

นมแห่งชาติภายในปี 2565
Being 'National Milk by 2022'



2021

แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2560 - 2565 (สำหรับปี 2564)

www.dpo.go.th



“การเลี้ยงโคนมก็เป็นอาชีพที่ดีสำหรับคนไทย
เหมาะกับประเทศและถ้าใช้หลักวิชาที่เหมาะสม
จะทำให้มีความเจริญและมีรายได้ดี”



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



“อาชีพการเลี้ยงโคนมนี้ เป็นอาชีพที่พอได้พระราชทานไว้
ตงนั้นเราอะสู้ต่อ เพื่อให้อาชีพนี้อยู่คู่แผ่นดินไทย”



พระราชดำรัส สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
ในโอกาสที่เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิด โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม บมท
สหกรณ์โคนมพัทลุง จำกัด จังหวัดพัทลุง
เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2555

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) เป็นการจัดทำเพื่อทบทวนและกำหนดแผนวิสาหกิจให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตโดยเฉพาะเป้าหมายตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น 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 โดยการดำเนินการทบทวนในครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการรับฟังความเห็นและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มที่ได้ดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ 2562 มาเพื่อประกอบการ วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ทั้งนี้จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ได้กำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจตามแนวทางที่ คนร. กำหนด ซึ่งประกอบด้วย 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

พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสมคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) โดยยึดตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และการพัฒนาประเทศตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นับว่าเป็นโอกาสและส่งเสริมต่อบริบทของ อ.ส.ค. มากยิ่งขึ้นในการมุ่งเน้นภารกิจต่างๆ ที่ได้ดำเนินการมาตลอด ได้แก่ การแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกร การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งทางผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ การสร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ การยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่สินค้าเกษตร การสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทย

แผนวิสาหกิจฉบับปี พ.ศ.2560–2565 สำหรับปี 2564 ได้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“นมแห่งชาติภายในปี 2565” (Being National Milk by 2022)

นมแห่งชาติที่ต้องการรวมพลังไทยเป็นหนึ่ง สร้างเกษตรกรรวมโคนมยั่งยืน

โดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังภาพต่อไปนี้



วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์กเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”

นิยามวิสัยทัศน์

1. Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ
ตัวชี้วัด.: จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย
2. Performance : พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด.: ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน
3. Growth : แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
ตัวชี้วัด.: EBITDA 560 ล้านบาท
ระดับ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% (ก้าวสู่แบรนด์อันดับ 1)
4. Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่ต่ำกว่า 3.60 รวม handicap

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

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค เป็น Top of Mind Brand
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

สารบัญ

หน้า

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 แผนยุทธศาสตร์สาขาเกษตร	1-6
1.6 การทบทวนผลการดำเนินการย้อนหลัง (พ.ศ.2561 – พ.ศ.2563)	1-7

บทที่ 2 กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. (พ.ศ. 2560-2565) (สำหรับปี 2564)	2-1
2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2-1
2.3 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580	2-6
2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ	2-8
2.5 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 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 สถานการณ์โควิด-2019 ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ	2-37
2.14 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2564	2-42

บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	3-1
3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)	3-32
3.3 แผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.	3-34
3.4 แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560-2565 สำหรับปี 2564	3-36
3.5 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3-38
3.6 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)	3-40
3.7 TOWS Matrix	3-47
3.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	3-48
3.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	3-48
3.10 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC)	3-48
3.11 ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค.	3-48

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

4.1 ภาพรวมการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-1
4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.2562 – มี.ค.2563)	4-4
4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan: SIP)	4-7
4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Diver Tree)	4-8

บทที่ 5 ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบบงานขององค์กร	5-1
5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	5-4
5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	5-4
5.4 Roadmap การพัฒนาของ อ.ส.ค.	5-5
5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์	5-10
5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5-14
5.7 แผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)	5-15

บทที่ 6 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

6.1 วิสัยทัศน์	6-1
6.2 พันธกิจ	6-2
6.3 ค่านิยม	6-2
6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	6-2

บทที่ 7 การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard

7.1 มิติด้านการเงิน (พ.ศ.2560-2565)	7-1
7.2 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560-2565)	7-1
7.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560-2565)	7-2
7.4 มิติด้านคนและความรู้ (การเรียนรู้และพัฒนา) (พ.ศ.2560-2565)	7-3

บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

8.1 โครงสร้างทางการเงิน	8-1
8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	8-18
8.3 ประมาณงบกำไรขาดทุน	8-24
8.4 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	8-27
8.5 ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน	8-30
8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	8-31
8.7 ประมาณการความสามารถในการทำกำไร	8-32
8.8 ประมาณการอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์	8-32

บทที่ 9 การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล

9.1 แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯสู่การปฏิบัติ	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	10-6
10.4 วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี: เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมโคนม	10-7

สารบัญภาพ

หน้า

บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ภาพที่ 1.1 รางวัล Brand Maker Award 2020 หมวดยาอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มนมพร้อมดื่ม ยูเอชที	1-10
ภาพที่ 1.2 อ.ส.ค. ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่น	1-12
ภาพที่ 1.3 เกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2563	1-14
ภาพที่ 1.4 ภาพการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย	1-16
ภาพที่ 1.5 ผลิตภัณฑ์นม ยูเอช.ที และผลิตภัณฑ์กลุ่มนมเย็น	1-16

บทที่ 2 กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560-2565 สำหรับปี 2564	2-1
ภาพที่ 2.2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy	2-2
ภาพที่ 2.3 การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค..	2-4
ภาพที่ 2.4 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การพัฒนา 6 ด้าน	2-6
ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท	2-9
ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ของเป้าหมายแผนแม่บทที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ	2-10
ภาพที่ 2.7 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	2-13
ภาพที่ 2.8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ	2-17
ภาพที่ 2.9 ยุทธศาสตร์ของไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	2-23
ภาพที่ 2.10 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี	2-24
ภาพที่ 2.11 สรุปแผนพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564	2-27
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์วิสาหกิจ	2-28
ภาพที่ 2.13 ยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาเกษตร	2-29
ภาพที่ 2.14 ภาพรวมนโยบาย “ 3 ต. ต่อ - เดิม - แต่ง ” ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2-36
ภาพที่ 2.15 อัตราการว่างงานที่เกิดผลกระทบจากโควิด-19	2-37
ภาพที่ 2.16 การเปลี่ยนแปลงผลผลิตภาคอุตสาหกรรมโลกที่เกิดผลกระทบจากวิกฤต โควิด-19	2-38
ภาพที่ 2.17 การคาดการณ์ปริมาณการนำเข้า-ส่งออก (WHO) ในปี 2020	2-38
ภาพที่ 2.18 การคาดการณ์เศรษฐกิจโลก 2020	2-39
ภาพที่ 2.19 จำนวนบริษัทในประเทศที่ประสบกับปัญหาขาดสภาพคล่อง	2-39
ภาพที่ 2.20 10 อันดับที่มีจำนวนขาดสภาพคล่องเพิ่มขึ้นสูงที่สุด	2-40
ภาพที่ 2.21 จำนวนเงินหมุนเวียนที่ต้องการเพื่อรักษาสภาพคล่องแบ่งตามภาคธุรกิจและขนาดธุรกิจ	2-41
ภาพที่ 2.22 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ	2-42
ภาพที่ 2.23 ภาพรวมกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.	2-45

บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

ภาพที่ 3.1 อัตราการเจริญเติบโตเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วรายใหญ่ทั้งหมด	3-8
ภาพที่ 3.2 กระบวนการของ Amul Model	3-18
ภาพที่ 3.3 เป็นภาพแสดงกระบวนการของ Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.	3-19
ภาพที่ 3.4 ภาพรวมการทำสัญญา FTA ระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ	3-25
ภาพที่ 3.5 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.	3-34
ภาพที่ 3.6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาดิจิทัลและแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.	3-35
ภาพที่ 3.7 ขั้นตอนการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-36
ภาพที่ 3.8 Strategy Map ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-37
ภาพที่ 3.9 โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-37
ภาพที่ 3.10 Risk Appetite ประจำปี 2564 ของ อ.ส.ค.	3-41
ภาพที่ 3.11 แสดงประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564	3-42
ภาพที่ 3.12 ความเชื่อมโยงความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.	3-46
ภาพที่ 3.13 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	3-46

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ภาพที่ 4.1 ภาพรวม EVM	4-2
ภาพที่ 4.2 Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) แยกตาม SKU / ลูกค้า	4-10
ภาพที่ 4.3 Driver Tree รายได้เชิงลึกสะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) แยกตามลูกค้า	4-11

บทที่ 5 ทิศทางองค์การในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

ภาพที่ 5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมในภาพรวมของ อ.ส.ค.	5-1
ภาพที่ 5.2 วิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.	5-1
ภาพที่ 5.3 ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค.	5-3
ภาพที่ 5.4 ความสามารถพิเศษของ อ.ส.ค.	5-4
ภาพที่ 5.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	5-5
ภาพที่ 5.6 Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564	5-6
ภาพที่ 5.7 Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564-2565	5-6
ภาพที่ 5.8 Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564-2570	5-7
ภาพที่ 5.9 Project Theme ในภาพรวมของ อ.ส.ค.	5-7
ภาพที่ 5.10 Roadmap ของ Project IT Excellence	5-8
ภาพที่ 5.11 Roadmap ของ Project HR Transformation	5-8
ภาพที่ 5.12 Roadmap ของ Project CSR 4.0	5-9
ภาพที่ 5.13 Roadmap ของ Project Operational Excellence	5-9
ภาพที่ 5.14 กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	5-10

ภาพที่ 5.15 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	5-11
ภาพที่ 5.16 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE	5-12
ภาพที่ 5.17 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	5-13
ภาพที่ 5.18 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5-14
ภาพที่ 5.19 แผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)	5-15

สารบัญตาราง

หน้า

บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ตารางที่ 1.1 อันดับนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที ที่น่าเชื่อถือที่สุดประจำปี 2020 สํารวจโดยนิตยสาร BrandAge	1-11
ตารางที่ 1.2 การสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561	1-17
ตารางที่ 1.3 การสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2562	1-19
ตารางที่ 1.4 การสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)	1-20

บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

ตารางที่ 3.1 ค่าพยากรณ์ตัวแปรทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญในปี 2563	3-11
ตารางที่ 3.2 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562	3-12
ตารางที่ 3.3 ปริมาณผลผลิตนํ้านมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558-2562	3-12
ตารางที่ 3.4 ปริมาณการบริโภคนํ้านมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2558 – 2562	3-13
ตารางที่ 3.5 จำนวนโคนมและผลผลิตนํ้านมดิบของไทย ปี 2558 – 2562	3-14
ตารางที่ 3.6 ต้นทุนการผลิตนํ้านมดิบและราคา ปี 2558 – 2562	3-15
ตารางที่ 3.7 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2558 – 2562	3-15
ตารางที่ 3.8 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2558 – 2562	3-15
ตารางที่ 3.9 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร	3-27
ตารางที่ 3.10 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ	3-28
ตารางที่ 3.11 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ	3-29
ตารางที่ 3.12 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม	3-30
ตารางที่ 3.13 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค	3-31
ตารางที่ 3.14 ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน	3-34
ตารางที่ 3.15 ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก	3-35
ตารางที่ 3.16 Risk Correlation ประจำปี 2564 ของ อ.ส.ค.	3-41
ตารางที่ 3.17 TOWS Matrix	3-43

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62 – มี.ค.63)	4-6
ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62 – มี.ค.63) รายศูนย์	4-6

บทที่ 7 การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard

ตารางที่ 7.1 Balance Scorecard มิติด้านการเงิน (พ.ศ.2560 – 2565)	7-1
ตารางที่ 7.2 Balance Scorecard มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565)	7-2
ตารางที่ 7.3 แสดง Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน (พ.ศ.2560 – 2565)	7-2
ตารางที่ 7.4 Balance Scorecard มิติด้านคนและความรู้ (พ.ศ.2560 – 2565)	7-3

บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

ตารางที่ 8.1 งบแสดงฐานะการเงินของ อ.ส.ค.	8-2
ตารางที่ 8.2 ยอดขายผลิตภัณฑ์นม ต้นทุนขาย และอัตราการเติบโตของ อ.ส.ค.	8-4
ตารางที่ 8.3 งบกำไรขาดทุนของ อ.ส.ค.	8-6
ตารางที่ 8.4 งบแสดงฐานะทางการเงินของ อ.ส.ค.	8-9
ตารางที่ 8.5 สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ของ อ.ส.ค.	8-10
ตารางที่ 8.6 อัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค.	8-11
ตารางที่ 8.7 อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.	8-13
ตารางที่ 8.8 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร	8-15
ตารางที่ 8.9 อัตราส่วนหนี้สินของ อ.ส.ค.	8-16
ตารางที่ 8.10 การประมาณการงบการเงิน	8-17
ตารางที่ 8.11 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.	8-23
ตารางที่ 8.12 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.	8-26
ตารางที่ 8.13 ประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	8-29

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

แผนภูมิที่ 1.1 ความเชื่อมโยงของกระบวนการขับเคลื่อนของประเทศ และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง	1-5
แผนภูมิที่ 1.2 ยุทธศาสตร์สาขาเกษตร	1-6
แผนภูมิที่ 1.3 จำนวนเกษตรกรโคนม จำนวนโคนม และปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ	1-7
แผนภูมิที่ 1.4 Market Share 2013-2020 (Volume)	1-8
แผนภูมิที่ 1.5 ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT ปี 2555-2562	1-9
แผนภูมิที่ 1.6 ผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2562	1-10
แผนภูมิที่ 1.7 คะแนนประเมินผล อ.ส.ค. ประจำปี 2551 – 2562	1-11
แผนภูมิที่ 1.8 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	1-13
แผนภูมิที่ 1.9 เป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือนตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563	1-15
แผนภูมิที่ 1.10 การสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561	1-17
แผนภูมิที่ 1.11 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561	1-18
แผนภูมิที่ 1.12 การสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2562	1-18
แผนภูมิที่ 1.13 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562	1-19
แผนภูมิที่ 1.14 การสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)	1-20
แผนภูมิที่ 1.15 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563	1-21

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

แผนภูมิที่ 4.1 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) เทียบกับผลปี 62 และเป้าหมายปี 63	4-4
แผนภูมิที่ 4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) เทียบกับผลปี 62 และเป้าหมายปี 63 รายศูนย์	4-5
แผนภูมิที่ 4.3 รายงานผลค่า EP แต่ละไตรมาส รายศูนย์	4-5

บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

แผนภูมิที่ 8.1 โครงสร้างของสินทรัพย์	8-2
แผนภูมิที่ 8.2 โครงสร้างของหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	8-3
แผนภูมิที่ 8.3 โครงสร้างต้นทุน	8-3
แผนภูมิที่ 8.4 อัตราการเติบโตของรายได้และต้นทุนขาย	8-4
แผนภูมิที่ 8.5 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	8-30
แผนภูมิที่ 8.6 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว	8-30
แผนภูมิที่ 8.7 การบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	8-31
แผนภูมิที่ 8.8 การบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า	8-31
แผนภูมิที่ 8.9 อัตรากำไรสุทธิการค้า (%)	8-32
แผนภูมิที่ 8.10 อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม	8-32

การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

1.1 ประวัติความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ.2503 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จประพาสทวีปยุโรป ในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

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



การสำรวจความพร้อมเพื่อก่อสร้างฟาร์มโคนมตาม
ความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก
(160 Mr.Niels Erickson,Chairman of the Danish Agri M.B.
Mr.Viggo Anderson government agri adviser and Mr.gunnar sondergaard)

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและดื่มนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์กอร์ต ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม 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

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 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 จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป ซึ่งรัฐบาลไทยได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคมของทุกปีเป็น "วันโคนมแห่งชาติ"

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (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

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

01

ผลิต ชื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนม และเนื้อโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอ และ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

02

03

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมและผลิตภัณฑ์นม

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

1. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร
2. จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมกิจการหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
3. ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และ ผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
4. สร้างและดำเนินการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนํ้า นํ้า ห้างเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า
5. รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
6. กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.3 บทบาทและหน้าที่

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

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า
2. ผลิตนํ้านมและนํ้า ประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า
3. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า การผลิตนํ้านมและนํ้า และการประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้า นํ้านมและนํ้า และผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า
5. ประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมนม ที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยง โคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม



ภารกิจหลักตามโครงสร้างขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 4 ด้าน คือ

01

ด้านกิจการโคนม
ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม

02

ด้านอุตสาหกรรมนม
ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน คือ

- 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

ด้านอำนวยการและ
บริหารประกอบด้วย 8 หน่วยงาน คือ

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

04

ด้านการตลาดและ
การขาย/ท่องเที่ยว
ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

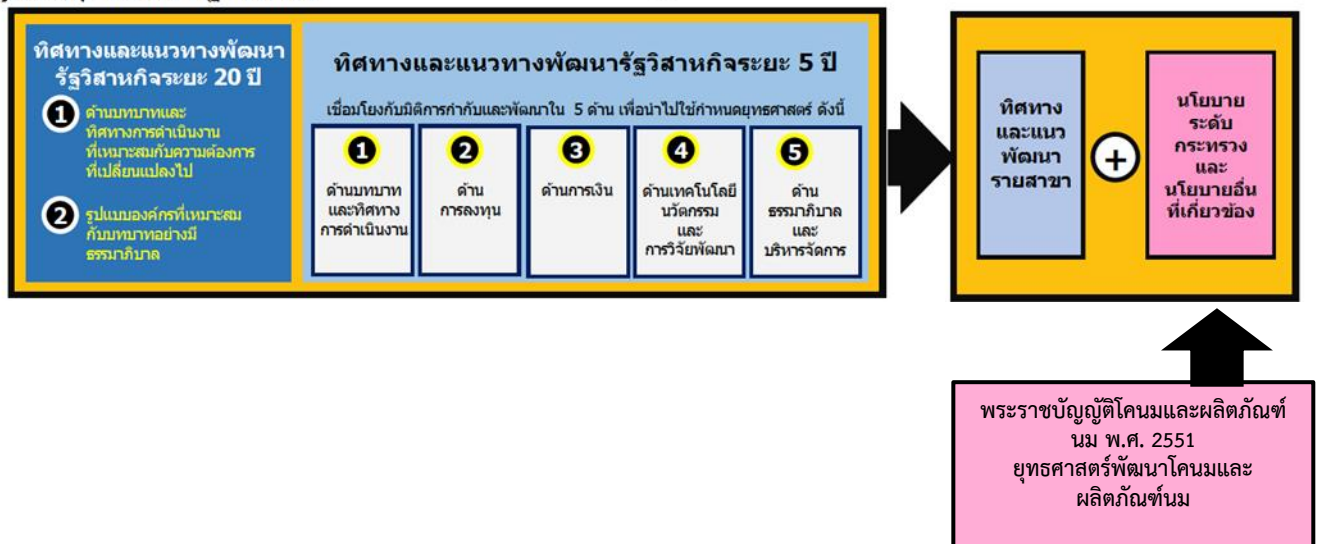
1.4 นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธิ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

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 และมีทิศทางการสอดคล้องกับกระบวนการขับเคลื่อนของประเทศ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

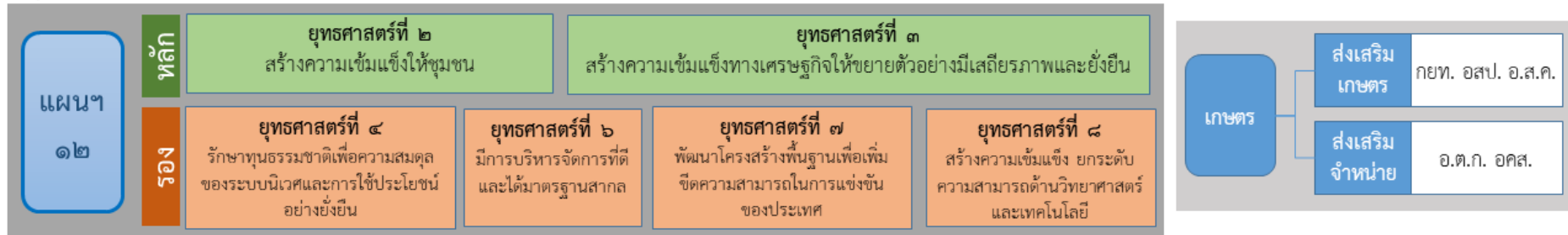


แผนภูมิที่ 1.1 แสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการขับเคลื่อนของประเทศ และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

1.5 แผนยุทธศาสตร์สาขาเกษตร

ยุทธศาสตร์สาขาเกษตร

ยุทธศาสตร์ประเทศ



เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิต และการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

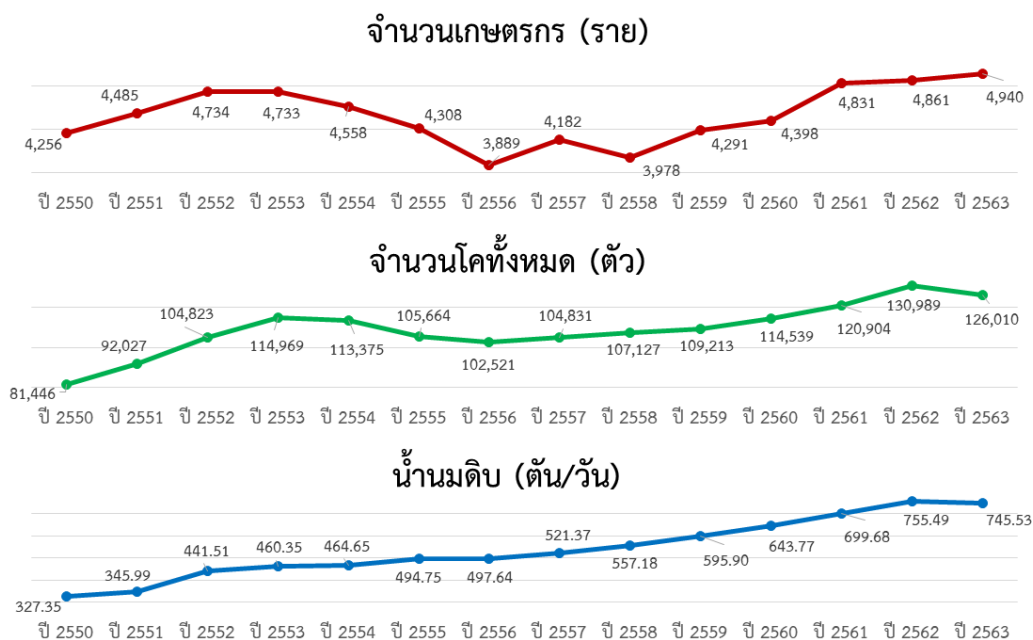
บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานะการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดี
- ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ และลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน (ยุทธศาสตร์ ๖) - ส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาระบบตลาด และการบริหารจัดการการผลิต (ยุทธศาสตร์ ๒, ๓, ๗)	- มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ ๓) - จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการ (ยุทธศาสตร์ ๓) - ลดภาระงบประมาณของภาครัฐโดยพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้แหล่งเงินในการลงทุน โดยศึกษาเครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ เช่น การลงทุนในรูปแบบ PPP (ยุทธศาสตร์ ๓) - กั้นเงินสำรองเพื่อการลงทุนในอนาคตที่เพียงพอและไม่เป็นภาระต้องงบประมาณแผ่นดิน (ยุทธศาสตร์ ๓)	- จัดทำแผนพื้นฐานองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการเงินให้ชัดเจน (ยุทธศาสตร์ ๓) - บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม (ยุทธศาสตร์ ๓) - การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ (ยุทธศาสตร์ ๓, ๖) - การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ยุทธศาสตร์ ๗)	- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

แผนภูมิที่ 1.2 แสดงยุทธศาสตร์สาขาเกษตร

1.6 การทบทวนผลการดำเนินงานย้อนหลัง (พ.ศ.2561 – พ.ศ.2563)

จากการทบทวนผลการดำเนินงานพบว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมาซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานในการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และ การรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงปี 2550-2563

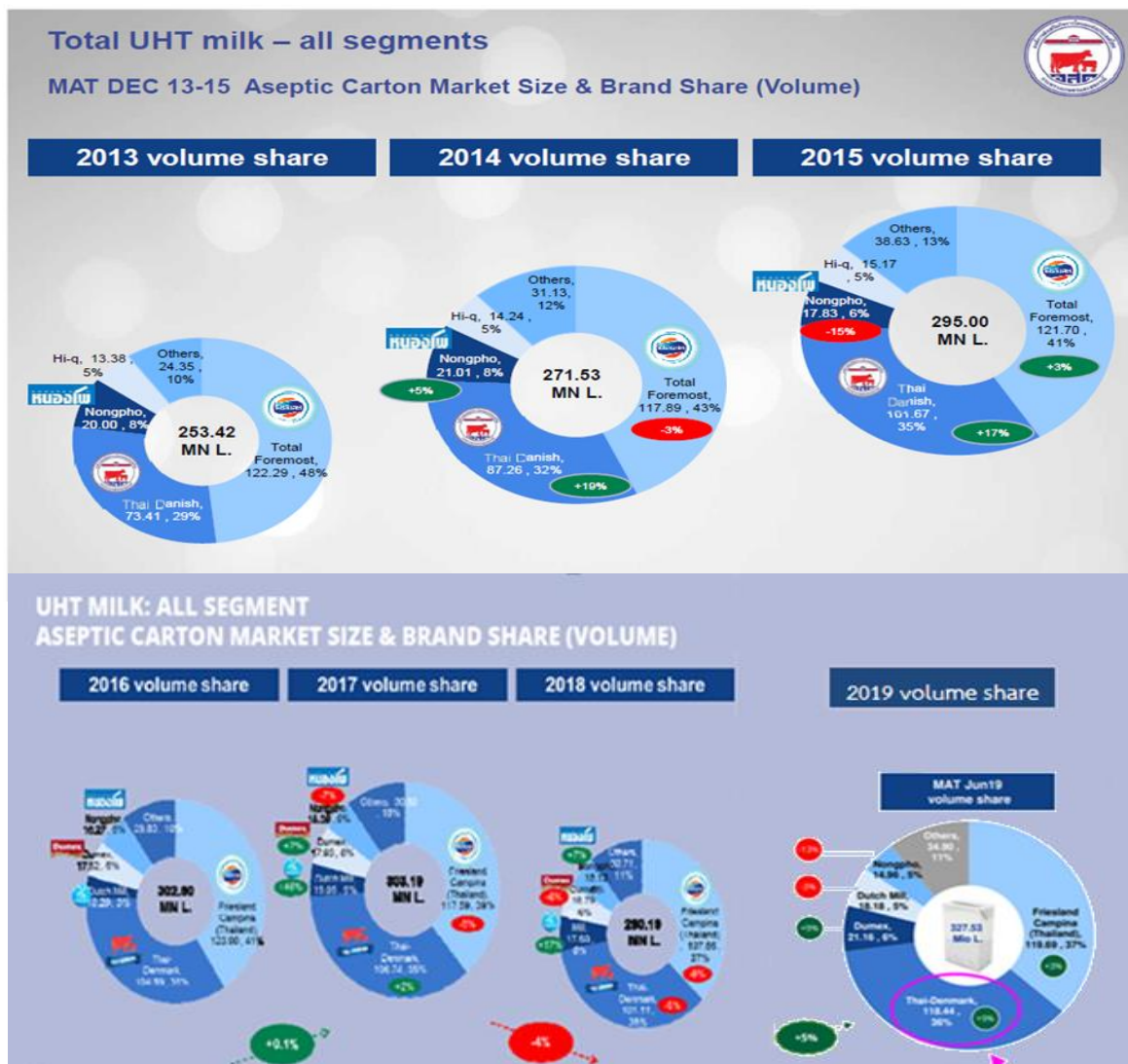


แผนภูมิที่ 1.3 แสดงจำนวนเกษตรกรโคนม จำนวนโคนม และปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ

จากแผนภูมิที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค.มีผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา (ปี 2550-2563) ดังนี้

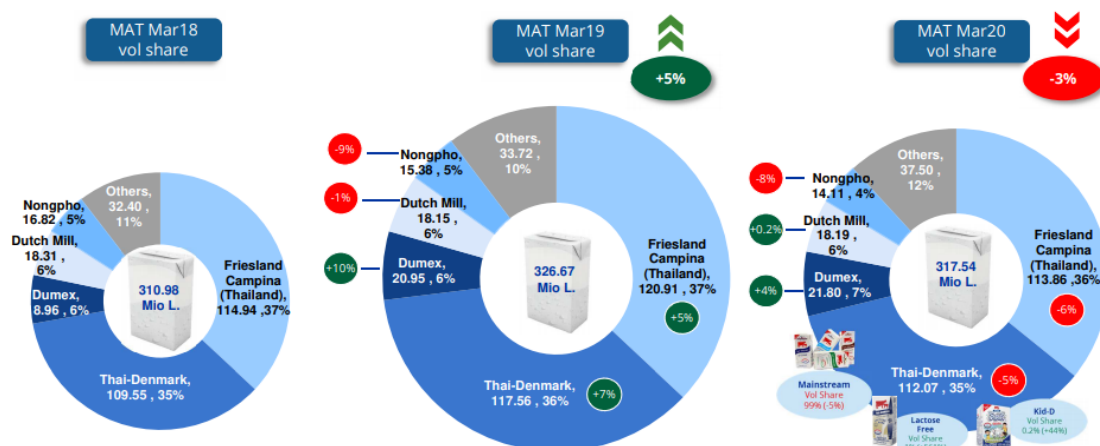
- จำนวนเกษตรกรมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 1.32% ต่อปี โดยในเดือนเมษายน 2563 มีจำนวนเกษตรกร 4,940 ราย
- จำนวนโคทั้งหมดมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 3.59% ต่อปี โดยในเดือนเมษายน 2563 มีจำนวนโคทั้งหมด 126,010 ตัว
- ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ย 6.73% ต่อปี โดยในปี 2563 ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบอยู่ที่ 745.53 ตัน/วัน

- ผลการดำเนินงานในด้านตลาดของ อ.ส.ค. ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2013-2020



UHT MILK: ALL SEGMENT MARKET SIZE & BRAND SHARE

IN MAT MAR 2020, FOREMOST GROUP HAS THE LARGEST SHARE IN TERM OF VOLUME WITH 36%

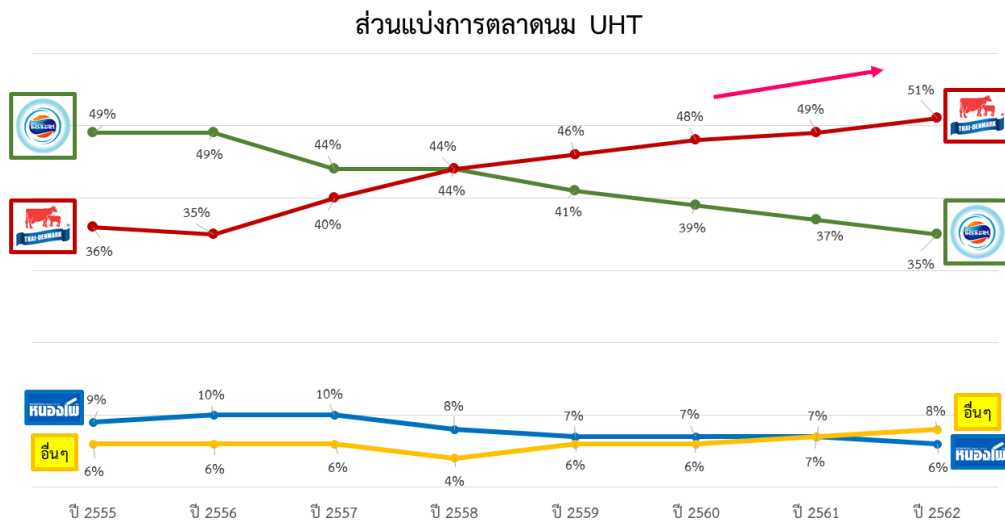


Source: Nielsen Retail Index – Versus last 2 years; volume (Mio L.), % Market share

แผนภูมิที่ 1.4 แสดง Market Share 2013-2020 (Volume)

ภาพรวมตลาดปี 2014 เติบโต 7% ปี 2015 เติบโต 9% ปี 2016 เติบโต 3% ปี 2017 เติบโต 0.1% ปี 2018 ลดลง 4% ปี 2019 เพิ่มขึ้น 5% และในปี 2020 (MAT Mar) ลดลง 3%

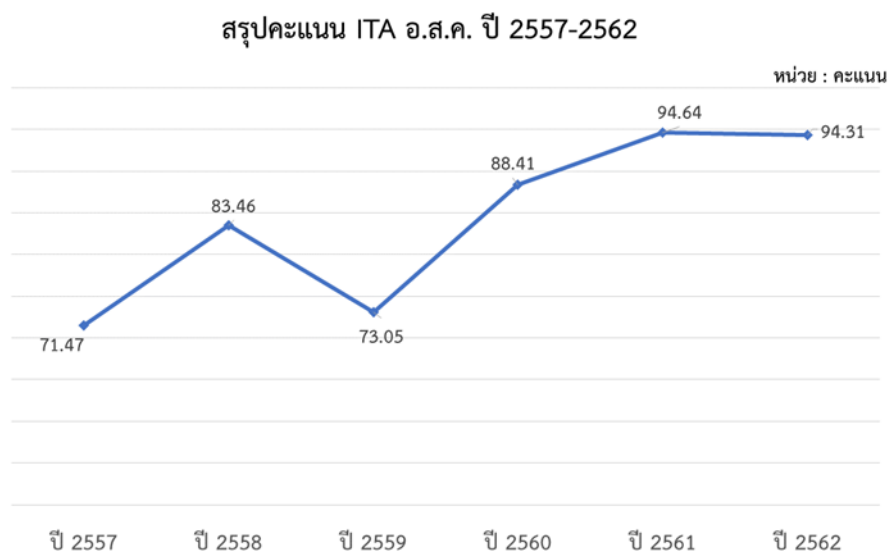
ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ในปี 2013 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 29% ปี 2014 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 32% ปี 2015 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 35% ปี 2016 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 35% ปี 2017 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 35% ปี 2018 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 35% ปี 2019 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 36% และในปี 2020 (Mar) มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 35%



แผนภูมิที่ 1.5 แสดงส่วนแบ่งการตลาดนม UHT ปี 2555-2562

ภาพรวมตลาดของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 36 ในปี 2555 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 51 ในปี 2562

- ผลการดำเนินงานในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2557-2561 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.5



แผนภูมิที่ 1.6 แสดงผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2562

จากแผนภูมิที่ 1.5 แสดงเห็นว่าองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 อยู่ที่ 94.31 คะแนนซึ่งตามเกณฑ์การประเมินดังกล่าวจัดอยู่ในระดับสูงมากและเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2559 ซึ่งมีผลคะแนนอยู่ที่ 73.05

- ผลการดำเนินงานในด้านผลสำรวจของนิตยสาร BrandAge อ.ส.ค. ได้รับรางวัล Brand Maker Award ในหมวดอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มนมพร้อมดื่มยูเอชที ประจำปี 2020



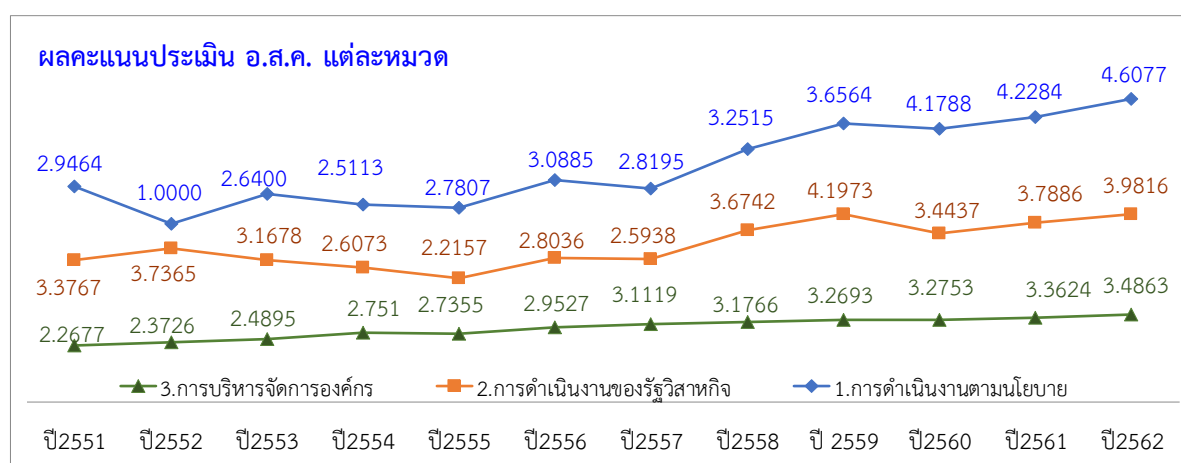
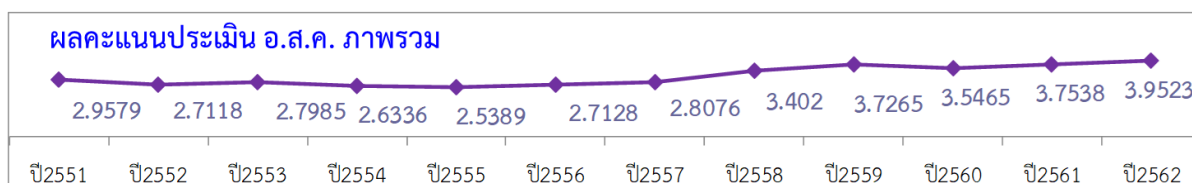
ภาพที่ 1.1 แสดงรางวัล Brand Maker Award 2020 หมวดอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มนมพร้อมดื่ม ยูเอชที

10 อันดับนมพร้อมดื่มยูเอชทีที่น่าเชื่อถือที่สุด

ลำดับ		ยี่ห้อ / แบรินด์	ร้อยละ*	
2020	2019		2020	2019
1	2	ไทย-เดนมาร์ก (Thai-Denmark)	24.21	20.44
2	3	ดัชมิลล์ (Dutch Mill)	22.11	13.75
3	1	โฟร์โมสต์ (Foremost)	18.95	21.56
4	6	หนองโพ (Nongpho)	7.70	4.38
5	-	แอนลีน (Anlene)	5.39	-

ตารางที่ 1.1 แสดงอันดับนมพร้อมดื่ม ยูเอชที ที่น่าเชื่อถือที่สุดประจำปี 2020 สํารวจโดยนิตยสาร BrandAge

- ผลการดำเนินงาน ในด้านการประเมินผลคะแนนรวมแต่ละหมวดของอ.ส.ค.ประจำปี 2551 - 2562 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.6



แผนภูมิที่ 1.7 แสดงคะแนนประเมินผล อ.ส.ค. ประจำปี 2551 - 2562

จากแผนภูมิที่ 1.6 แสดงผลประเมินประจำปี 2551 ถึง 2562 ผลคะแนนประเมินในภาพรวมพบว่า มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณเป็น 2562 มีผลคะแนนประเมินโดยภาพรวมเท่ากับ 3.9523

- ผลการดำเนินงานในด้านรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น “รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ” 2 ปีซ้อนในปี 2558 ถึง 2559 “ด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม” ประจำปี 2560 และ “ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประจำปี 2561 ถึง 2562



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 ซึ่งการมอบรางวัลดังกล่าวถือเป็นรางวัลอันทรงคุณค่าที่มอบให้รัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้จะพอมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหารจัดการและการบัญชีเพื่อรองรับการ

พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้ในการปิดงบการเงิน ตั้งแต่การพัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศเพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์กรใช้สารสนเทศในการทำงานและนำสารสนเทศมาต่อยอดเพื่อเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมด้วย Application บน Mobile Phone ด้วยระบบฐานข้อมูลโคนมและน้ำนมดิบ (e-Dairy) ที่สามารถอำนวยความสะดวกระหว่างเกษตรกรกับ อ.ส.ค.รวมทั้งสามารถเพิ่มผลผลิตน้ำนมและมือน้ำนมดิบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในปีงบประมาณ 2560 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม จากพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเนื่องจาก อ.ส.ค.เป็นองค์กรขนาดเล็กมีความโดดเด่นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน

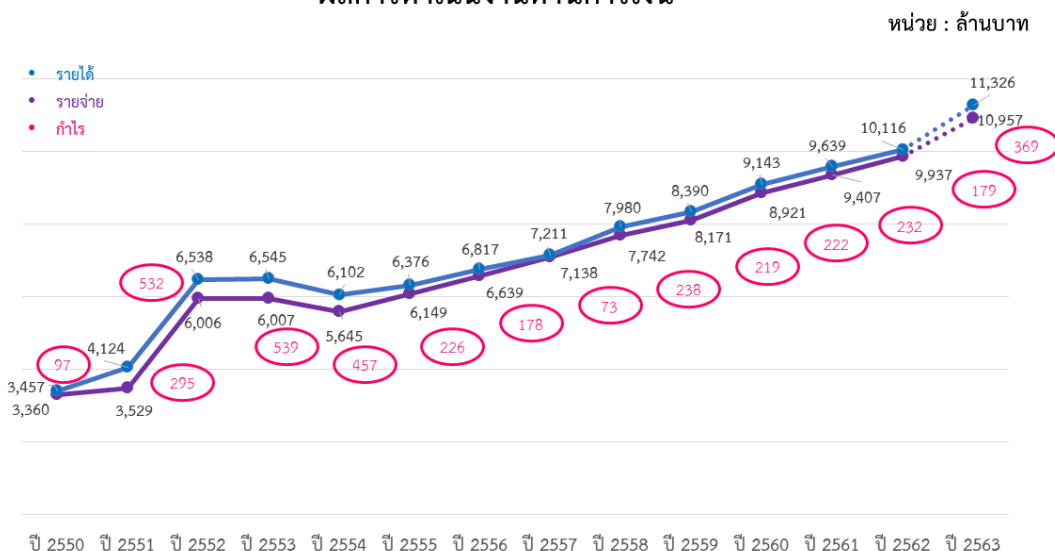
ในปีงบประมาณ 2561 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2 รางวัล คือ

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

ในปีงบประมาณ 2562 อ.ส.ค. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน

- ผลการดำเนินงานในด้านการเงินของอ.ส.ค.ประจำปี 2550 – 2563 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.7

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน



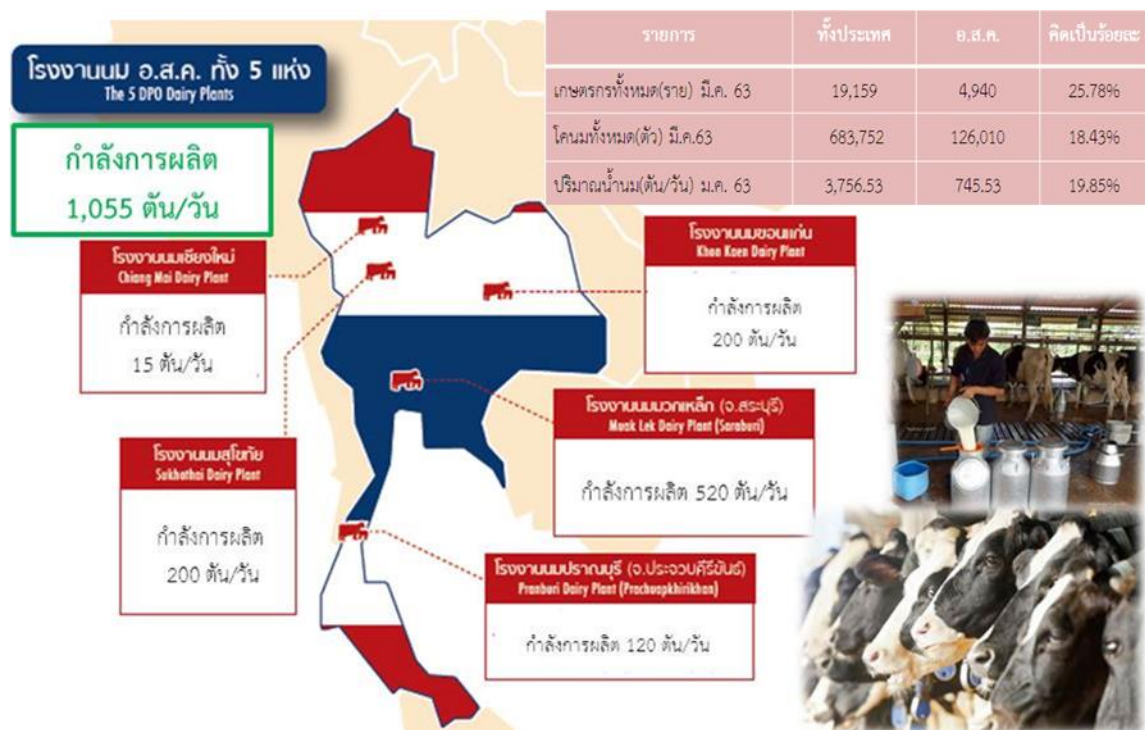
หมายเหตุ : ปี 2550 – 2562 รายได้ รายจ่าย และกำไร สตง. รับรองแล้ว

ปี 2563 ข้อมูลประมาณการตามงบประมาณ

แผนภูมิที่ 1.8 แสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน

จากแผนภูมิที่ 1.7 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค. มีรายได้ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2563 ประมาณการจะมีรายได้ถึง 11,326 ล้านบาท อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2557 ถึง 2559 แล้วพบว่าไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพิ่มขึ้นน้อยกว่าต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพรวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นทุกรายการโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมกิจการโคนมและค่าใช้จ่ายในการขายและบริการทั้งนี้ในปี 2561 ถึง 2563 ได้พยายามควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น

- ผลการดำเนินงานด้านเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2563



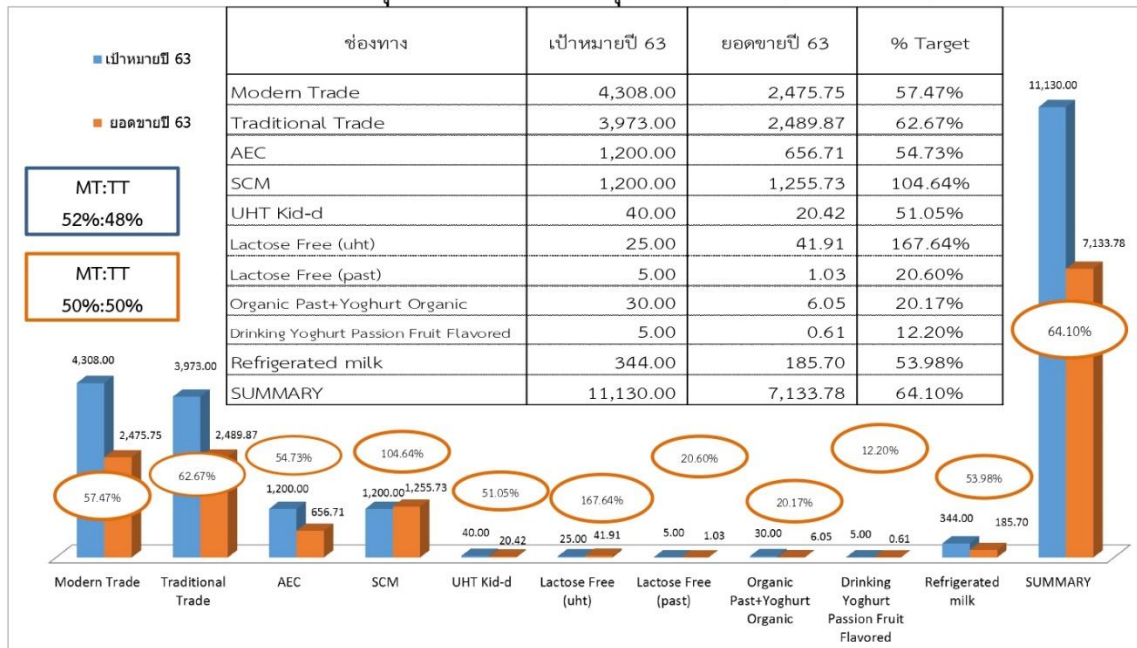
ภาพที่ 1.3 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2563

จากผลการติดตามจำนวนเกษตรกรโคนมที่ดำเนินการร่วมกับ อ.ส.ค. มีจำนวน 4,940 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.78 ของเกษตรกรโคนมไทย โดย อ.ส.ค. สามารถรองรับน้ำนมดิบได้ถึงวันละ 745.53 ตัน คิดเป็นร้อยละ 19.85 ของปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ในประเทศ

- ผลดำเนินงานในด้านเป้าหมายและการจำหน่ายในตุลาคม 2562-มิถุนายน 2563 ตามรายช่องทาง สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1.8

เป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือน 1 ตุลาคม 2562-30 มิถุนายน 2563 (รายช่องทาง)

หน่วย: ล้านบาท



แผนภูมิที่ 1.9 แสดงเป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือนตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563

จากแผนภูมิที่ 1.8 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านการจำหน่าย ปี 2563 โดยมีเป้าหมายการจำหน่ายในช่องทาง Modern Trade ที่ 4,308 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 2,475.75 ล้านบาท (ต.ค.62 - มิ.ย.63) คิดเป็นร้อยละ 57.47 ของเป้าหมายประจำปี 2563 ในส่วนของช่องทาง Traditional Trade มีเป้าหมายการจำหน่าย ที่ 3,973 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 2,489.87 ล้านบาท (ต.ค.62 - มิ.ย.63) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 62.67 ของเป้าหมายประจำปี 2563 และช่องทาง AEC มีเป้าหมายในการจำหน่าย 1,200 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 656.71 ล้านบาท (ต.ค.62 - มิ.ย.63) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54.73 ของยอดขายประจำปี 2563

- ผลดำเนินงานในด้านการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย

- ผลดำเนินงานในด้านผลิตภัณฑ์ที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แสดงผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที และผลิตภัณฑ์กลุ่มนมเย็น

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2561



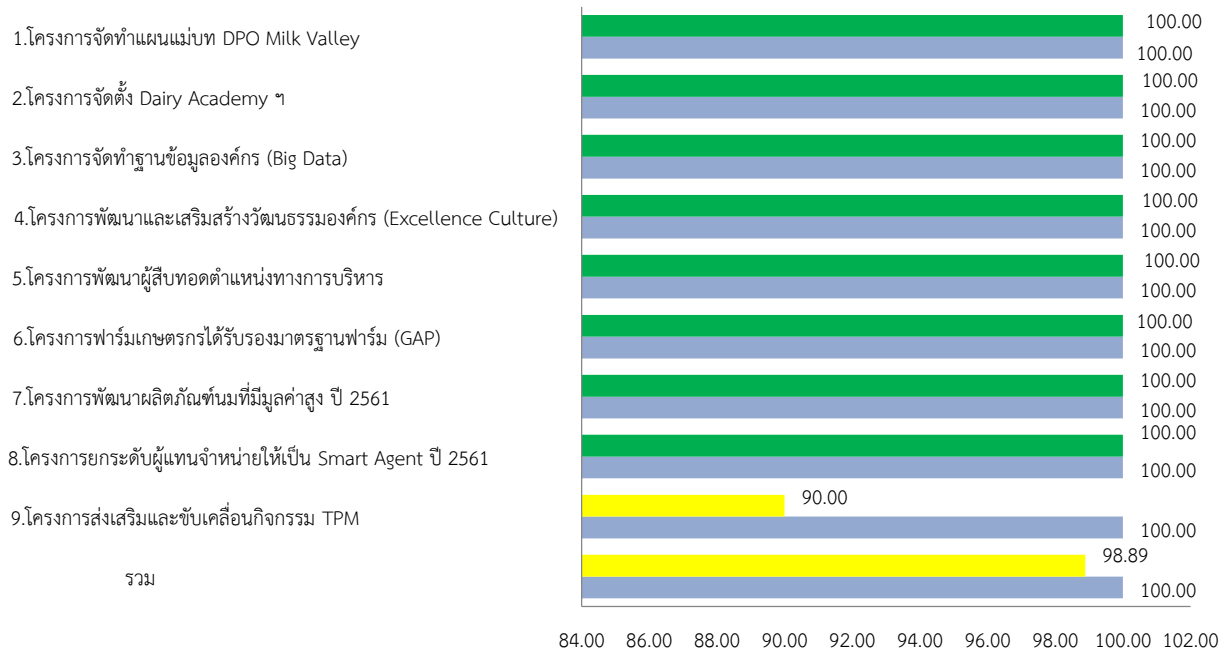
แผนภูมิที่ 1.10 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561

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

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2563 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (สีเหลือง) ได้แก่ รายได้, การใช้สินทรัพย์, การได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, เพิ่มผลผลิตการผลิต และโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนตัวชี้วัดอื่นได้แก่ ผลิตภัณฑ์ High Value, คะแนน KPI หมวด 3, ระยะเวลาปิดงบการเงิน, Competency และการสร้างความผูกพันองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย (สีเขียว)

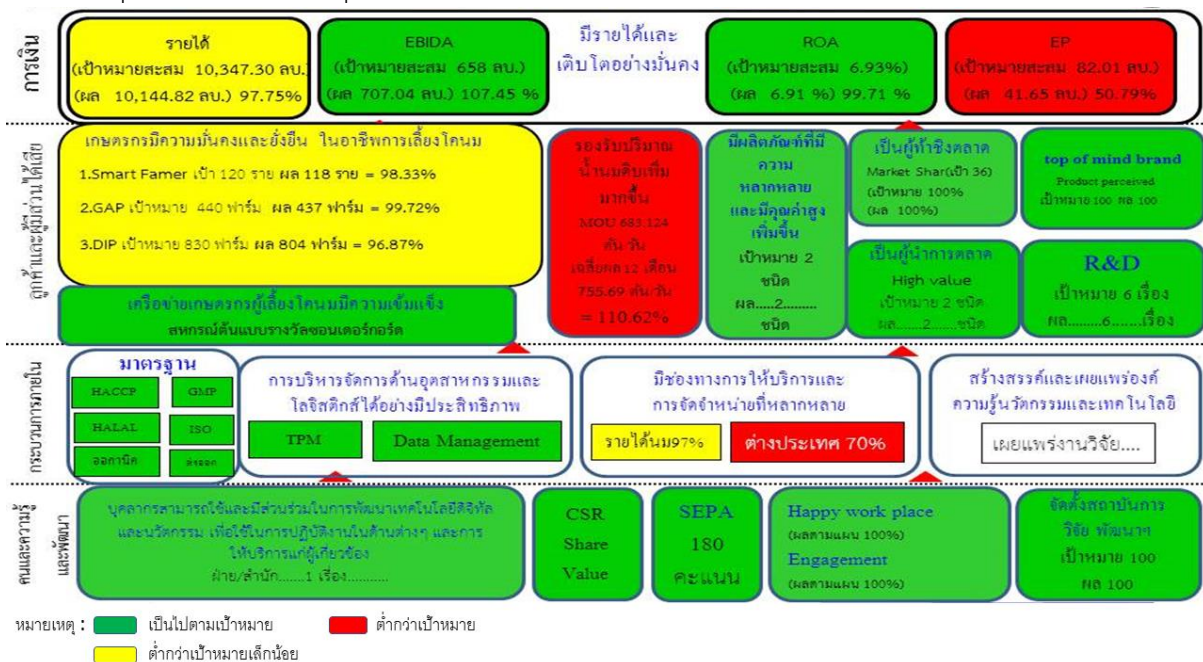
- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2561



แผนภูมิที่ 1.11 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจกรรม TPM ที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน โดยสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 90 ของแผนงานที่กำหนด

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2562



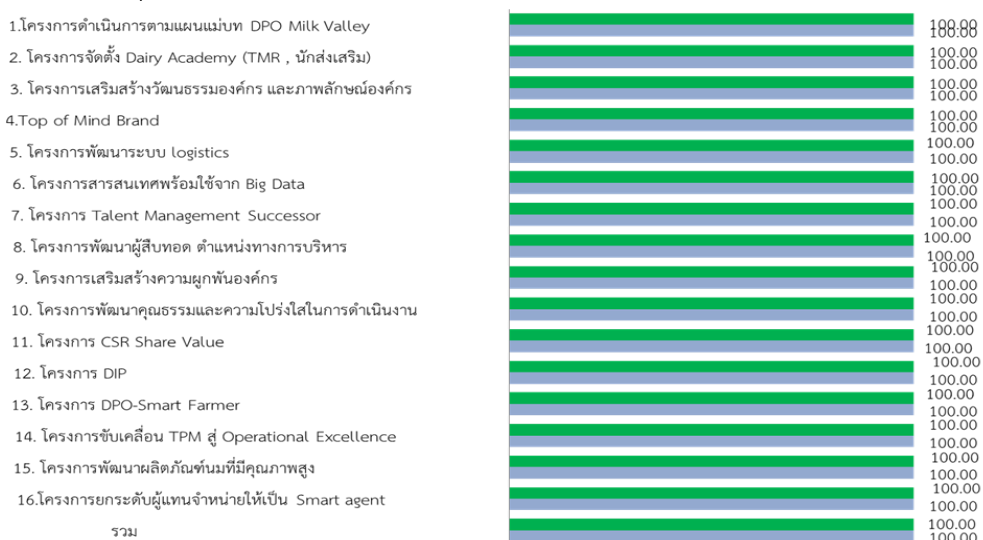
แผนภูมิที่ 1.12 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2562

กลยุทธ์	(ต.ค.61 - ก.ย.62)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	4	2	1	1
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7	5	1	1
มิติด้านกระบวนการ	4	2	1	1
มิติด้านคนและความรู้	5	5	-	-
รวม	20	14	3	3

ตารางที่ 1.3 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2562

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2562 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย (สีเขียว) มีบางตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ และความมั่นคงและยั่งยืนของเกษตรกร ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (สีเหลือง) ส่วนกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์, ปริมาณน้ำนมดิบ และยอดจำหน่ายต่างประเทศ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สีแดง)

• โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2562



แผนภูมิที่ 1.13 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 100%

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)



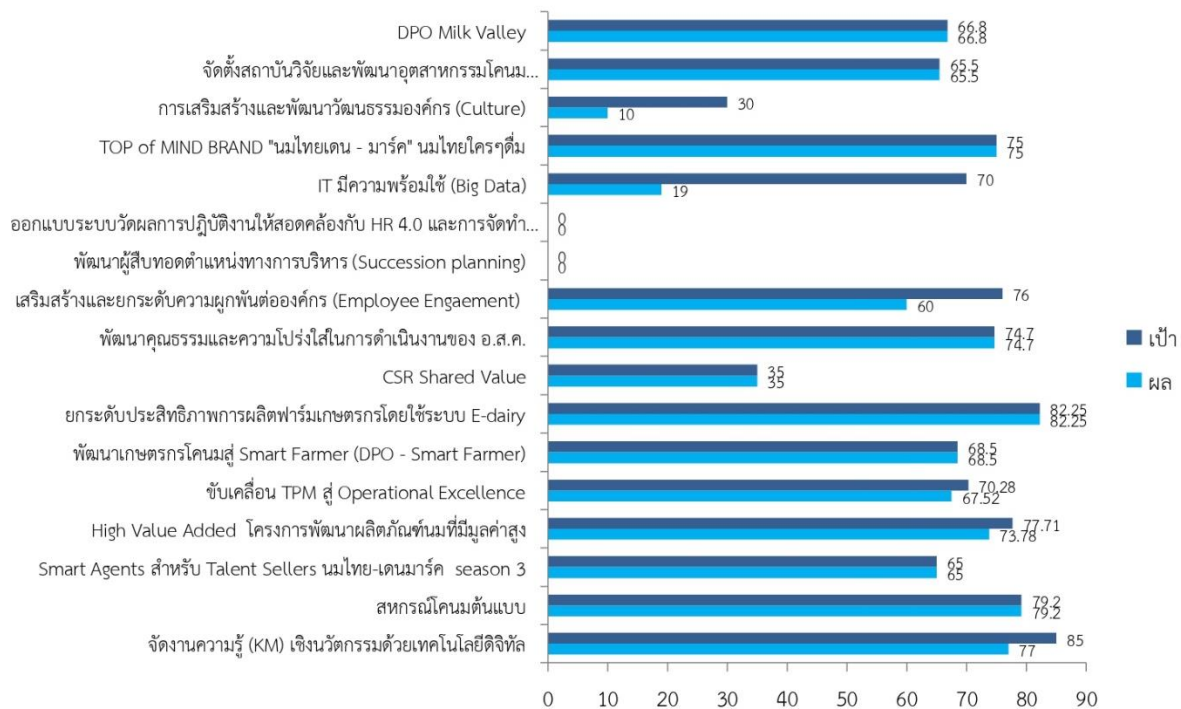
แผนภูมิที่ 1.14 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)

กลยุทธ์	(ต.ค.62 - มิ.ย.63)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	4	2	0	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	0	1	3
มิติด้านกระบวนการ	5	2	1	2
มิติด้านคนและความรู้	4	2	0	2
รวม	17	6	2	9

ตารางที่ 1.4 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)

ผลการติดตามกลยุทธ์ของอ.ส.ค. ในปี 2563 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ยังดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สีแดง) โดยมีบางตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (สีเหลือง) ได้แก่ อัตรากาการผลิตนม UHT สก. และร้อยละความสำเร็จ Core Business Enablers

- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)



แผนภูมิที่ 1.15 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563 (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563) ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร, โครงการ IT มีความพร้อมใช้ (Big Data), โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร, โครงการขับเคลื่อน TPM สู่ Operational Excellence และโครงการจัดงานความรู้ (KM) เชิงนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน

กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.

พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. (พ.ศ. 2560-2565) (สำหรับปี 2564)

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 2564) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560-2565 สำหรับปี 2564

2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2.1 ภาพรวมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยแนวคิดนี้ได้เริ่มต้นจาก พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานแนวคิดที่สำคัญสำหรับประชาชนชาวไทย ซึ่งเป็นพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในเรื่อง การดำเนินชีวิตอย่างผาสุก เริ่มต้นจากในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภาค จนไปถึงระดับประเทศ โดยในแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาภายในประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกระแสโลกปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ในด้านเทคโนโลยี และให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยยึดหลักแนวทางของพุทธศาสนาใน “หลักทางสายกลาง”

พร้อมด้วยการดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาท มีเหตุมีผลกับการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้อื่น หรือครอบครัว และเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงในอนาคตต่อไป โดยอยู่ภายใต้ 3 ท่วง 2 เงื่อนไข ดังนี้

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

ท่วงที่ 2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจจะดำเนินการอะไร จะต้องมีความมีเหตุผลตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม จารีตประเพณี ประกอบกัน มิใช่ตัดสินใจไปด้วยอารมณ์ หรือเพียงแค่ว่าความคิดของตน

ท่วงที่ 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 แห้งตน และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต



ภาพที่ 2.2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy

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

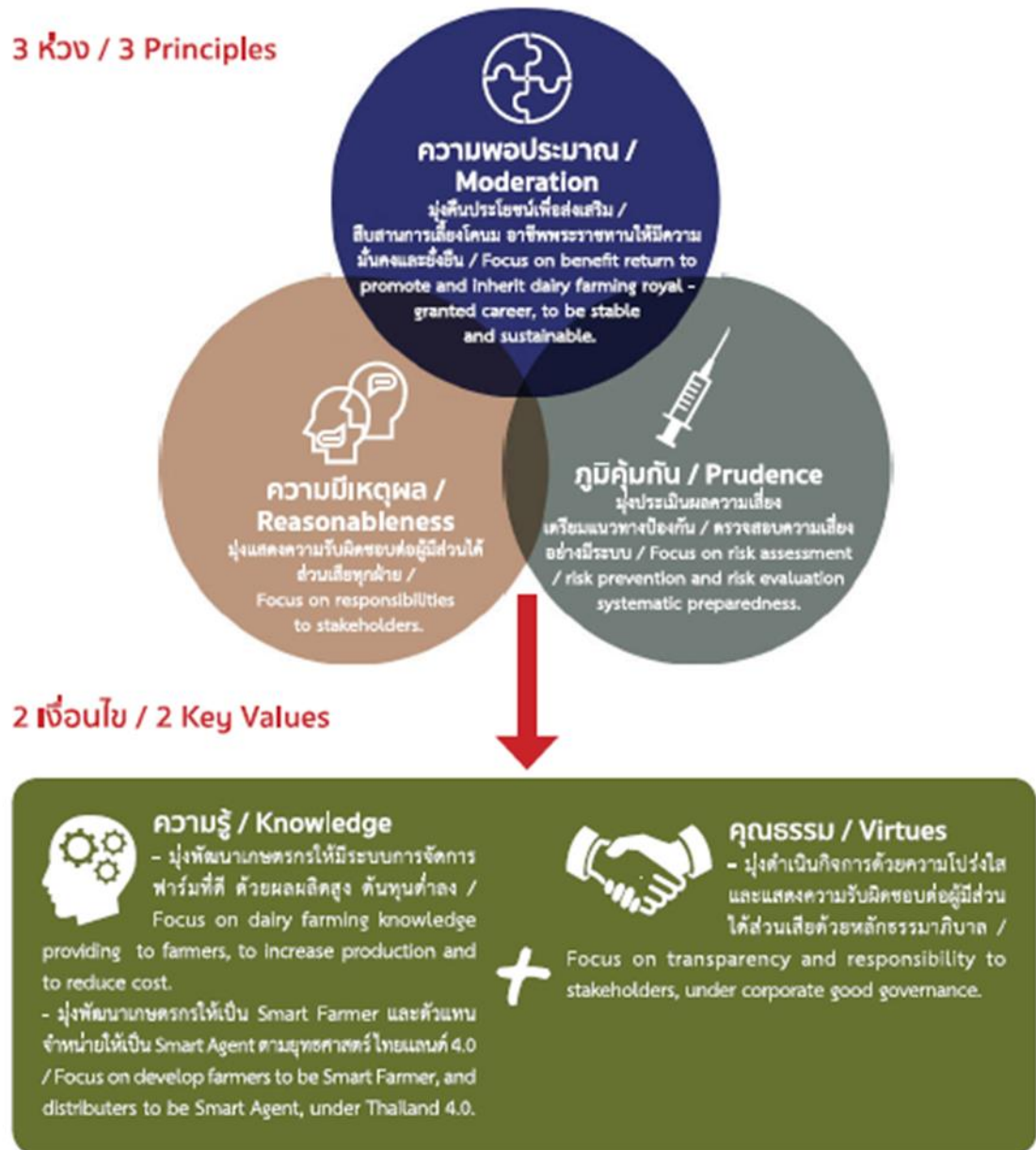
- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
- 2) ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงพัฒนาให้เป็นผู้บริหาร) หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ (ที่พัฒนาได้) ขององค์กร
- 3) จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการหรือกระบวนการผลิต
- 5) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ใช้และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน
- 7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น
- 8) ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง
- 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 จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย

2.2.2 การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค.เป็นองค์กรที่น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้หลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่омุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค..

- การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศของ อ.ส.ค.
 - ส่งเสริมให้ชุมชนมีการร่วมมือและช่วยกันพัฒนา ทั้งในชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ อย่างสมดุล
 - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนจากหลากหลายภูมิสังคม หลากหลายอาชีพ ฯลฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดความสามัคคี
 - ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่อย่างพอกิน และพึงตนเองได้
 - ส่งเสริมความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและดำเนินชีวิต
 - มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน
 - มองการณ์ไกลในเรื่องการบริหารจัดการ
 - ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างจริงจังและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
 - จริ่งใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด
 - ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งองค์กร
 - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - ใช้ และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเมื่อมีความพร้อม
 - บริหารความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนในธุรกิจที่มีความชำนาญ
 - แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อพัฒนาตลาด
 - ยึดถือจริยธรรม มีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

นอกจากนี้ อ.ส.ค.ยังคงมุ่งสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่ทรงพระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับประชาชนชาวไทย พร้อมๆ 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 และสิ่งแวดล้อม
- ส.ที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพการทำงาน (Quality of Working Life) และคุณภาพชีวิตบุคลากรทุกระดับ (Happy Work Place)
- ส.ที่ 5 ส่งการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนให้กับสังคมและประเทศในที่สุด

2.3 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 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 “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังกล่าวข้างต้น นับว่าเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. ดังนี้

- ด้านความมั่นคง สนับสนุนความมั่นคงด้านอาหาร น้ำและพลังงาน
- ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ต่อปี โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม ยกย่องการเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสมัยใหม่ 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 ในข้างต้น 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 โดยเฉพาะตามกรอบการพัฒนาด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันภายในสังคม และด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง อ.ส.ค. ทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับพันธกิจการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม และการสร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม ซึ่ง อ.ส.ค. ควรกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนขององค์กรให้เป็นไปในลักษณะของการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่ม

ธุรกิจ และอุตสาหกรรมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงควรสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ นอกจากนี้ เพื่อการขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทาง อ.ส.ค. ควรพัฒนาทุนมนุษย์ภายในและเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล

2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ

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

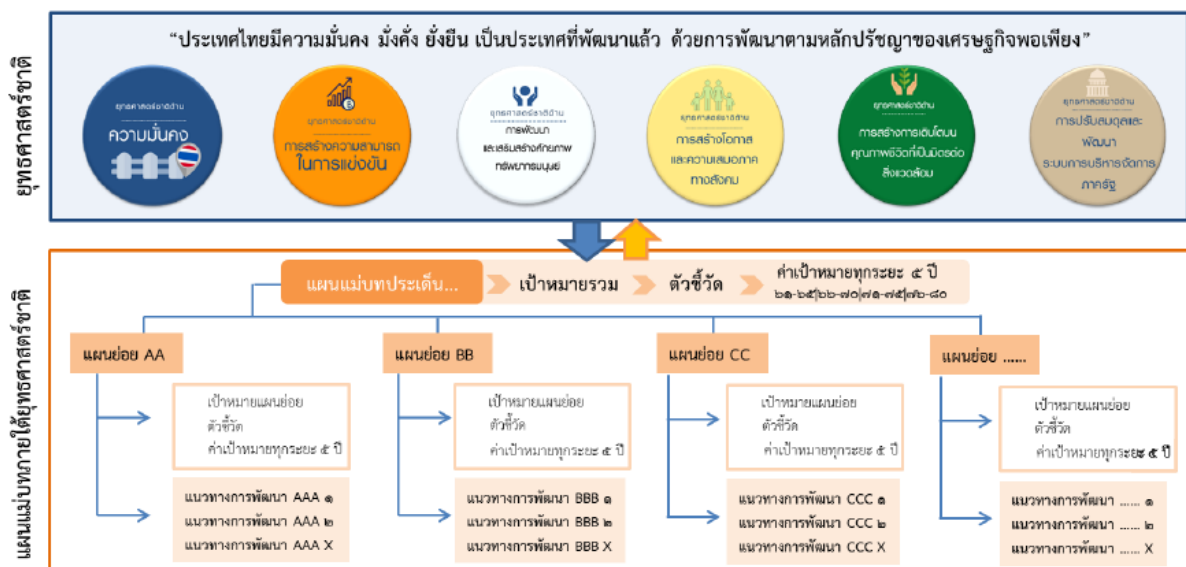
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย (๑) ความมั่นคง (๒) การต่างประเทศ (๓) การเกษตร (๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (๕) การท่องเที่ยว (๖) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (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 เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่มีความบูรณาการ และเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะมีความซ้ำซ้อนกันระหว่าง

แผนแม่บทฯ 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 เพื่อใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ชั้นกลาง และ 2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วยเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับเพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแต่ละฉบับตอบเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมถึงมีส่วนในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ โดยสรุปได้ตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายแผนแม่บทที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ

โดยเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทมีดังนี้

1. ประเด็นด้านความมั่นคง
 - ประเทศชาติมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
2. ประเด็นด้านการต่างประเทศ
 - การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก
3. ประเด็นการเกษตร
 - ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น
 - ผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ย
4. ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
 - ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการเพิ่มขึ้น
 - ผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น
5. ประเด็นการท่องเที่ยว
 - ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น
 - รายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองรองเพิ่มขึ้น
 - ความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยดีขึ้น
6. ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ
 - ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เกิดศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
 - พื้นที่มีแผนผังภูมิโนเวคเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาเมืองน่าอยู่ ชนบทมั่นคง เกษตรยั่งยืน และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ รวมทั้งผังพื้นที่อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งโบราณคดี
 - ลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำระหว่างพื้นที่
7. ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
 - ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศดีขึ้น
8. ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่
 - ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น
9. ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ
 - การเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมดเพิ่มขึ้น
 - การลงทุนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมดได้รับการยกระดับ
10. ประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
 - คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และมีความรัก และภูมิใจในความเป็นไทย คนไทยนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิตสังคมไทยมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

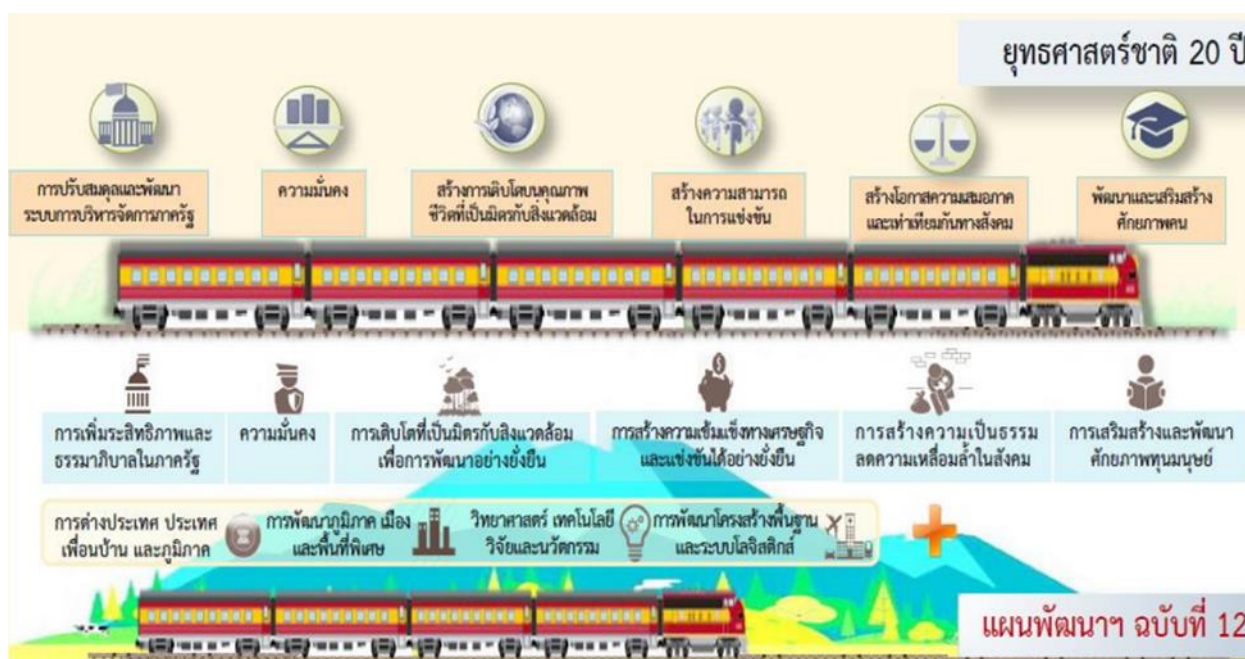
11. ประเด็น ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
 - คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
12. ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้
 - คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ ๒๑ สามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 - คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญา
13. ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
 - คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น และมีความเป็นอยู่ดี
14. ประเด็นศักยภาพการกีฬา
 - ใช้กีฬาส่งเสริมคนไทยให้มีสุขภาพดี มีน้ำใจนักกีฬา และมีวินัย เคารพกฎกติกา
15. ประเด็นพลังทางสังคม
 - ประเทศไทยมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในสังคม
16. ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก
 - รายได้ของประชากรกลุ่มรายได้น้อยเพิ่มขึ้นอย่างกระจายอย่างต่อเนื่อง
17. ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม
 - คนไทยทุกคนได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น
18. ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน
 - สภาพแวดล้อมของประเทศไทยมีคุณภาพดีขึ้นอย่างยั่งยืน
19. ประเด็นการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ
 - ความมั่นคงด้านน้ำของประเทศเพิ่มขึ้น
 - ผลผลิตของน้ำทั้งระบบเพิ่มขึ้น ในการใช้น้ำอย่างประหยัดและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำ
 - แม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพให้มีระบบนิเวศที่ดี
20. ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
 - บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ
21. ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
 - ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
22. ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
 - กฎหมายเป็นเครื่องมือให้ทุกภาคส่วนได้ประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่าง เท่าเทียมและเป็นธรรม
 - การอำนวยความยุติธรรมเป็นไปโดยความเสมอภาค 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 โดยจะเป็นการ

ส่งเสริมให้มีทักษะในการประกอบอาชีพตามความต้องการของตลาดงาน ตลอดจนการพัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับสังคมสูงวัย

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 และพื้นที่ป่าชายเลน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการบุกรุกและลดความสูญเสียทางธรรมชาติที่จะเพิ่มขึ้น โดยจะครอบคลุมในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพเข้าถึงทั่วถึงทุกชุมชนทั่วประเทศ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและการจัดการด้านมลพิษทั้งทางดิน น้ำ และอากาศ ซึ่งในปัจจุบันการควบคุมมลพิษดังกล่าวยังมีความหละหลวมค่อนข้างมาก ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่างๆ มีมลพิษเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและน้ำเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงการดำรงชีวิตของประชาชนจากการใช้รถยนต์และการปล่อยน้ำเสียของครัวเรือน โดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ดังนั้นรัฐจึงออกมาตรการในการควบคุมมลพิษต่างๆ ให้ครอบคลุมและเข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมและประเทศที่ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงธรรมชาติอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืนมีเป้าหมายในภาพรวม คือ ผลประโยชน์ของประเทศว่าด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเป้าหมายแรกเป็นการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศ รวมทั้งลดความขัดแย้ง และสร้างความสมานฉันท์ให้กับประชาชนภายในประเทศ ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้และเตรียมความพร้อมจากภัยคุกคามต่างๆ เช่น การก่อการร้าย หรือภัยคุกคามในรูปแบบอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาดังแต่ระดับชุมชนไปจนถึงระดับจังหวัดให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการต่างๆ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างบริการสาธารณะในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

ให้ครอบคลุมทั้งหมด ตลอดจนการปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับหลักสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงเส้นทางการค้าและการท่องเที่ยวภายในประเทศให้ทั่วถึงกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งจากตัวเมืองสู่ชนบทและจากจังหวัดสู่จังหวัด ตลอดจนการมีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับสินค้าและประชากรจากภายนอกประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศกลายเป็นศูนย์กลางทางการขนส่งสินค้า และการเดินทางท่องเที่ยว ทั้งด้านอากาศ ถนน ระบบราง และทางน้ำ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาทางด้านพลังงานเพื่อใช้กับระบบโลจิสติกส์ที่จะเกิดขึ้น และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมทั้งระบบสายและไร้สาย เคเบิลใต้น้ำและภาคพื้นดิน เพื่อให้ประเทศมีความพร้อมไปกับเศรษฐกิจแบบดิจิทัล และวางแนวทางพัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาในกลุ่มเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้เทคโนโลยีภายในประเทศมีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับภายนอกประเทศได้ และถ่ายทอดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวไปสู่สาหกิจชุมชนทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มคุณภาพของการผลิตและคุณภาพสินค้า พร้อมทั้งเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการกระจายสินค้า ตลอดจนเป็นการพัฒนาบุคลากรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยเฉพาะสาขา STAM รวมทั้งยกระดับโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีเป้าหมายเพื่อลดช่องว่างทางรายได้ระหว่างภาค ควบคู่ไปกับการกระจายรายได้ให้เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจบริเวณชายแดน และการเพิ่มเมืองที่เป็นแหล่งดึงดูดของแต่ละจังหวัดเพื่อพัฒนาเป็นเมืองน่าอยู่ต่อไป โดยคงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละจังหวัด และการพัฒนาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย

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

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

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้แผนการพัฒนาประเทศฉบับนี้ และมุ่งหวังผลของการพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรด้านการส่งเสริมกิจการโคนมและด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมภายใต้บทบาทการเป็นรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยนั้น จะเห็นได้ว่า ทิศทางการพัฒนาของแผนฉบับที่ 12 นี้ มีหลายยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบทบาทตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และพันธกิจหลักของทางอ.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. สามารถรองรับแนวทางการพัฒนาของแผนฉบับที่ 12 ตามยุทธศาสตร์เหล่านี้ได้ ในลักษณะของการเชื่อมโยงมาสู่การส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาคความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ ด้วยบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ในลักษณะของการเข้าไปสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชน และเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ยกย่องการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่สินค้าเกษตร 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) ตามกระบวนการ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนา ด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SDGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573

เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน ทุกรูปแบบทุกสถานที่ โดยมีแนวทางในการระดมทรัพยากรจากแหล่งที่หลากหลาย ยุกระดับความร่วมมือ สร้างกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคนยากจนและเร่งการลงทุน

เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มการลงทุน ยุกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่และกำลังการผลิตของเกษตรกรขนาดเล็ก แก้ไขและป้องกันการกีดกันและการบิดเบือนทางการค้าในตลาดเกษตรโลก อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของตลาดและข้อมูลสำรองอาหารได้อย่างทันการณ เพื่อจำกัดความผันผวนของราคาอาหารอย่างรุนแรง

เป้าหมายที่ 3 มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ โดยมีแนวทางในการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การเข้าถึงยาและวัคซีนอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน 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 ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับน้ำ เช่น ป่าไม้ ภูเขาและแม่น้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องดูแล ยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนเทคโนโลยีการบำบัดน้ำในประเทศที่กำลังพัฒนา

เป้าหมายที่ 7 พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืน ทันสมัย 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 การเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและเหมาะสม

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 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่า การลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

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

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

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 ข้อนั้น เป็นการเชื่อมโยงร่วมกันในหลายประเด็น เช่น เป้าหมายที่ 1-5 เป้าหมายที่ 10-12 และเป้าหมายที่ 16 จะมุ่งการพัฒนาในมิติทางสังคมร่วมกัน ในขณะเดียวกัน เป้าหมายที่ 1 ก็มุ่งพัฒนามิติของเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ (Dignity) ร่วมกันกับเป้าหมายที่ 2 เป็นต้น

เป้าหมายหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2573 ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางของเป้าหมายที่ปรากฏกับบทบาทขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) แล้ว จะพบว่า

มีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น และ อ.ส.ค. สามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวไปกับประชาคมโลกได้ ตั้งแต่เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน ในลักษณะของบทบาทการส่งเสริมและสร้างความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย ในลักษณะของการกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อการส่งเสริมเกษตรกรรมโคนมอย่างยั่งยืน รวมถึงเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบ และปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ด้วยการสร้างและส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อให้มีความมั่นคงยั่งยืน โดยเฉพาะในกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก ส่วนเป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมกัน ทางอ.ส.ค. ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน ในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้แก่เกษตรกรหน่วยธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนม ตลอดจนผู้ที่สนใจในกิจการโคนม นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ทาง อ.ส.ค. จะสามารถส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมในประเทศ ให้สามารถปรับตัวเป็นอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนได้ รวมไปถึงเป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้นนั้น ทางอ.ส.ค. ควรมุ่งขับเคลื่อนในลักษณะของการตระหนักถึงการผลิตที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากลและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

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

2.6.2 ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้นสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นความมุ่งมั่นและแนวทางปฏิบัติที่ อ.ส.ค. ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องนานนับทศวรรษนับแต่เริ่มก่อตั้งในปีพ.ศ. 2505 และเพื่อสืบสานพระราชปณิธานของ พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ผู้พระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับพสกนิกรชาวไทย อ.ส.ค.จึงมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน อ.ส.ค.ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Triple CG : From Community Grass –To Consumer Glass-By Corporate Governance (จากทุ่งหญ้าของชุมชน-ถึงแก้วนมของผู้บริโภค-ด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร) เพื่อทะยานสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในยุค 4.0(Corporate Social Responsibility 4.0)

ด้วยเป้าหมายที่ อ.ส.ค.ต้องมุ่งสู่ยุทธศาสตร์นมแห่งชาติ ภายในปี 2565 อีกทั้งมุ่งเป็น “องค์กรแห่งความสุข ที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ดังนั้น อ.ส.ค.จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมๆ กับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ควบคู่กับการสร้าง อ.ส.ค.ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยเฉพาะเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย CSR 4.0 ด้วยรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนา CSR 4.0 ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (Total Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จากทุ่งหญ้าของชุมชน ถึงแก้วนมของผู้บริโภค From CG TO CG (Community Glass to Consumer Glass) จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีธรรมาภิบาลตลอดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และใน CSR 4.0 นั้นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ 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 ส่งการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนให้กับสังคมและประเทศในที่สุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยทั้งหมดเกิดขึ้นจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็น แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการ อีกทั้งยังได้ตระหนักถึงการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งสามารถสรุปนิยามความยั่งยืนและแบบจำลองความยั่งยืนของ อ.ส.ค. ได้ดังนี้

1. การสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรที่มีอาชีพการเลี้ยงโคนมได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพให้กับตลาดนํ้านมดิบ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐาน
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) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย ไปสู่การทำน้อยได้มากนั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (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. เนื่องจากประเทศไทยจะมีบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสาธารณะเข้าถึงชุมชนหมู่บ้านทั่วประเทศ การบริหารจัดการของรัฐจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการข้อมูลและระบบงาน และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในกระบวนการบริการ การสนับสนุนประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะเกษตรกรให้เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ยกกระดับความรู้และทักษะบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานรวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้การทำธุรกรรมออนไลน์มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

เป็นแผนที่มีความหมายหลักในการพัฒนาหรืออาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกภาคส่วน ปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนในภาคราชการ โดยคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้จัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นหนึ่งในแผนการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (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 และระยะที่ 4: Global Digital Leadership แสดงได้ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี

2.7.3 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2560-2564

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาและจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ใน 26 ชัดความสามารถ และมุ่งหมายในการจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศให้มีความชัดเจน สอดคล้องกันระหว่างทุกหน่วยงานรัฐ และมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์กรอบการพัฒนา และแผนการดำเนินงาน (Roadmap) ของประเทศ เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สำหรับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลภาครัฐ ภายใต้แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลทั้ง 26 ด้านดังกล่าว นั้น 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

โดยมีวิสัยทัศน์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย คือ “ยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน 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 การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่ไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ภายใต้แผนการดำเนินงาน 5 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งมีแนวทางในการให้บริการความช่วยเหลือแบบบูรณาการในเชิงรุก การบูรณาการตลาดแรงงานแบบครบวงจร การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษา และการ

ยกระดับการบริการด้านการศึกษา รวมถึงการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการที่มีคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการ

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับความมั่นคงและเพิ่มความปลอดภัยของประชาชน โดยมีแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการรักษาความปลอดภัยสาธารณะในเชิงรุกโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การประเมินความเสี่ยงผู้โดยสารข้ามแดนล่วงหน้าและพิสูจน์ตัวตนผ่านช่องทางอัตโนมัติ การบูรณาการข้อมูลเพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ และการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบริหารจัดการในภาวะวิกฤต

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

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



ภาพที่ 2.11 สรุปแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564

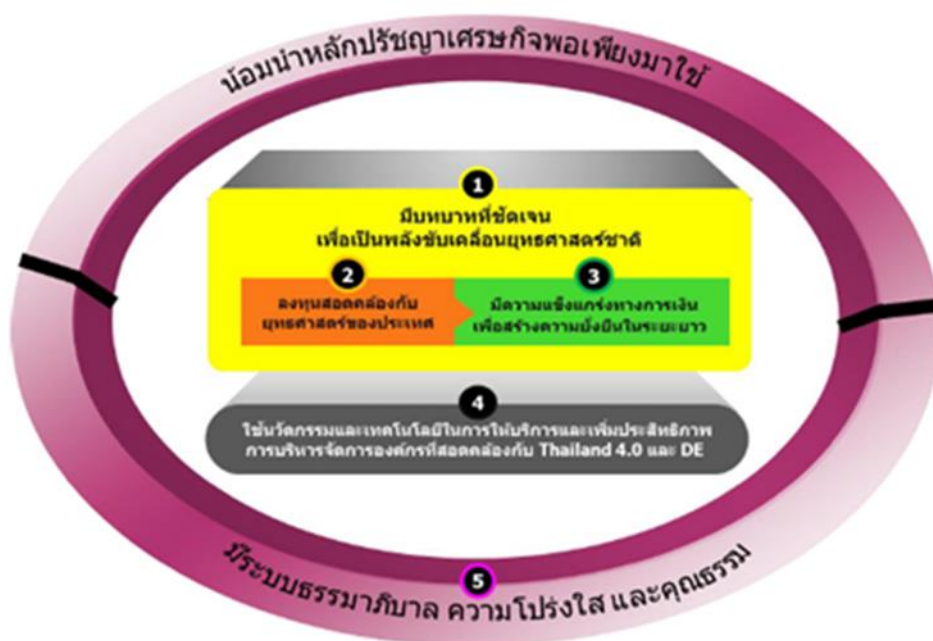
นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อย ไปสู่การทำน้อยได้มาก นั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) ด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การบริการ และการปฏิบัติงานของภาครัฐ ให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาและช่วยยกระดับให้ประเทศมีรายได้สูงขึ้น ด้วยการยกระดับผลิตภาพการผลิต และการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเสมอภาคกัน ภายใต้ความตระหนักและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในขณะที่แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแผนที่เป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกภาคส่วน ที่มุ่งหวังในการปฏิรูปและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยการขับเคลื่อนด้วย 6 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และในส่วนของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564 นั้นมุ่งหมายกำหนดทิศทางการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความชัดเจน ดังนั้น เพื่อความสอดคล้องกับนโยบายและความมุ่งหมายของรัฐบาล ในการพัฒนาและยกระดับประเทศด้วยดิจิทัล องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ควรมีทิศทางในการพัฒนาสนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน อ.ส.ค. ควรพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์การด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) ซึ่งสนับสนุนการยกระดับรายได้ของประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง และผลักดันการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วร่วมกับภาครัฐอีกทางหนึ่ง

2.8 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (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 โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” แสดงได้ดังภาพที่ 2.12



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 รวมถึงเพื่อให้ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจ ในการดำเนินการตามบทบาท

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 สาขาเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

- 1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน
- 2) ส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาระบบตลาดและการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์การร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าองค์กรในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อภารกิจตามเจตนารมณ์ที่จัดตั้งขึ้น และยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างไร และควรต้องปรับบทบาทให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) รัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกรเกี่ยวกับเกษตรกรรมสมัยใหม่ ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดผ่านระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยให้กับเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

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

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) รัฐวิสาหกิจควรลงทุนด้านบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้าง Business Model ทางเกษตร เพื่อเป็นพื้นฐานด้านการเกษตรและพัฒนาเครื่องมือทางการเกษตรใหม่ๆ ให้แก่เกษตรกร และส่งเสริมการลงทุน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2) รัฐวิสาหกิจควรจัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตามยุทธศาสตร์เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมโครงการลงทุนผ่านรูปแบบการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)
- 4) รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางและวางแผนกั้นเงินสำรองเพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการลงทุนในโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจและไม่เป็นภาระด้านงบประมาณต่อภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

- 1) จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน
- 2) บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

- 3) การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากลเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้เงินงบประมาณ
- 4) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนเพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาพบทวนแล้ว
- 2) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่มีกำไรและมีบทบาทด้านการหารายได้ให้รัฐ จะต้องมีการจัดทำแผนและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ ที่มีอยู่หรือธุรกิจที่สามารถต่อยอดไปจากธุรกิจเดิม โดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้
- 3) รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตให้ได้ใกล้เคียงกับต้นทุน ที่แท้จริงมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและประโยชน์ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ
- 4) รัฐวิสาหกิจควรร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจที่มีกิจกรรม การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกัน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้

- 1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- 2) รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
- 4) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจ
- 5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณะชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้

- 1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล รวมถึงการกำกับดูแลบริษัทในเครือ
- 2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- 3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- 4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณะ ทั้งนี้กระทรวงการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- 5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ไร้ทุจริต และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร และมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- 7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ รวมถึงผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไก กำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากร โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริม ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไกกำกับติดตามและส่งเสริมบุคลากร
- 8) รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 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) เพื่อให้สอดคล้องจากทิศทางการพัฒนาเดิมที่เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ซึ่งในแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกษตรกรของประเทศ โดยทิศทางการพัฒนาได้นำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมีคั่ง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” พร้อมทั้งมีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้ต่อหัวมากกว่า 13,000 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 390,000 บาท ต่อคน ภายในปี พ.ศ. 2579) ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกรมีทักษะและความสามารถในการอาชีพของตนให้เพิ่มมากขึ้น และให้การดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรมีศักยภาพและประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรนั้น ต้องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในส่วนของการผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิตประกอบกับต้องการให้คุณภาพชีวิตของเกษตรกรมีความกินดีอยู่ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ตลอดจนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและเชื่อมโยงเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้นนำไปสู่ความเชื่อมโยงจากอำเภอไปสู่ระดับจังหวัดและไปสู่ระดับภูมิภาคต่อไป โดยประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันการเกษตร โดยเน้นให้เกษตรกรมีทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถเลี้ยงตนเองได้ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้เกษตรกรเชื่อมกับการทำการเกษตร เป็นการสร้างรากฐานให้เกษตรกรไทยเข้มแข็งขึ้น และวางรากฐานการเกษตรในระยะยาวพร้อมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานเนื่องจากสังคมไทยมีเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่สังคมผู้สูงอายุ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับในระดับโลก รวมถึงการวิจัยเรื่องปริมาณความต้องการของตลาดให้สอดคล้องกับการผลิตไม่ให้เกิดสินค้าล้นตลาดเพราะจะทำให้เกิดภาวะราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และแนวทางการพัฒนาฟาร์มของไทยให้เป็นฟาร์มอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรให้สอดคล้องไปกับทิศทางของนโยบาย Thailand 4.0 และนโยบายการเกษตร 4.0 ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาไปสู่เกษตรเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และการด้านการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วโลก

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

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

2.12 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



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

- “ต่อ” คือ การสานต่อนโยบายเดิมของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้อยู่แล้ว ให้มีการขยายผลต่อเนื่อง
- “เดิม” คือ การเพิ่มรายละเอียดให้โครงการเดิมที่ยังไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มจำนวนคนและเพิ่มงบประมาณ เป็นต้น และ
- “แต่ง” คือ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในโครงการเดิมที่ไปต่อไม่ได้ หรือควรจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น

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

1. มาตรการใดที่กระทรวงเกษตรฯ ดำเนินการดูแลช่วยเหลือเกษตรกรทุกกลุ่มแล้วได้ผล ก็จะขยายผลต่อเนื่องให้เพิ่มมากขึ้น

2. พิจารณาว่ามาตรการใดที่ยังมีจุดอ่อนก็จะเร่งปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ ได้หารือร่วมกับปลัดกระทรวงเกษตรฯ และอธิบดีของทุกกรม เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานในระยะ 3 เดือนแรก เกี่ยวกับมาตรการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง เนื่องจากสหกรณ์ถือว่าเป็นองค์กรหลักของเกษตรกรและประชาชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรมาขายได้ ทำให้เกษตรกรอยู่ได้

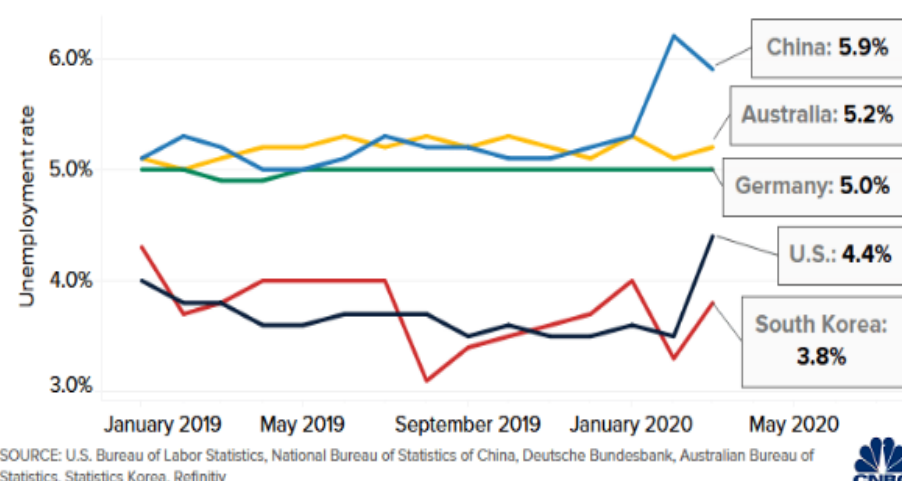
“เป้าหมายหลักในการเข้ามาทำงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ การดูแลเกษตรกรให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การทำงานจะคำนึงถึงประโยชน์ของเกษตรกรเป็นหลัก เมื่อราชการไปแนะนำให้เกษตรกรปลูกหรือทำอะไรแล้ว พืชที่ไปแนะนำให้เกษตรกรปลูกต้องขายได้ มีคนซื้อ มีตลาดรองรับ เกษตรกรต้องมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าราคาที่ขายออกสู่ตลาด ทำอย่างไรที่จะไม่ให้เกษตรกรขาดทุนและไม่เดือดร้อน”

2.13 สถานการณ์โควิด-2019 ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

การระบาดของไวรัสโคโรนาเริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน ก่อให้เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19; โควิด-19) ทั่วโลก โดยมีสาเหตุมาจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ ในวันที่ 30 มกราคม 2563 และประกาศให้เป็นโรคระบาดทั่วโลก ณ ปัจจุบันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ลุกลามไป 185 ประเทศ และสร้างความเสียหายแก่เศรษฐกิจอย่างมาก ดังนี้

Coronavirus pandemic hit jobs

Lines show unemployment rates in selected economies

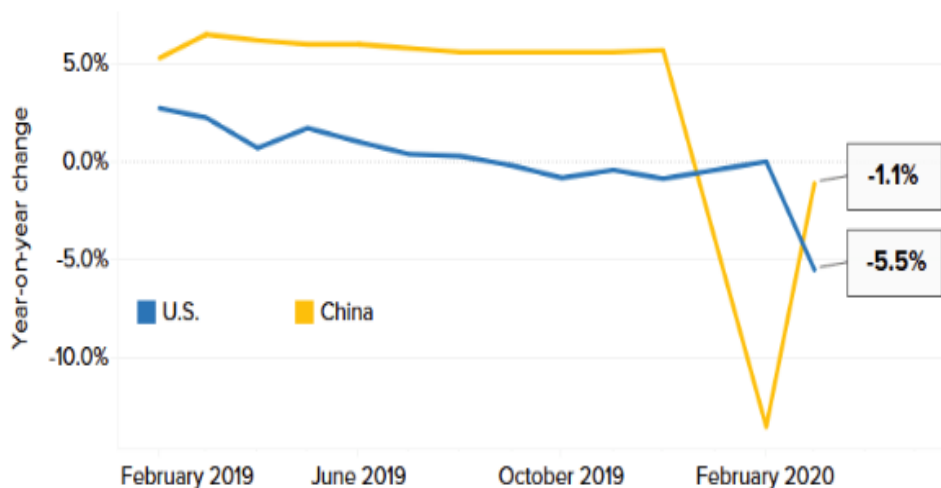


ภาพที่ 2.15 แสดงถึงอัตราการว่างงานที่เกิดผลกระทบจากโควิด-19

ในประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่สุดในโลกอย่างสหรัฐฯ ต้องเผชิญกับปัญหาการว่างงานมากกว่า 14.5 ล้านตำแหน่ง หรือแม้แต่ประเทศจีน จำนวนผู้ว่างงานอยู่ที่ 84 ล้านตำแหน่ง แต่ในประเทศจีนสามารถจัดการกับปัญหาโควิด-19 ได้อย่างรวดเร็ว เหตุที่ทำให้อัตราการว่างงานของแต่ละประเทศเพิ่มขึ้น เพราะแต่ละประเทศได้ออกมาตรการชัตดาวน์ประเทศเพื่อต่อสู้กับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

Coronavirus impact on factory output

Lines show the year-on-year percentage change in industrial production



SOURCE: U.S. Federal Reserve, National Bureau of Statistics of China, Refinitiv

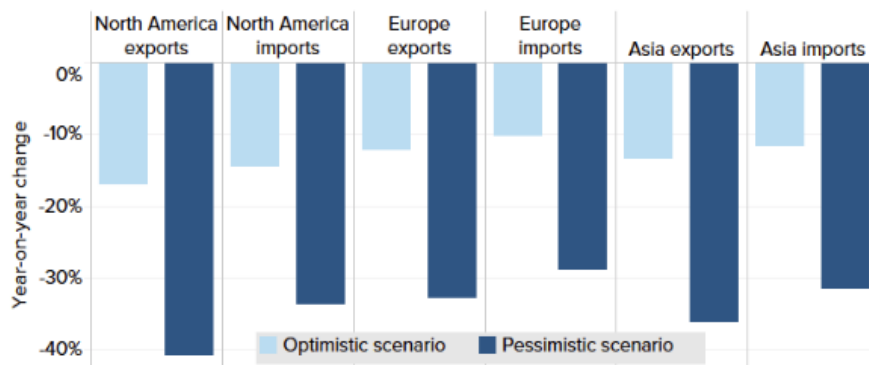


ภาพที่ 2.16 แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงผลผลิตภาคอุตสาหกรรมโลกที่เกิดผลกระทบจากวิกฤต โควิด-19

การระบาดของโควิด-19 ทำให้หลายประเทศกำหนดมาตรการชัตดาวน์ประเทศ ให้ผู้ผลิตจำนวนมากต้องปิดกิจการชั่วคราว ส่งผลทำให้ผลผลิตอุตสาหกรรมลดลง

Expected decline in global merchandise trade

World Trade Organization forecasts exports and imports volume to fall in 2020



SOURCE: World Trade Organization forecasts (April 2020)

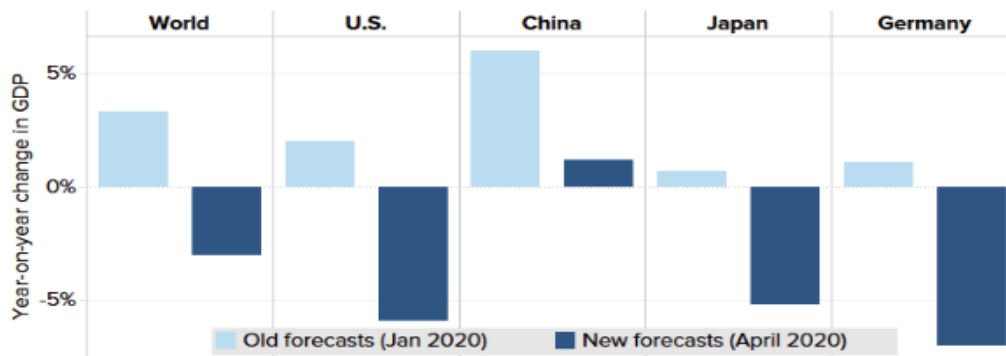


ภาพที่ 2.17 แสดงถึงการคาดการณ์ปริมาณการนำเข้า-ส่งออก (WHO) ในปี 2020

องค์การการค้าโลก (WTO) คาดการณ์ว่าปริมาณการค้าโลกจะต่ำลง -12.9% ถึง -31.9% ในปี 63 เนื่องจากผลกระทบจากโควิด-19 ทำให้ความต้องการนำเข้าสินค้าลดลง ส่งผลให้การผลิตสินค้าลดลงตามไปด้วย

Economic forecasts downgraded for 2020

The International Monetary Fund cut its GDP projections for all regions



SOURCE: IMF World Economic Outlook (April 2020)



ภาพที่ 2.18 แสดงถึงการคาดการณ์เศรษฐกิจโลก 2020

ในปี 2563 เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มหดตัว โดย IMF คาดการณ์ว่า เศรษฐกิจโลกจะหดตัว 3% และมีเพียงไม่กี่ประเทศที่มีเศรษฐกิจขยายตัว ตัวอย่างเช่น ประเทศจีนที่คาดว่าจะขยายตัว 1.2% และมูลค่าความเสียหายต่อเศรษฐกิจโลกในปี 2563 -2564 อาจมีมากถึง 9 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

นอกจากนี้แล้วสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ส่งผลต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาด โดยได้เริ่มใช้มาตรการล็อกดาวน์ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 ส่งผลให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก ซึ่งมาตรการต่างๆ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อภาคการดำเนินชีวิตของประชาชนในประเทศแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยอีกด้วย



ภาพที่ 2.19 แสดงถึงจำนวนบริษัทในประเทศไทยที่ประสบกับปัญหาขาดสภาพคล่อง

ภาคธุรกิจส่วนใหญ่ไม่สามารถรักษายอดขายและกำไรไว้ได้ บางบริษัทอาจมีกำไรลดลงและเงินทุนลดลง อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มีสภาพคล่องสูงจะผ่านพ้นสถานการณ์ที่ยากลำบากไปได้

บริษัทขนาดใหญ่ที่อยู่ในธุรกิจร้านอาหาร ดิสเคอร์รยนต์ และโรงแรม มีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 และมีความเสี่ยงที่จะผิถนดชำระหนี้มากกว่าบริษัทใหญ่ในธุรกิจอื่นๆ ส่วนบริษัทขนาดกลางที่มีความเปราะบางได้แก่ ร้านอาหาร บริการทางการเงินอื่นๆ และตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

สำหรับจังหวัดที่อาจประสบกับปัญหาการขาดสภาพคล่องเพิ่มขึ้น ได้แก่ จังหวัดสมุทรสาคร จันทบุรี และชลบุรี เพราะเป็นแหล่งอุตสาหกรรมและท่องเที่ยวที่สำคัญ ส่วนในกรุงเทพฯ จำนวนบริษัทที่อาจมีปัญหสภาพคล่องเพิ่มขึ้น 20.6% ซึ่งอาจส่งผลให้โอกาสที่บริษัทจะผิถนดชำระหนี้เพิ่มขึ้นได้ ทั้งยังอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบทวีคูณต่อเศรษฐกิจในพื้นที่จากการลดการจ้างงานและรายได้ที่ลดลง



ภาพที่ 2.20 แสดงถึง 10 อันดับที่มีจำนวนขาดสภาพคล่องเพิ่มขึ้นสูงที่สุด

การระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้บริษัทในประเทศไทยต้องการเงินหมุนเวียนระยะสั้นสูงถึง 1.7 ล้านล้านบาท หรือราว 10% ของจีดีพี (ประเมินจากจำนวนเงินที่มีไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ของบริษัททั่วประเทศภายใน 1 ปีข้างหน้า) โดยภาคค้าส่งและค้าปลีกจะต้องการเงินหมุนเวียนราว 4 แสนล้านบาท เพื่อชำระหนี้ในระยะสั้น หากไม่มีการปรับโครงสร้างหนี้และปรับโครงสร้างธุรกิจ ในขณะที่ธุรกิจโรงแรม ขนส่งทางอากาศ และร้านอาหารจะต้องการเงินราว 3 – 5 หมื่นล้านบาทเพื่อความอยู่รอด โดยรวมแล้ว เกือบ 60% ของบริษัทที่ประสบปัญหาจะต้องใช้เงินมากกว่า 1 ล้านบาทต่อบริษัท เพื่อผ่านวิกฤตสภาพคล่องในครั้งนี้



ภาพที่ 2.21 แสดงถึง จำนวนเงินหมุนเวียนที่ต้องการเพื่อรักษาสภาพคล่องแบ่งตามภาคธุรกิจและขนาดธุรกิจ ที่มา วิจัยกรุงศรี บทวิเคราะห์ Research Intelligence เดือนเมษายน ในหัวข้อ Covid-19 Impact on the Thai Economy and Vulnerability of Thai Firms

สำหรับผลกระทบ โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อผล องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ได้แก่

1.ความสำเร็จในการพัฒนาฟาร์ม โดยในเป้าหมายแรก 2563 นั้น คาดการณ์ว่าจะสามารถพัฒนาฟาร์ม และช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกร 918 ฟาร์ม แต่เมื่อเกิดวิกฤตโควิด-2019 ได้ส่งกระทบอย่างมาก ทาง อ.ส.ค. ไม่สามารถพัฒนาฟาร์มได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงปรับเป้าหมายในการพัฒนาฟาร์มเหลือเพียง 650 ฟาร์ม

การดำเนินการ คือ เพิ่มประสิทธิภาพระบบจัดการฟาร์ม การเลี้ยงโคนมเกษตรกรให้เป็นฟาร์มประสิทธิภาพสูง ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มของเกษตรกรให้เป็นฟาร์มมีประสิทธิภาพสูง

2.พัฒนารูปแบบงานด้านการส่งเสริมให้มีรูปแบบเชิงรุกโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านการส่งเสริม

3.ลดระยะเวลาในการดำเนินการเนื่องจากเกษตรกรสามารถเข้าถึง Application ผ่าน Mobile Device

เป้าหมาย จำนวนฟาร์มที่สามารถทำตามเกณฑ์กฎหมายกำหนดมีทั้งหมด 1,480 ราย และผ่านเกณฑ์ฟาร์มประสิทธิภาพสูง 650 ราย ภายในระยะเวลา 4 เดือน (เฉลี่ยเดือนละ 162 ราย)

2.รายได้ด้านอุตสาหกรรมนม เป้าหมายในปีแรกทาง อ.ส.ค. ได้คาดการณ์ไว้ว่าจะมีรายได้ 11,136.90 ล้านบาท แต่เมื่อเกิดวิกฤตโควิด-2019 ซึ่งส่งผลในระดับมาก ทำให้ทาง อ.ส.ค. ได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายรายได้ด้านอุตสาหกรรมนม ลดลงเหลือเพียง 9,900 ล้านบาท โดยทางองค์กรได้มีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

2.1 โครงการร้านค้า online (โครงการใหม่)

การดำเนินการ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ในช่องทางการจำหน่าย online ผ่านตัวแทนจำหน่ายไปยัง platform ร้านค้า online ต่างๆ เช่น Lazada, shopee เป็นต้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพิ่มช่องทางจำหน่ายให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงวิกฤตโควิด-2019

เป้าหมาย

สามารถเพิ่มยอดจำหน่ายสำหรับช่องทาง Online ได้เดือนละไม่น้อยกว่า 2,000,000 บาทตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2563 เป็นต้นไป

2.2 โครงการกิจกรรมส่งเสริมการขายตัวแทนจำหน่ายในช่องทาง Traditional Trade

(โครงการใหม่)

การดำเนินการ

จัดรายการส่งเสริมการขายแก่ตัวแทนจำหน่าย Traditional trade เพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อ

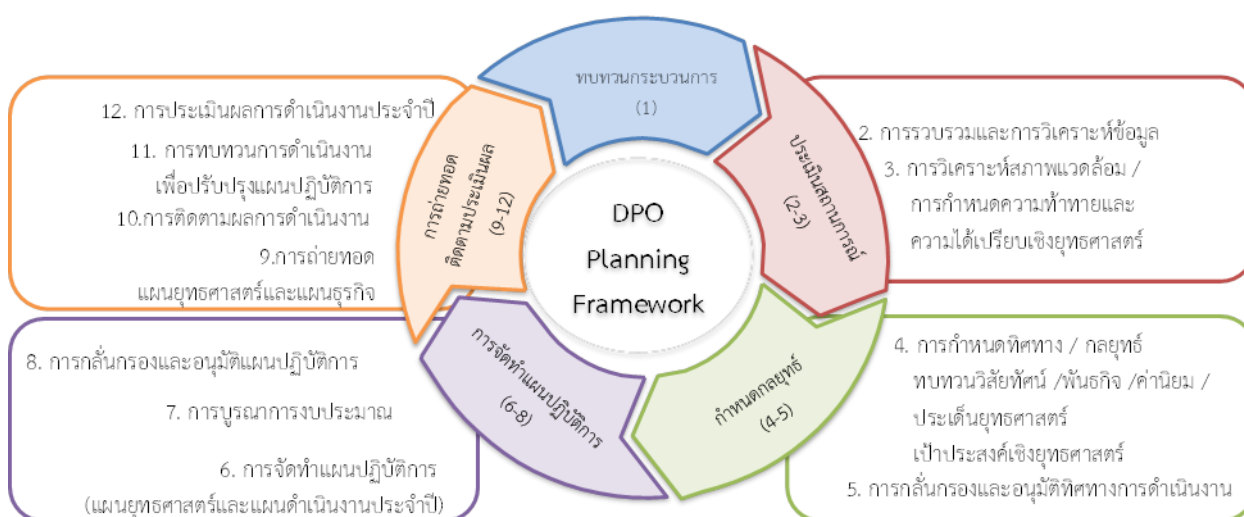
ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สร้างแรงจูงใจในการซื้อการจำหน่ายซึ่งเป็นลูกค้าโดยตรงกับ อ.ส.ค. โดยเพิ่มการกระจายสินค้าของตัวแทนจำหน่ายไปยังผู้บริโภค

เป้าหมาย

รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม 9,900 บาท (จากรายได้เดิม 11,136.90 ล้านบาท)

2.14 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2564



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

ภาพที่ 2.22 แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

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

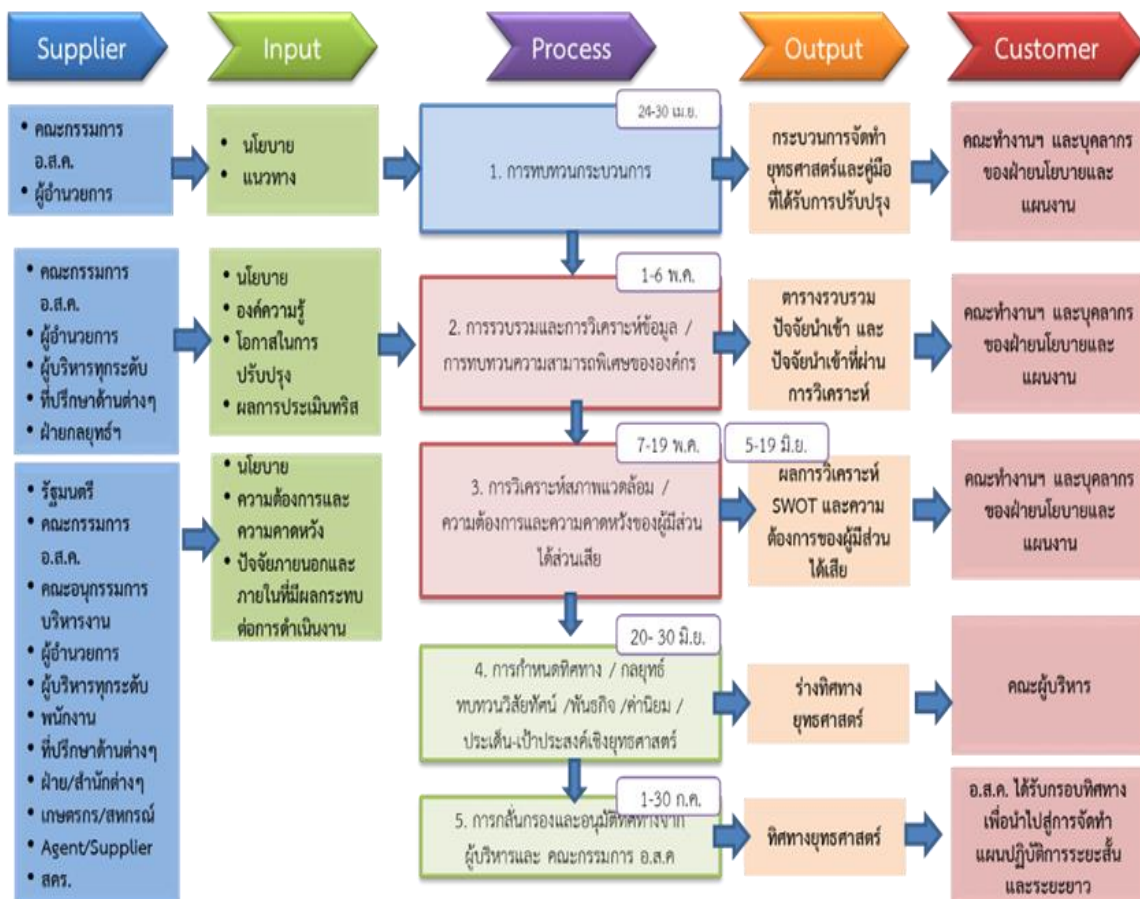
1. การทบทวนกระบวนการ ฝ่ายนโยบายฯ. และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันทบทวนกระบวนการจัดทำแผน โดยนำองค์ความรู้ข้อคิดเห็นจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งประเด็นความเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. และการตรวจประเมินของ สคร. มาปรับปรุงให้การจัดทำแผนของ อ.ส.ค. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (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 โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีและการแข่งขัน
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบความยั่งยืน เป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ซึ่งการทบทวนแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการปีบัญชี 2564 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 นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงานให้จัดทำแผนรองรับกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ตามที่อ.ส.ค. ได้มีการทบทวน ซึ่งการดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และประเมินช่องว่าง (GAP Analysis) ระหว่างยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานตามโครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงานนำมาพัฒนาปรับปรุงและผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องให้ส่วนงานยอมรับเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้า

มามีส่วนร่วมในการให้แนวทาง กำหนดผู้รับผิดชอบและเป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รองรับยุทธศาสตร์

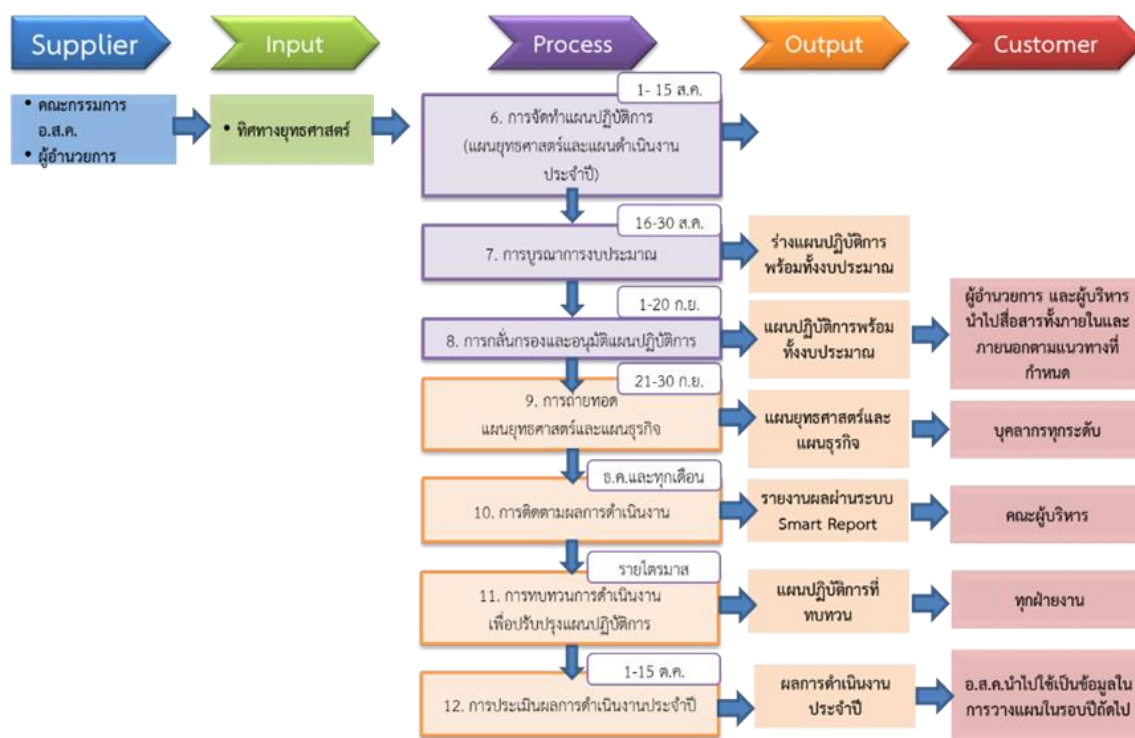
5. การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนให้บรรลุสู่ความสำเร็จ ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในการติดตาม กำกับ ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องมีการเร่งรัดส่วนงานที่เกี่ยวข้อง หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดเพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อเนือง รวมทั้งให้มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564 ของ อ.ส.ค.) มีกระบวนการและกรอบระยะเวลาดำเนินการแสดงตามหลักการของ SIPOC Model ดังภาพต่อไปนี้

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ



กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ(ต่อ)



ภาพที่ 2.23 ภาพรวมกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค. ได้มีกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) ดังนี้

1. การทบทวนกระบวนการ

1.1 ทบทวนคำสั่งคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

ให้สอดคล้องกับตำแหน่งของผู้บริหารและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน

1.2 ทบทวนกระบวนการจัดแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

1.3 ทบทวนคู่มือการประเมินผลตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

1.4 ทบทวนนโยบายของ อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT CC SC SA)

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน

2.2 การวิเคราะห์ SWOT

2.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษองค์กร

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

สำคัญ

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์
 - 4.2 ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ
 - 4.3 การออกแบบระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives
5. การกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
 - 5.1 กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร
 - 5.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)
6. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 6.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ
 - 6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
 - 6.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
7. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
 - 7.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ
 - 7.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
 - 7.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
8. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ
 - 8.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ
 - 8.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
 - 8.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน(ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
9. การประเมินผลลัพธ์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและจัดทำร่างแบบสอบถาม/แบบรายงานผล ประจำปีเพื่อส่ง สคร.

การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อการส่งเสริม

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 โดยเน้นให้พัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจการเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม 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 ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตรพรีเมียมที่มีคุณภาพเฉพาะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วยการต่อยอดผลงานจากสถาบันวิจัยสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ จ) เกษตรอัจฉริยะ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเป็น ฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรในเชิงมูลค่าและปริมาณ ต่อพื้นที่สูงสุด และเตรียมพร้อม รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างสมดุลเกษตรอาหารและเกษตรพลังงาน และด้านอุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทยในการส่งเสริมการค้าคนคาบ ขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้เป็นฐานการผลิตของภูมิภาคเพื่อ การส่งออกสู่ตลาดโลก และ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค ลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์และเพิ่ม มูลค่าจากการเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม การสร้างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ ระดับภูมิภาคและเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ของโลก

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

3.1.1.2 นโยบายส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการกำหนดนโยบายด้านส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ โดยยึดหลักการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ซึ่งเป็นการปรับวิธีการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยลดต้นทุนการผลิตลง สามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมาช่วยในการผลิตให้ เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความสามารถในการจัดการการผลิตผลผลิตอย่างมืออาชีพ (farmer manager) สามารถเข้าถึงการตลาดและมีอำนาจต่อรองทางการตลาดสูงขึ้น โดยที่เจ้าของแปลงทุกแปลงยังคงเป็นเจ้าของและผู้ผลิตในแปลงนั้นๆอยู่ มีการช่วยเหลือให้การจัดการในลักษณะแปลงใหญ่มีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้มาช่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (Filed manager) การดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกด้าน (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>

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

ประเทศกัมพูชา - ประเทศกัมพูชาได้กำหนดสิทธิประโยชน์การลงทุนในโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในรูปแบบการยกเว้นภาษีเงินได้ที่เก็บจากกำไรโดยมีช่วงเริ่มต้นไม่เกิน 3 ปี และมีช่วงเวลาพิเศษไม่เกิน 9 ปี มาตราการยกเว้นภาษีหรือลดภาษีนำเข้าสินค้าทุน รวมทั้ง มีการกำหนดมาตรการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับวัตถุดิบสินค้านำเข้า แต่อย่างไรก็ตาม ได้กำหนดสาขาการลงทุนที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายการลงทุนเช่นกัน ได้แก่ กิจกรรมทางการค้าทุกประเภท บริการคมนาคมทุกรูปแบบ ร้านอาหาร คาราโอเกะ 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 ธุรกิจโรงแรม ท่องเที่ยว และสปา 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 และอนุญาตให้เช่าซื้อที่ดินได้นานถึง 70 ปี ซึ่งสาขาที่ส่งเสริมได้แก่ ด้านเกษตรกรรม ด้านการปศุสัตว์และการประมง ด้านป่าไม้ ด้านเหมืองแร่ และด้านพลังงาน

ประเทศเวียดนาม - กำหนดให้มีนโยบายที่ส่งเสริมการลงทุนที่โดดเด่นในการให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนมาก 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

ยุทธศาสตร์อเมริกาต้องมาก่อน (American First) กับยุทธศาสตร์ Made in china 2025 เป็นการปะทะกันในระดับยุทธศาสตร์ของสองชาติมหาอำนาจเป็นการขัดแย้งกันในระดับยุทธศาสตร์จึงยากที่จะคลี่คลายได้ในเวลาอันสั้น มีการกล่าวหากันไปมาและตอบโต้ทางการค้า ตั้งกำแพงภาษีและเคลื่อนไหวกฎมาตรการหรือกฎหมายกีดกันฝ่ายตรงกันข้าม

ด้วยเครือข่ายข้อตกลงทางการค้าเสรี และความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ทำให้ระบบทุนนิยมโลกาภิวัตน์ช่วง 20-30 ปีที่ผ่านมา เกิดห่วงโซ่การผลิตระหว่างประเทศที่กว้างขวางและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งเครือข่ายการผลิต(Production Network) การแบ่งขั้นตอนการผลิต(Fragmentation)ภายในภูมิภาคและระหว่างประเทศ การค้าระหว่างประเทศกลายเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสินค้าวัตถุดิบขั้นกลางและขั้นต้นมากขึ้น ไม่ใช่เป็นการค้าขายสินค้าสำเร็จรูปอย่างเดียว

การย้ายฐานการลงทุนบางส่วนมายังอาเซียนอาจมีการทบทวนใหม่ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเรื่องการเคลื่อนย้ายการลงทุนจากผลกระทบสงครามการค้าจะเกี่ยวพันกับแนวโน้มว่า ข้อพิพาทและความขัดแย้งทางการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐ จะพัฒนาไปในรูปแบบใดหลังการเลือกตั้งสหรัฐผลการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐปีหน้า จึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโลกมากเป็นพิเศษ ภูมิภาคอาเซียนโดยรวมนั้นยังคงเป็นภูมิภาคที่นักลงทุนต่างชาติให้ความสนใจอยู่ เนื่องจากมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยเฉลี่ยสูงกว่าภูมิภาคอื่น

สัญญาณสงครามการค้าระหว่างจีนสหรัฐ มีทิศทางดีขึ้นจากการบรรลุข้อตกลงเฟสแรกบางส่วน ส่งผลบวกต่อเศรษฐกิจ การค้าโลกและตลาดการเงินโดยรวมปี 2563 คาดทำให้จีดีพีโลกและระบบการค้าโลกขยายตัวเพิ่มขึ้นในปีหน้า การลงทุนในตลาดการเงินโลกก็คึกคักมากขึ้น ตลาดหุ้นมีความน่าสนใจมากขึ้น น่าจะมีทิศทางปรับเพิ่มขึ้นต่อเนื่องปลายปีถึงต้นปีหน้า ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจไทย ภาคส่งออกและภาคการท่องเที่ยวโดยภาพรวม รายละเอียดข้อตกลงบางส่วนของการเจรจาการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐเฟสแรก ได้แก่ สหรัฐเสนอว่า

1.ยกเลิกการขึ้นภาษี 1.6 แสนล้านดอลลาร์ ครอบคลุมสินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือ แล็ปท็อป คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นวีดีโอเกม โทรทัศน์ วิทยุ จอคอมพิวเตอร์ และสินค้าอื่น ผู้บริโภคอื่นๆ เช่น นาฬิกา ของเล่น รองเท้าและเครื่องแต่งกาย

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

2.ปรับลดภาษีสินค้า 1.2 แสนล้านดอลลาร์เหลืออัตรา 7.5% (จากเดิม 15% และบังคับใช้แล้วเมื่อวันที่ 1 ก.ย.2562) ทั้งนี้ยังคงภาษี 25% สำหรับสินค้ามูลค่า 2.5 แสนล้านดอลลาร์

ขณะที่จีนตกลงในประเด็น

1.การซื้อขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นจากสหรัฐ มูลค่าไม่ต่ำกว่า 2 แสนล้านดอลลาร์ ในเวลา 2 ปี โดยจีนเน้นย้ำว่าจะต้องสอดคล้องกับความต้องการตลาดและเป็นไปตามข้อตกลงภายใต้ดับเบิลยูทีโอ

2.เปิดเสรีภาคการบริการ ได้แก่ การเปิดเสรีการเงินการธนาคาร การประกันภัย และหลักทรัพย์

3.ปรับเปลี่ยนกฎหมายเกี่ยวกับการบังคับถ่ายทอดเทคโนโลยี

4.ไม่ดำเนินนโยบายค่าเงินที่สร้างความได้เปรียบทางการค้าอย่างไม่เป็นธรรม พร้อมกันนี้สหรัฐฯ ประกาศเดินหน้าเจรจาข้อตกลงเฟส 2 ต่อ หากการเจรจาเฟส 2 สามารถบรรลุเป้าหมายภายในกลางปีหน้า จะส่งผลให้ระบบการค้าโลกและเศรษฐกิจกับเข้าสู่การขยายตัวตามปกติ

ช่วงที่ผ่านมาสหรัฐนำเข้าสินค้าอาหารทะเลแช่แข็งและแปรรูป อาหารแปรรูปและเครื่องดื่ม สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและรองเท้า เครื่องประดับ และเครื่องสำอาง และสิ่งมีชีวิต/ส่วนประกอบของสิ่งมีชีวิต ขณะที่การลดภาษีนำเข้าจากจีนของสหรัฐอาจทำให้ไทยได้ประโยชน์ลดลงจากการเบี่ยงเบนทางการค้า (Trade Diversion) เนื่องจากสินค้าจีนจะกลับเข้าไปในตลาดสหรัฐมากขึ้น ส่วนกลุ่มสินค้าส่งออกไทยที่ทดแทนสินค้าจีนได้ดีในช่วงที่ผ่านมาจากการขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากจีน ได้แก่ สินค้าเกษตรกรรม อาหารทะเลแช่แข็ง-แปรรูป เคมีภัณฑ์ เม็ดพลาสติก เหล็ก อะลูมิเนียม ของใช้ในบ้าน และสำนักงาน คงได้รับผลกระทบบ้าง แต่การขยายตัวของส่งออกไปทั่วโลกจะดีขึ้น และภาพรวมของการส่งออกไปสหรัฐและจีนจะเพิ่มขึ้นจากการเติบโตที่สูงขึ้นในปีหน้า ซึ่งแนวโน้มปีหน้า ปัจจัยภายนอกจะเป็นบวกมากขึ้น แต่ปัจจัยภายในโดยเฉพาะความเสี่ยงทางการเมืองอันเกิดจากการไม่ยึดหลักนิติรัฐ และนิติธรรมอาจส่งผลสั่นคลอนต่อความเชื่อมั่นของภาคการลงทุน และทำให้เกิดความขัดแย้งและวิกฤติทางการเมืองได้ ผลกระทบเชิงลบเหล่านี้จะหักล้างปัจจัยบวกจากสัญญาณการฟื้นตัวของการค้าโลกและทำให้ประเทศไทยสูญเสียโอกาสจากการกระตุ้นของเศรษฐกิจโลกได้

4. การปะทะกันในระดับยุทธศาสตร์ของสองมหาอำนาจ "สหรัฐและจีน" ไม่ได้ส่งแรงสะท้อนเฉพาะ 2 ประเทศนี้เท่านั้น แต่สัญญาณและแรงกระเพื่อมไปทั่วทั้งโลก

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

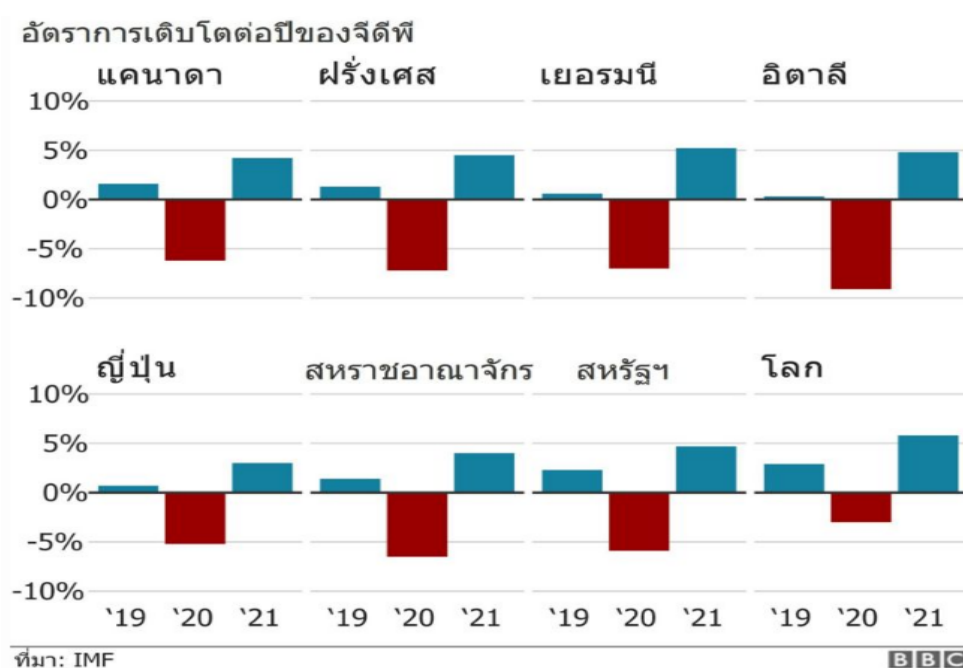
3.1.2.1 แนวโน้มเศรษฐกิจโลก⁵

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือไอเอ็มเอฟ (IMF) เตือนว่า เศรษฐกิจโลกในปีนี้จะหดตัวลง 3% จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งจะทำให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งเลวร้ายที่สุดนับแต่ยุคเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ที่เรียกว่า Great Depression ในช่วงทศวรรษที่ 1930 ไอเอ็มเอฟ ชี้ว่า โรคระบาดครั้งนี้ได้ฉุดให้โลกเข้าสู่ "วิกฤตการณ์ที่ไม่เหมือนวิกฤตครั้งใด ๆ" พร้อมกันนี้ยังชี้ว่า การระบาดที่ยืดเยื้อจะเป็นบททดสอบความสามารถในการควบคุมสถานการณ์วิกฤตของรัฐบาล และธนาคารของประเทศต่าง ๆ

วิกฤตครั้งนี้อาจสร้างความเสียหายต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกในช่วง 2 ปีข้างหน้า เป็นมูลค่าราว 9 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ราว 288 ล้านล้านบาท)

การล็อกดาวน์ครั้งใหญ่

ไอเอ็มเอฟคาดการณ์ว่า การเติบโตของเศรษฐกิจโลกจะติดตัวขึ้นไปอยู่ที่ 5.8% ในปี 2021 หากวิกฤตโรคระบาดคลี่คลายลงในช่วงครึ่งหลังของปีนี้



ภาพที่ 3.1 อัตราการเจริญเติบโตเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วรายใหญ่ทั้งหมด

นี่เป็นครั้งแรกนับแต่ช่วง Great Depression ที่ทั้งประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาต่างมีแนวโน้มจะเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย ไอเอ็มเอฟเตือนว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วจะไม่กลับคืนสู่ระดับเดียวกับช่วงก่อนเกิดวิกฤตไวรัสระบาดจนกว่าปี 2022 เป็นอย่างน้อย

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

ด้านประเทศมหาอำนาจต่างๆที่ IMF ได้วิเคราะห์

1.สหรัฐฯ ไอเอ็มเอฟคาดว่าเศรษฐกิจปีนี้จะหดตัวไปอยู่ที่ระดับ 5.9% ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดนับตั้งแต่ปี 1946 ส่วนอัตราว่างงานคาดว่าจะทะยานไปแตะระดับ 10.4% คาดว่าในปี 2021 เศรษฐกิจสหรัฐฯ จะเริ่มฟื้นตัวเป็นบางส่วน โดยมีอัตราการขยายตัวที่ระดับ 4.7%

2.ประเทศจีนคาดว่าจะขยายตัวเพียง 1.2% ในปีนี้ ซึ่งถือเป็นอัตราการขยายตัวต่ำที่สุดของประเทศนับแต่ปี 1976

3.ออสเตรเลีย คาดว่าจะเผชิญภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเป็นครั้งแรกนับแต่ปี 1991

ไอเอ็มเอฟเตือนว่า "มีความเสี่ยงสูงที่ผลลัพธ์จริงจะแย่กว่าที่ประเมินไว้" โดยชี้ว่า หากการระบาดของโรคโควิด-19 ใช้เวลาในการควบคุมนานกว่าที่คาด และมีการระบาระลอกสอง ใน ปี 2021 ก็จะทำให้สร้างความเสียหายต่อตัวเลขจีดีพีโลกเพิ่มอีก 8% นอกจากนี้ยังระบุว่า มาตรการเช่นนี้อาจยิ่งทำให้สถานการณ์ในประเทศที่มีหนี้สูงเลวร้ายลงไปอีก เพราะนักลงทุนอาจไม่ยอมปล่อยเงินกู้ให้แก่ประเทศเหล่านี้ ซึ่งจะทำให้ประเทศต้องกู้เงินในอัตราที่สูงขึ้น

การเยียวยาเศรษฐกิจ

แม้การใช้มาตรการปิดเมืองที่ยาวนานขึ้นจะยังจำกัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ แต่ไอเอ็มเอฟบอกว่า มาตรการให้ประชาชนกักตัวอยู่บ้าน และการเว้นระยะห่างทางสังคมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อชะลอการแพร่ระบาดของเชื้อ และช่วยให้ระบบสาธารณสุขรับมือกับผู้ป่วยได้ รวมทั้งช่วยเปิดทางให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจกลับมาดำเนินได้เร็วขึ้นและคึกคักอีกครั้ง พร้อมชี้ว่า สถานการณ์ความไม่แน่นอนและความต้องการในธุรกิจบริการที่ลดลงในขณะนี้อาจเลวร้ายลง หากเกิดการระบาดครั้งใหญ่โดยที่ไม่มีการเว้นระยะห่างทางสังคม

ไอเอ็มเอฟ แนะนำเรื่องสำคัญ 4 ประการที่ต้องจัดการในวิกฤตไวรัสระบาดครั้งนี้ คือ

- ให้มีการอัดฉีดเงินในระบบสาธารณสุขเพิ่มขึ้น
- ให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่ลูกจ้างและธุรกิจต่าง ๆ
- ให้ธนาคารกลางมีบทบาทสนับสนุนเศรษฐกิจต่อไป
- ให้มีแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ชัดเจน

ไอเอ็มเอฟ เรียกร้องประชาคมโลกให้ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาและแจกจ่ายการรักษาและวัคซีนป้องกันโรคระบาดนี้ รวมทั้งอาจต้องมีการบรรเทาหนี้ให้แก่ประเทศกำลังพัฒนาต่าง ๆ ด้วย

5. วิกฤตไวรัสโคโรนาจะทำความเสียหายโลกถดถอยครั้งใหญ่ในรอบเกือบ 100 ปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. โดยปริมาณการซื้อของผู้บริโภคลดลง ส่งผลต่อยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. ซึ่ง อ.ส.ค. ควรมีมาตรการเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว

3.1.2.2 แนวโน้มเศรษฐกิจไทย⁶

สถานการณ์การระบาดของโรค Covid-19 ที่แพร่กระจายไปทั่วโลก มาตรการ “เว้นระยะห่างทางกายภาพ” (Physical distancing) และการจำกัดการเดินทางเข้าประเทศของชาวต่างชาติ เป็นเครื่องมือหลักที่เกือบทุกประเทศใช้เพื่อจำกัดการแพร่ระบาดของโรค ประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน ถือว่า ประสบความสำเร็จในการควบคุมการแพร่กระจายและความรุนแรงของโรค ดังจะเห็นจากจำนวนผู้ติดเชื้อใหม่ที่ลดลงเรื่อย ๆ และอัตราการเสียชีวิตที่ต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ

ประเทศไทยค่าพยากรณ์ล่าสุดที่คำนวณไว้ (NIDA forecast) คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะหดตัวร้อยละ -6.8 ในปี 2563 ก่อนจะกลับมาฟื้นตัวในปี 2564 ซึ่งคาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวร้อยละ 5.5 ภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นมาจากการหดตัวของภาคเอกชนจากมาตรการปิดสถานประกอบการต่าง ๆ เพื่อการเว้นระยะห่างทางกายภาพ (คาดว่า การบริโภคภาคเอกชนในปี 2563 จะหดตัวร้อยละ -1.6) การชะงักของการลงทุนภาคเอกชนจากภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (คาดว่า การลงทุนภาคเอกชนในปี 2563 จะหดตัวร้อยละ -13.9) การลดลงของการส่งออกสินค้าจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก (คาดว่า ปริมาณการส่งออกสินค้าจะหดตัวร้อยละ -9.6) และการท่องเที่ยวที่หายไปจากการจำกัดการเดินทางเข้าประเทศของชาวต่างชาติ และจากปัญหาการระบาดในต่างประเทศ (คาดว่า การส่งออกบริการจะหดตัวร้อยละ -46.6) ซึ่งในประเทศไทยบทบาทของภาคการท่องเที่ยว และภาคการส่งออกถือว่ามีส่วนสูง เทียบกับประเทศอาเซียนอื่น ๆ เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ทำให้เศรษฐกิจไทยมีขนาดการถดถอยในปี 2563 ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศอาเซียนมาก

แม้ว่าปัจจุบัน เป็นเรื่องยากที่จะคาดการณ์สถานการณ์ระบาดของโรคโควิดล่วงหน้าในอนาคต เนื่องจากเป็นโรคอุบัติใหม่ที่เรายังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการระบาดระยะสองหรือสามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงยังยากในการคาดการณ์ระยะเวลาในการพัฒนาวัคซีนและยาต้านไวรัสที่ใช้ในการรักษา แต่จากการประเมินเบื้องต้น โดยใช้แบบจำลองเศรษฐกิจมหภาคของนิต้า คาดว่า ในปี 2564 เศรษฐกิจไทยจะปรับตัวดีขึ้นโดยคาดว่าจะมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจร้อยละ 5.5 ซึ่งจากรูปจะเห็นว่าเศรษฐกิจในปี 2564 น่าจะฟื้นตัวมาประมาณร้อยละ 2/3 ของที่หดตัวไป ขนาดการฟื้นตัวในปี 2564 ของไทยน่าจะดีกว่าในประเทศพัฒนาแล้วซึ่ง IMF คาดว่า GDP จะขยายตัวร้อยละ 4.2 ซึ่งจากทิศทางข้างต้น ทำให้คาดว่า หากไม่มีการระบาดระยะสองที่รุนแรงขึ้นกว่าเดิม อัตราดอกเบี้ยนโยบายการเงินในปี 2563 – 2564 น่าจะคงที่ ณ ระดับปัจจุบัน (ร้อยละ 0.50) ดังนั้นค่าเงินบาทน่าจะมีเสถียรภาพที่ระดับ 32.0 – 32.5 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ

จากการวิเคราะห์รายองค์ประกอบของ GDP ในปี 2564 บทบาทของการลงทุนภาคเอกชน และการส่งออก ที่ชะลอตัวอย่างรุนแรงในปี 2563 น่าจะกลับมาฟื้นตัวได้ ดังนั้นนโยบายภาครัฐในปี 2564 ควรมีการปรับจากนโยบายที่ช่วยพยุงการบริโภคภาคเอกชน เช่น มาตรการให้เงินช่วยเหลือภายใต้โครงการ “เราจะไม่ทิ้งกัน” ซึ่งมุ่งเน้นการพยุงการบริโภคภาคเอกชนในปี 2563 นี้ มามุ่งส่งเสริมการลงทุนภาคเอกชน โดยเฉพาะ

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

การลงทุนจากต่างประเทศ และส่งเสริมการส่งออกในปี 2564 หากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิดในระดับโลกดีขึ้น ไม่เกิดภาวะระบอบสองที่รุนแรงในช่วงครึ่งหลังของปี 2563

ค่าพยากรณ์ตัวแปรทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญในปี 2563

	2562	2563F	2564F
GDP Growth	2.4	-6.8	5.5
Headline Inflation	0.7	-0.9	1.0
Core Inflation	0.5	-0.1	0.1
Private Consumption	4.5	-1.6	3.9
Private Investment	2.8	-13.9	11.7
Export Volume (Goods & Period)	-2.6	-18.4	8.5
RPI (End of Period)	1.25%	0.50%	0.50%

ที่มา : ค่าพยากรณ์ปี 2563 จากการคำนวณโดยตัวแบบเศรษฐกิจมหภาคของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ตารางที่ 3.1 ค่าพยากรณ์ตัวแปรทางเศรษฐกิจมหภาคที่สำคัญในปี 2563

6.ประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน ถือว่า ประสบความสำเร็จในการควบคุมการแพร่กระจายและความรุนแรงของโรค ดังจะเห็นจากจำนวนผู้ติดเชื้อใหม่ที่ลดลงเรื่อย ๆ และอัตราการเสียชีวิตที่ต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ

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 3.2 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

ปริมาณผลผลิตนมนมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก 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 3.3 ปริมาณผลผลิตนมนมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก 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 ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในช่วงปี 2558-2562 มีอัตราเพิ่มร้อยละ 2.23 ต่อปี โดยปี 2562 มีผลผลิต 1,295,348 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,254,767 ตัน ของปี 2561 ร้อยละ 3.23 เนื่องจากลูกโคนมเกิดใหม่ในรอบปี และจำนวนแม่โครีดนมเฉลี่ยในรอบปีมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากแม่โคสาวที่เข้ามาทดแทน ประกอบกับภาครัฐมีนโยบายพัฒนาคุณภาพน้ำนมโค เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยเฉพาะอาหารการใช้เลี้ยงโคนม ซึ่งส่งผลให้น้ำนมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น ประกอบกับฟาร์มเกษตรกรในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนเป็นฟาร์มขนาดกลางและขนาดใหญ่ จึงมีการพัฒนาการเลี้ยงโคนม โดยการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง มีการปลดแม่โครีดนมที่ให้ผลผลิตน้อยและสุขภาพไม่ดีออกจากฟาร์ม เพื่อลดต้นทุนในการเลี้ยง

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

ปริมาณการบริโภคน้ำนมในประเทศที่สำคัญของโลก 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 3.4 ปริมาณการบริโภคน้ำนมในประเทศที่สำคัญของโลก 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

จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย 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
ผลผลิตน้ำนมดิบ (ตัน)	1,179,338	1,214,193	1,210,584	1,254,767	1,295,348	2.23	1,371,133
อัตราการให้นมของ แม่โค (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 3.5 จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย ปี 2558 – 2562

การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่ได้จากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพื่อมาใช้ผลิตผลิตภัณฑ์นมประเภทอื่น ๆ แล้วส่งออก สินค้าสำคัญได้แก่ นมพร้อมดื่ม นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เนยที่ได้จากนม และนมข้นหวานเป็นต้น 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 ผลิตนมพร้อมดื่ม นมข้น นมผง ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน ลูกกวาด และชีสโกแลต 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

ต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบและราคา ปี 2558 - 2562

หน่วย : บาท/กิโลกรัม

ปี	ต้นทุนน้ำมันดิบ	ราคาเกษตรกรขายได้	ราคาน้ำโรงงาน	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 (ต้นทุนน้ำมันดิบและราคาอาหารชั้นปี 2562 (ม.ค.-ก.ย.) และคาดการณ์ ต.ค.-ธ.ค.)

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.6 ต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบและราคา ปี 2558 - 2562

ปริมาณและมูลค่าขนมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย 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 3.7 ปริมาณและมูลค่าขนมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2558 - 2562

ปริมาณและมูลค่าขนมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย 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 3.8 ปริมาณและมูลค่าขนมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย 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 ในส่วนของประเทศไทยคาดว่าจะความต้องการบริโภคนมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการที่หลายภาคส่วนร่วมกันรณรงค์ส่งเสริมการบริโภคนมของประชาชนในประเทศ การส่งออก - การนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจะมีปริมาณ เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดนมพาณิชย์มีการผลิตเพิ่มขึ้น อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการ ร่วมมือกันสนับสนุนการขยายตลาดส่งออกนมสู่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และ คาดว่าราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะสูงขึ้นจากปี2562 เนื่องจากเกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น เพื่อให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

7. การผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมมีแนวโน้มน้อยกว่าความต้องการบริโภค สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนมของประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีก

3.1.2.5 รูปแบบและวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมนมในประเทศที่น่าสนใจ

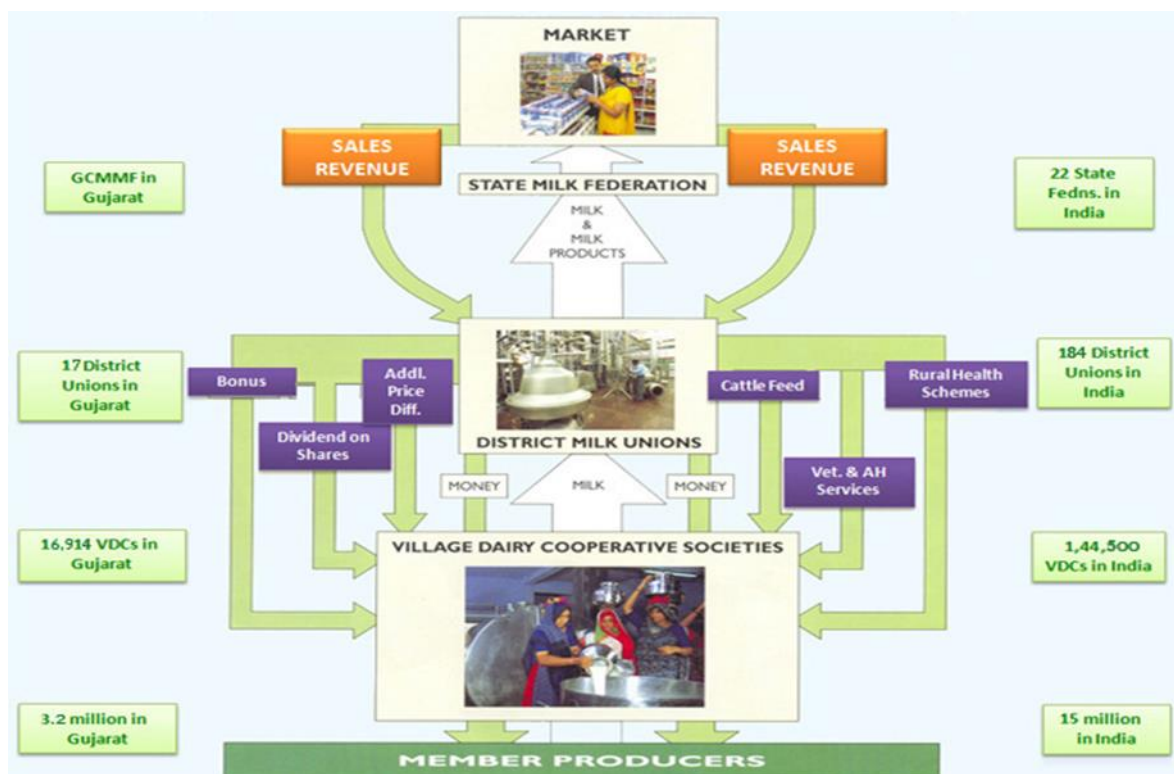
Fonterra – ประเทศนิวซีแลนด์ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2001เป็นการควบรวมกิจการของสหกรณ์NZ Dairy Group กับสหกรณ์Kiwi cooperative Dairiesภายใต้การบริหารของNZ Dairy Boardแรกเริ่มทำหน้าที่การตลาดและส่งออกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกรายต่อมาFonterra ทำหน้าที่ด้านกฎหมาย บัญชี การขนส่งนมดิบ โรงงานการผลิต การวิจัยพัฒนา การตลาด logistics และส่งออกทั่วโลกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกราย โดยมีแนวคิดเรื่อง การสร้างคุณค่าเพิ่มของFonterra ในช่วงก่อตั้ง ดังนี้ ปี 1989: กลยุทธ์ของเราคือ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงจาก30-40% เป็น 100% เร็วที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ปี 1997: ความท้าทายของเรา มิใช่การนำผลิตภัณฑ์ง่ายๆ ทั่วไป ไปนำเสนอให้ครัวเรือนใช้ แต่คือ การนำผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง สร้างความต้องการให้ครัวเรือนเพื่อเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้นปี 2003: เรามีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการนำความรู้ที่เป็นที่สุดของเราในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความพิเศษ ด้วยส่วนผสมที่มีความซับซ้อนและทรงคุณค่าแก่ผู้บริโภคของเรา สำหรับยุทธศาสตร์ของ Fonterra ได้แก่ 1) ให้นิยามใหม่กับรูปแบบการจัดหา/

การบริการผลิตภัณฑ์นม Milk supply model โดยเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สวัสดิการที่ดีของเกษตรกรและสุขภาพที่ดีของโคนม2) ลงทุนในทางเลือกหลายอย่างที่ผลตอบแทนที่มีความผันผวนน้อยกว่า 3) มุ่งมั่นต่อยุทธศาสตร์และการเป็นผู้นำการตลาด4) มุ่งมั่นในการสร้างแบรนด์ระดับโลก 5 brand names5) ลงทุนในศูนย์กลางที่หลากหลายกระจายทั่วโลก6)ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์7)อาหารปลอดภัยและคุณภาพดีด้านการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนแก่เกษตรกรโคนม ดำเนินการโดย 1) จ่ายเงินปันผลให้มากที่สุดด้วยการมุ่งมั่นต่อผลกำไรสูงสุดที่จะเป็นไปได้ โดยสร้างความเข้มแข็งด้วยการสร้างนวัตกรรมจากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra มีผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการ มีการเจริญเติบโตไปยังแหล่งที่ดีที่สุดของอุปทานและส่งออกไปทั่วโลก ช่วยให้เกิดการพัฒนาแบรนด์ต่อผู้บริโภคและโอกาสทางธุรกิจด้านอาหารที่มีอัตรากำไรสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นเกษตรกรนิวซีแลนด์ผ่านการจ่ายเงินปันผล2) Fonterra ให้ราคามูลค่าสูงสุดเท่าที่จะสูงได้แก่เกษตรกร จากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra ที่มีนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มี high value ทำให้เกษตรกรผู้ถือหุ้นได้รับราคามูลค่าที่มีราคาสูงขึ้น3) ทำโครงสร้างเป็นนักลงทุนแก่เกษตรกร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนมาเป็นการเข้าหุ้นเกษตรกรได้ด้วยหากผู้ถือหุ้นเป็นเกษตรกรด้วย

Amul model – ประเทศอินเดีย แนวคิด Amul model คือ การจัดตั้งการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผู้ผลิตนมกับผู้บริโภคด้วยการตัดขั้นตอนของพ่อค้าคนกลาง แบบจำลอง Amulช่วยให้ประเทศอินเดียเป็นผู้ผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในโลก สามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้ผลิตนมรายย่อยโดยผู้ผลิตนมรายย่อยในแต่ละบ้านเรือน ซึ่งมีมากกว่า 15 ล้านคนจะรีดนมวัวภายในครอบครัว และนำส่งสหกรณ์โคนมประจำหมู่บ้าน ซึ่งมีอยู่ราว 1,44,500 แห่งทั่วประเทศ นมของพวกเขได้รับการรวบรวมเพื่อนำส่งไปยัง 184 สหกรณ์ระดับเขตหรืออำเภอเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์ จากนั้นผลิตภัณฑ์จะถูกจำหน่ายโดย 22 สหภาพการค้าของรัฐดังแสดงในรูปที่ 3.11และ 3.12 โดยGujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. (GCMMF) ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการ โดยมีสมาชิกเป็น 18 District Cooperative Milk Producers' Unions มีผู้ผลิตนมนมดิบรายย่อยมากถึง 3.6 ล้านราย



ภาพที่ 3.2 แสดงภาพกระบวนการของ Amul Model



ภาพที่ 3.3 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 ยกย่อง milk chain สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และการดำรงเกษตรกรดั้งเดิมให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้างความมั่นคงทางการเงิน FrieslandCampina มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อสะท้อนกลับเป็นราคาน้ำนมดิบที่สูงขึ้น เร่งสร้างคุณภาพแก่การผลิตน้ำนมดิบของเกษตรกรด้วย Farmer2Farmer programme ปัจจุบัน FrieslandCampina เป็น บริษัท โคนมที่ใหญ่ที่สุดในโลกและเป็นหนึ่งใน 5 บริษัท นมรายใหญ่ที่สุดของโลกโดยมีรายได้ประจำปีอยู่ที่ 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 โดยปริมาณการบริโภคของกลุ่มคนเมืองสูงกว่ากลุ่มชนบท 5-8 เท่าตัว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างรายได้ของคนเมืองและชนบทที่ค่อนข้างกว้างมากขึ้น ในขณะที่การผลิตนมโลกมีการเติบโตเพิ่มขึ้น เพียงแค่ 1.2% ต่อปีในช่วงปี 1991- 2004 ตลาดผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของจีนก็มีการเติบโตอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ช่องว่างระหว่างปริมาณการผลิต กับปริมาณการบริโภคถือว่ามีสูงนั้น ถูกแทนที่ด้วยการนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งมีปริมาณทั้งหมด 2.4 ล้านตันในปี 2007 พื้นที่ที่มีการเติบโตในการผลิตนมสูงนั้นอยู่ทางมณฑลทางเหนือของประเทศจีน คือเมืองเหอเป่ย์ เหอหลงเจียง และพื้นที่มองโกเลีย ซึ่งในปี 2006 พื้นที่บริเวณนี้มีกำลังการผลิตนมคิดเป็น 52% ของการผลิตนมทั้งประเทศ จากเดิมที่มีกำลังการผลิตนมเพียง 18% ในปี 1985 จากรายงานจะพบว่าเกษตรกรในพื้นที่แถบนี้ จะมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นมแปรรูป มากกว่าการปลูกพืชผักขาย ซึ่งอัตราส่วนรายได้ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อย อาจจะสูงกว่า 2 ถึง 3 เท่า มากกว่าเกษตรกรที่ปลูกมะเขือเทศ บริษัทผลิตนม 2 บริษัท ที่ตั้งอยู่พื้นที่ขึ้นในที่เป่ย์เซตปกครองตนเอง 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 ทำให้ราคานมหน้าฟาร์มขึ้น ถูกกดให้อยู่ในระดับต่ำ กำลังการผลิตที่เหลือนี้ จึงถูกปรับไปใช้สำหรับการเพิ่มปริมาณการผลิตให้เหมาะสมกับระดับการบริโภคที่เพิ่มขึ้นในประเทศแทน แต่ราคานมหน้าฟาร์มก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางการของจีนจึงได้มีการจัดตั้งองค์กรที่เป็นการรวมตัวของกลุ่มเกษตรกร ที่เรียกว่า “Dairy Park” หรือ ฟาร์มโคนมรวมขึ้นมา ซึ่งจะเป่ย์ฟาร์มเปิด สำหรับให้ผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยต่างๆ เข้ามาใช้พื้นที่ส่วนกลางเลี้ยงวัวและเก็บรักษานมที่ตัวเองผลิตไว้ โดยทางการจีน หน่วยงานท้องถิ่น สนับสนุนค่าใช้จ่าย หรือกลุ่มของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยรวมตัวกันเป็นกลุ่มช่วยกันเฉลี่ยค่าใช้จ่ายๆ ต่างที่เกิดขึ้นในฟาร์มรวมนี้ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วฟาร์มโคนมรวมนี้จะมียวที่เลี้ยงไว้โดยเฉลี่ย 300 - 1000 ตัว

8. รูปแบบทางธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมของประเทศต่างๆนั้น มักมีจุดกำเนิดมาจากการรวมกลุ่มกันของเกษตรกรหรือในรูปของสหกรณ์ และพัฒนาการในส่วนหน่วยธุรกิจขึ้นมาเพื่อรองรับงานด้านการตลาด ด้านกฎหมาย ด้านการขนส่งกระจายสินค้า มีการควบรวมกิจการเพื่อเสริมพลัง โดยภายหลังจากการตั้งหน่วยธุรกิจแล้วมีเป้าหมายที่ตรงกันคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่เกษตรกรโคนม โดยการบริหารจัดการในส่วนการผลิตเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ด้านการสร้างควมมั่นคงด้านการเงินแก่เกษตรกรมักเป็นในรูปแบบของการกำหนดราคาร้านนมดิบที่สูง 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 ซึ่งข้อเสนอแนะในการรองรับสังคมผู้สูงอายุสรุปได้ดังนี้

- 1.การสร้างโอกาสการจ้างงานและเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน
- 2.ส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางสังคมขั้นพื้นฐาน เช่น ด้านสุขภาพ ด้านอาหาร ด้านอาหาร
- 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 อีกทั้งกระแสที่กระทรวงสาธารณสุขออกประกาศเรื่องกำหนดอาหารที่ห้ามผลิต 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,

⁷ “สื่อ 5 สังคมที่จะเข้ามาบีบบาทในภาคธุรกิจ” : <http://bit.ly/3989ba4>

⁸ ประชากรสูงอายุไทย-ปัจจุบันและอนาคต : สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

⁹ สังคมผู้สูงอายุกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

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

84% ต้องการอาหารที่ไม่มีสารเคมี และ 82% ชื่นชอบฉลาก Clean label เพราะปัจจุบันผู้บริโภคไม่กลัวที่จะต้องจ่ายเงินให้กับผลิตภัณฑ์คุณภาพดีๆ 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 ระบบออนไลน์สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเก็บข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้งาน ขณะที่ร้านค้าสามารถใช้จุดแข็งของการที่มีสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกสัมผัส ทดลองใช้งานได้จริง สื่อออนไลน์จะไปกระตุ้นผู้บริโภคให้เกิดความต้องการในสินค้าและบริการ ซึ่งจะส่งผลดีสำหรับการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจที่มีหน้าร้านค้า หรือมีช่องทางการกระจายสินค้า/จัดส่งสินค้าในโลกออฟไลน์ ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการผ่านการเลือกชมและรีวิวสินค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ 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 เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาการวางแผนเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับธนาคาร ที่มีการประมวลผลที่เกินขีดของภาระด้านเอกสารธุรกรรมทางการเงินใน

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

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

ขณะนั้นจากธุรกรรมเงินสดและเช็คเงินสดที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยเป็นเหตุให้ต้นทุนของธนาคารเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็น 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 เพื่อทำให้เกษตรกรสามารถจัดการระบบการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ อุณหภูมิรวมถึงตัวแปรต่างๆจนไปถึง 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

¹³ บทบาทของ AI ต่อปัจจัยด้านอาหารและการเกษตรเป็นอย่างไร : <http://bit.ly/2VqD6m>

ยังมีเทคโนโลยีอีกมากมายที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ การใช้งานก็จะลดน้อยลงเพื่อลดปัญหาเรื่องต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การทำธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอาหารนั้นนวัตกรรมเกิดขึ้นมาใหม่มากมาย การนำ Technology AI เข้าร่วมบริหารจัดการ ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำนั้นนอกจากลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว Technology AI ยังสามารถเข้าถึงข้อมูล ความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจด้วย

10. เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ทั้งในด้านการผลิตและการตลาด ไม่ว่าจะเป็นต้นน้ำ กลางน้ำ หรือปลายน้ำ ดังนั้นองค์กรจึงจะจ้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรด้วย

3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

3.1.5.1 ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผลเสียต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร¹⁴ จากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ส่งผลสะท้อนเชิงลบกลับมาสู่อุตสาหกรรมเกษตร เช่น ความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร กฎระเบียบที่เข้มงวดของภาครัฐในการอนุญาตและควบคุมการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การต่อต้านของชุมชนที่เกี่ยวข้องในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาและการลงทุน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศในอนาคต

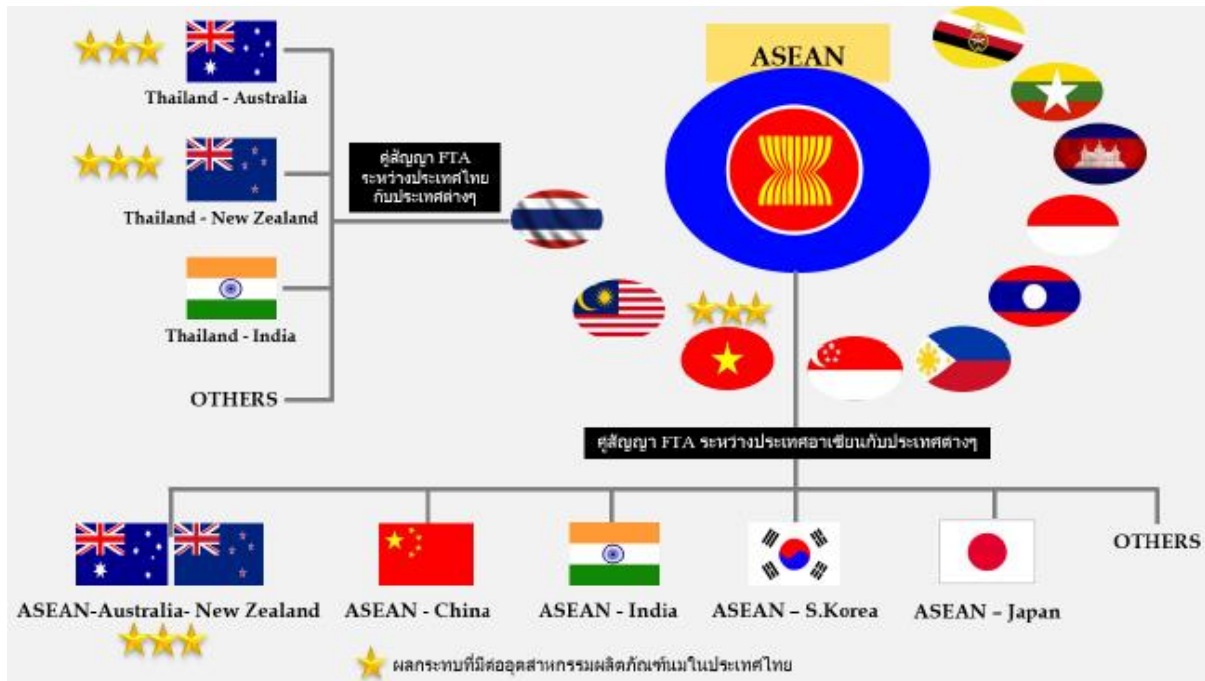
3.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

3.1.6.1 ข้อตกลงการค้าเสรี (FTA)¹⁵

ประเทศไทยทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) กับประเทศต่างๆ หลายประเทศ ทั้งในนามของประเทศไทยเอง และในนามของกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งเมื่อข้อตกลงเขตการค้าเสรีได้ถูกใช้งาน จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศ ทั้งนี้จะพิจารณาเฉพาะข้อตกลงการค้าเสรีที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม 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 โครงการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาการค้า นมไทย-เดนมาร์ก ระยะเวลา 1 ปี ภายใต้ผลกระทบจากข้อตกลงเขตการค้าเสรี (Free Trade Area)



ภาพที่ 3.4 แสดงภาพรวมการทำสัญญา FTA ระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ

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

ประเทศไทยได้ดำเนินการมาตรการด้านต่างๆ ทั้งในส่วนของด้านภาษี และมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีกับอุตสาหกรรมนมซึ่งประกอบไปด้วย นม ครีม และเครื่องดื่มนมประเภทนมปรุงแต่ง นมผงขาดมันเนย (HS0402 / HS0405.10) นม ครีมข้นไม่หวาน และบัตเตอร์มิลค์ (HS0403) รวมถึงหางนม (HS0404) ไขมันเนย (HS0405) และเนยแข็ง (HS0406) โดยนมผงขาดมันเนยจัดเป็นประเภทสินค้าอ่อนไหวที่มีการกำหนดโควตา การนำเข้า ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 มีการกำหนดโควตาการนำเข้าอยู่ที่ 5,795.82 ตัน และอัตราภาษีในโควตาร้อย ละ 5 ส่วน นอกโควตาจะเก็บอัตราภาษีอยู่ที่ร้อยละ 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 และเนยแข็ง ที่กำลังจะสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 (อัตราภาษีเป็นร้อยละ 0 ในปี พ.ศ. 2564) นอกจากนี้ภายใต้กรอบความตกลงประเทศไทยยังได้กำหนดให้สินค้านม และผลิตภัณฑ์นมเป็นสินค้าอ่อนไหวมากที่อยู่ในโควตาภาษี (Tariff Quota : TRQ) ประกอบด้วย น้ามันดิบนมพร้อมดื่ม 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 และยังกำหนดให้มีการทบทวนการใช้มาตรการโควตาภาษี (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 ทั้งในส่วนทางด้านภาษี และมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีกับ อุตสาหกรรมนม ซึ่งประกอบไปด้วย นม ครีมและเครื่องดื่มประเภทนมปรุงแต่ง และนมผงขาดมันเนย (HS0402 / HS0405.10) นม ครีมข้นไม่หวาน 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 โดยประเทศไทยจะต้องปรับลดอัตราภาษีตามข้อตกลงดังกล่าว จึงส่งผลให้อาจมีปัญหาในเรื่องการลักลอบนำเข้านมผงที่ไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานจากประเทศ เพื่อนบ้านที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า รวมถึงส่งผลกระทบต่อถึงเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม อุตสาหกรรมนมและ ผลิตภัณฑ์นม ของประเทศไทยได้ ซึ่งการนำเข้านมผงเพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในการผลิตนั้นอาจทำให้เกิด ปัญหาน้ำนม ดิบล้นตลาดเนื่องจากน้ำนมดิบจะมีราคาสูงกว่าการนำเข้านมผง ดังนั้นประเทศไทยจึงควรมีการ กำหนด มาตรฐานในการควบคุม และตรวจสอบในเรื่องของคุณภาพ และมาตรฐานของนมผงที่นำเข้ามาจาก ประเทศ เพื่อนบ้าน รวมถึงควรตรวจสอบเรื่องของกฎของแหล่งกำเนิดสินค้าที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. เกษตรกรจะเกิดการปรับตัวเพื่อปรับปรุงมาตรฐานฟาร์มเพื่อเพิ่มมาตรฐานการผลิตน้ำนมให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้กับประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และคู่แข่งในแถบอาเซียน เช่น เวียดนาม พม่า 2. เกษตรกรมีความตื่นตัวในการแข่งขัน และพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้านคุณภาพ ปลอดภัยของน้ำนม และสารอาหาร รวมถึงด้านต้นทุนการผลิตด้วย	1. เกษตรกรรายเล็กๆ จะหายออกไปจากตลาดโคนมไทย เพราะไม่สามารถแข่งขันได้ในด้านต้นทุนทั้งในส่วนของน้ำนมดิบ อาหารโคนม สายพันธุ์โคนม และคุณภาพการผลิต จะคงเหลือเพียงแค่เกษตรกรรายกลาง และรายใหญ่ที่สามารถปรับตัวได้ 2. เมื่อเกษตรกรไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้จึงอาจทำให้เกิดการส่งออกโคนมขายไปให้แก่ พ่อค้าจากต่างประเทศ 3. หากมีการนำเข้านมผงมาเพื่อผลิตนมพร้อมดื่มในประเทศไทยโอกาสที่ผู้ประกอบการผลิตนม พร้อมดื่มจะหันไปหาวัตถุดิบที่มีราคาถูกกว่าโดยเปรียบเทียบจากต่างประเทศมีความเป็นไปได้สูง ทำให้เกิดปัญหาของน้ำนมข้นตลาด และราคาน้ำนมดิบตกต่ำ หากจะต้องการขายน้ำนมดิบ เกษตรกรจะต้องลดราคาลง 4. เวียดนามมีการเปิดประเทศ และภาครัฐส่งเสริมให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนจึงทำให้เวียดนามได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังระดับฟาร์ม ปัจจุบันเหล่านี้มีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพนมดิบของประเทศให้สูงขึ้น 5. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไม่มีการรวมกลุ่ม ไม่มีสภาหรือสมาคมเป็นตัวกลางเพื่อการเรียกร้องสิทธิ ของผู้ประกอบการอาชีพ อีกทั้งยังไม่มีข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการใช้มาตรการตอบโต้ การทุ่มตลาด ซึ่งเมื่อได้รับความเดือดร้อนเกษตรกรไม่มีช่องทางที่จะสามารถยื่นคำร้องไปยัง สำนักตอบโต้การทุ่มตลาดได้

ตารางที่ 3.9 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. นํ้ามันดิบที่รับซื้อจะมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีขึ้น 2. รับซื้อนํ้ามันดิบได้จากหลากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น และสามารถรับซื้อได้ในราคาที่ถูกลง 3. มีปริมาณนํ้ามันดิบที่ต้องการรับซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการ	1. พ่อค้าจากประเทศเวียดนาม และมาเลเซียเข้ามากว้านซื้อโคนมเพสเมีย รวมถึงการที่เกษตรกรรายเล็กของประเทศไทยเลิกทำอุตสาหกรรมนี้ ส่งผลให้จำนวนโคนม และปริมาณนํ้ามันดิบในประเทศลดลง 2. จะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้ามันดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อที่เข้มงวดขึ้น โดยอ้างอิงถึงคุณภาพ และมาตรฐานของนํ้ามันดิบที่มาจกหลายแหล่งผลิต 3. อาจเกิดปัญหาการสวมสิทธิ์นํ้ามันที่ประเทศเพื่อนบ้านนำเข้าจากออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แล้วนำเข้ามาสู่ประเทศไทยอีกทอดหนึ่ง 4. ผู้ประกอบการจะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้ามันดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อ ที่เข้มงวดขึ้นเนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการซื้อนํ้ามันดิบหรือนมผงจากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.10 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้ามันดิบ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. กรณีที่ผู้ประกอบการ/โรงงานนำเข้านมผงมาเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มเพื่อจำหน่าย นั้น ส่งผลให้มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง ซึ่งหมายถึงกำไรของผู้ประกอบการจะเพิ่มมากขึ้น 2. ผลิตภัณฑ์นมไทยยังเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มอาเซียน ผู้ประกอบการไทยจะได้ประโยชน์จากการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปยังประเทศกลุ่มอาเซียน 3. กรณีที่มีการนำเข้านมผงมาเป็นวัตถุดิบนั้น ผู้ประกอบการจะสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบได้ง่ายกว่าใช้น้ำนมดิบทั้งในด้านคุณภาพ และกระบวนการในการเก็บรักษา 4. ผู้ประกอบการ/โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้จากหลายแหล่งเพิ่มมากขึ้น 5. การนำเข้านมผงของไทยเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นการเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบให้สูงขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตอันเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	1. สินค้าโคนมเป็นสินค้าที่ไทยมีศักยภาพในการผลิตต่ำกว่าออสเตรเลียเมื่อมีการลดภาษีนมผงจะ เป็นผลดีกับอุตสาหกรรมแปรรูป แต่จะเป็นผลเสียต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมโคแท้ในประเทศ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถบริโภคทดแทนกันได้ 2. อุตสาหกรรมการผลิตนมของไทยจะหันมาใช้นมผงขาดมันเนยนำเข้าจากออสเตรเลียมาผสมกับน้ำผลิตเป็นนมพร้อมดื่ม แทนที่จะใช้น้ำนมดิบที่ผลิตจากฟาร์มโคนมในประเทศไทยเนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า 3. การที่นมผงพร่องมันเนยมีราคาถูกลง การผลิตผลิตภัณฑ์นมที่ใช้ใช้น้ำนมดิบในประเทศเป็นวัตถุดิบ จะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่จะมีผลต่อส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์นมที่อาจลดลงได้ 4. นมผงขาดมันเนย 1 ตัน สามารถคืนรูปเป็นน้ำนมได้ 10 ตัน หากรัฐบาลไม่มีการควบคุมด้านการนำเข้านมผงโดยการจัดสรรโควตาให้แก่ผู้ประกอบการ ความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการ แปรรูปนมจะใช้วัตถุดิบราคาถูกจากต่างประเทศจะมีสูงมาก เพราะเท่ากับเป็นการลดต้นทุนการผลิตลง

ตารางที่ 3.11 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

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

ตารางที่ 3.12 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. เมื่อเกิดการแข่งขันที่เปิดกว้างในอุตสาหกรรม ผู้บริโภคจะมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกซื้อสินค้าจากหลายแบรนด์ทั้งในประเทศ และจากต่างประเทศ 2. ผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องคุณสมบัติของน้ำมันมากขึ้น 3. ผู้บริโภคอาจได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงเพราะผู้ประกอบการมีต้นทุนการผลิตที่ลดลง เนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีนำเข้าในปี พ.ศ. 2568 4. ทำให้ผู้บริโภคมีผลิตภัณฑ์ที่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ	1. ผู้บริโภคอาจบริโภคนมที่มีส่วนผสมของนมผงในราคาเทียบเท่ากับนมโคแท้ 100% 2. ผู้บริโภคไม่สามารถแยกความแตกต่างได้ระหว่างนมโคแท้ 100% และนมโคผสมนมผงได้ 3. ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากแบรนด์ดังในต่างประเทศ เพราะ เชื่อใจ ถิ่นกำเนิดสินค้า และมาตรฐานการผลิต 4. ผู้บริโภคยังขาดความรู้ความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับนมพร้อมดื่ม 5. นมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้ส่วนผสมกับนมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้นมผงจะให้คุณค่าทางโภชนาการ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากการเปิดให้ นำเข้านมผงจากออสเตรเลียมากขึ้นขณะเดียวกันไม่ได้ควบคุมการแปรรูปนมผง แม้ผู้บริโภคจะ ได้บริโภคสินค้าราคาถูก แต่คุณค่าทางโภชนาการที่ได้จะไม่สูงเท่ากับกรณีของการใช้น้ำมันดิบเป็นวัตถุดิบ

ตารางที่ 3.13 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

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

3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

อ.ส.ค. ได้มีการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ตัวแทนจำหน่าย/ผู้รับบริการด้านท่องเที่ยว
 - 1.1 ตัวแทนจำหน่าย
 - 1.2 ลูกค้า (ผู้บริโภค)
 - 1.3 ผู้รับบริการด้านการท่องเที่ยว
 - 1.4 เกษตรกร/สหกรณ์ที่รับบริการด้านส่งเสริมโคนม
2. หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น
 - 2.1 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กษ.)
 - 2.2 กระทรวงการคลัง (กค.)
 - 2.3 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
 - 2.4 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
 - 2.5 สำนักงานงบประมาณ (สปป.)
 - 2.6 ภาครัฐ (คณะกรรมการ อ.ส.ค.)
3. ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
 - 3.1 เกษตรกร/สหกรณ์ (ส่งนมดิบ)
 - 3.2 บริษัทเอกชน (ส่งมอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต กล่องนม วัสดุบรรจุรส)
 - 3.3 คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/หน่วยงานพันธมิตร
4. บุคลากร
 - 4.1 ผู้บริหารระดับสูง
 - 4.2 ผู้บริหารระดับกลาง
 - 4.3 ผู้บริหารระดับต้น
 - 4.4 ผู้ปฏิบัติงานและพนักงานสัญญาจ้าง/จ้างเหมา
5. ชุมชน/สื่อมวลชน
 - 5.1 ชุมชน
 - 5.2 สื่อมวลชน

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

1. คุณภาพสินค้าและบริการที่ดี
2. มีสินค้าตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
3. การจัดการราคาให้ตัวแทนจำหน่าย
4. การช่วยรับซื้อน้ำนมทั้งหมดจากเกษตรกร

5. ความยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนม
6. การสนับสนุนและความช่วยเหลือ
7. ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ
8. ดำเนินการอย่างโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
9. ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
10. บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
11. เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (เน้นตลาดออนไลน์)
12. ใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

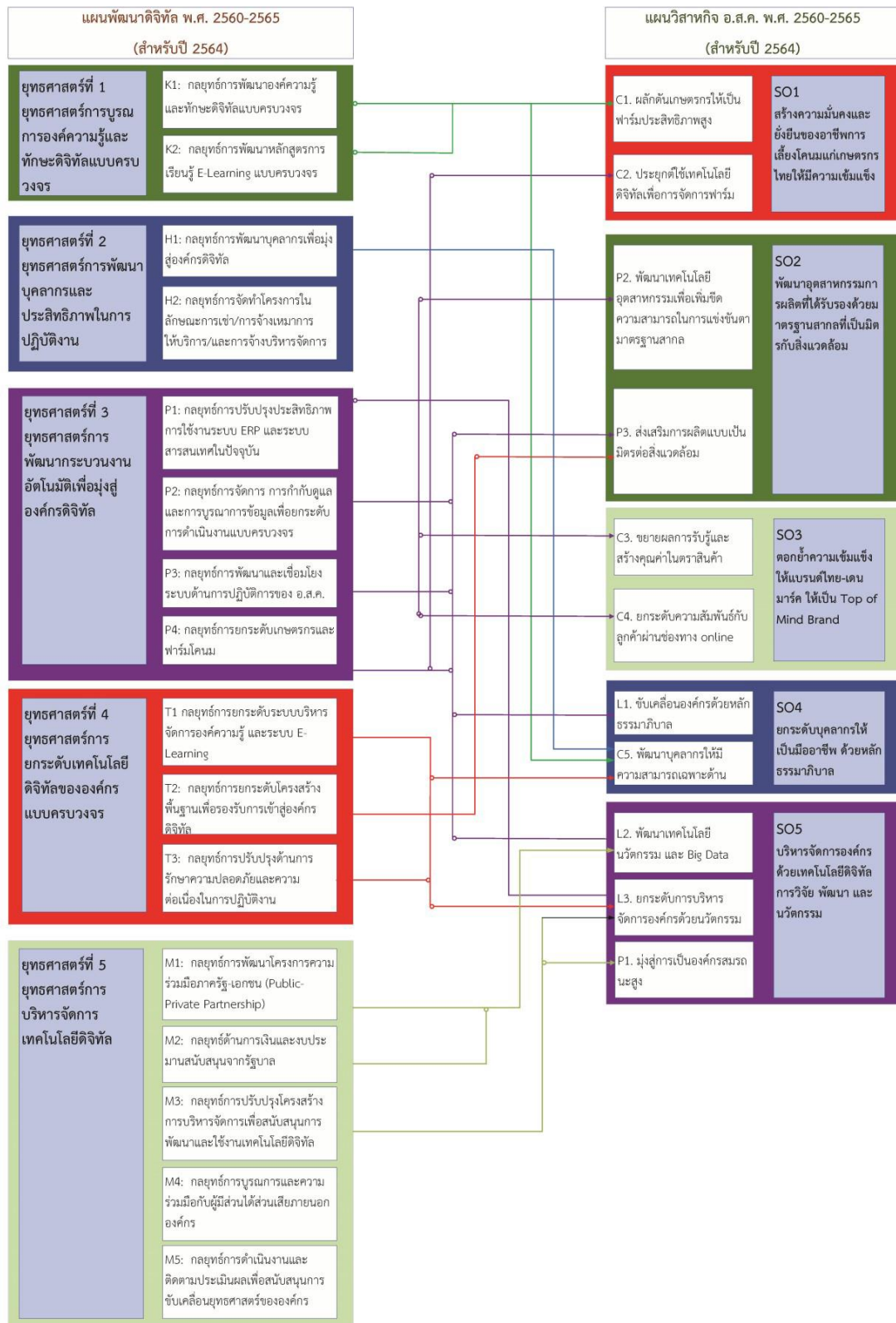
จากประเด็นที่มาจากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลนี้ อ.ส.ค. จะนำไปสู่การปรับปรุง/แก้ไข เพื่อตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

3.3 แผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค. ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) โดยสอดคล้องกับการพัฒนาด้านดิจิทัลระดับชาติที่ได้ถูกถ่ายทอดลงสู่ระดับกระทรวงและกรมตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) เพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาดิจิทัลให้นำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบแนวทางและแผนกลยุทธ์ และทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร 4.0 ของ อ.ส.ค. เพื่อวิเคราะห์หาข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคและความต้องการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี พร้อมดำเนินการปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กรของ อ.ส.ค. ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับระดับขั้นของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 3.5 แสดงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ. 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.



ภาพที่ 3.6 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาดิจิทัลและแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.

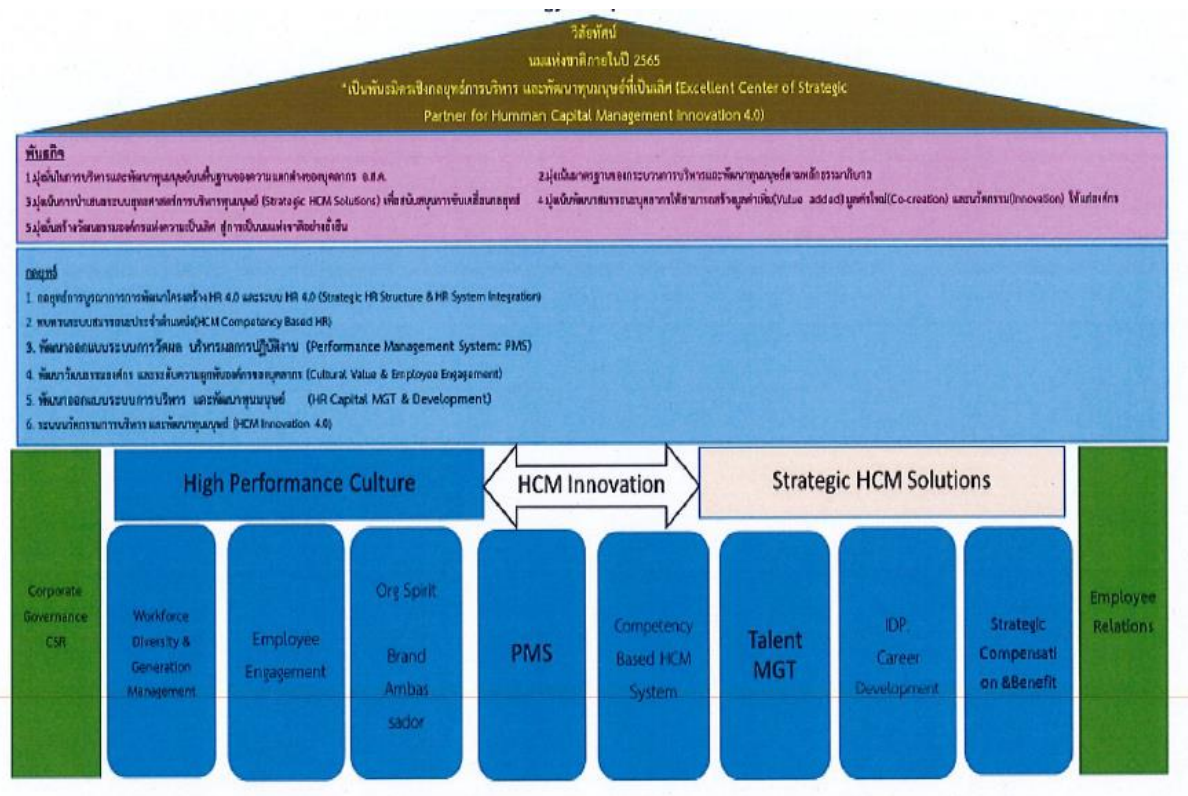
3.4 แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560-2565 สำหรับปี 2564

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม องค์กรต่างๆ เผชิญสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ “คน” ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

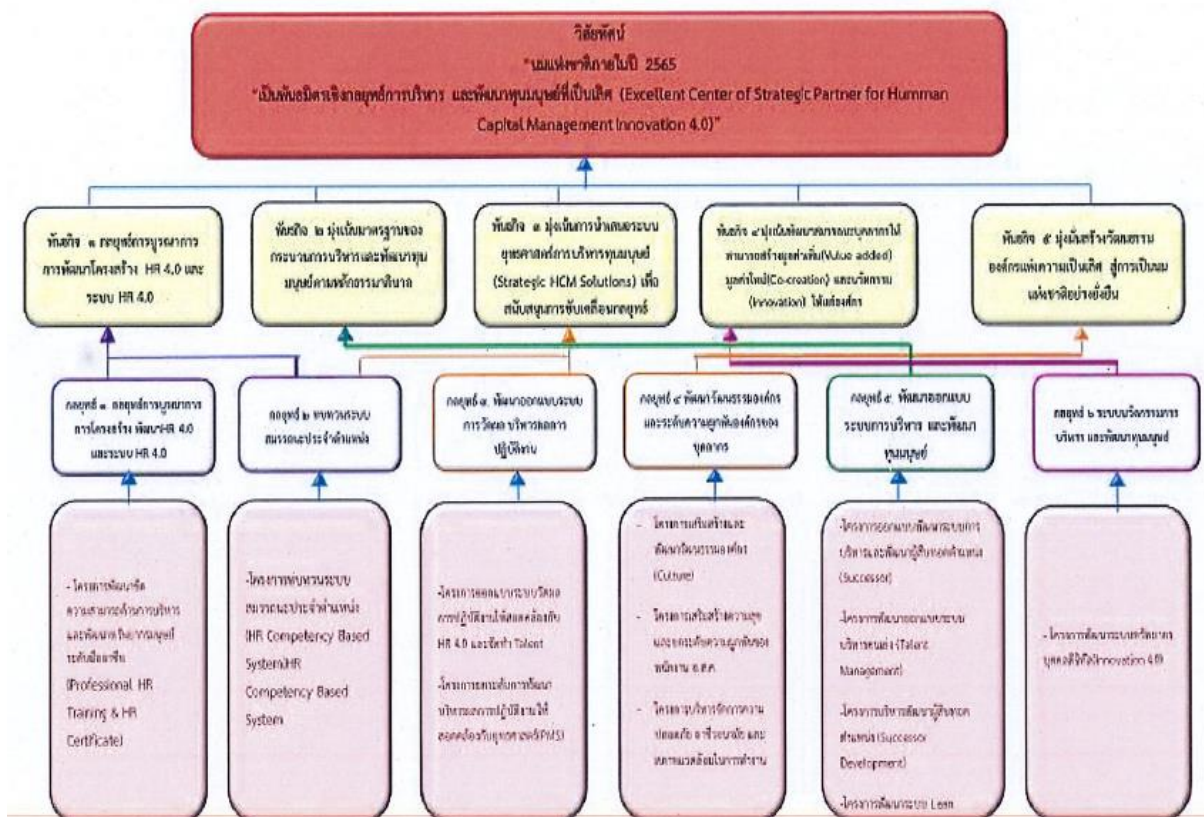
อ.ส.ค. ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร และทิศทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. (TRIS) เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 6 และหมวดที่ 7 และแผนงานต่างๆ ภายใน อ.ส.ค. โดยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล โดยขั้นตอนการดำเนินการทบทวนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 3.7 แสดงขั้นตอนการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ 3.8 แสดง Strategy Map ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ 3.9 แสดงโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

3.5 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

3.5.1 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

จากการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายในที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ได้ผลดังนี้

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S1 ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ ยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจ S3 เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร S4 มีโรงงานผลิตภัณฑ์นมครบทั้ง 4 ภาค และอยู่ในพื้นที่ที่มีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า	W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบให้มีปริมาณเหมาะสมตามนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับภาวะตลาดและความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการบริหารสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม W2 การนำนวัตกรรมมาใช้ต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น W3 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่ยังขาดความชัดเจนในเชิงธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับเอกชน W4 ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความไม่พอเพียงของ Big Data ความเชื่อมโยงของระบบข้อมูล และการประเมินผลแบบ Real Time W5 จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีไม่เพียงพอ ทั้งในด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้านผลิต และด้านตลาด

ตารางที่ 3.14 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

3.3.2 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

จากการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค. ดังนี้

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

โอกาส (Opportunity : O)	ผลกระทบ (Threat : T)
O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน O2 ผู้บริโภคมีแนวโน้มรักสุขภาพมากขึ้น O3 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.	T1 ผลกระทบโรคระบาด และภัยธรรมชาติ ส่งผลต่อ อ.ส.ค. ต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ T2 ตลาดนมมีการแข่งขันกันมากขึ้น รวมไปถึงคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เนื่องจากใช้นมผงเป็นส่วนประกอบ โดยมีมาตรการ FTA เป็นปัจจัย T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบและราคาจำหน่ายปลีก

ตารางที่ 3.15 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

3.6 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

3.6.1 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. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
6. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
7. เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)

3.6.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง อ.ส.ค.

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

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

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite ด้านกลยุทธ์ (S)	1. ปริมาณน้ำนมดิบเข้าตามเป้าหมาย MOU 2. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer ได้ 100% ของเป้าหมาย
Risk Appetite ด้านการดำเนินงาน (O)	3. การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100% 4. อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกินเป้าหมายที่กำหนด 5. การบริหารสินค้าคงคลังไม่เกิน 21-25 วัน 6. การรับรู้ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25 %
Risk Appetite ด้านการเงิน (F)	7. อ.ส.ค. ไม่ยอมรับผลดำเนินงานตาม EBITDA น้อยกว่า 95 % ของเป้าหมาย
Risk Appetite ด้านกฎระเบียบ (C)	8. เหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงาน 0%

ภาพที่ 3.10 แสดง Risk Appetite ประจำปี 2564 ของ อ.ส.ค.

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงจะนำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีตามกรอบปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

ประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ปี 2564 มีดังนี้



ภาพที่ 3.11 แสดงประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564

1. น้ำนมดิบที่มีคุณภาพ มีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการผลิต (RF_S1_64) ความเสี่ยงจากปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) ของ อ.ส.ค. เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจ ด้านการส่งเสริมกิจกรรมการเลี้ยงโคนมให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค. ที่นำไปสู่ “นมแห่งชาติ” ความเสี่ยงประเด็นนี้ครอบคลุมถึงภารกิจการยกระดับฟาร์มที่เป็นตัวชี้วัดของ สคร. ประเด็นความเสี่ยงนี้จะครอบคลุม ทั้งความเพียงพอต่อการผลิตตลอดปี และคุณภาพ ของน้ำนมดิบที่นำเข้าสู่การผลิต รวมถึงระบบโลจิสติกส์ของน้ำนมดิบสู่สายการผลิต

2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF_S2_64) เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรในทางลบ องค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหลายส่วน คือ ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม การระบุประเด็นความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นการวิเคราะห์ครอบคลุมสาเหตุในหลากหลายมิติ ได้แก่ สินค้าถึงมือผู้บริโภคเสื่อมคุณภาพก่อนหมดอายุ การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า ซึ่งหากพบสินค้ามีปัญหาเสื่อมคุณภาพ ปัญหาการร้องเรียนไม่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงทีนั้น มีความอ่อนไหวในโซเชียลมีเดียสูงจึงสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของอ.ส.ค.ได้สูงเช่นกัน

3. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF_O1_64) อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและ

ส่งถึงมือผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงนี้ครอบคลุม ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาดและการระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. และถือว่ามีส่วนสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะกรณีการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น ทั้งต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการดูแล ต้นทุนการจัดส่ง รวมทั้งการสูญเสียจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุในปี 2563 อ.ส.ค. ได้เล็งเห็นถึงประเด็นนี้ว่ามีความสำคัญจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง

4. กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF_F1_64) ตั้งแต่ปี 2560 อ.ส.ค.ได้นำ EVM มาเป็นความเสี่ยง โดยนำประเด็นของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์(EP) ซึ่งค่า EP มีที่มาที่ไปจากค่ากำไร (EBIDA) การดำเนินการจัดการความเสี่ยง EVM ได้ผลดี มีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และมีการสร้างความเชื่อมโยงการทำSIP และได้ทำการเชื่อมโยงระหว่าง EVM กับการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง

5. ความเสี่ยงจากความไม่ปลอดภัยในระบบ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการให้บริการขององค์กร (RF_C1_64) จากกระบวนการระบุความเสี่ยงปี 2564 ได้มีการประสานงานจากผู้ตรวจสอบภายในถึงปัญหาที่พบในเรื่องความไม่ปลอดภัยในระบบสารสนเทศ อันเป็นผลมาจากการบริหารทรัพย์สิน คือ อุปกรณ์ที่ใช้ในระบบไอทีของ อ.ส.ค. เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของ อ.ส.ค. ได้มีการนำอุปกรณ์โน้ตบุ๊ก ไอแพด และสมาร์ตโฟนเข้ามาเชื่อมต่อกับระบบไอทีส่วนกลางของ อ.ส.ค. แล้วไม่ได้แจ้งการนำเครื่องเข้ามาใช้ต่อส่วนงานไอที ทำให้เกิดปัญหาระบบขัดข้องหรือใช้งานไม่ได้เนื่องจากการเข้าสู่ระบบของอุปกรณ์ต่างๆและการติดไวรัสด้วยอุปกรณ์ที่ไม่ได้ตรวจสอบก่อน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความเสียหายของระบบในภาพรวมได้

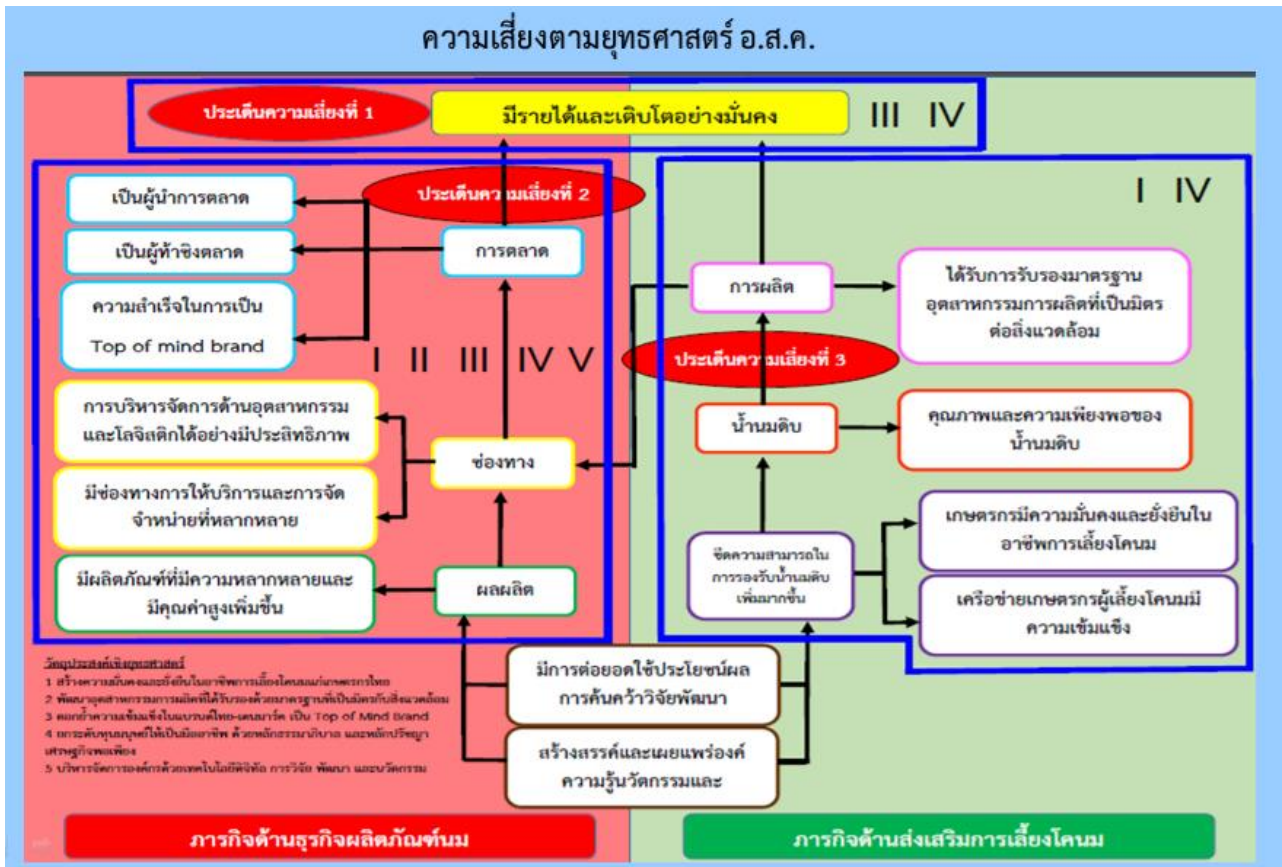
การประเมินความเสี่ยง อ.ส.ค ประจำปีงบประมาณ 2564

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	มาตรการการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน
1. RF_S1_64 ปริมาณและคุณภาพน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำมันดิบเกิน)	1.1 อ.ส.ค. ไม่สามารถปฏิเสธการรับซื้อน้ำมันดิบที่เกิน MOU ได้ (S1.1)	1.1.1 ฝสส. และ สนง.ภาคร่วมประชุมวางแผนการรับซื้อน้ำมันดิบกับสหกรณ์ 1.1.2 ฝสส. และสำนักงานภาคแจ้งสหกรณ์และเกษตรกรงดรับสมาชิกเพิ่มและงดซื้อโคนมนอกพื้นที่ 1.1.3 สนง.ภาคที่รับจ้างผลิตต้องให้ผู้ว่าจ้างผลิต รับผลิตภัณฑ์นมกลับไปภายใน 1 เดือน (เอกชน/สหกรณ์/หจก.)
	1.2 อ.ส.ค. รับน้ำมันดิบจากศูนย์/สหกรณ์ที่ไม่ได้ทำ MOU (S1.2)	1.2.1 สนง.ภาคที่รับจ้างผลิตต้องให้ผู้ว่าจ้างผลิตรับผลิตภัณฑ์นมกลับไปภายใน 1 เดือน (เอกชน/สหกรณ์/หจก.) 1.2.2 ตั้งคณะกรรมการติดตามกำกับดูแลปริมาณน้ำมันดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	มาตรการการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน
		1.2.3 การใช้ระบบ EWS เฝ้าระวังคาดการณ์ น้ำนํดับล่วงหน้า
2. RF_S2_64 ความเสี่ยง ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	2.1 คุณภาพสินค้าถึงมือ ผู้บริโภคไม่เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด (S2.1)	2.1.1 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน 2.1.2 เพิ่มการออกเอกสารแนะนำการส่งมอบ และการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์นมก่อนถึงมือ ผู้บริโภคเพื่อลดความเสียหายของผลิตภัณฑ์ 2.1.3 ส่งเจ้าหน้าที่สุ่มสอบทานสินค้าใน ท้องตลาด และให้คำแนะนำในการจัดเก็บ
	2.2 การตอบสนองข้อ ร้องเรียนล่าช้า (S2.2)	2.2.1 ทบทวนมาตรการในการดำเนินงานเช่น แบบฟอร์ม และตัวชี้วัดการทำงาน 2.2.2 ทบทวนคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน 2.2.3 จัดอบรมให้ความรู้กับทีมลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อปรับมาตรฐานการให้บริการ 2.2.4 มีผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อร้องเรียนให้ครบ ทุกช่องทางและลงพื้นที่เคลียร์ปัญหาโดยเร็ว
3. RF_O1_64 การบริหาร สินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ	3.1 ปริมาณการผลิตไม่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ทางการตลาด (O3.1)	3.1.1 ประชุมวางแผนการผลิต 5 โรงงานให้ เป็นไปตามความต้องการของตลาด 3.1.2 ประชุมวางแผนการตลาดให้เป็นไปตาม ความต้องการของตลาด
	3.2 ระบายสินค้าไม่ได้ตาม แผนการตลาด (O3.2)	3.2.1 ทำตามแผนการตลาดที่ได้กำหนดไว้ใน การส่งเสริมตัวแทนจำหน่าย MT/TT (มี แผนการตลาด) 3.2.2 เพิ่มผลิตภัณฑ์นมโยเกิร์ตพร้อมดื่ม UHT สูตรพลังงานต่ำผสมขึ้นเนื้อมุกกลั่น เสาวรส, ผลิตภัณฑ์นม UHT ปราศจาก น้ำตาลแลคโตส ผสมสารสกัดจากโสม กลิ่น น้ำผึ้งพุทราจีน 3.2.3 มีการใช้ Data Forecasting for Sale and Marketing มาวางแผนการระบายสินค้า
4. RF_F1_64 กำไร (EBITDA) การกิจเชิง พาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	4.1 รายได้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	4.1.1 แผนเพิ่มยอดขาย 4.1.2 ทำแผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมที่มี กำไรสูงสุดให้ได้ปริมาณมากที่สุด
	4.2 ค่าใช้จ่ายสูงกว่า เป้าหมาย	4.2.1 ลดค่าใช้จ่ายในการขายให้น้อยลง (ส่วนลดในการจำหน่าย,ค่าเช่า)

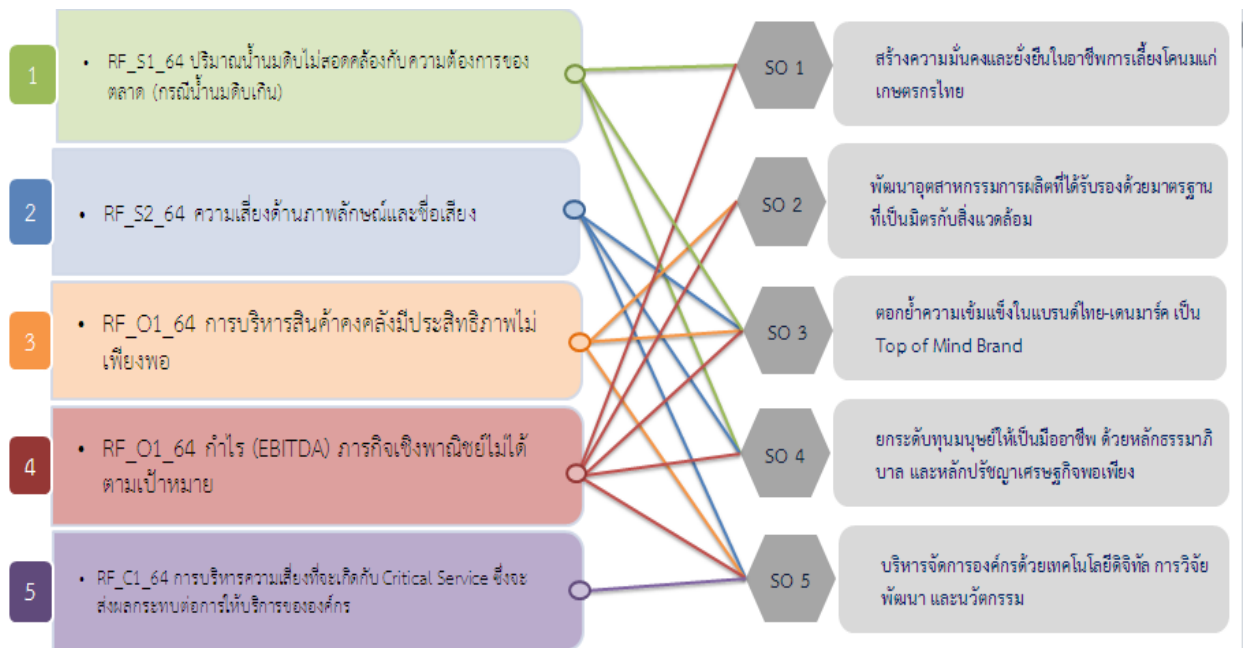
ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)	สาเหตุ (Risk Cause)	มาตรการการรองรับความเสี่ยงในปัจจุบัน
		4.2.2 พัฒนาระบบโลจิสติกของ อ.ส.ค. (ค่าขนส่งภายใน และค่าขนส่งระหว่างภาค) นมรร สามารถลดลงได้ 10 สตางค์ 4.2.3 ใช้จ่ายค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างคุ้มค่า
	4.3 ปริมาณการสูญเสียสูงกว่าเป้าหมาย	4.3.1 คำนวณเปอร์เซ็นต์สูญเสียลดลงจากมูลค่าน้ำมันดิบที่ผลิต 4.3.2 ติดตามผลการลดการสูญเสียอย่างสม่ำเสมอ
5. RF_C1_64 การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดกับ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การให้บริการขององค์กร	5.1 ยังไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดกับ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การให้บริการขององค์กร	5.1.1 กำหนดรายการบริการที่สำคัญทางสารสนเทศ (Critical Service) 5.1.2 กำหนด Critical Service ของแต่ละหน่วยงานภายใน อ.ส.ค. 5.1.3 ประเมินความเสี่ยงกระบวนการของสินทรัพย์ทางสารสนเทศ (Critical Asset) ที่เกี่ยวข้องกับ Critical Service 5.1.4 จัดทำแผนปฏิบัติการการดำเนินงานกู้คืนระบบในแต่ละ Critical Service 5.1.5 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
	5.2 ระยะเวลาการกู้คืนระบบที่เป็น Critical Service ยังมีความไม่ชัดเจน (ต้องมีการกำหนด Critical Service Asset)	5.1.1 กำหนดรายการบริการที่สำคัญทางสารสนเทศ (Critical Service) 5.1.2 กำหนด Critical Service ของแต่ละหน่วยงานภายใน อ.ส.ค. 5.1.3 ประเมินความเสี่ยงกระบวนการของสินทรัพย์ทางสารสนเทศ (Critical Asset) ที่เกี่ยวข้องกับ Critical Service 5.1.4 จัดทำแผนปฏิบัติการการดำเนินงานกู้คืนระบบในแต่ละ Critical Service 5.1.5 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 3.15 แสดง Risk Correlation ประจำปี 2564 ของ อ.ส.ค.



ภาพที่ 3.12 แสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

● ปัจจัยเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)



ภาพที่ 3.13 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1.RF_S1_64 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) เป็นความเสี่ยงของเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ SO1, SO3, SO4
2. RF_S2_64 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นความเสี่ยงของเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ SO3, SO4, SO5
3. RF_O1_64 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงของเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ SO2, SO3, SO5
- 4.RF_O1_64 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงของเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ SO1, SO2, SO3, SO4, SO5
5. RF_C1_64 การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดกับ Critical Service ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการให้บริการขององค์กร เป็นความเสี่ยงของเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ SO5

3.7 TOWS Matrix

อ.ส.ค. ได้นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยสามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ดังนี้

Internal External	Strengths	Weakness
	S1 ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ยอดนิยมอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจ S3 เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร S4 มีโรงงานผลิตกันชนครบทั้ง 4 ภาค และอยู่ในพื้นที่ที่มีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทำให้ใกล้ชิดแหล่งวัตถุดิบ และได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า	W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบให้มีปริมาณเหมาะสมตามนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับภาวะตลาดและความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการบริหารสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม W2 การนำนวัตกรรมมาใช้ต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น W3 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่ยังขาดความคล่องตัวในเชิงธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับเอกชน W4 ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความไม่ต่อเนื่องของ Big Data ความเชื่อมโยงของระบบข้อมูล และการประเมินผลแบบ Real Time W5 จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีไม่เพียงพอ ทั้งในด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้านผลิต และด้านตลาด
Opportunities	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย ให้ความเข้มแข็ง (S4,O1,O3) SO3 ต่อยอดความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand (S1,S2,O2)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) SO5 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (W4,O1,O3)
Threat	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) SO3 ต่อยอดความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand (S1,S2,S3,T2,T3)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (W1,W2,T1,T2,T3) SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล (W3,W5,T1)

ตารางที่ 3.16 TOWS Matrix

3.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

จากการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร อ.ส.ค. สามารถวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

SA1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในการเลี้ยงอาชีพ

SA2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลัก อ.ส.ค.

3.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

จากการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร อ.ส.ค. สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

SC1 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SC2 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

3.10 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC)

จากการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร อ.ส.ค. สามารถวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรได้ดังนี้

CC1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

CC2 ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand

3.11 ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

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

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

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) มาบริหารจัดการองค์กรและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดความเสี่ยงขึ้น 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) เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 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. การประเมินผลโครงการลงทุนในอนาคตเพื่อวัดความคุ้มค่าของโครงการลงทุนต่างๆทางเศรษฐศาสตร์ด้วยการหาจุดคุ้มทุนทางเศรษฐศาสตร์นอกเหนือจากทางการเงิน 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

กลยุทธ์เร่งรัดการสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้รู้และรับผิดชอบในการนำการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ (SO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 3

กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) (WO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 4

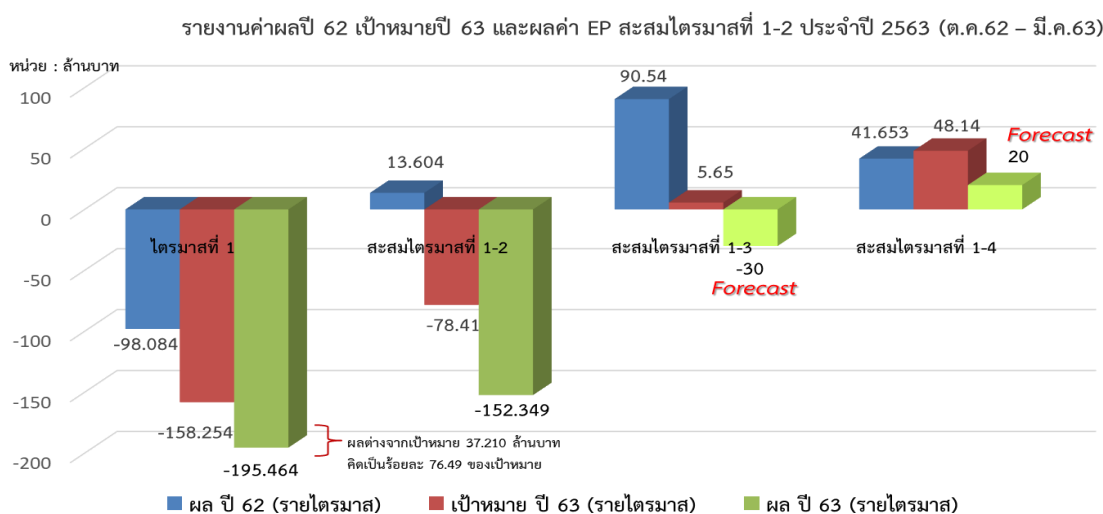
กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัดผลและแรงจูงใจในการนำ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ (WO)



กลยุทธ์ (Strategy Issues) 5

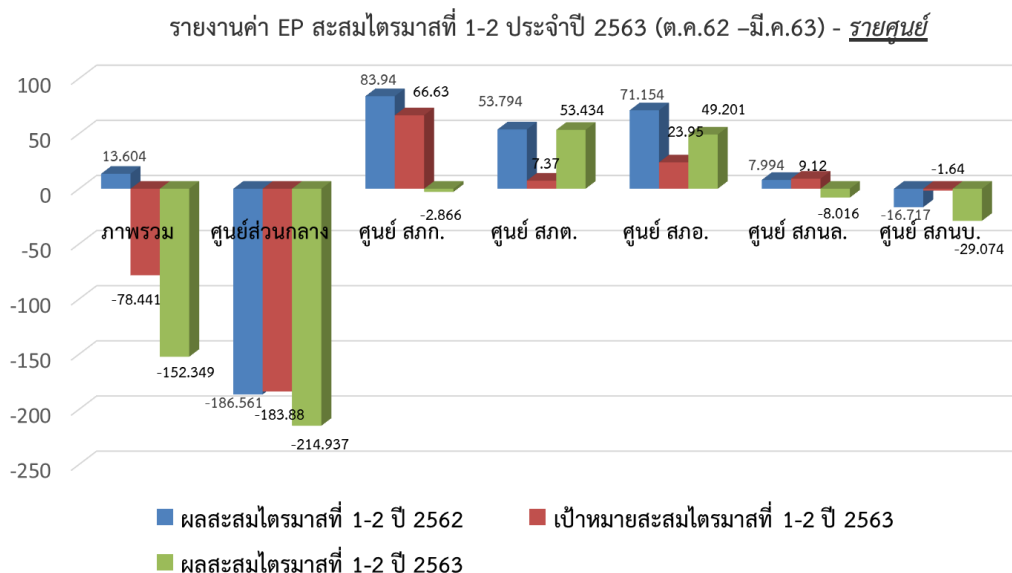
กลยุทธ์เร่งจัดทำระบบแบ่งศูนย์การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) และการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) (ST)

4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.2562 – มี.ค.2563)

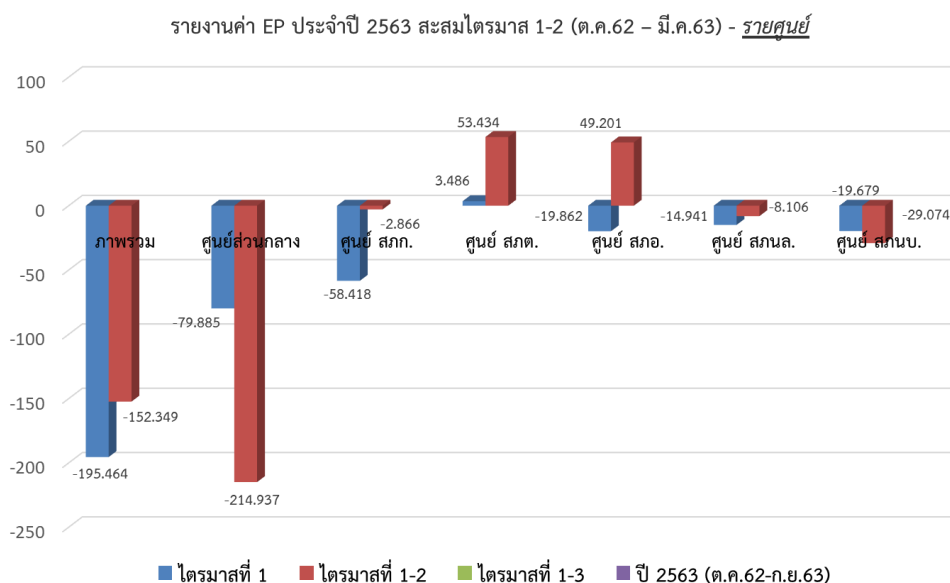


แผนภูมิที่ 4.1 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) เทียบกับผลปี 62 และเป้าหมายปี 63

- เนื่องจากทรัพย์สินเป็นตัวลบออกจากกำไร (NOPAT) เกือบจะคงที่ทุกไตรมาส ดังนั้นเมื่อค่า NOPAT เพิ่มขึ้นโดยทรัพย์สินเท่าเดิม กำไร EP จะเพิ่มขึ้น
- ทรัพย์สินเพิ่มจากปี 2562 (ส่วนใหญ่เป็นสินค้าคงเหลือผลิตภัณฑ์นม และวัสดุคงเหลือ)



แผนภูมิที่ 4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) เทียบกับผลปี 62 และเป้าหมายปี 63 รายศูนย์



แผนภูมิที่ 4.3 รายงานผลค่า EP แต่ละไตรมาส รายศูนย์

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

รายการ	เป้าหมาย ประจำปี 2563	เป้าหมาย สะสมไตรมาสที่ 1-2 (ต.ค.62-มี.ค.63) ปี 2563	ผล สะสมไตรมาสที่ 1 -2 (ต.ค.62-มี.ค.63) ปี 2563	ร้อยละของ เป้าหมาย สะสมไตรมาส 1-2	ร้อยละ ของ เป้าหมาย ปี 2563	ผล สะสมไตรมาสที่ 1-2 (ต.ค.61-มี.ค.62) ปี 2562	ผล ปี 2562 (ต.ค.61-ก.ย.62)
NOPAT	299.639	136.258	60.273	44.23	20.12	212.238	273.583
Invested Capital : IC	2,520.453	2,660.088	2,238.129	84.14	88.80	2,431.259	2,354.627
WACC%	8.55%	8.07%	9.50%	117.72	111.11	8.17%	9.85%
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)=NOPAT-(IC x WACC%)	48.140	-78.411	-152.349	-194.22	-416.47	13.604	41.653
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	215.499	214.669	212.622	99.05	98.66	198.633	231.931
กำไรสุทธิทางบัญชี	368.590	166.805	54.334	32.57	14.74	237.572	290.726

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62 – มี.ค.63)

รายการ	เป้าหมาย ประจำปี 2563	เป้าหมาย ปี 2563 (ต.ค.62- มี.ค.63)	ผลการดำเนินงาน สะสมไตรมาส 1-2 ปี 2563 (ต.ค.62 – มี.ค.63)						
			ภาพรวม	ศูนย์ ส่วนกลาง	ศูนย์ สภก.	ศูนย์ สภต.	ศูนย์ สภอ.	ศูนย์ สภนล.	ศูนย์ สภนบ.
NOPAT	299.639	136.257	60.273	(217.517)	111.028	79.877	87.248	18.283	(19.006)
Invested Capital : IC	2,520.453	2,660.088	2,238.130	(23.360)	1,198.882	278.350	400.494	277.781	105.918
WACC%	8.55%	8.07%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
กำไรทาง เศรษฐศาสตร์ (EP) = NOPAT – (IC x WACC%)	48.140	(78.411)	(152.349)	(214.937)	(2.866)	53.434	49.201	(8.106)	(29.074)
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	215.499	214.669	212.622	(2.219)	113.894	26.443	38.047	26.389	10.068
กำไรสุทธิทางบัญชี	368.590	166.805	54.334	(273.114)	122.171	99.330	108.406	21.335	(23.793)

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงรายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62 – มี.ค.63) 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, แมคโคร, ซีพี ออลล์, บิ๊กซี และ TOPS สำหรับ TT ได้แก่ บริษัท ศิลาบริการ, บิโอสัน, พี.เอ็ม.สุรินทร์, ช้างขอนแก่น และเล่งเสิ่ง
- โครงการ Thai-Denmark Sale Force / Cash Van / Sale blitz / Speed Team (เจาะตลาดรายย่อย)
- โครงการ Smart Agent
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added) => โยเกิร์ตพร้อมดื่ม ปราศจากไขมัน กลิ่นเสาวรส ผสมบุก (ไทย-เดนมาร์ค ชิวดี)
- โครงการ Top of Mind Brand (Market Share / Products Perceive)
- แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงสุด (เพิ่มการกระจายสินค้าให้ถึงผู้บริโภค โดยเน้นกิจกรรม Below the line)
- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับช่องทางการจำหน่ายที่มีอัตรากำไร (GP) สูงสุด เช่น แมคโคร , บิ๊กซี , โลตัส , ศิลาบริการขนส่ง และ บิโอสัน

2. แผนลดต้นทุนการผลิต (SIP II)

- แผนลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต (Loss Control)
- แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานนม
- การวัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร (Overall Equipment Effectiveness : OEE)
- โครงการวิเคราะห์และคำนวณต้นทุนมาตรฐาน

3. แผนบริหารลูกหนี้การค้า (SIP III)

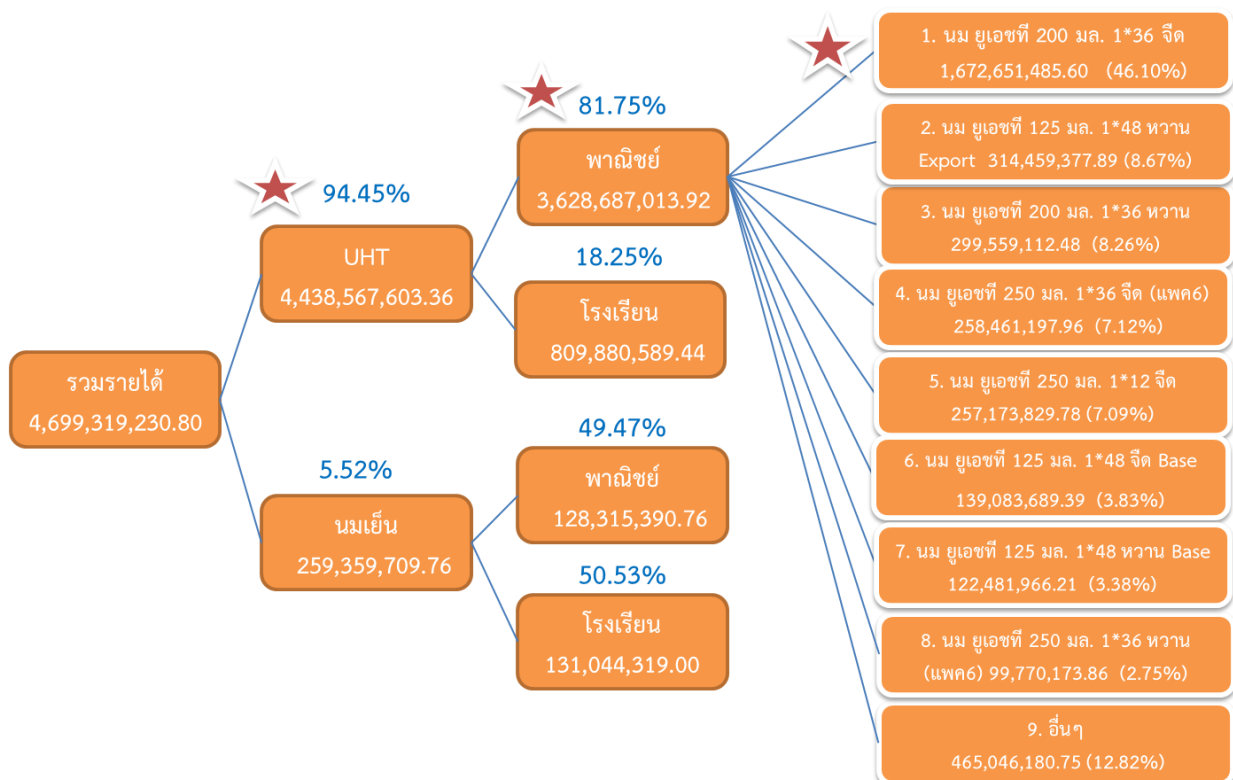
- แผนติดตามลูกหนี้การค้า-นมพาณิชย์ที่เกินกำหนดชำระ 31-120 วัน
- แผนติดตามลูกหนี้การค้า-นมโรงเรียนที่เกินกำหนดชำระ 31-120 วัน

4. แผนบริหารสินทรัพย์ (SIP IV)

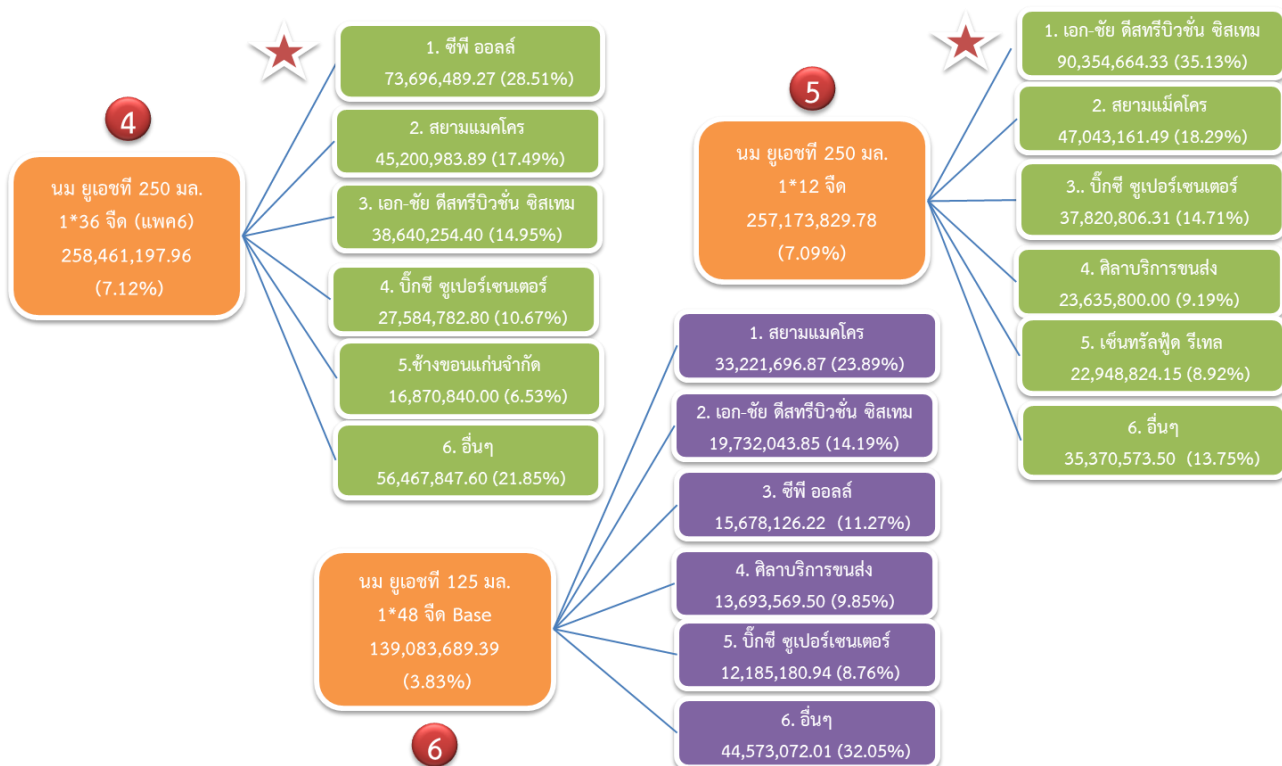
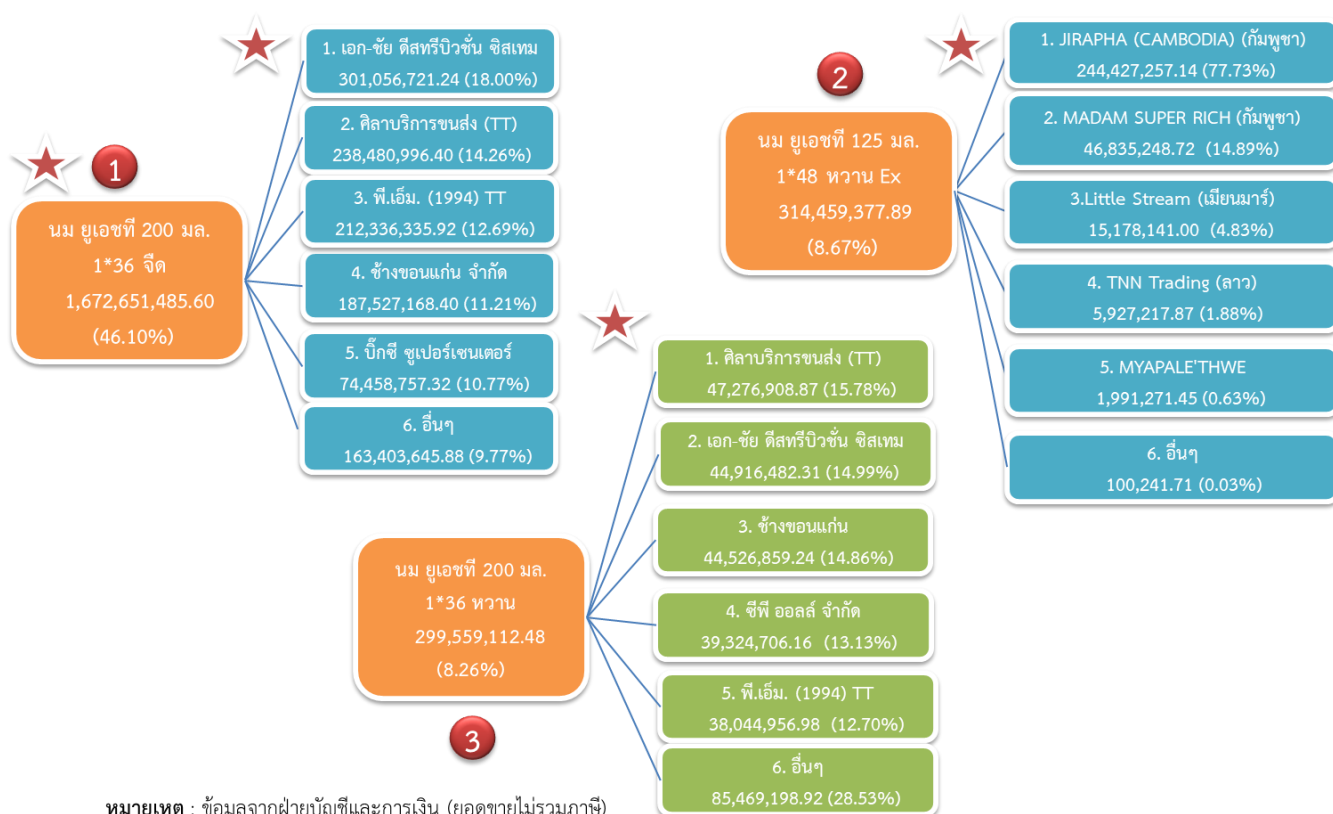
- แผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
- อัตราหมุนเวียนของผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที.
- ปริมาณสต็อกภาพรวม ณ สิ้นเดือน
- ปริมาณนมโชนเหลือง
- แผนบริหารจัดการวัสดุการผลิตคงเหลือ

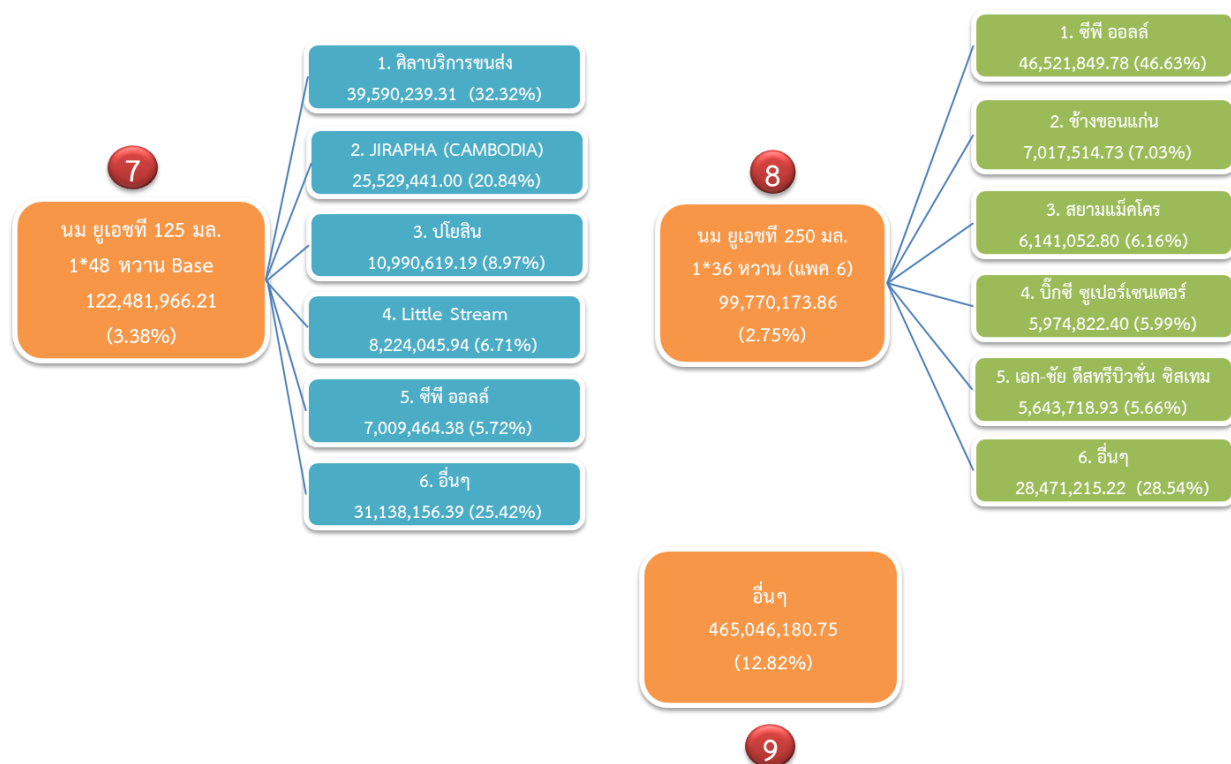
4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Diver Tree)

1. รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. เสริมสร้างระบบการตลาดเชิงรุก
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
4. การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นม
5. บริหารเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และทันสมัย
6. สร้างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร



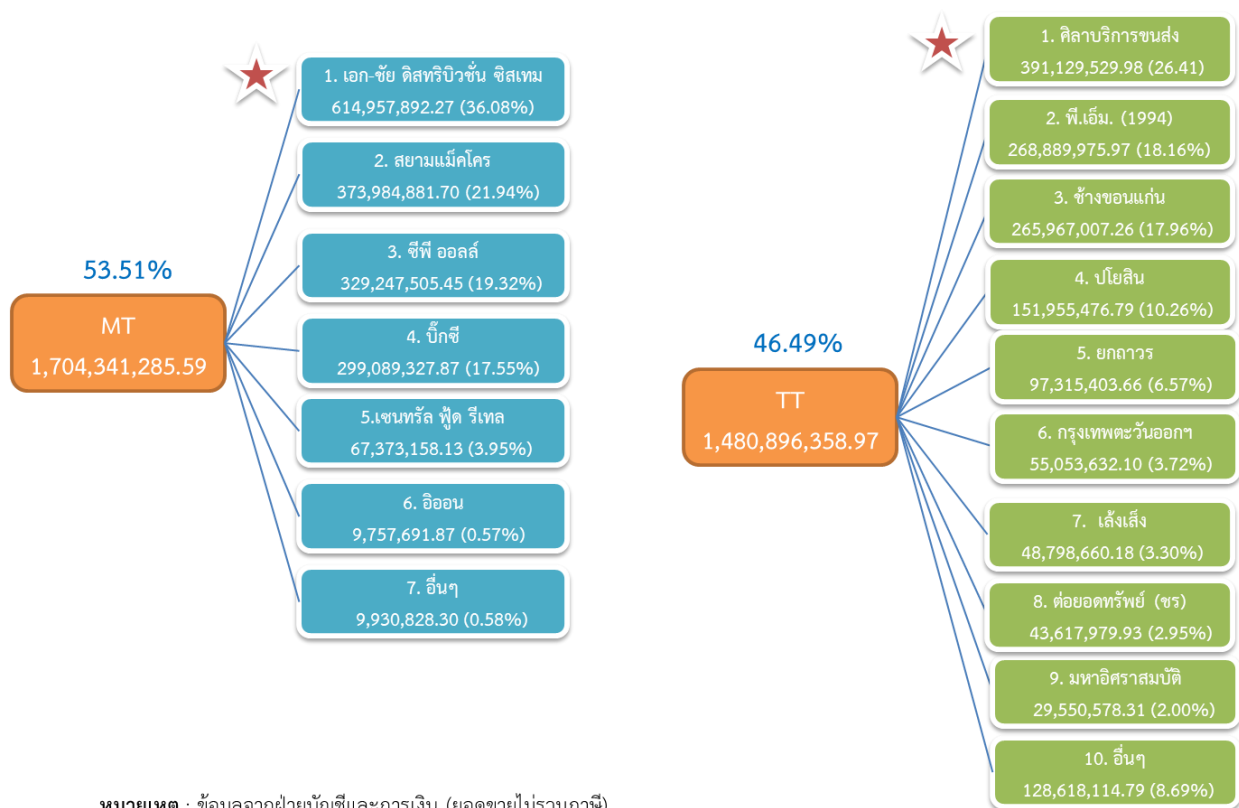
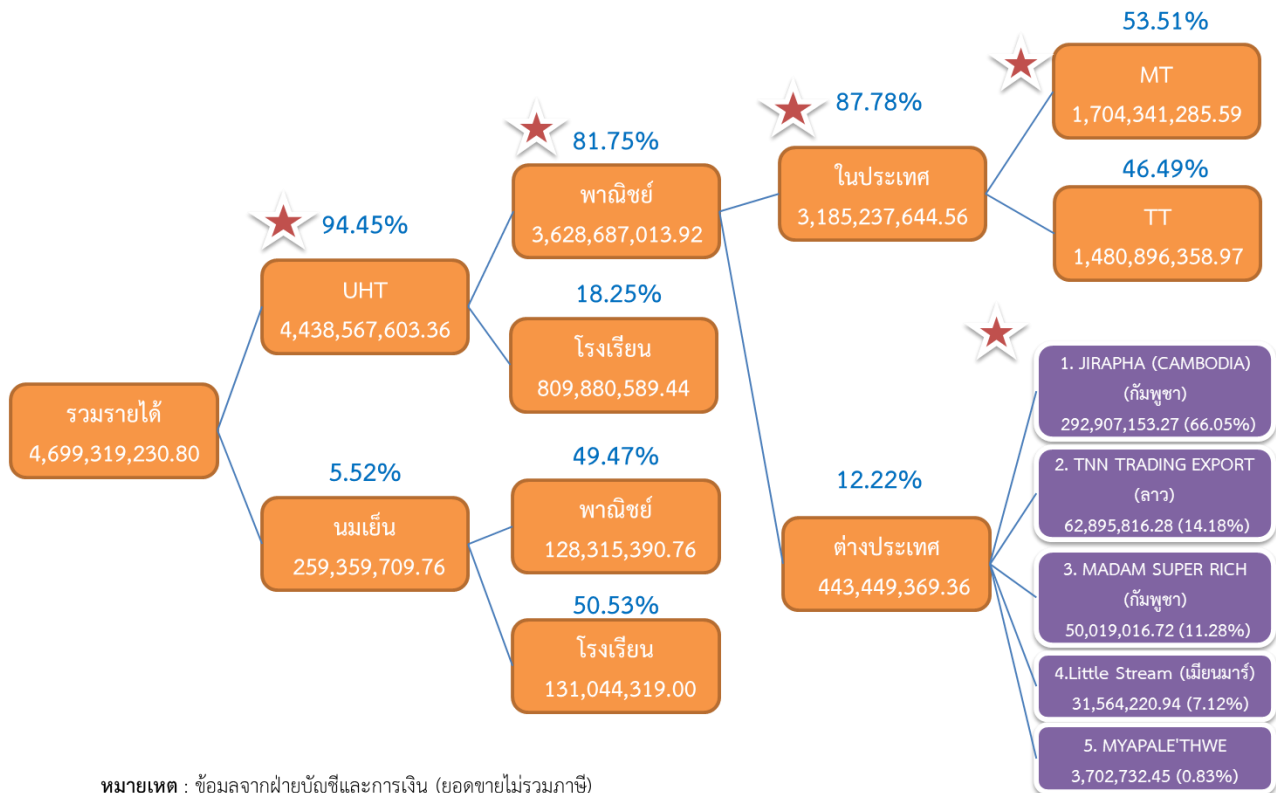
หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)





หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)

ภาพที่ 4.2 Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) แยกตาม SKU / ลูกค้า



ภาพที่ 4.3 Driver Tree รายได้เชิงลึกสะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63) แยกตามลูกค้า

ทิศทางองค์การในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบบงานขององค์กร



ภาพที่ 5.1 แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมในภาพรวมของ อ.ส.ค.

5.1.1 วิสัยทัศน์



ภาพที่ 5.2 แสดงวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.

นิยามวิสัยทัศน์

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์กเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์

1. Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ
ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*)
2. Performance : พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด : ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน
3. Growth : แบรินด์ไทย-เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
ตัวชี้วัด : 1. EBITDA 560 ล้านบาท
2. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25%
4. Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่ต่ำกว่า 3.60 รวม handicap

5.1.2 พันธกิจ

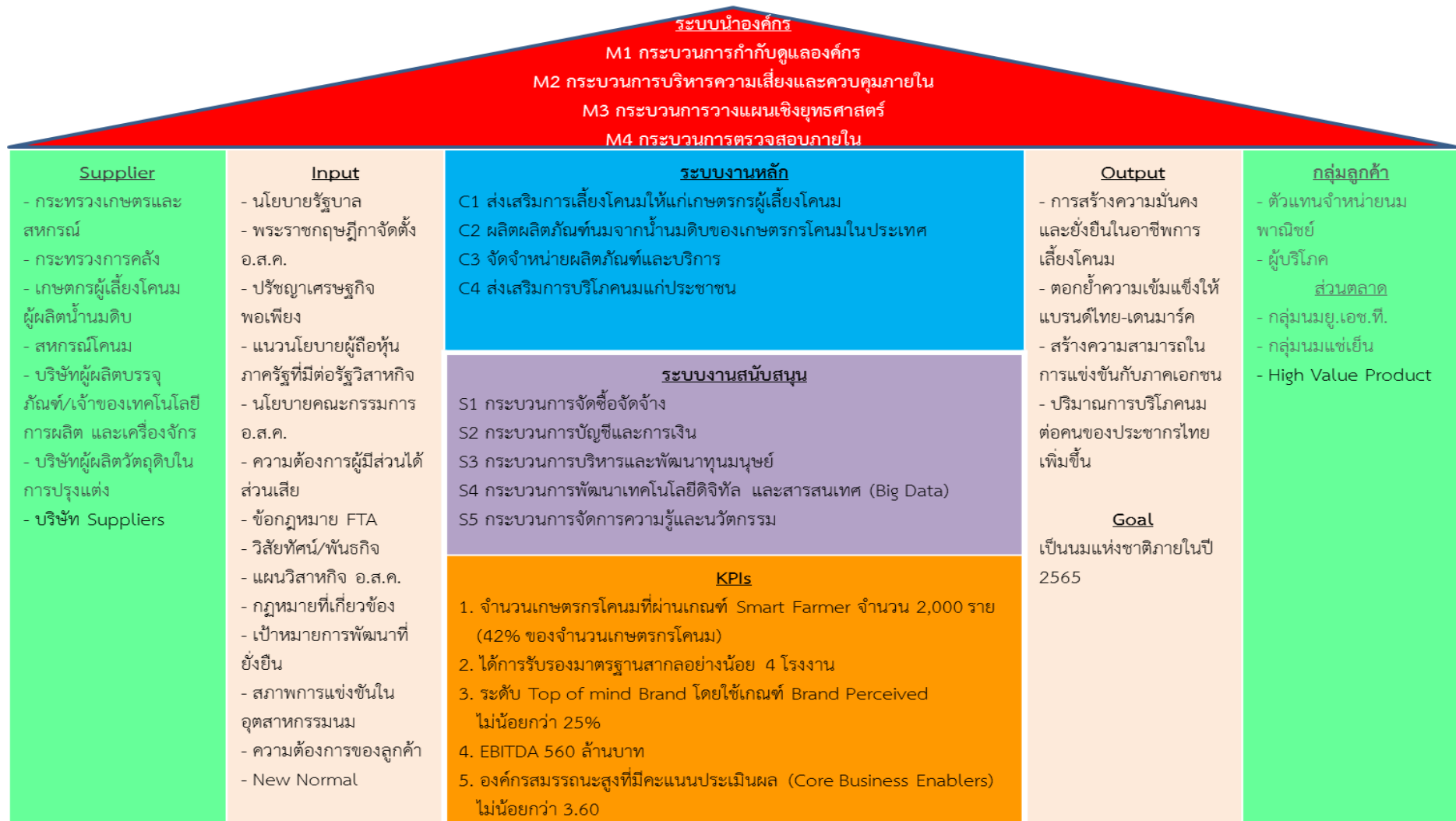
1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้วยหลักธรรมาภิบาล

5.1.3 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

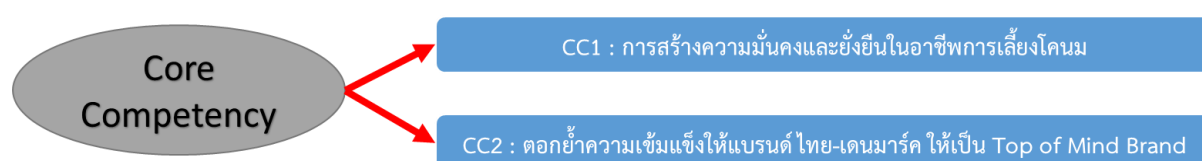
5.1.4 ระบบงานโดยรวม



ภาพที่ 5.3 แสดงระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค.

5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น นมแห่งชาติ รวมพลังไทยเป็นหนึ่งใน สร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน ในอาชีพ มีการจัดการที่ทันสมัย การส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีความสุขดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทย แบรินด์ที่หนึ่งในใจที่คนไทยร่วมสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทย ให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน และ ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าความสามารถพิเศษของ อ.ส.ค. ประกอบด้วย 2 ข้อดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.4 แสดงความสามารถพิเศษของ อ.ส.ค.

จากความสามารถพิเศษขององค์กรข้างต้น อ.ส.ค. จะดำเนินการเสริมสร้างพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายดังกล่าวต่อไป

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

อ.ส.ค.ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2564) 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 ของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

- ระยะ 5 ปี องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพให้บรรลุวิสัยทัศน์นมแห่งชาติ ภาคเกษตรกรรมและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น
- ระยะ 10 ปี องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกรรม และองค์กรเกษตรกรรมมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง 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.

จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. (พ.ศ.2560-2565) สำหรับปี 2564 อ.ส.ค. มีการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

วิสัยทัศน์: เป็นนมแห่งชาติภายในปี 2565

ปี 2564	ปี 2564 - 2565	ปี 2564 - 2570
เป้าหมาย 1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 1,150 ราย (24% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*) 2. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 3 โรงงาน 3. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% 4. EBITDA 534 ล้านบาท 5. องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.45*	เป้าหมาย 1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*) 2. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน 3. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% 4. EBITDA 560 ล้านบาท 5. องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60*	เป้าหมาย 1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 4,657 ราย (100% ของจำนวนเกษตรกรโคนม*) 2. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน 3. ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% 4. EBITDA 684 ล้านบาท 5. องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 4.00*

หมายเหตุ : *1. จำนวนเกษตรกรโคนมของ อ.ส.ค. 4,657 ราย

2. คะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) รวม Handicap

ภาพที่ 5.5 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

การดำเนินการเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ อ.ส.ค. ดำเนินการโดยใช้ Business Model Canvas เพื่อจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Key Partners (8) - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - กระทรวงการคลัง - เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ผู้ผลิตนํ้ามันดิบ - สหกรณ์โคนม - บริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์/เจ้าของเทคโนโลยีการผลิต และเครื่องจักร - บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบในการปรุงแต่ง - บริษัท Suppliers	Key Activities (7) - ส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรไทย - ผลิตผลิตภัณฑ์นมโดยใช้นํ้ามันดิบจากเกษตรกรในประเทศ - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภค - พัฒนาอุตสาหกรรมนมครบวงจร - องค์กรธรรมาภิบาล	Value Propositions (2) - แบรินด์ไทย-เดนมาร์กมีประวัติมาอย่างยาวนานและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค - ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง - ผลิตจากนํ้ามันดิบของเกษตรกรในประเทศไทย	Customer Relationships (4) <u>ระดับตัวแทนจำหน่าย</u> - รายการส่งเสริมการขาย - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ จุดขาย - การให้ส่วนลดทางการค้า <u>ระดับผู้บริโภค</u> - Redemption - รายการส่งเสริมการขาย - Call Center/ช่องทางร้องเรียน - สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online	Customer Segments (1) <u>กลุ่มลูกค้า</u> - ตัวแทนจำหน่ายนมพาณิชย์ - ผู้บริโภค <u>ส่วนตลาด</u> - กลุ่มนม ยู.เอช.ที. - กลุ่มนมแช่เย็น - High Value Product
	Key Resources (6) - งบประมาณ - บุคลากร - เทคโนโลยี ดิจิทัล และสารสนเทศ - งานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม		Channels (3) - Traditional Trade - Modern Trade - Export - โรงงานนม 5 ภูมิภาค - Call Center - website - social media	
Cost Structure (9) - ต้นทุนนํ้ามันดิบ - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์) - ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา)		Revenue Streams (5) - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม		

ภาพที่ 5.6 แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564

Key Partners (8) - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ - กระทรวงการคลัง - เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ผู้ผลิตนํ้ามันดิบ - สหกรณ์โคนม - บริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์/เจ้าของเทคโนโลยีการผลิต และเครื่องจักร - บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบในการปรุงแต่ง - บริษัท Suppliers - บริษัทบริหารจัดการ Franchise	Key Activities (7) - ส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรไทย - ผลิตผลิตภัณฑ์นมโดยใช้นํ้ามันดิบจากเกษตรกรในประเทศ - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภค - พัฒนาอุตสาหกรรมนมครบวงจร - องค์กรธรรมาภิบาล	Value Propositions (2) - แบรินด์ไทย-เดนมาร์กมีประวัติมาอย่างยาวนานและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค - ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง - ผลิตจากนํ้ามันดิบของเกษตรกรในประเทศไทย	Customer Relationships (4) <u>ระดับตัวแทนจำหน่าย</u> - รายการส่งเสริมการขาย - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ จุดขาย - การให้ส่วนลดทางการค้า <u>ระดับผู้บริโภค</u> - Redemption - รายการส่งเสริมการขาย - Call Center/ช่องทางร้องเรียน - สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online	Customer Segments (1) <u>กลุ่มลูกค้า</u> - ตัวแทนจำหน่ายนมพาณิชย์ - ผู้บริโภค <u>ส่วนตลาด</u> - กลุ่มนมยู.เอช.ที. - กลุ่มนมแช่เย็น - High Value Product
	Key Resources (6) - งบประมาณ - บุคลากร - เทคโนโลยี ดิจิทัลและสารสนเทศ - งานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม		Channels (3) - Traditional Trade - Modern Trade - Export - โรงงาน 5 ภูมิภาค - Call Center - website - social media - Thai-Denmark Milk Land	
Cost Structure (9) - ต้นทุนนํ้ามันดิบ - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์) - ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา)		Revenue Streams (5) - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม - รายได้จาก Franchise		

ภาพที่ 5.7 แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564-2565



ภาพที่ 5.8 แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564-2570



ภาพที่ 5.9 แสดง Project Theme ในภาพรวมของ อ.ส.ค.

IT excellence Road map



ภาพที่ 5.10 แสดง Roadmap ของ Project IT Excellence

HR Transformation Road Map



Perform
-บุคลากรมีขีดความสามารถระดับ Talent (ร้อยละ 20)

Transform
-บุคลากรมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (ร้อยละ 80)

Re-form

- HR System Ready to use

COMMUNICATION & CULTURE & CORE VALUE



ภาพที่ 5.11 แสดง Roadmap ของ Project HR Transformation

CSR 4.0 Road Map

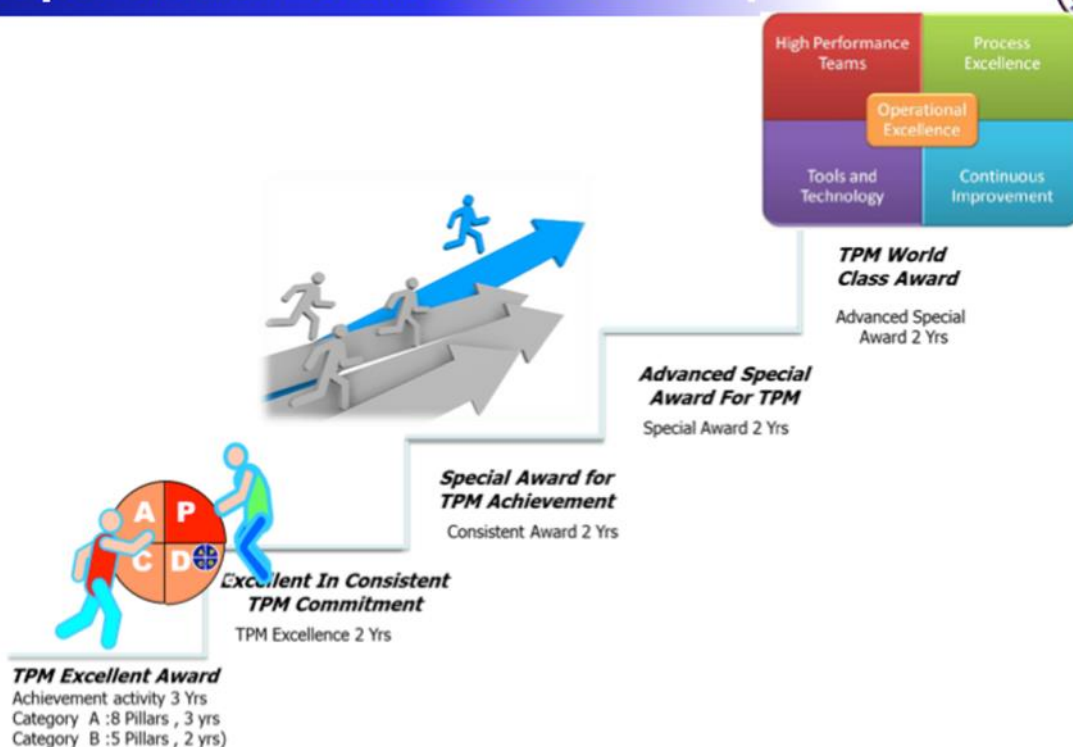


Public Private Partnership for Sustainable Development



ภาพที่ 5.12 แสดง Roadmap ของ Project CSR 4.0

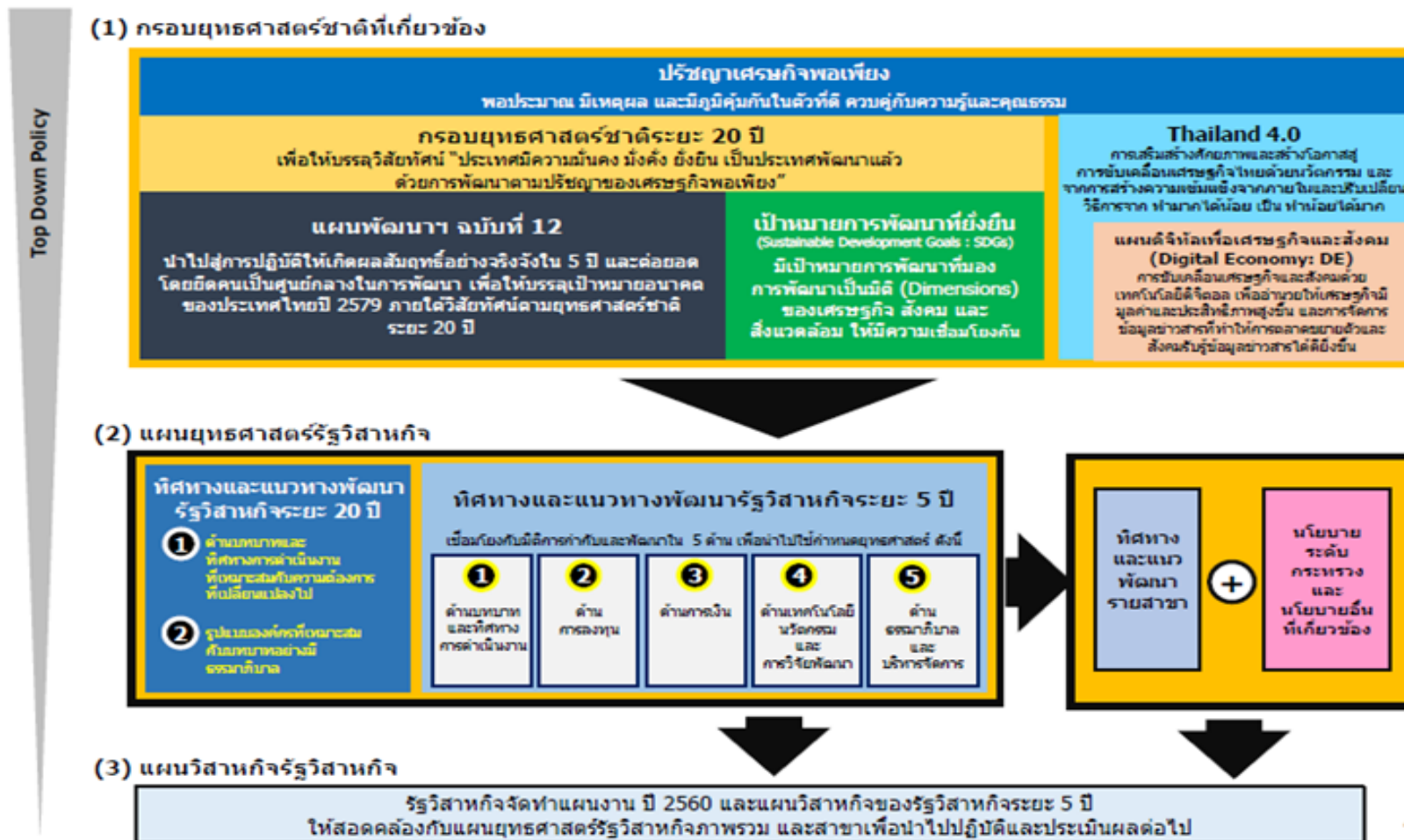
Operational Excellence Road Map



ภาพที่ 5.13 แสดง Roadmap ของ Project Operational Excellence

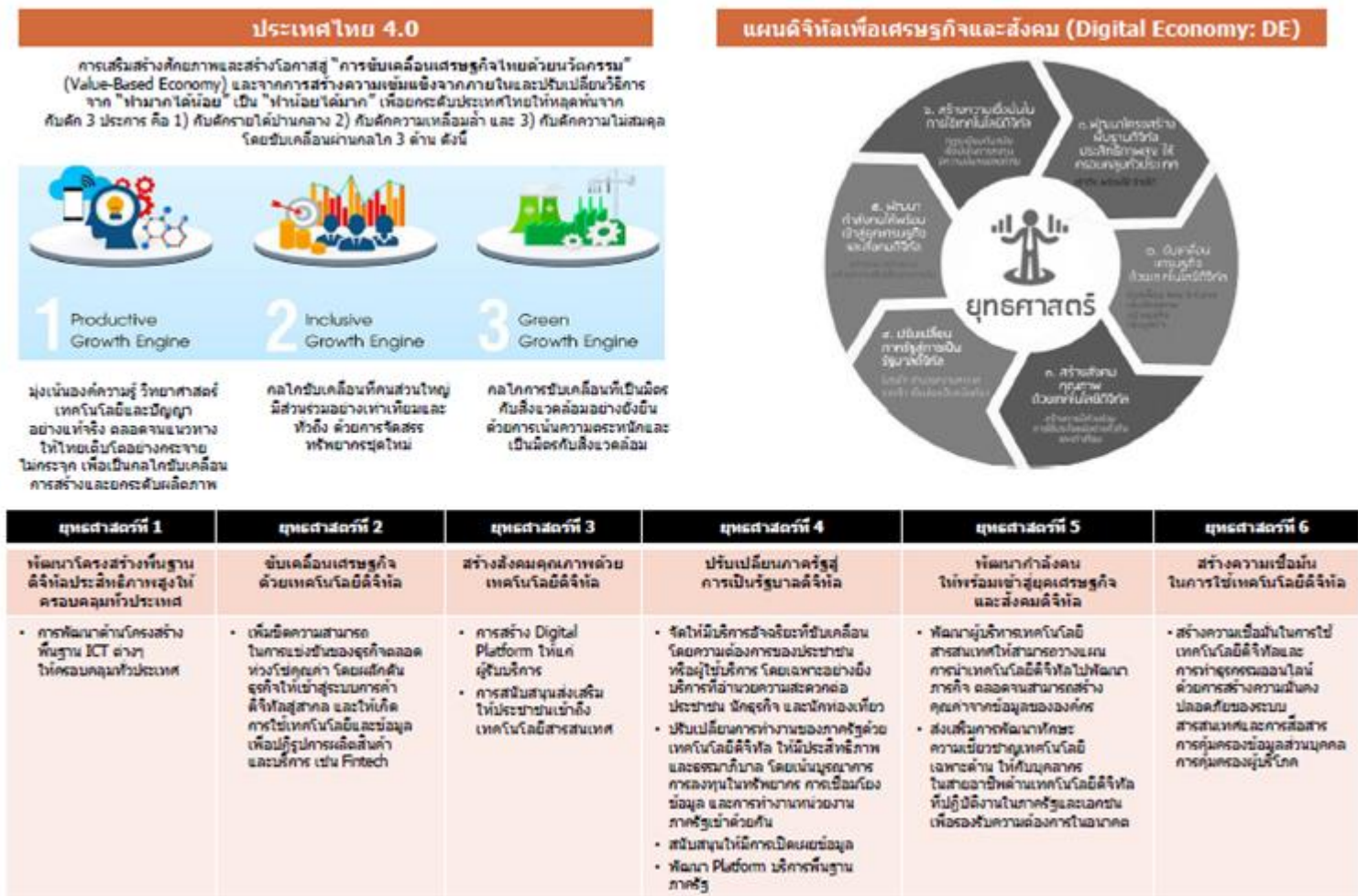
5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์

5.5.1 กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

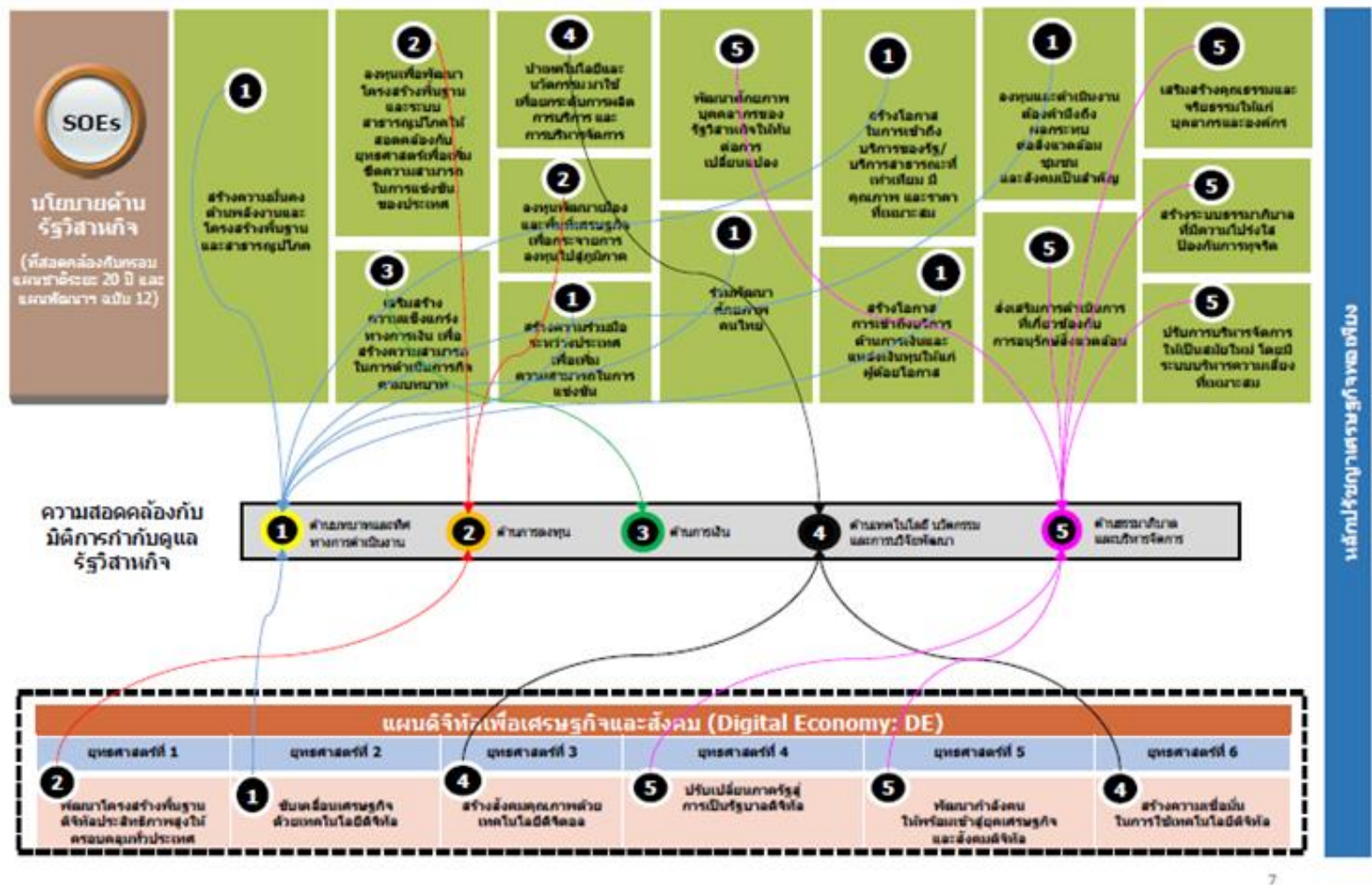


ภาพที่ 5.14 แสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

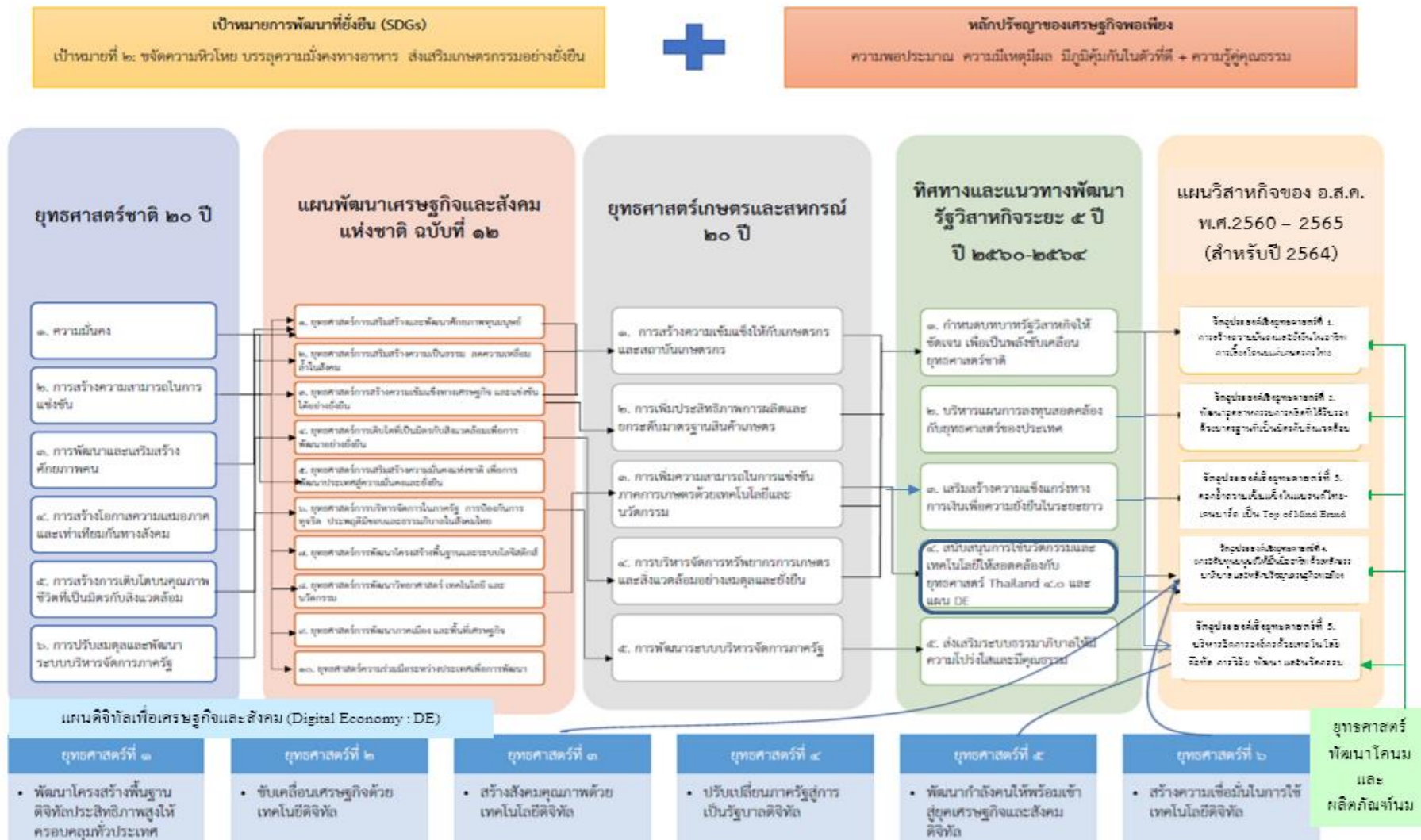
5.5.2 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ



5.5.3 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

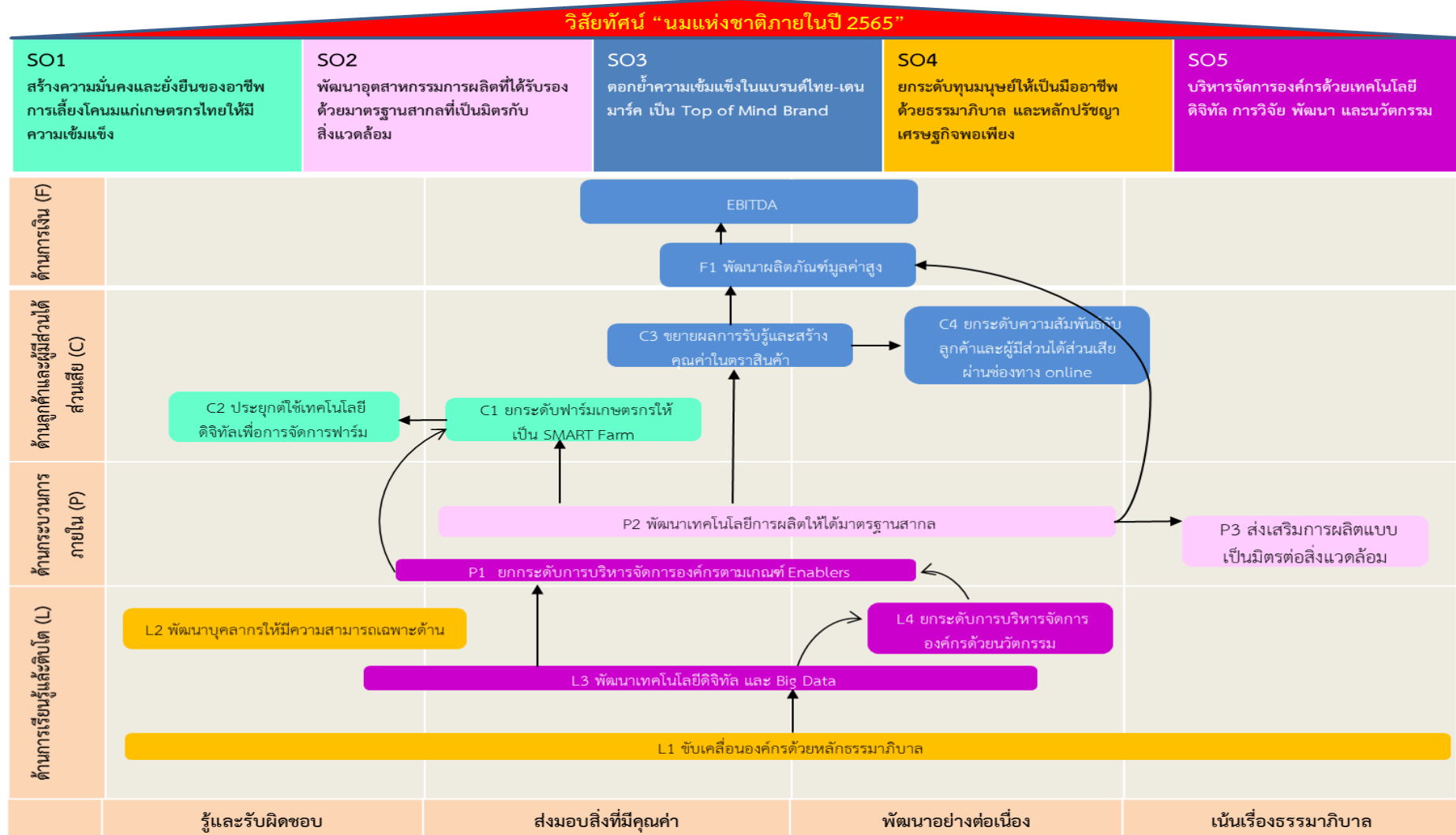


ภาพที่ 5.16 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE



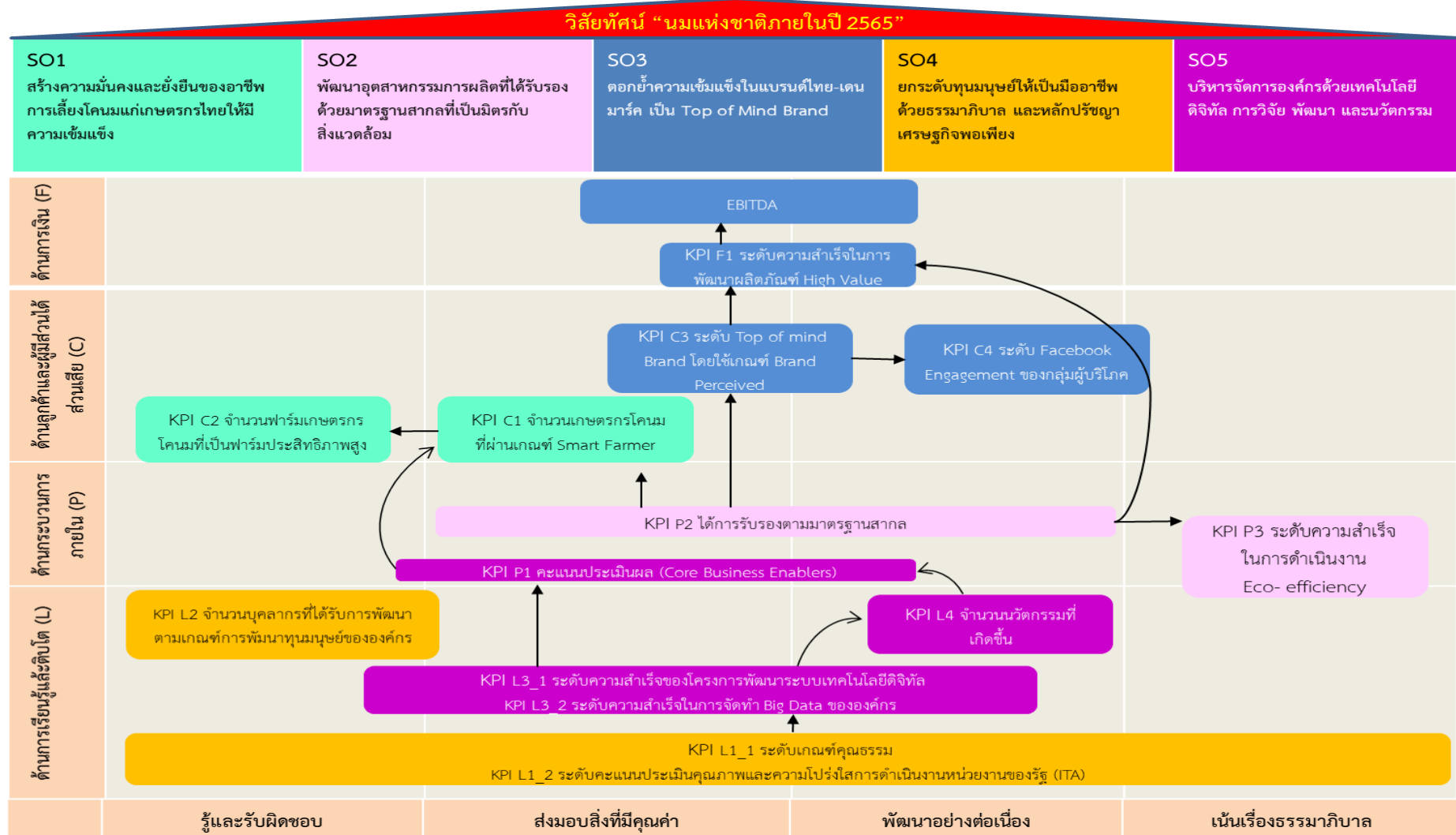
ภาพที่ 5.17 แสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5.18 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

5.7 แผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)



ภาพที่ 5.19 แสดงแผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

6.1 วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติ ภายในปี 2565 (Being National Milk by 2022)



วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์กเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”

นิยามวิสัยทัศน์

1. Sustainability : ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ
ตัวชี้วัด.: จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 1,262 ราย
2. Performance : พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด.: ได้รับมาตรฐานการผลิตครบถ้วนตามหลักสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน
3. Growth : แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
ตัวชี้วัด.: EBITDA 559 ล้านบาท
ระดับ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% (ก้าวสู่แบรนด์อันดับ 1)
4. Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด.: องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล(Core Business Enablers) ไม่ต่ำกว่า 3.60 รวม handicap

6.2 พันธกิจ

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

6.3 ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดัมมโออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความแข็งแกร่งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค เป็น Top of Mind Brand
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

6.4.1 SO1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
Sustainability : ความมั่นคงและ ยั่งยืนในอาชีพการ เลี้ยงโคนมของ เกษตรกรโคนมใน ประเทศ ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกร โคนมที่ผ่าน เกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 1,262 ราย พันธกิจ: ส่งเสริมการเลี้ยง โคนมให้เป็น อาชีพแก่ เกษตรกรไทย อย่างมั่นคงและ ยั่งยืน	G1เพื่อให้ เกษตรกรผู้ เลี้ยงโคนมมี ฟาร์มที่ได้ มาตรฐาน*	KPI C1 จำนวน เกษตรกรโค นมที่ผ่าน เกณฑ์ฟาร์ม ประสิทธิภาพ สูง (Smart Farm)	589 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	769 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	1,150 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	2,000 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	3,150 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	4,657 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	4,657 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	4,657 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	4,657 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	C1 ยกระดับ ฟาร์ม เกษตรกรให้ เป็น SMART Farm	1. แผน ส่งเสริมการ เลี้ยงโคนม 4.0	AP1. โครงการ พัฒนาเกษตรกรโค นมสู่ Smart Farm (DPO - Smart Farm)	1.พัฒนาเกษตรกร ฟาร์มเกษตรกร ผ่าน การรับรอง

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
	G2เพื่อให้ เกษตรกรมี ฟาร์มที่ ทันสมัย	KPI C2 ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อ การจัดการ ฟาร์ม		650 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)	1,153 จำนวน ฟาร์ม (สะสม)							C2 ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อ การจัดการ ฟาร์ม		AP2. ยกระดับ ประสิทธิภาพการ ผลิตฟาร์ม เกษตรกรโดยใช้ Application สารสนเทศโคนม แผนงานการ พัฒนาฟาร์ม ตัวอย่าง ประสิทธิภาพสูง	1.จำนวนเกษตรกรที่ ผ่านการประเมิน

***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, ไปโอเทคโนโลยี, 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

6.4.2 SO2 วัดอุปสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
Performance : พัฒนา อุตสาหกรรมการ การผลิตที่ได้รับ รองด้วย มาตรฐานสากล ที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัด : ได้รับ มาตรฐานการผลิต ครบถ้วนตามหลัก สากลอย่างน้อย 4 โรงงาน พันธกิจ: พัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรม นมให้ครบวงจร และมีมูลค่าเพิ่ม	G3 เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการ ผลิตที่ได้ มาตรฐาน สากล หรือเป็น ที่ยอมรับในการ จำหน่าย ทั้งในประเทศ และการส่งออก*	KPI P2ได้การ รับรองตาม มาตรฐานสากล -HACCP,GMP CODEX -ISO9001,1 4001,18001 - HALAL -ISO/IEC17 025 - TPM" - มาตรฐาน ส่งออก - มาตรฐาน นมพรีเมียม (เชียงใหม่) - มาตรฐาน นมอแกนิก		ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน	P2 พัฒนา เทคโนโลยีการ ผลิตให้ได้ มาตรฐาน สากล	1.TPM	AP3. โครงการ เพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต	1. ได้รับการรับรอง ตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
	G4 เพื่อให้การ ผลิตมีความ สอดคล้องกับ การสร้าง ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศ เศรษฐกิจ	KPI P3 ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินงาน เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Ecoefficiency *)												AP4. โครงการ ศึกษาและ กำหนดแนวทาง ในการวัดและ การประเมินใน เรื่องของ ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ (Eco- Efficiency)	1. ระดับเกณฑ์การ ประเมินด้าน ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ

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

ระดับ 1 มีการตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินงานในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร

ระดับ 2 ทำการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร

ระดับ 3 รายงานผลการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 4 ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยเริ่มจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยสามารถจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการประเมิน

6.4.3 SO3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ต่อยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก เป็น Top of Mind Brand

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
Growth : แแบรนด์ไทย-เดนมาร์กก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับการทำกำไรขององค์กร ตัวชี้วัด : EBITDA 559 ล้านบาท ระดับ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25% (ก้าวสู่แบรนด์อันดับ 1) พันธกิจ: พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม	G5 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มที่ได้จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	KPI F1ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)											1. แผนแม่บทการตลาดและลูกค้า	AP5. โครงการ High Value Added โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง	1. ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
	G6 เพื่อสร้าง การรับรู้ในตรา สินค้า และ ต่อยอด Top of Mind Brand ของตราสินค้า ไทย - เดนมาร์ก	KPI C3 การ วัดระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	20.44%	25%	25%	ไม่น้อย กว่า 25%	ไม่น้อยกว่า 25%	ไม่น้อยกว่า 25%	ไม่น้อยกว่า 25%	ไม่น้อยกว่า 25%	ไม่น้อยกว่า 25%			AP6. โครงการ TOP of MIND BRAND "รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอด โคนม อาชีพ พระราชทาน"	1. ระดับ Brand Perceive ไม่น้อย กว่า 25%
	G7 เพื่อสร้าง ความภักดีของ ลูกค้าโดยเฉพาะ ช่องทาง online	KPI C4 ระดับ Facebook Engagement ของกลุ่ม ผู้บริโภค												AP7. โครงการ สื่อสาร Digital Marketing	1. ยอด Facebook Engagement เพิ่มขึ้น

*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 และสามารถนำเสนอให้อำนาจการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี

ระดับ 2 ผ่านระดับ 1 และนำผลผลิตที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์นม นำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (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) และสามารถนำเสนอให้ผู้أำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบภายในเดือน เมษายน ของทุกปี

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

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

2)ผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูงเดิม (New High Value Added Product)

ระดับ 1 ทบทวนแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจากสถานการณ์การจำหน่ายนม High Value Added Product โอกาสทางการตลาด เป้าหมายในอนาคต และข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจ/Test Product /จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อนำมาจัดทำแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ประจำปีถัดไป

ระดับ 2 ผ่านระดับ 1 และจัดทำแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก คิตตี้ ประจำปีบัญชี ให้แล้วเสร็จ และนำเสนอให้ผู้أำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบ 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 ให้กำหนดในระดับท้าทาย)

6.4.4 SO4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ยกย่องทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล ตัวชี้วัด : องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่ต่ำกว่า 3.60 รวม handicap พันธกิจ: สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม	G8 เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*	KPI L1_1 ระดับเกณฑ์องค์กรองค์กรคุณธรรม*	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	L1 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	AP8. โครงการองค์กรคุณธรรม	1. ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม
		KPI L1_2 ระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสและการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ	94.31 %	95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	ไม่ต่ำกว่า 95 %	L1 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	AP9. แผนดำเนินการตามยุทธศาสตร์ CG/CSR ปี 2560-2565 สำหรับปี 2564	1. เกณฑ์คะแนน ITA มีระดับคะแนน 95 ขึ้นไป

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
	G9 เพื่อยกระดับบุคลากรให้มีความสามารถสูงและเป็นมืออาชีพ*	KPI L2 จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์										L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน	แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์	AP10. โครงการพัฒนาบุคลากร	

ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม

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

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
การประเมินระดับที่ 1 องค์กรส่งเสริมคุณธรรม				
องค์กรมีการประกาศข้อตกลง (เจตนารมณ์/ ธรรมนูญ/ปฏิญญา) ร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิก ในองค์กรที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณธรรม	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกใน องค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลงร่วมกันเป็น ทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรไม่น้อยกว่า 50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิก ในองค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลง ร่วมกันเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร 20-50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	น้อยกว่า 20% หรือไม่มีการ ปฏิบัติ	
องค์กรมีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่ ยากแค้น” และ“ความดีที่ยากทำ” ที่สอดคล้องกับ ปัญหาคุณธรรมขององค์กรหรือคุณธรรม4ประการ พอเพียงวินัยสุจริตจิตอาสาเช่นการใช้วัสดุสำนักงาน อย่างประหยัดมาปฏิบัติงานตรงเวลาการบริการด้วย ความโปร่งใสจัดจิตอาสาช่วยเหลือสังคมฯลฯ	จำนวนสมาชิกองค์กรไม่น้อยกว่า 50% มีการ กำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่ยากแค้น” และ “ความดีที่ยากทำ” เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร ครอบคลุมทั้ง๔คุณธรรมอย่างน้อย3-5 เรื่อง	จำนวนสมาชิกองค์กร 20-49 % ร่วมกำหนด คุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่ยากแค้น” และ “ความดีที่ยากทำ”เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร ครอบคลุมทั้ง 4คุณธรรมอย่างน้อย1-2 เรื่อง	น้อยกว่า 20 % หรือไม่มีการ ปฏิบัติ	
องค์กรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านส่งเสริม คุณธรรมและจัดบุคลากร/ทีมงาน/ ผู้รับผิดชอบการ ดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามประเด็น	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบมี ส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร - มีการมอบหมายแต่งตั้งบุคคลหรือหน่วยงาน	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบ มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กรและมีการ มอบหมายบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบการ	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
คุณธรรมเป้าหมายองค์กร	รับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	ดำเนินงานแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร		
การประเมินระดับที่ 2 องค์กรคุณธรรม				
องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามคุณธรรมเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดเป็นระบบและต่อเนื่องมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรไม่น้อยกว่า 50 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรระหว่าง 20-49%	น้อยกว่า 20% หรือไม่มีการปฏิบัติ	
องค์กรมีการจัดระบบติดตามรายงานผลและจัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	- มีการจัดระบบติดตามประเมินและรายงานผลกิจกรรม - จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในของสมาชิกทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง - จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร	- มีการจัดระบบติดตามประเมินและรายงานผลกิจกรรม - จัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรในบางโอกาส	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
องค์กรมีกระบวนการยกย่องเชิดชูการทำความดีหรือบุคคลผู้มีความดีในรูปแบบต่างๆ เช่น บุคคลคุณธรรม โครงการดีเด่นส่งเสริมคุณธรรมส่วนงานดีเด่นด้านคุณธรรมฯลฯ	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคลคุณธรรมตามคุณธรรมเป้าหมายทั้งภายในองค์กร และมีกระบวนการยกย่องเชิดชูภายนอกองค์กรด้วย	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคลคุณธรรมเฉพาะภายในองค์กร	ไม่มีการปฏิบัติ	
การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ				
องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรตาม “ปัญหาที่อยากแก้” และ “ความดีที่อยากทำ” ตามคุณธรรมพอเพียงวินัยสุจริตจิตอาสาเพิ่มมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานในองค์กร ตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริมคุณธรรมที่องค์กรกำหนด ไม่น้อยกว่า 80 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานในองค์กรตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริมคุณธรรมที่องค์กรกำหนด ไม่น้อยกว่า 60 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดน้อยกว่า 60%	
การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ				
องค์กรมีการเพิ่มประเด็นคุณธรรมเป้าหมายในมิติการนำหลักศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดเป็นปัญหาที่อยากแก้ความดีที่อยากทำเพิ่มเติมจากคุณธรรมอื่นๆ อย่างชัดเจน	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนดองค์กรได้มีการกำหนดประเด็นคุณธรรมเพื่อดำเนินการเพิ่มเติมครบทั้ง 2 มิติคือการนำหลักศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนดองค์กรได้มีการกำหนดประเด็นคุณธรรมเพิ่มเติมเพียงมิติใดมิติหนึ่งคือการนำหลักศาสนาหรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
องค์กรมีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมทั้งในภาพรวมและองค์ความรู้ครบทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ คุณธรรมสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้	มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมทั้งในภาพรวมและองค์ความรู้ครบทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ - สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้	- มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมเฉพาะบางกิจกรรม - สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้	- มีการดำเนินงานแต่ไม่มีการถอดองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่	

เกณฑ์การประเมินผลคะแนนและระดับดังนี้

ระดับที่1องค์กรส่งเสริมคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อ (ระดับที่1) คะแนนรวมไม่น้อยกว่า3คะแนน (ผ่านระดับที่1)

ระดับที่ 2องค์กรคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1และระดับที่2คะแนนรวมไม่น้อยกว่า6คะแนน (ผ่านระดับที่2)

ระดับที่3องค์กรคุณธรรมต้นแบบเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1ระดับที่2และระดับที่3คะแนนรวมไม่น้อยกว่า9คะแนน (ผ่านระดับที่3)

ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถปรับเพิ่มหัวข้อหลักเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อการประเมินองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจขององค์กรตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล

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

6.4.5 SO5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
Sustainability : ความมั่นคงและ ยั่งยืนในอาชีพการ เลี้ยงโคนมของ เกษตรกรโคนมใน ประเทศ ตัวชี้วัด : จำนวนเกษตรกร โคนมที่ผ่าน เกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 1,262 ราย พันธกิจ: ส่งเสริมการเลี้ยง โคนมให้เป็น อาชีพแก่ เกษตรกรไทย อย่างมั่นคงและ ยั่งยืน	G10 เพื่อให้ องค์กรมีความ ทันสมัย รองรับยุค ดิจิทัล	KPI_L3_1 ระดับ ความสำเร็จ ของโครงการ พัฒนาระบบ เทคโนโลยี ดิจิทัล			- เพื่อ อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001 - พื้นที่ สำนักงาน ภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร จัดการความ มั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ เพิ่มขึ้น 1 ที่	- เพื่อ อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001- พื้นที่ สำนักงาน ภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร จัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ เพิ่มขึ้น 1 ที่	- เพื่อ อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001- พื้นที่ สำนักงาน ภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร จัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ เพิ่มขึ้น 1 ที่	- เพื่อ อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001- พื้นที่ สำนักงาน ภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร จัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ เพิ่มขึ้น 1 ที่	- เพื่อ อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001- พื้นที่ สำนักงาน ภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐาน การบริหาร จัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ เพิ่มขึ้น 1 ที่	- เพื่อ อ.ส.ค. มี มาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุม ทุกพื้นที่ - ขยาย ขอบเขต ของระบบ ด้าน สารสนเทศ ของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%	- เพื่อ อ.ส.ค. มี มาตรฐาน การบริหาร การจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศ ตาม มาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุม ทุกพื้นที่ - ขยาย ขอบเขต ของระบบ ด้าน สารสนเทศ ของอ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%	L3 พัฒนา เทคโนโลยี และ Big Data	แผนพัฒนา ดิจิทัล	AP11. โครงการ ออกแบบระบบ บริหารจัดการ ความมั่นคง ปลอดภัย สารสนเทศและ ระบบดิจิทัล	1. ระดับความสำเร็จ ของโครงการพัฒนา ระบบเทคโนโลยี ดิจิทัล

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
		KPI L3_2 ระดับ ความสำเร็จใน การจัดทำ Big Data ของ องค์กร			อ.ส.ค. มี ระบบ Big Data พร้อมใช้ อย่าง น้อย 1 ส่วนงาน	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้ เพิ่มอย่าง น้อย 1 ส่วนงาน	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้ เพิ่มอย่าง น้อย 1 ส่วนงาน	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้ ด้าน อุตสาหกรรม 95%	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้ ด้าน อุตสาหกรรม 100%	- อ.ส.ค. มีการนำ ข้อมูล BIG Data มาใช้ ช่วย สนับสนุน การ วิเคราะห์ ตัดสินใจใน ทุกภาค ส่วน	- อ.ส.ค. มี การนำ ข้อมูล มาใช้ช่วย สนับสนุน การ วิเคราะห์ ตัดสินใจใน ทุกภาค ส่วน และมี การนำ ข้อมูล ภายใน นอกมา ช่วย สนับสนุน				1. ระดับ ความสำเร็จในการ จัดทำ Big Data ขององค์กร
	G11 เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กรจาก นวัตกรรมใหม่	KPI L4 จำนวน นวัตกรรมที่ เกิดขึ้น										L4 ยกระดับ การบริหาร จัดการองค์กร ด้วยนวัตกรรม	แผนแม่บท การจัดการ ความรู้	AP13. โครงการ ส่งเสริมความ คิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	1. จำนวนนวัตกรรม ที่เกิดขึ้น
														AP14 โครงการ วิจัยและพัฒนาเชิง ประยุกต์ หรือ สร้างมูลค่าเพิ่ม	1.ระดับความสำเร็จ ของโครงการวิจัย และพัฒนาเชิง ประยุกต์

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/ พันธกิจที่ เกี่ยวข้อง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย								กลยุทธ์	แผนแม่บท	แผนงานและ โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย
				2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570				
	G12 เพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง	KPI P1 คะแนน ประเมินผล ตามระบบ ประเมินผล Core Business Enablers		3.45	3.6	3.75	3.9	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0	P1 ยกกระต๊ การบริหาร จัดการองค์กร ตามเกณฑ์ Enablers		AP15. โครงการ ยกระดับการบริ หารจัดการองค์กรให้ เป็นองค์กร สมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน	1.คะแนน ประเมินผลตาม ระบบใหม่ไม่ น้อยกว่า 3.60

***ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ครบถ้วน

*** ระดับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

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}
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand	EBITDA					534 ล้านบาท	560 ล้านบาท
	KPI_F1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ High Value Added				อย่างน้อยระดับ 4		

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 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ.2560 – 2565)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยให้มีความเข้มแข็ง	KPI_C1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer			589 ฟาร์ม	769 ฟาร์ม	1,150 ฟาร์ม (24% ของจำนวน เกษตรกร โคนม)	2,000 ฟาร์ม (40% ของจำนวน เกษตรกร โคนม)
	KPI_C2 จำนวนฟาร์มเกษตรกรโคนมที่เป็นฟาร์มประสิทธิภาพสูง				650 ฟาร์ม	1,153 ฟาร์ม	

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

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

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO3 ตอกย้ำความ เข้มแข็งในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand	KPI_C3 ระดับ Top of Mind Brand โดย ใช้เกณฑ์ Brand Perceived			20.44%	25%	25%	ไม่น้อยกว่า 25%
	KPI_C4 ระดับ Facebook Engagement ของกลุ่มผู้บริโภค						

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

ตารางที่ 7.2 แสดง Balance Scorecard มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (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}
SO2 พัฒนา อุตสาหกรรมการผลิต ที่ได้รับรองด้วย มาตรฐานที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	KPI_P2 ได้รับการ รับรองตาม มาตรฐานสากล					อย่างน้อย 3 โรงงาน	อย่างน้อย 4 โรงงาน
	KPI_P3 ระดับ ความสำเร็จในการ ดำเนินงาน Eco-Efficiency			ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5
SO5 บริหารจัดการ องค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI_P1 คะแนน ประเมินผล (Core Business Enablers)	3.5465 (SEPA)	3.7538 (SEPA)	3.9523 (SEPA)	3.30	3.45	3.60

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

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

7.3 มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (พ.ศ.2560-2565)

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

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/2}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO4 ยกระดับทุน มนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยธรรมาภิบาล และ หลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง	KPI_L1_1 ระดับ เกณฑ์คุณธรรม			ระดับ องค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ
	KPI_L1_2 ระดับ คะแนนประเมิน คุณภาพและความ โปร่งใสในการ ดำเนินงานหน่วยงาน ของรัฐ (ITA)	88.41%	94.64%	94.31%	95%	ไม่ต่ำกว่า 95%	ไม่ต่ำกว่า 95%
	KPI_L2 จำนวน บุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาตามเกณฑ์การ พัฒนาทุนมนุษย์ของ องค์กร						
SO5 บริหารจัดการ องค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI_L3_1 ระดับ ความสำเร็จของ โครงการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล					ได้รับรอง มาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับรอง มาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่
	KPI_L3_2 ระดับ ความสำเร็จในการ จัดทำ Big Data ขององค์กร					มีระบบ Big Data พร้อม ใช้อย่างน้อย 1 ส่วนงาน	มีระบบ Big Data พร้อม ใช้เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1 ส่วนงาน
	KPI_L4 จำนวน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น						

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

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

การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

8.1 โครงสร้างทางการเงิน

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

งบแสดงฐานะการเงิน

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)
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%
หนี้สินและส่วนของทุน						
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%
ส่วนของทุน						
รวมส่วนของทุน	18.1%	23.0%	26.1%	29.0%	26.8%	27.9%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

รายการ	2563F ²	2563 (9เดือน)	2563F ²	2564F ²	2564F ²	2565E ³
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	60.5%	66.5%	60.5%	61.9%	61.9%	62.1%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	39.5%	33.5%	39.5%	38.1%	38.1%	37.9%
รวมสินทรัพย์	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
หนี้สินและส่วนของทุน						
รวมหนี้สินหมุนเวียน	37.9%	47.2%	37.9%	38.1%	41.8%	41.8%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	27.8%	23.9%	27.8%	28.2%	28.2%	28.2%
รวมหนี้สิน	65.8%	77.1%	65.8%	66.3%	70.0%	70.0%
ส่วนของทุน						
รวมส่วนของทุน	34.2%	28.9%	34.2%	33.7%	30.0%	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

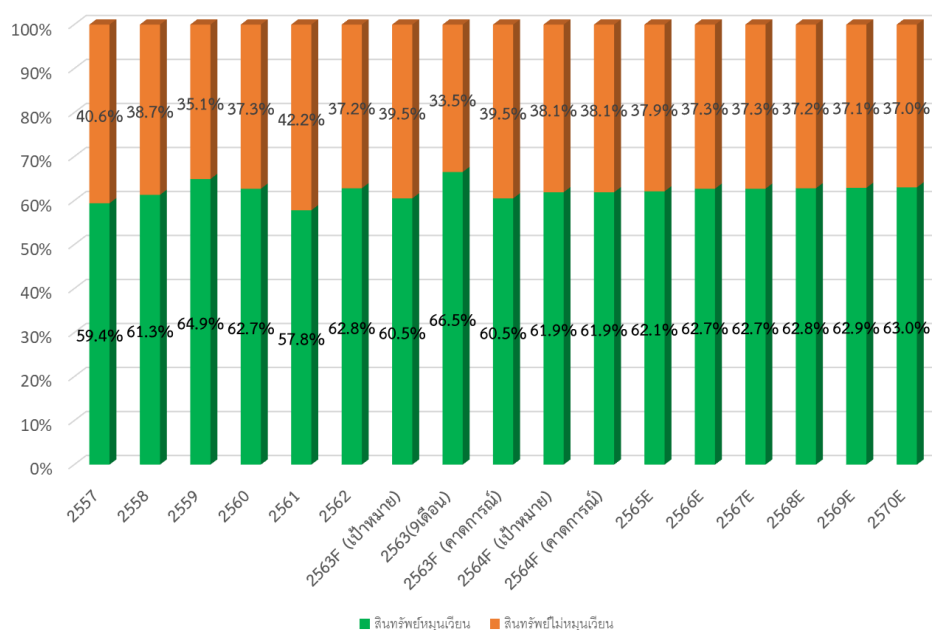
งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์					
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	62.7%	62.7%	62.8%	62.9%	63.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	37.3%	37.3%	37.2%	37.1%	37.0%
รวมสินทรัพย์	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
หนี้สินและส่วนของทุน					
รวมหนี้สินหมุนเวียน	41.8%	41.9%	41.9%	42.0%	42.0%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	28.2%	28.1%	28.1%	28.0%	28.0%
รวมหนี้สิน	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
ส่วนของทุน					
รวมส่วนของทุน	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

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

ตารางที่ 8.1 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของ อ.ส.ค.

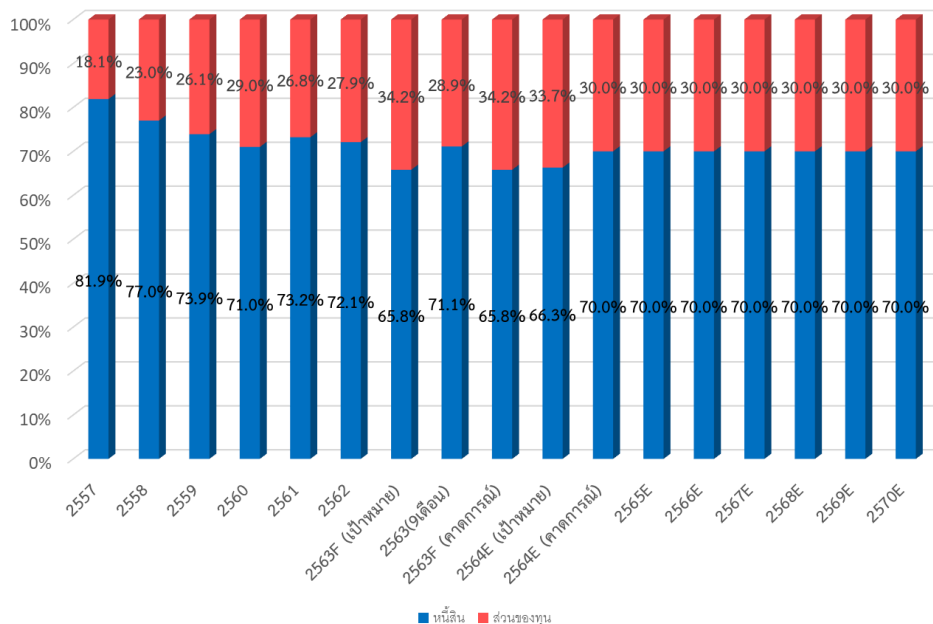
โครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก สินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 59.4% : 40.6% เป็น 66.5% : 33.5% ในปี 2563 (9เดือน) และคาดการณ์ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน : สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 63.0% : 37.0% ในปี 2570E



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.1 แสดงโครงสร้างของสินทรัพย์

โครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก หนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 81.9% : 18.1% เป็น 71.1% : 28.9% ในปี 2563 (9เดือน) และคาดการณ์ว่าจะเป็นหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 70.0% : 30.0% ในปี 2570F

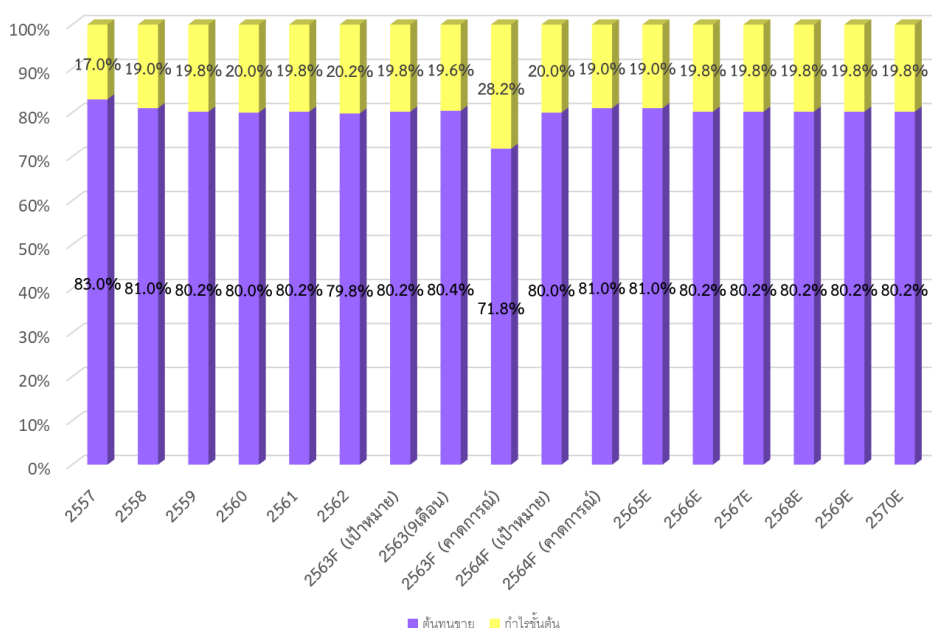


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.2 แสดงโครงสร้างของที่ดินและส่วนลงทุน

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

ในขณะที่โครงสร้างต้นทุนก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกันจากต้นทุนขาย 83% มีกำไรขั้นต้น 17% ในปี 2557 เป็นต้นทุนขาย 80.4% มีกำไรขั้นต้น 19.6% ในปี 2563 (9เดือน) และคาดการณ์ว่าจะเป็นต้นทุนขาย 80.2% และกำไรขั้นต้น 19.8% ในปี 2570E



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

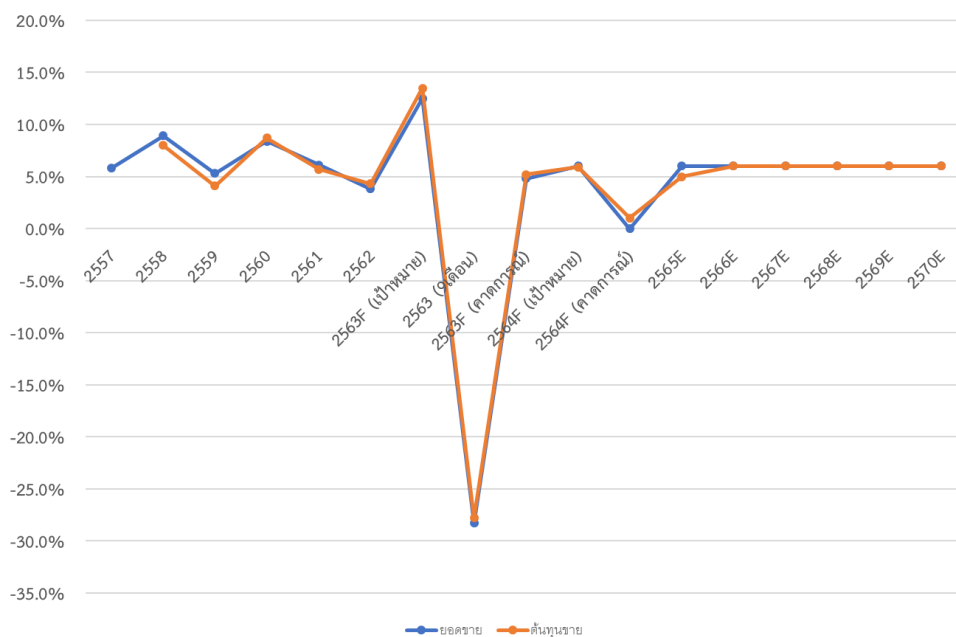
แผนภูมิที่ 8.3 แสดงโครงสร้างต้นทุน

ที่ผ่านมา อ.ส.ค. มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม ดังนี้

ปีงบประมาณ	ยอดขาย	อัตราการเติบโต	ต้นทุนขาย	อัตราการเติบโต
	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(%)
ปีงบประมาณ 2557 (สตง.รับรอง)	7,165	5.8	5,982	N/A
ปีงบประมาณ 2558 (สตง.รับรอง)	7,805	8.9	6,464	8.0
ปีงบประมาณ 2559 (สตง.รับรอง)	8,220	5.3	6,731	4.1
ปีงบประมาณ 2560 (สตง.รับรอง)	8,908	8.4	7,319	8.7
ปีงบประมาณ 2561 (สตง.รับรอง)	9,450	6.1	7,735	5.7
ปีงบประมาณ 2562 (สตง.รับรอง)	9,810	3.8	8,070	4.3
ปีงบประมาณ 2563 (เป้าหมาย)	11,350	12.5	9,079	13.5
ปีงบประมาณ 2563 (9 เดือน)	7,034	-28.3	5,823	-27.8
ปีงบประมาณ 2563 (คาดการณ์)	9,900	4.8	8,135	5.2
ปีงบประมาณ 2564 (เป้าหมาย)	11,803	6.0	9,612	5.9
ปีงบประมาณ 2564 (คาดการณ์)	11,130	0.0	9,167	1.0
ปีงบประมาณ 2565 (เป้าหมาย)	11,798	6.0	9,621	5.0
ปีงบประมาณ 2566 (เป้าหมาย)	12,506	6.0	10,194	6.0
ปีงบประมาณ 2567 (เป้าหมาย)	13,256	6.0	10,801	6.0
ปีงบประมาณ 2568 (เป้าหมาย)	14,051	6.0	11,445	6.0
ปีงบประมาณ 2569 (เป้าหมาย)	14,894	6.0	12,126	6.0
ปีงบประมาณ 2570 (เป้าหมาย)	15,788	6.0	12,849	6.0

ตารางที่ 8.2 แสดงยอดขายผลิตภัณฑ์นม ต้นทุนขาย และอัตราการเติบโตของ อ.ส.ค.

รายได้จากการขายมีอัตราการเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 3.8 ถึง 8.9 ในปี 2557 ถึง 2562 และลดลงถึงร้อยละ 28.3 ในปี 2563 (9 เดือน) ในขณะที่ต้นทุนขายมีอัตราการเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 ถึง 8.7 และลดลงถึง ร้อยละ 27.8 ในปี 2563 (9 เดือน) เนื่องจากปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีอัตราการเติบโตของยอดขายและต้นทุนในทิศทางเดียวกันที่ร้อยละ 6 ต่อปี



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

แผนภูมิที่ 8.4 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้และต้นทุนขาย

งบกำไรขาดทุน (อัตราการเติบโต)

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						
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)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-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 สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

งบกำไรขาดทุน (อัตราการเติบโต) (ต่อ)

รายการ	2563F ²	2563(9เดือน)	2563F ²	2564 ²	2564 ²	2565 ³
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
รายได้						
รายได้จากการขาย	13.5%	-28.3%	4.8%	6.0%	0.0%	6.0%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-28.4%	-25.6%	0.0%	9.5%	-2.7%	3.1%
รายได้อื่น	-59.3%	-54.5%	-79.0%	4.3%	0.8%	9.5%
รวมรายได้	12.0%	-28.4%	4.3%	6.1%	0.0%	6.0%
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขาย	12.5%	-27.8%	5.2%	5.9%	1.0%	5.0%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	42.4%	-28.0%	30.8%	-13.3%	-7.0%	-6.9%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	0.5%	-27.8%	11.8%	8.7%	1.7%	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	-86.4%	-41.8%	-85.6%	407.2%	411.1%	-0.6%
รวมค่าใช้จ่าย	10.6%	-27.9%	6.2%	6.0%	1.1%	4.8%
กำไร (ขาดทุน)	84.7%	-57.0%	-59.7%	7.8%	-39.3%	71.5%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	76.5%	-58.9%	-51.6%	7.8%	-100.0%	-100.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	17.8%	-30.5%	2.9%	6.8%	-39.3%	71.5%

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

งบกำไรขาดทุน (อัตราการเติบโต) (ต่อ)

รายการ	2566 ^{/3}	2567 ^{/3}	2568 ^{/3}	2569 ^{/3}	2570 ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
รายได้					
รายได้จากการขาย	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	3.0%	2.9%	2.9%	2.8%	2.7%
รายได้อื่น	3.2%	6.0%	6.0%	6.0%	4.3%
รวมรายได้	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขาย	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	5.9%	5.9%	6.0%	6.0%	5.8%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	6.0%	6.0%	6.0%	5.9%	6.0%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	3.6%	4.3%	5.1%	6.8%	5.0%
รวมค่าใช้จ่าย	6.0%	6.0%	6.0%	5.9%	6.0%
กำไร (ขาดทุน)	5.8%	6.2%	5.9%	6.4%	6.0%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-100.0%	-100.0%	-100.0%	-100.0%	-100.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	5.8%	6.2%	5.9%	6.4%	6.0%

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

ตารางที่ 8.3 แสดงงบกำไรขาดทุนของ อ.ส.ค.

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายในช่วงที่ผ่านมา ปี 2557 – 2562 อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายอยู่ในช่วงร้อยละ 3.8 - 8.9 ต่อปี และลดลงร้อยละ 28.3 ในปี 2563 (9 เดือน) เนื่องจากปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 คาดการณ์ว่าในปี 2563F อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายจะอยู่ที่ร้อยละ 4.8 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตของรายได้จากการขายคงที่ ที่ร้อยละ 6.0

ส่วนต้นทุนขายในช่วงที่ผ่านมา ปี 2557 – 2562 อัตราการเติบโตของต้นทุนขายอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 - 8.7 ต่อปี และลดลงร้อยละ 27.8 ในปี 2563 (9 เดือน) คาดการณ์ว่าในปี 2563F อัตราการเติบโตของต้นทุนขายจะอยู่ที่ร้อยละ 5.2 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตของต้นทุนขายคงที่ ที่ประมาณร้อยละ 6.0 ในทิศทางเดียวกันกับรายได้จากการขาย แสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือ แต่ค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในปี 2562 ยอดกำไรต่ำลงจากปีก่อนๆ เนื่องจากการปรับค่าตอบแทนความชอบจาก 300 วัน เป็น 400 วัน จึงทำให้กำไรต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นเพื่อให้อัตรากำไรสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา จึงมีการเพิ่มยอดขายที่สูงกว่าปกติ และควบคุมต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ไม่ให้สูงเกินกว่าปีที่ผ่านมา เพื่อให้ได้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆ

งบแสดงฐานะทางการเงิน

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)
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
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,081,855.00	15,987,590.00	-	-	10,000.00	-
วัสดุคงเหลือ	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
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	-	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	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	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} สดง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

รายการ	2563F ²	2563(9เดือน)	2563F ²	2564E ²	2564E ²	2565E ³
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	365,000,000.00	395,844,091.24	365,000,000.00	400,000,000.00	400,000,000.00	410,000,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	940,000,000.00	838,357,978.82	940,000,000.00	873,000,000.00	873,000,000.00	870,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	6,000,000.00	-11,156,398.87	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	816,000,000.00	1,236,881,750.88	816,000,000.00	860,000,000.00	860,000,000.00	860,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	350,000,000.00	378,694,834.08	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงเหลือ	70,000,000.00	59,362,328.71	70,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	60,000,000.00	26,368,366.90	60,000,000.00	60,000,000.00	60,000,000.00	65,000,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,607,000,000.00	2,924,352,951.76	2,607,000,000.00	2,629,000,000.00	2,629,000,000.00	2,641,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุน	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	27,000,000.00	34,402,127.46	27,000,000.00	17,000,000.00	17,000,000.00	10,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,657,000,000.00	1,405,191,508.95	1,657,000,000.00	1,583,000,000.00	1,583,000,000.00	1,575,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	-	16,776,803.58	-	-	-	-
ปศุสัตว์คงเหลือ	18,000,000.00	15,818,585.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,000,000.00	468,330.27	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	2,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,703,000,000.00	1,472,657,355.26	1,703,000,000.00	1,619,000,000.00	1,619,000,000.00	1,609,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,310,000,000.00	4,397,010,307.02	4,310,000,000.00	4,248,000,000.00	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	1,040,000,000.00	1,454,275,854.79	1,040,000,000.00	1,050,000,000.00	1,149,000,000.00	1,164,500,000.00
เจ้าหนี้อื่น	25,000,000.00	13,571,342.59	25,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	30,000,000.00	51,595,700.30	30,000,000.00	30,000,000.00	30,000,000.00	35,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	440,000,000.00	467,977,564.04	440,000,000.00	400,000,000.00	430,000,000.00	420,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	100,000,000.00	89,758,356.04	100,000,000.00	98,000,000.00	127,000,000.00	118,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,635,000,000.00	2,077,178,817.76	1,635,000,000.00	1,618,000,000.00	1,776,000,000.00	1,777,500,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	37,910,000.00	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	550,000,000.00	393,123,369.19	550,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	203,000,000.00	164,000,000.00	203,000,000.00	180,000,000.00	180,000,000.00	176,000,000.00
รายได้จากการบริการรอการรับรู้	5,000,000.00	3,620,221.04	5,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	441,000,000.00	433,693,990.02	441,000,000.00	439,000,000.00	439,000,000.00	440,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13,200,000.00	17,518,794.56	13,200,000.00	14,000,000.00	14,000,000.00	14,500,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,212,200,000.00	1,049,866,374.81	1,212,200,000.00	1,199,000,000.00	1,199,000,000.00	1,196,500,000.00
รวมหนี้สิน	2,834,000,000.00	3,127,045,192.57	2,834,000,000.00	2,817,000,000.00	2,975,000,000.00	2,974,000,000.00
ส่วนของทุน						
ทุน	656,000,000.00	655,606,787.68	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	820,000,000.00	614,358,326.77	820,000,000.00	775,000,000.00	617,000,000.00	620,000,000.00
รวมส่วนของทุน	1,476,000,000.00	1,269,965,114.45	1,476,000,000.00	1,431,000,000.00	1,273,000,000.00	1,276,000,000.00
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,310,000,000.00	4,397,010,307.02	4,310,000,000.00	4,248,000,000.00	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00

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

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	420,000,000.00	430,000,000.00	436,000,000.00	442,500,000.00	447,500,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	890,000,000.00	892,000,000.00	895,000,000.00	897,000,000.00	898,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	850,000,000.00	850,000,000.00	850,000,000.00	850,000,000.00	850,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	-	-	-	-
วัสดุคงเหลือ	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	70,000,000.00	70,000,000.00	71,000,000.00	71,000,000.00	71,500,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,666,000,000.00	2,678,000,000.00	2,688,000,000.00	2,696,500,000.00	2,703,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุน	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,555,000,000.00	1,557,000,000.00	1,555,000,000.00	1,555,000,000.00	1,555,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	-
ปศุสัตว์คงเหลือ	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,589,000,000.00	1,591,000,000.00	1,589,000,000.00	1,589,000,000.00	1,589,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,255,000,000.00	4,269,000,000.00	4,277,000,000.00	4,285,500,000.00	4,292,000,000.00
หนี้สินและส่วนของทุน					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	1,181,500,000.00	1,193,000,000.00	1,196,000,000.00	1,199,500,000.00	1,202,000,000.00
เจ้าหนี้อื่น	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิวน้ำชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	410,000,000.00	400,000,000.00	390,000,000.00	380,000,000.00	380,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	107,000,000.00	115,500,000.00	126,000,000.00	138,500,000.00	139,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,778,500,000.00	1,788,500,000.00	1,792,000,000.00	1,798,000,000.00	1,801,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	560,000,000.00	560,000,000.00	562,000,000.00	562,500,000.00	563,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	176,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	441,000,000.00	441,000,000.00	441,000,000.00	441,000,000.00	441,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	15,000,000.00	15,500,000.00	15,500,000.00	15,500,000.00	15,500,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,198,000,000.00	1,198,500,000.00	1,200,500,000.00	1,201,000,000.00	1,201,500,000.00
รวมหนี้สิน	2,976,500,000.00	2,987,000,000.00	2,992,500,000.00	2,999,000,000.00	3,002,500,000.00
ส่วนของทุน					
ทุน	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	622,500,000.00	626,000,000.00	628,500,000.00	630,500,000.00	633,500,000.00
รวมส่วนของทุน	1,278,500,000.00	1,282,000,000.00	1,284,500,000.00	1,286,500,000.00	1,289,500,000.00
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,255,000,000.00	4,269,000,000.00	4,277,000,000.00	4,285,500,000.00	4,292,000,000.00

หมายเหตุ : ^{/1} สด.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	2563F ^{/2}	2563(9เดือน)	2563F ^{/2}	2564E ^{/2}	2564E ^{/2}	2565E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
สินค้านคงเหลือ	1,166,000,000.00	1,615,576,584.96	1,166,000,000.00	1,210,000,000.00	1,210,000,000.00	1,210,000,000.00
	2.5%	42.0%	2.5%	3.8%	3.8%	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	940,000,000.00	838,357,978.82	940,000,000.00	873,000,000.00	873,000,000.00	870,000,000.00
	-10.1%	-19.8%	-10.1%	-7.1%	-7.1%	-0.3%
เจ้าหนี้การค้า	1,040,000,000.00	1,454,275,854.79	1,040,000,000.00	1,050,000,000.00	1,149,000,000.00	1,164,500,000.00
	-18.5%	14.0%	-18.5%	1.0%	10.5%	1.3%

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

สินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินค้านคงเหลือ	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00	1,200,000,000.00
	-0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	890,000,000.00	892,000,000.00	895,000,000.00	897,000,000.00	898,000,000.00
	2.3%	0.2%	0.3%	0.2%	0.1%
เจ้าหนี้การค้า	1,181,500,000.00	1,193,000,000.00	1,196,000,000.00	1,199,500,000.00	1,202,000,000.00
	1.5%	1.0%	0.3%	0.3%	0.2%

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

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

สภาพคล่องทางการเงิน

แสดงถึงความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์หมุนเวียนให้กลายเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียนที่ครบกำหนดชำระภายใน 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}
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง 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} สดง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประเมินการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio (ต่อ)

รายการ	2563F ^{/2}	2563(9เดือน)	2563F ^{/2}	2564E ^{/2}	2564E ^{/2}	2565E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-						
1.Current Ratio	2,607,000,000	2,924,352,952	2,607,000,000	2,629,000,000	2,629,000,000	2,641,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	1,635,000,000	2,077,178,818	1,635,000,000	1,618,000,000	1,776,000,000	1,777,500,000
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.59	1.41	1.59	1.62	1.48	1.49
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,441,000,000	1,308,776,367	1,441,000,000	1,419,000,000	1,419,000,000	1,431,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	1,635,000,000	2,077,178,818	1,635,000,000	1,618,000,000	1,776,000,000	1,777,500,000
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.88	0.63	0.88	0.88	0.80	0.81

หมายเหตุ : ^{/1} สดง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประเมินการตามแผนวิสาหกิจ

อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-					
1.Current Ratio	2,666,000,000	2,678,000,000	2,688,000,000	2,696,500,000	2,703,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	1,778,500,000	1,788,500,000	1,792,000,000	1,798,000,000	1,801,000,000
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,466,000,000	1,478,000,000	1,488,000,000	1,496,500,000	1,503,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	1,778,500,000	1,788,500,000	1,792,000,000	1,798,000,000	1,801,000,000
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.82	0.83	0.83	0.83	0.83

หมายเหตุ : ^{/1} สดง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประเมินการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค.

ในปี 2557 ถึง 2563 (9เดือน) อ.ส.ค. มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) อยู่ในช่วง 1.39 ถึง 1.61 และคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มเป็น 1.50 ในปี 2570E ซึ่งถือว่ายังมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ ผลปรากฏว่ามีแนวโน้มลดลงจาก 0.98 ในปี 2557 เป็น 0.63 ในปี 2563 (9เดือน) และคาดการณ์ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึง 0.83 ในปี 2570E จึงเห็นควรให้มีการบริหารจัดการจัดทำแผนการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ และวัสดุคงเหลือให้เหมาะสม

ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

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

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

อ.ส.ค. มีอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าในช่วงปี 2557 - 2562 อยู่ในช่วง 10.17 – 12.43 รอบ และในปี 2563 (9เดือน) ลดลงเป็น 7.47 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยประมาณการในปี 2563 (9เดือน) เป็น 48.11 วัน โดยคาดการณ์ว่าจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 20.46 วันในปี 2570

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าในช่วงปี 2557 – 2562 อยู่ในช่วง 8.31 – 10.81 รอบ และในปี 2563 (9เดือน) ลดลงเป็น 4.23 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค.มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยประมาณการในปี 2563 (9เดือน) เป็น 85.11 วัน โดยคาดการณ์ว่าจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 33.62 วันในปี 2570

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า

รายการ	2557 ¹ (สดง รับรอง)	2558 ¹ (สดง รับรอง)	2559 ¹ (สดง รับรอง)	2560 ¹ (สดง รับรอง)	2561 ¹ (สดง รับรอง)	2562 ¹ (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
(อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า)	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
(ระยะเวลารับชำระหนี้)	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	2563F ^{/2}	2563(9เดือน)	2563F ^{/2}	2564E ^{/2}	2564E ^{/2}	2565E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)						
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)						
- Receivable Turnover Ratio	11,130,540,010	7,033,730,493	9,900,000,000	11,803,438,600	11,130,000,000	11,797,800,000
(อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า)	992,803,940	941,982,930	992,803,940	906,500,000	906,500,000	871,500,000
	11.21	7.47	9.97	13.02	12.28	13.54
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	11.21	7.47	9.97	13.02	12.28	13.54
	32.11	48.21	36.10	27.65	29.32	26.59
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)						
- Inventory Turnover Ratio	9,079,864,939	5,823,247,512	8,135,336,415	9,612,397,672	9,167,481,592	9,621,350,000
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	1,152,004,262	1,376,792,554	1,152,004,262	1,188,000,000	1,188,000,000	1,210,000,000
	7.88	4.23	7.06	8.09	7.72	7.95
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	7.88	4.23	7.06	8.09	7.72	7.95
	45.67	85.11	50.98	44.49	46.65	45.27
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)						
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	9,079,864,939	5,823,247,512	8,135,336,415	9,612,397,672	9,167,481,592	9,621,350,000
	1,157,821,184	1,364,959,111	1,157,821,184	1,045,000,000	1,094,500,000	1,156,750,000
	7.84	4.27	7.03	9.20	8.38	8.32
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360
	7.84	4.27	7.03	9.20	8.38	8.32
	45.91	84.38	51.24	39.14	42.98	43.28

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

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)					
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)					
- Receivable Turnover Ratio	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
(อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า)	880,000,000	891,000,000	893,500,000	896,000,000	897,500,000
	14.21	14.88	15.73	16.62	17.59
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	14.21	14.88	15.73	16.62	17.59
	25.33	24.20	22.89	21.66	20.46
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)					
- Inventory Turnover Ratio	10,194,000,000	10,801,000,000	11,444,600,000	12,126,600,000	12,849,000,000
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	1,205,000,000	1,200,000,000	1,194,500,000	1,200,000,000	1,200,000,000
	8.46	9.00	9.58	10.11	10.71
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	8.46	9.00	9.58	10.11	10.71
	42.55	40.00	37.57	35.62	33.62
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)					
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	10,194,000,000	10,801,000,000	11,444,600,000	12,126,600,000	12,849,000,000
	1,173,000,000	1,187,250,000	1,194,500,000	1,197,750,000	1,200,750,000
	8.69	9.10	9.58	10.12	10.70
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360
	8.69	9.10	9.58	10.12	10.70
	41.42	39.57	37.57	35.56	33.64

หมายเหตุ : ^{/1} แสดงรับรอง ^{/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 Investment						
- Rate of Return 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
- Return 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	2563F ²	2563(9เดือน)	2563F ²	2564E ²	2564E ²	2565E ³
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
3.ความสามารถในการทำกำไร						
1.Profitability in Relation to sales						
- Gross Profit Margin	205,067,507,110	121,048,298,101	176,466,358,539	219,104,092,800	196,251,840,840	217,645,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	11,130,540,010	7,033,730,493	9,900,000,000	11,803,438,600	11,130,000,000	11,797,800,000
	18.42	17.21	17.82	18.56	17.63	18.45
- Net Profit Margin	33,177,695,231	7,724,940,153	11,218,886,724	35,749,617,100	20,150,000,000	34,550,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	11,130,540,010	7,033,730,493	9,900,000,000	11,803,438,600	11,130,000,000	11,797,800,000
	2.98	1.10	1.13	3.03	1.81	2.93
2.Profitability in Relation to Investment						
- Rate of Return on Equity (ROE)	33,177,695,231	7,724,940,153	11,218,886,724	35,749,617,100	20,150,000,000	34,550,000,000
	1,329,430,090	1,226,412,647	1,329,430,090	1,453,500,000	1,374,500,000	1,274,500,000
	24.96	6.30	8.44	24.60	14.66	27.11
- Return on Asset Ratio (ROA)	33,177,695,231	7,724,940,153	11,218,886,724	35,749,617,100	20,150,000,000	34,550,000,000
	4,310,000,000	4,397,010,307	4,310,000,000	4,248,000,000	4,248,000,000	4,250,000,000
	7.70	1.76	2.60	8.42	4.74	8.13

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

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (ต่อ)

รายการ	2566E ³	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
3.ความสามารถในการทำกำไร					
1.Profitability in Relation to sales					
- Gross Profit Margin	231,167,000,000	245,501,000,000	260,677,000,000	276,785,000,000	293,912,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
	18.48	18.52	18.55	18.58	18.62
- Net Profit Margin	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
	2.92	2.93	2.93	2.94	2.94
2.Profitability in Relation to Investment					
- Rate of Return on Equity (ROE)	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
	1,277,250,000	1,280,250,000	1,283,250,000	1,285,500,000	1,288,000,000
	28.63	30.33	32.06	34.06	36.02
- Return on Asset Ratio (ROA)	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
	4,255,000,000	4,269,000,000	4,277,000,000	4,285,500,000	4,292,000,000
	8.59	9.10	9.62	10.22	10.81

หมายเหตุ : ¹ สดงรับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.8 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. มีอัตรากำไรขั้นต้นในปี 2557-2563 (9เดือน) อยู่ในช่วง 16.50 – 18.15% และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 18.62% ในปี 2570E ในขณะที่อัตราผลตอบแทนในส่วนลงทุน และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ลดลงในช่วงปี 2558-2563 (9เดือน) เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิลดลงนี้เกิดจากประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และส่วนลดในการจำหน่ายที่มีงบประมาณสูง แต่อาจไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก จึงควรมีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบโฆษณาประชาสัมพันธ์และรวมถึงแนวโน้มส่วนลดในการจำหน่ายที่สูงขึ้น

ความสามารถในการชำระหนี้

แสดงถึงความสามารถของ อ.ส.ค.ในการบริหารหนี้สินที่ได้รับมาจากเงินกู้ โดยมีการประเมินความสามารถในการชำระดอกเบี้ย และความสามารถในการนำเงินคืนที่มีอยู่ทั้งของผู้ลงทุนเองและของเงินกู้มาสร้างมูลค่าให้องค์กร 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	2563F ^{/2}	2563(9เดือน)	2563F ^{/2}	2564E ^{/2}	2564E ^{/2}	2565E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)
4.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):						
1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	2,834,000,000	3,127,045,193	2,834,000,000	2,817,000,000	2,975,000,000	2,974,000,000
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	4,310,000,000	4,397,010,307	4,310,000,000	4,248,000,000	4,248,000,000	4,250,000,000
	0.66	0.71	0.66	0.66	0.70	0.70
2.Times- Interest- Earned	331,776,952	77,249,402	112,188,867	357,496,171	201,500,000	345,500,000
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	7,558,580	32,396,668	7,558,580	38,335,138	38,635,137	38,400,000
	43.89	2.38	14.84	9.33	5.22	9.00

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

อัตราส่วนหนี้สิน

รายการ	2566E ^{/3}	2567E ^{/3}	2568E ^{/3}	2569E ^{/3}	2570E ^{/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
4.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):					
1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	2,976,500,000	2,987,000,000	2,992,500,000	2,999,000,000	3,002,500,000
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	4,255,000,000	4,269,000,000	4,277,000,000	4,285,500,000	4,292,000,000
	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
2.Times- Interest- Earned	365,670,000	388,300,000	411,400,000	437,800,000	463,920,000
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	39,800,000	7,558,580	40,644,187	43,103,515	45,714,434
	9.19	43.89	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 2557-2563 (9เดือน) มีแนวโน้มลดลง จาก 0.82 เป็น 0.66 และประมาณการในปี 2565 - 2570 อยู่ที่ระดับ 0.66 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และ อ.ส.ค. มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับสูง ทำให้ อ.ส.ค. ยังมีความสามารถในการหาแหล่งกู้ยืมเงินในระยะยาวมาเพื่อขยายการเติบโตได้

ประมาณการงบการเงิน

จากการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนข้างต้น อ.ส.ค. จึงได้จัดทำประมาณการงบการเงินเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและมีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน ภายใต้ตัวชี้วัดตามมิติด้านการเงิน ดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย								
	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2563 (9เดือน)	2563 (คาดการณ์)
รายได้ (ล้านบาท)	7,211	7,980	8,390	9,143	9,639	10,116	11,300	7,239	9,900
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	73	238	219	221	232	188	331	77	112
EBITDA ภาพรวม (ล้านบาท)	-	-	432	431	540	572	478	341	404
EBITDA เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท)	-	-	541	555	658	704	795	407	574
สัดส่วนรายได้ MT : TT	-	-	-	58:42	56:44	58:42	-	-	-
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	2.84	8.01	7.18	6.95	6.93	4.24	7.70	1.76	2.60
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	N/A	N/A	41.19	27.70	27.19	-26.26	103.29	-79.88	-72.38

หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย							
	2564	2564 (คาดการณ์)	2565	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ (ล้านบาท)	12,015	11,320	11,997	12,711	13,468	14,271	15,121	16,022
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	357	201	346	366	388	411	438	464
EBITDA ภาพรวม (ล้านบาท)	534	489	560	581	605	627	657	684
EBITDA เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-	-	-	-
สัดส่วนรายได้ MT : TT	-	-	-	-	-	-	-	-
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	8.42	4.74	8.13	8.59	9.10	9.62	10.22	10.81
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	134.71	12.43	128.23	145.39	164.49	184.01	206.54	227.88

หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.10 แสดงการประมาณการงบการเงิน

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

8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ 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)	
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%
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,081,855.00	0.6%	15,987,590.00	0.5%	-	0.0%	-	0.0%	10,000.00	0.0%	-	0.0%
วัสดุคงเหลือ	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%
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563F ²	%	2563(9เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%
	(เป้าหมาย)		(ข้อมูลเบื้องต้น)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)	
สินทรัพย์												
สินทรัพย์หมุนเวียน												
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	365,000,000.00	8.5%	395,844,091.24	9.0%	365,000,000.00	8.5%	400,000,000.00	9.4%	400,000,000.00	9.4%	410,000,000.00	9.6%
เงินลงทุนชั่วคราว		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	940,000,000.00	21.8%	838,357,978.82	19.1%	940,000,000.00	21.8%	873,000,000.00	20.6%	873,000,000.00	20.6%	870,000,000.00	20.5%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	6,000,000.00	0.1%	-11,156,398.87	-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%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	816,000,000.00	18.9%	1,236,881,750.88	28.1%	816,000,000.00	18.9%	860,000,000.00	20.2%	860,000,000.00	20.2%	860,000,000.00	20.2%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	350,000,000.00	8.1%	378,694,834.08	8.6%	350,000,000.00	8.1%	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	70,000,000.00	1.6%	59,362,328.71	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%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	60,000,000.00	1.4%	26,368,366.90	0.6%	60,000,000.00	1.4%	60,000,000.00	1.4%	60,000,000.00	1.4%	65,000,000.00	1.5%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,607,000,000.00	60.5%	2,924,352,951.76	66.5%	2,607,000,000.00	60.5%	2,629,000,000.00	61.9%	2,629,000,000.00	61.9%	2,641,000,000.00	62.1%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน												
เงินลงทุน		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	27,000,000.00	0.6%	34,402,127.46	0.8%	27,000,000.00	0.6%	17,000,000.00	0.4%	17,000,000.00	0.4%	10,000,000.00	0.2%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,657,000,000.00	38.4%	1,405,191,508.95	32.0%	1,657,000,000.00	38.4%	1,583,000,000.00	37.3%	1,583,000,000.00	37.3%	1,575,000,000.00	37.1%
งานระหว่างก่อสร้าง		0.0%	16,776,803.58	0.4%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	18,000,000.00	0.4%	15,818,585.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	22,000,000.00	0.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,000,000.00	0.0%	468,330.27	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,703,000,000.00	39.5%	1,472,657,355.26	33.5%	1,703,000,000.00	39.5%	1,619,000,000.00	38.1%	1,619,000,000.00	38.1%	1,609,000,000.00	37.9%
รวมสินทรัพย์	4,310,000,000.00	100.0%	4,397,010,307.02	100.0%	4,310,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	%	2567E ^{/3}	%	2568E ^{/3}	%	2569E ^{/3}	%	2570E ^{/3}	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
สินทรัพย์										
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	420,000,000.00	9.9%	430,000,000.00	10.1%	436,000,000.00	10.2%	442,500,000.00	10.3%	447,500,000.00	10.4%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	890,000,000.00	20.9%	892,000,000.00	20.9%	895,000,000.00	20.9%	897,000,000.00	20.9%	898,000,000.00	20.9%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	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	850,000,000.00	20.0%	850,000,000.00	19.9%	850,000,000.00	19.9%	850,000,000.00	19.8%	850,000,000.00	19.8%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	350,000,000.00	8.2%	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%
วัสดุคงเหลือ	80,000,000.00	1.9%	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	70,000,000.00	1.6%	70,000,000.00	1.6%	71,000,000.00	1.7%	71,000,000.00	1.7%	71,500,000.00	1.7%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,666,000,000.00	62.7%	2,678,000,000.00	62.7%	2,688,000,000.00	62.8%	2,696,500,000.00	62.9%	2,703,000,000.00	63.0%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
เงินลงทุน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,555,000,000.00	36.5%	1,557,000,000.00	36.5%	1,555,000,000.00	36.4%	1,555,000,000.00	36.3%	1,555,000,000.00	36.2%
งานระหว่างก่อสร้าง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,589,000,000.00	37.3%	1,591,000,000.00	37.3%	1,589,000,000.00	37.2%	1,589,000,000.00	37.1%	1,589,000,000.00	37.0%
รวมสินทรัพย์	4,255,000,000.00	100.0%	4,269,000,000.00	100.0%	4,277,000,000.00	100.0%	4,285,500,000.00	100.0%	4,292,000,000.00	100.0%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ 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)	
หนี้สินและส่วนของทุน												
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%
รายได้จากการบริจาคหรือการรับรู้	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%
ส่วนของทุน												
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%
รวมส่วนของทุน	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%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	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 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563E ²	%	2563(9เดือน)	%	2563E ²	%	2564E ²	%	2564E ²	%	2565E ³	%
	(เป้าหมาย)		(ข้อมูลเบื้องต้น)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)	
หนี้สินและส่วนของทุน												
หนี้สินหมุนเวียน												
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	1,040,000,000.00	24.1%	1,454,275,854.79	33.1%	1,040,000,000.00	24.1%	1,050,000,000.00	24.7%	1,149,000,000.00	27.0%	1,164,500,000.00	27.4%
เจ้าหนี้อื่น	25,000,000.00	0.6%	13,571,342.59	0.3%	25,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	30,000,000.00	0.7%	51,595,700.30	1.2%	30,000,000.00	0.7%	30,000,000.00	0.7%	30,000,000.00	0.7%	35,000,000.00	0.8%
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	440,000,000.00	10.2%	467,977,564.04	10.6%	440,000,000.00	10.2%	400,000,000.00	9.4%	430,000,000.00	10.1%	420,000,000.00	9.9%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	100,000,000.00	2.3%	89,758,356.04	2.0%	100,000,000.00	2.3%	98,000,000.00	2.3%	127,000,000.00	3.0%	118,000,000.00	2.8%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,635,000,000.00	37.9%	2,077,178,817.76	47.2%	1,635,000,000.00	37.9%	1,618,000,000.00	38.1%	1,776,000,000.00	41.8%	1,777,500,000.00	41.8%
หนี้สินไม่หมุนเวียน												
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	0.0%	37,910,000.00	0.9%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	550,000,000.00	12.8%	393,123,369.19	8.9%	550,000,000.00	12.8%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	203,000,000.00	4.7%	164,000,000.00	3.7%	203,000,000.00	4.7%	180,000,000.00	4.2%	180,000,000.00	4.2%	176,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริจาคหรือการรับรู้	5,000,000.00	0.1%	3,620,221.04	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%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	441,000,000.00	10.2%	433,693,990.02	9.9%	441,000,000.00	10.2%	439,000,000.00	10.3%	439,000,000.00	10.3%	440,000,000.00	10.4%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	0.0%	17,518,794.56	0.4%	-	0.0%	14,000,000.00	0.3%	14,000,000.00	0.3%	14,500,000.00	0.3%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,199,000,000.00	27.8%	1,049,866,374.81	23.9%	1,199,000,000.00	27.8%	1,199,000,000.00	28.2%	1,199,000,000.00	28.2%	1,196,500,000.00	28.2%
รวมหนี้สิน	2,834,000,000.00	65.8%	3,127,045,192.57	71.1%	2,834,000,000.00	65.8%	2,817,000,000.00	66.3%	2,975,000,000.00	70.0%	2,974,000,000.00	70.0%
ส่วนของทุน												
ทุน	656,000,000.00	15.2%	655,606,787.68	14.9%	656,000,000.00	15.2%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	820,000,000.00	19.0%	614,358,326.77	14.0%	820,000,000.00	19.0%	775,000,000.00	18.2%	617,000,000.00	14.5%	620,000,000.00	14.6%
รวมส่วนของทุน	1,476,000,000.00	34.2%	1,269,965,114.45	28.9%	1,476,000,000.00	34.2%	1,431,000,000.00	33.7%	1,273,000,000.00	30.0%	1,276,000,000.00	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,310,000,000.00	100.0%	4,397,010,307.02	100.0%	4,310,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	%	2567E ^{/3}	%	2568E ^{/3}	%	2569E ^{/3}	%	2570E ^{/3}	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
หนี้สินและส่วนของทุน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	1,181,500,000.00	27.8%	1,193,000,000.00	27.9%	1,196,000,000.00	28.0%	1,199,500,000.00	28.0%	1,202,000,000.00	28.0%
เจ้าหนี้อื่น	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	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%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	410,000,000.00	9.6%	400,000,000.00	9.4%	390,000,000.00	9.1%	380,000,000.00	8.9%	380,000,000.00	8.9%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	107,000,000.00	2.5%	115,500,000.00	2.7%	126,000,000.00	2.9%	138,500,000.00	3.2%	139,000,000.00	3.2%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,778,500,000.00	41.8%	1,788,500,000.00	41.9%	1,792,000,000.00	41.9%	1,798,000,000.00	42.0%	1,801,000,000.00	42.0%
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาว		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.1%	562,000,000.00	13.1%	562,500,000.00	13.1%	563,000,000.00	13.1%
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริจากรอการรับรู้	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%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	441,000,000.00	10.4%	441,000,000.00	10.3%	441,000,000.00	10.3%	441,000,000.00	10.3%	441,000,000.00	10.3%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	15,000,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,198,000,000.00	28.2%	1,198,500,000.00	28.1%	1,200,500,000.00	28.1%	1,201,000,000.00	28.0%	1,201,500,000.00	28.0%
รวมหนี้สิน	2,976,500,000.00	70.0%	2,987,000,000.00	70.0%	2,992,500,000.00	70.0%	2,999,000,000.00	70.0%	3,002,500,000.00	70.0%
ส่วนของทุน										
ทุน	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.3%	656,000,000.00	15.3%	656,000,000.00	15.3%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	622,500,000.00	14.6%	626,000,000.00	14.7%	628,500,000.00	14.7%	630,500,000.00	14.7%	633,500,000.00	14.8%
รวมส่วนของทุน	1,278,500,000.00	30.0%	1,282,000,000.00	30.0%	1,284,500,000.00	30.0%	1,286,500,000.00	30.0%	1,289,500,000.00	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,255,000,000.00	100.0%	4,269,000,000.00	100.0%	4,277,000,000.00	100.0%	4,285,500,000.00	100.0%	4,292,000,000.00	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 (สตง รับรอง)	%	2558 ¹ (สตง รับรอง)	%	2559 ¹ (สตง รับรอง)	%	2560 ¹ (สตง รับรอง)	%	2561 ¹ (สตง รับรอง)	%	2562 ¹ (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%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนจากรัฐบาล	-	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	2563F ^{/2}	%	2563(9เดือน)	%	2563F ^{/2}	%	2564E ^{/2}	%	2564E ^{/2}	%	2565E ^{/3}	%
	(เป้าหมาย)		(ข้อมูลเบื้องต้น)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)	
รายได้												
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	11,130,540,009.72	98.3%	7,033,730,493.27	97.2%	9,900,000,000.00	87.4%	11,803,438,600.00	98.2%	1,130,000,000.00	98.3%	11,797,800,000.00	98.3%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	164,456,745.00	1.5%	170,948,225.12	2.4%	143,460,000.00	1.3%	180,037,340.00	1.5%	160,000,000.00	1.4%	165,000,000.00	1.4%
รายได้อื่น	30,701,700.00	0.3%	34,383,410.41	0.5%	9,480,000.00	0.1%	32,021,150.00	0.3%	30,951,400.00	0.3%	33,900,000.00	0.3%
รวมรายได้	11,325,698,454.72	100.0%	7,239,062,128.80	100.0%	10,052,940,000.00	88.8%	12,015,497,090.00	100.0%	11,320,951,400.00	100.0%	11,996,700,000.00	100.0%
ค่าใช้จ่าย												
ต้นทุนขาย	9,079,864,938.62	80.2%	5,823,247,512.26	80.4%	8,135,336,414.61	71.8%	9,612,397,672.00	80.0%	9,167,481,591.60	81.0%	9,621,350,000.00	80.2%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	295,701,731.49	2.6%	149,492,518.54	2.1%	263,962,286.53	2.3%	256,346,609.44	2.1%	275,000,000.00	2.4%	255,900,000.00	2.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,610,796,252.30	14.2%	1,156,676,028.90	16.0%	1,533,893,851.62	13.5%	1,750,921,500.00	14.6%	1,638,334,671.32	14.5%	1,735,550,000.00	14.5%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	7,558,580.00	0.1%	32,396,667.57	0.4%	7,558,580.00	0.1%	38,335,137.56	0.3%	38,635,137.08	0.3%	38,400,000.00	0.3%
รวมค่าใช้จ่าย	10,993,921,502.41	97.1%	7,161,812,727.27	98.9%	9,940,751,132.76	87.8%	11,658,000,919.00	97.0%	11,119,451,400.00	98.2%	11,651,200,000.00	97.1%
กำไร(ขาดทุน)	331,776,952.31	2.9%	77,249,401.53	1.1%	112,188,867.24	1.0%	357,496,171.00	3.0%	201,500,000.00	1.8%	345,500,000.00	2.9%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น												
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการ												
ผลประโยชน์พนักงาน												
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	331,776,952.31	2.9%	77,249,401.53	1.1%	112,188,867.24	1.0%	357,496,171.00	3.0%	201,500,000.00	1.8%	345,500,000.00	2.9%

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

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	%	2567E ^{/3}	%	2568E ^{/3}	%	2569E ^{/3}	%	2570E ^{/3}	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
รายได้										
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	12,505,670,000.00	98.4%	13,256,010,000.00	98.4%	14,051,370,000.00	98.5%	14,894,450,000.00	98.5%	15,788,120,000.00	98.5%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	170,000,000.00	1.3%	175,000,000.00	1.3%	180,000,000.00	1.3%	185,000,000.00	1.2%	190,000,000.00	1.2%
รายได้อื่น	35,000,000.00	0.3%	37,100,000.00	0.3%	39,330,000.00	0.3%	41,700,000.00	0.3%	43,500,000.00	0.3%
รวมรายได้	12,710,670,000.00	100.0%	13,468,110,000.00	100.0%	14,270,700,000.00	100.0%	15,121,150,000.00	100.0%	16,021,620,000.00	100.0%
ค่าใช้จ่าย										
ต้นทุนขาย	10,194,000,000.00	80.2%	10,801,000,000.00	80.2%	11,444,600,000.00	80.2%	12,126,600,000.00	80.2%	12,849,000,000.00	80.2%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	271,100,000.00	2.1%	287,000,000.00	2.1%	304,100,000.00	2.1%	322,200,000.00	2.1%	341,000,000.00	2.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,840,100,000.00	14.5%	1,950,310,000.00	14.5%	2,067,000,000.00	14.5%	2,188,000,000.00	14.5%	2,318,800,000.00	14.5%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	39,800,000.00	0.3%	41,500,000.00	0.3%	43,600,000.00	0.3%	46,550,000.00	0.3%	48,900,000.00	0.3%
รวมค่าใช้จ่าย	12,345,000,000.00	97.1%	13,079,810,000.00	97.1%	13,859,300,000.00	97.1%	14,683,350,000.00	97.1%	15,557,700,000.00	97.1%
กำไร(ขาดทุน)	365,670,000.00	2.9%	388,300,000.00	2.9%	411,400,000.00	2.9%	437,800,000.00	2.9%	463,920,000.00	2.9%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น										
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ผลประโยชน์พนักงาน										
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	365,670,000.00	2.9%	388,300,000.00	2.9%	411,400,000.00	2.9%	437,800,000.00	2.9%	463,920,000.00	2.9%

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

ตารางที่ 8.12 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.

8.4 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557	%	2558	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%	2562 ¹	%
	(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง 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 ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	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 สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2563F ²	%	2563 (9เดือน)	%	2563F ²	%	2564E ³	%	2564E ³	%	2565E ³	%
	(เป้าหมาย)		(ข้อมูลเบื้องต้น)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)		(คาดการณ์)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	339,335,532.31		109,646,069.10		119,747,447.24		395,831,308.56		240,135,137.08		383,900,000.00	
หัก ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	67,867,106.46		21,929,213.82		23,949,489.45		79,166,261.71		48,027,027.42		76,780,000.00	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	271,468,425.85		87,716,855.28		95,797,957.79		316,665,046.85		192,108,109.66		307,120,000.00	
Risk Free Rate (Rf)	6.77%		1.06%		1.06%		1.06%		1.06%		1.06%	
BetaUnlevered	2,834,000,000.00		0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	1,476,000,000.00		6.77%		6.77%		6.77%		6.77%		6.77%	
หนี้สินรวม (Debt)	2.66		3,127,045,192.57		2,834,000,000.00		2,817,000,000.00		2,975,000,000.00		2,974,000,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	19.08%		1,269,965,114.45		1,476,000,000.00		1,431,000,000.00		1,273,000,000.00		1,276,000,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax... %) x D/E	7,558,580.00		3.41		2.66		2.73		3.24		3.23	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	0.27		24.16%		19.08%		19.53%		22.99%		22.93%	
ดอกเบี้ยจ่าย	6.71		32,396,667.57		7,558,580.00		38,335,137.56		38,635,137.08		38,400,000.00	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	6.77%		1.04		0.27		1.36		1.30		1.29	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	2,834,000,000.00		7.72		6.71		7.48		7.80		7.79	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	2,648,000,000.00		2,965,352,951.76		2,648,000,000.00		2,670,000,000.00		2,670,000,000.00		2,682,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,195,000,000.00		1,609,201,253.72		1,195,000,000.00		1,218,000,000.00		1,346,000,000.00		1,357,500,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,703,000,000.00		1,472,657,355.26		1,703,000,000.00		1,619,000,000.00		1,619,000,000.00		1,609,000,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	649,000,000.00		656,743,005.62		649,000,000.00		639,000,000.00		639,000,000.00		636,500,000.00	
Invested Capital	2,507,000,000.00		2,172,066,047.68		2,507,000,000.00		2,432,000,000.00		2,304,000,000.00		2,297,000,000.00	
IC x WACC%	168,175,280.61		167,597,857.34		168,175,280.61		181,958,624.61		179,677,142.82		178,886,340.41	
EP	103,293,145.23		-79,881,002.06		-72,377,322.82		134,706,422.24		12,430,966.84		128,233,659.59	
ROA	7.70%		1.76%		2.60%		8.42%		4.74%		8.13%	

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

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2566E ^{/3}	%	2567E ^{/3}	%	2568E ^{/3}	%	2569E ^{/3}	%	2569E ^{/3}	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	405,470,000.00		429,800,000.00		455,000,000.00		484,350,000.00		512,820,000.00	
หัก ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	81,094,000.00		85,960,000.00		91,000,000.00		96,870,000.00		102,564,000.00	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	324,376,000.00		343,840,000.00		364,000,000.00		387,480,000.00		410,256,000.00	
Risk Free Rate (Rf)	1.06%		1.06%		1.06%		1.06%		1.06%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	6.77%		6.77%		6.77%		6.77%		6.77%	
หนี้สินรวม (Debt)	2,976,500,000.00		2,987,000,000.00		2,992,500,000.00		2,999,000,000.00		3,002,500,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	1,278,500,000.00		1,282,000,000.00		1,284,500,000.00		1,286,500,000.00		1,289,500,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax... %) x D/E	3.23		3.23		3.23		3.23		3.23	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	22.91%		22.92%		22.92%		22.93%		22.91%	
ดอกเบี้ยจ่าย	39,800,000.00		41,500,000.00		43,600,000.00		46,550,000.00		48,900,000.00	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.34		1.39		1.46		1.55		1.63	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	7.82		7.86		7.90		7.97		8.02	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,707,000,000.00		2,719,000,000.00		2,729,000,000.00		2,737,500,000.00		2,744,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,368,500,000.00		1,388,500,000.00		1,402,000,000.00		1,418,000,000.00		1,421,000,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,589,000,000.00		1,591,000,000.00		1,589,000,000.00		1,589,000,000.00		1,589,000,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	638,000,000.00		638,500,000.00		638,500,000.00		638,500,000.00		638,500,000.00	
Invested Capital	2,289,500,000.00		2,283,000,000.00		2,277,500,000.00		2,270,000,000.00		2,273,500,000.00	
IC x WACC%	178,986,515.00		179,348,919.08		179,989,359.83		180,937,707.60		182,377,860.74	
EP	145,389,485.00		164,491,080.92		184,010,640.17		206,542,292.40		227,878,139.26	
ROA	8.59%		9.10%		9.62%		10.22%		10.81%	

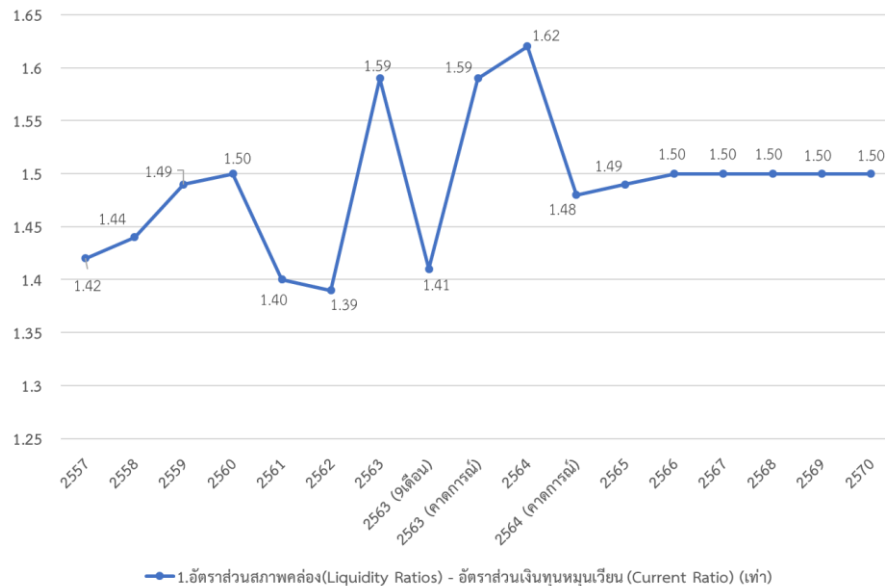
หมายเหตุ : ^{/1} สดง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.13 แสดงประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

8.5 ประเมินการสภาพคล่องทางการเงิน

จากประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุนข้างต้น ส่งผลให้อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. ในระยะ พ.ศ.2557-2570E เป็นดังนี้

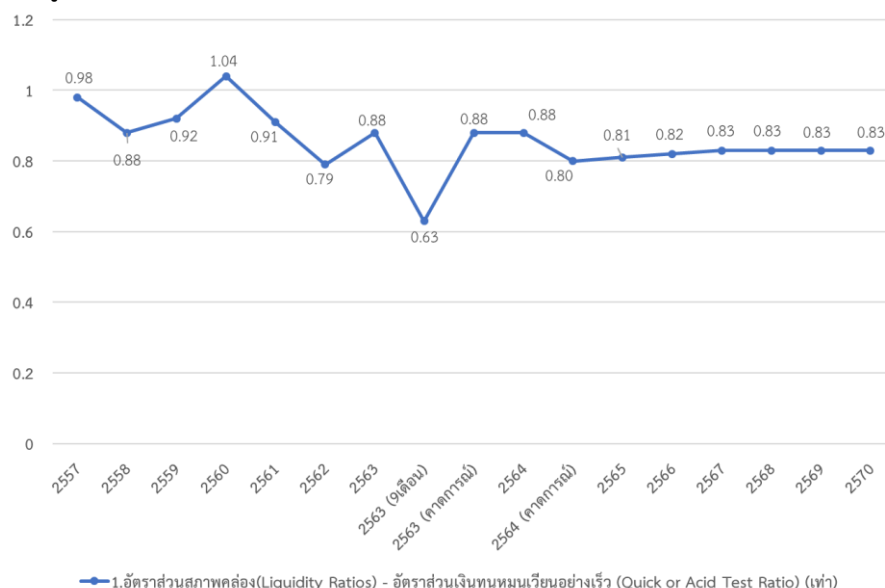
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จาก 1.42 ในปี 2557 เป็น 1.50 ในปี 2570E



หมายเหตุ : 1) ปี 2560 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.5 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 – 2563 (9เดือน) อยู่ในช่วง 0.63 ถึง 1.04 และมีแนวโน้มเป็น 0.83 ในปี 2570

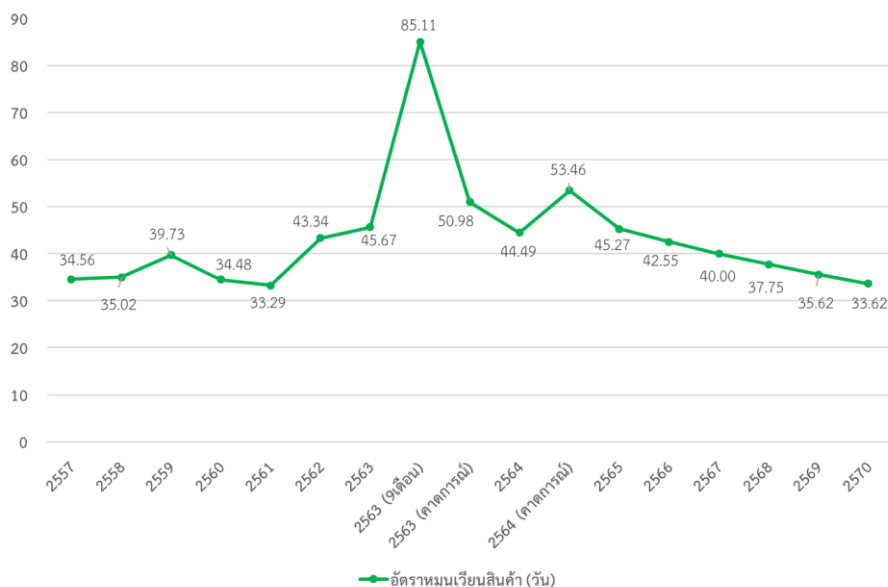


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว

8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

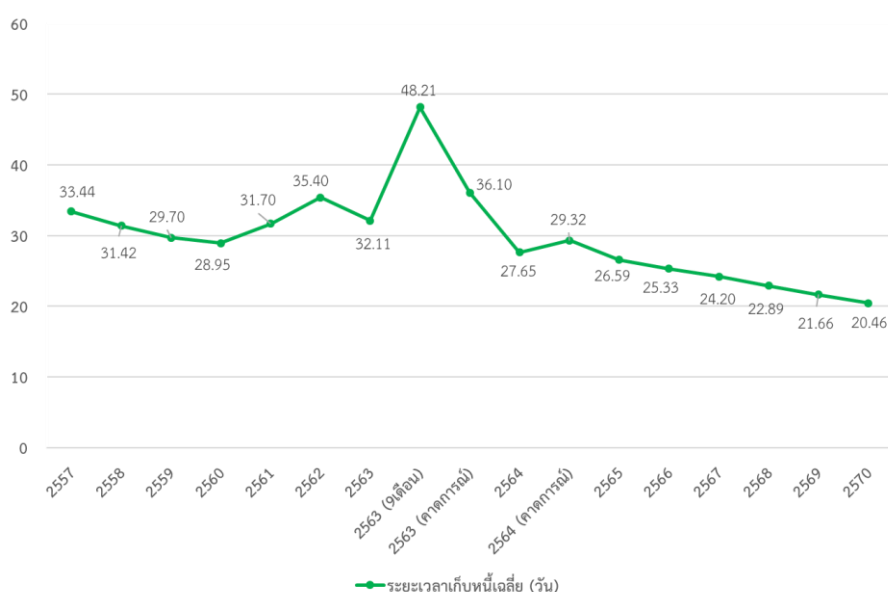
ในปี 2557-2562 อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 33 - 46 วัน และเป็น 86 วันในปี 2563 (9เดือน) เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และคาดการณ์ว่าจะลดลงเป็น 34 วัน ในปี 2570



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.7 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)

ในปี 2557 – 2562 ระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ย ของ อ.ส.ค. อยู่ในช่วง 29 - 36 วัน และเป็น 49 วัน ในปี 2563 (9เดือน) เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และคาดการณ์ว่าจะลดลงเป็น 21 วัน ในปี 2570



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.8 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้

8.7 ประมาณการความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. ได้บริหารโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ 80:20 แต่ในช่วงเวลาข้างหน้า อาจต้องปรับโครงสร้างต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับราคาวัตถุดิบคือน้ำมันดิบที่อาจปรับราคาขึ้น รวมทั้งผลิตภัณฑ์นมเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมราคา จึงประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิใกล้เคียงกันในปี 2564 ถึงปี 2570

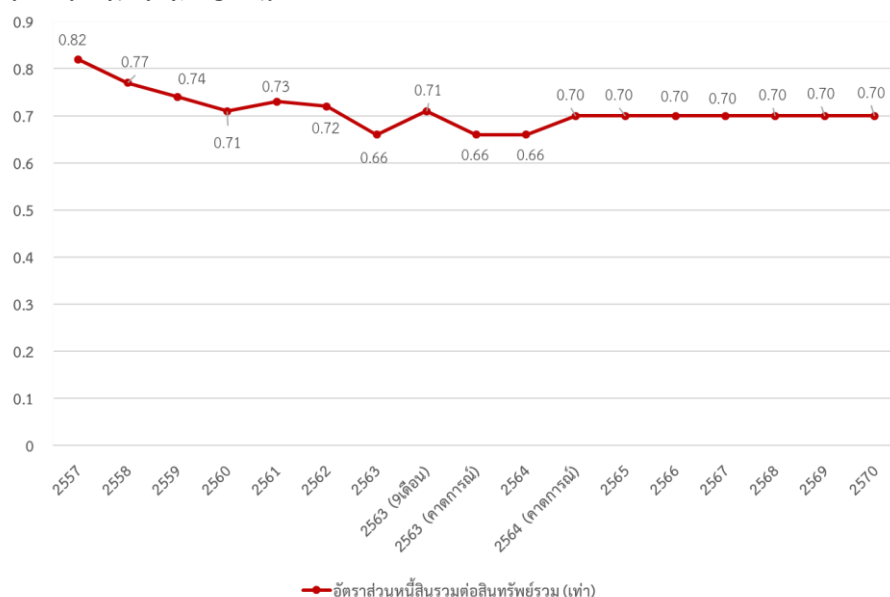


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

แผนภูมิที่ 8.9 แสดงอัตรากำไรสุทธิการค้า (%)

8.8 ประมาณการอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มลดลง จาก 0.82 ในปี 2557 เป็น 0.66 ในปี 2563 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 0.70 ในปี 2570 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนมีอัตราการเพิ่มที่ใกล้เคียงกัน



หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2564 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 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 ค่าเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพิ่มเติม 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 ได้ตรวจสอบอย่างเปิดเผยและรับทราบ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
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 สู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
- 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 ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ เป็นการสนับสนุนบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ 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. มีการกำหนดทิศทางการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน พัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

10.1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 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 การเกษตรมั่นคง 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 การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

10.2.1 จุดแข็ง

S1 ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100%

S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจ

S3 เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร

S4 มีโรงงานผลิตภัณฑ์นมครบทั้ง 4 ภาค และอยู่ในพื้นที่ที่มีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทำให้ใกล้เคียงวัตถุดิบ และได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า

10.2.2 จุดอ่อน

W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบให้มีปริมาณเหมาะสมตามนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับภาวะตลาดและความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการบริหารสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

W2 การนำนวัตกรรมมาใช้ต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น

W3 เป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ ส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่ต้องการความรวดเร็วและคล่องตัวสูง

W4 ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ความไม่พอเพียงของ Big Data ความเชื่อมโยงของระบบข้อมูล และการประเมินผลแบบ Real Time

W5 จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีไม่เพียงพอ ทั้งในด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้านผลิต และด้านตลาด

10.2.3 โอกาส

- 1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการภาครัฐกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2 ผู้บริโภคมีแนวโน้มรักสุขภาพมากขึ้น
- 3 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.

10.2.4 อุปสรรค

- T1 ผลกระทบโรคระบาด และภัยธรรมชาติ ส่งผลต่อ อ.ส.ค. ต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจใหม่
- T2 ตลาดนมมีการแข่งขันกันมากขึ้น รวมไปถึงคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า เนื่องจากใช้นมผงเป็นส่วนประกอบ โดยมีมาตรการ FTA เป็นปัจจัย
- T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายปลีก

10.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี

จากการวิเคราะห์ นโยบายและแผนต่างๆที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายประเทศไทย 4.0 เกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. เกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 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 สถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสามารถในการอาชีพของตนตามหลัก “Smart” สามารถยกระดับการดำเนินงานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอด รวมถึงสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน
2. อ.ส.ค. ประกอบกิจการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม และผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลเป็นที่พึงพอใจครองใจคนไทยได้อย่างยั่งยืน
3. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง เลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ

10.4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

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

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก เป็น Top of Mind Brand

พัฒนางานด้านตลาดให้เป็นผู้ผู้นำในอุตสาหกรรมนมอย่างยั่งยืนด้วยการวิจัย พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์นม ให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงมีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบบูรณาการและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นม (High Value Added Product) ด้วยนวัตกรรม ตลอดจนรวมถึงการส่งเสริมการบริโภคนมในภูมิภาคอาเซียนให้มีความยั่งยืน ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ทำให้มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศ ครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่

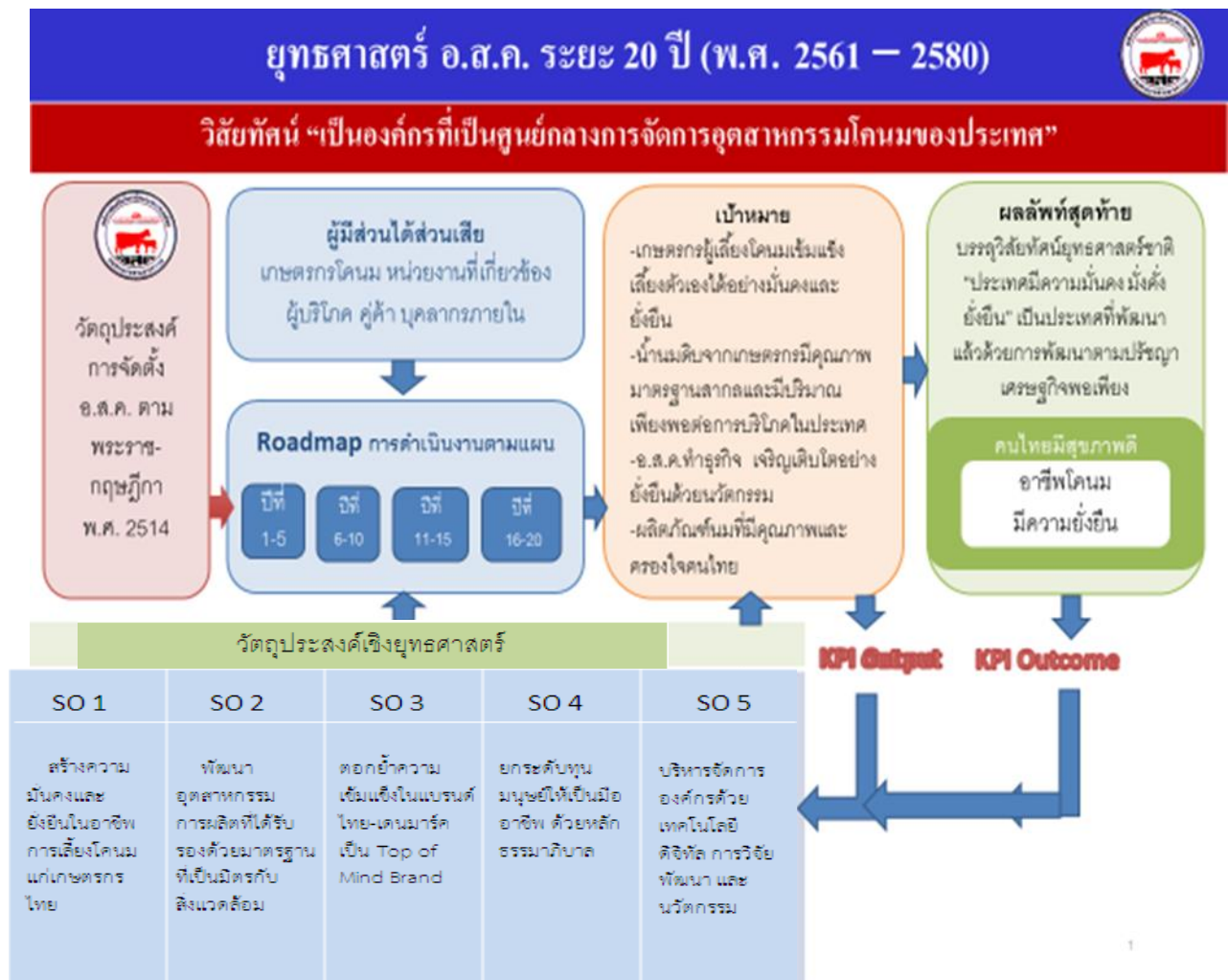
มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย สร้างความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand ที่อาศัยความร่วมมือของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย

SO4 ยกย่องทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่ พัฒนาระบบการจูงใจ สร้างความผูกพัน และพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้าน HR ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ SEPA วัฒนธรรมการทำงานรวมถึงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีการวิจัย และ พัฒนา บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ทำทาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนครบวงจรของชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของอ.ส.ค. และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป



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
SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย										
1. ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	• จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ฟาร์มประสิทธิภาพสูง (Smart Farm)	471 ฟาร์ม	589 ฟาร์ม	769 ฟาร์ม	1,150 ฟาร์ม	2,000 ฟาร์ม	4,657 ฟาร์ม			
2. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการฟาร์ม	• ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการฟาร์ม	-		918 ฟาร์ม						

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
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม										
1. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	• ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล - HACCP,GMP CODEX - ISO9001,14001,18001 - HALAL - ISO/IEC17025 - TPM" - มาตรฐานส่งออก - มาตรฐานนมพรีเมียม - มาตรฐานนมอแกนิก	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ - - -		ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานอย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานอย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานอย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองครบทุกมาตรฐานทุกโรงงาน
2. ส่งเสริมการผลิตแบบเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Ecoefficiency)**									

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
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก เป็น Top of Mind Brand										
1. พัฒนาผลิตภัณฑ์คุณค่าสูง	• ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) วัดเชิงกำไร จำนวนผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงที่ออกใหม่ ยอดขาย									
2. ขยายผลการรับรู้และสร้างคุณค่าในตราสินค้า	การวัดระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	15.85%	20.44%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
3. ยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านช่องทาง online	ระดับFacebook Engagement ของกลุ่มผู้บริโภค									

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
SO4 ยกย่องสนับสนุนผู้ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง										
1. ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	• ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม		ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับองค์กร คุณธรรม	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับองค์กร คุณธรรม ต้นแบบ
	• ระดับคะแนนประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส และการดำเนินงานหน่วยงาน ภาครัฐ	94.64	94.31	95	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 95
2. พัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถเฉพาะด้าน	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนา ตามเกณฑ์									

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
SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม										
1.พัฒนาเทคโนโลยี และ Big Data	• ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล				- อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - พื้นที่สำนักงานภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเพิ่มขึ้น 1 ที่	- อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - พื้นที่สำนักงานภาค อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเพิ่มขึ้น 1 ที่	- อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ขยายขอบเขตของระบบด้านสารสนเทศของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%	อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ขยายขอบเขตของระบบด้านสารสนเทศของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%	อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ขยายขอบเขตของระบบด้านสารสนเทศของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%	อ.ส.ค. มีมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO27001 - ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ขยายขอบเขตของระบบด้านสารสนเทศของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้น 25%
	• ระดับความสำเร็จในการจัดทำ Big Data ขององค์กร		ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรม	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้อย่างน้อย 1 ส่วนงาน	- อ.ส.ค. มีระบบ Big Data พร้อมใช้เพิ่มอย่างน้อย 1 ส่วนงาน - BIG Data ของ อ.ส.ค. สามารถเชิงวิเคราะห์เหตุการณ์ได้	อ.ส.ค. มีการนำข้อมูล BIG Data มาใช้ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ตัดสินใจในทุกภาคส่วน และมีการนำข้อมูลภายในออกมาช่วยสนับสนุน	อ.ส.ค. มีการนำข้อมูล BIG Data มาใช้ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ตัดสินใจในทุกภาคส่วน และมีการนำข้อมูลภายในออกมาช่วยสนับสนุน	อ.ส.ค. มีการนำข้อมูล BIG Data มาใช้ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ตัดสินใจในทุกภาคส่วน และมีการนำข้อมูลภายในออกมาช่วยสนับสนุน	อ.ส.ค. มีการนำข้อมูล BIG Data มาใช้ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ตัดสินใจในทุกภาคส่วน และมีการนำข้อมูลภายในออกมาช่วยสนับสนุน

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
SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม										
2. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดขึ้น									
3. ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Enablers	คะแนนประเมินผลตามระบบประเมินผลCore Business Enablers			3.45	3.6	3.75	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0	ไม่น้อยกว่า 4.0