



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อ การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร



สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๔

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

คำนำ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ (สำหรับปี ๒๕๖๔) เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบรรลุตามเป้าประสงค์ของ อ.ส.ค. ในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมในประเทศไทยและการขยายสู่ธุรกิจอื่น โดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒, ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy), แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ, แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจมาพิจารณาประกอบกับการพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของ อ.ส.ค. ในการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กร เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดอย่างจริงจัง และผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

กันยายน ๒๕๖๓

สารบัญ



หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ บริบทขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร	๑
๑.๓ บทบาทและหน้าที่	๓
๑.๔ โครงสร้างองค์กร	๔
๑.๕ สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)	๕
๑.๖ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	๕
๑.๗ กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	๗

บทที่ ๒ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๒.๑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๑๑
๒.๒ การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	๑๒
๒.๓ เป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาวของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๑๓
๒.๔ แผนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ ๒๐ ปี และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑๕

บทที่ ๓ ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ๒๐

๓.๑ นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์	๒๐
๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	๒๑
๓.๓ บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	๒๑

บทที่ ๔ การกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๔.๑ นโยบายภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนองค์กร	๒๔
๔.๒ กระบวนการกำหนดหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ	๒๔
๔.๓ ขั้นตอนการกำหนดหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ	๓๓
๔.๔ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	๓๔







บทที่ ๑

บริบทขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ประเภทจัดหารายได้จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมประกอบธุรกิจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์ที่ให้น้ำนมและการผลิตพร้อมทั้งจัดจำหน่ายแปรรูปผลิตภัณฑ์จากโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมโดยองค์กรมีธุรกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคนมสำเร็จรูปพร้อมดื่มในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคภายในประเทศและมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก และการรับจ้างคู่ค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศในการผลิตเพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์

“นมแห่งชาติภายในปี 2565” (Being National Milk by 2022)

นมแห่งชาติที่ต้องการรวมพลังไทยเป็นหนึ่งสร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืนโดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังภาพต่อไปนี้



“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์กเป็นที่หนึ่งในใจคนไทยเพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ ๑๐๐% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์

๑. Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ

ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน ๒,๐๐๐ ราย (๔๒% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*)

๒. Performance : พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด : ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย ๔ โรงงาน

๓. Growth : แแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ ๑ ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

ตัวชี้วัด : ๑. EBITDA ๕๖๐ ล้านบาท

๒. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า ๒๕%

๔. Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่ต่ำกว่า ๓.๖๐ รวม handicap

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบบงานขององค์กร



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๒๕, (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๕, (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๗, (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๓๘, (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๔ และ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๒ มาตรา ๗ อ.ส.ค. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม



เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

๑. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินต่าง ๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่าง ๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ในและนอกราชอาณาจักร

๒. จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมกิจการหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใด ๆ

๓. ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่น ๆ

๔. สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนํ้าห้องเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

๕. รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่าง ๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.

๖. กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

๑.๓ บทบาทและหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๑๔ ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค. นั้น ประกอบไปด้วย ๕ ข้อ ดังนี้

๑. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า

๒. ผลิตนํ้านมและนํ้า ประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

๓. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านม และนํ้าการผลิตนํ้านมและนํ้า และการประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

๔. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า นํ้านมและนํ้า และผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า

๕. ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนมที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม



๑.๔ โครงสร้างองค์กร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานเพื่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

ภารกิจหลักตามโครงสร้างขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 4 ด้าน คือ



ด้านกิจการโคนม (2)

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม



ด้านอุตสาหกรรมนม (5)

- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน



ด้านอำนวยการและบริหาร (8)

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



ด้านการตลาดและการขาย/ ท่องเที่ยว/ ท้องเที่ยว (2)

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

ส่วนงานตามผังโครงสร้างการบริหารงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับภารกิจองค์กร

๑.๕ สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบกับสมรรถนะหลักขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา สมรรถนะของหน่วยงานและกลุ่มภารกิจที่ต้นสังกัดนำเสนอ ผลการดำเนินงานในอดีตโดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเป้าหมายร่วมกับการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย



อ.ส.ค. ได้รวบรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูงและนำปัจจัยดังกล่าวร่วมกับข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งจากผลการวิเคราะห์ อ.ส.ค. ได้กำหนดให้สมรรถนะที่สร้างข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร คือ “การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ” ช่องทางจัดจำหน่ายของ อ.ส.ค. ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีการบริหารจัดการแบ่งปัน Node กลุ่มจังหวัดเพื่อการบริหารการตลาดและกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งการจัดการผลิตภัณฑ์การตลาดและการกระจายสินค้าทั้งในรูปแบบช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในระดับต่าง ๆ และร้านค้าสะดวกซื้อสมัยใหม่ ความได้เปรียบในขั้นต้นของการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมเช่นนี้ อ.ส.ค. สามารถจัดจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นซึ่งต้องขนส่งสินค้าเข้ามาจากส่วนกลาง ทำให้มีปัจจัยด้านการขนส่งและอายุของผลิตภัณฑ์เข้ามาเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องส่งผลให้ต้องใช้ระยะเวลามากขึ้นด้วยต้นทุนที่สูงขึ้นต่างจาก อ.ส.ค. ที่มีจุดแข็งคือความผูกขาดการผลิตในประเทศทำให้สามารถผลิตสินค้าและกระจายสู่ช่องทางต่าง ๆ สูผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการบริหารทั้งหมดนี้นอกจากจะสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านภูมิศาสตร์แล้วยังเป็นเครือข่ายช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลการตลาดและการบริโภคอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการตลาดการบริหารการขนส่งตลอดจนศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคและการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังการกระทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรเองและช่วยเหลือการบังคับใช้กฎหมายโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันต่อไปได้อย่างยั่งยืน อ.ส.ค. ได้พิจารณาให้สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรได้แก่ การผลิตการแปรรูปน้ำนมดิบ และการจำหน่ายการกระจายสินค้า



๑.๖ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ อ.ส.ค. โดยทางตรงหรือทางอ้อมหรือมีผลประโยชน์ใด ๆ กับการดำเนินงานหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ อ.ส.ค. แบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ประกอบด้วย

๑. ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ตัวแทนจำหน่าย/ผู้รับบริการด้านการท่องเที่ยว
 - ๑.๑ ตัวแทนจำหน่าย
 - ๑.๒ ลูกค้า (ผู้บริโภค)
 - ๑.๓ ผู้รับบริการด้านการท่องเที่ยว
 - ๑.๔ เกษตรกร/สหกรณ์ที่รับบริการด้านส่งเสริมโคนม
๒. หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น
 - ๒.๑ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กษ.)
 - ๒.๒ กระทรวงการคลัง (กค.)
 - ๒.๓ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
 - ๒.๔ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
 - ๒.๕ สำนักงานงบประมาณ (สงป.)
 - ๒.๖ ภาครัฐ (คณะกรรมการ อ.ส.ค.)
๓. ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
 - ๓.๑ เกษตรกร/สหกรณ์ (ส่งนมดิบ)
 - ๓.๒ บริษัทเอกชน (ส่งมอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต ก่อถนน วัสดุปรุงรส)
 - ๓.๓ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/หน่วยงานพันธมิตร
 - ๓.๔ กระทรวงอุตสาหกรรม
๔. บุคลากร
 - ๔.๑ ผู้บริหารระดับสูง
 - ๔.๒ ผู้บริหารระดับกลาง
 - ๔.๓ ผู้บริหารระดับต้น
 - ๔.๔ ผู้ปฏิบัติงานและพนักงานสัญญาจ้าง/จ้างเหมา
๕. ชุมชน/สื่อมวลชน
 - ๕.๑ ชุมชน
 - ๕.๒ สื่อมวลชน



โดย อ.ส.ค. ได้มีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ อ.ส.ค. โดยการสัมภาษณ์จากแบบสอบถาม และการสำรวจผ่านช่องทางออนไลน์ เมื่อพิจารณาปัจจัย ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวล สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. คุณภาพสินค้าและบริการที่ดี
๒. มีสินค้าตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
๓. การจัดการราคาให้ตัวแทนจำหน่าย
๔. การช่วยรับซื้อน้ำมันทั้งหมดจากเกษตรกร
๕. ความยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนม
๖. การสนับสนุนและความช่วยเหลือ
๗. ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ
๘. ดาเนินการอย่างโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
๙. ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
๑๐. บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๑๑. เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (เน้นตลาดออนไลน์)
๑๒. ใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

จากประเด็นที่มาจากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลนี้ อ.ส.ค. จะนำไปสู่การปรับปรุง/แก้ไข เพื่อตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

๑.๗ กฎหมายกฎระเบียบเกี่ยวกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

- พระราชบัญญัติโรงงานพ.ศ. ๒๕๓๕ พร้อมกฎกระทรวงและประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้
- พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. ๒๕๖๒
- พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙
- พระราชบัญญัติการจัดทำร่างกฎหมายและการประเมินผลสมรรถภาพของกฎหมาย พ.ศ. ๒๕๖๒
- พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์(ฉบับที่๔) พ.ศ. ๒๕๔๔
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์(ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๖๐
- พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. ๒๕๔๓
- พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. ๒๔๗๕ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม, กฎหมาย, กฎกระทรวงของทางราชการที่เกี่ยวข้อง
- พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. ๒๕๐๘ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม, กฎหมาย, กฎกระทรวงของทางราชการที่เกี่ยวข้อง



- ประกาศอธิบดีกรมสรรพากรเกี่ยวกับภาษีเงินได้ (ฉบับที่๓๕) เรื่องการกำหนดยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคลแจ้งข้อความตามมาตรา๑๗ (๒)แห่งประมวลรัษฎากร
- กฎกระทรวงว่าด้วยการแจ้งข้อมูลการประกอบกิจการโรงงาน พ.ศ.๒๕๔๔
- พระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๗
- พระราชบัญญัติจราจรทางบก พ.ศ.๒๕๒๒ ข้อบัญญัติ ข้อบังคับ
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.๒๕๔๑ ฉ.๒ พ.ศ.๒๕๕๑ ฉ.๓ พ.ศ.๒๕๕๑ ฉ.๔ พ.ศ.๒๕๕๓ และ ฉ.๕ พ.ศ.๒๕๖๐
- พระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ.๒๕๓๐ ฉ.๒ และฉ.๓ พ.ศ.๒๕๕๐
- ประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเรื่อง คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง มาตรการคุ้มครองความปลอดภัยในการประกอบกิจการโรงงานเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.๒๕๔๖
- พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.๒๕๔๕
- พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามยาเสพติด พ.ศ.๒๕๔๓
- พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.๒๕๕๔
- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.๒๕๓๕ มาตรา ๘
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘
- ประมวลรัษฎากรและกฎกระทรวงการคลังต่างๆด้านบัญชีและการเงิน
- กฎกระทรวงการคลังและประกาศต่างๆ
- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๓
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘
- ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ
- กฎกระทรวง (พ.ศ. ๒๕๓๕) ออกตามความในพ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕ (บัญชีประเภทโรงงาน)
- กฎกระทรวงฉบับที่๒ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ออกตามความในพ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕
- หมวดที่ ๑ ที่ตั้งสภาพแวดล้อมลักษณะอาคารและลักษณะภายในของโรงงาน
- หมวดที่ ๔ การควบคุมการปล่อยของเสียมลพิษหรือสิ่งใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- หมวดที่ ๕ ความปลอดภัยในการประกอบกิจการโรงงานประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมเรื่อง กำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบายออกจากปล่องของ หม้อน้ำของโรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๙
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุไม่ได้ใช้แล้ว พ.ศ.๒๕๔๘



- ประกาศกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์และสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากแหล่งกำเนิดประเภทโรงงานอุตสาหกรรมและนิคมอุตสาหกรรม ณ.๓ พ.ศ. ๒๕๓๙
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
- ข้อบังคับว่าด้วยการพนักงาน ฉบับสมบูรณ์ (ล่าสุด ๒๕๖๐)
- ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างระหว่าง อ.ส.ค. กับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค.
- ข้อบังคับ อ.ส.ค. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน ๒๕๖๒
- ระเบียบ อ.ส.ค. ว่าด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ๒๕๖๒



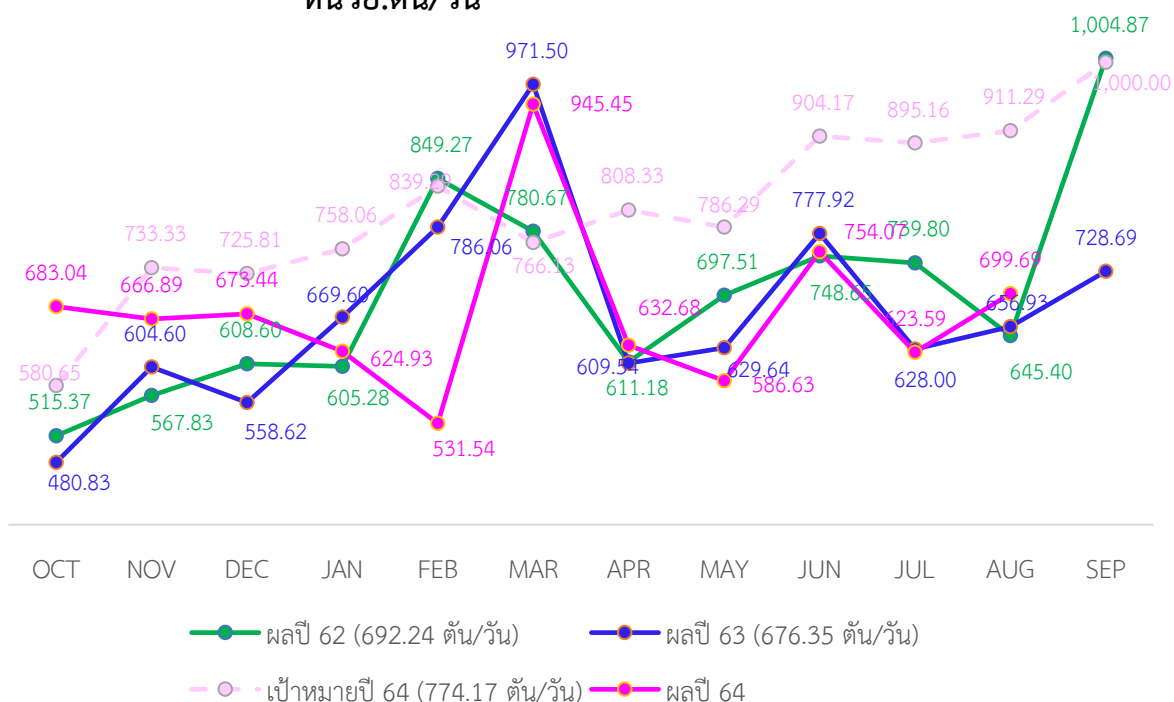
บทที่ ๒

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.ส.ค.

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ การดำเนินงานปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ดี กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และแนวนโยบายแห่งรัฐซึ่งได้ถ่ายทอดไปจัดทำเป็น แผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดทิศทางองค์กรให้ปรับตัวให้รองรับการแข่งขันและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตสร้างปริมาณจำหน่ายในระดับที่เหมาะสมเพื่อ สร้างผลกำไรในระดับที่องค์กรสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินในระดับที่องค์กรมีผลกำไรเป็นที่น่าพอใจของผู้ถือ หุ้นและบุคลากรสามารถลงทุนและทำการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับทิศทางตลาดในอนาคตและเป็น ฐานทางการเงินในการลงทุนเข้าสู่ธุรกิจอื่นโดยใช้ประโยชน์จากศักยภาพที่มีเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนผ่านการ กระจายแหล่งรายได้ที่หลากหลาย

ผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม อ.ส.ค. ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ (ตุลาคม ๒๕๖๓ - สิงหาคม ๒๕๖๔)

หน่วย:ตัน/วัน



(ต.ค.63-ส.ค.64)

เป้าหมายเฉลี่ย 791.68

ผลเฉลี่ย 674.72



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

โดย อ.ส.ค. ได้มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ประกอบด้วย

- ส่วนแบ่งตลาดนมพาณิชย์ในประเทศ
- ปริมาณจำหน่ายนมพาณิชย์ในประเทศ
- กำไรสุทธิ

๒.๑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๔ ข้อ โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

๑. ช่วงชิงตลาด

ประเด็นหลัก: การจำหน่ายนมพาณิชย์ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายนม ยูเอชที ในประเทศโดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็น ผู้นำในตลาดนมสดด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคา ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

๒. ควบคุมค่าใช้จ่าย

ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและโรงงานผลิต

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตและโรงงานผลิตนมยูเอชที ให้เป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดในเชิงต้นทุน

๓. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายนมยูเอชทีในประเทศ ด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นซึ่งรวมถึงการส่งออกผลิตภัณฑ์นมยูเอชทีและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนม ด้วยสินทรัพย์และความชำนาญ ขององค์กร

๔. บริหารสู่ความยั่งยืน

ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กรและบุคลากร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ



๒.๒ การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่กลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แล้ว อ.ส.ค. ได้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์โดยทำการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์รวมความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากำหนดความเชื่อมโยงของปัจจัยดังกล่าวกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงานโดยใช้การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix เพื่อให้แน่ใจว่าจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามทุกข้อจะมีกลยุทธ์รองรับ

จากการวิเคราะห์TOWS Matrix ที่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์แล้วนั้น อ.ส.ค. ได้นำกลยุทธ์ที่กำหนดได้มา เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครอบคลุม สภาพการณ์และตอบสนองต่อปัจจัยที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

๑. ช่วงชิงตลาด

- ๑.๑ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade
- ๑.๒ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade
- ๑.๓ การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์

๒. ควบคุมค่าใช้จ่าย

- ๒.๑ การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต
- ๒.๒ การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหารโรงงานผลิต ๕ แห่ง

๓. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

- ๓.๑ การพัฒนาธุรกิจการแปรรูปน้ำมัน
- ๓.๒ การพัฒนาธุรกิจนมยูเอชทีต่างประเทศ
- ๓.๓ การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก

๔. บริหารสู่ความยั่งยืน

- ๔.๑ การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล
- ๔.๒ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แล้ว อ.ส.ค. ได้กำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมาย เป็นเป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ โดยเป้าประสงค์ดังกล่าว จะเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอดลงไปสู่ระดับแผนปฏิบัติการตามการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของ อ.ส.ค.

Internal	S1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม S2 สหกรณ์โคนม นครชัยศรี-ราชบุรีและนครราชสีมา 1 ในกลุ่ม 5 กลุ่ม M1 ที่ถูกปิดตัว S3 มีระบบการเลี้ยงโคนมที่ปลอดภัย ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือมาก รวมทั้ง โยเกิร์ต S4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม S5 มีการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	V1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการการเงินและเงินไม่เพียงพอต่อโครงการขยาย V2 ขบวนการผลิตสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค Dealer Management System ยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ V3 หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับการเลี้ยงโคนม การขยายพื้นที่เลี้ยงโคนมจากพื้นที่ V4 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม V5 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม V6 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม V7 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม V8 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม
	O1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O2 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O3 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O5 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O6 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O7 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O8 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O9 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม O10 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม	CC1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC2 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC3 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC5 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC6 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC7 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC8 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC9 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม CC10 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม
T1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T2 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T3 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T5 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T6 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T7 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T8 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T9 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม T10 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม	SC1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC2 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC3 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC5 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC6 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC7 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC8 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC9 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC10 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม	SC1 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC2 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC3 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC4 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC5 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC6 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC7 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC8 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC9 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม SC10 เติบโตด้านผลผลิตจากโคนม 100% และไม่ประสบ โดยที่ผลผลิตจากโคนม

ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค.



หมายเหตุ : M (Management Process), C (Core Process), S (Support Process)



๒.๓ เป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาวของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ถูกนำมากำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมายระยะยาวประจำปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ตัวชี้วัด

๑.ช่วงชิงตลาด

รายได้จากการจำหน่ายนมยูเอชทีในประเทศ (ล้านบาท)

๑.๑ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade รายได้จากการจำหน่ายผ่าน Traditional Trade

๑.๒ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade รายได้จากการจำหน่ายผ่าน Modern Trade

๑.๓ การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์ มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่

๒.ควบคุมค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการผลิต

๒.๑ การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในการผลิตและค่าแรงทางตรง (บาท/พันกล่อง)

๒.๒ การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหาร

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)

โรงงานผลิต ๕ แห่ง

๓.พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

รายได้จากการขายสู่ธุรกิจอื่น (ล้านบาท)

๓.๑ การพัฒนาธุรกิจนมเย็น รายได้จากธุรกิจนมเย็น

๓.๒ การพัฒนาธุรกิจนมยูเอชทีต่างประเทศ รายได้จากการส่งออก

๓.๓ การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก รายได้จากธุรกิจอื่น

๔. ปฎิรูปองค์กรสู่อนาคต

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (ร้อยละ)

๔.๑ การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

๔.๒ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

หมายเหตุ : เป้าหมายระยะยาวของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรฉบับแก้ไขปรับปรุงล่าสุด



๒.๔ แผนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ ๒๐ ปี และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

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

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

อ.ส.ค.ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร มาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้หลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อบูมุงยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้แก่

- ส่งเสริมให้ชุมชนมีการร่วมมือและช่วยกันพัฒนา ทั้งในชุมชนตนเองและชุมชนอื่น ๆ อย่างสมดุล
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนจากหลากหลายภูมิสังคม หลากหลายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดความสามัคคี
- ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่อย่างพอกิน และพึงตนเองได้
- ส่งเสริมความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและดำเนินชีวิต
- มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในลักษณะของการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อ.ส.ค. จึงได้กำหนดให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในและเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ.ส.ค. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการเชื่อมโยงการส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัยเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยงไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแรงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ เป็นการสนับสนุนบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ในการสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ สร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

อ.ส.ค. มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับ ธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อ ผลผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน พัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์การด้วย วิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้าง เศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ทิศทางและแนวทางพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนา งานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี

มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกษตรกรของประเทศ สำหรับทิศทางการพัฒนานั้น ได้น้อมนำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมั่งคั่ง ทรัพยากร การเกษตรยั่งยืน”



Roadmap ของ อ.ส.ค. ในระยะ ๒๐ ปี

จากการวิเคราะห์ นโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐, เกษตร ๔.๐, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี, ยุทธศาสตร์กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ระยะ ๒๐ ปี, ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค., เกณฑ์ประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม อ.ส.ค. จึงได้กำหนด Roadmap ของ อ.ส.ค.ในระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ โดย แบ่งเป็น ๔ ระยะ ระยะละ ๕ ปี ดังต่อไปนี้

ระยะ ๕ ปี “นมแห่งชาติ” - องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพให้บรรลุวิสัยทัศน์นมแห่งชาติ ภาคเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยง โคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถลดต้นทุนและแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยมีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ระยะ ๑๐ ปี “มั่นคง” - องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกร และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ

ระยะ ๑๕ ปี “มั่งคั่ง” - ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

ระยะ ๒๐ ปี “ยั่งยืน” - องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

เป้าประสงค์

1. อ.ส.ค. เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสามารถในอาชีพของตนตามหลัก "Smart" สามารถยกระดับการดำเนินงานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอด รวมถึงสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

2. อ.ส.ค. ประกอบกิจการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม และผลิตผลที่มามีคุณภาพได้ มาตรฐานสากลเป็นที่พึงพอใจของคนไทยได้อย่างยั่งยืน

3. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง เลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถผลิตนํ้านมดิบที่มี คุณภาพได้มาตรฐานสากลและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ



บทที่ ๓

ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

๓.๑ นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

อ.ส.ค. มุ่งมั่นบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมนมในประเทศไทยและขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรสืบไปโดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานสู่การดำเนินงานในระดับบริหารและระดับบุคลากรมีการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนด คณะกรรมการจึงได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานถือปฏิบัติดังนี้

๑. คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้มีการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. อย่างเป็นระบบโดยมีความสอดคล้องกับกรอบและแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์ BCG Model, แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ, เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals ๒๐๓๐: SDGs) โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน

๒. อ.ส.ค. ต้องกำหนดให้หน่วยงานรับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบายกำหนดกรอบทิศทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปรวมทั้งการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๓. ผู้บริหารระดับสูง จัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืน โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ เช่น ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกผลการวิเคราะห์ SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนในการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

๔. อ.ส.ค. ต้องมีการถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่การปฏิบัติและกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินงานรองรับปัจจัยความยั่งยืนแต่ละด้านสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้การติดตามการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๕. ผู้บริหารทำหน้าที่กำกับและติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดให้เป็นไปตามนโยบาย คู่มือ กรอบแนวทางการปฏิบัติแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี



๖. อ.ส.ค. ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗. อ.ส.ค. ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำกับดูแลและติดตามอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความยั่งยืนการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะเสริมสร้างให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อ.ส.ค. มีโครงสร้างการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการอ.ส.ค.แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การนำองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าและคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนงานตามผังโครงสร้างองค์กร

๓.๓ บทบาทหน้าที่และระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

อ.ส.ค. ได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการโดยระบุทั้งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.ส.ค. โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

๑. คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

- ๑) พิจารณาทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.
- ๒) สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านความยั่งยืน และสอดคล้องกับการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักสากล

๒. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

คณะกรรมการ อ.ส.ค. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหารระดับสูงเพื่อการกำกับดูแลงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างคล่องตัวมีมาตรฐานและเกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยให้คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- ๑) ให้นโยบายกรอบทิศทางและแนวปฏิบัติที่ดีต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การนำองค์กร (Leadership) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมาภิบาลบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) และการบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)



๒) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนด้านการกำกับดูแลที่ดี แผนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แผนระบบบริหารจัดการองค์กร แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด เป็นต้น และทบทวนแผนงานดังกล่าวเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็นก่อนรายงานให้ คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

๓) กำกับและติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี แผนแม่บทแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีพร้อมทั้งให้ความเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

๔) รายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมหรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

๓. คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเป็นไปตามระบบประเมิณผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิณผลงานรัฐวิสาหกิจและการบริหารจัดการองค์กร อ.ส.ค. จึงได้จัดให้มีคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers เฉพาะด้านรวม ๘ ด้าน ตามระบบการประเมิณฯ โดยคณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้

๑) ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมิณผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers

๒) นำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยตามหลักเกณฑ์การประเมิณการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่กำกับเพื่อขอรับความเห็นชอบใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และรายงานคณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ และ/หรือเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

๓) ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยได้รับความเห็นชอบดังนี้

(๑) การดำเนินการตามแนวทางต้องมึนโยบาย/ ระบบหลักการ

(๒) นโยบาย/ ระบบหลักการทำได้อย่างมีคุณภาพ

(๓) การดำเนินการตามแนวทางต้องทำจริงอย่างทั่วถึง/ สม่่าเสมอและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

(๔) การดำเนินการตามแนวทางต้องมีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นๆที่เกี่ยวข้อง

(๕) การดำเนินการตามแนวทางต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๔) จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานพร้อมเอกสารประกอบเพื่อนำส่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน ๑ เดือนหลังสิ้นปีบัญชี

๕) ตอบสัมภาษณ์ผู้ตรวจประเมินภายนอก



๔. ผู้บริหารและส่วนงานภายใน อ.ส.ค.

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยกำหนดให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องตามผังโครงสร้างองค์กรทั้ง ๕ กลุ่มภารกิจรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและนโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ โดยบริหารจัดการกำกับดูแลติดตามประเมินผลการดำเนินงานส่งเสริมและปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนขององค์กร และตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการของแต่ละส่วนงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูงคณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการเพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมหรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

๔.๑ ผู้บริหารระดับสูง

- พิจารณากำหนดนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์แนวทางบริหารและดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.
- ผลักดันให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กรโดยจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบเช่นหน่วยงานคณะกรรมการคณะทำงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นผู้แทนผู้บริหารในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรโดยหัวหน้าหน่วยงาน คณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่สามารถ รายงานตรงต่อประธานคณะกรรมการฯ
- ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนรวมถึงพิจารณาการรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานความยั่งยืนประจำปีของ อ.ส.ค.
- สื่อสารแสดงความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ หน่วยงานด้านพัฒนาความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

- ยุทธศาสตร์องค์กร
 - รับผิดชอบในภาพรวมของการขับเคลื่อนนโยบายแนวปฏิบัติและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค. ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานประเมินผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมายทวนสอบความถูกต้องประมวผลและวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการฯอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง
- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการรายงานผลด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.



บทที่ ๔

การกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กรตลอดจนการตระหนักถึงบทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้ง ในด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม อ.ส.ค. ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีการ กำหนดแนวทางการดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยงของระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆตลอดการดำเนินงานทั้งห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุลสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและตั้งอยู่บน ฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการ ดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

อ.ส.ค.ได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรดังนี้

๔.๑ นโยบายภาครัฐผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนองค์กร

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศในหลายระดับซึ่งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐในการนำกรอบการดำเนินงานของแผนต่างๆ ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นมาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกันโดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง“พอประมาณมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” เป็นแนวทางในการดำเนินการ

๔.๑.๑ แผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ๒๐ ปีมีกรอบการดำเนินงานระหว่างปี๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย ๒๕๘๐ คือ

“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม“ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุขเศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่องสังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน ” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม



๔.๑.๒ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น ๒๓ แผนแม่บทซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้นรวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

๔.๑.๓ แผนการปฏิรูปประเทศ ๑๒ ด้าน

แผนการปฏิรูปประเทศต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วยประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อยมีความสามัคคีสังคมมีความสงบสุขเป็นธรรมและมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทั้งนี้การปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ

๔.๑.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

๔.๑.๕ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีมติให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานประจำปีแผนยุทธศาสตร์ ๕ ปี และเป้าหมาย ๒๐ ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดให้มีวิสัยทัศน์ “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติโดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงินโดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

๔.๑.๖ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ภาพรวมรัฐวิสาหกิจได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แยกตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันให้สามารถเป็นกลไกที่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และบรรลุสู่การเป็นประเทศไทยที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมยึดถือแนวทางคือ



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

“พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยโดยยึดหลักธรรมาภิบาล” ทิศทางการพัฒนาองค์กรสำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้ ควรมุ่งเน้นการสร้างการแข่งขันในการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินธุรกิจตามภารกิจหลัก เริ่มจากการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินด้วยการสร้างรายได้เพิ่มเพื่อยกระดับองค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงพัฒนาการลงทุนด้วยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนต่าง ๆ อาทิเช่น การลงทุนด้านเครื่องจักร ด้านเทคโนโลยีการผลิตประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการปรับกลยุทธ์ ด้านการตลาดเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะสูงขึ้นในอนาคต ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรจะต้องควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์กับการผลิตการพัฒนาสินค้าและบริการช่องทางการเข้าถึงบริการลูกค้าและประชาชน โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นสำคัญภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

๔.๑.๗ ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

การพิจารณابັນทึบข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปีงบประมาณ ๒๕๖๒ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจได้มีข้อสังเกตดังนี้

เนื่องจากบริบทการแข่งขันโดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้แก่ โครงสร้างภาษีการแข่งขันด้านราคาและด้านเทคโนโลยีของคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจาก เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology/Digital Disruption) ส่งผลให้ระดับขีดความสามารถของ อ.ส.ค. ลดลงดังนั้น อ.ส.ค. ควรมีการทบทวน/ปรับปรุงระบบงานกระบวนการทำงานที่สำคัญและรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรมรวมทั้งดำเนินการพัฒนาทักษะบุคลากรทั้งแบบ Upskill และ Reskill และสร้างวัฒนธรรมให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งองค์กร ลดต้นทุนการผลิตและสร้างคุณค่าให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งยกระดับขีดความสามารถองค์กรอย่างยั่งยืน

อ.ส.ค. ควรเร่งสรรหาผู้อำนวยการอ.ส.ค.คนใหม่เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนมีความต่อเนื่องและสามารถนำทิศทางดังกล่าวไปปฏิบัติตอบสนองต่อบริบทการแข่งขันได้ทันกาล

อ.ส.ค. ต้องมีการดำเนินการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เช่น หาช่องทางการตลาดใหม่ ลดต้นทุนการผลิตและวิจัย เพื่อนำไปพัฒนา/สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มมูลค่า และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

อ.ส.ค. ควรมียุทธศาสตร์ด้านบุคลากรให้มีความชัดเจนมากขึ้นโดยเฉพาะการจัดทำกระบวนการ ทำงานและการผลิตที่จำเป็นสำหรับโรงงานผลิตซึ่งเป็นการประเมินตนเอง (Self-assessment) เพื่อวิเคราะห์หาอัตรากำลังหรือจำนวนแรงงานกลุ่ม/ประเภทแรงงานที่เหมาะสม (Optimal size) และสร้างเป็นกลยุทธ์ด้านบุคลากรของ อ.ส.ค. ให้สามารถปรับตัวและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน



๔.๑.๘ ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง

อ.ส.ค. ควรพิจารณาความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดเกี่ยวกับการทบทวนจำนวน ชนิดผลิตภัณฑ์ (Product Item) และตราสินค้าใหม่ความเหมาะสมกับสภาวะตลาดและความต้องการของผู้บริโภคเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมและรักษาส่วนแบ่งการตลาด

อ.ส.ค. ควรหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ เช่น การพิจารณาช่องทางเพื่อขยายตลาดในต่างประเทศ และการหารายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่นมยูเอชที (Non-UHT) เช่น การจำหน่ายนมเย็น การจำหน่ายเครื่องดื่มบำรุงร่างกายโดยมีนมเป็นองค์ประกอบ การจำหน่ายไอศกรีม และรายได้จากการผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

๔.๑.๙ ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

อ.ส.ค. ได้จัดทำกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ในขั้นตอนการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์โดยให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจการตอบ แบบสอบถามและการจัดประชุมสัมมนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ความต้องการสภาพการณ์ การดำเนินงานในปัจจุบันและความพึงพอใจโดยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดังนี้

- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวังความกังวล
- ลูกค้า
- ผู้บริโภค
 - รสชาติมีมาตรฐานคงที่
 - คุณภาพน้ำนม
 - รสชาติตรงใจ
 - ราคาถูก
- ผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) ไม่ปรับขึ้นราคา
- กำไรมากขึ้นนโยบายรัฐที่กระทบต่อธุรกิจ
- การแข่งขันด้านราคา
- รับฟังปัญหาและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันเหตุการณ์
- การส่งเสริมการขายในพื้นที่
- ราคาต้นทุนลดลง
- ราคาถูก การช่วงชิงลูกค้า
- การแข่งขันด้านการส่งเสริมการจำหน่าย
- การหาลูกค้ารายใหม่
- การเพิ่มยอดการจำหน่าย
- ไม่ผ่านหลักเกณฑ์การประเมินผลตัวแทน
- ผู้ขาย (ตลาดต่างประเทศ) ตราผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักอายุของผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค.

น้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง



- ผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (รสชาติ/ลักษณะผลิตภัณฑ์)
- ราคาจำหน่ายที่สามารถแข่งขันได้
- ผลิตภัณฑ์มีนวัตกรรมใหม่ๆ
- ผลตอบแทนสูงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. ไม่คงที่
- บุคลากร
- ผู้บริหารบริหารจัดการระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดสรรทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงาน
- บริหารงานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- บริหารงานได้ตามมาตรฐานและคู่มือระเบียบคำสั่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- บริหารจัดการให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามแผน
- มีทีมงานที่ให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การหารายได้เพิ่มจากผลิตภัณฑ์อื่นโดยการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวังความกังวล
- ผู้บริหารความมั่นคงขององค์กร
- ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรการสำรวจและพัฒนาทักษะของพนักงานและหัวหน้างานและทำการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- นโยบายรัฐที่กระทบต่อธุรกิจ
- คู่แข่งขันในตลาด
- ยอดจำหน่ายไม่ได้ตามเป้าหมาย
- ประกาศสาธารณสุขเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- พนักงานระดับปฏิบัติการผลตอบแทนในรูปแบบของการปรับขึ้นของเงินเดือนโบนัส
- มีการมอบหมายงานตามภาระหน้าที่อย่างชัดเจน
- ประเมินผลการปฏิบัติงานการสรรหาและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
- มีสวัสดิการ
- จ่ายค่าจ้างถูกต้องตรงเวลา
- มีสังคมการทำงานที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
- มีโอกาสเติบโตในเส้นทางอาชีพ
- มีหัวหน้าและผู้บริหารที่ดีและเข้าใจพนักงาน
- ส่วนงานภายในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- การทำงานที่ราบรื่นไม่มีปัญหาอุปสรรค
- ทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน
- การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้รับความร่วมมือ
- ปฏิบัติงานได้ตามแผนและสำเร็จตามเป้าหมาย



- ปฏิบัติงานตามข้อบังคับระเบียบคำสั่งของอ.ส.ค.กฎหมายภายนอกและตอบสนองนโยบายได้ทันการ
- ได้รับโอกาสในการศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน
- ได้สิทธิและสวัสดิการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- องค์กรมีความมั่นคงวัตถุดิบไม่มีคุณภาพ
- กำหนดการส่งมอบไม่เป็นไปตามกำหนด
- ซ่อมแซมเครื่องจักรไม่ทันเวลาที่กำหนดไว้
- อายุการใช้งานของเครื่องจักรลดลง
- ความปลอดภัยในการเดินเครื่องจักร
- นโยบายองค์กรเป็นตัวชี้วัด
- การปรับปรุงกระบวนการซื้อกำหนด spe .ผลิตภัณฑ์และกำหนดแผนตรวจสอบคุณภาพที่มีความชัดเจน
- การกำหนดกระบวนการรับซื้อร้องเรียนรับคืนสินค้าการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขและติดตามผล
- ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และ Time line การจัดทำข้อบังคับระเบียบคำสั่งทำให้การดำเนินการ อาจไม่เป็นไปตามที่ผู้มีส่วนได้เสียคาดหวัง
- ข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน
- ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะในการแก้ไขป้องกัน การเกิดอุบัติเหตุยังไม่เพียงพอ
- การพิจารณาสิทธิพนักงานไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ความไม่ปลอดภัยในการทำงานไม่ได้รับการ ปรับปรุงแก้ไข
- ไม่ได้รับการสนับสนุน/ส่งเสริมตามความต้องการ/ คาดหวัง
- กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวังความกังวล
- ส่วนงานภายในงบประมาณ/ระยะเวลาไม่เพียงพอ
- ไม่ได้รับการสนับสนุนการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- คู่ค้า
- Supplier ได้ผลตอบแทนสูง
- ความสม่ำเสมอในการสั่งซื้อ
- ขั้นตอนการชำระเงินรวดเร็ว
- ใบสั่งจ้างที่ชัดเจน
- มโนบายที่ชัดเจนในการรับซื้อ/จัดสรรโควต้า
- ข้อมูลด้านจัดซื้อจัดจ้างทันเวลา
- มีความมั่นคงในการดำเนินงานขององค์กร
- ส่งเสริมการดำเนินงาน/ธุรกิจ
- ไม่ก่อดราม่าเกินจริง
- มีรายการจัดซื้อที่เป็นระบบ
- เพิ่มความรวดเร็วในการติดตามหลักประกันสัญญา



- ได้รับเงินค่าสินค้า/บริการตามกำหนดเวลา
- คืนหนังสือที่ยื่นซอง/ทำสัญญาถูกต้องครบถ้วน
- รายละเอียดและขอบเขตของงาน(TOR)มีความครบถ้วนและชัดเจน
- ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายมีความถูกต้องรวดเร็วและไม่ยุ่งยาก
- สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลต่อยอดจำหน่ายของ อ.ส.ค.
- การแพร่ระบาด COVID-๑๙
- นโยบายรัฐที่มีผลต่อการดำเนินงาน
- การตรวจรับพัสดุและการดำเนินการด้านการจ่ายเงินล่าช้า
- ไม่สะดวกในการติดต่อขอรับเงิน
- จัดทำสัญญาได้ล่าช้าหรือทำผิดพลาดต้องแก้ไขนาน
- เกษตรกร/สหกรณ์ผู้จำหน่ายน้ำมันดิบมีนโยบายที่ชัดเจนในการรับซื้อ/จัดสรรโควตา
- การให้ความรู้เรื่องการเลี้ยงโคนมให้ได้ประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- ข้อมูลด้านจัดซื้อจัดจ้างทันเวลา
- องค์กรมีความมั่นคงนโยบายที่มีผลต่อการดำเนินงาน
- นโยบายที่กระทบต่อโควตา
- ผู้ส่งมอบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับSpec. สินค้าที่ต้องการปริมาณสินค้าในการขนส่งลดลง
- การปล่อยมลพิษเกินค่ามาตรฐาน
- (วัตถุดิบ/อะไหล่เครื่องจักร/อุปกรณ์สนับสนุนการผลิต)
- ผู้รับจ้างขนส่ง
- การให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับพ.ร.บ.จัดซื้อฯ
- เพิ่มความรวดเร็วในการตรวจรับพัสดุและการชำระค่าสินค้า
- ปริมาณสินค้าในการขนส่งเป็นไปตามสัญญาจ้าง
- ได้รับแผนการขนส่งตามกำหนด
- ชำระค่าใช้จ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- ควบคุมการปล่อยมลพิษให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวัง ความกังวล
- บริษัทภายนอก (ผู้ตรวจประเมิน) ปรับปรุงการทำงานเครื่องจักรและอุปกรณ์ด้านพลังงานและเชื้อเพลิงให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด การชำรุดเสียหาย/การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดมีความเสี่ยงเกิดอันตราย/ค่าปรับ/บทลงโทษผู้ซื้อของเสียที่เหลือจากการผลิตไปรีไซเคิลหรือรีไซเคิล
- กำไรจากการซื้อขายการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดมีความเสี่ยง/ค่าปรับ/บทลงโทษ
- Outsource เพิ่มค่าตอบแทน
- มีสวัสดิการ
- จ่ายค่าตอบแทนตรงต่อเวลา
- ความมั่นคงขององค์กรกฎหมายแรงงาน



- นโยบายรัฐบาล
- บริษัทประกันภัย ดำเนินงานตามมาตรฐานความปลอดภัยครบถ้วนทั้งองค์กรเพื่อป้องกันและลดการเกิดเหตุความเสียหายถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรลดลงจะส่งผลทำให้การประกันภัยลดลง
- วิทยากรฯ ได้รับโอกาส/คัดเลือกให้เป็นวิทยากรหรือผู้ให้ความรู้
- เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานไม่ได้รับความร่วมมือในการเข้าอบรม
- ผู้รับกำจัดของเสีย
- มีระยะเวลาการจัดที่แน่นอนกฎหมายและนโยบายรัฐ
- ผู้ร่วมทุน
- (Joint venture) มีนโยบายที่มั่นคงชัดเจน
- ลดขั้นตอนการตัดสินใจ
- นโยบายสนับสนุนความร่วมมือนโยบายรัฐ
- หน่วยงานกำกับดูแล
- กระทรวงการคลัง
- ได้รับรายงานการควบคุมภายในตามเวลาที่กำหนดและข้อมูลครบถ้วนของรายงาน
- ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒
- สำนักงานคณะกรรมการ
- นโยบายรัฐวิสาหกิจ
- (สคร.)
- สำนักงบประมาณจัดตั้งงบประมาณตามระเบียบภายในระยะเวลาที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นโดยใช้บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- เงินกู้ประเภท OD
- องค์กรสามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันหากขาดสภาพคล่องและจ่ายดอกเบี้ยในอัตราต่ำสุด
- บริหารเงินและจัดเตรียมเงินให้เพียงพอกับแผนงานและการใช้เงินขององค์กร
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวัง
- ความกังวล
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เงินกู้ประเภท OD
- จัดตั้งงบประมาณตามระเบียบภายในระยะเวลาที่กำหนดองค์กรสามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันหากสภาพคล่องและจ่ายดอกเบี้ยในอัตราต่ำสุด
- นโยบายของรัฐ



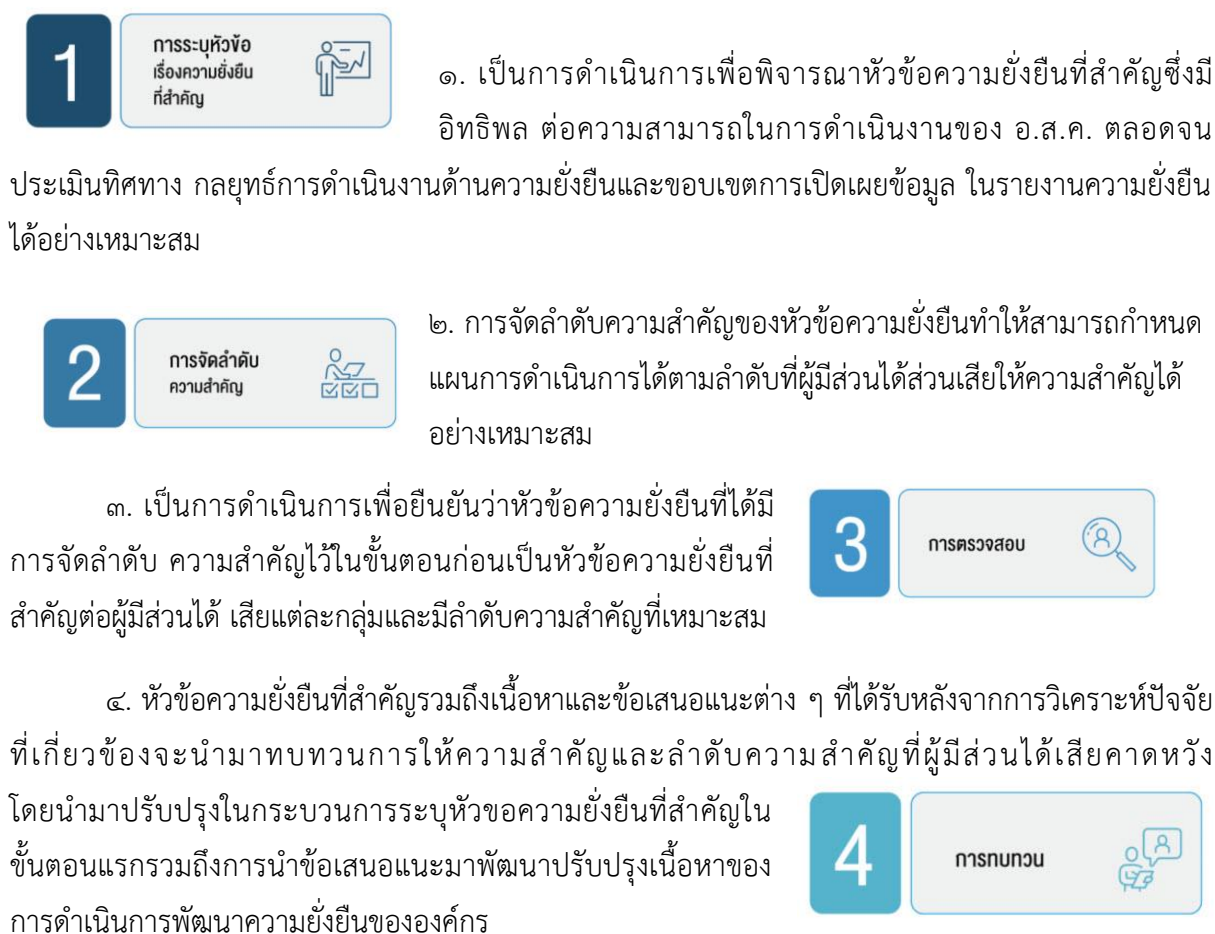
- คณะกรรมการอ.ส.ค. มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วนทุกประเด็นและตามระยะเวลาที่กำหนด
- มีแผนยุทธศาสตร์สำหรับเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน
- ปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ในมูลค่าที่เหมาะสมทิศทางการดำเนินธุรกิจผิด
- ข้อมูลสนับสนุนในการทำแผนงานไม่เพียงพอ
- คุณภาพสินค้าในตลาด
- กระทรวงสาธารณสุขการดำเนินการตามพรบ.อาหารและยา
- กรมศุลกากรความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร การชำระเงินผ่านระบบ E-Payment
- การทำเรือความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารการชำระเงินผ่านระบบ E-Payment
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้
- ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรลดลง จะส่งผลทำให้การจัดเก็บภาษีลดลง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ(สศช.)
- ได้ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้องตามความเป็นจริง
- กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการและความคาดหวังความกังวล
- องค์การบริหารส่วนตำบล เก็บภาษีได้ตามเป้าที่ตั้งไว้
- ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรลดลง จะส่งผลทำให้การจัดเก็บภาษีลดลง
- กระทรวงอุตสาหกรรมปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลตามที่ต้องการและได้ข้อมูลที่ต้องการผลการดำเนินงานขององค์กรลดลงจะส่งผลต่อเงินสนับสนุนจากค่าธรรมเนียมรายปี
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรายงานถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน
- สำนักงานอัยการสูงสุดเอกสารประกอบการดำเนินคดีและพยานหลักฐานครบถ้วน ถูกต้องเอกสาร/หลักฐานไม่ครบถ้วน
- ชุมชน
- ชุมชนโดยรอบที่ตั้งความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลด้านผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการทำงานของอ.ส.ค.
- ได้รับการช่วยเหลือ/สนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการ
- สร้างอาชีพแก่คนในชุมชน
- ไม่ได้รับผลกระทบด้านลบในการใช้ชีวิตประจำวัน
- ไม่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานของอ.ส.ค.
- ประชาชนทั่วไป ความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลด้านผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการทำงานของอ.ส.ค.



- ได้รับการช่วยเหลือ/สนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการ
- ไม่ได้รับผลกระทบด้านลบในการใช้ชีวิตประจำวัน
- ไม่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานของ อ.ส.ค.
- แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานด้านความยั่งยืนปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำธุรกิจนมในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่นโดยได้นำ แผนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง นโยบาย รัฐบาลแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐและทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจมาพิจารณาประกอบกับการพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของ อ.ส.ค. ในการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสร้างคุณค่าและนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๔.๒ กระบวนการกำหนดหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ

อ.ส.ค. มีขั้นตอนการดำเนินการตามลำดับดังนี้



๔.๓ ขั้นตอนการกำหนดหัวข้อความยั่งยืนที่สำคัญ

การดำเนินการ

แนวทางการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๑ : การระบุหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่สำคัญ

- การระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค. ซึ่งครอบคลุมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ความเสี่ยงความท้าทายความคาดหวัง ตัวชี้วัดมาตรฐานของGRI แนวโน้มของธุรกิจโลกและในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอีกทั้ง ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงการรวบรวมประเด็นต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันมาจัดเป็นกลุ่มประเด็นอันเป็นการนำไปสู่การบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายโดยรวบรวมและนำเสนอต่อ ที่ประชุมผู้บริหารระดับ ฝ่ายเพื่อพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

ขั้นตอนที่ ๒ : การจัดลำดับความสำคัญ

- การจัดลำดับความสำคัญต่อองค์กรโดยคำนึงถึงผลกระทบ ๒ ด้านได้แก่ผลกระทบต่อองค์กร และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียซึ่งกลุ่มประเด็นจะถูกแบ่งตามความสำคัญ ๓ ระดับได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำโดยการเลือกหัวข้อดำเนินการครอบคลุมและเน้นประเด็นที่สำคัญในระดับสูงและปานกลางเท่านั้น

ขั้นตอนที่ ๓ : การตรวจสอบประเด็นสำคัญของรายงาน

- การจัดทำผลสรุปประเด็นที่สำคัญต่อองค์กรโดยรวบรวมผลการประเมินประเด็นที่สำคัญและ ระบุความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่สำคัญกับหมวดการรายงานของGRI (GRI Aspects) เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขอบเขตของรายงานและ ตรวจสอบการประเมินดังกล่าวเพื่อให้มีความสมบูรณ์ว่ามีความสมบูรณ์และครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรรวมถึงการนำเสนอผลสรุปให้กับคณะกรรมการอ.ส.ค. เป็นผู้ทบทวนและอนุมัติเนื้อหาในประเด็นสำคัญเพื่อนำเสนอในรายงานความยั่งยืนประจำปี

ขั้นตอนที่ ๔ : การทบทวนและพัฒนาการรายงานอย่างต่อเนื่อง

- การทบทวนและพัฒนาการรายงานอย่างต่อเนื่องโดยทวนสอบรายงานความยั่งยืนเพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดประเด็นที่สำคัญขององค์กรตอบสนองต่อความคาดหวังและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสียและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสะท้อนถึงประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจได้ดียิ่งขึ้น



๔.๔ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ มีบทบาทส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม อ.ส.ค. ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการกำหนดแนวทางดำเนินการสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่คำนึงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

๔.๔.๑ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของ อ.ส.ค.

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals ๒๐๓๐: SDGs) คือ เป้าหมายการพัฒนาของสหประชาชาติที่กำหนดทิศทางการพัฒนา ๑๗ เป้าหมายหลักที่ต้องบรรลุภายในปี ๒๕๗๓ โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้น สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นความมุ่งมั่นและแนวทางปฏิบัติที่ อ.ส.ค. ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนานนับทศวรรษนับแต่เริ่มก่อตั้ง ในปีพ.ศ. ๒๕๐๕ และเพื่อสืบสานพระราชปณิธานของ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ผู้พระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับพสกนิกรชาวไทย อ.ส.ค. จึงมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน อ.ส.ค. ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ พระองค์ท่านมาใช้ในการปฏิบัติงานควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Triple CG : From Community Grass –To Consumer Glass-By Corporate Governance (จากห่วงโซาของชุมชน-ถึงแก้วนมของผู้บริโภค-ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร) เพื่อทะยานสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในยุค ๔.๐(Corporate Social Responsibility ๔.๐)

ด้วยเป้าหมายที่ อ.ส.ค. ต้องมุ่งสู่ยุทธศาสตร์นมแห่งชาติ ภายในปี ๒๕๖๕ อีกทั้งมุ่งเป็น “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดื่มีอาชีพ ” ดังนั้น อ.ส.ค. จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร พร้อม ๆ กับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ควบคู่กับการสร้าง อ.ส.ค. ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยเฉพาะเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย CSR ๔.๐ ด้วยรูปธรรมที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนา CSR ๔.๐ ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อตลอดห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (Total Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จากห่วงโซาของชุมชนถึงแก้วนมของผู้บริโภค From CG TO CG (Community Glass to Consumer Glass) จะต้องมีความมาตรฐานที่ดีมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ

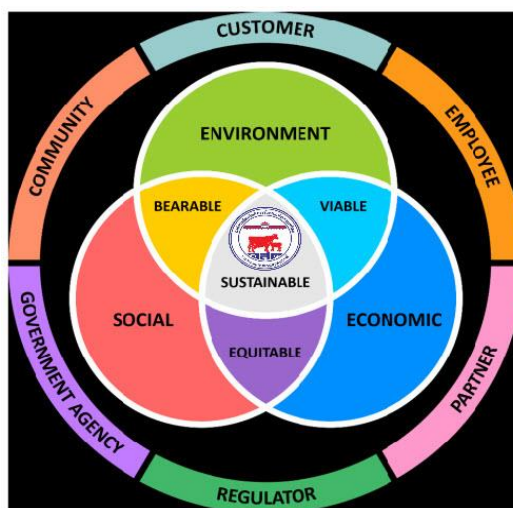


มีธรรมาภิบาลตลอดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และใน CSR ๔.๐ นั้นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินการ อาทิ Smart Farmer และมีความคิดสร้างสรรค์ พยายามสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ตลอดกระบวนการ นอกจากการพัฒนา CSR ให้เป็นระดับ ๔.๐ แล้ว ยังคงต้องพัฒนาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม อันเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจของ อ.ส.ค. ที่สำคัญ คือ ต้องเป็นคุณค่าของการดำเนินการทางด้าน “CG/CSR ที่ได้ผล” มิใช่เป็นเพียง “CG/CSR ที่ได้ทำ”

๔.๔.๒ การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ NTriples Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น ๓ ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคมซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้น อ.ส.ค. คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ความมุ่งหมายหลักขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืนทั้ง ๓ ด้าน



ประเทศไทยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs มาโดยตลอดซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และการวางทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ เพื่อให้ทุกภาคร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม จัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ



เป็นกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (post-๒๐๑๕ development agenda) ตามกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน ๓ มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนาด้วยเป้าหมาย ๑๗ ข้อ (SDGs: ๑๗ Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา ๑๕ ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๓

เป้าหมายที่ ๑ จัดความยากจน ทุกรูปแบบทุกสถานที่ โดยมีแนวทางในการระดมทรัพยากรจากแหล่งที่หลากหลาย ยกกระดับความร่วมมือ สร้างกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคนยากจนและเร่งการลงทุน

เป้าหมายที่ ๒ จัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มการลงทุน ยกกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่และกำลังการผลิตของเกษตรกรขนาดเล็ก แก้ไขและป้องกันการกีดกันและการบิดเบือนทางการค้าในตลาดเกษตรโลก อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของตลาดและข้อมูลสารองอาหารได้อย่างทันการณ์ เพื่อจกัดความผันผวนของราคาอาหารอย่างรุนแรง

เป้าหมายที่ ๓ มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ โดยมีแนวทางในการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การเข้าถึงยาและวัคซีนอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน การเข้าถึงยาในราคาที่เหมาะสม การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัคซีน และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพในระดับประเทศและระดับโลก

เป้าหมายที่ ๔ การศึกษาที่เท่าเทียม รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน โดยมีแนวทางให้เยาวชนทุกคนได้รับการสำเร็จการศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา และจัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน จัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ เพิ่มจำนวนทุนการศึกษาโดยเฉพาะประเทศพัฒนาน้อยที่สุด เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครู



เป้าหมายที่ ๕ ความเท่าเทียมทางเพศ บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง โดยมีแนวทางยุทธการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิงในทุกที่ ปฏิรูปให้ผู้หญิงมีสิทธิที่เท่าเทียมในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการให้อานาจแก่ผู้หญิง

เป้าหมายที่ ๖ การจัดการน้ำและสุขาภิบาล รับรองการมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางที่ทำให้มีน้ำดื่มที่ปลอดภัยและราคาเหมาะสม จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขอนามัยและส่งเสริมสุขอนามัยในทุกระดับ ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับน้ำ เช่น ป่าไม้ ภูเขาและแม่น้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดูแล ยุกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนเทคโนโลยีการบำบัดน้ำในประเทศที่กำลังพัฒนา

เป้าหมายที่ ๗ พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนทันสมัย โดยมีแนวทางการลงทุนในแหล่งพลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลมและพลังงานความร้อน การขยายโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้มีแหล่งที่มาของพลังงานสะอาดในประเทศที่กำลังพัฒนา และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการวิจัยและเทคโนโลยีพลังงานที่สะอาด

เป้าหมายที่ ๘ การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า โดยมีแนวทางส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนโดยบรรลุเป้าหมายการผลิตในระดับที่สูงขึ้นและผลิตผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งเสริมผู้ประกอบการและการสร้างงาน ตลอดจนการจัดการบังคับใช้แรงงานทาสและการค้ามนุษย์

เป้าหมายที่ ๙ อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม โดยมีแนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

เป้าหมายที่ ๑๐ ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมีแนวทางในการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบของตลาดการเงินและสถาบันด้านการเงิน การส่งเสริมการช่วยเหลือด้านการพัฒนา และการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติไปยังภูมิภาคที่มีความจำเป็นมากที่สุด การอำนวยความสะดวกในการอพยพย้ายถิ่นที่ปลอดภัยและการเคลื่อนย้ายของผู้คน

เป้าหมายที่ ๑๑ เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการการกระจุกตัวของประชากรในเมือง รองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและเหมาะสม พัฒนาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนแออัด การลงทุนเรื่องการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ เช่น การขนส่งสาธารณะ การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว การปรับปรุงการวางผังเมือง และการจัดการในลักษณะแบบมีส่วนร่วม



เป้าหมายที่ ๑๒ แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่รูปแบบการผลิต และการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้น

เป้าหมายที่ ๑๓ การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ โดยมีแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของ ภูมิภาคที่มีความเสี่ยง สร้างความตระหนักรู้และบูรณาการมาตรการเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ระดับชาติ

เป้าหมายที่ ๑๔ การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จาก มหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการปกป้องระบบนิเวศทาง ชายฝั่งและทางทะเลจากภาวะมลพิษทางบก ตลอดจนจัดการปัญหาผลกระทบของการเป็นกรดของมหาสมุทร เสริมสร้างการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรทะเลผ่านกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึง เพิ่มความรู้ทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีทางทะเล

เป้าหมายที่ ๑๕ การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ ทาลายป่า การลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ ๑๖ สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก ส่งเสริมสังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อ การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการลดความรุนแรงทุกรูปแบบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และความไม่มั่นคงอย่างยั่งยืน การส่งเสริมการปกครองด้วยกฎหมาย การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การลดอาวุธ ผิดกฎหมาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนาในสถาบันการปกครองทั่วโลก

เป้าหมายที่ ๑๗ ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับ สากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มความร่วมมือระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลัง พัฒนา (North-South) และความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South) โดยการสนับสนุนแผน ระดับชาติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มอัตรา การส่งออก รวมทั้งส่งเสริมระบบการค้าพหุภาคีที่เป็นสากล มีกติกา เปิดกว้าง ไม่เลือกปฏิบัติ และเสมอภาค ภายใต้องค์การการค้าโลก

เป้าหมายหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน ๓ มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยเป้าหมาย ๑๗ ข้อ (SDGs: ๑๗ Goals) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๗๓ ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางของเป้าหมายที่ปรากฏกับบทบาทขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) แล้ว จะพบว่ามีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น และ อ.ส.ค. สามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการ บรรลุเป้าหมายดังกล่าวไปกับประชาคมโลกได้ ตั้งแต่เป้าหมายที่ ๑ ขจัดความยากจน ในลักษณะของบทบาท การส่งเสริมและสร้างความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ เป้าหมายที่ ๒ ขจัดความหิวโหย ในลักษณะของการกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อส่งเสริมเกษตรกรรมโคนม อย่างยั่งยืน รวมถึงเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบ และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม



ด้วยการสร้างและส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อให้มีความมั่นคงยั่งยืน โดยเฉพาะในกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก ส่วนเป้าหมายที่ ๔ การศึกษาที่เท่าเทียมกัน ทาง อ.ส.ค. ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน ในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้แก่เกษตรกร หน่วยธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนม ตลอดจนผู้ที่สนใจในกิจการโคนม นอกจากนี้ ยังมี เป้าหมายที่ ๙ อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ทาง อ.ส.ค. จะสามารถส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมในประเทศ ให้สามารถปรับตัวเป็นอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน ได้รวมไปถึงเป้าหมายที่ ๑๒ แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้นนั้น ทาง อ.ส.ค. ควรมุ่งขับเคลื่อนในลักษณะของการตระหนักถึงการผลิที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากลและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นับว่าเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. ในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ขจัดความอดอยาก สร้างความมั่นคงด้านอาหาร ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้เกษตรกร สหกรณ์และชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเติบโตของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชน เพื่อให้ประชาชน มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งเสริมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการ เป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

๔.๔.๓ ความยั่งยืนขององค์กร

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้น สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นความมุ่งมั่นและแนวทางปฏิบัติที่ อ.ส.ค. ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนานนับทศวรรษนับแต่เริ่มก่อตั้ง ในปีพ.ศ. ๒๕๐๕ และเพื่อสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ผู้พระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับพสกนิกรชาวไทย อ.ส.ค.จึงมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน อ.ส.ค. ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ พระองค์ท่านมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Triple CG : From Community Grass –To Consumer Glass-By Corporate Governance (จากทุ่งหญ้าของชุมชน-ถึงแก้วนมของผู้บริโภค-ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร) เพื่อทะยานสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในยุค ๔.๐(Corporate Social Responsibility ๔.๐)

ด้วยเป้าหมายที่ อ.ส.ค.ต้องมุ่งสู่ยุทธศาสตร์นมแห่งชาติ ภายในปี ๒๕๖๕ อีกทั้งมุ่งเป็น “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดื่มนมอาชีพ ” ดังนั้น อ.ส.ค. จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร พร้อม ๆ กับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ควบคู่กับการสร้าง อ.ส.ค. ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยเฉพาะเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย CSR ๔.๐ ด้วยรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนา CSR ๔.๐ ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (Total Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จากห่วงโซ่ของชุมชน ถึงแก้วนมของผู้บริโภค From CG TO CG (Community Glass to Consumer Glass) จะต้องมีความมาตรฐานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีธรรมาภิบาลตลอดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และใน CSR ๔.๐ นั้นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินการ อาทิ Smart Farmer และมีความคิดสร้างสรรค์ พยายามสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ตลอดกระบวนการ นอกจากการพัฒนา CSR ให้เป็นระดับ ๔.๐ 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 ๕ ส. กล่าวคือ ส.ที่ ๑ เสริมความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร สหกรณ์กับ อ.ส.ค. ให้ยั่งยืน ส.ที่ ๒ สนับสนุนการทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรมตามเป้าหมาย ส.ที่ ๓ สร้างอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยทางด้านอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ส.ที่ ๔ ส่งเสริมคุณภาพการทำงาน (Quality of Working Life) และคุณภาพชีวิตบุคลากรทุกระดับ (Happy Work Place) ส.ที่ ๕ ส่งเสริมใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนให้กับสังคมและประเทศในที่สุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยทั้งหมดเกิดขึ้นจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการ อีกทั้งยังได้ตระหนักถึงการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งสามารถสรุปนิยามความยั่งยืนและแบบจำลองความยั่งยืนของ อ.ส.ค. ได้ดังนี้ต่อไป

๑. การสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรที่มีอาชีพการเลี้ยงโคนมได้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

๒. การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน องค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ยั่งยืน ชื่อเสียงดี พนักงานมีความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม พนักงานทุกระดับมีคุณภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี

๓. การสร้างความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรม ตามเป้าหมายอาชีพมั่นคง



๔.๔.๔ การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กรอ.ส.ค.ได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น ๓ ด้านคือเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโต ขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคมซึ่งผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากการดำเนินงานของ องค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุดโดยมุมมองทั้งสามด้านนั้น อ.ส.ค. คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและถ่ายทอดไปสู่การวาง แผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ด้านเศรษฐกิจ	องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มี ธรรมภิบาลและความโปร่งใส
ด้านสังคม	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคมตลอดห่วงโซ่อุปทานและการ บริหารขององค์กร
ด้านสิ่งแวดล้อม	ลดมลพิษจากกระบวนการ สนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว อ.ส.ค. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้ง ภายในและภายนอกตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ห่วงโซ่อุปทาน แล้วเพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืน ๓ ด้านให้สอดคล้องกับบริบท ขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จซึ่ง ในแห่งหนึ่ง คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิมโดยการมองในเชิงความ ยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้นแต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ความสำเร็จที่สะท้อนว่า องค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อม และบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย

๑) ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ อ.ส.ค. เป็นองค์กรผลิตและแปรรูปน้ำนมดิบใน ประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมนมในประเทศแม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดนม ต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่ององค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบูห์ในประเทศเป็นธุรกิจ หลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งวัด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไปความสามารถใน การแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นใน อนาคตต่อไป



๒) ความยั่งยืนด้านการเงินจนถึงปัจจุบันรายได้หลักของอ.ส.ค. ยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายนม ยูเอชทีในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบของรายได้รวมทั้งหมดในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากสถานะเศรษฐกิจและCovid-๑๙รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่างๆและการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนมในประเทศส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจนมในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่างรุนแรงหากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้และจำนวนให้มากพอส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยจะมีปัญหาด้านความมั่นคง และยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่างๆให้รัฐจำนวนมากซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไปทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบต่อด้านภาษีต่อรัฐได้

๓) ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ ถือเป็นภาระที่ส่งผลต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์อ.ส.ค. เป็นองค์กรเก่าแก่ ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมากและสถานะขององค์กรเป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันดิบและภาษีสูงขึ้นองค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กรโดยมุ่งเน้นการบริหาร งบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

๔) ความยั่งยืนด้านบุคลากรอัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหาร และการดำเนินงานขององค์กรบุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงานส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและ เป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตาม ภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบันตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

๑) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน อ.ส.ค. ดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและ จัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำกลางน้ำและปลายน้ำทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนมากตั้งแต่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไปจนถึงสหกรณ์โคนมผู้ส่งมอบวัตถุดิบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายของ องค์กรในธุรกิจนี้มั่นคงในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่ง



๒) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กรแม้องค์กรจะบริหารอัตรากำลังและภาระงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพียงใดหากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์การดำเนินงานย่อมไม่ อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอนดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่ แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กรซึ่ง นอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างความ มั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไป อันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

๓) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม อ.ส.ค. มีนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจ สร้าง สัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้นอย่างไร ก็ตามภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและ ผู้เกี่ยวข้อง อ.ส.ค. ยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วนโดยเฉพาะ ในด้านการให้บริการแก่เกษตรกร สหกรณ์ ใกล้เคียงและประชาชนทั่วไป ตลอดจนการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้มากแต่ก็ถือเป็นการ แสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนารายได้ส่งให้ รัฐเป็น งบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

๑) ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร อ.ส.ค. ประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้าจึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิง บริการ อันเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปีการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและ ลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายของ องค์กรในระยะยาวจาก การประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

๒) ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษเพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของ โรงงานผลิตส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและ สิ่งแวดล้อมองค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจาก กระบวนการผลิตทั้งการ จัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อ ปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิตตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่างๆเพื่อลดการ เกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุ



๔.๔.๕ ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทาง การเกษตรภายใต้การดำเนินที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	- ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน - ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร - ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	- ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต ที่ได้มาตรฐานลดการสูญเสียลด การสร้างมลพิษและขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม	- ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจ ในประเทศ - ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน - ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร - ความยั่งยืนในการจัดการของเสีย และมลพิษ	- ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่ รวดเร็วและมีคุณภาพและเป็น อาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับ ผู้ประกอบการ	- ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจ ในประเทศ - ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	- ลูกค้า - ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การบริหารองค์กร	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่ รวดเร็วและมีคุณภาพและเป็น อาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับ ผู้ประกอบการ	- ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจ ในประเทศ - ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ ในห่วงโซ่อุปทาน	- ลูกค้า - ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน



๔.๔.๖ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร

หลังจากได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กรความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้วสามารถนำปัจจัยความยั่งยืนมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับสภาพการณ์ให้สะท้อนถึงประเด็นความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนี้

การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยความยั่งยืน	ช่วงชิงตลาด	ควบคุมค่าใช้จ่าย	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	บริหารความยั่งยืน
ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันใน ธุรกิจในประเทศ	●	●	●	
ความยั่งยืนด้านความหลากหลายของรายได้			●	
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์		●	●	●
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	●	●	●	●
ความยั่งยืนด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	●	●	●	
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				●
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		●		●
ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร		●		
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ		●		



๔.๔.๗ แผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของอ.ส.ค.

แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ มีรายละเอียดดังนี้

แผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๑ ช่วงชิงตลาด

กลยุทธ์ ๑.๑ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Traditional Trade

๑.๑.๑ แผนการตลาดและการขายเพื่อเพิ่มศักยภาพการจำหน่ายช่องทาง Traditional Trade

๑.๑.๒ แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

๑.๑.๓ แผนผลักดันการจำหน่ายด้วย Sale Force

กลยุทธ์ ๑.๒ การบริหารช่องทางการจำหน่าย Modern Trade

๑.๒.๑ แผนผลักดันการจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store)

กลยุทธ์ ๑.๓ การตลาดด้านราคาและผลิตภัณฑ์

๑.๓.๑ แผนผลักดันผลิตภัณฑ์ใหม่

๑.๓.๒ แผนศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์

๑.๓.๓ แผนเพิ่มคุณภาพและเพิ่มอายุผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๒ ควบคุมค่าใช้จ่าย

กลยุทธ์ ๒.๑ การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต

๒.๑.๑ แผนการบริหารน้ำมันดิบ

๒.๑.๒ แผนงานควบคุมประสิทธิภาพการผลิต

กลยุทธ์ ๒.๒ การจัดการสิ่งแวดล้อมและการบริหารโรงงานผลิต

๒.๒.๑ แผนการปรับปรุงโรงงานผลิต

๒.๒.๒ แผนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่โรงงานผลิตแต่ละแห่ง

๒.๒.๓ แผนการดำเนินการเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓ พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

กลยุทธ์ ๓.๑ การพัฒนาธุรกิจแปรรูปน้ำมัน

๓.๑.๑ แผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมเย็น

กลยุทธ์ ๓.๒ การพัฒนาธุรกิจนมยูเอชทีสู่ต่างประเทศ

๓.๒.๑ แผนส่งออกผลิตภัณฑ์นมยูเอชทีเพื่อส่งออก

กลยุทธ์ ๓.๓ การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก

๓.๓.๑ แผนสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น

๓.๓.๒ แผนจำหน่ายอาหารสัตว์



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๔ บริหารสู่ความยั่งยืน

กลยุทธ์ ๔.๑ การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

๔.๑.๑ แผนเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูล

กลยุทธ์ ๔.๒ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

๔.๒.๑ แผนพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล

๔.๒.๒ แผนจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่

๔.๒.๓ แผนระบบสืบทอดตำแหน่ง

๔.๒.๔ แผนการจัดเก็บองค์ความรู้องค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

๔.๔.๘ การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การติดตามการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความยั่งยืนและการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินงานตามปัจจัยความยั่งยืนองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการองค์กร ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับปัจจัยความยั่งยืนองค์กรแต่ละด้านโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืนความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ

ความยั่งยืนด้านความหลากหลายของรายได้

ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์

ความยั่งยืนด้านบุคลากร

ความยั่งยืนด้านสังคม

ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน

ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร

ตัวชี้วัด

- ส่วนแบ่งตลาด
- ปริมาณจำหน่ายนมยูเอชที
- ปริมาณจำหน่ายนมเย็น
- กำไรสุทธิ
- รายได้จำหน่ายอาหารสัตว์
- รายได้จากการส่งออก
- รายได้จากธุรกิจอื่น
- ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์
- การพัฒนาบุคลากร
- คะแนนความพึงพอใจของเกษตรกรที่เป็นสมาชิก
- คะแนนความพึงพอใจ Agent และเครือข่าย
- ความผูกพันพนักงาน
- ร้อยละของพนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร



ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์
กับชุมชนและสังคม

- คะแนนร้อยละความสำเร็จจากโครงการกับชุมชน
- คะแนนความพึงพอใจในการใช้เส้นทางเข้าออกร่วมกับส่วนงาน

ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร

ความยั่งยืนในการจัดการประสิทธิภาพเชิง

นิเวศเศรษฐกิจ

- อัตราการสูญเสียวัตถุดิบหลัก
- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

๔.๔.๙ ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค. ได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค. โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยผลการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนมีดังนี้

1. ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
2. สร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ
4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. มีจริยธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการดำเนินการกิจ
6. ความมั่นคงทางการเงิน
7. การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการนวัตกรรมการมาใช้

