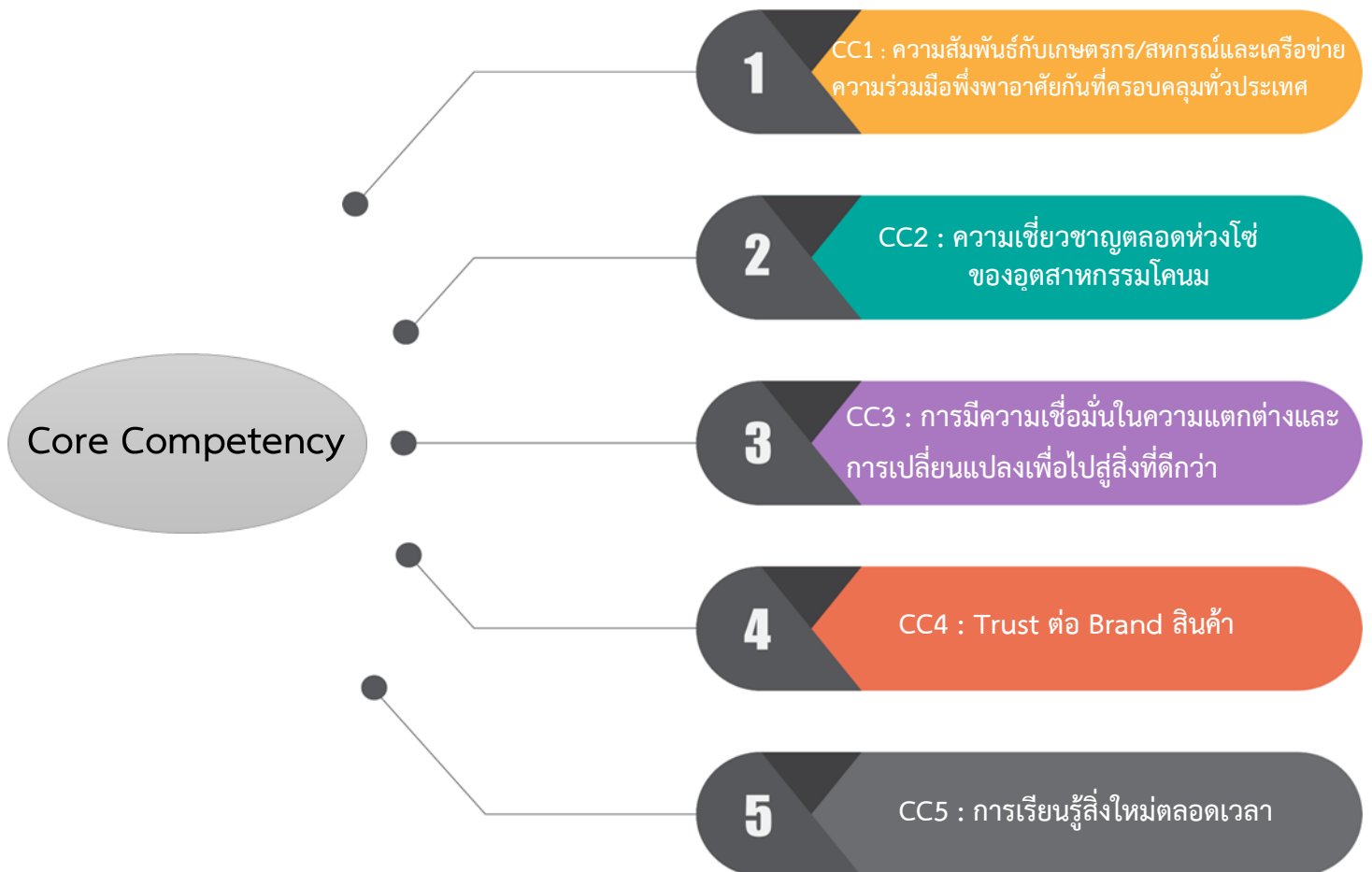
5.1.2 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อน ทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็น ความมุ่งมั่นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น นมแห่งชาติ รวมพลังไทยเป็นหนึ่งใน สร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน มีการจัดการที่ทันสมัย การส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของ เกษตรกรไทย แบรินด์ที่หนึ่งในใจที่คนไทยร่วมสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทย ให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคง และยั่งยืน และร่วมสืบทอดองค์ความรู้สรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้อยู่คู่ ประเทศไทยตลอดไป ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็น ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า ความสามารถพิเศษของ อ.ส.ค. ประกอบด้วย 5 ข้อดังต่อไปนี้



จากความสามารถพิเศษขององค์กรข้างต้น อ.ส.ค. จะดำเนินการเสริมสร้างพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับนโยบาย 5 ส และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายดังกล่าวต่อไป

5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

อ.ส.ค.ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2565) สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง โดยยังคงนำนโยบายประเทศไทย 4.0 เกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. เกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี และแผนระยะ 20 ปี เป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ระยะ 5 ปี องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์แห่งชาติ ภาคเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถ ลดต้นทุนและ
- ระยะ 10 ปี องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกร และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ
- ระยะ 15 ปี ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- ระยะ 20 ปี องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

5.4 Roadmap การพัฒนาของ อ.ส.ค.

นมแห่งชาติ
Being National Milk

- Revenue 12,000 MB with 100% Thailand Milk
- นมแห่งชาติ ภายใต้ 2564
- Top Of Mind Brand
- Dairy Academy for All
- Smart State Enterprise To High Performance Organization 2564-2565

2560-2561

- Start Up** : DPO Milk Valley Master Plan
- Integration** : Completed IT Strategic Management & Infrastructure
- Re-form** : Completed HR System & Start Up SEPA Framework
- CSR 2.0** : CSR Project Focus Area
- Exercise** : Focus Improvement across DPO

2562-2563

- Strength** : % Complete as DPO Milk Valley plan (Dairy Academy)
- Intelligence** : Executive Information Systems
- Transform** : 80% Complete Competency & New Assessment not less than 3.5
- CSR 3.0** : SD Report
- Execution** : Implement approach of Total Productive Maintenance (TPM)

Sustainability :
Open DPO Milk Valley

Intellectual : Big Data
Knowledge Any time Any where

Perform :
Talent 20% & Completed New Assessment

CSR 4.0 :
DJSI Index complete

Excellence :
TPM Excellence (Category B Achievement)

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

รู้และรับผิดชอบ ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

56

Project Theme



นมแห่งชาติ
Dairy Thailand 2021

DPO Milk Valley

IT Excellence

HR Transformation

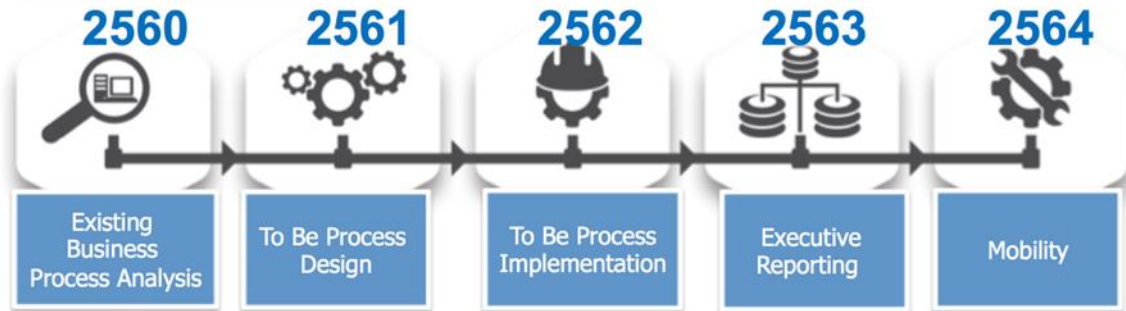
CSR 4.0

Operational Excellence

IT excellence Road map



Completed ERP & HR for all operations



HR Transformation Road Map

Perform



Transform

- บุคลากรมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (ร้อยละ 80)
- SEPA Self Assessment

- บุคลากรมีขีดความสามารถระดับ Talent (ร้อยละ 20)
- Completed SEPA Assessment (350)

Re-form

- HR System Ready to use
- SEPA Implementation

COMMUNICATION & CULTURE & CORE VALUE



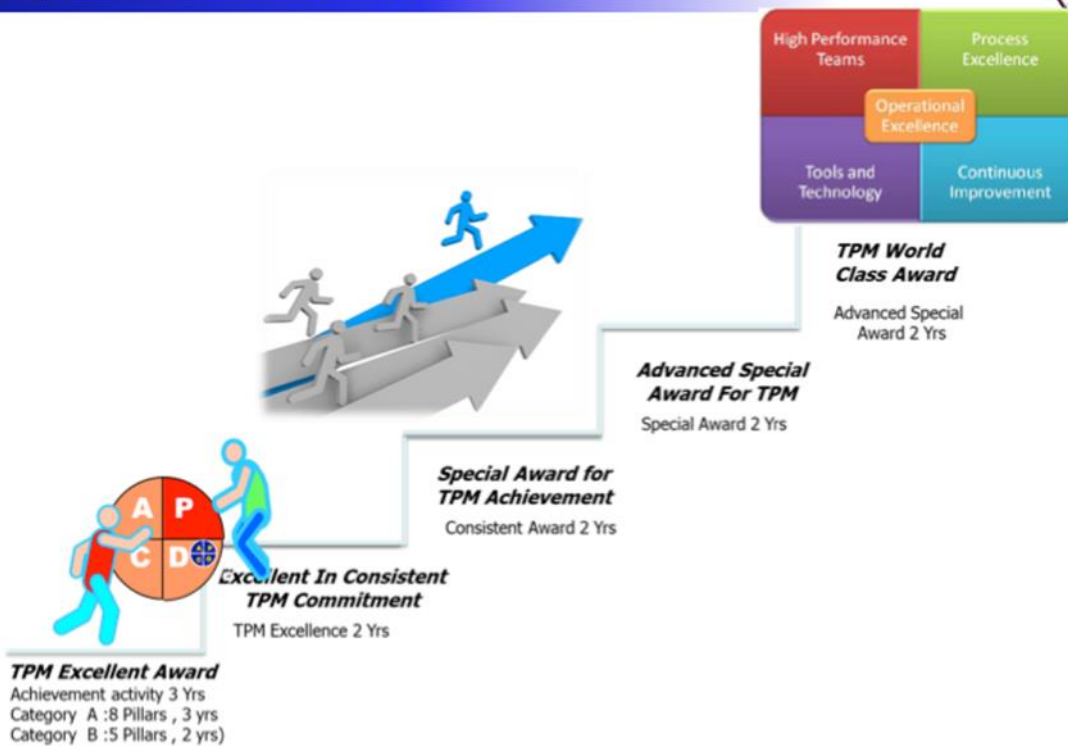
CSR 4.0 Road Map



Public Private Partnership for Sustainable Development

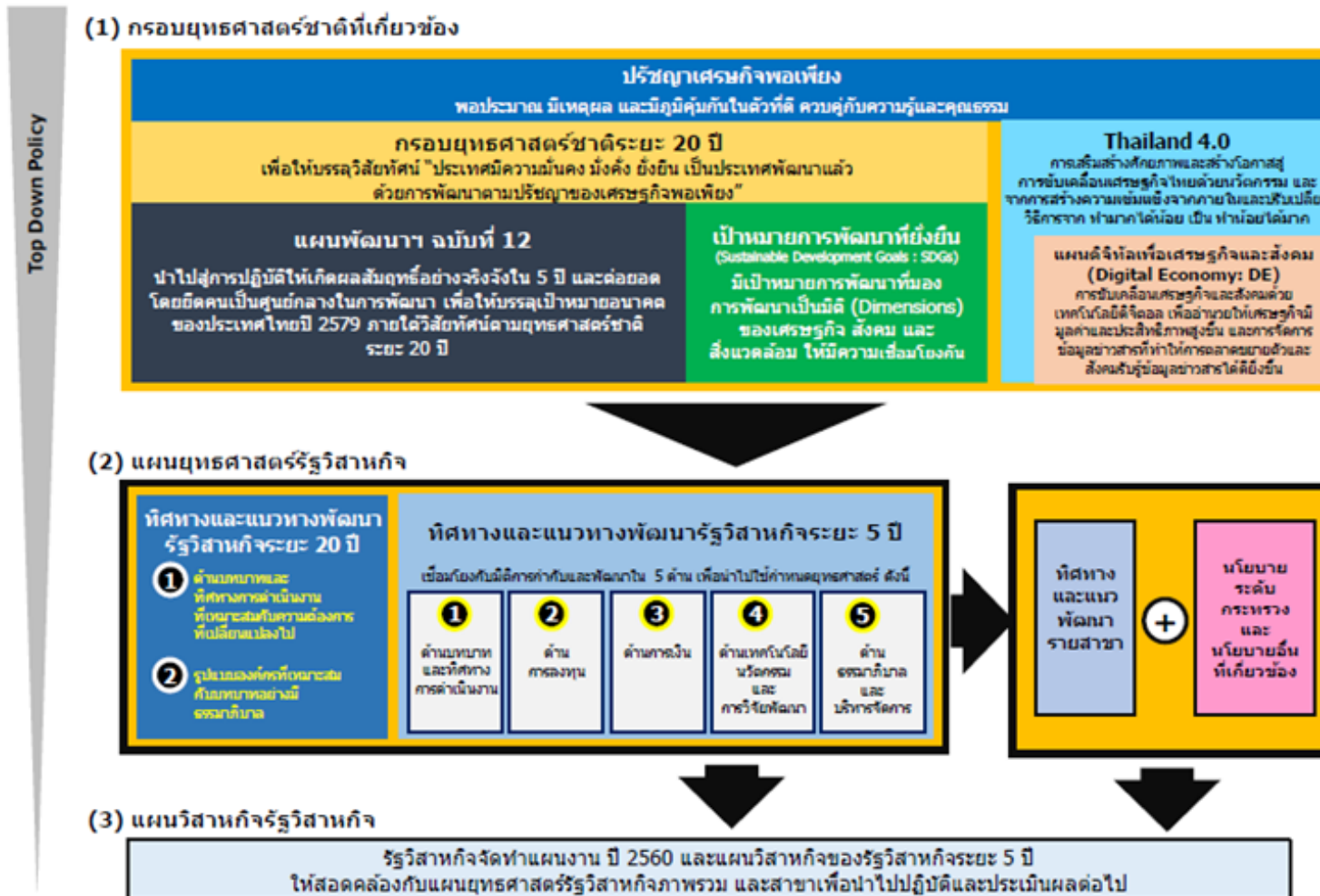


Operational Excellence Road Map



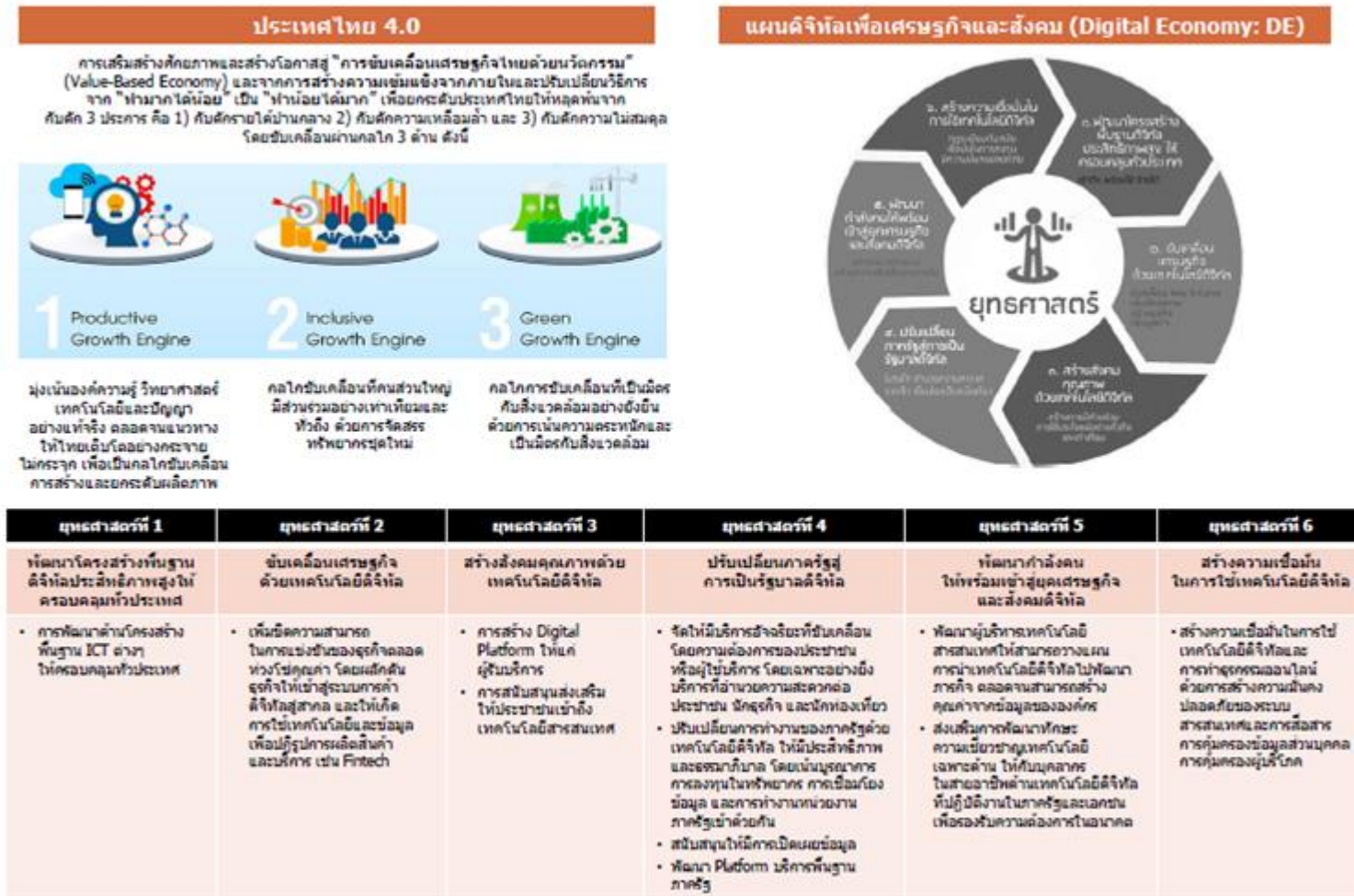
5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์

5.5.1 กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



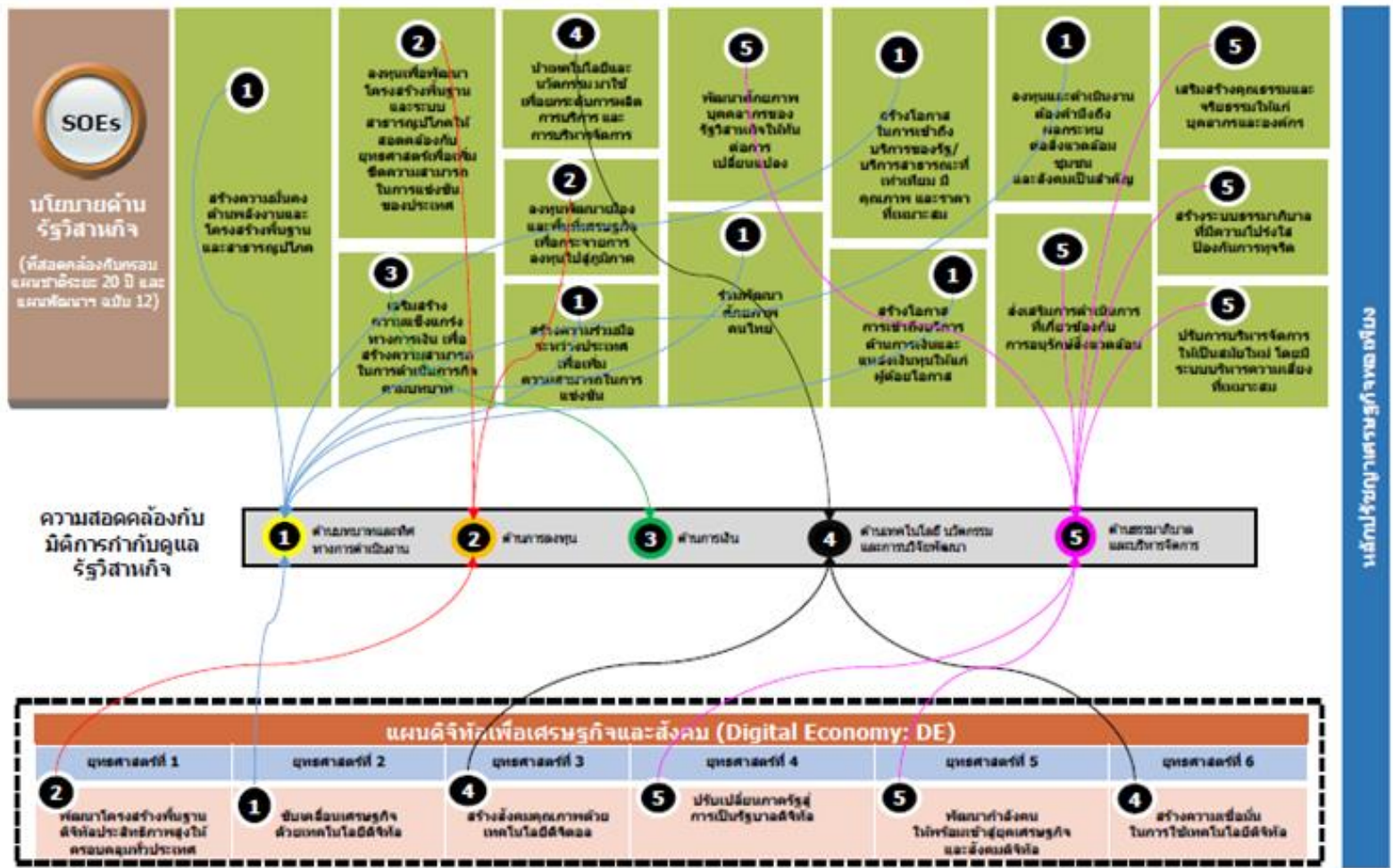
ภาพที่ 5.1 แสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

5.5.2 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ



ภาพที่ 5.2 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

5.5.3 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

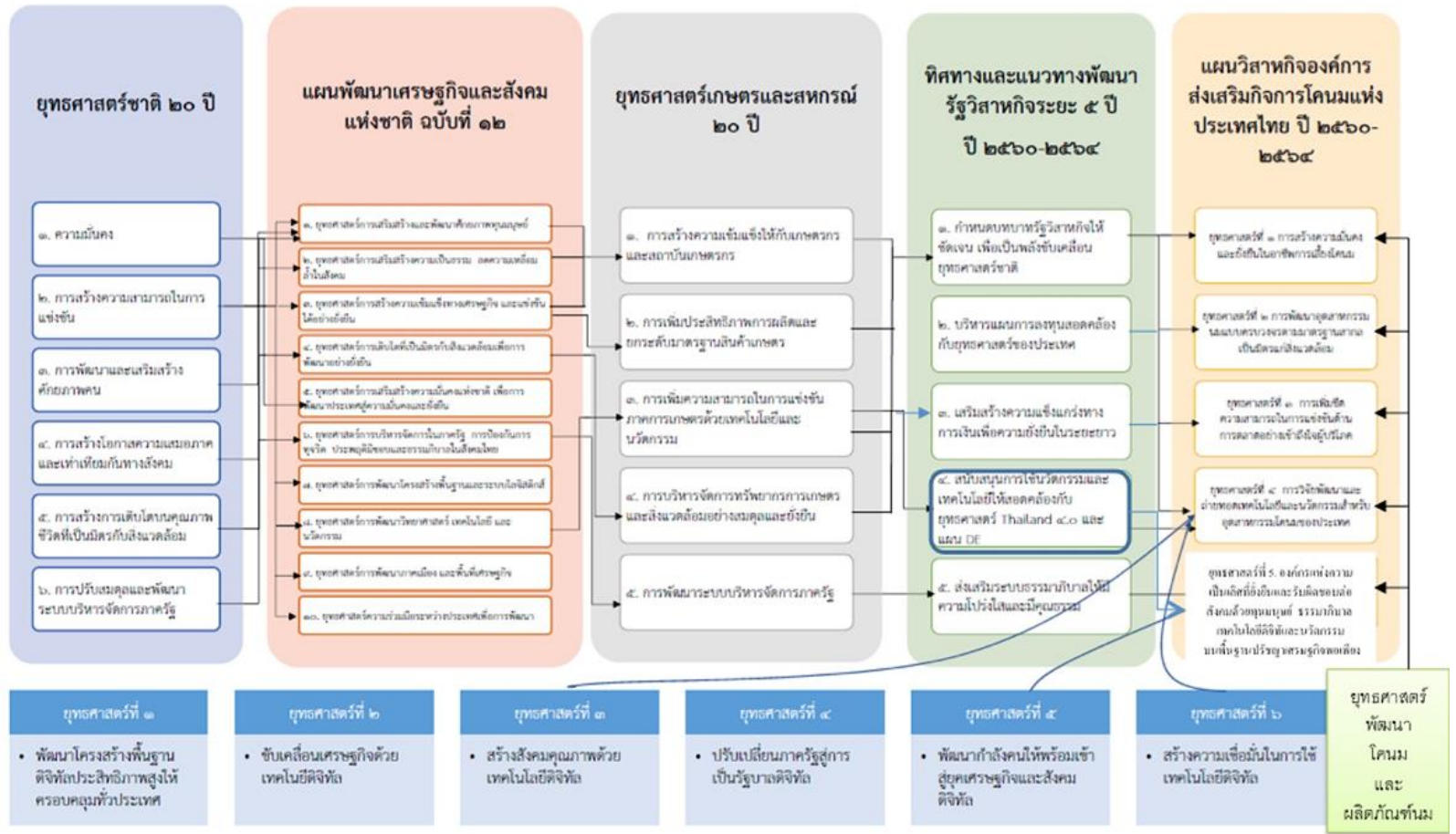


ภาพที่ 5.3 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
เป้าหมายที่ ๒: ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน

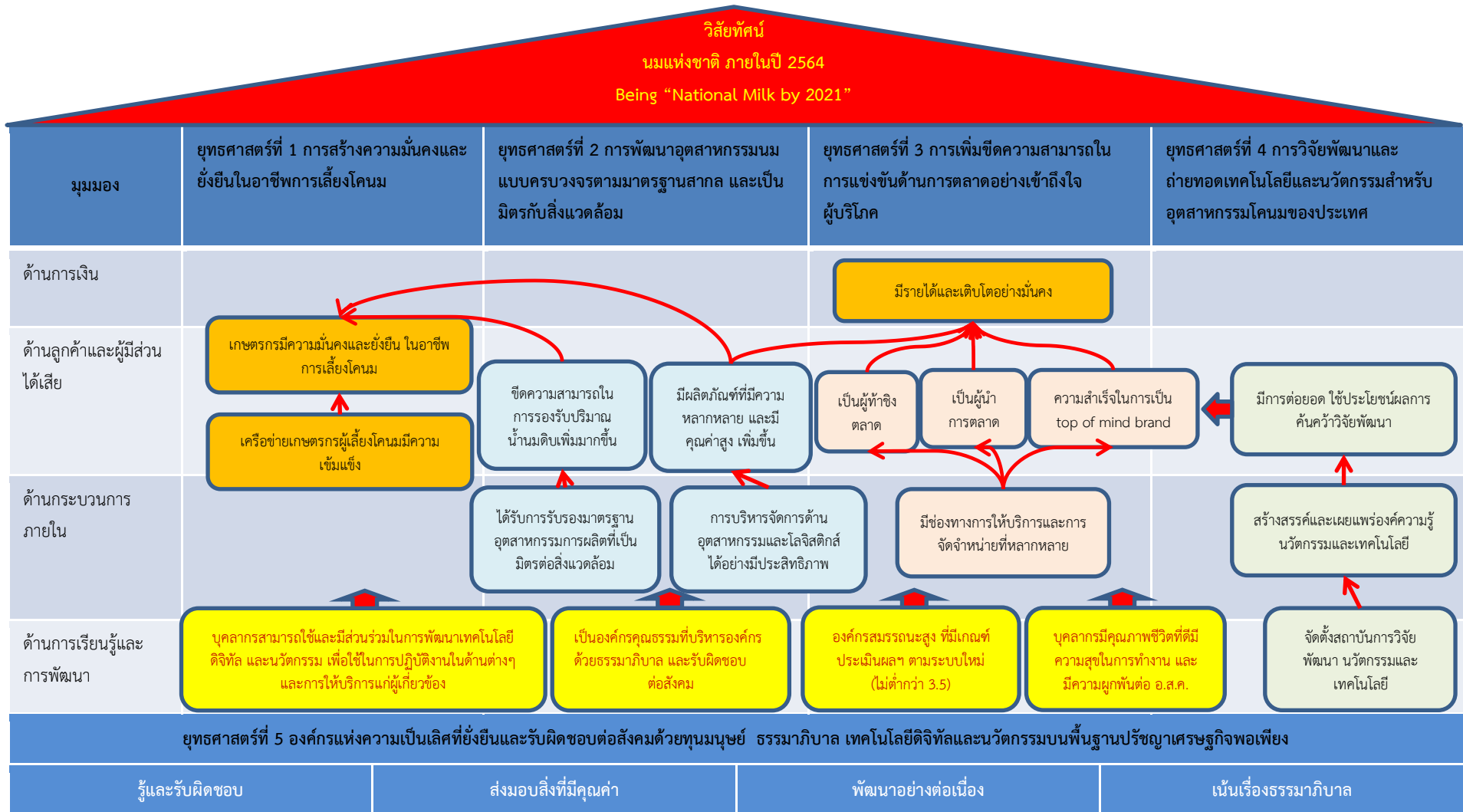


หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี + ความรู้คู่คุณธรรม



ภาพที่ 5.4 แสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5.5 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

6.1 วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติ ภายในปี 2564 (Being National Milk by 2021)



วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบทอดองค์ความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ ที่หนึ่งในใจที่คนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

นิยามวิสัยทัศน์

1. Growth: การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรของอ.ส.ค.
ตัวชี้วัด.Growth : รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %
2. Sustainability: แบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย จากฟาร์มไทย ด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมโคนมไทยระดับสากล แบรนด์เดียวที่คนไทยมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมไทยส่งผลกระทบต่อในการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไทย
ตัวชี้วัด.Sustainability : Top of Mind Brand ระดับ brand perceived >17.85 % สํารวจโดยบริษัท Brandage

3. Learning: ความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบวงจร เกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความหวงแหน ความมีส่วนร่วม ในการดำรงไว้ซึ่ง อุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป
ตัวชี้วัด.Learning : เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสำหรับ เกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั่วประเทศ
4. Performance: มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด.Performance : องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)

6.2 พันธกิจ

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

6.3 ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้เกิด วัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์มลดต้นทุนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
2. มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน
3. ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างมีส่วนร่วมของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย

4. มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย
5. พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนครบวงจร แห่งชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของ อ.ส.ค. และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป
6. เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบาย และงานที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้

6.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงใจผู้บริโภค

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมาภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6.5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
<p>ตัวชี้วัด Growth: รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จาก นำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %</p> <p>พันธกิจ: 1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน</p>	<p>เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง</p> <p>เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์มลดต้นทุนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน</p>	1. 1 เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม	1.1.1 ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรโคนม (DIP)*	59.49% (718 ฟาร์ม)	20%	30%	40%	50%	<p>โปรแกรมการส่งเสริมฟาร์มตามความต้องการเฉพาะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (DIP) (อยู่ในProject Theme: CSR 4.0) โครงการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกรรายฟาร์ม (SCC ≤ 400,000 เซลล์ต่อมิลลิลิตร) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (E-Dairy)(อยู่ในProject Theme: CSR 4.0)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			1.1.2 ร้อยละฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในอาชีพเกษตรกรโคนม (DPO-Smart Farmer) **	37.72% (471 ฟาร์ม)	15%	20%	30%	40%	เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการฟาร์ม	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ พัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmer (DPO - Smart Farmer)(อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ พัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmer (DPO - Smart Farmer) (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)
		1.2 เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง	1.2.1 ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลชอนเดอร์เกอร์ด	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	การเสริมพลังเครือข่ายคนเลี้ยงโคนม	<ul style="list-style-type: none"> โครงการผลักดันให้เกิดสหกรณ์โคนมต้นแบบที่มีศักยภาพระดับรางวัลชอนเดอร์เกอร์ด โครงการพัฒนาและยกระดับงานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โครงการสร้างความยั่งยืนในระบบบริการสัตวแพทย์และผสมเทียมให้กับสหกรณ์ โครงการประเมินความพึงพอใจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการสหกรณ์โคนมต้นแบบ (อยู่ในProject Theme: . DPO Milk Valley)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธ กิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			1.2.2 ร้อยละ ฟาร์มเกษตรกรรโค นมที่ผ่าน มาตรฐาน GAP	41.89% (1,746 ฟาร์ม)	+3%	+3%	+3%	+3%	โปรแกรม การส่งเสริม ฟาร์มตาม ความ ต้องการ เฉพาะ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาและยกระดับงานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โครงการสร้างความยั่งยืนในระบบบริการสัตว์แพทย์และผสมเทียมให้กับสหกรณ์ โครงการประเมินความพึงพอใจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 	

*เกณฑ์ชี้วัดด้านความมั่นคง ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ ดังนี้

1. ผ่านผ่านหลักเกณฑ์ฟาร์มตัวอย่างประสิทธิภาพสูงโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (DIP)
2. ผ่านเกณฑ์คุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกรรายฟาร์ม (SCC < 400,000 เซลล์ต่อมิลลิลิตร)
3. รายได้เฉลี่ยต่อปีไม่น้อยกว่า 500,000 บาท โดยร้อยละรายได้เฉลี่ยต่อฟาร์มเกษตรกรโคนมต่อปีเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ไม่น้อยกว่า 6%

** เกณฑ์ชี้วัดด้านความยั่งยืน ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ดังนี้

1. ผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัดในโครงการ DPO Smart Farmer 3 ข้อ ได้แก่
 - 1.1. ฟาร์มเกษตรกรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยในการจัดการฟาร์ม เช่น ใช้งาน Application, DIP, ไปไอเทคโนโลยี, Sexing และอื่นๆ
 - 1.2. ฟาร์มเกษตรกรมีรายได้ผ่านเกณฑ์ตามกำหนด จำนวนเงิน 500,000 บาท ขึ้นไป/ราย
 - 1.3. ฟาร์มผ่านการรับรองมาตรฐานฟาร์มโคนม (GAP)
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นเกษตรกรโคนม อย่างน้อยมี 1 ข้อจาก 3 ข้อ ต่อไปนี้
 - 2.1. มีความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพการเกษตร
 - 2.2. รักและหวงแหนพื้นที่และอาชีพทางการเกษตรไว้ให้รุ่นต่อไป
 - 2.3. มีความสุขและความพึงพอใจในการประกอบอาชีพการเกษตร

ND = not determined

6.5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
ตัวชี้วัด Sustainability : Top of Mind Brand ระดับ brand perceived ≥ 17.85 % สำรวจโดยบริษัท Brandage พันธกิจ: 2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม	2. มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน	2.1 ชีดความสามารถในการรองรับปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มมากขึ้น	2.1.1 ปริมาณน้ำนมดิบตาม MOU (ตัน/วัน)	699	667	728	770	+6%	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรมการผลิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> โครงการขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับปริมาณน้ำนมดิบในอนาคต โครงการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรและเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการติดตั้งเครื่องจักรขยายกำลังการผลิต (สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์) โครงการปรับปรุงโรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์)
		2.2 ได้รับการรับรองมาตรฐาน	2.2.1 ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล - HACCP,GMP	✓			ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		อุตสาหกรรม การผลิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล	CODEX - ISO9001,14001, 18001 - HALAL - ISO/IEC17025 - TPM" - มาตรฐานส่งออก - มาตรฐานนม พรีเมียม (เชียงใหม่) - มาตรฐานนมอแกนิก	✓ ✓ ✓ - - -	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	น		<ul style="list-style-type: none"> • ธรรมชาติการผลิต เพื่อ • เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน <p>ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> • โครงการอบรมพนักงานตามระบบมาตรฐานที่ขอการรับรอง 	<ul style="list-style-type: none"> • โครงการปรับปรุงโรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ปรับปรุง central CIP) (สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์) • โครงการปรับปรุงโรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ขยายห้องเย็น) (สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		2.3 มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีคุณค่าสูง เพิ่มขึ้น	2.3.1 ร้อยละความพึงพอใจของ agent และ supplier ต่อผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตในระดับมาก-มากที่สุด	ND	>80%	>80%	>80%	>80%			
			2.3.2 ระดับความสำเร็จร้อยละการรับรู้ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วมกับยุทธศาสตร์ที่ 3)	15.85	20.44	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่าน มา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%			
		2.4 การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.4.1 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Total productive maintenance (TPM) มาใช้ในการบริหารจัดการโรงงานและเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่	20% (สภท.)	100%	100%	100%	100%	Total productive maintenance (TPM)	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ TPM (อยู่ใน Project Theme: Operational Excellence) 	

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธ กิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			กำหนด*								<ul style="list-style-type: none"> โครงการขับเคลื่อน TPM สู่ Operational Excellence(อยู่ใน Project Theme: Operational Excellence)
			2.4.2 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Manufacturing Execution Systems (MES) มาใช้จัดการระบบการผลิตและ/หรือโลจิสติกส์ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด**	ND	50%	75%	100%	100%	การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์ (MES) (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดการระบบผลิตและโลจิสติกส์ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)

* เป้าหมายที่กำหนดสำหรับตัวชี้วัด 2.4.1 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Total productive maintenance (TPM) มาใช้ในการบริหารจัดการโรงงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่

1. อัตราส่วนข้อร้องเรียนต่อยอดจำหน่ายลดลง ร้อยละ 10 ต่อปี
2. ร้อยละของการสูญเสียน้ำมันเป็นไม่เกิน ร้อยละ 1.2, 1.15, 1.1, 1,0.9, 0.8 ของปีหรือช่วงปีตามลำดับ
3. ค่า Overall Equipment Effectiveness (OEE) ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 72, 76, 80, 85 ของปีหรือช่วงปี ตามลำดับ
4. ร้อยละของต้นทุนด้านพลังงานต่อหน่วยที่ลดลง ร้อยละ 0.5 ต่อปี

** เป้าหมายที่กำหนดสำหรับตัวชี้วัด 2.4.2 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Manufacturing Execution Systems (MES) มาใช้ และ/หรือมีการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

1. ร้อยละของการส่งมอบสินค้าตามการสั่งซื้อไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90
2. จำนวนวันของการสะสมสินค้าคงคลังไม่เกิน 21 วัน
3. จำนวนวันของการสะสมวัสดุและปัจจัยการผลิต ไม่เกิน 21 วัน

6.5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงใจผู้บริโภค

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์ เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
ตัวชี้วัด Sustainability: Top of Mind Brand ระดับ brand perceived >17.85 % สํารวจโดยบริษัท Brandage พันธกิจ: 2. พัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมนม ให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม	3) ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์กให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างความมีส่วนร่วมของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทยจากอุตสาหกรรม	3.1เป็นผู้ทำชิงตลาด	3.1.1 ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT Market Share	36%	ผลปี61 +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	การพัฒนาแบบองค์รวมสู่ผู้ทำชิงตลาด	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ CSR shared value (Project Theme: CSR 4.0) โครงการยกระดับผู้แทนจำหน่ายให้เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Share Value (E-learning ด้าน CSR) (Project Theme: CSR 4.0) โครงการSmart Agents สำหรับ Talent Sellers นมไทย-เดนมาร์ก (Project Theme: Operational Excellence)
		3.2 เป็นผู้นำการตลาด	3.2.1 ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added)	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มูลค่าสูง (Project Theme: Operational Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการผลิตภัณฑ์นมที่มูลค่าสูง (Project Theme: Operational Excellence)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
	ของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ ดีของคนไทย		Product)*								
	4)มีความ พร้อมด้าน การตลาดใน ทุกมิติ และ เพิ่มขึ้น ความสามารถ ในการแข่งขัน ทั้งในประเทศ และรองรับ ตลาด ต่างประเทศ ครอบคลุม การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่มี ความหมาย ต่อผู้บริโภค	3.3 มีช่องทาง การให้บริการ และการจัด จำหน่ายที่ หลากหลาย และมีระบบ การบริหาร จัดการ พันธมิตรทาง การค้า การ บริหาร ตัวแทน จำหน่าย ที่มี ประสิทธิภาพ	3.3.1 ร้อย ละรายได้จา การ จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นต่อปี	9,480.96 ล้านบาท	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	การพัฒนา แบบองค์ รวมสู่ผู้ทำ เชิงตลาด	<ul style="list-style-type: none"> โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้ เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้ เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence)
			3.3.2 ร้อย ละของยอด การ จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ นมใน ต่างประเทศ ที่เพิ่มขึ้นต่อ ปี	1,066.0 ล้านบาท	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี		<ul style="list-style-type: none"> โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้ เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้ เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
	การบริหาร ตัวแทน จำหน่าย การ พัฒนา ช่องทาง จำหน่ายให้ ง่ายต่อการ เข้าถึง การ พัฒนาระบบ โลจิสติกส์ ประสิทธิภาพ	3.4 ความสำเร็จใน การเป็น top of mind brand	3.4.1 ร้อย ละการรับรู้ ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของ ผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วม ยุทธศาสตร์ ที่ 2,3,5)	15.85	20.44	ผลงานปี ที่ผ่าน มา +1%	ผลงานปี ที่ผ่าน มา +1%	ผลงานปี ที่ผ่าน มา +1%	การสร้าง ความ เข้มแข็ง และคุณค่า ของตรา สินค้า	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ Top of Mind Brand (Project Theme: DPO milk valley) <ul style="list-style-type: none"> Got Thai Milk (นมไทย-เดน มาร์ค นมไทย ไคร้ก็ดื่ม) โครงการ ส่งเสริมการ ท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ Top of Mind Brand (Project Theme: DPO milk valley) <ul style="list-style-type: none"> Got Thai Milk (นม ไทย-เดน มาร์ค นม ไทยไคร้ก็ ดื่ม)
	สูง การสร้าง นวัตกรรม เพื่อการ บริการที่มี คุณค่าเหนือ ความ คาดหมาย		3.4.2 ร้อย ละความพึง พอใจของ ผู้บริโภค ต่อ ผลิตภัณฑ์ และการ บริการใน ระดับมาก- มากที่สุด	ND	>80%	>80%	>80%	>80%			

*3.1.2ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) พิจารณาดังนี้

1)ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงชนิดใหม่ (New High Value Added Product)

ระดับ 1 จัดทำแผนงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการนำผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนา* หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) และมีการกำหนดเป้าหมายยอดขาย (ล้านบาท) รวมถึงราคาขาย และกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ให้สูงกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไปของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถนำเสนอให้ผู้อำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี

ระดับ 2 ผ่านระดับ 1 และนำผลผลิตที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) ได้ในระดับ Pilot scale

ระดับ 3 ผ่านระดับ 2 และนำผลที่ได้จากการศึกษาและทำ Pilot scale มาทำการสำรวจความพึงพอใจหรือ Test Product ในด้านผลิตภัณฑ์ เช่น รสชาติ บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น และความเป็นไปได้ในการจำหน่ายสินค้า เช่น การกำหนดราคาขาย เป็นต้น และนำผลสำรวจความพึงพอใจหรือ Test Product ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และความเป็นไปได้ในการจำหน่ายสินค้ามาทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และขยายผล โดยจัดทำแผนการตลาดที่มีความชัดเจน เช่น การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์ทางการตลาด (4Ps) เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การออกจำหน่าย (Full scale) และสามารถนำเสนอให้ผู้อำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบภายในเดือนเมษายน 2562 ของทุกปี

ระดับ 4 ผ่านระดับ 3 และนำผลผลิตในระดับ Full scale มาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) ในเชิงพาณิชย์ จำนวน 1 ผลิตภัณฑ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 5 ผ่านระดับ 3 และนำผลผลิตในระดับ Full scale มาออกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) ในเชิงพาณิชย์ จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2)ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงเดิม (New High Value Added Product)

ระดับ 1 ทบทวนแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจากสถานการณ์การจำหน่าย High Value Added Product โอกาสทางการตลาดเป้าหมายในอนาคต และข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจ/Test Product /จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อนำมาจัดทำแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ประจำปีถัดไป

ระดับ 2 ผ่านระดับ 1 และจัดทำแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ไทย-เดนมาร์ก คัดดี ประจำปีบัญชี ให้แล้วเสร็จ และนำเสนอให้ผู้อำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี

ระดับ 3 ผ่านระดับ 2 และสามารถดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้จำนวน 1 ล้านบาท

ระดับ 4 ผ่านระดับ 2 และสามารถดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้จำนวน 2 ล้านบาท

ระดับ 5 ผ่านระดับ 2 และสามารถดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้จำนวน 3 ล้านบาท (หรือมากกว่า ให้กำหนดในระดับท้าย)

6.5.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
ตัวชี้วัด Learning: เป็นแหล่งเรียนรู้และ ที่พึ่งทางวิชาการ ด้านอุตสาหกรรมโค นมครบวงจรสำหรับ คนไทย เกษตรกรโค นมไทยทั่วประเทศ พันธกิจ 3.สร้าง แหล่งความรู้ด้าน กิจการโคนมและ อุตสาหกรรมนม	พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบัน เพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมนมครบ วงจรแห่งชาติ เพื่อ ยกระดับคุณภาพชีวิต เกษตรกรโคนมไทยให้มี ความเข้มแข็ง อาชีพการ เลี้ยงโคนมมีความมั่นคง และยั่งยืน ต่อยอดด้าน ผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่า และมีมาตรฐานสูง มีการ สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี จากประสบการณ์ ความ เชี่ยวชาญอันยาวนานของ อสค. และพัฒนาเป็นคลัง ความรู้ด้านอุตสาหกรรม โคนมของประเทศไทย เพื่อสืบทอดแก่คนไทย ต่อไป	4.1จัดตั้ง สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโค นมแห่งชาติ หรือDairy Academy	4.1.1 ระดับ ความสำเร็จของ ระบบและกลไกการ ขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนม แห่งชาติ*	ND	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-2	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-3	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-4	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	Dairy Academy	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ จัดตั้ง Dairy Academy (อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley) โครงการ ศึกษา ผลกระทบ จาก FTA โครงการ ศึกษาความ เป็นไปได้ใน การกักเงิน สำรองอื่น เพื่อการ ลงทุนใน อนาคตตาม มาตรา10 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ จัดตั้ง Dairy Academy (อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley) การสร้าง บุคลากร ด้านกิจการโค นม (สนับสนุนเชิง ยุทธศาสตร์)
		4.2สร้างสรรค์ และเผยแพร่ องค์ความรู้ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโค นม	4.2.1จำนวน ผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ที่ได้รับ การตีพิมพ์เผยแพร่ใน ระดับชาติและ นานาชาติต่อปี	ND	ND	ND	1	1	Dairy Academy	<ul style="list-style-type: none"> โครงการแผนงาน วิจัยและ พัฒนาการเลี้ยงโค นม(อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley) 	

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		4.3มีการต่อยอด ใช้ประโยชน์ผล การค้นคว้าวิจัย พัฒนา	4.3.1 ระดับความสำเร็จการ พัฒนาผลิตภัณฑ์นม ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)* (ตัวชี้วัด ร่วมยุทธศาสตร์ที่ 3,4)	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	Dairy Academy + ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูง		
			4.3.2 จำนวนงานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ที่นำไปใช้ประโยชน์	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	Dairy Academy		

* 4.1.1 ระดับความสำเร็จของ ระบบและกลไกการขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ* มีเกณฑ์รายระดับ ดังนี้

1. มีการตั้งสถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ และแต่งตั้งคณะกรรมการในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน
2. คณะกรรมการมีการกำหนดนโยบายและแผนงานการเป็นศูนย์กลางการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมรวมถึงการคิดค้นเทคโนโลยีด้านกิจการโคนม ด้านอุตสาหกรรมโคนม และด้านการตลาดที่มีมาตรฐาน การเผยแพร่งานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ การเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านกิจการโคนมครบวงจร ทั้งนี้ แผนงานจะต้องครอบคลุมในสำนักงานสนับสนุนที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพงานด้วย
3. มีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด
4. มีการนำผลงานการวิจัยและพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในฟาร์มเกษตรกร/กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นม/การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นมและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
5. มีการติดตาม ประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุง

6.5.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผล น ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
ตัวชี้วัด Performance: องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่	เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วย ธรรมภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานของ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัย นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ในการบริหารจัดการ และ พัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อ ให้การปฏิบัติหน้าที่ตาม ภารกิจขององค์กรที่	5.1บุคลากรสามารถใช้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆและการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง	5.1.1 จำนวนนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารหรือเพื่อภารกิจหลักต่อปี	1	1	1	1	1	การพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล Big Data เพื่อการบริหาร และงานใน ภารกิจหลัก	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ IT มีความพร้อมใช้ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ IT มีความพร้อมใช้ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence) โครงการจัดการความรู้เชิง นวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)
		5.2 เป็นองค์กร คุณธรรมที่ บริหารองค์กร ด้วยธรรมาภิบาล และ รับผิดชอบต่อสังคม	5.2.1 ระดับ เกณฑ์องค์กร คุณธรรม*	ND	ระดับ องค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	CG-CSR เน้น ธรรมภิบาล	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนา คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน ของ อ.ส.ค. (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนา คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน ของ อ.ส.ค. + โครงการพัฒนา องค์กรคุณธรรม (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
	เครื่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ทำหายเชิงยุทธศาสตร์ได้		5.2.2 Product Perceived Brand (ตัวชี้วัดร่วมยุทธศาสตร์ 2, 3, 5)	15.85	20.44	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	CG-CSR คุณค่าโภชนาและสร้างเสริมสุขภาพ CG-CSR จากฟาร์มสู่โต๊ะอาหาร CG-CSR พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง CG-CSR รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม	• โครงการ CSR Shared Value (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)	• โครงการ CSR Shared Value (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)
			5.2.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)**	5.000 0	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5			

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		5.3องค์กร สมรรถนะสูง ที่ มีเกณฑ์ ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)	5.3.1 การเป็น รัฐวิสาหกิจที่มี เกณฑ์ ประเมินผลฯ ตามระบบ ใหม่*** (ไม่ต่ำกว่า 3.5)	ND	ไม่ต่ำ กว่า 3.3	ไม่ต่ำกว่า 3.4	ไม่ต่ำกว่า 3.5	3.75	ยกระดับการ บริหารจัดการ ด้วยนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ เสริมสร้าง วัฒนธรรมและ ภาพลักษณ์ องค์กร“รู้และ รับผิดชอบส่ง มอบสิ่งที่มี คุณค่า พัฒนา อย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรร มาภิบาล”(อยู่ ใน Project Theme: DPO Milk Valley) โครงการ Talent Managemen t for Successor (ขับเคลื่อน Project Team ผ่าน กระบวนการ พัฒนา บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ เสริมสร้างและ พัฒนา วัฒนธรรม องค์กร(อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley) โครงการการ พัฒนาผู้มี สมรรถนะสูง (Talent Developmen t)(อยู่ใน Project Theme: HR Transformati on) โครงการพัฒนา ผู้สืบทอด ตำแหน่ง ทางการบริหาร (Successors Developmen

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจ ที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
										ภายใน)(อยู่ใน Project Theme: HR Transformation) <ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successors Development) อยู่ใน Project Theme: HR Transformation) 	t)(อยู่ใน Project Theme: HR Transformation)
		5.4บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันกับ อ.ส.ค.	5.4.1 ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer****	71.28 %	มากกว่า 80%	มากกว่า 85%	มากกว่า 90%	มากกว่า 93%	สร้างเสริมทุนมนุษย์ด้วยคุณภาพชีวิตและความสุข	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร (อยู่ใน Project Theme: HR Transformation) 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (อยู่ใน Project Theme: HR Transformation)

*5.1.1ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม มีดังนี้(<http://www.moe.go.th/moe/upload/news18/FileUpload/51000-6542.pdf>)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม

องค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรมแบ่งเป็น 9 ตัวชี้วัด 3ระดับคือระดับที่ 1องค์กรส่งเสริมคุณธรรม ระดับที่ 2องค์กรคุณธรรมระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
การประเมินระดับที่ 1 องค์กรส่งเสริมคุณธรรม				
องค์กรมีการประกาศข้อตกลง (เจตนารมณ์/ ธรรมนุญ/ปฏิญญา) ร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิก ในองค์กรที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณธรรม	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลงร่วมกันเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรไม่น้อยกว่า 50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลงร่วมกันเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร 20-50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	น้อยกว่า 20% หรือไม่มีการปฏิบัติ	
องค์กรมีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ” ที่สอดคล้องกับปัญหาคุณธรรมขององค์กรหรือคุณธรรม4ประการพอเพียงวินัยสุจริตจิตอาสาเช่นการใช้วัสดุสำนักงานอย่างประหยัดมาปฏิบัติงานตรงเวลาการบริการด้วยความโปร่งใสจัดจิตอาสาช่วยเหลือสังคมฯลฯ	จำนวนสมาชิกองค์กรไม่น้อยกว่า 50% มีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ” เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรครอบคลุมทั้ง๔คุณธรรมอย่างน้อย3-5 เรื่อง	จำนวนสมาชิกองค์กร 20-49 % ร่วมกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ”เพื่อแก้ไข ปัญหาขององค์กรครอบคลุมทั้ง 4คุณธรรมอย่างน้อย1-2 เรื่อง	น้อยกว่า 20 % หรือไม่มีการปฏิบัติ	
องค์กรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านส่งเสริมคุณธรรมและจัดบุคลากร/ทีมงาน/ ผู้รับผิดชอบการ	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กรและมี	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
ดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามประเด็นคุณธรรมเป้าหมายองค์กร	- มีการมอบหมายแต่งตั้งบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	การมอบหมายบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงานแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร		
การประเมินระดับที่ 2 องค์กรคุณธรรม				
องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามคุณธรรมเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดเป็นระบบและต่อเนื่องมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรไม่น้อยกว่า 50 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรระหว่าง 20-49%	น้อยกว่า 20% หรือไม่มีการปฏิบัติ	
องค์กรมีการจัดระบบติดตามรายงานประเมินผลและจัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	- มีการจัดระบบติดตามประเมินผลและรายงานผลกิจกรรม - จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในของสมาชิกทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง - จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร	- มีการจัดระบบติดตามประเมินผลและรายงานผลกิจกรรม จัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรในบางโอกาส	ไม่มีการปฏิบัติ	
องค์กรมีกระบวนการยกย่องเชิดชูการทำความดีหรือคุณธรรมตามคุณธรรมเป้าหมายทั้งภายในองค์กร	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคลคุณธรรมตามคุณธรรมเป้าหมายทั้งภายในองค์กร	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคล	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
บุคคลผู้มีความดีคุณธรรมในรูปแบบต่างๆเช่นบุคคลคุณธรรม โครงการดีเด่นด้านส่งเสริมคุณธรรมส่วนงานดีเด่น ด้านคุณธรรมฯลฯ	และมีกระบวนการยกย่องเชิดชูภายนอกองค์กรด้วย	คุณธรรมเฉพาะภายในองค์กร		
การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ				
องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรตาม “ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ” ตาม คุณธรรมพอเพียงวินัยสุจริตจิตอาสาเพิ่มมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม คุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานในองค์กร ตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริมคุณธรรมที่องค์กรกำหนด ไม่น้อยกว่า80 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการ ส่งเสริมคุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วน งานในองค์กรตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริม คุณธรรมที่องค์กรกำหนดไม่น้อยกว่า 60 %	มีผลสำเร็จจากการดา เนินงานตามตัวชี้วัด น้อยกว่า 60%	
การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ				
องค์กรมีการเพิ่มประเด็นคุณธรรมเป้าหมายในมิติการ นำหลักศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา กำหนดเป็นปัญหาที่อยากแก้ความดีที่อยากทำ เพิ่มเติมจากคุณธรรมอื่นๆอย่างชัดเจน	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนดองค์กรได้มีการ กำหนดประเด็นคุณธรรมเพื่อดำเนินการเพิ่มเติมครบ ทั้ง2มิติคือการนำหลักศาสนาและหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนด องค์กรได้มีการกำหนดประเด็นคุณธรรม เพิ่มเติมเพียงมิติใดมิติหนึ่งคือการนำหลัก ศาสนาหรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
องค์กรมีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมที่ คุณธรรมสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยาย ผลไปสู่องค์กรอื่นได้	มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมทั้ง ในภาพรวมและองค์ความรู้ครบทุกกิจกรรมที่ ดำเนินการ - สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่ องค์กรอื่นได้	- มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กร คุณธรรมเฉพาะบางกิจกรรม - สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอด ขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้	- มีการดำเนินงานแต่ ไม่มีการถอดองค์ ความรู้เพื่อเผยแพร่	

เกณฑ์การประเมินผลคะแนนและระดับดังนี้

ระดับที่1องค์กรส่งเสริมคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อ (ระดับที่1) คะแนนรวมไม่น้อยกว่า3คะแนน (ผ่านระดับที่1)

ระดับที่ 2องค์กรคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1และระดับที่2คะแนนรวมไม่น้อยกว่า6คะแนน (ผ่านระดับที่2)

ระดับที่3องค์กรคุณธรรมต้นแบบเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1ระดับที่2และระดับที่3คะแนนรวมไม่น้อยกว่า9คะแนน (ผ่านระดับที่3)

ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถปรับเพิ่มหัวข้อหลักเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อการประเมินองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจขององค์กรตามความเหมาะสมเพื่อใช้ให้

เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล

** ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยพิจารณาจากการเตรียมความพร้อมการศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร โดยมีรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด ดังนี้

ระดับ 1 มีการตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินงานในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของ
องค์กร

ระดับ 2 ทำการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร

ระดับ 3 รายงานผลการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 4 ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยเริ่มจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยสามารถจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ครบถ้วน

*** ระดับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

**** 5.4.1 ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer ครอบคลุมเป็นการวัดระดับความสุขโดยประเมินจากองค์ประกอบ คุณภาพชีวิตและความสุข 9 มิติ 56 ตัวชี้วัด

1. Happy Body (สุขภาพดี) หมายถึง การที่บุคคลมีสุขภาพ ร่างกายแข็งแรง สมส่วน มีพฤติกรรมการบริโภคที่ดี/เหมาะสม มีความ พึงพอใจสภาวะสุขภาพกายของตนเอง มิตินี้มี 6 ตัวชี้วัด คือ ค่า BMI ภาวะอ้วนลงพุง ออกกำลังกาย สูดบุหรี่ ดื่มน้ำ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และความพึงพอใจต่อสุขภาพกาย

2. Happy Relax (ผ่อนคลายดี) หมายถึง การที่บุคคลสามารถ บริหารเวลาในแต่ละวันเพื่อการพักผ่อนได้อย่างมีคุณภาพ พึงพอใจกับการ บริหารจัดการปัญหาของตนเอง และใช้ชีวิตให้ง่าย สบายๆ มิตินี้มี 5 ตัวชี้วัด คือ ความพอเพียงในการพักผ่อน กิจกรรมหย่อนใจ ความเครียด ชีวิตเป็นไปตามที่คาดหวัง และการจัดการกับปัญหาในชีวิต

3. Happy Heart (น้ำใจดี) หมายถึง การที่บุคคลมีจิตสาธารณะ มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม และมีเมตตากับคนรอบข้าง มิตินี้มี 9 ตัวชี้วัด คือ ความรู้สึกเอื้ออาทร การให้ความ ช่วยเหลือแก่คนรอบข้าง การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ เหมือนพี่เหมือนน้อง การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนการทำงาน การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

4. Happy Soul (จิตวิญญาณดี) หมายถึง การที่บุคคลมีความ ตระหนักถึงคุณธรรม และศีลธรรม รู้แพ้รู้ชนะ รู้จักให้ และมีความ กตัญญูรู้คุณ มิตินี้มี 5 ตัวชี้วัด คือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา การให้ทาน และการปฏิบัติกิจตามศาสนา การให้อภัย การยอมรับและการขอโทษ รวมถึง การตอบแทนผู้มีพระคุณ

5. Happy Family (ครอบครัวดี) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพัน เชื่อใจ มั่นใจ และอุ่นใจกับบุคคลในครอบครัวของตนเอง มิตินี้มี 3 ตัวชี้วัด คือ เวลาอยู่กับครอบครัว การทำกิจกรรม กับครอบครัว และมีความสุขกับครอบครัว

6. Happy Society (สังคมดี) หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนบ้าน ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบผู้คนรอบข้าง ไม่ทำให้สังคมเสื่อมถอย มิตินี้มี 6 ตัวชี้วัด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การขอความช่วยเหลือจากคนในชุมชน สังคมสงบสุข และการใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

7. Happy Brain (ใฝ่รู้ดี) หมายถึงการที่บุคคลมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้เท่าทันและตั้งรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และพอใจที่จะแสดงความสามารถอันสมอยู่เสมอมิตินี้ มี 3ตัวชี้วัด คือ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การพัฒนา ตนเอง และโอกาสในการพัฒนาตนเอง

8. Happy Money (สุขภาพเงินดี) หมายถึง การที่บุคคลมีวินัย ในการใช้จ่ายเงิน มีความสามารถและพึงพอใจในการบริหารจัดการ ระบบการรับ จ่าย และออมเงินในแต่ละเดือน มิตินี้มี4 ตัวชี้วัด คือ การผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ การชำระหนี้ เงินออม และความพึงพอใจของค่าตอบแทนที่ได้รับ

9. Happy work-life (การงานดี) หมายถึง การที่บุคคลมีความสุขสบายใจในที่ทำงาน มีความรัก ความผูกพัน และความภาคภูมิใจ ในองค์กร มีความมั่นใจในอาชีพรายได้ และมีความพึงพอใจกับความ ก้าวหน้าของตนเองในองค์กรมิตินี้มี 15 ตัวชี้วัด คือ ความสุขต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร การได้รับการดูแลด้านสุขภาพ ความพึงพอใจต่อสวัสดิการ การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน ความ เหมาะสมของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคง ในอาชีพ ความเสี่ยงจากการทำงาน การลาออกจากงาน การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ความถูกต้องของการจ่ายค่าจ้าง ความตรงเวลาของการจ่าย ค่าจ้าง และการทำงานอย่างมีความสุข

การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard

แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ.2560 - 2565 สำหรับปี 2563 ฉบับปรับปรุง ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

7.1 มิติด้านการเงิน (พ.ศ.2560-2565)

Balance Scorecard มิติด้านการเงิน (พ.ศ.2560 – 2565)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
เติบโตอย่างมั่นคง	รายได้รวม	9,143	9,639	10,116	11,325	12,015	12,743
ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	6.95	6.93	4.24	7.77	8.42	9.01
	อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	27.69	27.18	-26.25	56.99	89.75	112.01

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

ตารางที่ 7.1 แสดง Balance Scorecard มิติด้านการเงิน (พ.ศ.2560 – 2565)

7.2 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560-2565)

Balance Scorecard มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
สร้างความมั่นคงในอาชีพ (เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม)	ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรโคนม (DIP) *	+10%	+10%	+20%	+30%	+40%	+50%

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

Balance Scorecard มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
สร้างความมั่นคงในอาชีพ (เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม)	ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในอาชีพเกษตรกรโคนม (DPO-Smart Farmer) **	-	-	15%	20%	30%	40%
เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง	ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลซอนเตอร์กอร์ด	ND	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์
ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มมากขึ้น	ปริมาณน้ำนมดิบตาม MOU (ตัน/วัน)	-	699	667	728	770	ปริมาณปีที่ผ่านมา +6%
มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีคุณค่าสูงเพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจของagentและsupplier ต่อผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตในระดับมาก-มากที่สุด	>80	>80	>80	>80	>80	>80
เป็นผู้ทำชิงตลาด	ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT Market Share	-	36%	ผลปี 61 +0.75%	ผลปี 62 +0.75%	ผลปี 63 +0.75%	ผลปี 64 +0.75%
เป็นผู้นำการตลาด	ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

Balance Scorecard มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
ความสำเร็จในการ เป็น top of mind brand	ร้อยละการรับรู้ ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของ ผู้บริโภค	9.38	15.85	17.85	ผลงานปีที่ ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่าน มา +1%
มีการต่อยอด ใช้ ประโยชน์ผลการ ค้นคว้าวิจัยพัฒนา	ร้อยละงานวิจัย นวัตกรรมและ เทคโนโลยี ที่นำไปใช้ ประโยชน์	ND	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

ตารางที่ 7.2 แสดง Balance Scorecard มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565)

7.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560-2565)

Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560 – 2565)

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
ได้รับการรับรอง มาตรฐาน อุตสาหกรรมการ ผลิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	ได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากล	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุกมาตรฐาน
การบริหารจัดการ ด้านอุตสาหกรรม และโลจิสติกส์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของจำนวน โรงงานที่นำระบบ Total productive maintenance (TPM) มาใช้ในการ บริหารจัดการ โรงงานและเป็น ผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด*	100	100	100	100	100	100

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560 – 2565) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
มีช่องทางการให้บริการและการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย และมีระบบการบริหารจัดการพันธมิตรทางการค้า การบริหารตัวแทนจำหน่าย ที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นต่อปี	+7%	+7%	+7%	+7%	+7%	+7%
สร้างสรรค์และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม	จำนวนผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติต่อปี	ND	ND	ND	ND	1	1
สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ	ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4
ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ	ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (KPI หมวด 3) คะแนนต่ำกว่า 3	ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (KPI หมวด 3) คะแนนต่ำกว่า 3	เตรียมความพร้อมสู่เกณฑ์ประเมินผลาตามระบบใหม่	เกณฑ์ประเมินผลาตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.4)	เกณฑ์ประเมินผลาตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.5)	เกณฑ์ประเมินผลาตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.75)
บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ	ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม*	ND	ND	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

ตารางที่ 7.3 แสดง Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560 – 2565)

7.4 มิติด้านคนและความรู้ (การเรียนรู้และพัฒนา) (พ.ศ.2560-2565)

Balance Scorecard มิติด้านคนและความรู้ (พ.ศ.2560 – 2565)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
บุคลากรสามารถใช้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆและการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง	จำนวนนวัตกรรมที่มีการปรับปรุงหรือพัฒนา	ND	ND	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 2
เป็นองค์กรคุณธรรมที่บริหารองค์กรด้วยธรรมาภิบาล และรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม	ND	ND	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
องค์กรสมรรถนะสูงที่มีเกณฑ์ประเมินผลตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.5)	การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีเกณฑ์ประเมินผลตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.5)	ND	ND	ไม่ต่ำกว่า 3.3	ไม่ต่ำกว่า 3.4	ไม่ต่ำกว่า 3.5	ไม่ต่ำกว่า 3.75
บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงาน และมีความผูกพันต่อ อ.ส.ค.	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer**	ND	71.28%	มากกว่า 80%	มากกว่า 85%	มากกว่า 90%	มากกว่า 93%
เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Competency ตามตำแหน่งงาน	20	40	60	80	100	100

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

Balance Scorecard มิติด้านคนและความรู้ (พ.ศ.2560 – 2565) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
จัดตั้งสถาบันการ วิจัย พัฒนา นวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนม แห่งชาติ หรือ Dairy Academy	ระดับความสำเร็จ ของ ระบบและกลไก การขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนม แห่งชาติ*	ND	ND	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-2	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-3	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-4	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-4

หมายเหตุ : ^{/1} ผลการดำเนินงาน ^{/2} เป้าหมาย

ตารางที่ 7.4 แสดง Balance Scorecard มิติด้านคนและความรู้ (พ.ศ.2560 – 2565)

การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

8.1 โครงสร้างทางการเงิน

โครงสร้างทางการเงินของ อ.ส.ค. ประกอบด้วยสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน หนี้สินไม่หมุนเวียน และส่วนของผู้ถือหุ้น ตามงบแสดงฐานะการเงิน ดังนี้

งบแสดงฐานะการเงิน

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59.4%	61.3%	64.9%	62.7%	57.8%	62.8%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	40.6%	38.7%	35.1%	37.3%	42.2%	37.2%
รวมสินทรัพย์	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
รวมหนี้สินหมุนเวียน	41.7%	42.4%	43.7%	41.9%	41.2%	45.3%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	40.1%	34.6%	30.2%	29.1%	32.0%	26.8%
รวมหนี้สิน	81.9%	77.0%	73.9%	71.0%	73.2%	72.1%
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	18.1%	23.0%	26.1%	29.0%	26.8%	27.9%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

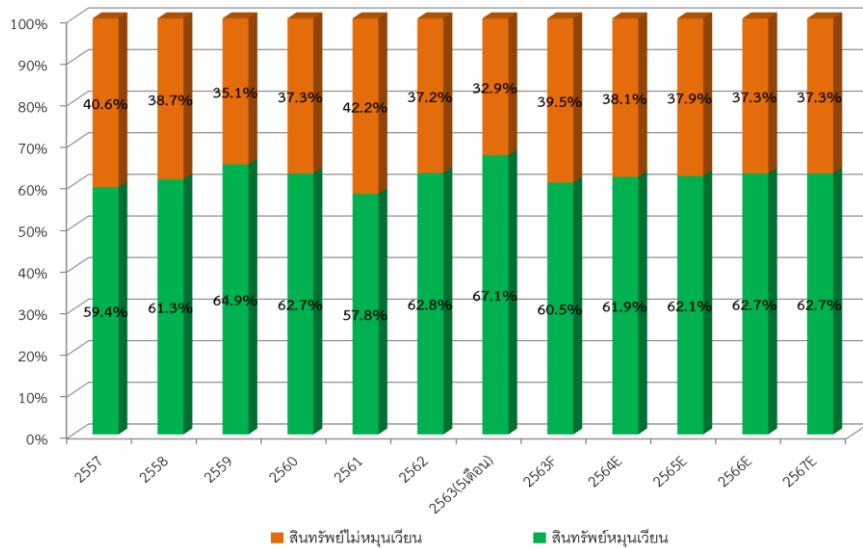
งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

รายการ	2563 (5เดือน)	2563F ²	2564E ²	2565E ³	2566E ³	2567E ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	67.1%	60.5%	69.1%	62.1%	62.7%	62.7%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	32.9%	39.5%	38.1%	37.9%	37.3%	37.3%
รวมสินทรัพย์	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%	100.0%
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
รวมหนี้สินหมุนเวียน	50.6%	37.6%	38.1%	38.0%	37.8%	37.9%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	23.5%	28.1%	28.2%	28.1%	28.1%	28.0%
รวมหนี้สิน	74.0%	65.8%	66.3%	66.1%	65.9%	65.9%
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	26.0%	34.2%	33.7%	33.9%	34.1%	34.1%
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	100.0%	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.1 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของ อ.ส.ค.

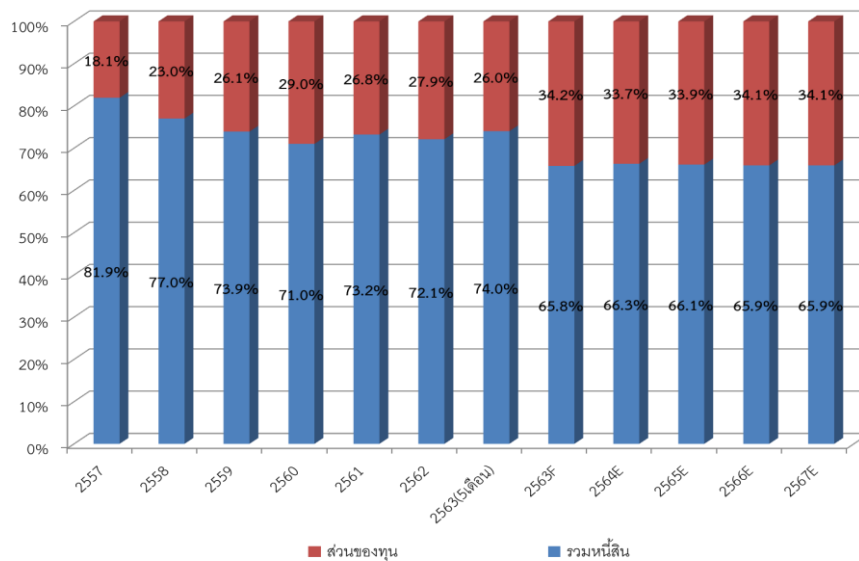
จะเห็นว่าโครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก สินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 59.4% : 40.6% เป็น 62.8% : 37.2% ในปี 2562 และคาดการณ์ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน : สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 62.7% : 37.3% ในปี 2567E



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.1 แสดงโครงสร้างของสินทรัพย์

โครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก หนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 81.9% : 18.1% เป็น 72.1% : 27.9% ในปี 2562 และคาดการณ์ว่าจะเป็นหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 65.9% : 34.1% ในปี 2567F

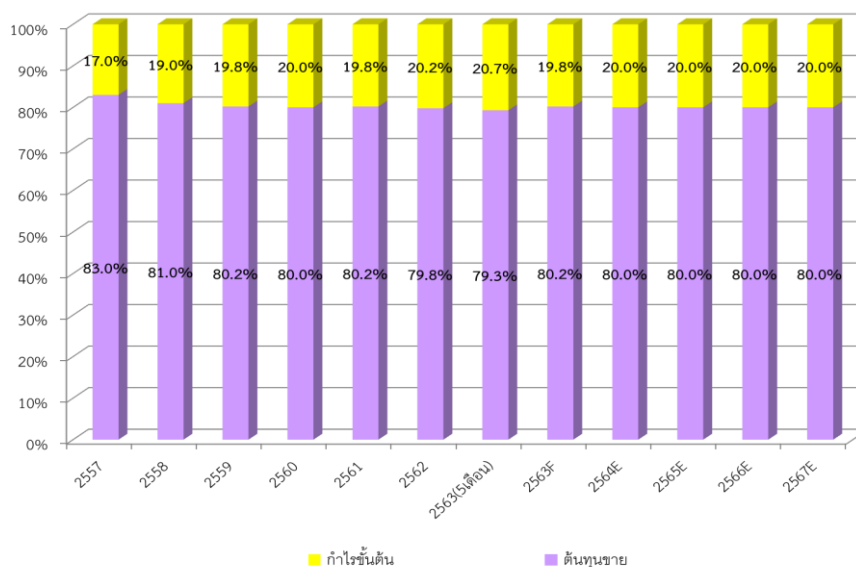


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.2 แสดงโครงสร้างของหนี้สินและส่วนของทุน

เนื่องจากในปี 2557 มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการรับรู้สินทรัพย์ถาวรใหม่โดยให้สินทรัพย์ที่เกิดจากการเช่าซื้อถือเป็นสินทรัพย์ของ อ.ส.ค. ตั้งแต่วันแรกที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา ทำให้สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่เป็นระบบ ERP ต้องบันทึกเป็นสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ มูลค่าของสินทรัพย์ที่เกิดจากสัญญาเช่าทางการเงิน จะลดลงตามสัญญาที่เหลือ

ในขณะที่โครงสร้างต้นทุนก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกันจากต้นทุนขาย 83% มีกำไรขั้นต้น 17% ในปี 2557 เป็นต้นทุนขาย 79.8% มีกำไรขั้นต้น 20.2% ในปี 2562 และคาดการณ์ว่าจะ เป็นต้นทุนขาย 80% และกำไรขั้นต้น 20% ในปี 2567E



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

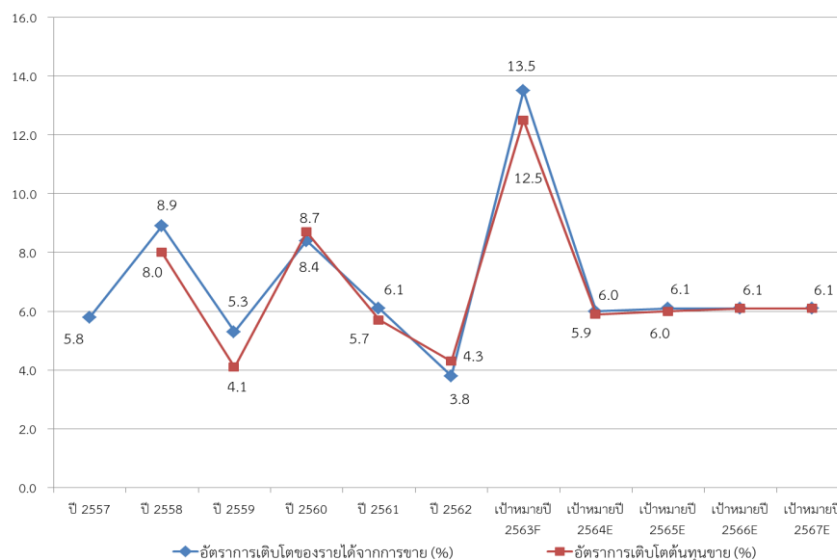
แผนภูมิที่ 8.3 แสดงโครงสร้างต้นทุน

ที่ผ่านมา อ.ส.ค. มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม ดังนี้

ปีงบประมาณ	ยอดขาย	อัตราการเติบโต	ต้นทุนขาย	อัตราการเติบโต
	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(%)
ปีงบประมาณ 2557 (สดง.รับรอง)	7,165	5.8	5,982	N/A
ปีงบประมาณ 2558 (สดง.รับรอง)	7,805	8.9	6,464	8.0
ปีงบประมาณ 2559 (สดง.รับรอง)	8,220	5.3	6,731	4.1
ปีงบประมาณ 2560 (สดง.รับรอง)	8,908	8.4	7,319	8.7
ปีงบประมาณ 2561 (สดง.รับรอง)	9,450	6.1	7,735	5.7
ปีงบประมาณ 2562 (สดง.รับรอง)	9,810	3.8	8,070	4.3
ปีงบประมาณ 2563 (เป้าหมาย)	11,130	13.5	9,079	12.5
ปีงบประมาณ 2563 (5 เดือน)	3,556	-63.8	2,923	-65.8
ปีงบประมาณ 2564 (เป้าหมาย)	11,803	6.0	9,612	5.9
ปีงบประมาณ 2565 (เป้าหมาย)	12,518	6.1	10,188	6.0
ปีงบประมาณ 2566 (เป้าหมาย)	13,279	6.1	10,808	6.1
ปีงบประมาณ 2567 (เป้าหมาย)	14,087	6.1	11,465	6.1

ตารางที่ 8.2 แสดงยอดขายผลิตภัณฑ์นม ต้นทุนขาย และอัตราการเติบโตของ อ.ส.ค.

รายได้จากการขายมีอัตราการเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 3.8 ถึง 8.9 ในปี 2557 ถึง 2562 ในขณะที่ต้นทุนขายมีอัตราการเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 ถึง 8.7 ซึ่งสอดคล้องกันกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีอัตราการเติบโตของยอดขายและต้นทุนในทิศทางเดียวกันที่ประมาณร้อยละ 6 ต่อปี



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.4 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้และต้นทุนขาย

งบกำไรขาดทุน (อัตราการเติบโต)

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)
รายได้						
รายได้จากการขาย	5.8%	8.9%	5.3%	8.4%	6.1%	3.8%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-100.0%	0.0%	-7.0%	47.8%	-25.5%	60.2%
รายได้อื่น	27.4%	-26.3%	15.9%	5.8%	6.7%	67.1%
รวมรายได้	5.8%	10.7%	5.1%	9.0%	5.4%	4.9%
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขาย	7.7%	8.0%	4.1%	8.7%	5.7%	4.3%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-32.3%	68.6%	8.4%	6.9%	-31.9%	2.9%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	13.8%	1.4%	12.8%	14.5%	8.7%	16.9%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	4,479.2%	37.1%	7.5%	-25.2%	21.7%	5.9%
รวมค่าใช้จ่าย	7.5%	8.6%	5.4%	9.2%	4.9%	6.1%
กำไร (ขาดทุน)	-58.5%	209.0%	-3.4%	0.5%	24.9%	-35.4%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-37.2%	-1,235.0%	-123.5%	-39.9%	3,641.7%	-118.1%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	-58.6%	224.1%	-7.8%	0.9%	4.7%	-18.9%

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

งบกำไรขาดทุน (อัตรการเติบโต) (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563F ²	2564 ²	2565 ³	2566 ³	2567 ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
รายได้						
รายได้จากการขาย	-63.8%	13.5%	6.0%	6.1%	6.1%	6.1%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-53.6%	-28.4%	9.5%	6.1%	6.1%	6.1%
รายได้อื่น	-70.5%	-59.3%	4.3%	6.1%	6.1%	6.1%
รวมรายได้	-63.6%	12.0%	6.1%	6.1%	6.1%	6.1%
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขาย	-63.8%	12.5%	5.9%	6.0%	6.1%	6.1%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-61.1%	42.4%	-13.3%	6.0%	6.1%	6.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-61.3%	0.5%	8.7%	6.2%	5.9%	5.9%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	-65.8%	-86.4%	407.2%	6.0%	6.1%	6.1%
รวมค่าใช้จ่าย	-63.3%	10.6%	6.0%	6.0%	6.1%	6.1%
กำไร (ขาดทุน)	-77.0%	84.7%	7.8%	7.1%	6.9%	7.0%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการ ประมาณการ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย สำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-78.0%	76.5%	-100.0%	-100.0%	-100.0%	-100.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	-63.6%	17.8%	7.8%	7.1%	6.9%	7.0%

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.3 แสดงงบกำไรขาดทุนของ อ.ส.ค.

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายในช่วงที่ผ่านมา ปี 2557 – 2562 อัตรการเติบโตของรายได้จากการขายอยู่ในช่วงร้อยละ 3.8 - 8.9 ต่อปี คาดการณ์ว่าในปี 2563F อัตรการเติบโตของรายได้จากการขายจะอยู่ที่ร้อยละ 13.5 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตรการเติบโตของรายได้จากการขายคงที่ที่ประมาณร้อยละ 6.1

ส่วนต้นทุนขายในช่วงที่ผ่านมา ปี 2557 – 2562 อัตรการเติบโตของต้นทุนขายอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 - 8.7 ต่อปี คาดการณ์ว่าในปี 2563F อัตรการเติบโตของต้นทุนขายจะอยู่ที่ร้อยละ 12.5 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตรการเติบโตของต้นทุนขายคงที่ที่ประมาณร้อยละ 6.1 ในทิศทางเดียวกันกับรายได้จากการขาย แสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือ แต่ค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในปี 2562 ยอดกำไรต่ำลงจากปีก่อนๆ เนื่องจากการปรับค่าตอบแทนความชอบจาก 300 วัน เป็น 400 วัน จึงทำให้กำไรต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นเพื่อให้อัตรกำไรสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา จึงมีการเพิ่มยอดขายที่สูงกว่าปกติ และควบคุมต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ไม่ให้สูงเกินกว่าปีที่ผ่านมา เพื่อให้ได้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆ

งบแสดงฐานะทางการเงิน

รายการ	2557 ^{1/}	2558 ^{1/}	2559 ^{1/}	2560 ^{1/}	2561 ^{1/}	2562 ^{1/}
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	274,993,493.02	469,612,954.65	466,166,501.97	483,777,895.53	352,811,737.54
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	780,499,595.69	884,145,756.26	1,045,607,880.54
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	18,514,770.34	21,348,280.59	5,150,976.08	3,061,121.92	1,423,022.42
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	323,638,351.60	458,889,430.33	518,841,233.13	296,898,274.19	484,847,791.15	817,402,264.87
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	224,910,821.40	250,181,817.52	257,772,717.14	328,421,122.31	320,399,506.21	320,606,258.55
ปศุสัตว์คอกเหลือ	17,081,855.00	15,987,590.00	-	-	10,000.00	-
วัสดุคอกเหลือ	62,938,602.96	70,146,898.50	76,088,069.67	76,226,507.66	76,681,830.91	62,327,997.52
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	33,506,330.14	44,292,677.28	76,514,400.51	65,479,945.12	56,793,447.45
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,762,609,402.49	1,826,140,806.96	2,040,469,624.25	2,029,827,378.41	2,318,403,847.10	2,656,972,608.89
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุน	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	139,170,248.71	967,589,594.53	1,096,826,743.86	73,866,110.96	52,430,998.07
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,040,638,421.85	1,012,315,894.06	116,827,878.09	93,090,235.67	1,600,501,100.72	1,497,956,776.98
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	5,036,774.60	5,926,095.83
ปศุสัตว์คอกเหลือ	-	-	14,903,180.00	14,821,115.00	16,184,770.00	17,747,295.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	1,868,805.82	2,159,491.15	1,684,464.70	436,374.92	1,318,920.25
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,203,847,546.29	1,153,354,948.59	1,101,480,143.77	1,206,422,559.23	1,696,025,131.20	1,575,380,086.13
รวมสินทรัพย์	2,966,456,948.78	2,979,495,755.55	3,141,949,768.02	3,236,249,937.64	4,014,428,978.30	4,232,352,695.02
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	919,349,359.68	1,082,807,967.21	1,275,642,367.28
เจ้าหนี้อื่น	67,629,843.13	52,425,499.71	70,483,767.93	37,360,589.90	42,640,305.93	39,243,085.55
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	27,893,614.89	35,475,320.25	57,735,603.12	55,935,985.06	28,337,095.00	33,350,642.17
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	57,770,468.32	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระในปี	130,259,752.90	157,341,279.14	178,513,301.65	190,303,640.91	353,044,532.33	438,797,656.78
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	165,794,100.81	122,386,351.78	137,435,862.28	152,034,334.40	148,105,927.89	128,536,598.45
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,237,810,965.61	1,264,403,229.96	1,373,461,560.61	1,354,983,909.95	1,654,935,828.36	1,915,570,350.23
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	650,475,461.07	548,709,562.64	442,255,405.55	461,497,346.24	746,339,894.10	499,651,886.20
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	248,120,000.00	190,300,000.00	209,430,000.00	176,000,000.00	182,450,000.00	174,000,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	16,551,901.73	12,671,793.00	9,474,613.93	8,030,978.07	8,626,783.54	7,909,663.75
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	275,441,863.00	278,119,112.00	287,313,438.00	296,547,665.99	345,880,041.00	438,962,134.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	-	-	-	13,398,480.31
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,190,589,225.80	1,029,800,467.64	948,473,457.48	942,075,990.30	1,283,296,718.64	1,133,922,164.26
รวมหนี้สิน	2,428,400,191.41	2,294,203,697.60	2,321,935,018.09	2,297,059,900.25	2,938,232,547.00	3,049,492,514.49
ส่วนของทุน						
ทุน	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	655,606,787.68
กำไร (ขาดทุน) สะสม	-113,310,030.31	33,925,270.27	168,647,962.25	287,823,249.71	424,829,643.62	527,253,392.85
รวมส่วนของทุน	538,056,757.37	685,292,057.95	820,014,749.93	939,190,037.39	1,076,196,431.30	1,182,860,180.53
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	2,966,456,948.78	2,979,495,755.55	3,141,949,768.02	3,236,249,937.64	4,014,428,978.30	4,232,352,695.02

หมายเหตุ : ^{1/} สตง.รับรอง ^{2/} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{3/} ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563 ^{F/2}	2564 ^{E/2}	2565 ^{E/3}	2566 ^{E/3}	2567 ^{E/3}
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	375,575,216.93	365,000,000.00	400,000,000.00	410,000,000.00	420,000,000.00	430,000,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	851,438,819.78	940,000,000.00	873,000,000.00	870,000,000.00	890,000,000.00	892,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	-15,038,809.87	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	1,211,017,342.57	816,000,000.00	860,000,000.00	860,000,000.00	850,000,000.00	850,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	621,047,458.52	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00
ปศุสัตว์คอกเหลือ	-	-	-	-	-	-
วัสดุคอกเหลือ	64,503,679.04	70,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	60,108,133.23	60,000,000.00	60,000,000.00	65,000,000.00	70,000,000.00	70,000,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	3,168,651,840.20	2,607,000,000.00	2,629,000,000.00	2,641,000,000.00	2,666,000,000.00	2,678,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุน	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	42,301,805.04	27,000,000.00	17,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,480,082,520.92	1,657,000,000.00	1,583,000,000.00	1,575,000,000.00	1,555,000,000.00	1,562,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	10,768,638.83	-	-	-	-	-
ปศุสัตว์คอกเหลือ	17,203,060.00	18,000,000.00	18,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	462,145.77	1,000,000.00	1,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,550,818,170.56	1,703,000,000.00	1,619,000,000.00	1,609,000,000.00	1,589,000,000.00	1,596,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,719,470,010.76	4,310,000,000.00	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00	4,255,000,000.00	4,274,000,000.00
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	1,665,424,761.23	1,040,000,000.00	1,050,000,000.00	1,060,000,000.00	1,070,000,000.00	1,080,000,000.00
เจ้าหนี้อื่น	9,121,126.01	25,000,000.00	40,000,000.00	39,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	52,523,052.25	30,000,000.00	30,000,000.00	35,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	496,464,361.21	440,000,000.00	400,000,000.00	380,000,000.00	358,000,000.00	350,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	162,591,023.74	86,800,000.00	98,000,000.00	100,000,000.00	100,000,000.00	111,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,386,124,324.44	1,621,800,000.00	1,618,000,000.00	1,614,000,000.00	1,608,000,000.00	1,621,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	37,910,000.00	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	460,918,491.89	550,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	164,000,000.00	203,000,000.00	180,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	3,866,514.83	5,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	3,866,514.83	441,000,000.00	439,000,000.00	440,000,000.00	441,000,000.00	442,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	16,110,222.35	13,200,000.00	14,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,106,872,080.77	1,212,200,000.00	1,199,000,000.00	1,195,000,000.00	1,196,000,000.00	1,197,000,000.00
รวมหนี้สิน	3,492,996,405.21	2,834,000,000.00	2,817,000,000.00	2,809,000,000.00	2,804,000,000.00	2,818,000,000.00
ส่วนของทุน						
ทุน	655,606,787.68	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	570,866,817.87	820,000,000.00	775,000,000.00	785,000,000.00	795,000,000.00	800,000,000.00
รวมส่วนของทุน	1,226,473,605.55	1,476,000,000.00	1,431,000,000.00	1,441,000,000.00	1,451,000,000.00	1,456,000,000.00
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,719,470,010.76	4,310,000,000.00	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00	4,255,000,000.00	4,274,000,000.00

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.4 แสดงงบแสดงฐานะทางการเงินของ อ.ส.ค.

ส่วนงบแสดงฐานะทางการเงิน นั้น อ.ส.ค. มีรายการที่มีสาระสำคัญได้แก่ สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ที่มีมูลค่าสูง

สินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
สินค้านคงเหลือ	548,549,173.00	709,071,247.85	776,613,950.27	625,319,396.50	805,247,297.36	1,138,008,523.42
	-8.6%	29.3%	9.5%	-19.5%	28.8%	41.3%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	780,499,595.69	884,145,756.26	1,045,607,880.54
	-2.1%	6.9%	-7.3%	19.6%	13.3%	18.3%
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	919,349,359.68	1,082,807,967.21	1,275,642,367.28
	11.2%	13.7%	3.6%	-1.1%	17.8%	17.8%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

สินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563F ²	2564E ²	2565E ³	2566E ³	2567E ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินค้านคงเหลือ	1,832,064,801.09	1,166,000,000.00	1,210,000,000.00	1,210,000,000.00	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00
	61.0%	2.5%	3.8%	0.0%	-0.8%	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	851,438,819.78	940,000,000.00	873,000,000.00	870,000,000.00	890,000,000.00	892,000,000.00
	-18.6%	-10.1%	-7.1%	-0.3%	2.3%	0.2%
เจ้าหนี้การค้า	1,665,424,761.23	1,040,000,000.00	1,050,000,000.00	1,060,000,000.00	1,070,000,000.00	1,080,000,000.00
	30.6%	-18.5%	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.5 แสดงสินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ของ อ.ส.ค.

สภาพคล่องทางการเงิน

แสดงถึงความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์หมุนเวียนให้กลายเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียน ที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ

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

อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-						
1.Current Ratio	1,762,609,402	1,826,140,807	2,040,469,624	2,029,827,378	2,318,403,847	2,656,972,609
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	1,237,810,966	1,264,403,230	1,373,461,561	1,354,983,910	1,654,935,828	1,915,570,350
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.42	1.44	1.49	1.50	1.40	1.39
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,214,060,229	1,117,069,559	1,263,855,674	1,404,507,982	1,513,156,550	1,518,964,085
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	1,237,810,966	1,264,403,230	1,373,461,561	1,354,983,910	1,654,935,828	1,915,570,350
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.98	0.88	0.92	1.04	0.91	0.79

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563 ^{F/2}	2564 ^{E/2}	2565 ^{E/3}	2566 ^{E/3}	2567 ^{E/3}
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-						
1.Current Ratio	3,168,651,840	2,607,000,000	2,629,000,000	2,641,000,000	2,666,000,000	2,678,000,000
ภาวะผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	2,386,124,324	1,621,800,000	1,618,000,000	1,614,000,000	1,608,000,000	1,621,000,000
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.33	1.61	1.62	1.64	1.66	1.65
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,336,587,039	1,441,000,000	1,419,000,000	1,431,000,000	1,466,000,000	1,478,000,000
ภาวะผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	2,386,124,324	1,621,800,000	1,618,000,000	1,614,000,000	1,608,000,000	1,621,000,000
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.56	0.89	0.88	0.89	0.91	0.91

หมายเหตุ : ^{/1} แสดงรับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค.

ในปี 2557 ถึง 2562 อ.ส.ค. มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) อยู่ในช่วง 1.39 ถึง 1.50 และคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึง 1.65 ในปี 2567E ซึ่งถือว่ายังมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ ผลปรากฏว่ามีแนวโน้มลดลงจาก 0.98 ในปี 2557 เป็น 0.79 ในปี 2562 และคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึง 0.91 ในปี 2567E จึงเห็นควรให้มีการบริหารจัดการจัดทำแผนการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือและวัสดุคงเหลือให้เหมาะสม

ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

แสดงถึงความสามารถของ อ.ส.ค.ในการบริหารสินทรัพย์แต่ละประเภทให้เกิดประโยชน์ต่อ อ.ส.ค. โดยสามารถคำนวณได้ 3 อัตราคือ

- 1.อัตรการหมุนของสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover Ratio)
- 2.อัตรการหมุนของลูกหนี้การค้า (Days Sales Outstanding)
- 3.อัตรการหมุนของเจ้าหนี้การค้า (Liquidity of Payables)

อ.ส.ค. มีอัตรการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าลดลงจาก 12.12 รอบ ในปี 2559 เป็น 10.17รอบ ในปี 2562 และปี 2563 ลดลงเป็น 11.21 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยประมาณการจาก 29.70 วัน ปี 2559 เป็น 32.11 วัน ในปี 2563

อัตรการหมุนเวียนของสินค้าก็ลดลงจาก 9.06 รอบ ในปี 2559 เป็น 8.31 รอบ ในปี 2562 และปี 2563 เป็น 7.88 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค.มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยประมาณการ 39.73 วัน ในปี 2559 เพิ่มขึ้นเป็น 43.34 วัน ในปี 2562 และในปี 2563 เพิ่มขึ้นเป็น 45.67 วัน

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)						
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)						
- Receivable Turnover Ratio	7,165,001,662	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215
(อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า)	665,639,348	681,253,292	678,217,084	716,506,644	832,322,676	964,876,818
	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	10.17
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	10.17
	33.44	31.42	29.70	28.95	31.70	35.40
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)						
- Inventory Turnover Ratio	5,982,862,714	6,463,986,056	6,731,403,216	7,319,058,352	7,735,369,519	8,070,327,397
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	574,413,130	628,810,210	742,842,599	700,966,673	715,283,347	971,627,910
	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	8.31
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	8.31
	34.56	35.02	39.73	34.48	33.29	43.34
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)						
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	5,982,862,714	6,463,986,056	6,731,403,216	7,319,058,352	7,735,369,519	8,070,327,397
	748,727,576	842,618,982	913,033,902	924,321,193	1,001,078,663	1,179,225,167
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	6.84
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	6.84
	45.05	46.93	48.83	45.46	46.59	52.60

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563F ²	2564E ²	2565E ³	2566E ³	2567E ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)						
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)						
- Receivable Turnover Ratio	3,555,985,761	11,130,540,010	11,803,438,600	12,518,200,229	13,279,031,273	14,087,083,942
(อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า)	948,523,350	992,803,940	906,500,000	871,500,000	880,000,000	891,000,000
	3.75	11.21	13.02	14.36	15.09	15.81
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	3.75	11.21	13.02	14.36	15.09	15.81
	96.03	32.11	27.65	25.06	23.86	22.77
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)						
- Inventory Turnover Ratio	2,923,032,036	9,079,864,939	9,612,397,672	10,188,880,000	10,808,139,643	11,465,834,162
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	1,485,036,662	1,152,004,262	1,188,000,000	1,210,000,000	1,205,000,000	1,200,000,000
	1.97	7.88	8.09	8.42	8.97	9.55
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	1.97	7.88	8.09	8.42	8.97	9.55
	182.90	45.67	44.49	42.75	40.14	37.68
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)						
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	2,923,032,036	9,079,864,939	9,612,397,672	10,188,880,000	10,808,139,643	11,465,834,162
	1,470,533,564	1,157,821,184	1,045,000,000	1,055,000,000	1,065,000,000	1,075,000,000
	1.99	7.84	9.20	9.66	10.15	10.67
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360
	1.99	7.84	9.20	9.66	10.15	10.67
	181.11	45.91	39.14	37.28	35.47	33.75

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.7 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.

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)

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
3.ความสามารถในการทำกำไร						
1.Profitability in Relation to sales						
- Gross Profit Margin	118,213,890,796	134,194,741,468	148,901,704,766	158,953,564,841	171,544,592,399	174,059,881,820
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	7,165,001,622	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215
	16.5	17.19	18.11	17.84	18.15	17.74
- Net Profit Margin	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	18,797,374,923
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	7,165,011,622	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215
	1.03	3.05	2.67	2.49	2.45	1.92
2.Profitability in Relation to Invesment						
- Rate of Retune on Equity (ROE)	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	18,797,374,923
	515,193,642	611,674,408	752,653,404	879,602,394	1,007,693,234	1,129,528,306
	14.26	38.93	29.18	25.18	23.01	16.64
- Retune on Asset Ratio (ROA)	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	17,961,154,556
	2,589,286,788	2,972,976,352	3,060,722,762	3,189,099,853	3,625,339,458	4,232,352,695
	2.84	8.01	7.18	6.95	6.40	4.24

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	2563F ²	2564E ²	2565E ³	2566E ³	2567E ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
3.ความสามารถในการทำกำไร						
1.Profitability in Relation to sales						
- Gross Profit Margin	63,295,372,534	205,067,507,110	219,104,092,800	232,932,022,899	247,089,162,981	262,124,977,974
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	3,555,985,761	11,130,540,010	11,803,438,600	12,518,200,229	13,279,031,273	14,087,083,942
	17.80	18.42	18.56	18.61	18.61	18.61
- Net Profit Margin	4,128,947,165	33,177,695,231	35,749,617,100	38,290,000,000	40,950,000,000	43,807,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	3,555,985,761	11,130,540,010	11,803,438,600	12,518,200,229	13,279,031,273	14,087,083,942
	1.16	2.98	3.03	3.06	3.08	3.11
2.Profitability in Relation to Invesment						
- Rate of Retune on Equity (ROE)	4,128,947,165	33,177,695,231	35,749,617,100	38,290,000,000	40,950,000,000	43,807,000,000
	1,204,666,893	1,329,430,090	1,453,500,000	1,436,000,000	1,446,000,000	1,453,500,000
	3.43	24.96	24.60	26.66	28.32	30.14
- Retune on Asset Ratio (ROA)	4,128,947,165	33,177,695,231	35,749,617,100	38,290,000,000	40,950,000,000	43,807,000,000
	4,719,470,011	4,310,000,000	4,248,000,000	4,250,000,000	4,255,000,000	4,274,000,000
	0.87	7.70	8.42	9.01	9.62	10.25

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.8 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. มีอัตรากำไรขั้นต้นในปี 2557-2562 อยู่ในช่วง 16.50 – 18.15% และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 18.61% ในปี 2567E ในขณะที่อัตราผลตอบแทนในส่วนลงทุน และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลงในช่วงปี 2557-2562 เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิลดลงนี้เกิดจากประสิทธิผลในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และส่วนลดในการจำหน่ายที่มีงบประมาณสูง แต่อาจไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก จึงควรมีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบโฆษณาประชาสัมพันธ์และรวมถึงแนวโน้มส่วนลดในการจำหน่ายที่สูงขึ้น

ความสามารถในการชำระหนี้

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

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

อัตราส่วนหนี้สิน

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)
4. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):						
1. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	2,428,400,191	2,294,203,698	2,321,935,018	2,297,059,900	2,938,232,547	3,049,492,514
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	2,966,456,949	2,979,495,756	3,141,949,768	3,236,249,938	4,014,428,978	4,232,352,695
	0.82	0.77	0.74	0.71	0.73	0.72
2. Times- Interest- Earned	73,476,663	238,123,701	219,625,729	221,509,999	231,856,394	187,973,749
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	39,198,342	53,724,261	57,728,243	43,207,755	52,579,484	55,664,928
	1.87	4.43	3.80	5.13	4.41	3.38

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนหนี้สิน

รายการ	2563(5เดือน)	2563F ²	2564E ²	2565E ³	2566E ³	2567E ³
	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
4. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):						
1. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	3,492,996,405	2,834,000,000	2,817,000,000	2,809,000,000	2,804,000,000	2,818,000,000
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	4,719,470,011	4,310,000,000	4,248,000,000	4,250,000,000	4,255,000,000	4,274,000,000
	0.74	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66
2. Times- Interest- Earned	41,289,472	331,776,952	357,496,171	382,900,000	409,500,000	438,070,000
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	19,013,561	7,558,580	38,335,138	40,644,187	43,103,515	45,714,434
	2.17	43.89	9.33	9.42	9.50	9.58

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.9 แสดงอัตราส่วนหนี้สินของ อ.ส.ค.

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในปี 2557-2562 มีแนวโน้มลดลง จาก 0.82 เป็น 0.72 และประมาณการในปี 2563F-2567E อยู่ที่ระดับ 0.66 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และ อ.ส.ค. มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับสูง ทำให้อ.ส.ค. ยังมีความสามารถในการหาแหล่งกู้ยืมเงินในระยะยาวมาเพื่อขยายการเติบโตได้

ประมาณการงบการเงิน

จากการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนข้างต้น อ.ส.ค. จึงได้จัดทำประมาณการงบการเงิน (พ.ศ.2560-2565) เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและมีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน ภายใต้ตัวชี้วัดตามมิติด้านการเงิน ดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย										
	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้ (ล้านบาท)	7,211	7,980	8,390	9,143	9,639	10,116	11,325	12,015	12,743	13,517	14,340
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	73	238	219	221	232	188	331	357	382	409	438
EBITDA (ล้านบาท)	N/A	N/A	N/A	425	458	478	478	533	559	586	615
สัดส่วนรายได้ MT : TT	N/A	N/A	N/A	58:42	56:44	58:42	58:42	56:44	54:46	52:48	50:50
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	2.84	8.01	7.18	6.95	6.93	4.24	7.70	8.42	9.01	9.62	10.25
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	N/A	N/A	41.19	27.70	27.19	-26.26	56	89	112	135	159

หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.10 แสดงการประมาณการงบการเงิน

โดยประมาณการโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ระดับต้นทุนขาย 79- 81 % กำไรขั้นต้น 19-21% ส่วนกำไรขาดทุน (สุทธิ) ประมาณการไว้ที่ 3 % ของรายได้เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการตลาดรวมทั้งราคาขายที่ อ.ส.ค. ไม่สามารถปรับขึ้นราคาผลิตภัณฑ์นมได้ จึงไม่สามารถที่จะทำให้อัตรากำไรสูงขึ้นได้ อ.ส.ค. จึงพยายามที่จะควบคุมต้นทุนขายให้อยู่ในอัตราคงที่ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็ได้มีการควบคุมกำกับดูแลให้เหมาะสม

8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%	2562 ¹	%
	(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)	
สินทรัพย์												
สินทรัพย์หมุนเวียน												
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	14.4%	274,993,493.02	9.2%	469,612,954.65	14.9%	466,116,501.97	14.4%	483,777,895.53	12.1%	352,811,737.54	8.3%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	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%	780,499,595.69	24.1%	884,145,756.26	22.0%	1,045,607,880.54	24.7%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	0.4%	18,514,770.34	0.6%	21,348,280.59	0.7%	5,150,976.08	0.2%	3,061,121.92	0.1%	1,423,022.42	0.0%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	323,638,351.60	10.9%	458,889,430.33	15.4%	518,841,233.13	16.5%	296,898,274.19	9.2%	484,847,791.15	12.1%	817,402,264.87	19.3%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	224,910,821.40	7.6%	250,181,817.52	8.4%	257,772,717.14	8.2%	328,421,122.31	10.1%	320,399,506.21	8.0%	320,606,258.55	7.6%
ปศุสัตว์คองเหลือ	17,081,855.00	0.6%	15,987,590.00	0.5%	-	0.0%	-	0.0%	10,000.00	0.0%	-	0.0%
วัสดุคองเหลือ	62,938,602.96	2.1%	70,146,898.50	2.4%	76,088,069.67	2.4%	76,226,507.66	2.4%	76,681,830.91	1.9%	62,327,997.52	1.5%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	1.2%	33,506,330.14	1.1%	44,292,677.28	1.4%	76,514,400.51	2.4%	65,479,945.12	1.6%	56,793,447.45	1.3%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,762,609,402.49	59.4%	1,826,140,806.96	61.3%	2,040,469,624.25	64.9%	2,029,827,378.41	62.7%	2,318,403,847.10	57.8%	2,656,972,608.89	62.8%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน												
เงินลงทุน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	5.4%	139,170,248.71	4.7%	967,589,594.53	30.8%	1,096,826,743.86	33.9%	73,866,110.96	1.8%	52,430,998.07	1.2%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,040,638,421.85	35.1%	1,012,315,894.06	34.0%	116,827,878.09	3.7%	93,090,235.67	2.9%	1,600,501,100.72	39.9%	1,497,956,776.98	35.4%
งานระหว่างก่อสร้าง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	5,036,774.60	0.1%	5,926,095.83	0.1%
ปศุสัตว์คองเหลือ	-	0.0%	-	0.0%	14,903,180.00	0.5%	14,821,115.00	0.5%	16,184,770.00	0.4%	17,747,295.00	0.4%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	0.1%	1,868,805.82	0.1%	2,159,491.15	0.1%	1,684,464.70	0.1%	436,374.92	0.0%	1,318,920.25	0.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,203,847,546.29	40.6%	1,153,354,948.59	38.7%	1,101,480,143.77	35.1%	1,206,422,559.23	37.3%	1,696,025,131.20	42.2%	1,575,380,086.13	37.2%
รวมสินทรัพย์	2,966,456,948.78	100.0%	2,979,495,755.55	100.0%	3,141,949,768.02	100.0%	3,236,249,937.64	100.0%	4,014,428,978.30	100.0%	4,232,352,695.02	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%	2566E ³	%	2567E ³	%
	(ข้อมูลเบื้องต้น)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
สินทรัพย์												
สินทรัพย์หมุนเวียน												
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	375,575,216.93	8.0%	365,000,000.00	8.5%	400,000,000.00	9.4%	410,000,000.00	9.6%	420,000,000.00	9.9%	430,000,000.00	10.1%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	851,438,819.78	18.0%	940,000,000.00	21.8%	873,000,000.00	20.6%	870,000,000.00	20.5%	890,000,000.00	20.9%	892,000,000.00	20.9%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	-15,038,809.87	-0.3%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	1,211,017,342.57	25.7%	816,000,000.00	18.9%	860,000,000.00	20.2%	860,000,000.00	20.2%	850,000,000.00	20.0%	850,000,000.00	19.9%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	621,047,458.52	13.2%	350,000,000.00	8.1%	350,000,000.00	8.2%	350,000,000.00	8.2%	350,000,000.00	8.2%	350,000,000.00	8.2%
ปศุสัตว์คงเหลือ		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
วัสดุคงเหลือ	64,503,679.04	1.4%	70,000,000.00	1.6%	80,000,000.00	1.9%	80,000,000.00	1.9%	80,000,000.00	1.9%	80,000,000.00	1.9%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	60,108,133.23	1.3%	60,000,000.00	1.4%	60,000,000.00	1.4%	65,000,000.00	1.5%	70,000,000.00	1.6%	70,000,000.00	1.6%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	3,168,651,840.20	67.1%	2,607,000,000.00	60.5%	2,629,000,000.00	61.9%	2,641,000,000.00	62.1%	2,666,000,000.00	62.7%	2,678,000,000.00	62.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน												
เงินลงทุน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	42,301,805.04	0.9%	27,000,000.00	0.6%	17,000,000.00	0.4%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,480,082,520.92	31.4%	1,657,000,000.00	38.4%	1,583,000,000.00	37.3%	1,575,000,000.00	37.1%	1,555,000,000.00	36.5%	1,562,000,000.00	36.5%
งานระหว่างก่อสร้าง	10,768,638.83	0.2%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,203,060.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	462,145.77	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,550,818,170.56	32.9%	1,703,000,000.00	39.5%	1,619,000,000.00	38.1%	1,609,000,000.00	37.9%	1,589,000,000.00	37.3%	1,596,000,000.00	37.3%
รวมสินทรัพย์	4,719,470,010.76	100.0%	4,310,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%	4,255,000,000.00	100.0%	4,274,000,000.00	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ.2560 – 2565) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%	2562 ¹	%
	(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)		(สตง.รับรอง)	
หนี้สินและส่วนกองทุน												
หนี้สินหมุนเวียน												
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	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%	919,349,359.68	28.4%	1,082,807,967.21	27.0%	1,275,642,367.28	30.1%
เจ้าหนี้อื่น	67,629,843.13	2.3%	52,425,499.71	1.8%	70,483,767.93	2.2%	37,360,589.90	1.2%	42,640,305.93	1.1%	39,243,085.55	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	27,893,614.89	0.9%	35,475,320.25	1.2%	57,735,603.12	1.8%	55,935,985.06	1.7%	28,337,095.00	0.7%	33,350,642.17	0.8%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	57,770,468.32	1.9%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	130,259,752.90	4.4%	157,341,279.14	5.3%	178,513,301.65	5.7%	190,303,640.91	5.9%	353,044,532.33	8.8%	438,797,656.78	10.4%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	165,794,100.81	5.6%	122,386,351.78	4.1%	137,435,862.28	4.4%	152,034,334.40	4.7%	148,105,927.89	3.7%	128,536,598.45	3.0%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,237,810,965.61	41.7%	1,264,403,229.96	42.4%	1,373,461,560.61	43.7%	1,354,983,909.95	41.9%	1,654,935,828.36	41.2%	1,915,570,350.23	45.3%
หนี้สินไม่หมุนเวียน												
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	0.0%	-	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%	461,497,346.24	14.3%	746,339,894.10	18.6%	499,651,886.20	11.8%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	248,120,000.00	8.4%	190,300,000.00	6.4%	209,430,000.00	6.7%	176,000,000.00	5.4%	182,450,000.00	4.5%	174,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	16,551,901.73	0.6%	12,671,793.00	0.4%	9,474,613.93	0.3%	8,030,978.07	0.2%	8,626,783.54	0.2%	7,909,663.75	0.2%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	275,441,863.00	9.3%	278,119,112.00	9.3%	287,313,438.00	9.1%	296,547,665.99	9.2%	345,880,041.00	8.6%	438,962,134.00	10.4%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น											13,398,480.31	0.3%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,190,589,225.80	40.1%	1,029,800,467.64	34.6%	948,473,457.48	30.2%	942,075,990.30	29.1%	1,283,296,718.64	32.0%	1,133,922,164.26	26.8%
รวมหนี้สิน	2,428,400,191.41	81.9%	2,294,203,697.60	77.0%	2,321,935,018.09	73.9%	2,297,059,900.25	71.0%	2,938,232,547.00	73.2%	3,049,492,514.49	72.1%
ส่วนกองทุน												
ทุน	651,366,787.68	22.0%	651,366,787.68	21.9%	651,366,787.68	20.7%	651,366,787.68	20.1%	651,366,787.68	16.2%	655,606,787.68	15.5%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	-113,310,030.31	-3.8%	33,925,270.27	1.1%	168,647,962.25	5.4%	287,823,249.71	8.9%	424,829,643.62	10.6%	527,253,392.85	12.5%
รวมส่วนกองทุน	538,056,757.37	18.1%	685,292,057.95	23.0%	820,014,749.93	26.1%	939,190,037.39	29.0%	1,076,196,431.30	26.8%	1,182,860,180.53	27.9%
รวมหนี้สินและส่วนกองทุน	2,966,456,948.78	100.0%	2,979,495,755.55	100.0%	3,141,949,768.02	100.0%	3,236,249,937.64	100.0%	4,014,428,978.30	100.0%	4,232,352,695.02	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ.2560 – 2565) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%	2566E ³	%	2567E ³	%
	(ข้อมูลเบื้องต้น)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
หนี้สินและส่วนของทุน												
หนี้สินหมุนเวียน												
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	1,665,424,761.23	35.3%	1,040,000,000.00	24.1%	1,050,000,000.00	24.7%	1,060,000,000.00	24.9%	1,070,000,000.00	25.1%	1,080,000,000.00	25.3%
เจ้าหนี้อื่น	9,121,126.01	0.2%	25,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	0.9%	39,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	52,523,052.25	1.1%	30,000,000.00	0.7%	30,000,000.00	0.7%	35,000,000.00	0.8%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	496,464,361.21	10.5%	440,000,000.00	10.2%	400,000,000.00	9.4%	380,000,000.00	8.9%	358,000,000.00	8.4%	350,000,000.00	8.2%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	162,591,023.74	3.4%	86,800,000.00	2.0%	98,000,000.00	2.3%	100,000,000.00	2.4%	100,000,000.00	2.4%	111,000,000.00	2.6%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,386,124,324.44	50.6%	1,621,800,000.00	37.6%	1,618,000,000.00	38.1%	1,614,000,000.00	38.0%	1,608,000,000.00	37.8%	1,621,000,000.00	37.9%
หนี้สินไม่หมุนเวียน												
เงินกู้ยืมระยะยาว	37,910,000.00	0.8%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	460,918,491.89	9.8%	550,000,000.00	12.8%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.1%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	164,000,000.00	3.5%	203,000,000.00	4.7%	180,000,000.00	4.2%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	3,866,514.83	0.1%	5,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	424,066,851.70	9.0%	441,000,000.00	10.2%	439,000,000.00	10.3%	440,000,000.00	10.4%	441,000,000.00	10.4%	442,000,000.00	10.3%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	16,110,222.35	0.3%	13,200,000.00	0.3%	14,000,000.00	0.3%	13,000,000.00	0.3%	13,000,000.00	0.3%	13,000,000.00	0.3%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,106,872,080.77	23.5%	1,212,200,000.00	28.1%	1,199,000,000.00	28.2%	1,195,000,000.00	28.1%	1,196,000,000.00	28.1%	1,197,000,000.00	28.0%
รวมหนี้สิน	3,492,996,405.21	74.0%	2,834,000,000.00	65.8%	2,817,000,000.00	66.3%	2,809,000,000.00	66.1%	2,804,000,000.00	65.9%	2,818,000,000.00	65.9%
ส่วนของทุน												
ทุน	655,606,787.68	13.9%	656,000,000.00	15.2%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.3%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	570,866,817.87	12.1%	820,000,000.00	19.0%	775,000,000.00	18.2%	785,000,000.00	18.5%	795,000,000.00	18.7%	800,000,000.00	18.7%
รวมส่วนของทุน	1,226,473,605.55	26.0%	1,476,000,000.00	34.2%	1,431,000,000.00	33.7%	1,441,000,000.00	33.9%	1,451,000,000.00	34.1%	1,456,000,000.00	34.1%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,719,470,010.76	100.0%	4,310,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%	4,255,000,000.00	100.0%	4,274,000,000.00	100.0%

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.11 แสดงประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.

8.3 ประมาณงบกำไรขาดทุน

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%	2562 ¹	%
	(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)	
รายได้												
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	7,165,001,621.82	99.3%	7,805,933,470.96	97.8%	8,220,420,263.96	98.0%	8,908,594,000.84	97.4%	9,450,815,442.94	98.0%	9,810,926,215.02	97.0%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-	0.0%	140,083,589.52	1.8%	130,216,677.01	1.6%	192,521,992.32	2.1%	143,446,123.06	1.5%	229,772,008.01	2.3%
รายได้อื่น	46,886,879.84	0.7%	34,553,377.28	0.4%	40,054,181.49	0.5%	42,364,451.86	0.5%	45,195,603.80	0.5%	75,517,717.71	0.7%
รวมรายได้	7,211,888,501.66	100.0%	7,980,570,437.76	100.0%	8,390,691,122.46	100.0%	9,143,480,445.02	100.0%	9,639,457,169.80	100.0%	10,116,215,940.74	100.0%
ค่าใช้จ่าย												
ต้นทุนขาย	5,982,862,713.86	83.0%	6,463,986,056.28	81.0%	6,731,403,216.30	80.2%	7,319,058,352.43	80.0%	7,735,369,518.95	80.2%	8,070,327,396.82	79.8%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	151,718,974.18	2.1%	255,765,830.98	3.2%	277,301,571.79	3.3%	296,420,381.16	3.2%	201,859,321.09	2.1%	207,626,974.10	2.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	963,861,948.17	13.4%	977,708,441.22	12.3%	1,102,574,935.97	13.1%	1,262,047,351.15	13.8%	1,371,521,840.72	14.2%	1,602,985,096.39	15.8%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	39,198,341.56	0.5%	53,724,260.68	0.7%	57,728,242.82	0.7%	43,207,754.94	0.5%	52,579,483.95	0.5%	55,664,927.87	0.6%
รวมค่าใช้จ่าย	7,137,641,977.77	99.0%	7,751,184,589.16	97.1%	8,169,007,966.88	97.4%	8,920,733,839.68	97.6%	9,361,330,164.71	97.1%	9,936,604,395.18	98.2%
กำไร(ขาดทุน)	74,246,523.89	1.0%	229,385,848.60	2.9%	221,683,155.58	2.6%	222,746,608.34	2.4%	278,127,005.09	2.9%	179,611,545.56	1.8%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น												
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการ	-769,861.00	0.0%	8,737,852.00	0.1%	-2,057,426.88	0.0%	-1,236,609.46	0.0%	-46,270,611.18	-0.5%	8,362,203.67	0.1%
ผลประโยชน์พนักงาน												
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	73,476,662.89	1.0%	238,123,700.60	3.0%	219,625,728.70	2.6%	221,509,998.88	2.4%	231,856,393.91	2.4%	187,973,749.23	1.9%

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563(5เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%	2566E ³	%	2567E ³	%
	(ข้อมูลเบื้องต้น)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
รายได้												
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	3,555,985,761.34	96.5%	11,130,540,009.72	98.3%	11,803,438,600.00	98.2%	12,518,200,228.99	98.2%	13,279,031,273.07	98.2%	14,087,083,941.73	98.2%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	106,634,815.01	2.9%	164,456,745.00	1.5%	180,037,340.00	1.5%	190,939,568.32	1.5%	202,544,491.40	1.5%	214,869,683.92	1.5%
รายได้อื่น	22,262,388.04	0.6%	30,701,700.00	0.3%	32,021,150.00	0.3%	33,960,202.69	0.3%	36,024,235.53	0.3%	38,216,374.35	0.3%
รวมรายได้	3,684,882,964.39	100.0%	11,325,698,454.72	100.0%	12,015,497,090.00	100.0%	12,743,100,000.00	100.0%	13,517,600,000.00	100.0%	14,340,170,000.00	100.0%
ค่าใช้จ่าย												
ต้นทุนขาย	2,923,032,036.00	79.3%	9,079,864,938.62	80.2%	9,612,397,672.00	80.0%	10,188,880,000.00	80.0%	10,808,139,643.26	80.0%	11,465,834,161.99	80.0%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	80,771,163.99	2.2%	295,701,731.49	2.6%	256,346,609.44	2.1%	271,787,194.39	2.1%	288,232,692.26	2.1%	305,691,878.38	2.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	620,776,732.17	16.8%	1,610,796,252.30	14.2%	1,750,921,500.00	14.6%	1,858,888,618.79	14.6%	1,968,624,149.55	14.6%	2,084,859,525.44	14.5%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	19,013,560.58	0.5%	7,558,580.00	0.1%	38,335,137.56	0.3%	40,644,186.82	0.3%	43,103,514.93	0.3%	45,714,434.20	0.3%
รวมค่าใช้จ่าย	3,643,593,492.74	98.9%	10,993,921,502.41	97.1%	11,658,000,919.00	97.0%	12,360,200,000.00	97.0%	13,108,100,000.00	97.0%	13,902,100,000.00	96.9%
กำไร(ขาดทุน)	41,289,471.65	1.1%	331,776,952.31	2.9%	357,496,171.00	3.0%	382,900,000.00	3.0%	409,500,000.00	3.0%	438,070,000.00	3.1%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น												
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ผลประโยชน์พนักงาน												
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	41,289,471.65	1.1%	331,776,952.31	2.9%	357,496,171.00	3.0%	382,900,000.00	3.0%	409,500,000.00	3.0%	438,070,000.00	3.1%

หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.12 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.

8.4 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557	%	2558	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%	2562 ¹	%
	(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	N/A		N/A		277,353,971.52		264,717,750.82		284,435,877.86		243,638,677.10	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	N/A		N/A		83,206,191.46		79,415,325.25		56,887,175.57		48,727,735.42	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	N/A				194,147,780.06		185,302,425.57		227,548,702.29		194,910,941.68	
Risk Free Rate (Rf)	N/A		N/A		2.80%		2.80%		2.68%		2.70%	
BetaUnlevered	N/A		N/A		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	N/A		N/A		8%		8%		7%		8%	
หนี้สินรวม (Debt)	N/A		N/A		2,321,935,018.09		2,297,059,900.25		2,938,232,547.00		3,049,492,514.49	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	N/A		N/A		820,014,749.93		939,190,037.39		1,076,196,431.30		1,182,860,180.53	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax... %) x D/E	N/A		N/A		3.71		3.20		3.78		3.57	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	N/A		N/A		32.45%		28.41%		28.87%		31.93%	
ดอกเบี้ยจ่าย	N/A		N/A		57,728,242.82		43,207,754.94		52,579,483.95		55,664,927.87	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	N/A		N/A		2.49		1.88		1.79		1.83	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	N/A		N/A		10.31		9.58		9.05		10.24	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	N/A		N/A		2,083,698,744.73		2,083,853,781.31		2,357,238,869.68		2,695,807,631.47	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	N/A		N/A		1,194,948,258.96		1,164,680,269.04		1,301,891,296.03		1,476,772,693.45	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	N/A		N/A		1,101,480,143.77		1,206,422,559.23		1,696,025,131.20		1,575,380,086.13	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	N/A		N/A		506,218,051.93		480,578,644.06		536,956,824.54		634,270,278.06	
Invested Capital	N/A		N/A		1,484,012,577.61		1,645,017,427.44		2,214,415,880.31		2,160,144,746.09	
IC x WACC%	N/A		N/A		152,957,614.84		157,603,061.80		200,363,340.70		221,170,669.32	
EP	N/A		N/A		41,190,165.22		27,699,363.78		27,185,361.58		-26,259,727.64	
ROA	N/A		N/A		6.99%		6.84%		5.78%		4.44%	

หมายเหตุ : ¹ สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ (พ.ศ.2560 – 2565) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563 (5เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%	2564E ³	%	2565E ³	%
	(ข้อมูลเบื้องต้น)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	60,303,032.23		339,335,532.31		395,831,308.56		423,544,186.82		452,603,514.93		483,784,434.20	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	12,060,606.45		67,867,106.46		79,166,261.71		84,708,837.36		90,520,702.99		96,756,886.84	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	48,242,425.78		271,468,425.85		316,665,046.85		338,835,349.46		362,082,811.94		387,027,547.36	
Risk Free Rate (Rf)	2.70%		2.70%		2.70%		2.70%		2.70%		2.70%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	8%		8%		8%		8%		8%		8%	
หนี้สินรวม (Debt)	3,492,996,405.21		2,834,000,000.00		2,817,000,000.00		2,809,000,000.00		2,804,000,000.00		2,818,000,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	1,226,473,605.55		1,476,000,000.00		1,431,000,000.00		1,441,000,000.00		1,451,000,000.00		1,456,000,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax... %) x D/E	3.95		2.66		2.73		2.70		2.68		2.68	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	34.99%		24.47%		25.02%		24.80%		24.61%		24.64%	
ดอกเบี้ยจ่าย	19,013,560.58		7,558,580.00		38,335,137.56		40,644,186.82		43,103,514.93		45,714,434.20	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	0.54		0.27		1.36		1.45		1.54		1.62	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	9.50		8.55		9.33		9.37		9.41		9.46	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	3,209,651,840.20		2,648,000,000.00		2,670,000,000.00		2,682,000,000.00		2,707,000,000.00		2,719,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,889,659,963.23		1,181,800,000.00		1,218,000,000.00		1,234,000,000.00		1,250,000,000.00		1,271,000,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,550,818,170.56		1,703,000,000.00		1,619,000,000.00		1,609,000,000.00		1,589,000,000.00		1,596,000,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	645,953,588.88		662,200,000.00		639,000,000.00		635,000,000.00		636,000,000.00		637,000,000.00	
Invested Capital	2,224,856,458.65		2,507,000,000.00		2,432,000,000.00		2,422,000,000.00		2,410,000,000.00		2,407,000,000.00	
IC x WACC%	211,265,413.29		214,470,513.07		226,911,639.44		226,825,144.01		226,660,898.81		227,812,706.08	
EP	-163,022,987.50		56,997,912.78		89,753,407.40		112,010,205.44		135,421,913.13		159,214,841.28	
ROA	0.87%		7.70%		8.42%		9.01%		9.62%		10.25%	

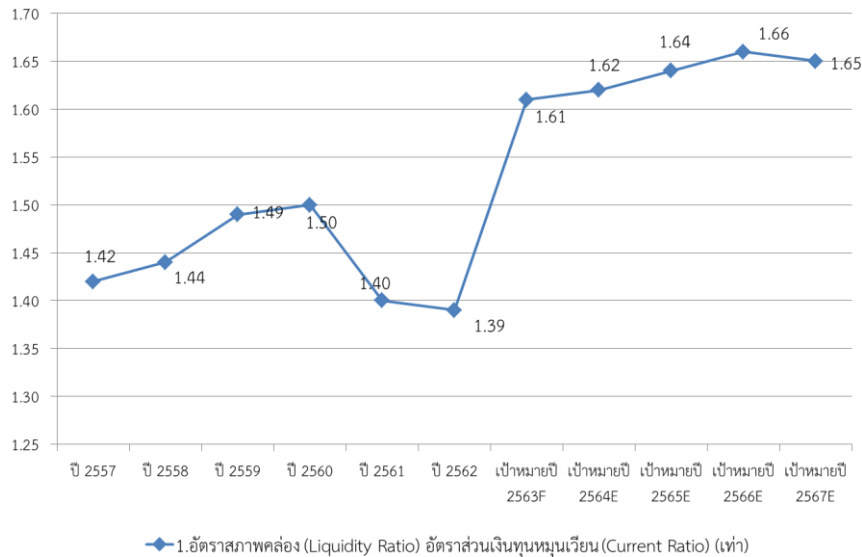
หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.13 แสดงประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

8.5 ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน

จากประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุนข้างต้น ส่งผลให้อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. ในระยะ พ.ศ.2557-2567E เป็นดังนี้

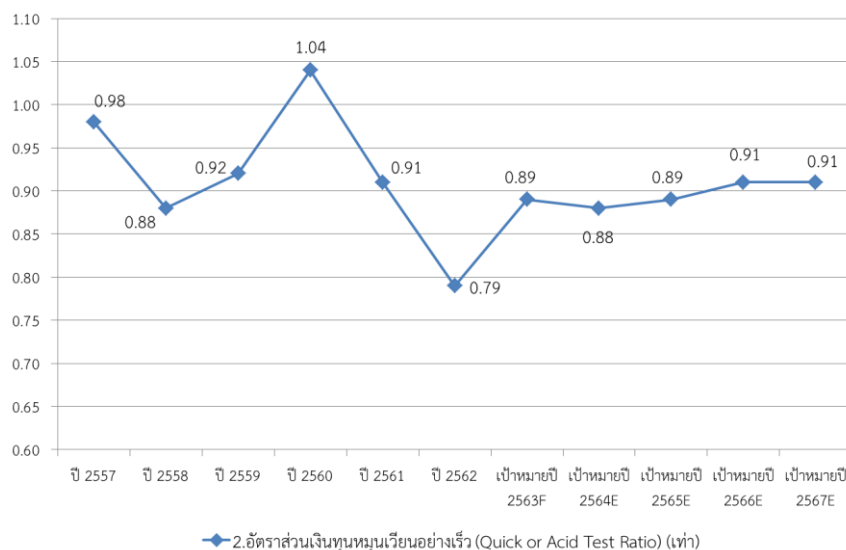
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จาก 1.42 ในปี 2557 เป็น 1.65 ในปี 2567E



หมายเหตุ : 1) ปี 2560 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.5 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในช่วง 0.79 ถึง 1.04 โดยในปี 2563F ถึง 2567E มีแนวโน้มคงที่

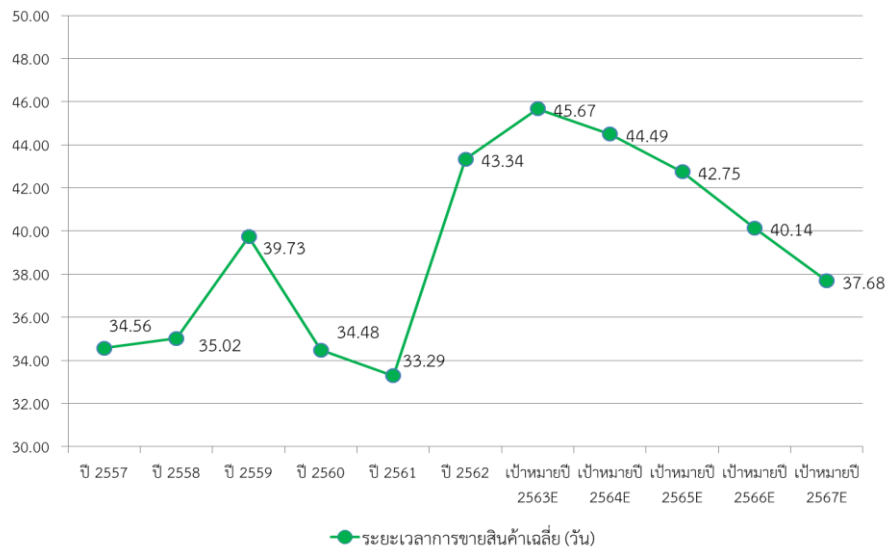


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว

8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

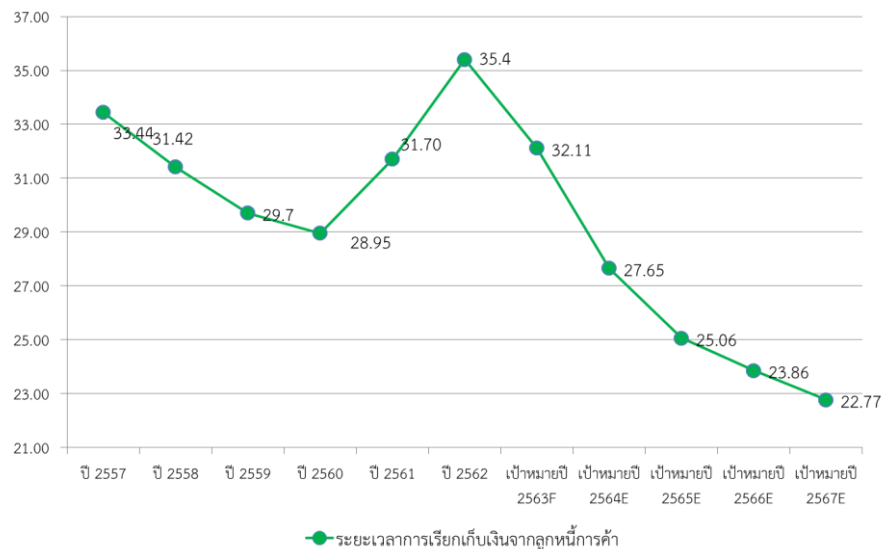
อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 33 - 46 วัน และมีแนวโน้มลดลงจาก 46 ในปี 2563F เป็น 38 วันในปี 2567E



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.7 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)

ระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ย ของ อ.ส.ค. อยู่ในช่วง 23 - 36 วัน และมีแนวโน้มลดลงจาก 36 ในปี 2562 เป็น 23 วันในปี 2567E

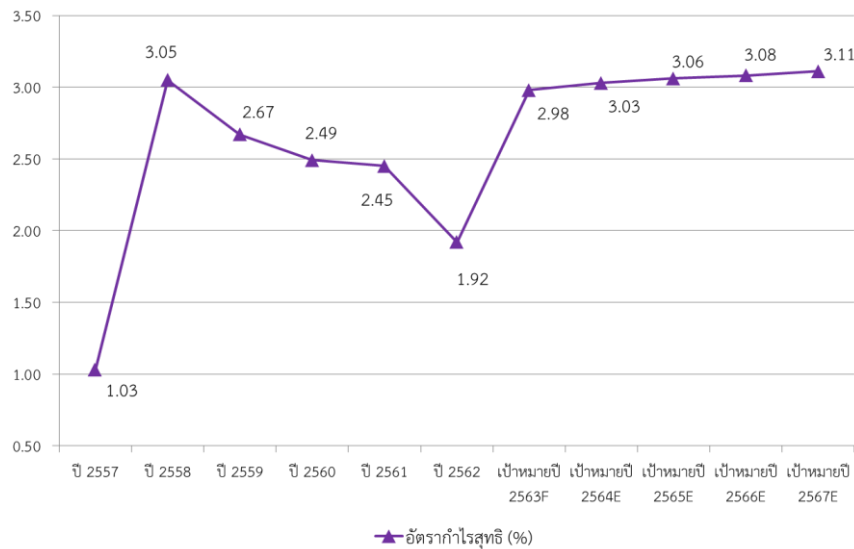


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.8 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้

8.7 ประมาณการความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. ได้บริหารโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ 80:20 แต่ในช่วงเวลาข้างหน้า อาจต้องปรับโครงสร้างต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับราคาวัตถุดิบคือน้ำมันดิบที่อาจปรับราคาขึ้น รวมทั้งผลิตภัณฑ์นมเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมราคา จึงประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิใกล้เคียงกันในปี 2563F ถึงปี 2567E

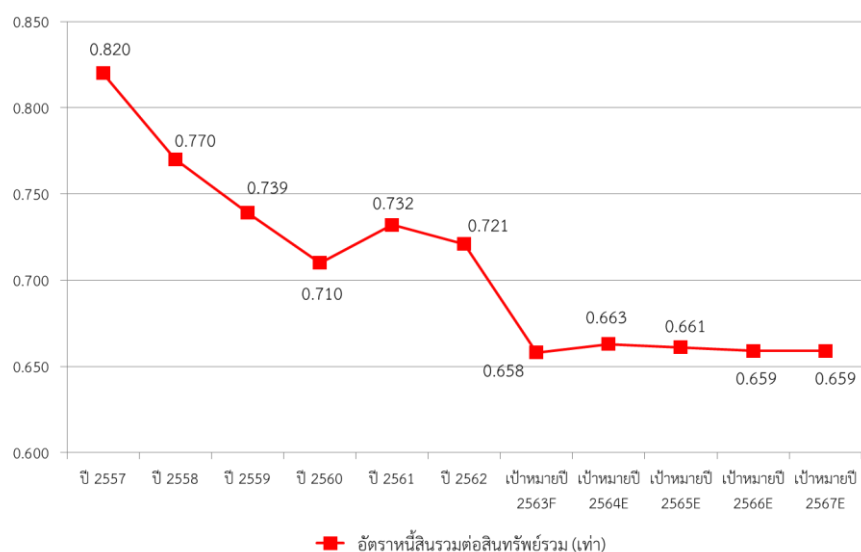


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.9 แสดงตัวเลขประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิการค้า (%)

8.8 ประมาณการอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มลดลง จาก 0.820 ในปี 2557 เป็น 0.658 ในปี 2563F และมีแนวโน้มคงที่จนถึงปี 2567E เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนมีอัตราการเพิ่มที่ใกล้เคียงกัน



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2567 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.10 แสดงอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม

การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล

การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ประกอบด้วย ความชัดเจนของสาระของแผนยุทธศาสตร์ การรับรู้ เข้าใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความตระหนักถึงภารกิจและความรับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศภายใต้ทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ดังนั้นกระบวนการสร้างความเข้าใจ ประสาน และร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องให้สามารถนำแนวคิดและเนื้อหาสาระของแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผล เป็นก้าวแรกที่สำคัญ ที่จะไปสู่ผลสำเร็จได้ โดยจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ขั้นตอน/กระบวนการ และกลไกการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลแผนวิสาหกิจ ดังนี้

9.1 แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ

1. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ให้เข้าใจเนื้อหาสาระ เจตนารมณ์ และจุดมุ่งเน้นของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญ และร่วมผลักดันการดำเนินงานตามกรอบของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญ มีการกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
2. หน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละประเด็นในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฉบับนี้ จะต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพิ่มเติม แล้วนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ควบคุมกำกับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
3. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. กับแผนต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบหรือเข้าไปร่วมดำเนินการ
4. เผยแพร่แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. แก่หน่วยงานภาคีและเครือข่ายการทำงานในพื้นที่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และเชื่อมโยงการทำงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่การระดมทรัพยากรและบูรณาการการทำงานโดยทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน
5. ใช้แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. เป็นกรอบในการจัดทำนโยบายและแผนงานโครงการประจำปี เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละปี รวมทั้งมีการกำกับ ติดตาม และ รายงานตามระบบการทำงานปกติประจำ

9.2 การติดตามประเมินผล

1. ติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมสิทธิของประชาชน การรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นด้วยการจัดให้มีเวทีประชาชนเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร องค์กร เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ ชุมชนและประชาชนทั่วไป ได้ตรวจสอบอย่างเปิดเผยและรับทราบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เสริมสร้างระบบประเมินผลเชิงบูรณาการที่มุ่งเสนอผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อใช้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศระยะ 20 ปี อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ก่อนจัดทำนโยบาย แผนงานโครงการ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสม ระหว่างการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงาน และการดำเนินการ สิ้นสุดแล้ว
3. อ.ส.ค. ประเมินด้วยตนเอง และการประเมินจาก สคร. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และติดตามผล อย่างใกล้ชิด ควบคู่กับการให้หน่วยงานที่เป็นกลาง เช่น ทริส ทำหน้าที่ประเมินผล เพื่อความถูกต้อง ตามหลักวิชาการและเป็นกลาง ปราศจากอคติ หรือเลือกปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

10.1 กรอบแนวคิด

ตามที่มติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนที่เกี่ยวข้อง โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจจะต้องน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนั้นการทบทวน ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 จึงสอดคล้องกับแผนต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

10.1.1 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

อ.ส.ค.ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้หลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้แก่

- ส่งเสริมให้ชุมชนมีการร่วมมือและช่วยกันพัฒนา ทั้งในชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ อย่างสมดุล
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนจากหลากหลายภูมิสังคม หลากหลายอาชีพ ฯลฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดความสัมพันธ์ที่ดี
- ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่อย่างพอกิน และพึงตนเองได้
- ส่งเสริมความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและดำเนินชีวิต
- มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน

10.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทย คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ อ.ส.ค. จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในลักษณะของการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อ.ส.ค. จึงได้กำหนดให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใน และเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล

10.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การพัฒนาประเทศตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นั้น ได้มุ่งเน้นการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และการพัฒนาโดยเน้นคนเป็นศูนย์กลาง พร้อมด้วยการก้าวไปสู่การหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศรายได้สูงและเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในที่สุด โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ สู่มั่งคั่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

อ.ส.ค. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้ โดยการเชื่อมโยงการส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนม และอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนา

วิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคมนได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแรงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ เป็นการสนับสนุนบทบาทส่งเสริมกิจการโคมนของ อ.ส.ค. ในการสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชน และเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ สร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

10.1.4 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อยไปสู่การทำน้อยได้มากนั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

สำหรับแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันในเวทีโลก 2) สร้างโอกาสและความเท่าเทียมทางสังคม 3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล และ 4) ปฏิรูปภาครัฐ โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 6 ประเด็น ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดย อ.ส.ค. มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคมน ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคมน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน พัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์กรด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคมนไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

10.1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

ทิศทางและแนวทางพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

10.1.6 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

เป็นแผนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกษตรกรของประเทศ สำหรับทิศทางการพัฒนานั้น ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมีั่งคั่ง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งจัดการและบริหารทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ

10.1.7 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569

มีการกำหนดวิสัยทัศน์ “อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบ ได้มาตรฐานสากลภายใน 10 ปี” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรโคนมและผลิตภัณฑ์นม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้
มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขัน
ระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

10.2.1 จุดแข็ง

- เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดกำเนิดในการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมพระราชทาน
- เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง
- มีตราสินค้าที่ได้การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริโภค
- มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
- มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน
- มีการจัดเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์
- มีการทำความร่วมมือ
- กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน
- มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน
- อ.ส.ค.เป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานภายนอก ในการทำความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้องได้
- อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่รับมาตรฐาน
- บุคลากรเฉพาะสายงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
- บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร
- เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบของการเลี้ยงโคนมที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นสมาชิก
- เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร (ต้นน้ำ/กลางน้ำ/ปลายน้ำ)
- มีโรงงานผลิตครบทั้ง 4 ภาคทำให้ใกล้เคียงแหล่งวัตถุดิบ
- มีโรงงานผลิตนมที่ได้รับมาตรฐานและได้รับรางวัลเทคโนโลยี
- มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศทุกภูมิภาคครบ 72 จังหวัด
- เป็นพี่เลี้ยงของเกษตรกรตั้งแต่เริ่มเข้าสู่อาชีพการเลี้ยงโคนม
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรมาอย่างยาวนาน

10.2.2 จุดอ่อน

- การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

- ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของ Big data ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น
- ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดและต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัวสูง
- โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านCSR
- จำนวนบุคลากรที่รองรับเฉพาะสายงานและ/หรืองานเชิงยุทธศาสตร์มีไม่เพียงพอ อาทิ ด้านวิจัยและพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- มีความจำเป็นในการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุ
- ระบบโลจิสติกส์ ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ
- ต้องวางระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจนและทั่วถึง
- ระบบตัวแทนจำหน่ายและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนถึงมือผู้บริโภคของตัวแทนจำหน่าย
- มีตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศแต่ยังไม่ครอบคลุม
- เป็นการเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่าน เกษตรกรรุ่นใหม่ยังไม่มีความผูกพันกับองค์กร
- งานด้านประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น

10.2.3 โอกาส

- อ.ส.ค.มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค
- สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค
- การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์
- นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร
- แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร

- รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆในภูมิภาค
- แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายไปยังต่างประเทศ
- มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ต่างๆเพื่อการขยายธุรกิจ
- การเปิดการค้าเสรีทำให้ตลาดการค้าผลิตภัณฑ์ขยายตัวมากขึ้น
- มีกลไกด้านกฎหมายที่สามารถใช้กำหนด กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการทำงาน
- เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น
- เทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน เอื้อให้บุคลากรสามารถเพิ่มสมรรถนะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว
- กระแสโลกที่ตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้สารเคมี การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

10.2.4 ผลกระทบ

- สังคมโซเซียลมีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว หากมีภาพลักษณ์ในเชิงลบ
- ผู้บริโภคเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นกลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์
- เกษตรกรบางส่วนเลิกอาชีพเลี้ยงโคนม
- การขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้าง ในฟาร์มโคนม
- นโยบายด้านการเก็บภาษีของภาครัฐที่ส่งผลต่อกลุ่มเกษตรกร
- เศรษฐกิจโลกและประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลต่อการลงทุน
- ผู้ผลิตรายอื่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่นกัน
- ผู้บริโภคมีสินค้าที่ทดแทนกันได้
- ผู้บริโภคมีสินค้ามีทางเลือกที่หลากหลาย
- ต้นทุนในการเลี้ยงโคนมสูง
- การเข้าถึงแหล่งทุนของเกษตรกรมีข้อจำกัด
- มาตรการทางการค้าและภาษีส่งผลให้คู่แข่งจากต่างประเทศสามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดง่ายขึ้น
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง, และมีข้อจำกัดในการปฏิบัติด้านการค้าระหว่างประเทศ
- เกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไปใช้
- การถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาภาคการเกษตรไปสู่เกษตรกรของประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

- ในทุกขั้นตอนของอุตสาหกรรมโคนมสามารถแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

10.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี

จากการวิเคราะห์ นโยบายและแผนต่างๆที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายประเทศไทย 4.0 เกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. เกณฑ์ประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม อ.ส.ค. จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 โดยแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะละ 5 ปี ดังต่อไปนี้

- ระยะ 5 ปี องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์แห่งชาติ ภาคเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถลดต้นทุนและแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยมีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ระยะ 10 ปี องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกร และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ
- ระยะ 15 ปี ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- ระยะ 20 ปี องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

10.4 วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี: เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมโคนม

10.4.1 เป้าประสงค์

1. อ.ส.ค. เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสามารถในอาชีพของตนตามหลัก “Smart” สามารถยกระดับการดำเนินงานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอด รวมถึงสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน
2. อ.ส.ค. ประกอบกิจการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม และผลิตผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลเป็นที่พึงพอใจของคนไทยได้อย่างยั่งยืน
3. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง เลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ

10.4.2 ยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

อ.ส.ค. มุ่งมั่นที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งเป็นต้นน้ำหรือผู้ผลิตน้ำนมดิบที่สำคัญ โดยเริ่มจากการพัฒนางานส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร เพื่อพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม เผยแพร่ องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรรวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม สามารถสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์ม ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรคผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงใจผู้บริโภค

พัฒนางานด้านตลาดให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนมอย่างยั่งยืนด้วยมีการวิจัย พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์นม ให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงมีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบบูรณาการและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นม (High Value Added Product) ด้วยนวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมการบริโภคนมในภูมิภาคอาเซียนให้มีความยั่งยืน ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ทำให้มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศ ครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย สร้างความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand ที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนมครบวงจรของชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของอ.ส.ค. และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมาภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่ พัฒนาระบบการจูงใจ สร้างความผูกพัน และพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้าน HR ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ SEPA วัฒนธรรมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้



ภาพที่ 10.1 แสดงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย							
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม										
1. โปรแกรมการส่งเสริมฟาร์มตามความต้องการเฉพาะ	• ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรโคนม (DIP)	59.49% (718 ฟาร์ม)	20%	30%	40%	50%	50-100%	100%	100%	100%
	• ร้อยละฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านมาตรฐานฟาร์ม	41.89% (1,746 ฟาร์ม)	+3%	+3%	+3%	+3%	+3%	+3%	+3%	+3%
2. เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการฟาร์ม	• ร้อยละฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในอาชีพเกษตรกรโคนม (DPO-Smart Farmer)	37.72% (471 ฟาร์ม)	15%	20%	30%	40%	40-60%	60-80%	80-90%	90%
3. การเสริมพลังเครือข่ายคนเลี้ยงโคนม	• ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลซอนเดอร์กอร์ด	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย							
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก๊สสิ่งแวดล้อม										
1. พัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรมการผลิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> ปริมาณน้ำนมดิบตาม MOU (ตัน/วัน) ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล <ul style="list-style-type: none"> - HACCP,GMP CODEX - ISO9001,14001,18001 - HALAL - ISO/IEC17025 - TPM" - มาตรฐานส่งออก - มาตรฐานนมพรีเมียม (เชียงใหม่) - มาตรฐานนมอแกนิก ร้อยละความพึงพอใจของ agent และsupplier ต่อผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตในระดับมาก-มากที่สุด ระดับความสำเร็จร้อยละการรับรู้ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วมกับยุทธศาสตร์ที่ 2,3) 	699	667	728	770	+6%	+6%	+6%	+6%	+6%
		✓ ✓ ✓ ✓ - - -	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐาน
		ND	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%
		15.85	20.44	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย								
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20	
2. Total productive maintenance (TPM)	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Total productive maintenance (TPM) มาใช้ในการบริหารจัดการโรงงาน และเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 	20% (สกต.)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3. การพัฒนาระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะ	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบ Manufacturing Execution Systems (MES) มาใช้ จัดการระบบการผลิต และ/หรือโลจิสติกส์ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด 	ND	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย								
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงผู้บริโภค											
1. การพัฒนาแบบองค์รวมสู่ผู้ทำเชิงตลาด	• ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT Market Share	36%	ผลปี 61 +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%
	• ร้อยละของรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น	9,480.96 ล้านบาท	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี
	• ร้อยละของยอดขายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมในต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นต่อปี	1,066.0 ล้านบาท	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี
2.ผลิตภัณฑ์คุณค่าสูง	• ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*	4.5	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4
3.การสร้างความเข้มแข็งและคุณค่าของตราสินค้า	• ร้อยละการรับรู้ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วมยุทธศาสตร์ที่ 2,3,5)	15.85	20.44	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%
	• ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริโภค ต่อผลิตภัณฑ์และการบริการในระดับมาก-มากที่สุด	ND	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย							
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ										
1. Dairy Academy 2. องค์กรมุ่งวิจัย	• ระดับความสำเร็จของ ระบบ และกลไกการขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ	ND	มีการ ดำเนินการข้อ 1-2	มีการ ดำเนินการข้อ 1-3	มีการ ดำเนินการข้อ 1-4	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ
	• จำนวนผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติและ นานาชาติต่อปี	ND	ND	ND	1	1	1	1	1	1
	• ระดับความสำเร็จการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*(ตัวชี้วัดร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 3,4)	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4
	• จำนวนงานวิจัยนวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่นำไปใช้ ประโยชน์	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย							
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง										
1.การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล Big Data เพื่อการบริหารและงานในภารกิจหลัก	• จำนวนนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารหรือเพื่อภารกิจหลักต่อปี	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. CG-CSR เน้นธรรมภิบาล	• ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม*	ND	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
3. CG-CSR คุณค่าโภชนาและสร้างเสริมสุขภาพ และ CG-CSR จากฟาร์มสู่โต๊ะอาหาร	• Product Perceived Brand (ตัวชี้วัดร่วมยุทธศาสตร์ 2, 3, 5)	15.85	20.44	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ผ่านมา +1%
4. CG-CSR รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม	• ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	5.0000	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5
5. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยนวัตกรรม	• การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)	ND	ไม่ต่ำกว่า 3.3	ไม่ต่ำกว่า 3.4	ไม่ต่ำกว่า 3.5	3.75	4.0	4.5	4.75	4.75
6. สร้างเสริมทุนมนุษย์ด้วยคุณภาพชีวิตและความสุข	• ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer	71.28%	มากกว่า 80%	มากกว่า 85%	มากกว่า 90%	มากกว่า 93%	มากกว่า 95%	มากกว่า 98%	มากกว่า 99%	มากกว่า 99%