



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.)



แผนวิสาหกิจ

อ.ส.ค.

ประจำปี 2560-2565

(สำหรับปี 2565)

แผนกแผนงานและโครงการ

กองวางแผนยุทธศาสตร์

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์



02-279-8615



plan@dpo.go.th



“การเลี้ยงโคนมก็เป็นอาชีพที่ดีสำหรับคนไทย
เหมาะกับประเทศและถ้าใช้หลักวิชาที่เหมาะสม
จะทำให้มีความเจริญและมีรายได้ดี”



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



“อาชีพการเลี้ยงโคนมนี้ เป็นอาชีพที่พ่อได้พระราชทานไว้
ดังนั้นเราขอสู้ต่อ เพื่อให้อาชีพนี้อยู่คู่แผ่นดินไทย”



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

สารบัญ

	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 การทบทวนผลการดำเนินการย้อนหลัง (พ.ศ.2561 – พ.ศ.2563)	1-5
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2565)	
2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. (พ.ศ. 2560-2565) (สำหรับปี 2565)	2-1
2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2-2
2.3 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580	2-6
2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ	2-8
2.5 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	2-13
2.6 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี 2565	2-20
2.7 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	2-22
2.8 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)	2-26
2.9 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร	2-30
2.10 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะ 10 ปี (2560-2569)	2-33
2.11 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)	2-34
2.12 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2-35
2.13 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2564	2-37
บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	3-1
3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)	3-21
3.3 แผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.	3-22
3.4 แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560-2565 สำหรับปี 2564	3-24
3.5 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3-26
3.6 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)	3-28
3.7 TOWS Matrix	3-30
3.8 SA SC CC ของ อ.ส.ค.	3-30
3.9 ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค.	3-32

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)	
4.1 ภาพรวมการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-1
4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.2563 – มี.ค.2564)	4-4
4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan: SIP)	4-6
4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Diver Tree)	4-7
บทที่ 5 ทิศทางองค์การในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบบงานขององค์กร	5-1
5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	5-4
5.3 Roadmap การพัฒนาของ อ.ส.ค.	5-6
5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์	5-9
5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5-13
5.7 แผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)	5-14
บทที่ 6 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
6.1 วิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.	6-1
6.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	6-2
บทที่ 7 การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard	
7.1 มิติด้านการเงิน	7-1
7.2 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7-1
7.3 มิติด้านกระบวนการภายใน	7-3
7.4 มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต	7-4
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 แนวทางขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ	9-1
9.2 การสื่อสารและถ่ายทอด	9-2
9.3 การติดตามประเมินผล	9-2

บทที่ 10 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

10.1 กรอบแนวคิด	10-1
10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	10-2
10.3 Roadmap ของ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี	10-3
10.4 แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	10-5

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)	
ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนเกษตรกรโคนม จำนวนโคนม และปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ	1-5
ภาพที่ 1.2 แสดง Market Share 2013-2021 (Volume)	1-6
ภาพที่ 1.3 แสดงส่วนแบ่งการตลาดนม UHT ปี 2555-2562	1-7
ภาพที่ 1.4 แสดงผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2563	1-8
ภาพที่ 1.5 แสดงอันดับนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที ที่นำเชือถือที่สุดประจำปี 2021 สํารวจโดยนิตยสาร BrandAge	1-8
ภาพที่ 1.6 แสดงคะแนนประเมินผลภาพรวม อ.ส.ค. ประจำปี 2551 – 2563	1-9
ภาพที่ 1.7 แสดงคะแนนประเมินผลรายหมวด อ.ส.ค. ประจำปี 2551 – 2563	1-9
ภาพที่ 1.8 แสดงคะแนนประเมินผลรายหมวด อ.ส.ค. ประจำปี 2562 – 2563 ตามระบบประเมินใหม่	1-9
ภาพที่ 1.9 อ.ส.ค. ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่น	1-10
ภาพที่ 1.10 แสดงแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินของ อ.ส.ค.	1-11
ภาพที่ 1.11 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2563	1-12
ภาพที่ 1.12 แสดงเป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือนตุลาคม 2562 - กันยายน 2563	1-13
ภาพที่ 1.13 แสดงภาพการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย	1-13
ภาพที่ 1.14 แสดงผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที และผลิตภัณฑ์กลุ่มนมเย็น	1-14
ภาพที่ 1.15 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561	1-14
ภาพที่ 1.16 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561	1-15
ภาพที่ 1.17 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2562	1-16
ภาพที่ 1.18 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562	1-17
ภาพที่ 1.19 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2563	1-17
ภาพที่ 1.20 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563	1-18
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2565 (สำหรับปี 2565)	
ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560-2565 สำหรับปี 2565	2-1
ภาพที่ 2.2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy	2-2
ภาพที่ 2.3 แสดงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.	2-4
ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การพัฒนา 6 ด้าน	2-6
ภาพที่ 2.5 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท	2-9
ภาพที่ 2.6 สดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายแผนแม่บทฯที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ	2-12
ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	2-13
ภาพที่ 2.8 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ	2-22
ภาพที่ 2.9 แสดงยุทธศาสตร์ของไทยแลนด์ 4.0	2-27
ภาพที่ 2.10 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี	2-28
ภาพที่ 2.11 แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	2-37
ภาพที่ 2.12 แสดงขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ตามรูปแบบ SIPOC Model	2-39

บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อ การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

ภาพที่ 3.1 แสดงภาพกระบวนการของ Amul Model	3-11
ภาพที่ 3.2 เป็นภาพแสดงกระบวนการของ Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.	3-12
ภาพที่ 3.3 แสดงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ. 2560-2565 (สำหรับปี 2564) ของ อ.ส.ค.	3-22
ภาพที่ 3.4 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาดิจิทัลและแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.	3-23
ภาพที่ 3.5 แสดงขั้นตอนการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-24
ภาพที่ 3.6 แสดง Strategy Map ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-25
ภาพที่ 3.7 แสดงโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	3-25
ภาพที่ 3.8 แสดงภาพรวม SWOT ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	3-27
ภาพที่ 3.9 แสดงปัจจัยเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	3-28
ภาพที่ 3.10 แสดง TOWS Matrix ของ อ.ส.ค.	3-30
ภาพที่ 3.11 แสดงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	3-31
ภาพที่ 3.12 แสดงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	3-31
ภาพที่ 3.13 แสดงสมรรถนะหลักของ อ.ส.ค.	3-31

บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ภาพที่ 4.1 แสดงภาพรวม EVM ของ อ.ส.ค.	4-1
ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-2
ภาพที่ 4.3 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563-มีนาคม 2564)	4-4
ภาพที่ 4.4 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563-มีนาคม 2564) รายศูนย์	4-5
ภาพที่ 4.5 แสดงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP	4-6
ภาพที่ 4.6 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตาม SKU	4-7
ภาพที่ 4.7 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตาม SKU/ลูกค้า	4-8
ภาพที่ 4.8 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตามลูกค้า	4-9

บทที่ 5 ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

ภาพที่ 5.1 แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมในภาพรวมของ อ.ส.ค.	5-1
ภาพที่ 5.2 แสดงวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.	5-2
ภาพที่ 5.3 แสดงระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค.	5-4
ภาพที่ 5.4 แสดงสมรรถนะหลักของ อ.ส.ค.	5-5
ภาพที่ 5.5 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	5-6
ภาพที่ 5.6 แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565	5-7
ภาพที่ 5.7 แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2567	5-7
ภาพที่ 5.8 แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2568-2570	5-8
ภาพที่ 5.9 แสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ	5-9
ภาพที่ 5.10 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	5-10
ภาพที่ 5.11 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE	5-11

	หน้า
ภาพที่ 5.12 แสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	5-12
ภาพที่ 5.13 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5-13
ภาพที่ 5.14 แสดงแผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)	5-14
บทที่ 6 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
ภาพที่ 6.1 แสดงวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.	6-1
บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน	
ภาพที่ 8.1 แสดงโครงสร้างของสินทรัพย์	8-2
ภาพที่ 8.2 แสดงโครงสร้างของหนี้สินและส่วนของทุน	8-2
ภาพที่ 8.3 แสดงโครงสร้างต้นทุน	8-3
ภาพที่ 8.4 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้และต้นทุนขาย	8-4
ภาพที่ 8.5 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	8-28
ภาพที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว	8-28
ภาพที่ 8.7 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	8-29
ภาพที่ 8.8 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้	8-29
ภาพที่ 8.9 แสดงอัตรากำไรสุทธิการค้า (%)	8-30
ภาพที่ 8.10 แสดงอัตรานี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม	8-30
บทที่ 9 การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล	
ภาพที่ 9.1 แสดงกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตามรูปแบบ SIPOC Model	9-2
ภาพที่ 9.2 แสดงกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ตามรูปแบบ SIPOC Model	9-3
บทที่ 10 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	
ภาพที่ 10.1 แสดง SWOT ของ อ.ส.ค.	10-3
ภาพที่ 10.2 แสดง Roadmap ระยะ 20 ปี ของ อ.ส.ค.	10-4
ภาพที่ 10.3 แสดงเป้าประสงค์ ระยะ 20 ปี ของ อ.ส.ค.	10-4

สารบัญตาราง

	หน้า
บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)	
ตารางที่ 1.1 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561	1-15
ตารางที่ 1.2 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2562	1-16
ตารางที่ 1.3 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563	1-18
บทที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อภารกิจกิจการโคนมของประเทศ	
ตารางที่ 3.1 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563	3-5
ตารางที่ 3.2 ปริมาณผลผลิตนํ้านมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563	3-5
ตารางที่ 3.3 ปริมาณการบริโภคนํ้านมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563	3-6
ตารางที่ 3.4 จำนวนโคนมและผลผลิตนํ้านมดิบของไทย ปี 2559-2563	3-7
ตารางที่ 3.5 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2558-2563	3-8
ตารางที่ 3.6 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2558-2563	3-8
ตารางที่ 3.7 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร	3-16
ตารางที่ 3.8 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ	3-17
ตารางที่ 3.9 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ	3-18
ตารางที่ 3.10 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม	3-19
ตารางที่ 3.11 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค	3-20
ตารางที่ 3.12 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน	3-26
ตารางที่ 3.13 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก	3-27
บทที่ 4 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)	
ตารางที่ 4.1 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563-มีนาคม 2564)	4-4
บทที่ 5 ทิศทางองค์การในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
ตารางที่ 5.1 แสดงตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.	5-2
บทที่ 6 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	
ตารางที่ 6.1 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO1	6-3
ตารางที่ 6.2 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO2	6-4
ตารางที่ 6.3 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO3	6-5
ตารางที่ 6.4 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO4	6-7
ตารางที่ 6.5 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO5	6-8
บทที่ 7 การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard	
ตารางที่ 7.1 แสดง Balance Scorecard มิติด้านการเงิน	9-1
ตารางที่ 7.2 แสดง Balance Scorecard มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9-1
ตารางที่ 7.3 แสดง Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน	9-3
ตารางที่ 7.4 แสดง Balance Scorecard มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต	9-4

บทที่ 8 การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน

ตารางที่ 8.1 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของ อ.ส.ค.	8-1
ตารางที่ 8.2 แสดงยอดขายผลิตภัณฑ์นม ต้นทุนขาย และอัตรากำไรสุทธิของ อ.ส.ค.	8-3
ตารางที่ 8.3 แสดงงบกำไรขาดทุนของ อ.ส.ค.	8-4
ตารางที่ 8.4 แสดงงบแสดงฐานะทางการเงินของ อ.ส.ค.	8-6
ตารางที่ 8.5 แสดงสินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ของ อ.ส.ค.	8-9
ตารางที่ 8.6 แสดงอัตราสภาพคล่องของ อ.ส.ค.	8-10
ตารางที่ 8.7 แสดงอัตราสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.	8-11
ตารางที่ 8.8 แสดงอัตราสภาพความสามารถในการทำกำไร	8-13
ตารางที่ 8.9 แสดงอัตราสวนหนี้สินของ อ.ส.ค.	8-14
ตารางที่ 8.10 แสดงการประมาณการงบการเงิน	8-15
ตารางที่ 8.11 แสดงประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.	8-16
ตารางที่ 8.12 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.	8-22
ตารางที่ 8.13 แสดงประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	8-25

บทที่ 10 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ตารางที่ 10.1 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1	10-5
ตารางที่ 10.2 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2	10-6
ตารางที่ 10.3 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3	10-7
ตารางที่ 10.4 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4	10-8
ตารางที่ 10.5 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5	10-9



การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

1.1 ประวัติความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ.2503 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จประพาส ทวีปยุโรป ในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการ เลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้าน วิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุณนัสส์ ซอนเดอร์เกอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกร ของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959)



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

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณ น้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอน เดอร์เกอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโค นมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์ก ได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มี แหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนม 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 ปีอันเป็นการ ตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระ เจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ไทย-เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งใน ประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์กจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" หรือ Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (D.P.O.) มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนิน บทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป 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 ขยาย 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. สร้างและดำเนินกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนํ้าเนื้อ ห้องเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้าเนื้อ
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. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้าเนื้อ
2. ผลิตนํ้านมและนํ้าเนื้อ ประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้าเนื้อ
3. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้าเนื้อการผลิตนํ้านมและนํ้าเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้าเนื้อ
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้นํ้านมและนํ้าเนื้อ นํ้านมและนํ้าเนื้อ และผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้าเนื้อ
5. ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

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



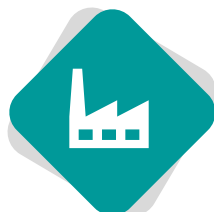
ภารกิจหลักตามโครงสร้างขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 4 ด้าน คือ



ด้านกิจการโคนม
(2)

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
การเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยง
โคนม



ด้านอุตสาหกรรมนม
(5)

- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนล่าง
- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือ
ตอนบน



ด้านอำนวยการและบริหาร
(8)

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



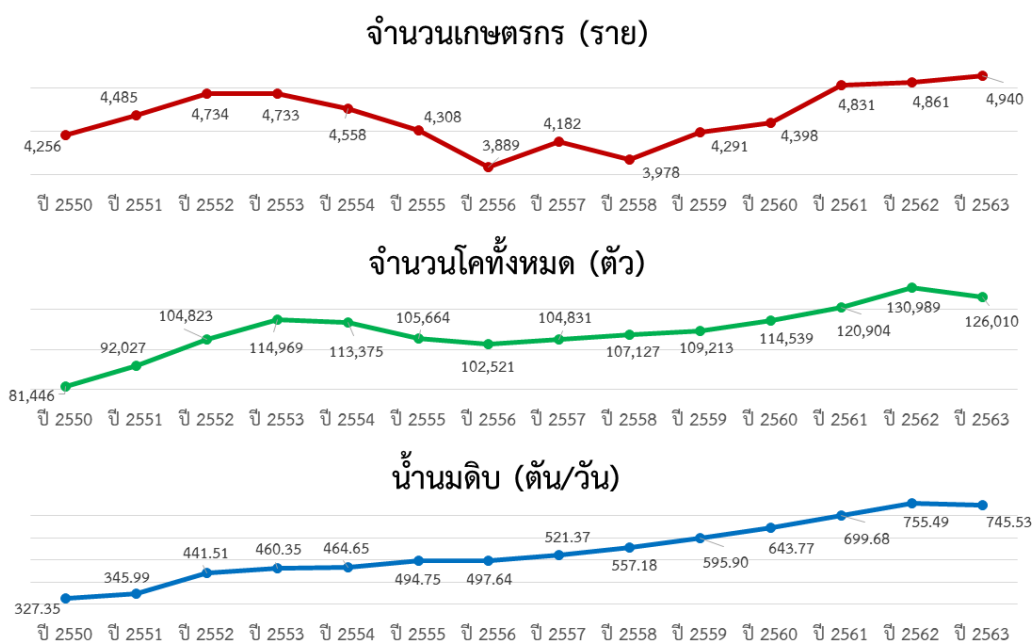
**ด้านการตลาดและ
การขาย/ ท่องเที่ยว**
(2)

- ฝ่ายการตลาดและการขาย
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

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

จากการทบทวนผลการดำเนินงานพบว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมาซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และการรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงปี 2550-2563

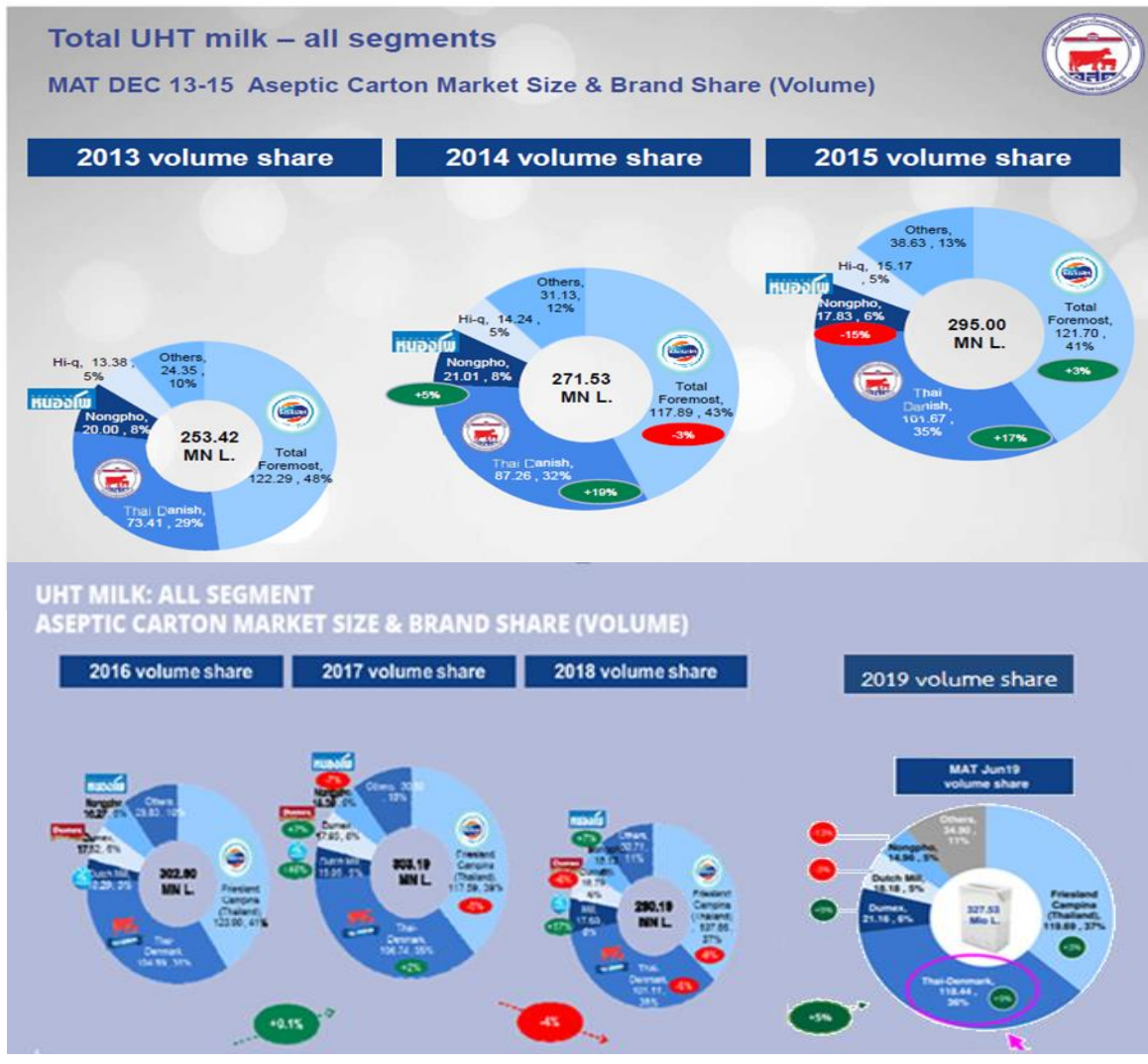


ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนเกษตรกรโคนม จำนวนโคนม และปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ

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

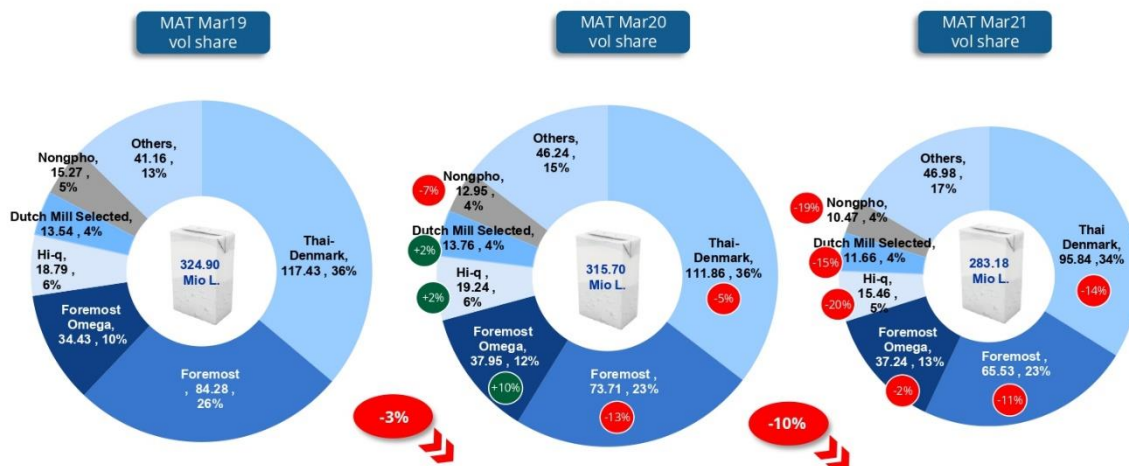
- จำนวนเกษตรกรมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 1.32% ต่อปี โดยในเดือนเมษายน 2563 มีจำนวนเกษตรกร 4,940 ราย
- จำนวนโคทั้งหมดมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 3.59% ต่อปี โดยในเดือนเมษายน 2563 มีจำนวนโคทั้งหมด 126,010 ตัว
- ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉลี่ย 6.73% ต่อปี โดยในปี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

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



UHT MILK: ALL SEGMENT MARKET SIZE & BRAND SHARE

IN MAT MAR 2021, THAI-DENMARK ALTHOUGH STAYS LEADER BUT IT IS LOSING ITS SHARE

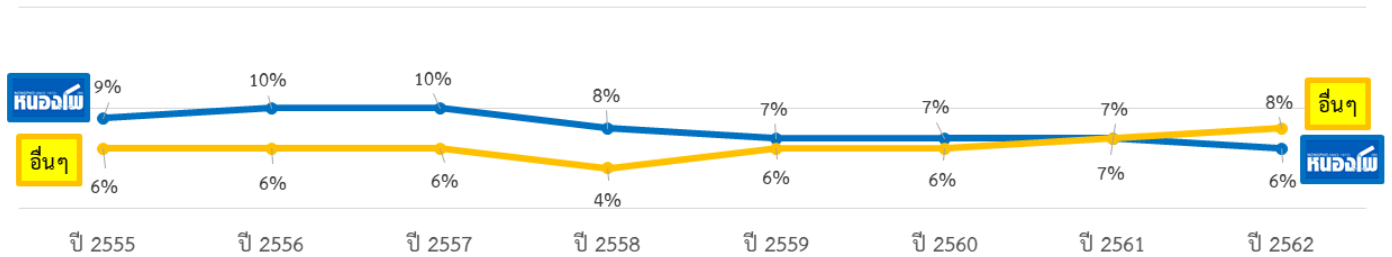
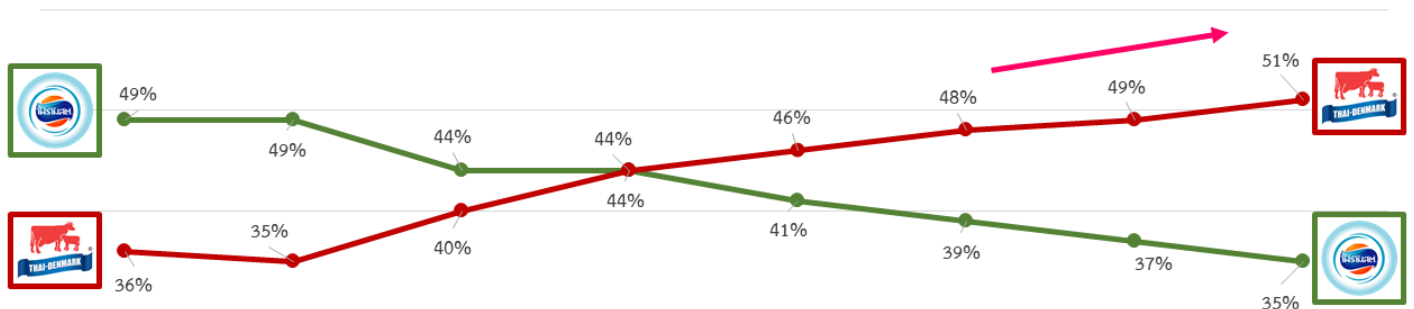


ภาพที่ 1.2 แสดง Market Share 2013-2021 (Volume)

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%

ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT

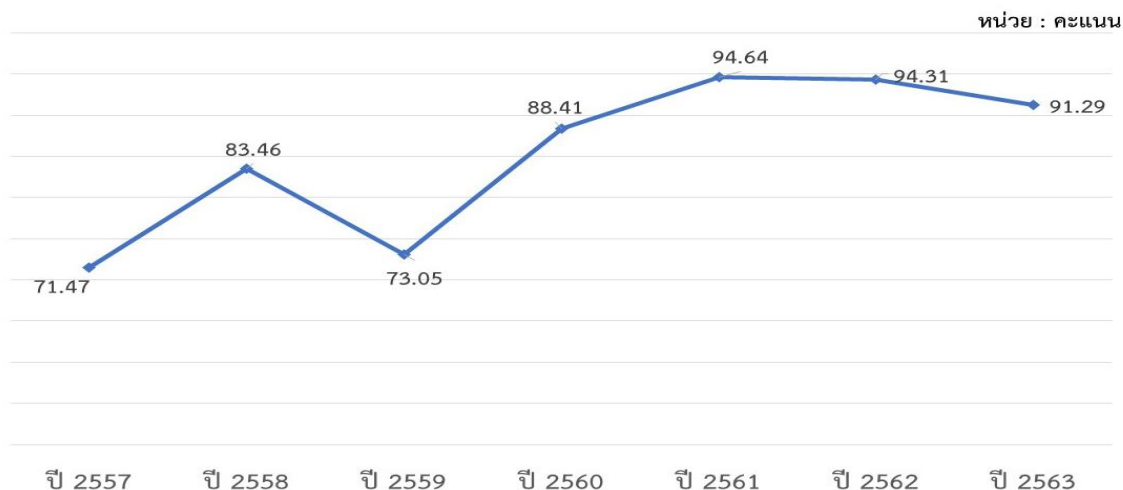


ภาพที่ 1.3 แสดงส่วนแบ่งการตลาดนม UHT ปี 2555-2562

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

- ผลการดำเนินงานในด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2557-2563 สามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปคะแนน ITA อ.ส.ค. ปี 2557-2563



ภาพที่ 1.4 แสดงผลคะแนน ITA ประจำปี 2557-2563

จากแสดงให้เห็นว่าองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 อยู่ที่ 91.29 ลดลงจากปี 2562 ที่ 94.31 เล็กน้อย

- ผลการดำเนินงานในด้านผลสำรวจของนิตยสาร BrandAge อ.ส.ค.

10 อันดับนมพร้อมดื่มยูเอชทีที่น่าเชื่อถือที่สุด

ลำดับ		ยี่ห้อ / แปรนต์	ร้อยละ*	
2021	2020		2021	2020
1	1	ไทย-เดนมาร์ก (Thai-Denmark)	25.50	24.21
2	3	โฟร์โมสต์ (Foremost)	21.20	18.95
3	2	ดัชมิลล์ (Dutch Mill)	18.00	22.11
4	4	หนองโพ (Nongpho)	11.27	7.70
5	9	โยโมสต์ (Yomost)	8.90	1.97
6	5	แอนลีน (Anlene)	4.23	5.39
7	6	ดูเม็กซ์ (Dumex)	3.72	4.47
8	8	โชคชัย (Chokchai)	3.14	2.63
9	-	จิตรลดา (Chitralada)	1.99	-
10	7	แอนมัม (Anmum)	1.02	4.34

หมายเหตุ : ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ชื่อนมพร้อมดื่มยูเอชทีบริโภคเองที่เห็นด้วย

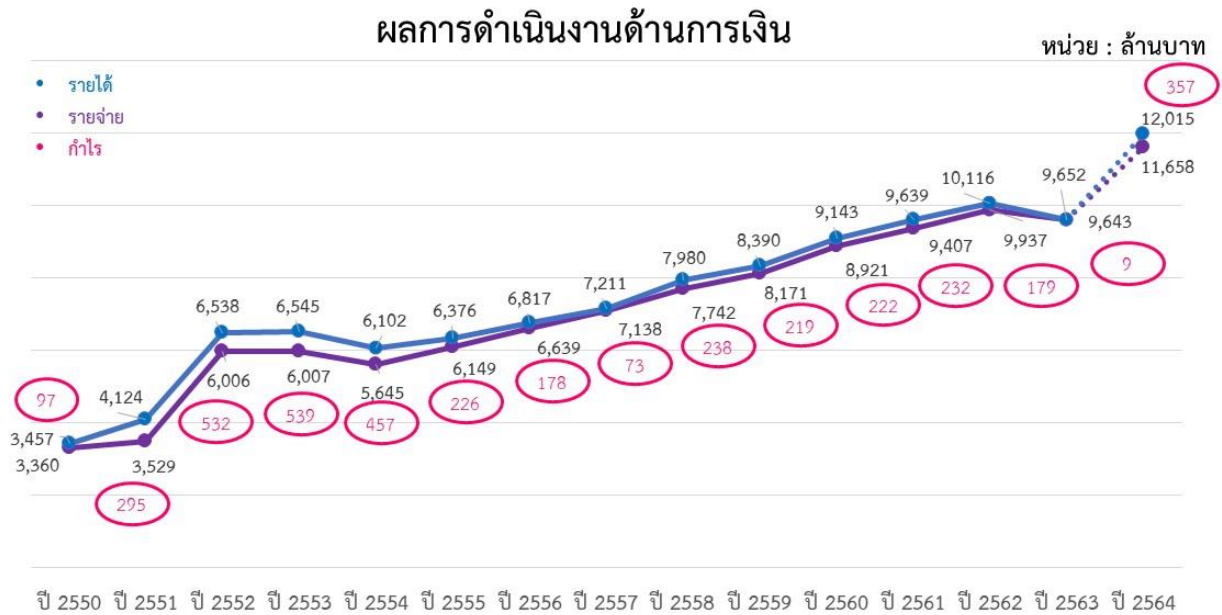
ภาพที่ 1.5 แสดงอันดับนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที ที่น่าเชื่อถือที่สุดประจำปี 2021 สํารวจโดยนิตยสาร BrandAge

- ผลการดำเนินงานในด้านรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น
 - ปี 2558-2559 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ
 - ปี 2560 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ในภาพรวม
 - ปี 2561-2562 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ปี 2563 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ในภาพรวม
 - รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น



ภาพที่ 1.9 อ.ส.ค. ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่น

- ผลการดำเนินงานในด้านการเงินของอ.ส.ค.ประจำปี 2550 – 2563 สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.10

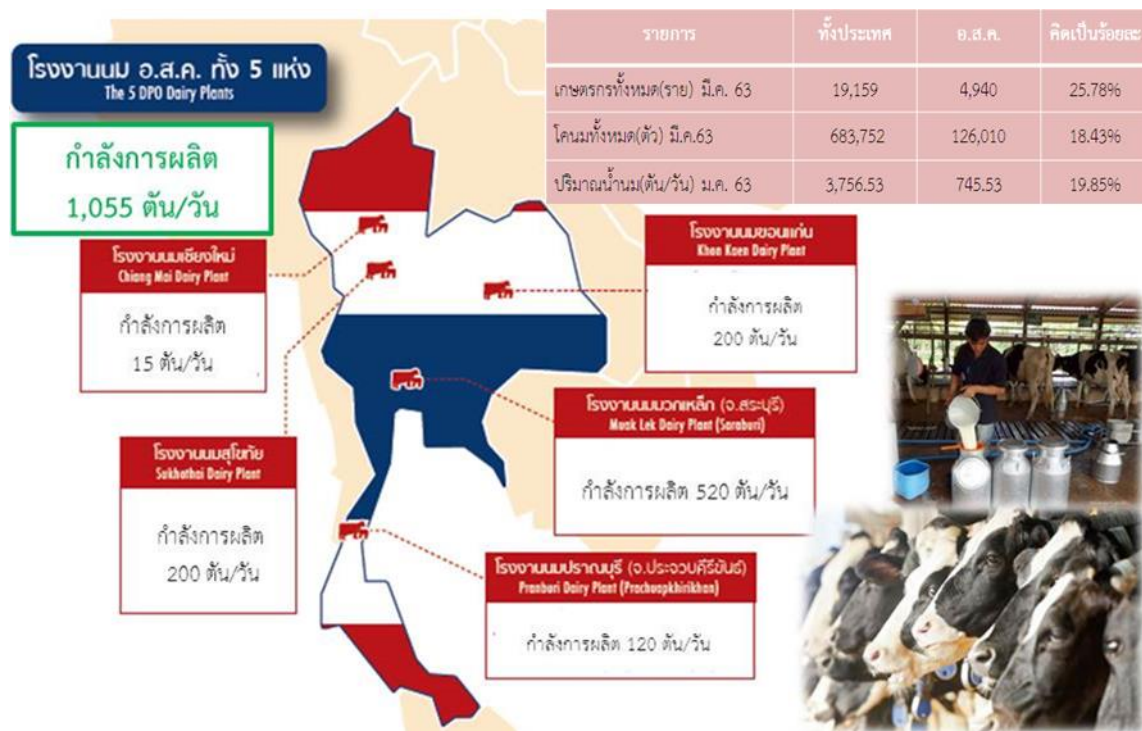


หมายเหตุ : ปี 2550 – 2562 รายได้ รายจ่าย และกำไร สดง. รับรองแล้ว
 ปี 2563 ข้อมูลนำส่ง สดง.
 ปี 2564 ข้อมูลตามงบประมาณ อ.ส.ค.

ภาพที่ 1.10 แสดงแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค. มีรายได้ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2550-2562 แต่โดยในปี 2563 อ.ส.ค.มีรายได้ 9,652 ล้านบาท และคาดการณ์รายได้ในปี 2564 ไว้ที่ 12,015 ล้านบาท เนื่องจากผลกระทบของ COVID-19 อย่างไรก็ตามซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2557 ถึง 2559 แล้วพบว่าไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพิ่มขึ้นน้อยกว่าต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพรวมถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นทุกรายการโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมกิจการโคนม และค่าใช้จ่ายในการขายและบริการทั้งนี้ในปี 2561 ถึง 2564 ได้พยายามควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น

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



ภาพที่ 1.11 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. ปี 2563

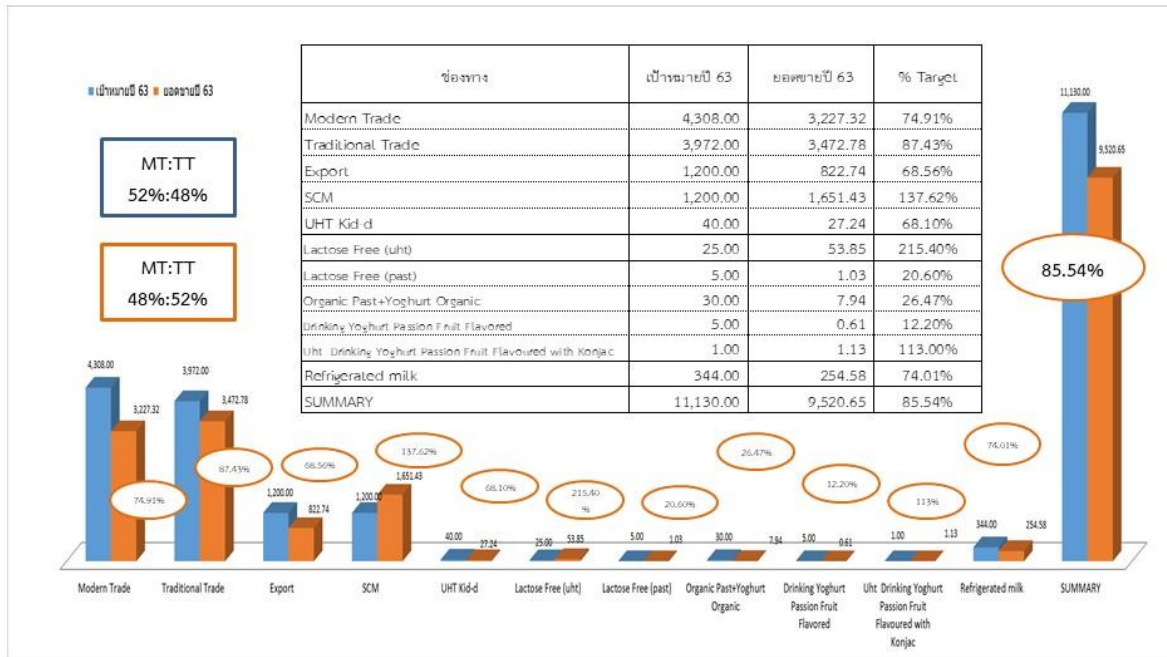
จากผลการติดตามจำนวนเกษตรกรโคนมที่ดำเนินการร่วมกับ อ.ส.ค. มีจำนวน 4,940 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.78 ของเกษตรกรโคนมไทย โดย อ.ส.ค. สามารถรองรับน้ำนมดิบได้ถึงวันละ 745.53 ตัน คิดเป็นร้อยละ 19.85 ของปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ในประเทศ

- ผลดำเนินงานในด้านเป้าหมายและการจำหน่ายในตุลาคม 2562-มิถุนายน 2563 ตามรายช่องทางสามารถสรุปได้ดังนี้

อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านการจำหน่าย ปี 2563 โดยมีเป้าหมายการจำหน่ายในภาพรวม 11,130.00 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 9,520.65 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 85.54 ของเป้าหมายประจำปี 2563 สามารถแบ่งตามช่องทาง Modern Trade โดยมีเป้าหมายที่ 4,308 ล้านบาท สามารถจำหน่ายได้ 3,227.32 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 74.91 ของเป้าหมายประจำปี 2563 ในส่วนของช่องทาง Traditional Trade มีเป้าหมายการจำหน่าย ที่ 3,972 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 3,472.78 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 87.43 ของเป้าหมายประจำปี 2563 และช่องทาง AEC มีเป้าหมายในการจำหน่าย 1,200 ล้านบาท โดยสามารถจำหน่ายได้ 822.74 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 68.56 ของยอดขายประจำปี 2563

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

หน่วย:ล้านบาท



ภาพที่ 1.12 แสดงเป้าหมาย/ผลดำเนินการเดือนตุลาคม 2562 - กันยายน 2563

- ผลดำเนินงานในด้านการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.13



ภาพที่ 1.13 แสดงภาพการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย

- ผลดำเนินงานในด้านผลิตภัณฑ์ที่ อ.ส.ค. ดูแลสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.14



ภาพที่ 1.14 แสดงผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที และผลิตภัณฑ์กลุ่มนมเย็น

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2561



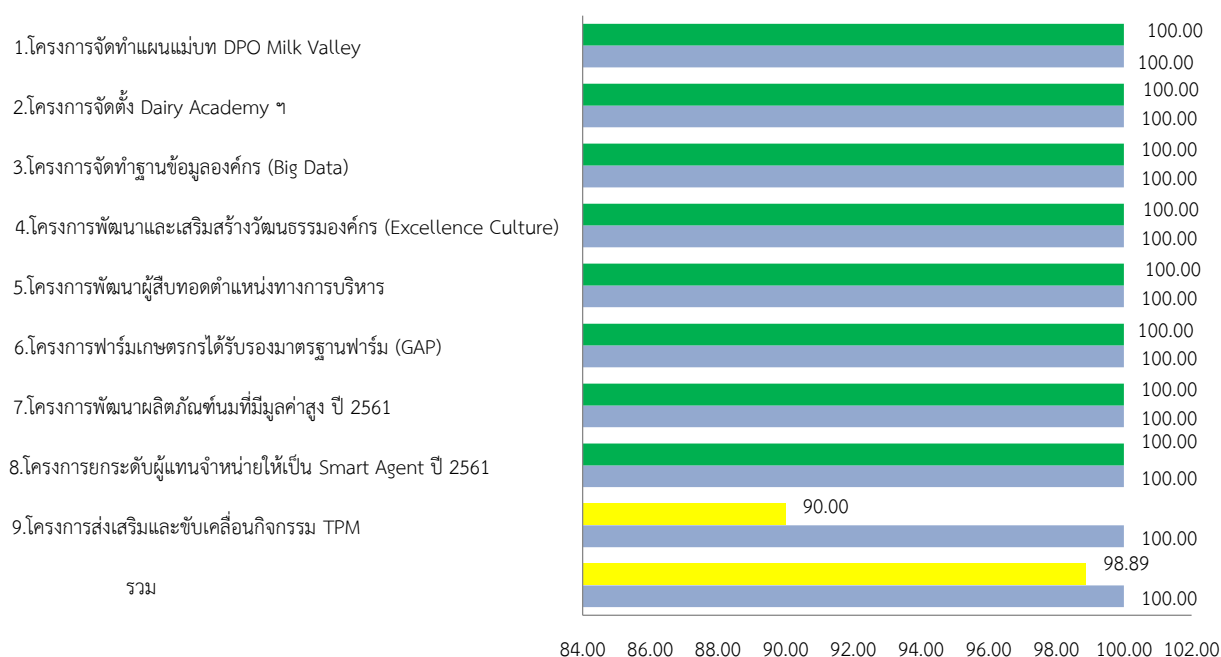
ภาพที่ 1.15 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2561

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 1.1 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2561 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (สีเหลือง) ได้แก่ รายได้, การใช้สินทรัพย์, การได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, เพิ่มผลผลิตการผลิต และโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนตัวชี้วัดอื่นได้แก่ ผลผลิตภัณฑ์ High Value, คะแนน KPI หมวด 3, ระยะเวลาปิดงบการเงิน, Competency และการสร้างความผูกพันองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย (สีเขียว)

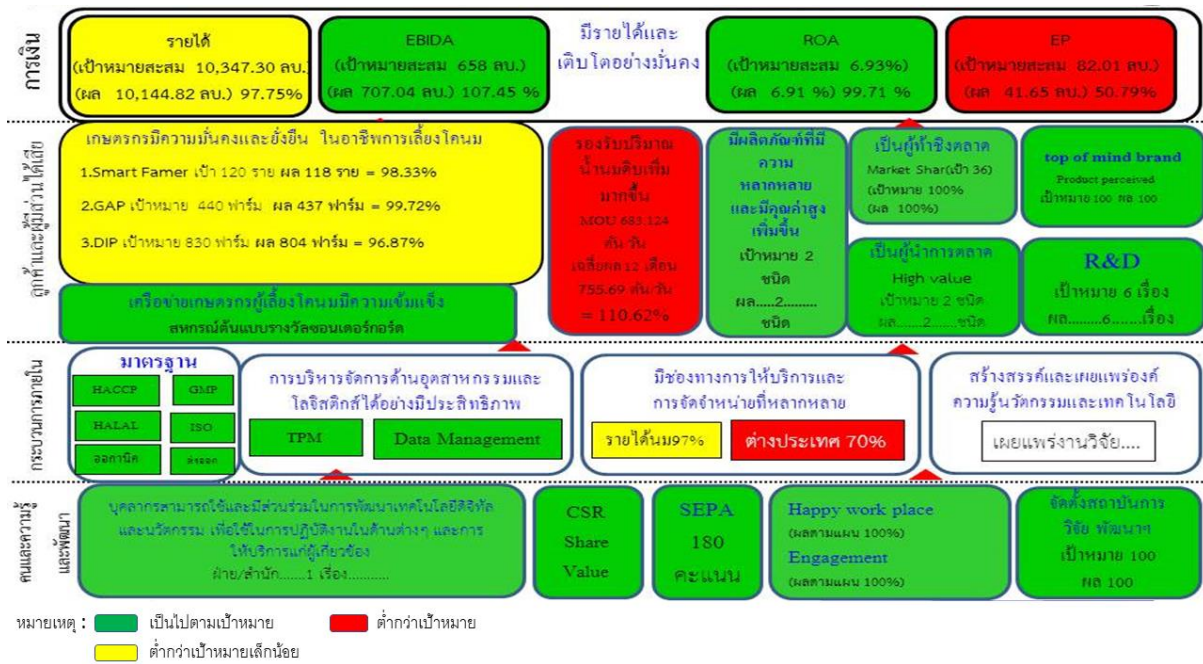
- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2561



ภาพที่ 1.16 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจกรรม TPM ที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน โดยสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 90 ของแผนงานที่กำหนด

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2562



ภาพที่ 1.17 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

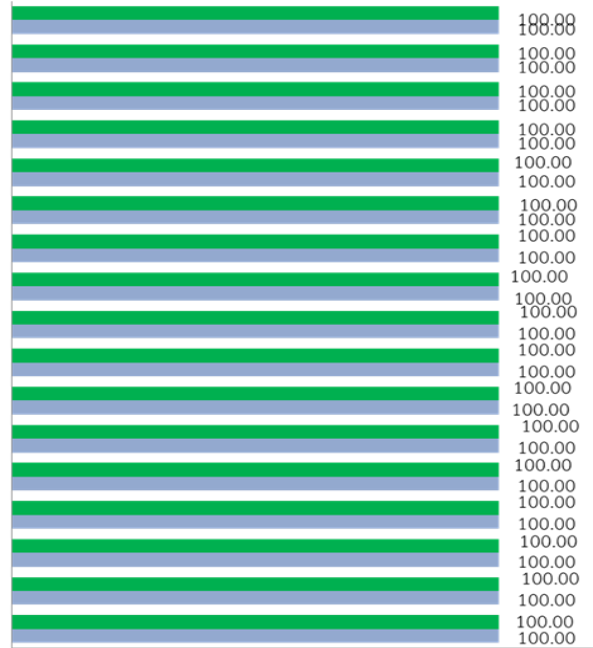
ตารางที่ 1.2 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2562

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

- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2562

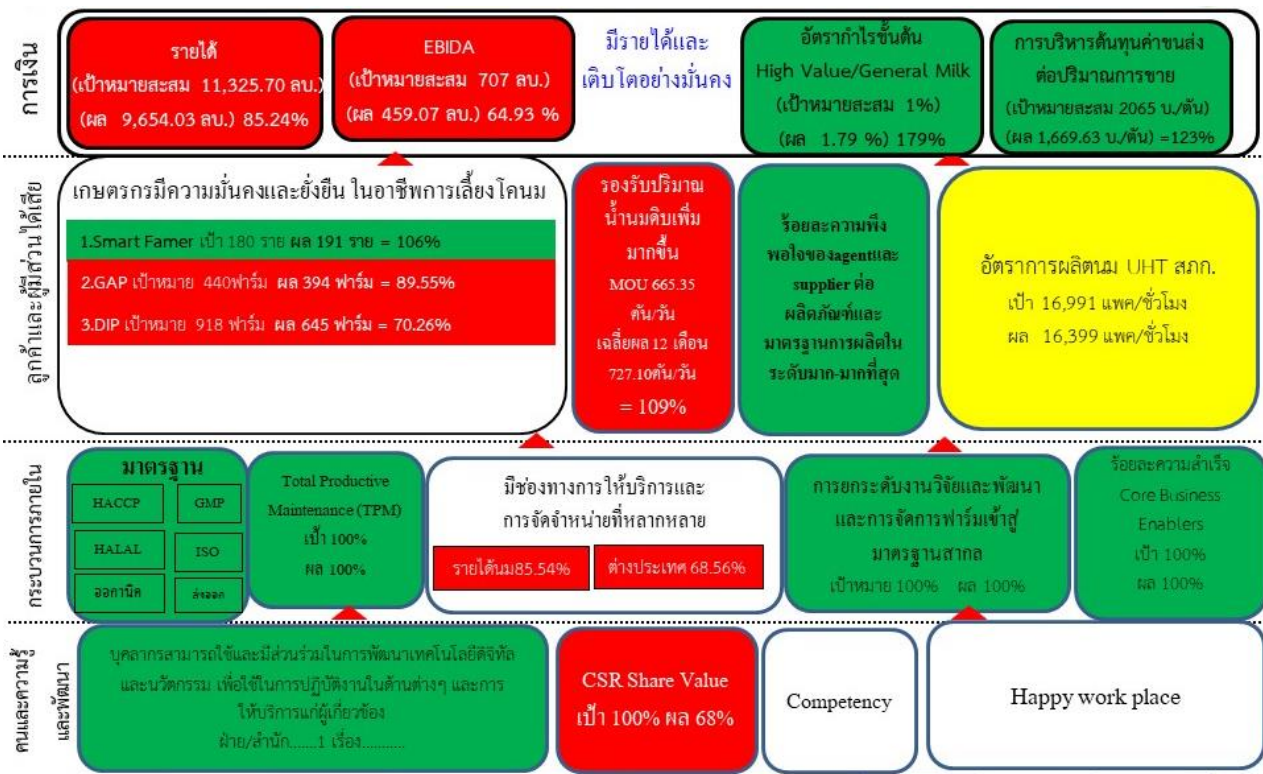
ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 100%

- 1.โครงการดำเนินการตามแผนแม่บท DPO Milk Valley
2. โครงการจัดตั้ง Dairy Academy (TMR , นักส่งเสริม)
3. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร
- 4.Top of Mind Brand
5. โครงการพัฒนาระบบ logistics
6. โครงการสารสนเทศพร้อมใช้จาก Big Data
7. โครงการ Talent Management Successor
8. โครงการพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งทางการบริหาร
9. โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
10. โครงการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
11. โครงการ CSR Share Value
12. โครงการ DIP
13. โครงการ DPO-Smart Farmer
14. โครงการขับเคลื่อน TPM สู่ Operational Excellence
15. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพสูง
- 16.โครงการยกระดับผู้แทนจำหน่ายให้เป็น Smart agent



ภาพที่ 1.18 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

- สรุปผลการติดตามกลยุทธ์ประจำปี 2563



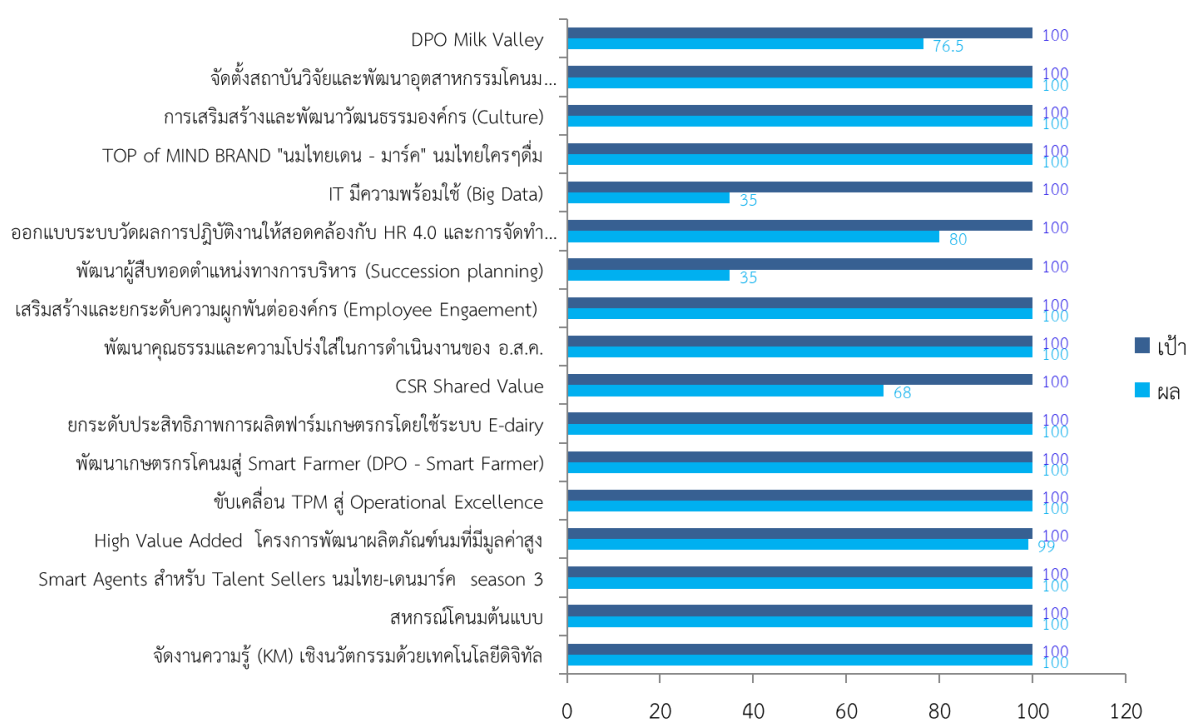
ภาพที่ 1.19 แสดงการสรุปผลการติดตามกลยุทธ์ในปี 2563

กลยุทธ์	(ต.ค.62 - ก.ย.63)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	4	2	-	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6	2	1	3
มิติด้านกระบวนการ	6	4	-	2
มิติด้านคนและความรู้	2	1	-	1
รวม	18	9	1	8

ตารางที่ 1.3 แสดงการสรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563

ผลการติดตามกลยุทธ์ของอ.ส.ค. ในปี 2563 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย (สีเขียว) โดยมีอัตราการผลิตนมยู.เอช.ที. สกก. ใกล้เคียงเป้าหมาย (สีเหลือง) และรายได้, EBITDA, DIP, GAP, ปริมาณน้ำนมดิบ, รายได้จากช่องทางจำหน่าย, CSR Shared Value, Competency และ Happy Work Place ต่ำกว่าเป้าหมาย (สีแดง)

- โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ภาพรวมองค์กร) ประจำปี 2563



ภาพที่ 1.20 แสดงผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการ DPO Milk Valley, IT มีความพร้อมใช้, HR 4.0, Successor, และ CSR Shared Value ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



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

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

ตามที่มติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนั้น กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560-2565 (สำหรับปี 2565) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



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

2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2.1 ภาพรวมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานแนวคิดที่สำคัญสำหรับประชาชนชาวไทย ซึ่งเป็นพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในเรื่อง การดำเนินชีวิตอย่าง ผาสุก เริ่มต้นจากในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภาค จนไปถึงระดับประเทศ โดยในแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาภายในประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกระแสโลกปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ในด้านเทคโนโลยี และให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยยึดหลักแนวทางของพุทธศาสนาใน “หลักทางสายกลาง” พร้อมด้วยการดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาท มีเหตุมีผลกับการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้อื่น หรือคนรอบข้าง และเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงในอนาคตต่อไป โดยอยู่ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ดังนี้



ภาพที่ 2.2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy

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

ห่วงที่ 2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจจะดำเนินการอะไร จะต้องมีความมีเหตุผลตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม จารีตประเพณี ประกอบกัน มิใช่ตัดสินใจไปด้วยอารมณ์ หรือเพียงแค่ว่าความคิดของตน

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

เงื่อนไขที่ 1 ความรู้ โดยเป็นการอาศัยความรู้รอบรู้ในแขนงวิชาต่างๆ มาประกอบกันเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด และเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการกระทำนั้นๆ

เงื่อนไขที่ 2 คุณธรรม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจให้กับประชาชน เพื่อให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความสามัคคีของคนในชาติ การร่วมมือร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไม่กอบโกยผลประโยชน์ แห่งตน และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

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

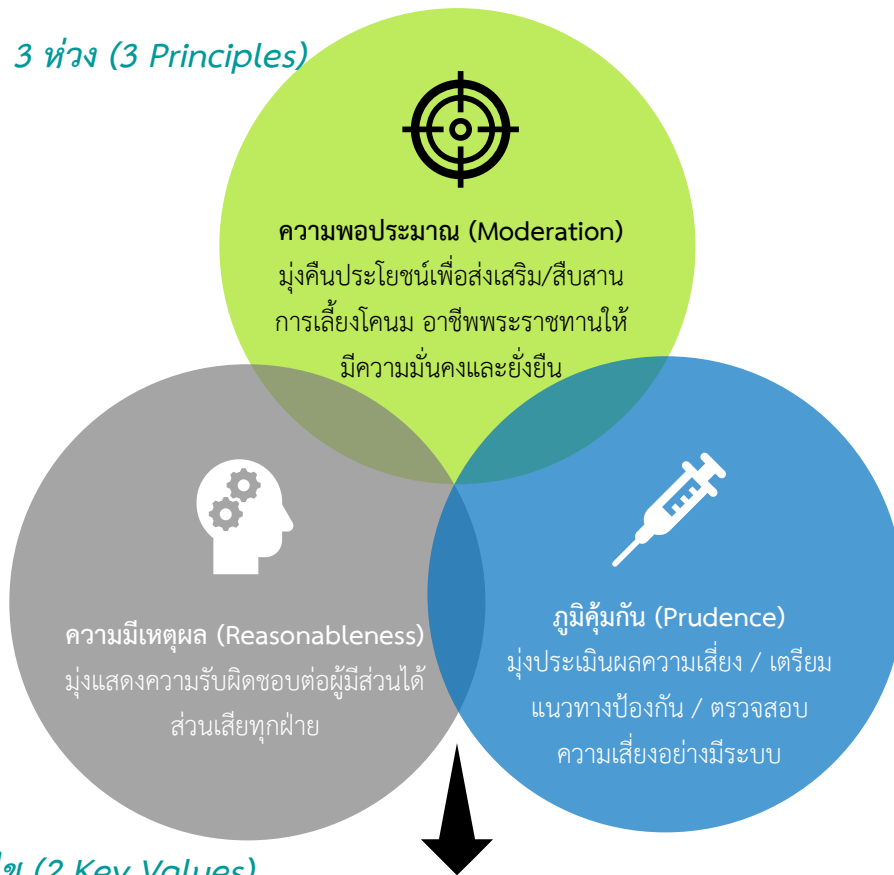
- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
- 2) ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงพัฒนาให้เป็นผู้บริหาร) หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ (ที่พัฒนาได้) ขององค์กร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

จากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้การเดินหน้ามีความสมดุลในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการผลิตที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาด

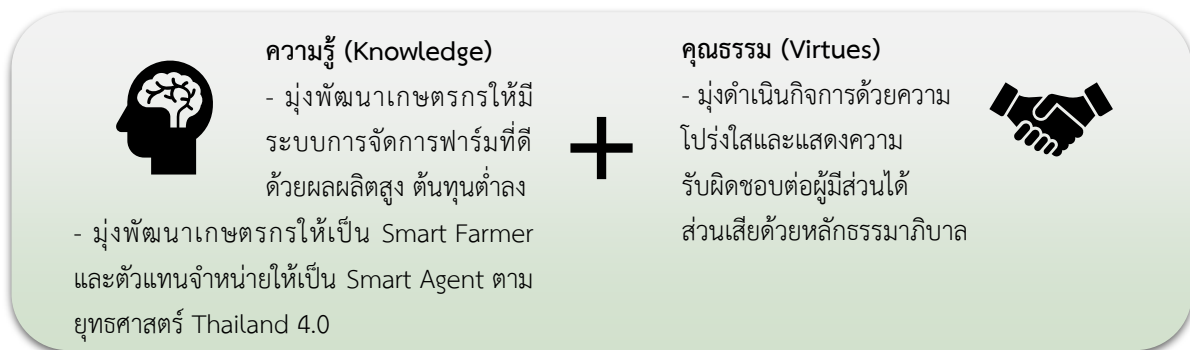
การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทประเทศ และคำนึงถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ และปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งด้านการพัฒนาองค์กรและวิชาการในองค์กรควรจะบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์หลายสาขาร่วมกัน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรจากการบูรณาการองค์ความรู้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

2.2.2 การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

3 ท่วง (3 Principles)



2 เงื่อนไข (2 Key Values)



ภาพที่ 2.3 แสดงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค.เป็นองค์กรที่น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้หลักการ 3 ท่วง 2 เงื่อนไข มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อมุ่งยกระดับให้อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ยั่งยืน ดังนี้

การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศของ อ.ส.ค.

- ส่งเสริมให้ชุมชนมีการร่วมมือและช่วยกันพัฒนา ทั้งในชุมชนตนเองและชุมชนอื่นๆ อย่างสมดุล
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนจากหลากหลายภูมิสังคม หลากหลายอาชีพ ฯลฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดความสามัคคี
- ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่อย่างพอกิน และพึงตนเองได้
- ส่งเสริมความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต ใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและดำเนินชีวิต
- มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน
- มองการณ์ไกลในเรื่องการบริหารจัดการ
- ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด
- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งองค์กร
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ใช้ และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเมื่อมีความพร้อม
- บริหารความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนในธุรกิจที่มีความชำนาญ
- แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อพัฒนาตลาด
- ยึดถือจริยธรรม มีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

นอกจากนี้ อ.ส.ค.ยังคงมุ่งสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ทรงพระราชทานอาชีพการเลี้ยงโคนมให้กับประชาชนชาวไทย พร้อมๆ กับการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ว่าด้วย “3 ห่วง” (ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน) “2 เงื่อนไข” (ความรู้ – คุณธรรม) มาใช้ในการบริหารองค์กร ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.ส.ค. ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

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

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 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 ยกกระดับสู่การเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสมัยใหม่ เป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตรและมีการเชื่อมต่อกับตลาดสินค้าและบริการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเอง ช่วยเหลือ เอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน
- 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 นับได้ว่าองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นองค์กรที่มีความสำคัญอย่างมากและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดังนั้น การขับเคลื่อนและทิศทางการพัฒนาขององค์กร จึงมีนัยสำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดไว้โดยเฉพาะตามกรอบการพัฒนาด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันภายในสังคม และด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง อ.ส.ค. ทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับพันธกิจการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม และการสร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม

2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ

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

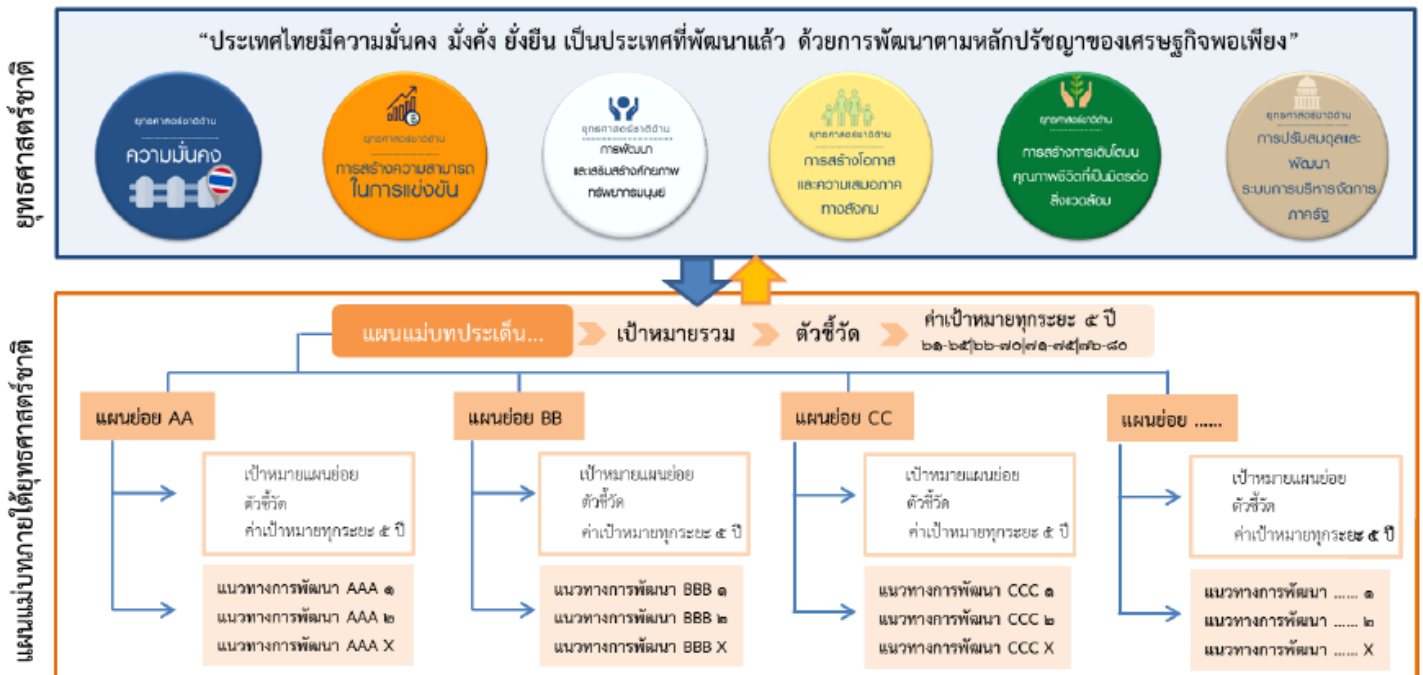
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนรวม ๒๓ ฉบับ ประกอบด้วย (๑) ความมั่นคง (๒) การต่างประเทศ (๓) การเกษตร (๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (๕) การท่องเที่ยว (๖) พื้นที่และเมื่อนำอยู่อัจฉริยะ (๗) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ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

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในปี ๒๕๘๐ ซึ่งประเทศและประชาชนทุกกลุ่มวัยจะได้รับประโยชน์

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่มีความบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะมีความซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนแม่บทฯ 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
- 2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ ประกอบด้วยเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับเพื่อใช้ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ขั้นต้น ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บท

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแต่ละฉบับตอบเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมถึงมีส่วนในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ โดยเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทมีดังนี้

1. ประเด็นด้านความมั่นคง
 - ประเทศชาติมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
2. ประเด็นด้านการต่างประเทศ
 - การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก
3. ประเด็นการเกษตร
 - ผลผลิตภัณฑ่มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรเพิ่มขึ้น
 - ผลผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ย

4. ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
 - ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในสาขาอุตสาหกรรมและบริการเพิ่มขึ้น
 - ผลผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น
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 คนไทยนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิตสังคมไทยมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ
11. ประเด็น ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
 - คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
12. ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้
 - คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ ๒๑ สามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัย ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 - คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญา

13. ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
 - คนไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น และมีความเป็นอยู่ดี
14. ประเด็นศักยภาพการกีฬา
 - ใช้กีฬาส่งเสริมคนไทยให้มีสุขภาพดี มีน้ำใจนักกีฬา และมีวินัย เคารพกฎกติกา
15. ประเด็นพลังทางสังคม
 - ประเทศไทยมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในสังคม
16. ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก
 - 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



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายแผนแม่บทที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ

2.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

เนื่องด้วยเป้าประสงค์ที่ต้องการให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำหน้าที่ระบุทิศทาง การพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งเน้นได้อย่างชัดเจน การกำหนดกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมุ่งเน้นคัดเลือก ประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ Hi-Value and Sustainable Thailand ในองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy)
- 2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society)
- 3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living)
- 4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation)

โดยภายใต้องค์ประกอบในแต่ละด้าน ได้มีการกำหนด “หมุดหมาย” (Milestones) ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘จัด’ ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand ภายในปี 2570 โดยรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน และหมุดหมาย มีดังนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

โดยขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

- ภาคการเกษตรของไทยได้รับการปรับโครงสร้างให้เป็นภาคการผลิตที่มีผลตอบแทนสูง ผ่านการยกระดับผลิตภาพ การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการปรับเปลี่ยนประเภทของการผลิตจากการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ ไปสู่การผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูง สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของตลาด โดยส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาในการผลิต และการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ด้วยการสนับสนุนข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร
- เกษตรกรสามารถเข้าถึงช่องทางการตลาดสินค้าเกษตรที่หลากหลาย อาทิ การขายตรงให้กับผู้ค้าปลีกหรือผู้ส่งออก การขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม และการทำเกษตรพันธสัญญากับผู้แปรรูป
- โครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อภาคการเกษตรและเกษตรแปรรูปได้รับการพัฒนาให้เพียงพอต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ อาทิ แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ระบบการตรวจรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์การเกษตร และโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์การเกษตร
- เทคโนโลยีชีวภาพเพื่อแปรรูปและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตและวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรได้รับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy)

2. ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน

- ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและใส่ใจในความยั่งยืน
- การท่องเที่ยวไทยมีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ เชิงเกษตร เชิงการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพ เชิงอาหารและวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ และเชิงกีฬา
- การท่องเที่ยวไทยมีกิจกรรมที่หลากหลายพร้อมทั้งมีบริการที่ได้มาตรฐานสากล สามารถเพิ่มมูลค่าและดึงดูดนักท่องเที่ยวเป้าหมายทั้งไทยและต่างชาติที่มีคุณภาพและมีความเต็มใจจ่ายสูง
- แหล่งท่องเที่ยวได้รับการดูแลรักษาให้มีความยั่งยืนและเน้นคุณค่าอย่างเหมาะสมกับพื้นที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- รายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนกระจายตัวสู่เมืองรองในทุกภูมิภาค และกระจายตัวสู่ชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่มากขึ้น ผ่านการเพิ่มมูลค่าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ

3. ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน

- อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยปรับตัวสู่การเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน
- ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์สูง มีการสนับสนุนการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ไฟฟ้ารวมถึงการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่อง
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมาตรการลดผลกระทบที่จะมีต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ดั้งเดิมและภาคการผลิตอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ เกษตรกรผู้ผลิตพืชพลังงาน
- ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป รถโดยสารสาธารณะในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด
- ประเทศไทยมีสถานีอัดประจุไฟฟ้าอย่างเพียงพอครอบคลุมเส้นทางคมนาคมสำคัญทั่วประเทศ

4. ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

- อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์และบริการทางการแพทย์และสุขภาพ ที่มีพื้นฐานอยู่บนศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศเป็นเครื่องยนต์สำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง
- ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านการรักษาโรคเฉพาะทางและบริการทางการแพทย์ขั้นสูง เช่น การผ่าตัดสมอง การผ่าตัดหัวใจ และการรักษาโรคมะเร็ง เป็นต้น รวมถึงเป็นจุดหมายปลายทางของบริการทางการแพทย์ บริการด้านความสวยงามและบริการส่งเสริมสุขภาพ
- ระบบสาธารณสุขได้รับการพัฒนาคุณภาพและขยายศักยภาพ มีการปรับสู่ Smart Medical/Smart Healthcare โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรองรับกับการดำรงชีวิตสมัยใหม่ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนความต้องการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ
- บุคลากรและทรัพยากรด้านสาธารณสุขมีการกระจายตัวอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับผู้รับบริการจากทั้งในและต่างประเทศ

5. ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้าส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกกระดับระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ
- ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains)
- ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปรับรูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

6. ไทยเป็นฐานการผลิตอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัลของอาเซียน

- ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดิจิทัลคอนเทนต์ และเป็นผู้ให้บริการด้านดิจิทัลที่สำคัญของอาเซียน
- เทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการด้านดิจิทัล ทั้งด้านซอฟต์แวร์และการสร้างสรรค์ดิจิทัลคอนเทนต์ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของภาครัฐสถาบันการศึกษา และผู้ประกอบการ พร้อมทั้งมีกลไกสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
- ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจด้านดิจิทัล อาทิ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แรงงานที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการ และกฎระเบียบที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง
- ภาครัฐมีระบบเฝ้าระวังและป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ โดยทุกภาคส่วนมีความตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ประชาชนและผู้ประกอบการมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และปลอดภัย

7. ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้

- ประเทศไทยมีระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการเติบโตของ SMEs โดยมีการแข่งขันทางการค้าที่เปิดกว้างและเป็นธรรม ความเหลื่อมล้ำระหว่าง SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่ ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและนวัตกรรมการเงินทางเลือกที่เหมาะสม องค์กรความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็น รวมถึงตลาดภาครัฐและช่องทางตลาดใหม่ๆ ลดลง โดยมีการสนับสนุนจากภาครัฐที่ตรงกับความต้องการเฉพาะของผู้ประกอบการ
- SMEs ไทยมีศักยภาพสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมโดยเฉพาะในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนารูปแบบธุรกิจ และการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ตลอดจนสามารถปรับตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีแนวโน้มความต้องการมากขึ้นในอนาคต อาทิ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือสินค้าและบริการทางสุขภาพ
- SMEs ไทยมีบทบาทในภาคการส่งออกมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าโลกได้ โดยเฉพาะในภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
- วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพ ผลิตได้และขายเป็น สามารถนำอัตลักษณ์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชุมชนมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ และสามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน
- วิสาหกิจเพื่อสังคมขยายตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ การสร้างการมีส่วนร่วมและกระจายผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจไปสู่ชุมชน การสร้างงานในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

8. ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัยและน่าอยู่

- พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ

- บริการสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา และบริการสาธารณสุข มีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกันระหว่างพื้นที่ รวมถึงมีการจัดสรรงบประมาณบุคลากร และทรัพยากรที่สำคัญอื่น ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

- พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมือง และระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุม สามารถเข้าถึงได้เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living)

- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการกำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการให้บริการสาธารณะ ขณะที่ชุมชน สถาบันการศึกษา และภาคเอกชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการออกแบบและขับเคลื่อนการพัฒนาที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของคนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

9. ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

- คนยากจนข้ามรุ่นลดลง จากมาตรการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแบบมุ่งเป้า และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถระบุตัวบุคคล ปัญหา และความต้องการได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ

- นโยบายการเงินการคลัง และกฎหมายสามารถสนับสนุนการกระจายรายได้ และสร้างความเป็นธรรมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ทุกกลุ่มคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม ทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยเฉพาะในชนบทและพื้นที่ห่างไกล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม และระหว่างพื้นที่ (digital divide)

- เด็กจากครอบครัวยากจนได้รับการช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการศึกษาในระดับที่สูงกว่าการศึกษามัธยมศึกษาได้อย่างเสมอภาค เพื่อเพิ่มโอกาสการเลื่อนชั้นทางเศรษฐกิจและสังคมอันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำในประชากรรุ่นถัดไป

- คนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทความจำเป็น บนฐานของความยั่งยืนทางการคลัง

- ระบบประกันสังคมได้รับการพัฒนาทั้งในด้านรูปแบบ เงินสมทบ และสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะการทำงานที่หลากหลายสามารถจูงใจให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบ และสร้างหลักประกันให้แก่แรงงานในภาวะวิกฤตได้

- ระบบความคุ้มครองทางสังคมของไทยมีความบูรณาการ เชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับนโยบายฐานข้อมูล ระดับปฏิบัติ จนถึงการติดตามประเมินผล โดยมีระบบที่สามารถระบุจุดสิทธิของความคุ้มครองทางสังคมที่แต่ละบุคคล/ครัวเรือนพึงได้รับ

10. ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

- ชยะได้รับการหมุนเวียนกลับไปใช้ประโยชน์ในสัดส่วนที่สูงขึ้น ผ่านการปรับปรุงระบบการจัดการ รวมทั้งการแก้ไขหรือกำหนดกฎระเบียบที่จำเป็นเพิ่มเติม อาทิ การกำหนดมาตรการเชิงบังคับสำหรับการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง การมีข้อกำหนดด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์พลาสติกให้เอื้อต่อการรีไซเคิล การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการซากผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการผลิตสินค้าจากวัสดุเหลือใช้

- ประเทศไทยมีศักยภาพในการรีไซเคิลน้ำทิ้ง โดยเริ่มจัดทำระบบในพื้นที่ที่มีความพร้อม อาทิ นิคมอุตสาหกรรม และชุมชนขนาดใหญ่

- พลังงานหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลักสำหรับการพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าใหม่ของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนตลาดการซื้อขายไฟฟ้าไปสู่รูปแบบตลาดเสรีเพื่อส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนของผู้ผลิตรายย่อยและภาคประชาชน และการปรับปรุงระบบสายส่งไฟฟ้าและการจัดการให้สามารถรองรับไฟฟ้าที่ผลิตจากพลังงานทดแทนในสัดส่วนที่สูงขึ้น

- การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าที่มีสัดส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล
- ผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัสดุเหลือใช้และมีการปล่อยคาร์บอนในปริมาณต่ำตลอดวงจรชีวิตได้รับการสนับสนุน ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับการผลิต และมาตรการทางการเงินการคลังเพื่อจูงใจผู้บริโภค

11. ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- พื้นที่ที่ประสบภัยธรรมชาติซ้ำซาก และพื้นที่ที่มีแนวโน้มจะเผชิญกับผลกระทบที่รุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้รับการจัดการให้มีความเสี่ยงที่ลดลง ผ่านการใช้มาตรการป้องกันภัยที่ยั่งยืนและมาตรการการปรับตัวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และการดำเนินชีวิตของประชาชน

- ทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสำคัญต่อการป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อาทิ ป่าต้นน้ำ ป่าชายเลนและพื้นที่ชุ่มน้ำ ได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูให้อยู่ในสภาพดี

- เป้าหมายด้านการลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและ การลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้รับการบูรณาการเข้ากับการวางแผนการพัฒนาพื้นที่ ทั้งการใช้ประโยชน์ที่ดิน และการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งก่อสร้าง

- ระบบการจัดการภัย ทั้งการคาดการณ์ การเตือนภัย การเผชิญเหตุ และการฟื้นฟูหลังเกิดภัย ในทุกระดับได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่สูงขึ้น

- ทุกภาคส่วนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยธรรมชาติและ การปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยเฉพาะการมีมาตรการช่วยเหลือกลุ่มคนเปราะบาง อาทิ คนยากจน และเกษตรกรที่มีแนวโน้มได้รับผลกระทบมากกว่าประชากรกลุ่มอื่น

12. ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

- ระบบการศึกษาไทยตั้งแต่ระดับปฐมวัยมีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกันภายในประเทศและ เทียบเท่าระดับสากล โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีทักษะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่อย่างรอบด้าน อาทิ ทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ ทักษะด้านดิจิทัลและทักษะการเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงทักษะทางสังคม/พฤติกรรม (Soft Skills) อาทิ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว การยอมรับความแตกต่าง และการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นพร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- ระบบการศึกษาและกลไกที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของเด็กแต่ละกลุ่ม ตั้งแต่กลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษ จนถึงกลุ่ม NEETs (กลุ่มเด็กและเยาวชนอายุระหว่าง 15 – 24 ปี ที่ไม่ได้ เรียน ไม่ได้ทำงาน หรือไม่ได้อยู่ในระบบฝึกอบรมใดๆ)

- สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัย (นอกเหนือจากวัยเรียน)
- ระบบการฝึกอบรมเพื่อปรับและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (Reskill /Upskill /New skill) มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุดทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อโยกย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายภายใต้การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการถูกทดแทนจากระบบอัตโนมัติ กลุ่มวัยแรงงานตอนปลายและผู้สูงอายุ
- นโยบายการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทสังคมสูงวัยมีความชัดเจน และสามารถลดทอนความเสี่ยงในการขาดแคลนกำลังแรงงาน อาทิ การขยายอายุเกษียณ การยกระดับผลิตภาพแรงงานไทย และการดึงดูดแรงงานทักษะสูงจากต่างประเทศ
- ระบบการบริหารจัดการกำลังคนและฐานข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังคนของประเทศมีความบูรณาการ นำไปสู่การออกแบบนโยบายที่เฉพาะเจาะจง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สถาบันทางสังคมเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การส่งเสริมการเลี้ยงดูบุตร การปฏิรูปสื่อและอุตสาหกรรมบันเทิง จนถึงมาตรการที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี มีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม

13. ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

- การทำงานของภาครัฐมีความบูรณาการและเป็นเอกภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบายระดับปฏิบัติ จนถึงการติดตามประเมินผล ทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐและเอกชน รวมถึงการดำเนินงานร่วมกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ
- โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยน ควบรวมหรือยกเลิกภารกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ภาครัฐมีความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และมีการบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับบทบาทและลดภารกิจเหลือเพียงเท่าที่จำเป็น
- การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ
- กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการภาครัฐมีความทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน มีการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand
- ทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน มีบทบาทในการออกแบบจัดทำ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการติดตามตรวจสอบการทำงานของภาครัฐในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ การกำหนด “หมุดหมาย” (Milestones) ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฉบับที่ 13 เพื่อนำไปสู่การพลิกโฉมประเทศสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand ภายในปี 2570 ได้พัฒนาขึ้นจากการนำโอกาสและความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Megatrends) ต่อสถานะของการพัฒนาประเทศ มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำรายละเอียดและสาระสำคัญของหมุดหมายทั้ง 13 ประการ

2.6 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2560-2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

วัตถุประสงค์ :

- ๑) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ๒) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานได้ครบถ้วนตามบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้อง กับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ

เป้าหมายการพัฒนา :

- ๑) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจนภายในปี ๒๕๖๕
- ๒) รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนและดำเนินงานตามบทบาทและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

วัตถุประสงค์ :

- ๑) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทและมีทิศทางการดำเนินงาน
- ๒) เพื่อให้ภาครัฐสามารถวางแผนและกำกับการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจอย่างบูรณาการในระยะยาว
- ๓) เพื่อให้ภาครัฐสามารถวางแผนและจัดหาแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักวินัยการเงิน การคลังของประเทศ

เป้าหมายการพัฒนา :

- ๑) ภาครัฐมีแผนการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจระยะ ๕ ปี
- ๒) ภาครัฐกำหนดให้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจมีแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสมครบถ้วน ทุกโครงการ โดยคำนึงถึงทางเลือกในการลงทุนที่สามารถลดภาระงบประมาณของรัฐและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและตลาดทุน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ :

- ๑) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินแข็งแกร่งเพียงพอที่จะดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจได้
- ๒) เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ประสบผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง
- ๓) เพื่อให้ภาครัฐมีกลไกสนับสนุนทางการเงินรัฐวิสาหกิจกรณีที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายรัฐ

เป้าหมายการพัฒนา :

- ๑) รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งเพียงพอต่อการดำเนินงานและการลงทุนตามบทบาท และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ
- ๒) รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- ๓) ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE

วัตถุประสงค์ :

- ๑) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน
- ๒) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ๓) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายการพัฒนา :

- ๑) รัฐวิสาหกิจมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการให้บริการและดำเนินงาน
- ๒) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- ๓) รัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

วัตถุประสงค์ :

- ๑) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม
- ๒) ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ
- ๓) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

เป้าหมายการพัฒนา :

- ๑) โครงสร้างบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของรัฐวิสาหกิจและหลักธรรมาภิบาลของสากล
- ๒) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งแสดงออกในการยอมรับและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีมาตรการทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง
- ๓) รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในการตัดสินใจและการดำเนินการตามภารกิจ
- ๔) รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสที่สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจ และการดำเนินการได้ และมีกลไกการตรวจสอบการตัดสินใจและการดำเนินการ รวมทั้งมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน
- ๕) รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจบนพื้นฐานของค่านิยมที่ยึดถือ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมอย่างมีจริยธรรม โดยมีผู้บริหารที่กล้าตัดสินใจและกำกับดูแลองค์กรด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน ๓ มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน (เพิ่มเติม)

วัตถุประสงค์ :

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจกำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๙ ให้การขับเคลื่อนวาระแห่งชาติเรื่องโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

เป้าหมายการพัฒนา :

รัฐวิสาหกิจสร้างเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรจากความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

2.7 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.7.1 ภาพรวมของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



ภาพที่ 2.8 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ

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

เป้าหมายที่ 1 จัดความยากจน ทุกรูปแบบทุกสถานที่ โดยมีแนวทางในการระดมทรัพยากร จากแหล่งที่หลากหลาย ยกกระดับความร่วมมือ สร้างกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคนยากจนและ เร่งการลงทุน

เป้าหมายที่ 2 จัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่าง ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มการลงทุน ยกกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศสร้างความเชื่อมั่นในการ ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การ ปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่และกำลังการผลิตของเกษตรกรขนาดเล็ก แก้ไขและป้องกันการกีดกัน และการ บิดเบือนทางการค้าในตลาดเกษตรโลก อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของตลาดและข้อมูลสำรอง อาหารได้อย่างทันการณ์ เพื่อจำกัดความผันผวนของราคาอาหารอย่างรุนแรง

เป้าหมายที่ 3 มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของ ทุกคนในทุกช่วงอายุ โดยมีแนวทางในการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การเข้าถึงยาและวัคซีนอย่าง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน การเข้าถึงยาในราคาที่เหมาะสม การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา วัคซีน และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพในระดับประเทศและระดับโลก

เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียม รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน โดยมีแนวทางให้เยาวชนทุกคนได้รับการสำเร็จการศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา และจัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน ขจัดความไม่เสมอภาคทางเพศและความเหลื่อมล้ำ เพิ่มจำนวนทุนการศึกษาโดยเฉพาะประเทศพัฒนาน้อยที่สุด เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครู

เป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง โดยมีแนวทางยุติการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิงในทุกที่ ปฏิรูปให้ผู้หญิงมีสิทธิที่เท่าเทียมในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการให้อำนาจแก่ผู้หญิง

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

เป้าหมายที่ 7 พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนทันสมัย โดยมีแนวทางการลงทุนในแหล่งพลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานความร้อน การขยายโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้มีแหล่งที่มาของพลังงานสะอาดในประเทศที่กำลังพัฒนา และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงการวิจัยและเทคโนโลยีพลังงานที่สะอาด

เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า โดยมีแนวทางส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนโดยบรรลุเป้าหมายการผลิตในระดับที่สูงขึ้นและผลิตผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งเสริมผู้ประกอบการและการสร้างงาน ตลอดจนกำจัดการใช้แรงงานทาสและการค้ามนุษย์

เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม โดยมีแนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมีแนวทางในการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบของตลาดการเงินและสถาบันด้านการเงิน การส่งเสริมการช่วยเหลือด้านการพัฒนา และการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติไปยังภูมิภาคที่มีความจำเป็นมากที่สุด การอำนวยความสะดวกในการอพยพย้ายถิ่นที่ปลอดภัยและการเคลื่อนย้ายของผู้คน

เป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการการกระจุกตัวของประชากรในเมือง รองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและ

เหมาะสม พัฒนาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนแออัด การลงทุนเรื่องการให้บริการสาธารณะต่างๆ เช่น การขนส่งสาธารณะ การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว การปรับปรุงการวางผังเมืองและการจัดการในลักษณะแบบมีส่วนร่วม

เป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่รูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้น

เป้าหมายที่ 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ โดยมีแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของภูมิภาคที่มีความเสี่ยง สร้างความตระหนักรู้และบูรณาการมาตรการเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ระดับชาติ

เป้าหมายที่ 14 การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการปกป้องระบบนิเวศทางชายฝั่งและทางทะเลจากภาวะมลพิษทางบก ตลอดจนจัดการปัญหาผลกระทบของการเป็นกรดของมหาสมุทร เสริมสร้างการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรทะเลผ่านกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงเพิ่มความรู้ทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีทางทะเล

เป้าหมายที่ 15 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบกอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่า การลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก ส่งเสริมสังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการลดความรุนแรงทุกรูปแบบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาคriminal ความขัดแย้งและความไม่มั่นคงอย่างยั่งยืน การส่งเสริมการปกครองด้วยกฎหมาย การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การลดอาชญากรรมผิดกฎหมาย 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 ในขณะที่เดียวกันเป้าหมายที่ 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 ทาง อ.ส.ค. ควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน ในลักษณะของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้แก่เกษตรกร หน่วยธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนม ตลอดจนผู้ที่สนใจในกิจการโคนม นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ทาง อ.ส.ค. จะสามารถส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมในประเทศ ให้สามารถปรับตัวเป็นอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนได้ รวมไปถึงเป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้นนั้น ทาง อ.ส.ค. ควรมุ่งขับเคลื่อนในลักษณะของการตระหนักถึงการผลิตที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

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

2.7.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของ อ.ส.ค.

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (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. ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ พระองค์ท่านมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย 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 “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ดังนั้น อ.ส.ค.จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร พร้อมๆ กับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ควบคู่กับการสร้าง อ.ส.ค.ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยเฉพาะเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย CSR 4.0 ด้วยรูปธรรมที่ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนา CSR 4.0 ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (Total Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จากทุ่งหญ้าของชุมชน ถึงแก้วนมของผู้บริโภค From CG TO CG (Community Glass to Consumer Glass) จะต้องมีมาตรฐานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีธรรมาภิบาลตลอดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และใน CSR 4.0 นั้นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินการ อาทิ Smart Farmer และมีความคิดสร้างสรรค์พยายามสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ 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”

2.8 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

2.8.1 นโยบายไทยแลนด์ 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็นความได้เปรียบแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อยไปสู่การทำได้มากขึ้นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (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 ทั้งนี้ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วย การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการ และใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ เปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง เป็นต้น โมเดล Thailand 4.0 เป็นกรอบแห่งการพัฒนาเพื่อตอบวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”



ภาพที่ 2.9 แสดงยุทธศาสตร์ของไทยแลนด์ 4.0

2.8.2 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นับเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. เนื่องจากประเทศไทยจะมีบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสาธารณะเข้าถึงชุมชนหมู่บ้านทั่วประเทศ การบริหารจัดการของรัฐจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการข้อมูลและระบบงาน และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในกระบวนการบริการ การสนับสนุนประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะเกษตรกรให้เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐ ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ยกกระดับความรู้และทักษะบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานรวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้งานทำธุรกรรมออนไลน์มีประสิทธิภาพและปลอดภัย

เป็นแผนที่มีความหมายหลักในการพัฒนาหรืออาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของทุกภาคส่วน ปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ 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

2.8.3 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2563-2565

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของประชาชน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs ให้การทำงานของภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดนโยบายของประเทศ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนาบริการดิจิทัลที่มีคุณภาพสำหรับประชาชนโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานรัฐมีทัศนคติด้านดิจิทัล (Digital Mindset) มีความพร้อมและศักยภาพในการพัฒนาบริการดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ การจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัลและทะเบียนดิจิทัลระหว่างหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งการเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยในการใช้บริการดิจิทัลของประชาชนด้วยการปกป้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน ความปลอดภัยในการยืนยันตัวตนทางดิจิทัลสำหรับการทำธุรกรรมทางดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการดิจิทัลภาครัฐ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งด้านระยะเวลาที่สะดวก รวดเร็ว ลดภาระการเดินทาง และความพึงพอใจสูงสุดจากการรับบริการจากภาครัฐในสังคมดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 อำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนและลดระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยตลอดกระบวนการธุรกิจ ตั้งแต่การรับคำขออนุญาตผ่านระบบดิจิทัลเพื่อลดระยะเวลาและลดเอกสารที่ภาคธุรกิจต้องจัดเตรียม การพัฒนาระบบเอกสารและใบอนุญาตอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการสร้างโอกาสในการทำธุรกิจ โดยส่งเสริมให้เกิดการนำข้อมูลไปพัฒนาบริการและนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศในด้านต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในทุกกระบวนการทำงานของภาครัฐ ยุทธศาสตร์นี้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กระบวนการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้สามารถ พัฒนาบริการประชาชนหรือบริหารจัดการภายใน ภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ โดย เป็นการส่งเสริมและผลักดันตั้งแต่ต้นกระบวนการ คือ การจัดทำข้อมูลภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อรองรับการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงในการให้บริการประชาชน การปรับปรุงหรือแก้ไขกฎหมาย เพื่อให้สามารถเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่าง ถูกต้องเป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จนถึงกระบวนการส่งเสริมให้ภาครัฐเปิดเผยข้อมูลผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อให้เกิดความ โปร่งใสในทุกขั้นตอน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนร่วมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล มุ่งเน้นการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล ผ่านการ แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทาง หรือนโยบาย การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลผ่านช่องทางดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยครอบคลุมการเสนอ ความคิดเห็นและการติดตามผลในด้านต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง อาทิ การมีส่วนร่วมในบริการภาครัฐ การมีส่วนร่วมในโครงการและการใช้งบประมาณ และ การมีส่วนร่วมในการออกกฎหมายสาธารณะ

เป็นต้น รวมทั้งการปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็น อุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิด รัฐบาลดิจิทัลที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2.9 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

- 1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและลด ความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน
- 2) ส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาระบบตลาดและการบริหารจัดการการผลิตภัณฑ์

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

- 1) รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อ พิจารณาว่าองค์กรในปัจจุบันสามารถตอบสนองต่อภารกิจตามเจตนารมณ์ที่จัดตั้งขึ้น และ ยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างไร และควรต้องปรับบทบาทให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมและ เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) รัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ เกษตรกรเกี่ยวกับเกษตรกรรมสมัยใหม่ ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดผ่าน ระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยให้กับเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

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

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) รัฐวิสาหกิจควรลงทุนด้านบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้าง Business Model ทาง การเกษตร เพื่อเป็นพื้นฐานด้านการเกษตรและพัฒนาเครื่องมือทางการเกษตรใหม่ๆ ให้แก่ เกษตรกร และส่งเสริมการลงทุน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม
- 2) รัฐวิสาหกิจควรจัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และทิศทางตามยุทธศาสตร์เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- 3) รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมโครงการลงทุนผ่านรูปแบบการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)
- 4) รัฐวิสาหกิจควรมีแนวทางและวางแผนการเงินสำรองเพื่อให้มีงบประมาณที่เพียงพอต่อการลงทุน ในโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจและไม่เป็นภาระด้านงบประมาณต่อภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

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

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ :

- 1) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผน เพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาทบทวนแล้ว
- 2) ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินงานที่มีกำไรและมีบทบาทด้านการหารายได้ให้รัฐ จะต้องมีการจัดทำแผนและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ ที่มีอยู่หรือธุรกิจที่สามารถต่อยอดไปจากธุรกิจเดิม โดยไม่ต้องอยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้
- 3) รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตให้ได้ใกล้เคียงกับต้นทุน ที่แท้จริงมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและประโยชน์ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากรและงบประมาณ
- 4) รัฐวิสาหกิจควรร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจที่มีกิจกรรม การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกัน เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand

4.0 และแผน DE ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

- 1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและบริการ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- 2) รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงาน ผลตามมาตรฐานสากล

- 4) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของรัฐวิสาหกิจ
- 5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณะชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุก
รัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม**

- 1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล รวมถึงการกำกับดูแลบริษัทในเครือ
- 2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตาม การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- 3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- 4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการ และเผยแพร่แก่สาธารณะ
- 5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผล และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร และมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- 7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ รวมถึงผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไก กำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากร โดยให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีนโยบายและแนวทางในการส่งเสริม ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดี มีกลไกกำกับ ติดตามและส่งเสริมบุคลากร
- 8) 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 เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ 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/ml
- 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 โดยทิศทางการพัฒนาได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” พร้อมทั้งมีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้ต่อหัวมากกว่า 13,000 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 390,000 บาท ต่อคน ภายในปี พ.ศ. 2579) ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกรมีทั้งทักษะและความสามารถในการอาชีพของตนให้เพิ่มมากขึ้น และให้การดำเนินงานของสถาบันการเกษตรมีศักยภาพและประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรนั้น ต้องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในส่วนของการผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิต ประกอบกับต้องการให้คุณภาพชีวิตของเกษตรกรมีความกินดีอยู่ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้

ตลอดจนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและเชื่อมโยงเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้นนำไปสู่ความเชื่อมโยงจากอำเภอไปสู่ระดับจังหวัดและไปสู่ระดับภูมิภาคต่อไป โดยประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันการเกษตร โดยเน้นให้เกษตรกรมีทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถเลี้ยงตนเองได้ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้เกษตรกรเชื่อมั่นกับการทำการเกษตร เป็นการสร้างรากฐานให้เกษตรกรไทยเข้มแข็งขึ้น และวางรากฐานการเกษตรในระยะยาวพร้อมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานเนื่องจากสังคมไทยมีเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่สังคมผู้สูงอายุ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้อองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับในระดับโลก รวมถึงการวิจัยเรื่องปริมาณความต้องการของตลาดให้สอดคล้องกับการผลิตไม่ให้เกิดสินค้าล้นตลาดเพราะจะทำให้เกิดภาวะราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และแนวทางการพัฒนาฟาร์มของไทยให้เป็นฟาร์มอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรให้สอดคล้องไปกับทิศทางของนโยบาย Thailand 4.0 และนโยบายการเกษตร 4.0 ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาไปสู่เกษตรเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วโลก

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

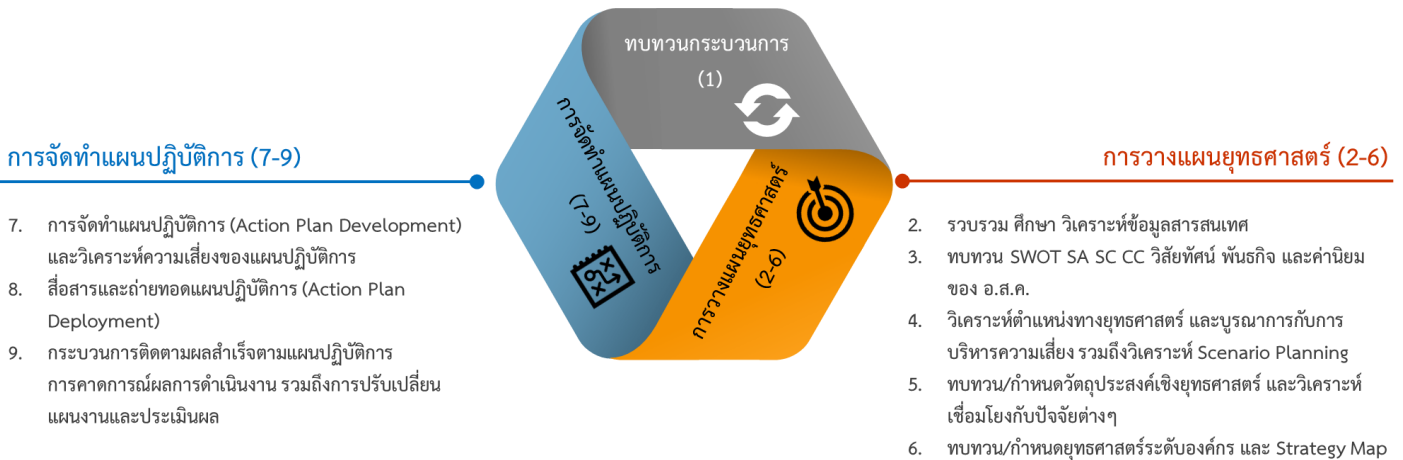
ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ โดยการพัฒนานักวิจัยและบุคลากรของทางการเกษตรให้มีองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เป็น Smart Officers และ Smart Researchers ที่มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการบูรณาการความเชื่อมโยงให้ทุกภาคส่วนโดยใช้กลไกประชารัฐ และการปรับปรุงและพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ

2.12 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ของประเทศ และยังเป็นคนส่วนใหญ่ที่ยังต้องการการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากภาครัฐ หากสามารถสร้างความเข้มแข็งภาคการเกษตรได้ จะสามารถสร้างความมั่นคงให้กับประเทศอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ กระทรวงเกษตรฯ ยังมุ่งกระตุ้นการสร้างเศรษฐกิจรากฐานให้กับประเทศ กระทรวงเกษตรฯ จึงได้ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติมุ่งเน้นภาพรวมในด้านต่าง ๆ คือ

- 1) การบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ มีการกระจายน้ำอย่างเหมาะสมและทั่วถึง รวมทั้งพัฒนาแหล่งน้ำในไร่นาของเกษตรกรและชุมชน เพื่อให้เกษตรกรมีน้ำเพียงพอสำหรับการอุปโภคบริโภคและทำการเกษตร ตลอดจนป้องกันและบรรเทาปัญหาอุทกภัย
- 2) การป้องกันโรคระบาดจากพืชและสัตว์ ซึ่งถือเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันของสินค้าเกษตร
- 4) การพัฒนาช่องทางการตลาดให้กับเกษตรกร โดยเพิ่มช่องทางตลาดให้หลากหลาย ทั้งในรูปแบบตลาดออนไลน์และออฟไลน์
- 5) มาตรฐานการรับรองสินค้าเกษตร เพราะทั่วโลกให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย จึงต้องมีเครื่องมือที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับจากนานาชาติ
- 6) การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล Big Data ในการเชื่อมโยงการทำงานเกษตรร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อาณาที่และเกษตรกรมีข้อมูลที่ดีและเพียงพอต่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และวางแผนด้านการเกษตรได้อย่างทันต่อสถานการณ์
- 7) การลดต้นทุนการผลิต เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
- 8) การพัฒนาเมล็ดพันธุ์ให้มีคุณภาพ การพัฒนาพันธุ์พืช สัตว์ ประมง เพื่อให้เกษตรกรมีพันธุ์พืช-พันธุ์สัตว์คุณภาพดี มีความหลากหลาย และเพียงพอกับความต้องการใช้ในการทำการเกษตร
- 9) การส่งเสริมอาชีพ ทั้งด้านประมงและปศุสัตว์

2.13 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนธุรกิจปี 2565



การจัดทำแผนปฏิบัติการ (7-9)

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
8. สื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)
9. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนงานและประเมินผล

การวางแผนยุทธศาสตร์ (2-6)

2. รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
3. ทบทวน SWOT SA SC CC วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ อ.ส.ค.
4. วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ Scenario Planning
5. ทบทวน/กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์เชื่อมโยงกับปัจจัยต่างๆ
6. ทบทวน/กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และ Strategy Map

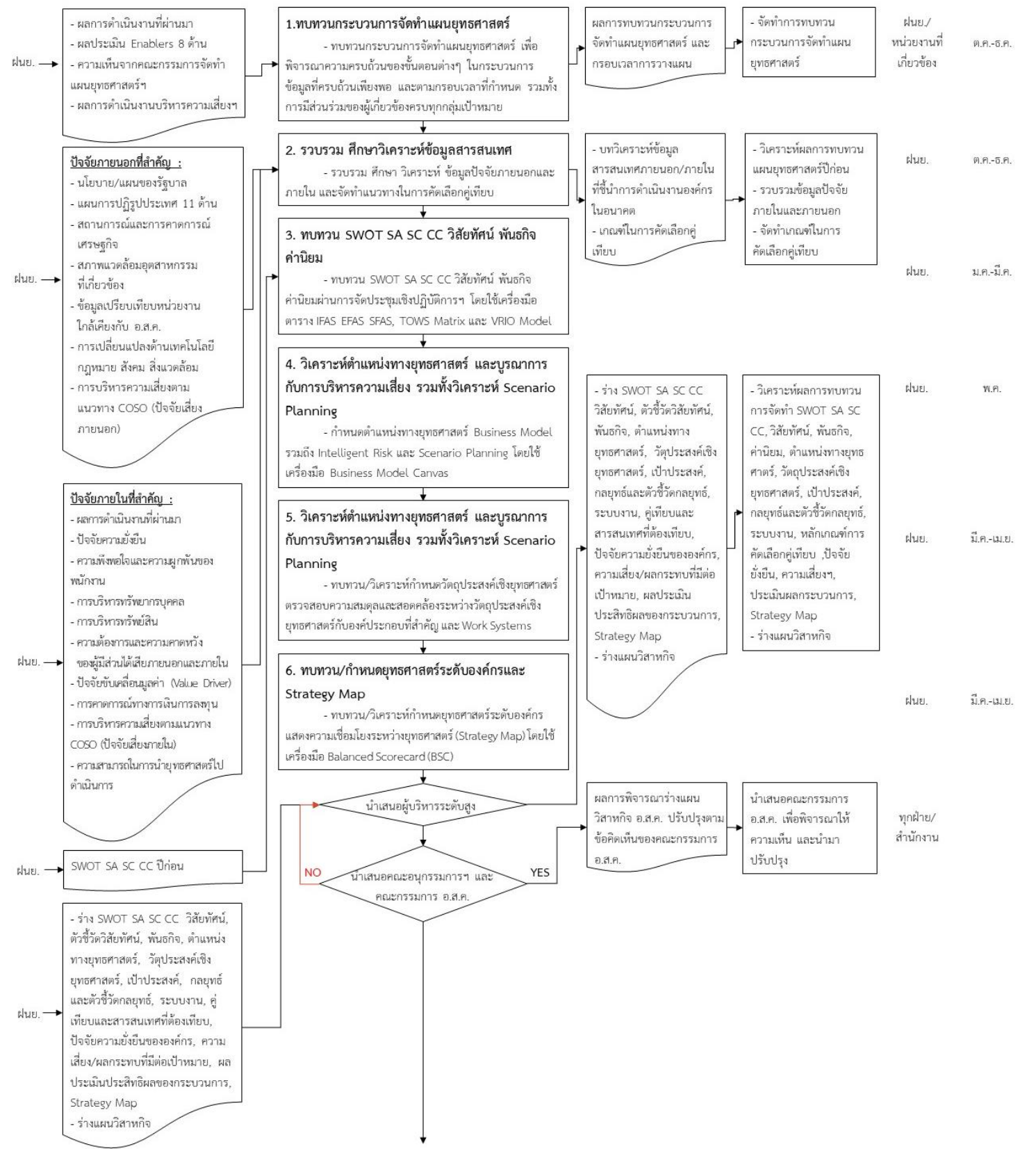
ภาพที่ 2.11 แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

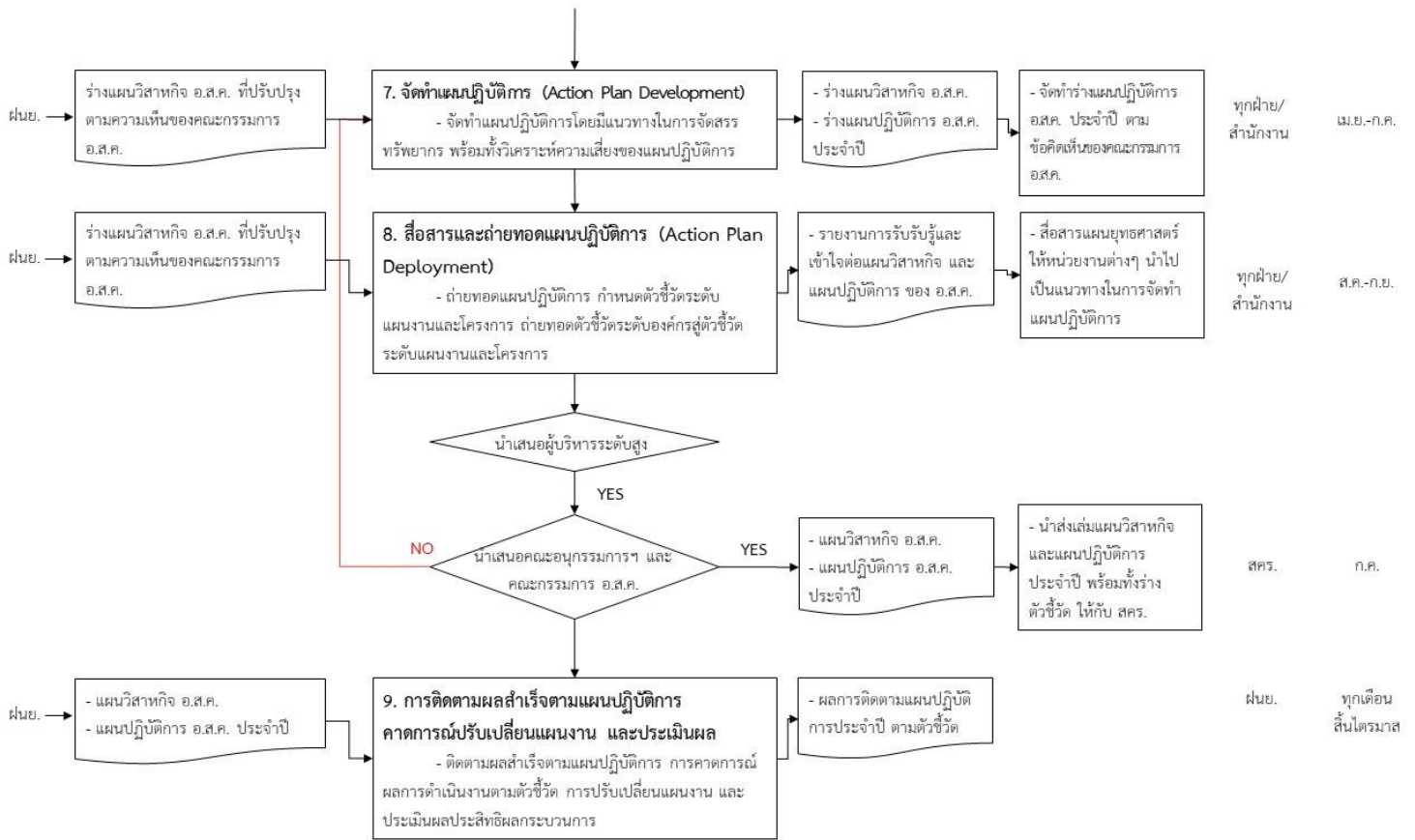
กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565ดำเนินการโดยอ้างอิงจาก คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ซึ่ง อ.ส.ค. ได้กำหนดกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการและ 9 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

กระบวนการที่ 1 การทบทวนกระบวนการ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 1 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ, การทบทวน SWOT SA SC CC วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ อ.ส.ค., การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ Scenario Planning, การทบทวน/กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์เชื่อมโยงกับปัจจัยต่างๆ และการทบทวน/กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และ Strategy Map

กระบวนการที่ 3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ, การสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) และการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนงานและประเมินผล





ภาพที่ 2.12 แสดงขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. ตามรูปแบบ SIPOC Model





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 การปรับปรุงจจุบัน และการสร้างคุณค่าใหม่ โดยมีเป้าหมายหลักให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ และยั่งยืน มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยยุทธศาสตร์นี้มีส่วนที่ส่งผลสนับสนุนต่อการส่งเสริมกิจการโคนมในหลายประเด็น ได้แก่ ด้านการเกษตรสร้างมูลค่า โดยเน้นให้พัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจ การเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม เน้นเกษตรคุณภาพสูงและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยดำเนินการดังนี้ ก) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เป็นการส่งเสริมการนำอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นผลิตภัณฑ์การเกษตรที่มีมูลค่าสูงขึ้น ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับในประเทศและต่างประเทศ ข) เกษตรปลอดภัย การส่งเสริม การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เกษตรกรในการทำเกษตรปลอดภัยและเปลี่ยนผ่านไปสู่การทำเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาการตรวจรับรองคุณภาพ ค) เกษตรชีวภาพ การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต การส่งเสริม การวิจัย พัฒนา และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีสะอาด เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี เพื่อการเกษตร ง) เกษตรแปรรูป ปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการแปรรูป สร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตรพรีเมียมที่มีคุณค่าเฉพาะสอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดด้วยการต่อยอดผลงานจากสถาบันวิจัยสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ จ) เกษตรอัจฉริยะ นำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเป็น ฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรในเชิงมูลค่าและปริมาณ ต่อพื้นที่สูงสุด และเตรียมพร้อม รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีการคำนึงถึงการใช้ ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างสมดุลเกษตรอาหารและเกษตรพลังงาน และ ด้านอุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทยในการ ส่งเสริมการคมนาคม ขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้เป็นฐานการผลิตของภูมิภาคเพื่อ การส่งออกสู่ตลาดโลก และ ศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค ลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์และเพิ่ม มูลค่าจากการเป็นศูนย์กลางทาง ภูมิศาสตร์ ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม การสร้างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ ระดับภูมิภาคและเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ของโลก

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นนโยบายภาครัฐ ที่ส่งผลสนับสนุนการส่งเสริมกิจการโคนมทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพสูง ระดับกลางน้ำ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงปลายน้ำ คือ การ กระจายและขนส่งสินค้า 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) การดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละด้าน (function /commodity approach) เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่โครงการที่เลือกไว้แล้ว โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง area approach เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมชลประทาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มอบหมายให้หน่วยงานเลือกพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (field manager) เนื่องจากเป็นผู้รู้จักพื้นที่ คนและสินค้าพื้นที่ที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการต้องมีหลักเกณฑ์การพิจารณา โดยพื้นที่ที่เลือกต้องมีขนาดพื้นที่ทำการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ติดกัน หรือต่อเนื่องกัน มีลักษณะทางสังคม การปกครอง ที่จะบริหารจัดการร่วมกันได้ พื้นที่ระหว่าง 300-5,000 ไร่ ขึ้นกับชนิดพืช โดยในส่วนของปศุสัตว์ ต้องมีพื้นที่ 300 ไร่ขึ้นไปหรือ 300 หน่วยขึ้นไป (โคหนึ่งตัว = 0.65 หน่วย) หรือเกษตรกร 50 รายขึ้นไป ลักษณะพื้นที่และความพร้อมของเกษตรกร และการตลาด จะต้องมีข้อมูลของพื้นที่ เช่น ระดับ Zoning (S1, S2, S3 และ N) ควรเลือกพื้นที่โครงการที่เหมาะสม S1-S3 เป็นพื้นที่ดำเนินการ ต้องมีข้อมูลของเกษตรกรที่ทำการผลิตในโครงการ ว่าเป็นเกษตรกร Smart farmers ต้นแบบ Smart farmer หรือ Developing Smart Farmers จำนวนเท่าไร ต้องมีข้อมูลของการผลิตสินค้าว่ามีการผลิตพันธุ์อะไร ผลผลิตเป็นอย่างไร ปัญหาการผลิตอยู่ตรงไหน ตลาดอยู่ที่ใด ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเป็นอย่างไร สุดท้ายต้องมีประเด็นในการส่งเสริม (Impact point) เพื่อกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น

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

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economy)

3.1.2.1 แนวโน้มเศรษฐกิจโลก

IMF ประเมินเศรษฐกิจโลกปี 2021 ขยายตัว 5.5% ตามรายงาน World Economic Outlook (WEO) ในเดือน ม.ค. 2021 ซึ่งดีกว่าประมาณการครั้งก่อนที่ 5.2% สะท้อนความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของวัคซีนที่คาดว่าจะถูกนำมาใช้ได้อย่างแพร่หลาย และมาตรการสนับสนุนทางการคลังเพิ่มเติมจากประเทศหลักๆ อย่างไรก็ตาม แม้เศรษฐกิจโลกในปีที่ผ่านมาหดตัวน้อยกว่าที่ประเมินไว้ครั้งก่อน (จาก -4.4% เป็น -3.5%) จากการฟื้นตัวที่แข็งแกร่งหลังคลาย Lockdown ช่วงครึ่งหลังของปีทว่า เศรษฐกิจโลกในปี 2021 ยังเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนสูง จากสถานการณ์จำนวนผู้ติดเชื้อรายใหม่ที่เร่งตัวขึ้นในช่วงปลายปี 2020 โดยเฉพาะการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสที่ส่งผลให้หลายประเทศกลับมา ใช้มาตรการ Lockdown ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อกิจกรรมเศรษฐกิจและเป็นอุปสรรคต่อการกระจายวัคซีนไปยังพื้นที่ต่างๆ

ส่วนเศรษฐกิจโลกในปี 2022 คาดว่าจะขยายตัว 4.2% จากการอนุมัติใช้วัคซีนต้าน COVID-19 ของประเทศต่างๆ ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกับที่หลายประเทศก็ได้เริ่ม ฉีดวัคซีนให้กับประชากรแล้วตั้งแต่ช่วงเดือน ธ.ค. ที่ผ่านมา รวมถึงการทยอยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อลดกิจกรรมที่ต้องติดต่อสัมผัสกัน ตลอดจนมาตรการที่เพิ่งมีความชัดเจนในช่วงปลายปี 2020 โดยเฉพาะพากิ่งของสหรัฐฯ และญี่ปุ่น ที่จะเป็นแรงหนุนต่อเศรษฐกิจโลกปี 2021-2022 ให้ดีกว่าประมาณการครั้งก่อน

3. วิกฤตไวรัสโคโรนาระบาดจะทำเศรษฐกิจโลกถดถอยครั้งใหญ่ในรอบเกือบ 100 ปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. โดยปริมาณการซื้อของผู้บริโภคลดลง ส่งผลต่อยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. ซึ่ง อ.ส.ค. ควรมี มาตรการเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว

3.1.2.2 ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน

ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน

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

4. ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยเป็นปัจจัยบวกที่ส่งผลต่อการค้าระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นภาค การเกษตร อุตสาหกรรม ความมีอัตลักษณ์ หรือสภาพภูมิศาสตร์

3.1.2.3 แนวโน้มเศรษฐกิจไทย

แม้เศรษฐกิจไทยในภาพรวมจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีความไม่แน่นอนสูงจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ในประเทศ โดยมองว่า 2 ปีนี้ (2564-2565) เศรษฐกิจจะอยู่บน ‘ความไม่แน่นอนสูง’ จากหลายปัจจัย โดยช่วงครึ่งแรกของปี 2564 มองว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลักมาจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ทั้งในไทยและต่างประเทศที่อาจจะรุนแรง ไม่ว่าจะในพื้นที่เดิมหรือการระบาดในพื้นที่ใหม่ จนอาจทำให้รัฐต้องออกมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดขึ้น ทั้งนี้ การระบาดระลอกใหม่ได้กระทบความเชื่อมั่นและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และจะส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินอาจระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อในภาคธุรกิจจากความเสี่ยงด้านเครดิตที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้สภาพคล่องกระจายสู่ภาคธุรกิจน้อยกว่าที่คาดไว้

ขณะที่ปี 2565 คาดว่าไทยสามารถเปิดเที่ยวบินเชิงพาณิชย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยไม่ต้องมีเงื่อนไขในการฉีดวัคซีนและการกักตัว ในกรณีที่ไทยและต่างประเทศมีการกระจายวัคซีนเพียงพอจะทำให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ขึ้น แต่ต้องยอมรับว่ารูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปอาจทำให้นักท่องเที่ยววันน้อยกว่าที่คาดอย่างไรก็ตาม มองว่าครึ่งปีหลัง 2565 มีแนวโน้มว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจจะกลับไปใกล้เคียงช่วงก่อนโควิด-19

ดังนั้นภาครัฐต้องติดตามการฟื้นตัวเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด และเร่งดำเนินมาตรการการเงินการคลังที่ออกมาแล้วให้เกิดผลในวงกว้าง รวมถึงการสร้างความต่อเนื่องของมาตรการรัฐ อีกทั้งการประสานนโยบายระหว่างหน่วยงานให้เศรษฐกิจฟื้นตัว ขณะเดียวกันต้องเตรียมมาตรการเพิ่มเติมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5. ประเทศไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบในทางลบต่อ อ.ส.ค. ซึ่ง อ.ส.ค. ควรมีมาตรการเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว

3.1.2.4 สภาพการณ์ด้านอุตสาหกรรมนม

ด้านการผลิต

สำหรับประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลกปี 2559 - 2563 จำนวนโคนมในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลก มีอัตราเพิ่มร้อยละ -0.42 ต่อปี โดยในปี 2563 มีจำนวนโคนมรวม 137.84 ล้านตัว เพิ่มขึ้นจาก 136.06 ล้านตัวในปี 2562 ร้อยละ 1.31 ประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมมากที่สุด คือ ประเทศอินเดีย มีจำนวนโคนม รวม 56.45 ล้านตัว รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป 22.63 ล้านตัว และบราซิล 16.80 ล้านตัว

จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563

หน่วย : ล้านตัว

ประเทศ	2559	2560	2561	2562	2563 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	53.50	54.00	52.48	54.60	56.45	1.19
สหภาพยุโรป	23.55	23.53	23.31	22.91	22.63	-1.06
บราซิล	17.43	16.26	16.30	16.50	16.80	-0.59
สหรัฐอเมริกา	9.33	9.41	9.40	9.34	9.37	0.01
รัสเซีย	7.24	7.08	6.82	6.66	6.58	-2.49
เม็กซิโก	6.45	6.55	6.55	6.50	6.50	0.08
อื่นๆ	21.98	20.66	19.91	19.55	19.51	-2.89
รวม	139.48	137.49	134.77	136.06	137.84	-0.34

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2020

ตารางที่ 3.1 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563

ในส่วนของผลผลิต ปี 2559 - 2563 นำนมดิบในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.60 ต่อปี โดยผลผลิตนมนมดิบในปี 2563 มีปริมาณรวม 532.31 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 524.31 ล้านตัน ในปี 2562 ร้อยละ 1.53 ประเทศที่มีผลผลิตนมนมดิบมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป มีผลผลิตนมนมดิบรวม 156.70 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 100.49 ล้านตัน และอินเดีย 94.00 ล้านตัน

ปริมาณผลผลิตนมนมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2559	2560	2561	2562	2563 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	151.00	153.40	154.58	155.20	156.70	0.86
สหรัฐอเมริกา	96.37	97.76	98.69	99.06	100.49	0.97
อินเดีย	78.10	83.63	89.80	92.00	94.00	4.77
จีน	30.64	30.39	30.75	32.00	33.00	2.02
รัสเซีย	30.51	30.93	30.40	30.56	31.00	0.20
บราซิล	22.73	23.62	23.75	24.45	24.95	2.23
อื่นๆ	89.30	90.24	91.75	91.04	92.17	0.72
รวม	498.65	509.97	519.72	524.31	532.31	1.60

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2020

ตารางที่ 3.2 ปริมาณผลผลิตนมนมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559-2563

สำหรับประเทศไทย ปี 2559 - 2563 จำนวนโคนมทั้งหมดมีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.39 ต่อปี โดยในปี 2563 (ณ วันที่ 1 มกราคม) มีจำนวน 716,800 ตัว เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ซึ่งมีจำนวน 701,211 ตัว ร้อยละ 2.22 และจำนวนแม่โครีดนมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.34 ต่อปี โดยในปี 2563 มีแม่โครีดนม 313,044 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 305,676 ตัว ของปี 2562 ร้อยละ 2.41 ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในช่วงปี 2559-2563 มีอัตราเพิ่มร้อยละ 30.7 ต่อปี โดยปี 2563 มีผลผลิต 1,371,133 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,284,177 ตัน ของปี 2562 ร้อยละ 6.77 เนื่องจากแม่โคสาวที่มีความพร้อมและช่วงอายุที่เหมาะสมต่อการรีดนมมีเพิ่มขึ้น อีกทั้งการเลี้ยงโคนมในปัจจุบันมีการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพ ในการเลี้ยงมากขึ้น มีการปลดแม่โคที่ให้ผลผลิตน้อยและอายุมากออกจากฟาร์ม ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่เน้นการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐานและปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค จึงส่งผลให้น้ำนมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

ด้านการตลาด

ความต้องการบริโภค ปี 2559 – 2563 ความต้องการบริโภคน้ำนมของประเทศต่าง ๆ โดยรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.54 ต่อปี ในปี 2563 มีความต้องการบริโภค 190.36 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 188.68 ล้านตันของปี 2562 ร้อยละ 0.89 โดยประเทศที่มีการบริโภคสูงสุดได้แก่ อินเดีย สหภาพยุโรป และสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ

ปริมาณการบริโภคน้ำนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559 – 2563

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2559	2560	2561	2562	2563 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	67.70	72.19	77.00	79.00	81.00	4.59
สหภาพยุโรป	33.60	33.55	33.50	33.30	33.26	-0.28
สหรัฐอเมริกา	22.55	22.07	21.62	21.25	21.20	-1.60
จีน	12.56	12.81	12.70	13.20	12.80	0.68
บราซิล	9.60	9.99	10.76	11.04	11.25	4.26
รัสเซีย	8.96	8.56	7.32	7.22	7.20	-5.90
อื่นๆ	24.12	23.85	23.91	23.67	23.65	-0.47
รวม	179.09	183.02	186.81	188.68	190.36	1.54

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2020

ตารางที่ 3.3 ปริมาณการบริโภคน้ำนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2559 – 2563

สำหรับประเทศไทยความต้องการบริโภค ปี 2559 - 2563 โดยรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.05 ต่อปี ในปี 2563 มีความต้องการบริโภค 1,255,046 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,196,847 ตันของปี 2562 ร้อยละ 4.86

จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย ปี 2559 – 2563

ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม

รายการ	2559	2560	2561	2562	2563 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	2564 ^{2/}
โคนมทั้งหมด (ตัว)	626,193	645,270	676,415	701,211	716,800	3.60	731,527
แม่โครีดนม (ตัว)	288,302	285,976	297,757	305,676	313,044	2.34	316,200
ผลผลิตน้ำนมดิบ (ตัน)	1,214,193	1,210,482	1,277,654	1,284,177	1,371,133	3.07	1,398,700
อัตราการให้นมของ แม่โค (กก./ตัว/วัน)	11.51	11.57	11.55	11.61	12.00	0.87	12.15
การบริโภคนม (ตัน/วัน)	1,156,569	1,150,325	1,213,494	1,196,847	1,255,046	2.05	1,302,739

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

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 3.4 จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย ปี 2559 – 2563

การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่มาจากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพื่อใช้ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมประเภทอื่น ๆ แล้วส่งออก สินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ นมพร้อมดื่ม นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เนยที่ได้จากนม และนมข้นหวาน เป็นต้น และเป็นการส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง เช่น กัมพูชา เมียนมา สปป.ลาว มาเลเซีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ โดยในปี 2563 มีการส่งออกผลิตภัณฑ์นม ปริมาณ 329,048 ตัน มูลค่า 13,310 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่ส่งออก 317,515 ตัน มูลค่า 11,985 ล้านบาทร้อยละ 3.63 และร้อยละ 11.06 ตามลำดับ

การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ในแต่ละปีไทยนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมในปริมาณมาก โดยในปี 2563 มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมปริมาณ 271,306 ตัน มูลค่า 22,915 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่นำเข้า 259,231 ตัน มูลค่า 20,529 ล้านบาท ร้อยละ 4.66 และร้อยละ 11.62 ตามลำดับ ซึ่งนมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์ นมนำเข้าที่สำคัญ เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตนมพร้อมดื่ม นมข้น นมปัง ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน ลูกกวาด และชีกโกแลต เป็นต้น โดยในปี 2563 มีการนำเข้านมผงขาดมันเนย 61,820 ตัน มูลค่า 5,761 ล้านบาท ปริมาณลดลงแต่มูลค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่นำเข้า 68,313 ตัน มูลค่า 5,042 ล้านบาท ร้อยละ 9.50 และร้อยละ 14.26 ตามลำดับ

ราคา ในปี 2563 ราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 18.16 บาท ลดลงจาก 18.30 บาท ของปี 2562 ร้อยละ 1.31 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และปริมาณน้ำนมดิบที่ เพิ่มขึ้นตามธรรมชาติ ทำให้มีการปรับลดราคารับซื้อหน้าศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการ ซึ่งโดยปกติเกษตรกรจะได้รับราคาตามคุณภาพน้ำนมดิบ จึงจูงใจให้เกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบ ให้ดีขึ้น โดยราคากลางรับซื้อน้ำนมดิบหน้าโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมอยู่ที่ 19 บาทต่อกิโลกรัม

ปริมาณและมูลค่าขนมอบและผลิตภัณฑ์ขนมอบส่งออกของไทย ปี 2559 - 2563

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2559	8,075	419	229,279	9,493	237,354	9,912
2560	9,710	540	267,253	9,774	276,963	10,313
2561	12,398	549	297,904	10,428	310,302	10,977
2562	9,965	455	307,550	11,530	317,515	11,985
2563 ^{1/}	5,002	364	324,046	12,946	329,048	13,310
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	-8.90	-4.37	8.68	8.17	8.22	7.68

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

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.5 ปริมาณและมูลค่าขนมอบและผลิตภัณฑ์ขนมอบส่งออกของไทย ปี 2559 - 2563

ปริมาณและมูลค่าขนมอบและผลิตภัณฑ์ขนมอบนำเข้าของไทย ปี 2559 - 2563

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2559	58,350	4,321	170,645	12,103	228,995	16,424
2560	64,345	5,204	173,092	15,378	237,437	20,581
2561	66,914	4,399	183,491	15,941	250,405	20,340
2562	68,313	5,042	190,918	15,487	259,231	20,529
2563 ^{1/}	61,820	5,761	209,486	17,154	271,360	22,915
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	1.77	5.59	5.21	7.30	4.36	6.86

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

ที่มา : กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.6 ปริมาณและมูลค่าขนมอบและผลิตภัณฑ์ขนมอบนำเข้าของไทย ปี 2559 - 2563

3.1.2.5 แนวโน้มด้านอุตสาหกรรมนม

ด้านการผลิต

คาดว่า การผลิตนมของประเทศผู้ผลิตที่สำคัญจะขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่มากนัก จากจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของโลกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ในส่วนของประเทศไทยคาดว่าจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากจำนวนแม่โคที่รีดนมได้เพิ่มขึ้น ประกอบกับฟาร์มเกษตรกรในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนเป็นฟาร์มขนาดกลางและขนาดใหญ่จึงมีการพัฒนาการเลี้ยงโคนมโดยการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง มีการปลดแม่โครีดนมที่ให้ผลผลิตน้อยและสุขภาพไม่ดีออกจากฟาร์ม เพื่อลดต้นทุนในการเลี้ยงส่งผลให้น้ำนมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

ด้านการตลาด

คาดว่า การบริโภคน้ำนมและผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากปริมาณผลผลิตน้ำนมดิบของประเทศผู้ผลิตที่สำคัญเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย การส่งออกผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากประเทศผู้ส่งออกหลักมีการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากประเทศผู้นำเข้าหลักยังคงมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง เช่น จีน มีการนำเข้าเพิ่มขึ้นหลังจากฟื้นตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นต้น

ในส่วนของประเทศไทยคาดว่าความต้องการบริโภคนมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากตลาดต่างประเทศยังคงมีความต้องการผลิตภัณฑ์นมของไทยอย่างต่อเนื่องการส่งออก - การนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการสนับสนุนการขยายตลาดส่งออกนมสู่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และคาดว่าราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะสูงขึ้นจากปี 2563 หากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 คลี่คลายในทิศทางที่ดีขึ้น เนื่องจากโดยปกติเกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น เพื่อให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

6. การผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมมีแนวโน้มน้อยกว่าความต้องการบริโภค สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนมของประเทศยังสามารถขยายตัวได้อีก

3.1.2.6 รูปแบบและวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมนมในประเทศที่น่าสนใจ

Fonterra – ประเทศนิวซีแลนด์

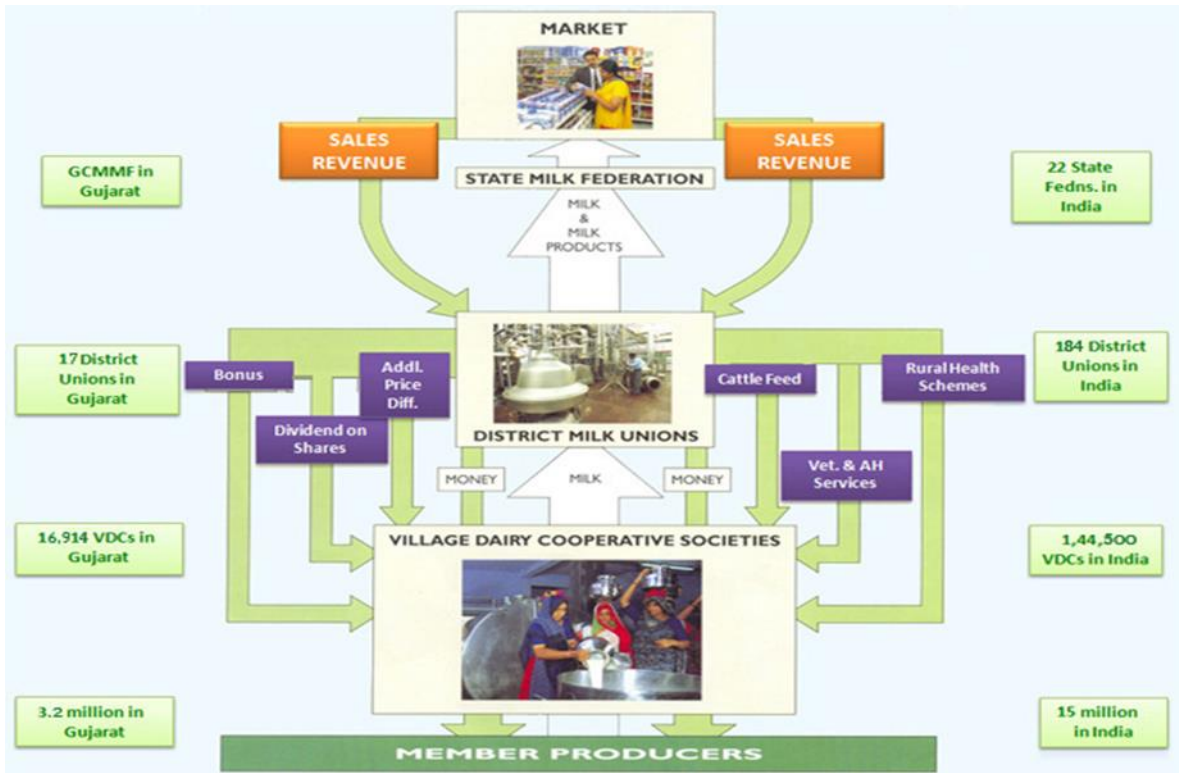
เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2001เป็นการควบรวมกิจการของสหกรณ์ NZ Dairy Group กับสหกรณ์Kiwi cooperative Dairiesภายใต้การบริหารของNZ Dairy Boardแรกเริ่มทำหน้าที่การตลาดและส่งออกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกรายต่อมาFonterra ทำหน้าที่ด้านกฎหมาย บัญชี การขนส่งนมดิบ โรงงานการผลิต การวิจัยพัฒนา การตลาด logistics และส่งออกทั่วโลกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกราย โดยมีแนวคิดเรื่อง การสร้างคุณค่าเพิ่มของFonterra ในช่วงก่อตั้ง ดังนี้ ปี 1989: กลยุทธ์ของเราคือ การเพิ่มผลิตภัณท์ที่มีมูลค่าสูงจาก 30-40% เป็น 100% เร็วที่สุดเท่าที่เราจะทำได้ปี 1997: ความท้าทายของเรา มิใช่การนำผลิตภัณท์ง่ายๆ ทั่วไป ไปนำเสนอให้ครัวเรือนใช้ แต่คือ การนำผลิตภัณท์ที่มีคุณค่าสูง สร้างความต้องการให้ครัวเรือนเพื่อเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณท์นั้นปี 2003: เรามีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการนำความรู้ที่เป็นที่สุดของเราในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผลิตภัณท์ที่มีความพิเศษ ด้วยส่วนผสมที่มีความซับซ้อนและทรงคุณค่าแก่ผู้บริโภคของเรา สำหรับยุทธศาสตร์ของ Fonterra ได้แก่ 1) ให้นิยามใหม่กับรูปแบบการจัดการ/การบริการผลิตภัณท์นม Milk supply model โดยเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สวัสดิการที่ดีของเกษตรกรและสุขภาพที่ดีของโคนม 2) ลงทุนในทางเลือกหลากหลายที่ได้ผลตอบแทนที่มีความผันผวนน้อยกว่า 3) มุ่งมั่นต่อยุทธศาสตร์และการเป็นผู้นำการตลาด 4) มุ่งมั่นในการสร้างแบรนด์ระดับโลก 5 brand names 5) ลงทุนในศูนย์กลางที่หลากหลายกระจายทั่วโลก 6) ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ 7) อาหารปลอดภัยและคุณภาพดี ด้านการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนแก่เกษตรกรโคนม ดำเนินการโดย 1) จ่ายเงินปันผลให้มากที่สุดด้วยการมุ่งมั่นต่อผลกำไรสูงสุดที่จะเป็นได้ โดยสร้างความเข้มแข็งด้วยการสร้างนวัตกรรม จากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra มีผลิตภัณท์ที่ตรงกับความต้องการ มีการเจริญเติบโตไปยังแหล่งที่ดีที่สุดของอุปทานและส่งออกไปทั่วโลก ช่วยให้เกิดการพัฒนาแบรนด์ต่อผู้บริโภคและโอกาสทางธุรกิจด้านอาหารที่มีอัตรากำไรสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นเกษตรกรนิวซีแลนด์ผ่านการจ่ายเงินปันผล 2) Fonterra ให้อัตรากำไรสูงสุดเท่าที่จะสูงได้แก่เกษตรกร จากยุทธศาสตร์ของ Fonterra ทำให้ Fonterra ที่มีนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณท์ที่มี high value ทำให้เกษตรกรผู้ถือหุ้นได้รับราคานมดิบที่มีราคาสูงขึ้น 3) ทำโครงสร้างเป็นนักลงทุนแก่เกษตรกร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนมาเป็นการเข้าหุ้นเกษตรกรได้ด้วยหากผู้ถือหุ้นเป็นเกษตรกรด้วย

Amul model – ประเทศอินเดีย

แนวคิด Amul model คือ การจัดตั้งการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผู้ผลิตนมกับผู้บริโภคด้วยการตัดขั้นตอนของพ่อค้าคนกลาง แบบจำลอง Amulช่วยให้ประเทศอินเดียเป็นผู้ผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในโลก สามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้ผลิตนมรายย่อยโดยผู้ผลิตนมรายย่อยในแต่ละบ้านเรือน ซึ่งมีมากกว่า 15 ล้านคนจะรีดนมวัวภายในครอบครัว และนำส่งสหกรณ์โคนมประจำหมู่บ้านซึ่งมีอยู่ราว 1,44,500 แห่งทั่วประเทศ นมของพวกเขารับการรวบรวมเพื่อนำส่งไปยัง 184 สหกรณ์ระดับเขตหรืออำเภอเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นผลิตภัณท์ จากนั้นผลิตภัณท์จะถูกจำหน่ายโดย 22 สหภาพการค้าของรัฐดังแสดงในรูปที่ 3.11และ 3.12 โดย Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. (GCMMF) ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการ โดยมีสมาชิกเป็น 18 District Cooperative Milk Producers' Unions มีผู้ผลิตน้ำนมดิบรายย่อยมากถึง 3.6 ล้านราย



ภาพที่ 3.1 แสดงภาพกระบวนการของ Amul Model



ภาพที่ 3.2 เป็นภาพแสดงกระบวนการของ Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.

FrieslandCampina – ประเทศเนเธอร์แลนด์

Royal FrieslandCampina N.V. เป็นสหกรณ์โคนมของประเทศเนเธอร์แลนด์ซึ่งตั้งอยู่ในเมือง Amersfoort ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผลมาจากการรวมกิจการระหว่าง Friesland Foods (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควมรวมสหกรณ์จำนวน 4 แห่ง) และ Campina (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควมรวมสหกรณ์จำนวน 2 แห่ง) ในวันที่ 31 ธันวาคม 2551 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ FrieslandCampina 2020 คือ การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างสรรค์คุณค่า โดยมียุทธศาสตร์ด้านการสร้างสรรค์อาหารที่ดี เพื่อคืนคุณภาพชีวิตที่ดีแก่เกษตรกร ยกกระดับ milk chain สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และการอ้างเกษตรกรดั้งเดิมให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้างความมั่นคงทางการเงิน FrieslandCampina มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อสะท้อนกลับเป็นราคาน้ำนมดิบที่สูงขึ้น เร่งสร้างคุณภาพแก่การผลิตน้ำนมดิบของเกษตรกรด้วย Farmer2Farmer programme ปัจจุบัน FrieslandCampina เป็น บริษัท โคนมที่ใหญ่ที่สุดในโลกและเป็นหนึ่งใน 5 บริษัท นมรายใหญ่ที่สุดของโลก โดยมีรายได้ประจำปีอยู่ที่ 11 พันล้านยูโร FrieslandCampina มีสำนักงานสาขาใน 33 ประเทศและมีพนักงานทั้งสิ้น 21,927 คน แปรนต์หลักของ บริษัท ได้แก่ FriescheVlag (หรือ Frisian Flag ในอินโดนีเซีย), Chocomel, Fristi, Dutch Lady, Appelsientje, Milner, Campina, Landliebe, Optimel, Mona และ "Mix'it" ผลิตภัณฑ์ของ FrieslandCampina ถูกส่งไปยังประเทศต่างๆมากกว่า 100 ประเทศครอบคลุมผลิตภัณฑ์นม ถึงผู้บริโภครายย่อย ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นความเฉพาะกลุ่ม เช่น ทารก ผู้สูงวัย ส่วนผสมสำหรับกรจำหน่ายให้ผู้ผลิต และผลิตภัณฑ์ที่รองรับภาคอุตสาหกรรมและการค้าปลีก

ประเทศจีน

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

7. รูปแบบทางธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมของประเทศต่าง ๆ นั้น มีเป้าหมายที่ตรงกันคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่เกษตรกรโคนม โดยการบริหารจัดการในส่วนการผลิตเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ด้านการสร้างควมมั่นคงด้านการเงินแก่เกษตรกร มักเป็นในรูปแบบของการกำหนดราคาน้ำนมดิบที่สูง และการให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social)

3.1.3.1 สังคมผู้สูงอายุ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วใน 3-4 ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ กล่าวคือ ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด สาเหตุสำคัญของการเพิ่มสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากปัจจัย 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. ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยและเปรียบเทียบการศึกษาระดับสูงอายุประเทศต่างๆ
7. ประชาสัมพันธ์ให้ตระหนักและทราบถึงผลกระทบของสังคมผู้สูงอายุ

3.1.3.2 สังคมคนรักสุขภาพ

ผลสำรวจจาก Mintel บริษัทวิจัยการตลาดระดับโลก ระบุว่า คนไทย 48% กำลังจะเริ่มปฏิบัติวิถีการบริโภคในอีก 12 เดือนข้างหน้าเพื่อสุขภาพที่ดี และในกลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ประมาณ 90% ระบุว่า จะรับประทานผลไม้รวมถึงผักต่างๆ ให้มากขึ้น ไม่เพียงแต่หันหลังให้พฤติกรรมเสี่ยง แต่ชาวไทยเริ่มหันมาใส่ใจในเรื่องของการบริโภค อีกทั้งกระแสที่กระทรวงสาธารณสุขออกประกาศเรื่องการกำหนดอาหารที่ห้ามผลิต นำเข้าหรือจำหน่ายไขมันทรานส์นั้น ทำให้ผู้บริโภคชาวไทยตระหนักในการเลือกบริโภคมากยิ่งขึ้น

ผลสำรวจพบว่า คนเมืองยุคใหม่จะค่อยๆ ปรับความชอบของตัวเองไปบริโภคพืชผักมากขึ้น และลดการบริโภคเนื้อสัตว์ลง โดย 76% จะเลือกรับประทานโปรตีนจากพืช เช่น ผักใบเขียวและถั่ว ในขณะที่ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากบริษัท ยูบีเอ็ม เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ประกอบกิจการประเภทการจัดการแสดงทางธุรกิจและการแสดงสินค้า ซึ่งได้เปิดเผยเทรนด์อาหารพบว่า ผู้บริโภคยุคใหม่ต้องการสินค้าที่สดใหม่ มาจากธรรมชาติที่ไม่ปรุงแต่ง โดย 89% ต้องการซื้ออาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ, 84% ชื่นชอบอาหารที่หาซื้อได้ในท้องถิ่น, 84% ต้องการอาหารที่ไม่มีสารเคมี และ 82% ชื่นชอบฉลาก Clean label เพราะปัจจุบันผู้บริโภคไม่กลัวที่จะต้องจ่ายเงินให้กับผลิตภัณฑ์คุณภาพดีๆ อีกต่อไป โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้ระดับกลาง จะพิจารณาซื้อสินค้าจากคุณภาพมากกว่าราคา

8. สังคมผู้สูงอายุและสังคมคนรักสุขภาพ นับเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เฉพาะกลุ่ม เช่น ผลิตภัณฑ์ High Calcium, High Protein, Beauty หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ

3.1.4 ปัจจัยเทคโนโลยี (Technology)

3.1.4.1 การตลาดยุคดิจิทัล

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

3.1.4.2 สังคมไร้เงินสด

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

สังคมไร้เงินสดเป็นแนวคิดสังคมเศรษฐกิจที่ปราศจากเงินสด หรือสังคมเศรษฐกิจที่ไม่นิยมถือเงินสด ที่มีการพูดถึงกันเป็นครั้งแรกในวงการธนาคารพาณิชย์ช่วงยุค 1950 ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่มองว่า ความสำคัญของเงินสดในอนาคตจะลดน้อยลง และจะถูกแทนที่โดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมในการทำธุรกรรมทางการเงินแทน ต่อมาในช่วงต้นยุค 1960 เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาการวางเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับธนาคาร ที่มีการประมวลผลที่เกินพิกัดของภาระด้านเอกสารธุรกรรมทางการเงินในขณะนั้นจากธุรกรรมเงินสดและเช็คเงินสดที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยเป็นเหตุให้ต้นทุนของธนาคารเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่จำเป็น และสนับสนุนการก่อกำเนิดระบบการเงินใหม่ที่ไร้เงินสดมาแทนที่ระบบ ณ ขณะนั้นต่อเนื่องมาจนถึงยุคปัจจุบัน แม้ว่าหลาย ๆ ประเทศรวมถึงไทยจะมีการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากสังคมเงินสด ไปสู่การใช้ ระบบบัตรเครดิตและเดบิต หรือการบริการการเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) ในการใช้จ่ายชำระค่าบริการในชีวิตประจำวัน ระบบไร้เงินสดที่มีใช้ในปัจจุบันได้แก่ บัตรเครดิตและเดบิต, e-Payment, e-Wallet และสกุลเงินดิจิทัล (Crypto Currency)

9. เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ทั้งในด้านการผลิตและการตลาด ไม่ว่าจะต้นน้ำ กลางน้ำ หรือปลายน้ำ ดังนั้นองค์กรจึงจะจ้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรด้วย

3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผลเสียต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การเกษตร จากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ส่งผลสะท้อนเชิงลบ กลับมาสู่อุตสาหกรรมเกษตร เช่น ความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร ภาวะเปียบที่เข้มงวดของ ภาครัฐในการอนุญาตและควบคุมการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การต่อต้านของชุมชนที่ เกี่ยวข้องในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาและการลงทุน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศในอนาคต

3.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. เกษตรกรจะเกิดการปรับตัวเพื่อปรับปรุง มาตรฐานฟาร์มเพื่อเพิ่มมาตรฐานการผลิตน้ำนม ให้มี ประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้กับประเทศ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และคู่แข่งในแถบอาเซียน เช่น เวียดนาม พม่า</p> <p>2. เกษตรกรมีความตื่นตัวในการแข่งขัน และ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใน ด้านคุณภาพ ปลอดภัยของน้ำนม และ สารอาหาร รวมถึงด้านต้นทุนการผลิตด้วย</p>	<p>1. เกษตรกรรายเล็กๆ จะหายไปจากตลาดโคนมไทย เพราะ ไม่สามารถแข่งขันได้ในด้านต้นทุนทั้งในส่วนของน้ำนมดิบ อาหารโคนม สายพันธุ์โคนม และคุณภาพการผลิต จะคงเหลือ เพียงแค่เกษตรกรรายกลาง และรายใหญ่ที่สามารถปรับตัวได้</p> <p>2. เมื่อเกษตรกรไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้จึงอาจทำให้ เกิดการส่งออกโคนมขายไปให้แก่ พ่อค้าจากต่างประเทศ</p> <p>3. หากมีการนำเข้านมผงมาเพื่อผลิตนมพร้อมดื่มในประเทศ ไทยโอกาสที่ผู้ประกอบการผลิตนม พร้อมดื่มจะหันไปหา วัตถุดิบที่มีราคาถูกกว่าโดยเปรียบเทียบจากต่างประเทศมี ความเป็นไปได้สูง ทำให้เกิดปัญหาของน้ำนมล้นตลาด และ ราคาน้ำนมดิบตกต่ำ หากจะต้องการขายน้ำนมดิบ เกษตรกร จะต้องลดราคาลง</p> <p>4. เวียดนามมีการเปิดประเทศ และภาครัฐส่งเสริมให้ธุรกิจข้าม ชาติเข้ามาลงทุนจึงทำให้เวียดนาม ได้รับการถ่ายทอด เทคโนโลยีไปยังระดับฟาร์ม ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนในการเพิ่มขีด ความสามารถใน การแข่งขันด้านคุณภาพนมดิบของประเทศให้ สูงขึ้น</p> <p>5. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไม่มีการรวมกลุ่ม ไม่มีสภาหรือสมาคม เป็นตัวกลางเพื่อการเรียกร้องสิทธิ ของผู้ประกอบการอาชีพ อีกทั้ง ยังไม่มีข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการใช้มาตรการตอบโต้ การทุ่มตลาด ซึ่งเมื่อได้รับความเดือดร้อนเกษตรกรไม่มีช่องทาง ที่จะสามารถยื่นคำร้องไปยัง สำนักตอบโต้การทุ่มตลาดได้</p>

ตารางที่ 3.7 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. นํ้านมดิบที่รับซื้อจะมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีขึ้น 2. รับซื้อนํ้านมดิบได้จากหลากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น และสามารถรับซื้อได้ในราคาที่ถูกลง 3. มีปริมาณนํ้านมดิบที่ต้องการรับซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พ่อค้าจากประเทศเวียดนาม และมาเลเซียเข้ามากว้านซื้อโคนมเพศเมีย รวมถึงการที่เกษตรกรรายเล็กของประเทศไทยเลิกทำอุตสาหกรรมนี้ ส่งผลให้จำนวนโคนม และปริมาณนํ้านมดิบในประเทศลดลง 2. จะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้านมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อที่เข้มงวดขึ้น โดยอ้างอิงถึงคุณภาพ และมาตรฐานของนํ้านมดิบที่มาจากหลายแหล่งผลิต 3. อาจเกิดปัญหาการสวมสิทธิ์นมที่ประเทศเพื่อนบ้านนำเข้าจากออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แล้วนำเข้ามาสู่ประเทศไทยอีกทอดหนึ่ง 4. ผู้ประกอบการจะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อนํ้านมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคาซื้อ ที่เข้มงวดขึ้นเนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการซื้อนํ้านมดิบหรือนมผงจากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.8 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
<p>1. กรณีที่ผู้ประกอบการ/โรงงานนำเข้านมผงมาเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มเพื่อจำหน่าย นั้นส่งผลให้มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง ซึ่งหมายถึงกำไรของผู้ประกอบการจะเพิ่มขึ้น</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์นมไทยยังเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มอาเซียน ผู้ประกอบการไทยจะได้ประโยชน์จากการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปยังประเทศกลุ่มอาเซียน</p> <p>3. กรณีที่มีการนำเข้านมผงมาเป็นวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการจะสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบได้ง่ายกว่าใช้น้ำนมดิบทั้งในด้านคุณภาพ และกระบวนการในการเก็บรักษา</p> <p>4. ผู้ประกอบการ/โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้จากหลายแหล่งเพิ่มขึ้น</p> <p>5. การนำเข้านมผงของไทยเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นการเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบให้สูงขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตอันเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป</p>	<p>1. สินค้าโคนมเป็นสินค้าที่ไทยมีศักยภาพในการผลิตต่ำกว่าออสเตรเลียเมื่อมีการลดภาษีนมผงจะเป็นผลดีกับอุตสาหกรรมแปรรูป แต่จะเป็นผลเสียต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมโคแท้ในประเทศเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถบริโภคทดแทนกันได้</p> <p>2. อุตสาหกรรมการผลิตนมของไทยจะหันมาใช้นมผงขาดมันเนยนำเข้าจากออสเตรเลียมาผสมกับน้ำผลิตเป็นนมพร้อมดื่ม แทนที่จะใช้น้ำนมดิบที่ผลิตจากฟาร์มโคนมในประเทศไทยเนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า</p> <p>3. การที่นมผงพร่องมันเนยมีราคาถูกลง การผลิตผลิตภัณฑ์นมที่ใช้น้ำนมดิบในประเทศเป็นวัตถุดิบจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่จะมีผลต่อส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์นมที่อาจลดลงได้</p> <p>4. นมผงขาดมันเนย 1 ตัน สามารถคืนรูปเป็นน้ำนมได้ 10 ตัน หากรัฐบาลไม่มีการควบคุมด้านการนำเข้านมผงโดยการจัดสรรโควตาให้แก่ผู้ประกอบการ ความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการแปรรูปนมจะใช้วัตถุดิบราคาถูกลงจากต่างประเทศจะมีสูงมาก เพราะเท่ากับเป็นการลดต้นทุนการผลิตลง</p>

ตารางที่ 3.9 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

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

ตารางที่ 3.10 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

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

ตารางที่ 3.11 แสดงผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

10. การเปิดเสรีจะส่งผลทั้งในทางบวกคือเกิดการแข่งขันสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์นมโดยรวม 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 (ผู้บริโภคร)
 - 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 สำนักงานประมาณ (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

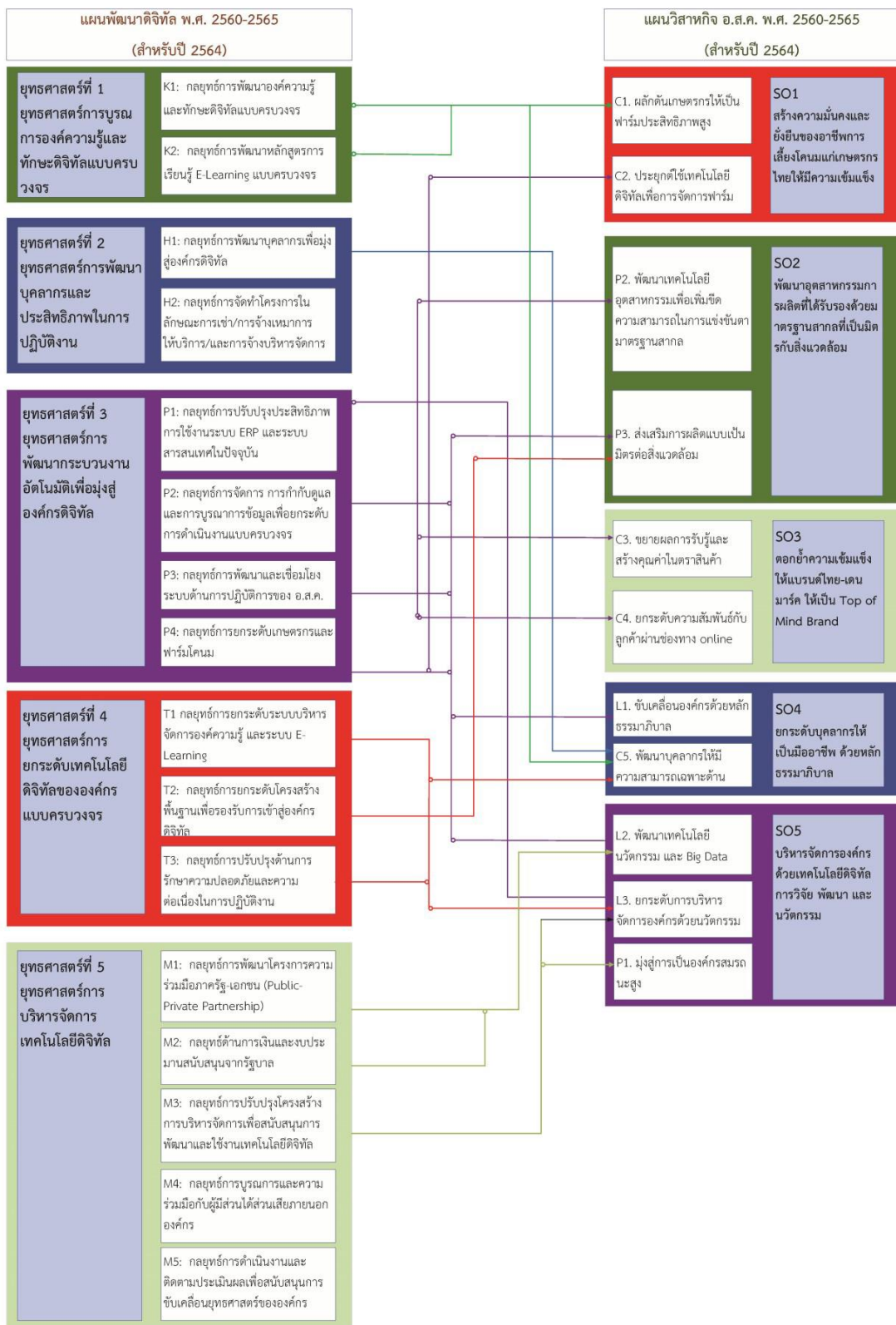
จากประเด็นที่มาจากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลนี้ อ.ส.ค. จะนำไปสู่การปรับปรุง/แก้ไข เพื่อตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

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



ภาพที่ 3.4 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาดิจิทัลและแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.

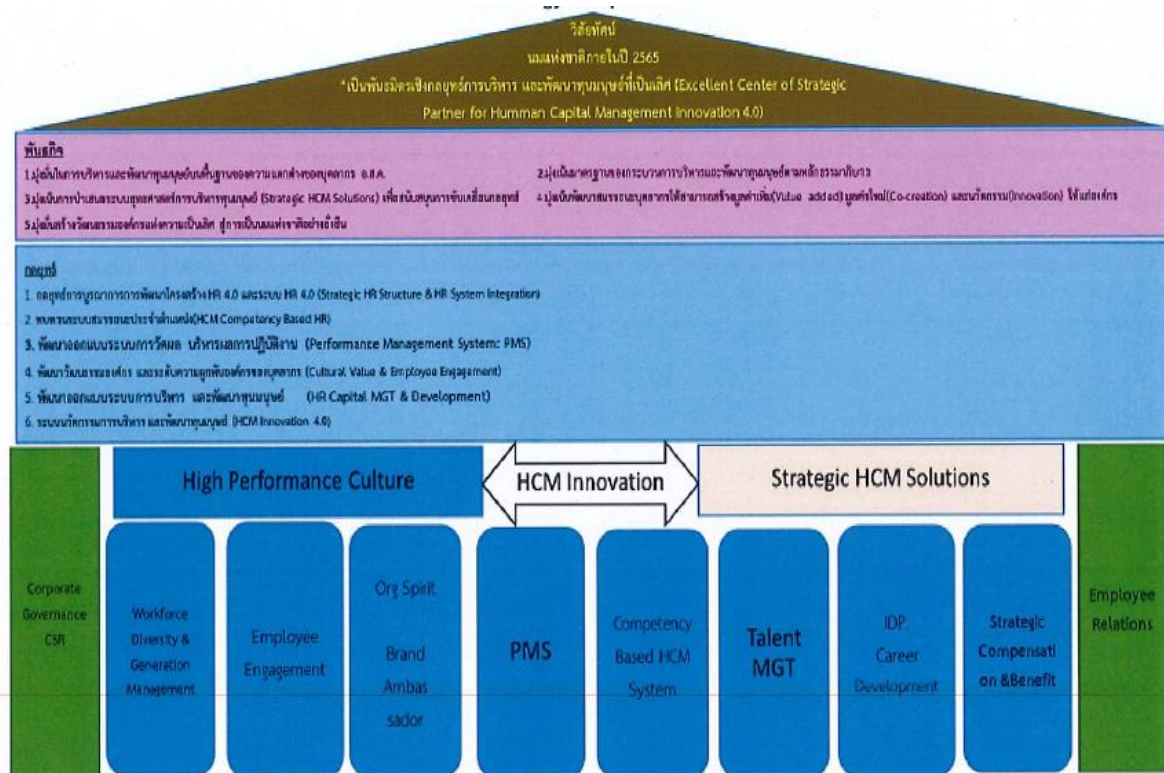
3.4 แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปี 2560-2565 สำหรับปี 2564

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

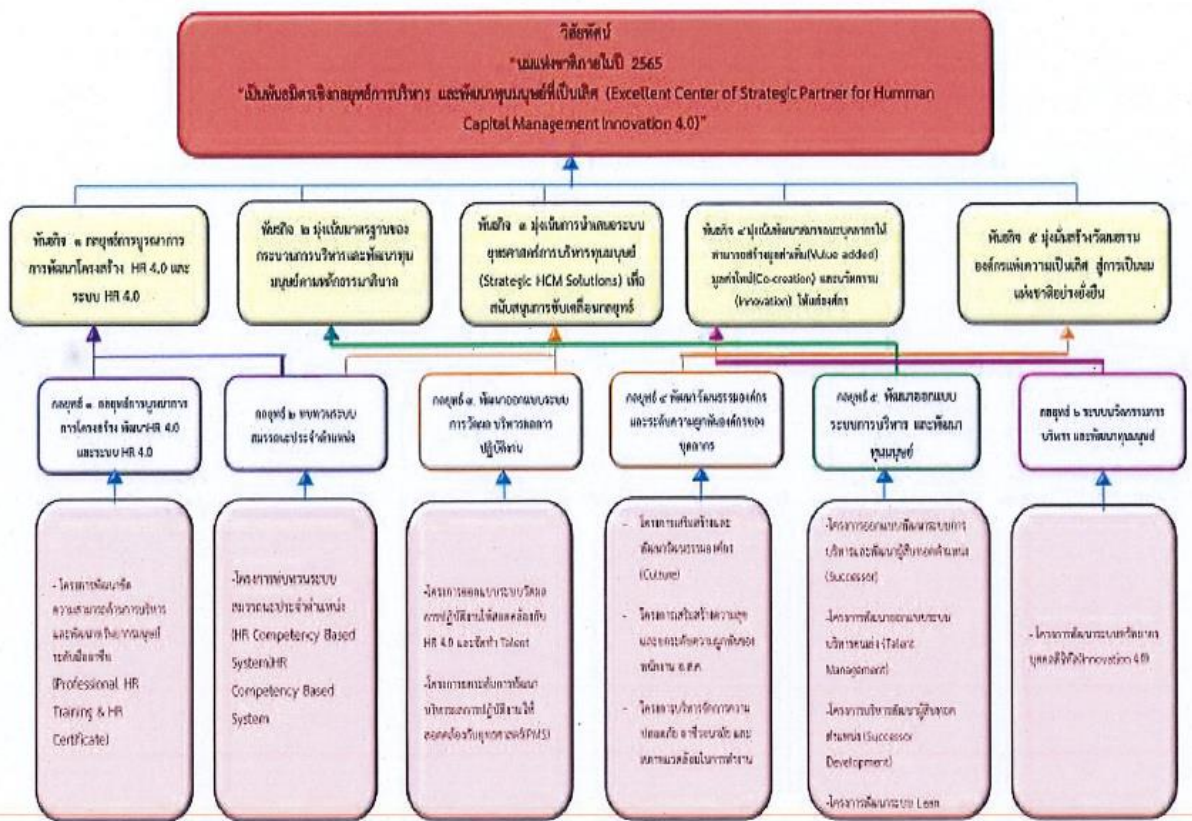
อ.ส.ค. ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร และทิศทางการบริหารดำเนินงานของกระทรวง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผลการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ อ.ส.ค. (TRIS) เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ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



ภาพที่ 3.5 แสดงขั้นตอนการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ 3.6 แสดง Strategy Map ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์



ภาพที่ 3.7 แสดงโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

3.5 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

3.5.1 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
<p>S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย</p> <p>S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภครู้จักไว้วางใจ</p> <p>S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้ง โรงงานผลิตภัณฑ์นมครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบและได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า</p> <p>S4 เป็นอุตสาหกรรมโคนมที่ครบวงจร</p> <p>S5 มีความเป็นมืออาชีพในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>W2 ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่</p> <p>W3 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมีอาชีพ</p> <p>W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 3.12 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายใน

3.5.2 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

ผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

โอกาส (Opportunity : O)	ผลกระทบ (Threat : T)
<p>O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและความงาม</p> <p>O2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร</p> <p>O4 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม</p>	<p>T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค</p> <p>T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้</p> <p>T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม</p> <p>T4 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.</p> <p>T5 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น</p>

ตารางที่ 3.13 แสดงผลการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

Strengths

- S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนมสดแท้ 100% และไม่ผสมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ
- S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้ง โรงงานผลิตทันสมัย ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบและได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า
- S4 เป็นอุตสาหกรรมโคนมที่ครบวงจร
- S5 มีความเป็นมืออาชีพในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

Weaknesses

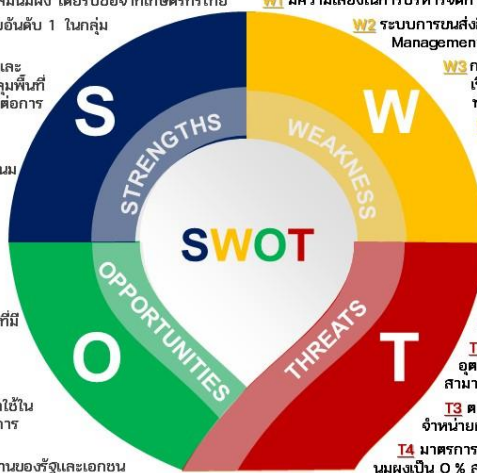
- W1 มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำมันดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- W2 ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
- W3 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วถึงองค์กร
- W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ
- W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Opportunities

- O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและความงาม
- O2 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร
- O4 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม

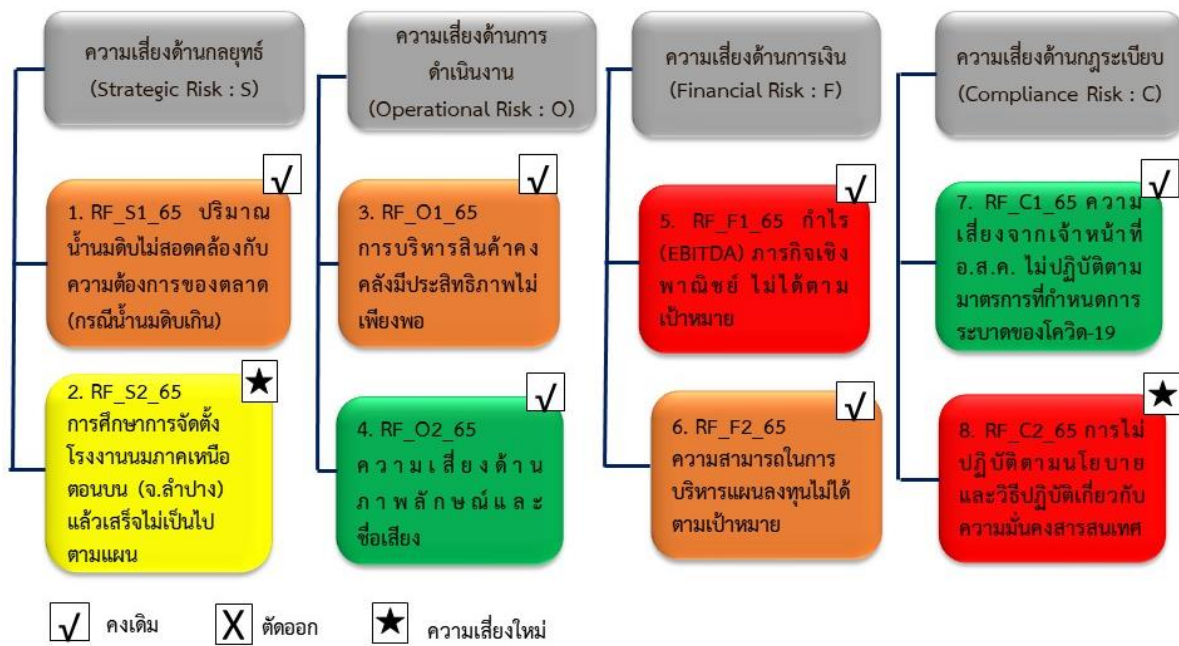
Threats

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค
- T2 ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
- T3 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T4 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.
- T5 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น (New)



ภาพที่ 3.8 แสดงภาพรวม SWOT ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

3.6 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)



ภาพที่ 3.9 แสดงปัจจัยเสี่ยงของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

1. RF_S1_65 ความเสี่ยงจากปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีน้ำนมดิบเกิน) ของ อ.ส.ค. เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจ ด้านการส่งเสริมกิจกรรมการเลี้ยงโคนมให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค. ที่นำไปสู่ “นมแห่งชาติ” ความเสี่ยงประเด็นนี้ครอบคลุมถึงภารกิจการยกระดับฟาร์มที่เป็นตัวชี้วัดของ สคร. ประเด็นความเสี่ยงนี้จะครอบคลุม ทั้งความเพียงพอต่อการผลิตตลอดปี และคุณภาพ ของน้ำนมดิบที่นำเข้าไปในการผลิต รวมถึงระบบโลจิสติกส์ของน้ำนมดิบสู่สายการผลิต

2. RF_S2_65 การศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน (จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน

3. RF_O1_65 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและส่งถึงมือผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงนี้ครอบคลุม ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาดและการระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. และถือว่ามีส่วนสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะกรณีการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น ทั้งต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการดูแล ต้นทุนการจัดส่ง รวมทั้งการสูญเสียจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุในปี 2563 อ.ส.ค. ได้เล็งเห็นถึงประเด็นนี้ว่ามีความสำคัญจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง

4. RF_O2_65 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรในทางลบ องค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหลายส่วน คือ ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม การระบุประเด็นความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นการวิเคราะห์ครอบคลุมสาเหตุในหลากหลายมิติ ได้แก่ สินค้าถึงมือผู้บริโภคเสื่อมคุณภาพก่อนหมดอายุ การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า ซึ่งหากพบสินค้ามีปัญหาเสื่อมคุณภาพ ปัญหาการร้องเรียนไม่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงทีนั้น มีความอ่อนไหวในโซเชียลมีเดียสูงจึงสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของอ.ส.ค.ได้สูงเช่นกัน

5. RF_F1_65 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย ตั้งแต่ปี 2560 อ.ส.ค.ได้นำ EVM มาเป็นความเสี่ยง โดยนำประเด็นของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์(EP) ซึ่งค่า EP มีที่มาที่ไปจากค่ากำไร (EBIDA) การดำเนินการจัดการความเสี่ยง EVM ได้ผลดี มีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และมีการสร้างความเชื่อมโยงการทำSIP และได้ทำการเชื่อมโยงระหว่าง EVM กับการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง

6. RF_F2_65 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย อ.ส.ค. ประสบปัญหาด้านการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง จึงนำผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง

7. RF_C1_65 ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดการระบาดของโควิด-19

8. RF_C2_65 การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ อ.ส.ค.พบปัญหาในเรื่องความปลอดภัยในระบบสารสนเทศ อันเป็นผลมาจากการบริหารทรัพย์สิน คือ อุปกรณ์ที่ใช้ในระบบไอทีของ อ.ส.ค. เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของ อ.ส.ค. ได้มีการนำอุปกรณ์โน้ตบุ๊ก ไอแพด และสมาร์ตโฟนเข้ามาเชื่อมต่อกับระบบไอทีส่วนกลางของ อ.ส.ค. แล้วไม่ได้แจ้งการนำเครื่องเข้ามาใช้ต่อส่วนงานไอที ทำให้เกิดปัญหาระบบขัดข้องหรือใช้งานไม่ได้เนื่องจากการเข้าสู่ระบบของอุปกรณ์ต่างๆและการติดไวรัสด้วยอุปกรณ์ที่ไม่ได้ตรวจสอบก่อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสียหายของระบบในภาพรวมได้

3.7 TOWS Matrix

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

Internal	S1 ผลิตภัณฑ์ผลิตจากโมเดลแท้ 100% และไม่ผสมผล โดยรับซื้อจากเกษตรกรโดย S2 ครุภัณฑ์ค่ายุย เต็มครก เป็นแบรนด์และออกขายระดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ ผู้บริโภคไว้วางใจ S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้ง โรงงาน ผลิตแบรนด์ คอกอบคุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้อัตราผลผลิตและได้ประโยชน์ต่อ เกษตรกรเพิ่มขึ้น S4 เป็นอุตสาหกรรมโมเดลที่ครบวงจร S5 มีความเป็นมืออาชีพทั้งด้านการส่งเสริมการขาย โฆษณา ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	W1 มีกระบวนการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาด W2 ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ W3 การส่งเสริมผู้ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงเรียนรู้และการนำงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วถึงองค์กร W4 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สอดคล้องรับกับทำ Digital Marketing และช่องทางตลาดใหม่ แมกมีโอซีพี W5 ระบบสารสนเทศจัดการเชื่อมโยงข้อมูล ที่ยาวแถม วิศวกร วิศวกรเคมี และ ภาควิชาสัตวบาลยังไม่เป็นประสิทธิภาพ
External	O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ต้องการบริโภค สินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและความงาม O2 แนวยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ ชำนาญสนับสนุนการวิจัยของ อ.ส.ค. O3 รัฐส่งเสริมนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยี ดิจิทัลไปใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคเกษตร ยุทธศาสตร์ และการพัฒนาองค์กร O4 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่างๆ เช่น การ วิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม	CCI ผลิตภัณฑ์ผลิตจากโมเดลแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบ จากธรรมชาติ (S1) CC2 ครุภัณฑ์ค่ายุย เต็มครก เป็นแบรนด์ อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภค ไว้วางใจ และต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ (S2,O1) CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน SA1 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และมีโรงงานผลิตครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค (S3) SA2 ภาครัฐหรือรัฐกิจของ อ.ส.ค. ควบคุม โดยคณะกรรมการเป็นอาชีพในด้านการ ส่งเสริมการค้าขาย ปะกอบกับนโยบายภาครัฐส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยี สถานพัฒนาใช้ใน ภาคอุตสาหกรรม (S4,S5,O2,O3) SA3 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ที่จะช่วยความร่วมมือในการวิจัย และพัฒนา และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (O4)
T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะงักงัน ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ ผู้บริโภค T2 ผลกระทบจากโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่อ ภาวะอุตสาหกรรม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหาร ความเป็นอยู่ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ T3 ตลาดมีผลิตภัณฑ์คู่แข่งราคา ทั้งราคาปริมาณ และราคาจำหน่ายจะลดลงเรื่อยๆ T4 มาตรการ FTA ของอาเซียน มีวีซีแอนด์ ส่งผลกระทบต่อ ภาครัฐนำเข้านมผงเป็น 0% ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค. T5 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรง มากขึ้น	SC1 การบริหารปริมาณน้ำนมดิบกับปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาด รวมทั้งการตลาดในเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มยอดขาย และอัตรา กำไรต่อหน่วย ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และภาวะเศรษฐกิจที่ชะงักงัน รวมถึง การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทน (W1,W4,T1,T2,T3,T5) SC2 การปรับปรุง ระบบ Logistic รวมถึงระบบ Dealer Management System ให้มี ประสิทธิภาพ (W2) SC3 ตลาดมีผลิตภัณฑ์คู่แข่ง รวมทั้งมาตรการ FTA ของอาเซียน มีวีซีแอนด์ (T4) SC4 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการทำงานที่ยังขาดความสอดคล้อง ประกอบกับ วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อบุคลากรให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ไปใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร (W3,W5)	

ภาพที่ 3.10 แสดง TOWS Matrix ของ อ.ส.ค.

3.8 SA SC CC ของ อ.ส.ค.

จากการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร อ.ส.ค. สามารถวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC) ได้ดังนี้

SA1

มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และมีโรงงานผลิตครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค (S3)

SA2

ภารกิจหรือธุรกิจของ อ.ส.ค.ครบวงจร โดยเฉพาะมีความเป็นอาชีพในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ประกอบกับนโยบายภาครัฐส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน ภาคธุรกิจการเกษตร (S4,S5,O2,O3)

SA3

มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ที่จะอาศัยความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (O4)

ภาพที่ 3.11 แสดงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

SC1

การบริหารปริมาณน้ำนมดิบกับปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมทั้งการตลาดในเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มยอดขาย และอัตรากำไรที่เหมาะสม ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว รวมทั้งการแข่งขันของสินค้าที่ทดแทน (W1,W4,T1,T2,T3,T5)

SC2

การปรับปรุง ระบบ Logistic รวมถึงระบบ Dealer Management System ให้มีประสิทธิภาพ (W2)

SC3

ตลาดมีกลไกควบคุมราคา รวมทั้งมาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ (T4)

SC4

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการทำงานที่ยังขาดความคล่องตัว ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อบุคลากรให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ไปใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (W3,W5)

ภาพที่ 3.12 แสดงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1

ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ (S1)

CC2

ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ (S2,O1)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3

ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (O4)

ภาพที่ 3.13 แสดงสมรรถนะหลักของ อ.ส.ค.

3.9 ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค.

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

1. ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
2. สร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ
4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. มีจริยธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการดำเนินภารกิจ
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) มาใช้ในองค์กร ซึ่ง อ.ส.ค.มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ

ในปี 2565 อ.ส.ค. มีการใช้แนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่หลักเข้าใจระบบและหลักการการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อย่างเหมาะสม มีการเชื่อมโยงค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) กับการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร และมีการกำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ตามระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) /BSC /KPIs เพื่อเตรียมความพร้อมและความเข้าใจกับผู้บริหารในการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการวัดผล รวมถึงมีการรายงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)/ KPI ตาม BSC ระดับองค์กร ต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาเป็นรายไตรมาส

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



ภาพที่ 4.1 แสดงภาพรวม EVM ของ อ.ส.ค.

จากแผนภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) จะประกอบด้วย การบริหารสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและการบริหารมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันและบูรณาการกันอย่างใกล้ชิด

สิ่งแวดล้อมการบริหารจัดการภายในองค์กร

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

การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์(EVM) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวของหน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1) การใช้การบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร และการจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Strategic Improvement Plan : SIP) จากการทำปัจจัยขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ (Driver Tree) ขององค์กร
- 2) การวัดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมขององค์กร (Impact) โดยประเมินว่าองค์กรสร้างผลกระทบทางสังคมจากภารกิจที่ได้รับมอบหมายในการจัดตั้งองค์กรด้วยการหามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ 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 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเติมเต็มช่องว่างการทำงานด้าน EVM ขององค์กร

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

กลยุทธ์เร่งรัดการสร้างความรู้ความตระหนักระดับด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (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)

ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

4.2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.2563 – มี.ค.2564)

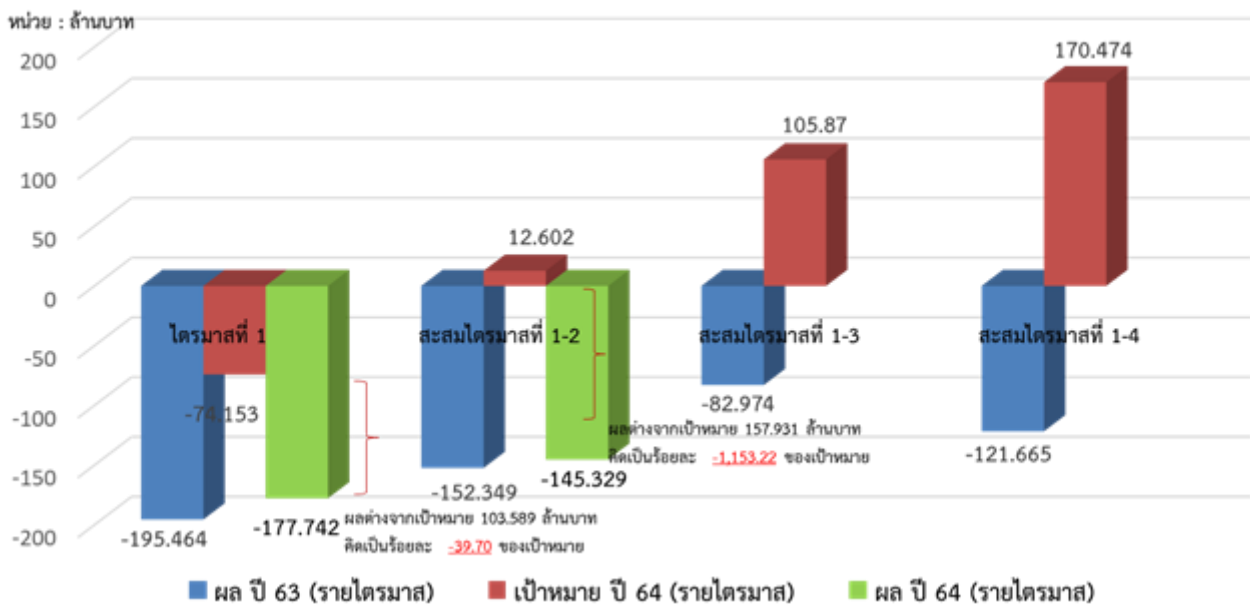
รายการ	เป้าหมายประจำปี 2564 (1)	สะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64)		ร้อยละของเป้าหมายสะสมไตรมาส 1-2 (4)=(3)*100/(2)	ร้อยละของเป้าหมายปี 2564 (5)=(3)*100/(1)	ผลสะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2563 (ต.ค.62-มี.ค.63)	ผลปี 2563 (ต.ค.62 - ก.ย.63)
		เป้าหมาย (2)	ผล (3)				
NOPAT	344.722	157.541	(17.671)	(11.216)	(5.126)	60.273	42.672
Invested Capital : IC	2,447.318	2,058.795	1,808.186	87.827	73.884	2,238.129	2,059.360
WACC%	7.12%	7.04%	7.06			9.50%	7.98%
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)=NOPAT-(IC x WACC%)	170.474	12.602	(145.329)	(1,153.222)	(85.250)	(152.349)	(121.665)
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	174.249	144.939	127.657	88.076	73.261	212.622	164.337
กำไรสุทธิทางบัญชี	357.496	177.997	(32.626)	(18.330)	(9.126)	54.334	10.936

หมายเหตุ : ปี 2563 และปี 2564 ไตรมาสที่ 1 ใช้ Rf ร้อยละ 1.06 / MRP ร้อยละ 6.77 / อัตราภาษีก้าวหน้า ร้อยละ 20

ปี 2564 ไตรมาสที่ 2-4 ใช้ Rf ร้อยละ 1.33 / MRP ร้อยละ 6.24 / อัตราภาษีก้าวหน้า ร้อยละ 20

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563 - มีนาคม 2564)

รายงานค่าผลปี 63 เป้าหมายปี 64 และ ผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63 – มี.ค.64)

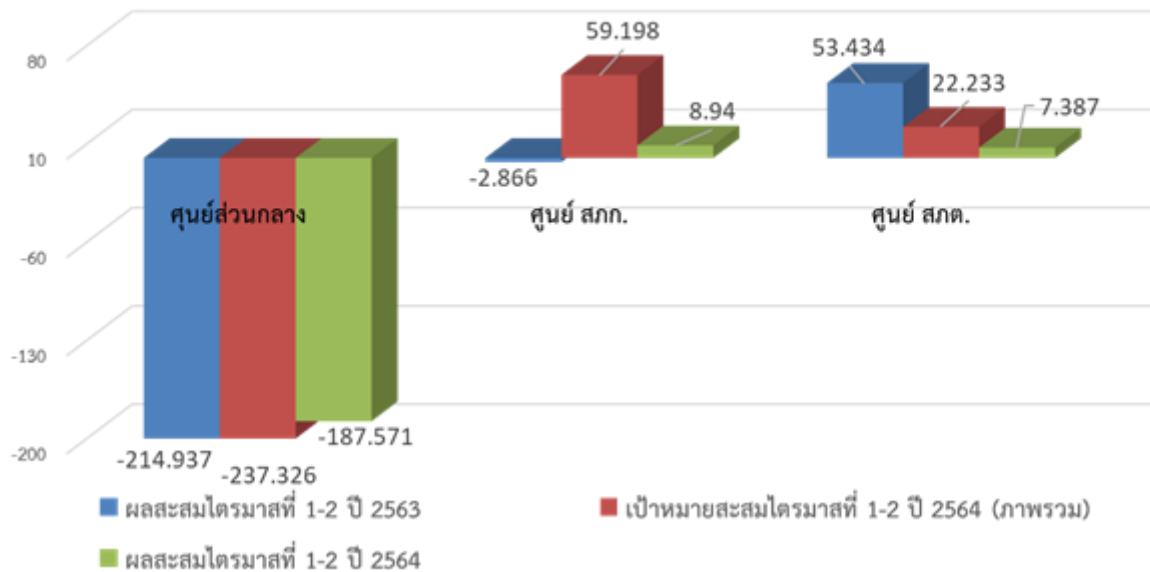


ภาพที่ 4.3 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563 - มีนาคม 2564)

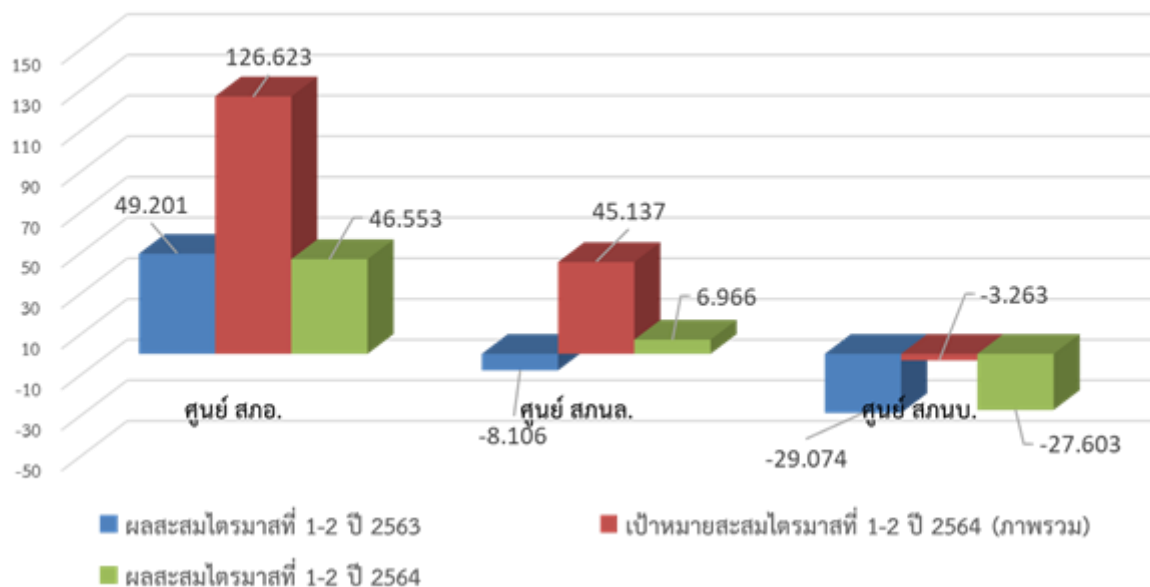
เนื่องจากกำไรไม่ได้ตามเป้าหมาย จากยอดขายที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ NOPAT ลดลงค่อนข้างมาก ประกอบกับผลิตภัณฑ์นมผงเหลือ ค่าใช้จ่ายขาย และ ค่าส่วนลดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมเพิ่มสูงขึ้น

ส่วนต่างผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ของปี 2563 และผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2564 (ตุลาคม 2563 - มีนาคม 2564) เท่ากับ 7.020 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 104.61 ของผลปี 2563 (ผลสะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2563 เท่ากับ -152.349 ล้านบาท)

รายงานค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63 - มี.ค.64) - รายศูนย์



รายงานค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63 -มี.ค.64) - รายศูนย์



ภาพที่ 4.4 แสดงผลการดำเนินงานค่า EP สะสมไตรมาส 1-2 ประจำปี 2564 (เดือนตุลาคม 2563 - มีนาคม 2564) รายศูนย์

4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan: SIP)

SIP I	• <u>แผนเพิ่มยอดขายนม ยู.เอช.ที. พาณิชย์</u>
SIP II	• <u>แผนลดต้นทุนการผลิต</u>
SIP III	• <u>แผนบริหารลูกหนี้การค้า</u>
SIP IV	• <u>แผนบริหารสินทรัพย์</u>
SIP V	• <u>แผนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ</u>

ภาพที่ 4.5 แสดงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP

ปัจจุบัน อ.ส.ค. มีแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) จำนวน 5 แผนโดยมีรายละเอียดดังนี้

SIP I แผนเพิ่มยอดขายนม ยู.เอช.ที. พาณิชย์

1. จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก
2. โครงการ Smart Agent สำหรับ Talent Sellers นมไทย-เดนมาร์ค
3. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)
4. โครงการ Top of Mind Brand
5. แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์นมที่มียอดขายสูงสุด
6. แผนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมให้กับช่องทางการจำหน่ายที่มีอัตรากำไร (GP) สูงสุด

SIP II แผนลดต้นทุนการผลิต

1. แผนลดการสูญเสีย
2. การวัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักร (Overall Equipment Effectiveness: OEE)

SIP III แผนบริหารลูกหนี้การค้า

1. เร่งรัดติดตามลูกหนี้การค้า-นมพาณิชย์ที่เกินกำหนดชำระ 6-30 วัน
2. เร่งรัดติดตามลูกหนี้การค้า-นมโรงเรียนที่เกินกำหนดชำระ 31-120 วัน

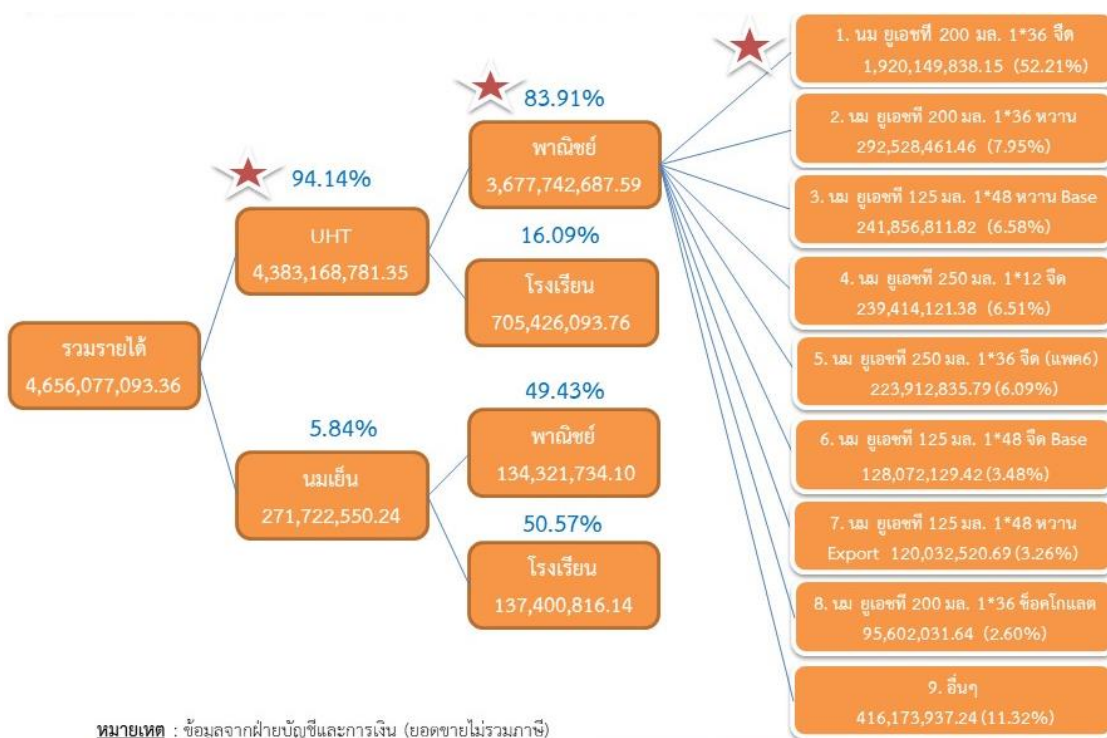
SIP IV แผนบริหารสินทรัพย์

1. จัดทำโครงการ Data Forecasting for Sale and Marketing
2. ทำการตลาดเชิงรุกและส่งเสริมตัวแทนจำหน่าย MT/TT
3. ประชุมคณะกรรมการวางแผนการผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์นมให้เป็นไปตามความต้องการของตลาด
4. การควบคุมปริมาณน้ำนมดิบที่รับซื้อให้เป็นไปตาม MOU

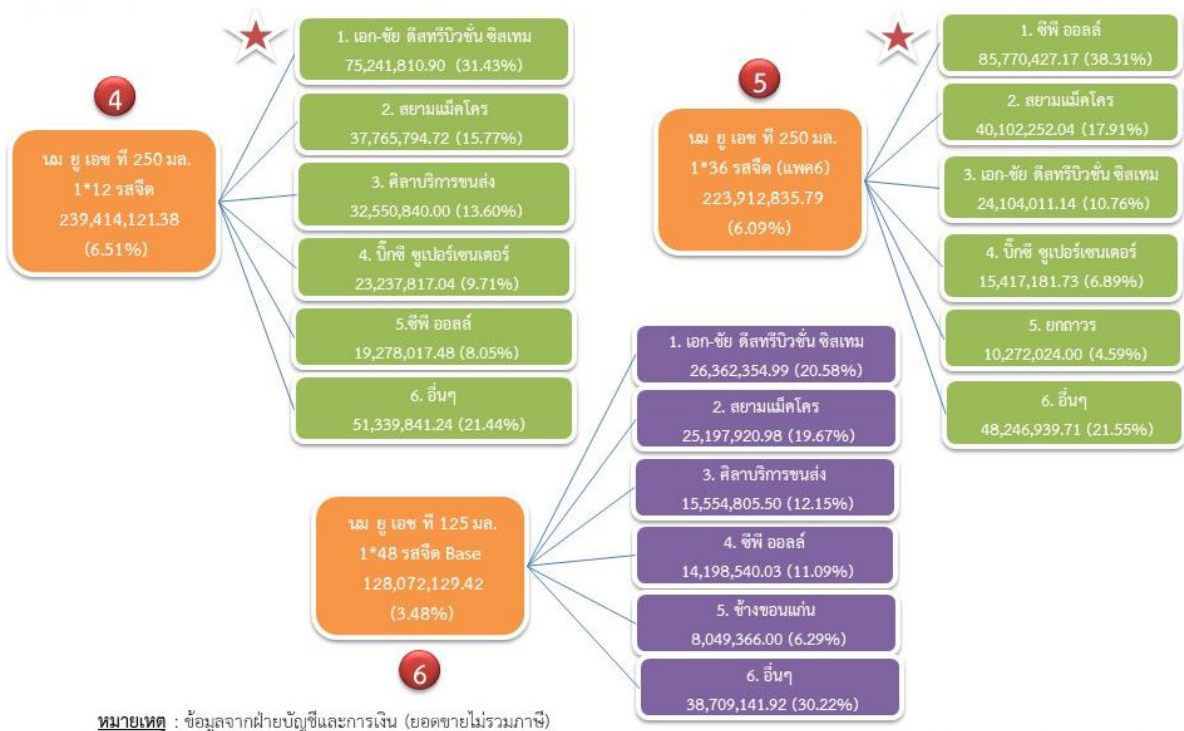
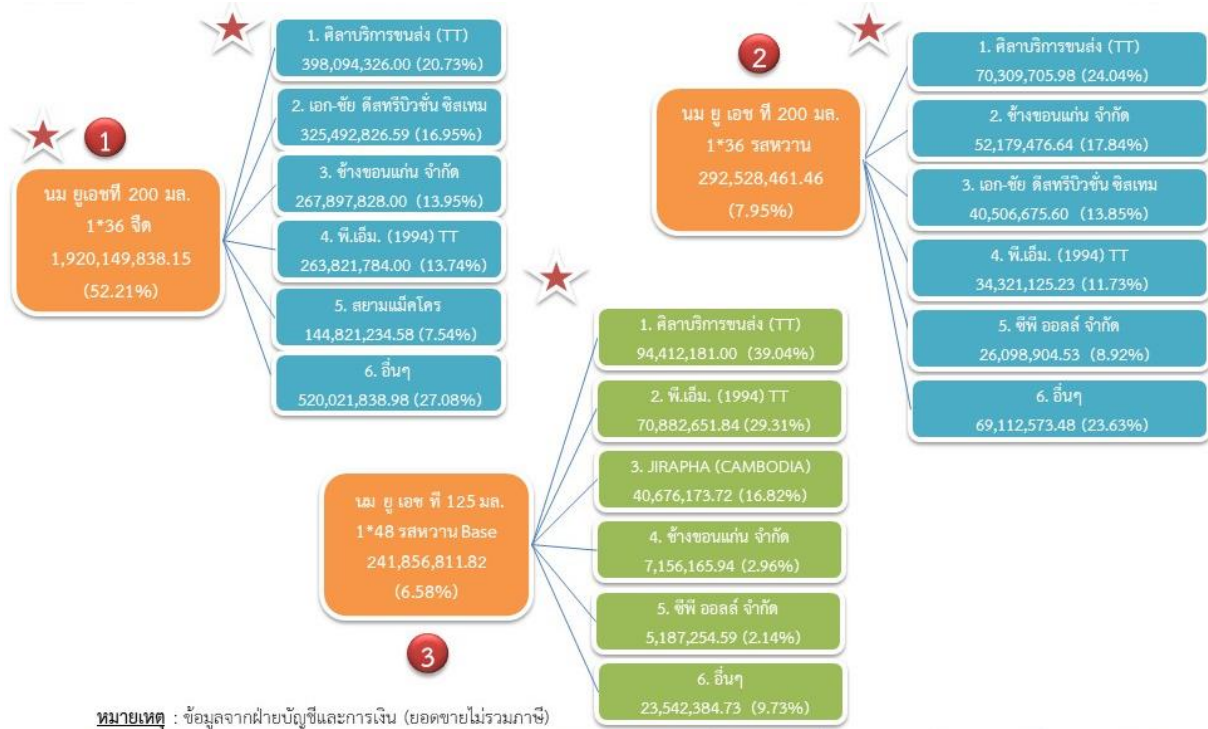
SIP V แผนลดค่าใช้จ่ายที่สำคัญ

1. ควบคุมค่าใช้จ่ายที่สำคัญของ อ.ส.ค.
2. จัดทำแผนลดค่าใช้จ่าย
3. จัดทำ Driver Tree สำหรับค่าใช้จ่ายเชิงลึก

4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนของ อ.ส.ค. (Driver Tree)



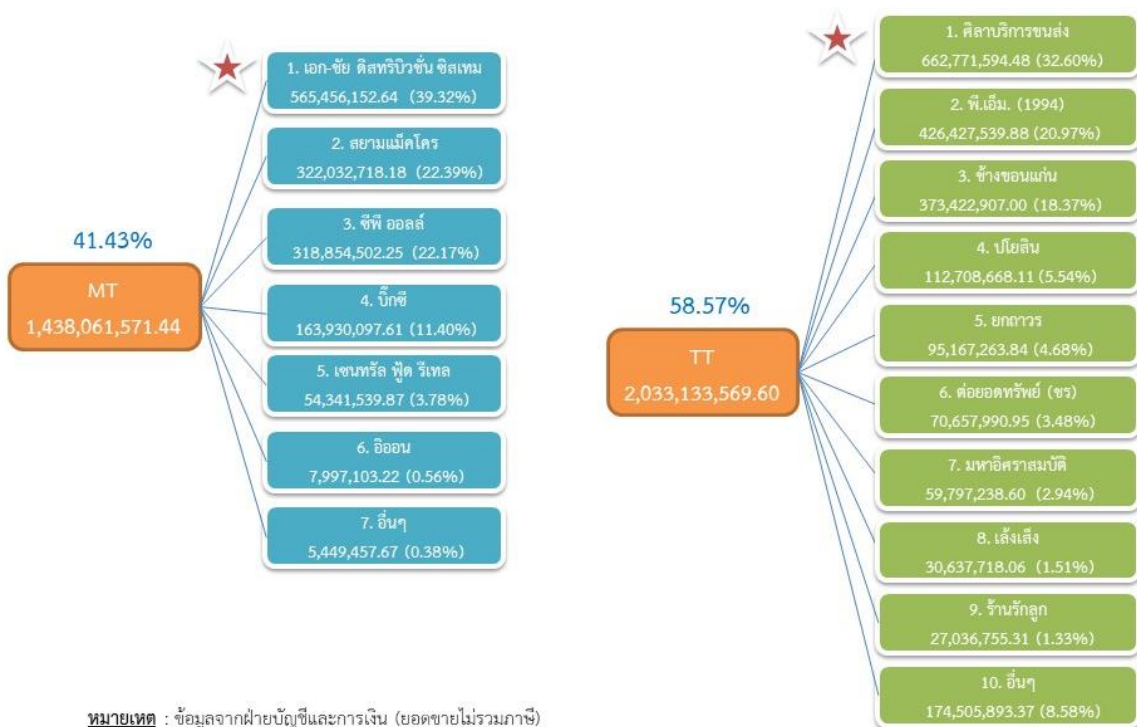
ภาพที่ 4.6 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตาม SKU



ภาพที่ 4.7 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตาม SKU/ลูกค้า



หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)



หมายเหตุ : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน (ยอดขายไม่รวมภาษี)

ภาพที่ 4.8 แสดง Driver Tree รายได้เชิงลึก สละมไตรมาสต์ที่ 1-2 ประจำปี 2564 (ต.ค.63-มี.ค.64) แยกตามลูกค้า





ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และระบบงานขององค์กร



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

5.1.1 วิสัยทัศน์

นิยามวิสัยทัศน์

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการสรรสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนม ให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”



ภาพที่ 5.2 แสดงวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด
Sustainability: ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ	· จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 2,000 ราย (42% ของจำนวนเกษตรกรโคนม)
Performance: พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	· ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน
Growth : แแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	· EBITDA 560 ล้านบาท · ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25%
Learning : มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล	· องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.

5.1.2 พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน มาตรา 7 (1) (ก)
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม มาตรา 7 (1) (ข) (ค) (ง) (อบรมให้ความรู้, ให้คำปรึกษา, พัฒนาพันธุ์และผลิตพันธุ์)
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง มาตรา 7 (1) (ฉ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. มาตรา 7 (1) (จ) (2) (ก) (ข) (ค)

5.1.3 ค่านิยมและวัฒนธรรม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่งมอบคุณค่าหลักในกิจการโคนมของ อ.ส.ค.ให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริม สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีระบบการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม หลักคิดอย่างเป็นระบบ หรือคิดเชิงออกแบบ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ใน อ.ส.ค.

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น ช่วยเหลือเกษตรกร และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัว สุขจากการเป็นผู้ให้ เดินตามรอยในหลวงรัชกาลที่ 9

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ ให้เกียรติ เคารพกันและกันของบุคลากร อ.ส.ค.ทุกระดับ เห็นคุณค่าความสามัคคี ที่ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของคนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของ อ.ส.ค.

G – Governance ธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

5.1.4 ระบบงานโดยรวม

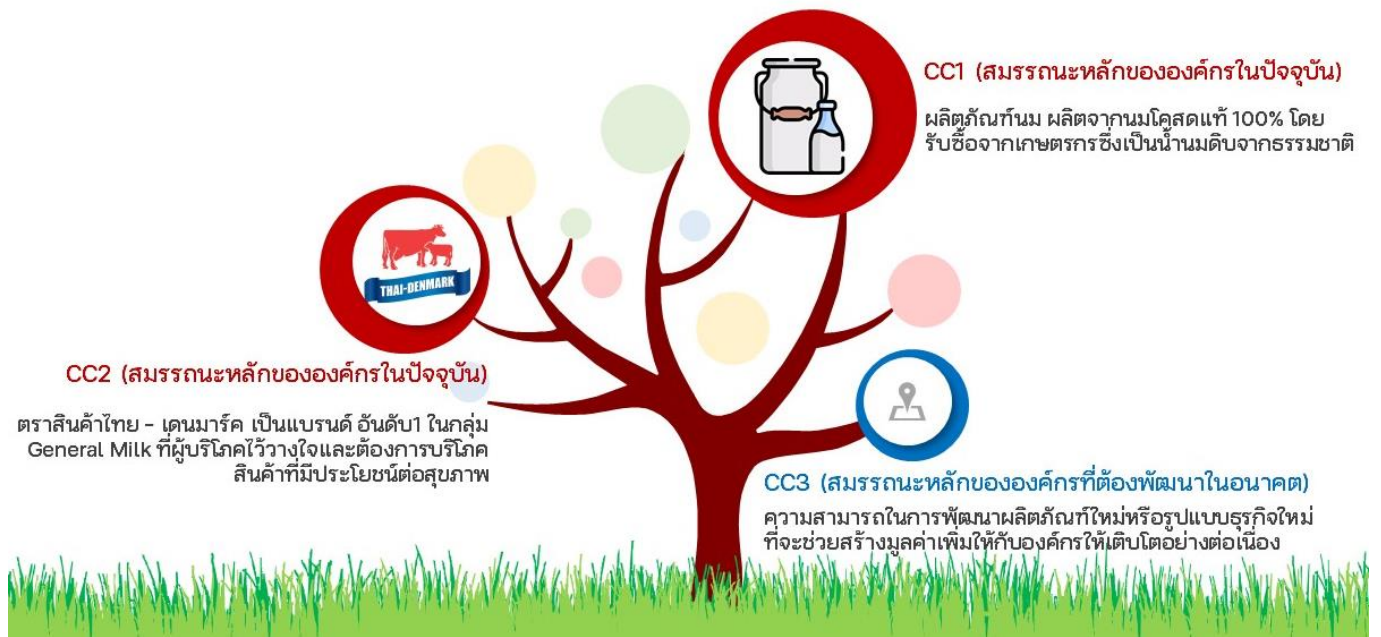


หมายเหตุ : M (Management Process), C (Core Process), S (Support Process)

ภาพที่ 5.3 แสดงระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค.

5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

จากการทบทวนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น นมแห่งชาติ รวมพลังไทยเป็นหนึ่ง สร้างเกษตรกรโคนมยั่งยืนในอาชีพ มีการจัดการที่ทันสมัย การส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทย แบรินด์ที่หนึ่งในใจที่คนไทยร่วมสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทย ให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน และ ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ให้เป็น Top of Mind Brand ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) พบว่า อ.ส.ค. มีความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.4 แสดงสมรรถนะหลักของ อ.ส.ค.

สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ (S1)

CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้ใจและต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ (S2, O1)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง

5.3 Roadmap การพัฒนาของ อ.ส.ค.



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

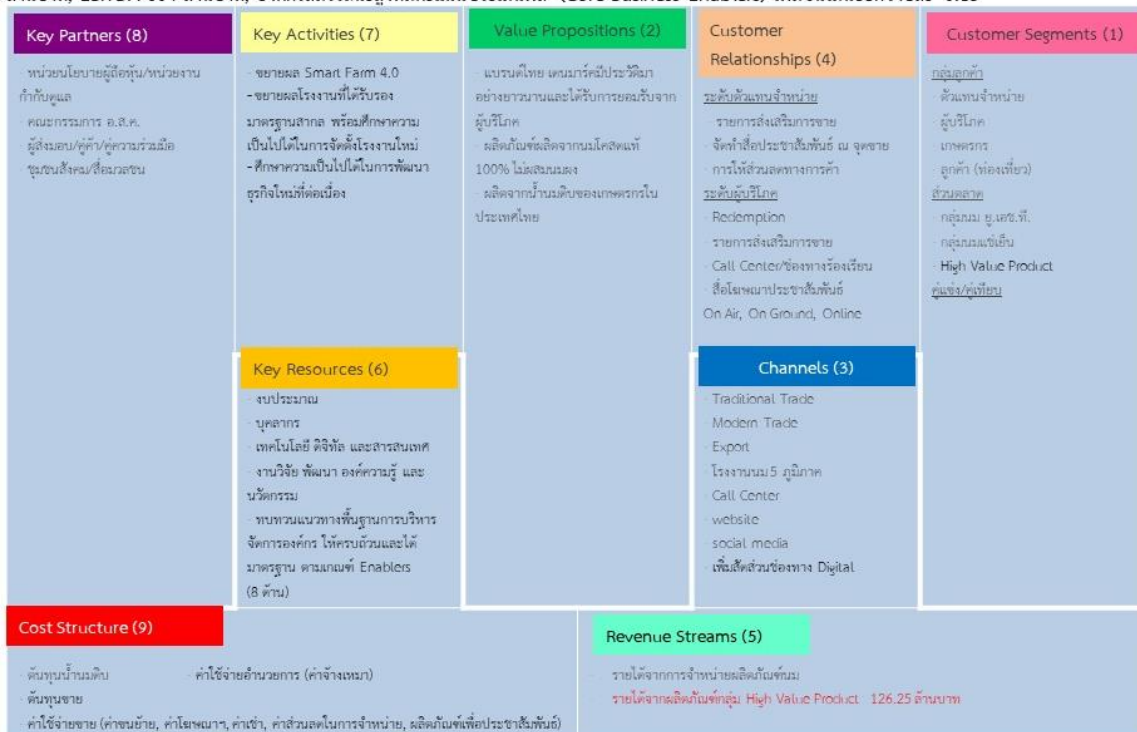
การดำเนินการเพื่อบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ อ.ส.ค. ดำเนินการโดยใช้ Business Model Canvas เพื่อจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ Smart Famers 2,000 ราย, ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน, ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25%, EBITDA 560 ล้านบาท, องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60



ภาพที่ 5.6 แสดง Business Model Canvas (ระยะสั้น) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2565

จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ Smart Famers 4,657 ราย, ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน, รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Product 126.2 ล้านบาท, EBITDA 604 ล้านบาท, องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าปีละ 0.15



ภาพที่ 5.7 แสดง Business Model Canvas (ระยะกลาง) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2566-2567

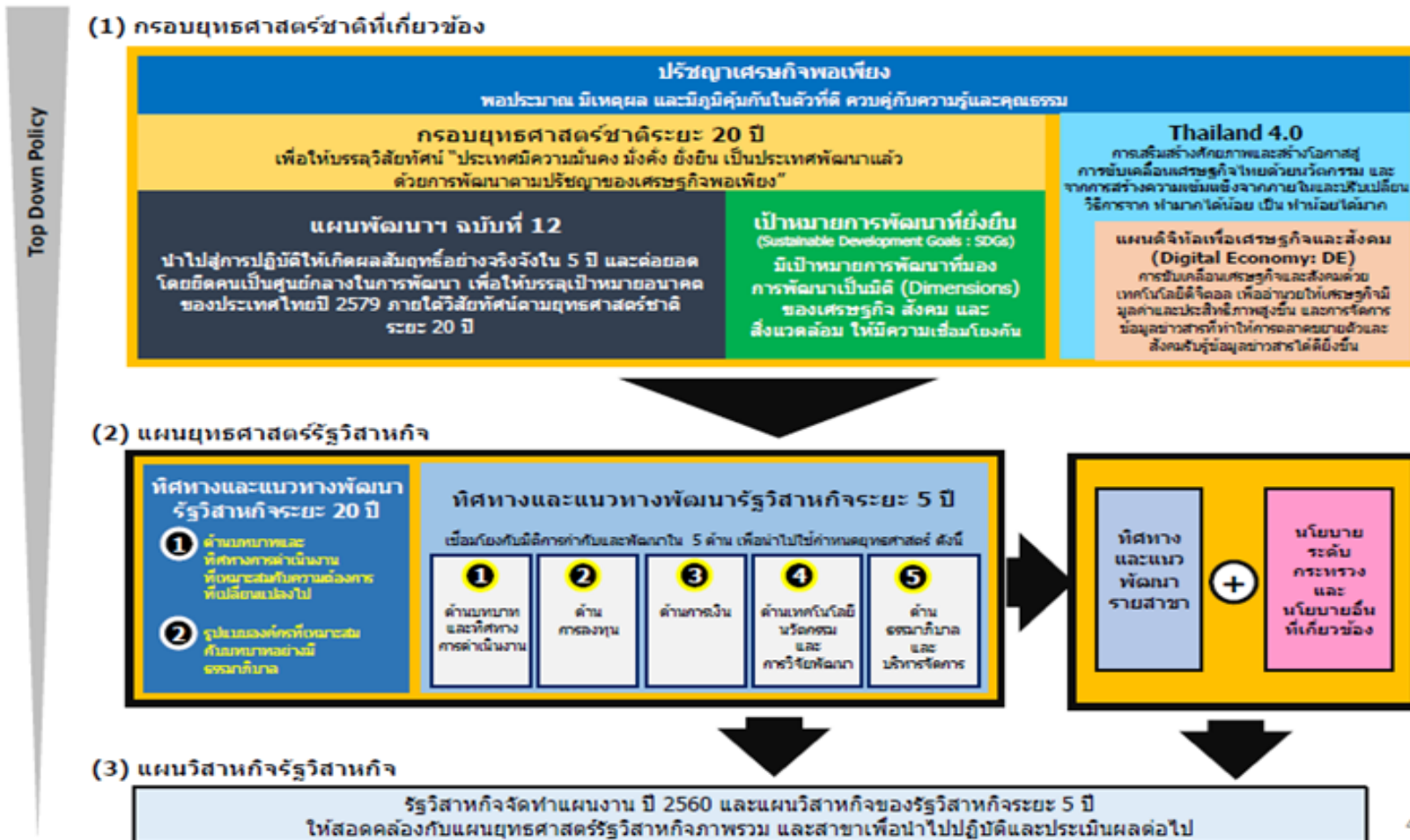
จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers 4,657 ราย, ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน, รายได้จากผลิตภัณฑ์กลุ่ม High Value Product 150.36 ล้านบาท, สัดส่วนรายได้ High Value Product และธุรกิจใหม่ต่อ General Milk, EBITDA 684 ล้านบาท, องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 4.00



ภาพที่ 5.8 แสดง Business Model Canvas (ระยะยาว) ของ อ.ส.ค. ประจำปี 2568-2570

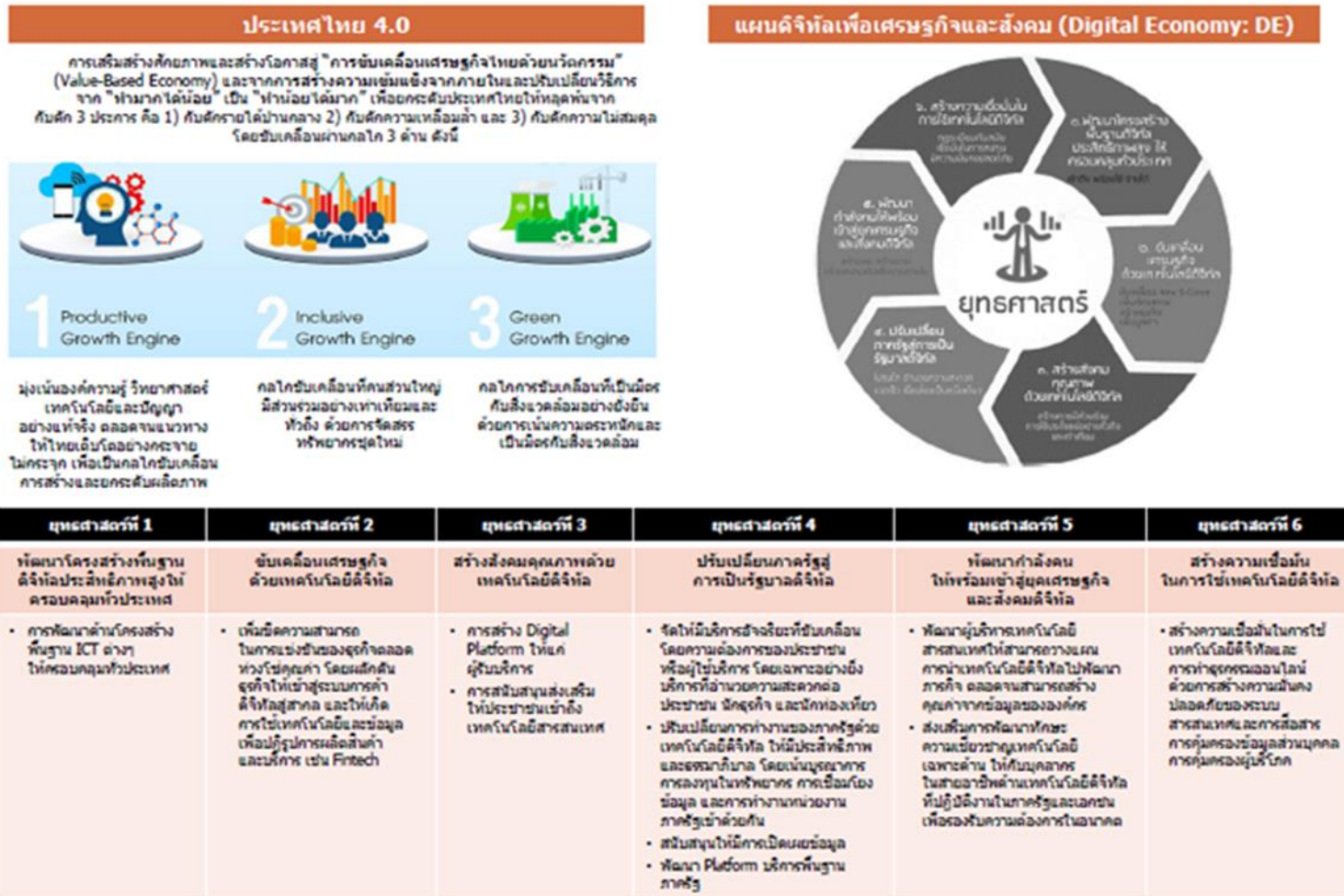
5.4 แผนที่มีความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์

5.4.1 กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



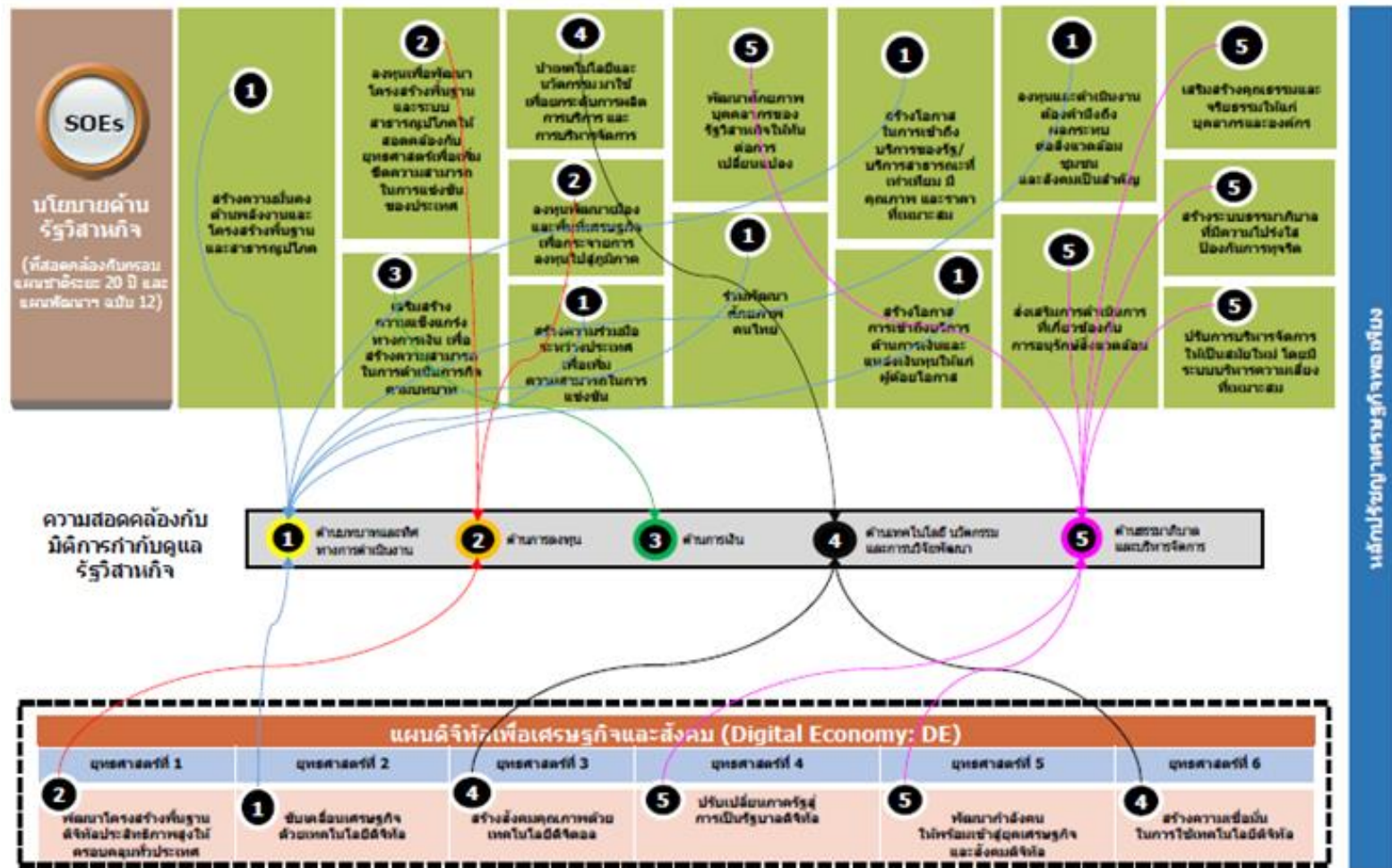
ภาพที่ 5.9 แสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

5.4.2 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

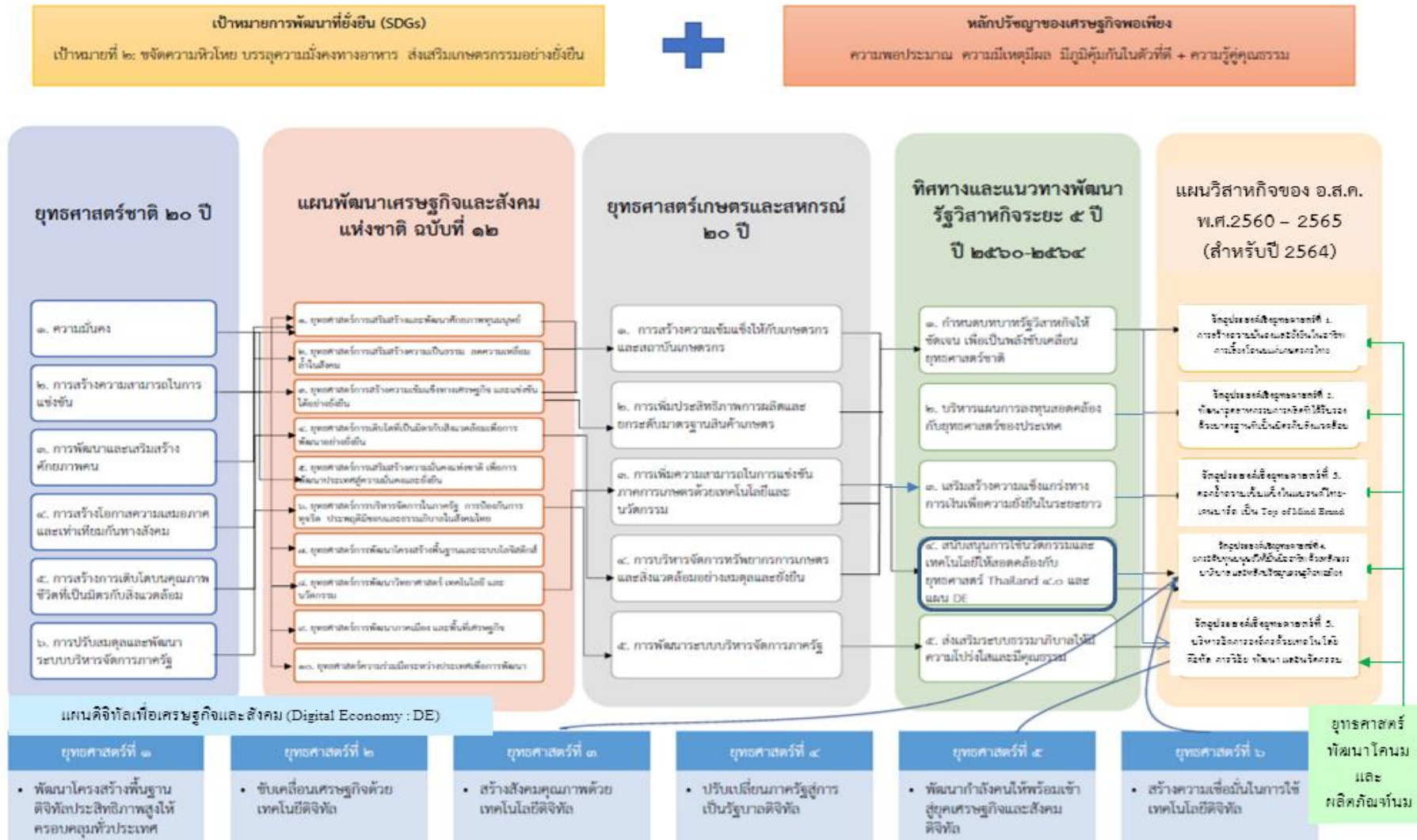


ภาพที่ 5.10 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

5.4.3 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

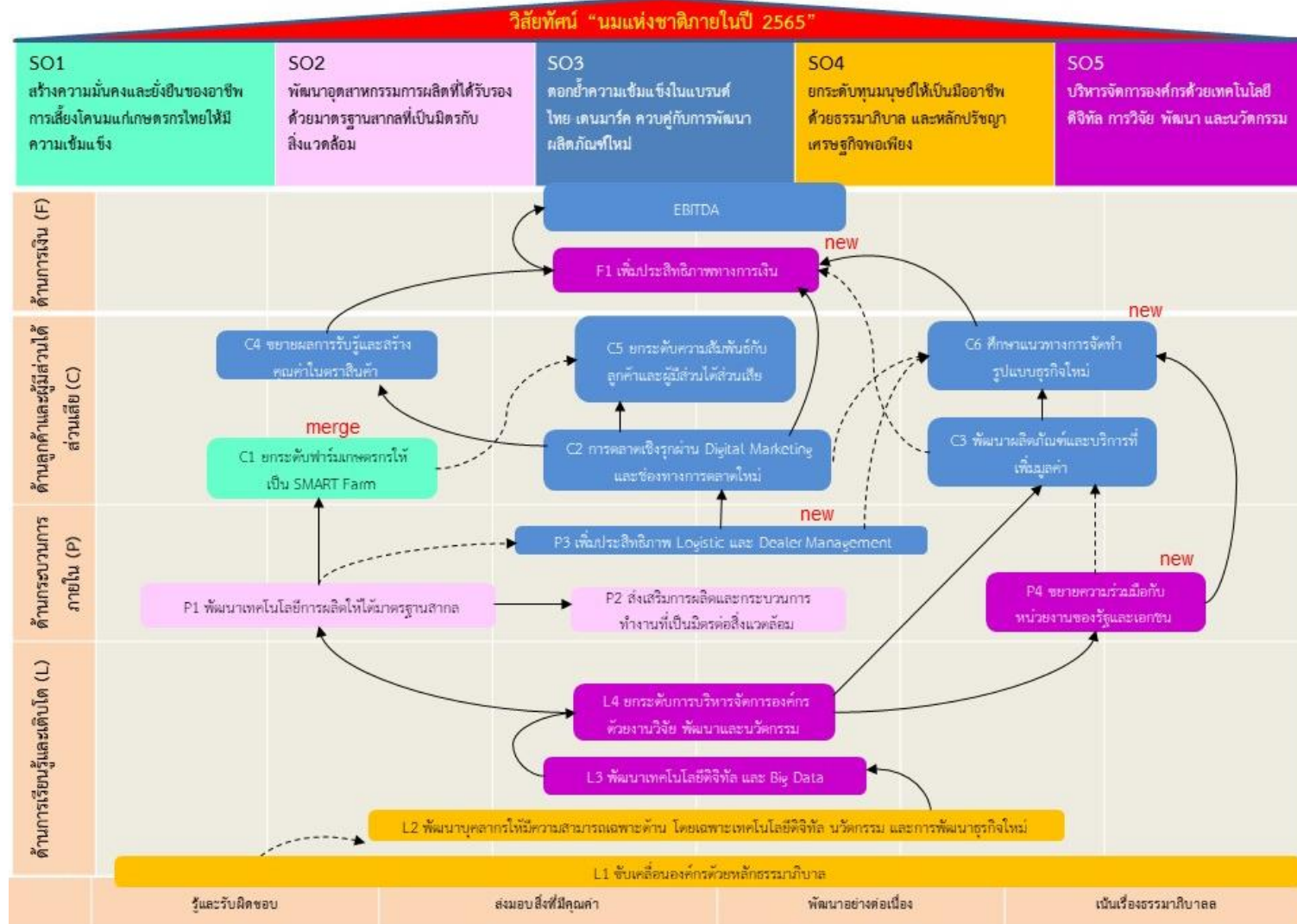


ภาพที่ 5.11 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE



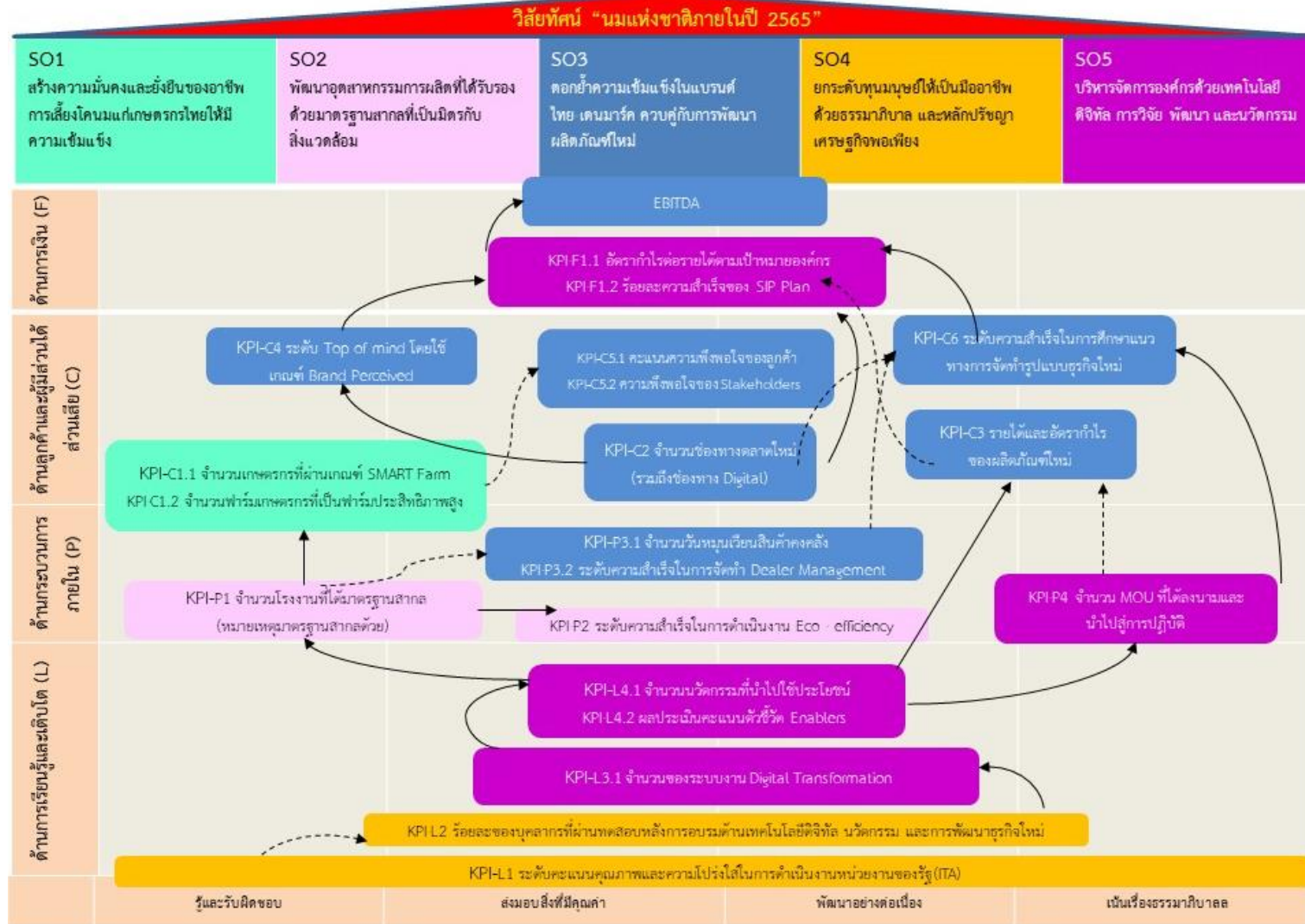
ภาพที่ 5.12 แสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

5.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5.13 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

5.6 แผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)



ภาพที่ 5.14 แสดงแผนที่ตัวชี้วัด (KPI Score Card Map)



6.1 วิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.



ภาพที่ 6.1 แสดงวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค.

วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป” โดยดำเนินการผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

6.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- SO5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม



6.2.1 SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย							
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
C1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	• KPI-C1.1 จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ SMART Farm	แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 4.0	AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO-Smart Farmers)	471 ฟาร์ม	589 ฟาร์ม	769 ฟาร์ม	1,150 ฟาร์ม	2,000 ฟาร์ม	4,657 ฟาร์ม					
	• KPI-C1.2 จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่เป็นฟาร์มประสิทธิภาพสูง		AP2 โครงการยกระดับประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ Application สารสนเทศโคนม		804 ฟาร์ม	650 ฟาร์ม	1,153 ฟาร์ม	1,486 ฟาร์ม						
			AP3 โครงการยกระดับฟาร์มเกษตรกรโคนมเพื่อให้ผ่านมาตรฐานฟาร์ม (GAP)											

ตารางที่ 6.1 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO1

6.2.2 SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย							
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
P1 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	• KPI-P1 จำนวนโรงงานที่ได้มาตรฐานสากล ¹	แผน TPM	AP4 โครงการรับการตรวจประเมิน (Audit) เพื่อการรับรองระบบมาตรฐานสากล/และเพื่อธำรงรักษาระบบมาตรฐานสากลที่ได้รับการรับรอง			ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐาน
P2 ส่งเสริมการผลิตและกระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	• KPI-P2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน Eco - Efficiency		AP5 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและการประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)			1.97								

ตารางที่ 6.2 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO2

¹ มาตรฐานสากลตามตัวชี้วัดของ อ.ส.ค. ได้แก่

1) HACCP /GMP CODEX 2) ISO 9001:2015 3) ISO 14001:2015 4) HALAL 5) HACCP ส่งออก /GMP ส่งออก

6.2.3 SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย						
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
P3 เพิ่มประสิทธิภาพ Logistic และ Dealer Management	• KPI-P3.1 จำนวนวัน หมุนเวียนสินค้าคงคลัง	แผนแม่บทด้าน การตลาด และลูกค้า	AP6 โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง	33.29	43.34	59.27	44.49	45.27	42.55	40.00	37.75	35.62	33.62
	• KPI-P3.2 ระดับความสำเร็จในการจัดทำ Dealer Management		AP7 โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพตัวแทนจำหน่าย (Dealer Management)			1.97							
C2 การตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และ ช่องทางการตลาดใหม่	• KPI-C2 จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital)		AP8 โครงการเพิ่มช่องทางตลาดใหม่และ Digital Marketing										
C3 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มมูลค่า	• KPI-C3 รายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่		AP9 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)										

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย						
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
C4 ขยายผลการ รับรู้และสร้าง คุณค่าในตรา สินค้า	• KPI-C4 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	แผนแม่บทด้าน การตลาด และลูกค้า	AP10 โครงการ Top of Mind Brand “รักนม รัก ฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอด โคน มอชาติพ พระราชทาน”	15.85	20.44	24.21	25.50	≥25	≥25	≥25	≥25	≥25	≥25
C5 ยกระดับ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• KPI-C5.1 คะแนนความพึง พอใจของลูกค้า • KPI-C5.2 ความ พึงพอใจของ Stakeholders		แผนแม่บทด้านผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	AP11 โครงการ สร้างความภักดีของ ลูกค้า AP12 โครงการ สร้างความสัมพันธ์ ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย									
C6 ศึกษาแนวทาง การจัดทำรูปแบบ ธุรกิจใหม่	• KPI-C6 ระดับ ความสำเร็จใน การศึกษาแนว ทางการจัดทำ รูปแบบธุรกิจใหม่	แผนแม่บทด้าน การตลาด และลูกค้า	AP13 โครงการ ศึกษาโอกาสในการ พัฒนาธุรกิจใหม่										

ตารางที่ 6.3 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO3

6.2.4 SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็มืออาชีพ ด้วยธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย						
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
L1 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	• KPI-L1 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	AP14 โครงการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG)	94.64	94.31	91.29	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่	• KPI-L2 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านทดสอบหลังการอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่	แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	AP15 โครงการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. (Successor) (ระดับ 6-7)										

ตารางที่ 6.4 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO4

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย						
				ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	• KPI-L4.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัด Enablers	-	AP20 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน)				ได้รับมาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่
P4 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	• KPI-P4 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	-	AP21 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน										
F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI F1.1 อัตรากำไรต่อรายได้ตามเป้าหมายองค์กร	-	AP22 โครงการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)	2.41	1.86	0.10	2.98	2.92	2.88	2.88	2.88	2.90	2.90
	KPI-F1.2 ร้อยละความสำเร็จของ SIP Plan												

ตารางที่ 6.5 แสดงกลยุทธ์ตัวชี้วัดแผนแม่บทแผนงาน/โครงการผลการดำเนินงานเป้าหมาย ของ SO5





การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balance Scorecard

7.1 มิติด้านการเงิน

Balance Scorecard มิติด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/1}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO3 ตอกย้ำความ เข้มแข็งในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ก ควบคู่ กับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่	EBITDA (ล้านบาท)	430.64	540.50	572.49	313.69	534.00	560.00
SO5 บริหารจัดการ องค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI F1.1 อัตรากำไร ต่อรายได้ตาม เป้าหมายองค์กร	2.49	2.45	1.92	0.10	3.03	2.97
	KPI F1.2 ร้อยละ ความสำเร็จของ SIP Plan						

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

ตารางที่ 7.1 แสดง Balance Scorecard มิติด้านการเงิน

7.2 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Balance Scorecard มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/1}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO1 สร้างความมั่นคง และยั่งยืนของอาชีพ การเลี้ยงโคนมแก่ เกษตรกรไทยให้มี ความเข้มแข็ง	KPI C1.1 จำนวน เกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ SMART Farm	342	471	589	769	1,150	2,000
	KPI C1.2 จำนวน ฟาร์มเกษตรกรที่เป็น ฟาร์มประสิทธิภาพสูง			804	650	1,153	1,486

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

Balance Scorecard มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/1}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO3 ตอกย้ำความ เข้มแข็งในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ กับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่	KPI C2 จำนวนช่องทาง ตลาดใหม่ (รวมถึง ช่องทาง Digital)						
	KPI C3 รายได้และ อัตรากำไรของ ผลิตภัณฑ์ใหม่						
	KPI C4 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	9.38	15.85	20.44	24.21	25	≥25
	KPI C5.1 คะแนนความ พึงพอใจของลูกค้า						
	KPI C5.2 คะแนนความ พึงพอใจของ Stakeholders						
	KPI C6 ระดับ ความสำเร็จใน การศึกษาแนวทางการ จัดทำรูปแบบธุรกิจ ใหม่						

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

ตารางที่ 7.2 แสดง Balance Scorecard มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 มิติด้านกระบวนการภายใน

Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ^{/1}	2561 ^{/1}	2562 ^{/1}	2563 ^{/1}	2564 ^{/2}	2565 ^{/2}
SO2 พัฒนา อุตสาหกรรมการผลิต ที่ได้รับรองด้วย มาตรฐานสากลที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	KPI P1 จำนวนโรงงาน ที่ได้มาตรฐานสากล ¹				ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการ รับรองทุก มาตรฐาน อย่างน้อย 4 โรงงาน
	KPI P2 ระดับ ความสำเร็จในการ ดำเนินงาน Eco- efficiency				1.97		
SO3 ต่อยุ้าความ เข้มแข็งในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่ กับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่	KPI P3.1 จำนวนวัน หมุนเวียนสินค้าคงคลัง	34.48	33.29	43.34	59.27	44.49	45.27
	KPI P3.2 ระดับ ความสำเร็จในการ จัดทำ Dealer Management						
SO5 บริหารจัดการ องค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI P4 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่ การปฏิบัติ						

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

ตารางที่ 7.3 แสดง Balance Scorecard มิติด้านกระบวนการภายใน

¹ มาตรฐานสากลตามตัวชี้วัดของ อ.ส.ค. ได้แก่

1) HACCP /GMP CODEX 2) ISO 9001:2015 3) ISO 14001:2015 4) HALAL 5) HACCP ส่งออก /GMP ส่งออก

7.4 มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

Balance Scorecard มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

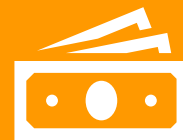
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
		2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹	2563 ¹	2564 ²	2565 ²
SO4 ยกระดับทุน มนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยธรรมาภิบาล และ หลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง	KPI L1 ระดับคะแนน คุณภาพและความโปร่ง ใสในการดำเนินงาน หน่วยงานของรัฐ (ITA)	88.41	94.64	94.31	91.29	≥95	≥95
	KPI L2 ร้อยละของ บุคลากรที่ผ่านทดสอบ หลังการอบรมด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการ พัฒนาธุรกิจใหม่						
SO5 บริหารจัดการ องค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	KPI L3 จำนวนของ ระบบงาน Digital Transformation					ได้รับ มาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับ มาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่
	KPI L4.1 จำนวน นวัตกรรมที่นำไปใช้ ประโยชน์					Big Data พร้อมใช้ อย่างน้อย 1 กลุ่มภารกิจ	Big Data พร้อมใช้เพิ่ม อย่างน้อย 1 กลุ่มภารกิจ ความสามารถ เชิงวิเคราะห์ เหตุการณ์ได้
	KPI L4.2 ผลประเมิน คะแนนตัวชี้วัด Enablers ²	3.5465	3.7538	3.9523	3.3756	3.60	3.75

หมายเหตุ : ¹ ผลการดำเนินงาน ² เป้าหมาย

ตารางที่ 7.4 แสดง Balance Scorecard มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

² ปี 2560-2562 ผลคะแนนประเมินตามระบบ SEPA

ปี 2563-2565 ผลคะแนนประเมินตามระบบประเมินใหม่ (SE-AM) ภายใต้เงื่อนไขคะแนน Handicap คงที่



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	2563 ²
	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(นำส่ง สตง.)
สินทรัพย์							
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59.4%	61.3%	64.9%	62.7%	57.8%	62.8%	65.6%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	40.6%	38.7%	35.1%	37.3%	42.2%	37.2%	34.4%
รวมสินทรัพย์	100.0%	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%	47.8%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	40.1%	34.6%	30.2%	29.1%	32.0%	26.8%	23.7%
รวมหนี้สิน	81.9%	77.0%	73.9%	71.0%	73.2%	72.1%	71.4%
ส่วนของทุน							
รวมส่วนของทุน	18.1%	23.0%	26.1%	29.0%	26.8%	27.9%	28.6%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

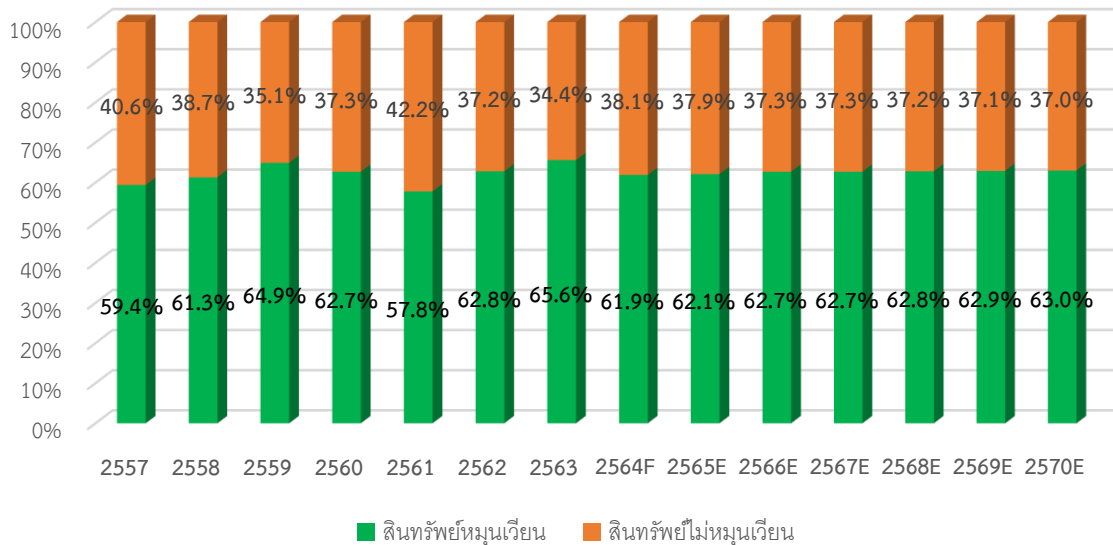
งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

รายการ	2564F ²	2565E ²	2566E ³	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์							
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	61.9%	62.1%	62.7%	62.7%	62.8%	62.9%	63.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	38.1%	37.9%	37.3%	37.3%	37.2%	37.1%	37.0%
รวมสินทรัพย์	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
หนี้สินและส่วนของทุน							
รวมหนี้สินหมุนเวียน	38.1%	41.8%	41.8%	41.9%	41.9%	42.0%	42.0%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	28.2%	28.2%	28.2%	28.1%	28.1%	28.0%	28.0%
รวมหนี้สิน	66.3%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
ส่วนของทุน							
รวมส่วนของทุน	33.7%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100.0%

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

ตารางที่ 8.1 แสดงงบแสดงฐานะการเงินของ อ.ส.ค.

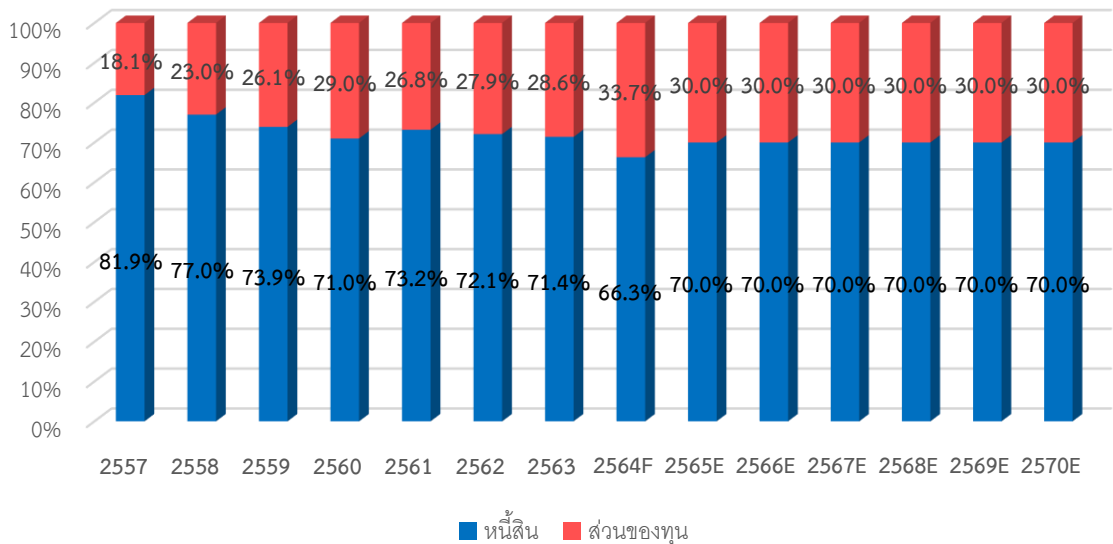
โครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก สินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 59.4% : 40.6% เป็น 65.6% : 34.4% ในปี 2563 และคาดการณ์ว่าจะเปลี่ยนสินทรัพย์หมุนเวียน : สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 63.0% : 37.0% ในปี 2570E



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

ภาพที่ 8.1 แสดงโครงสร้างของสินทรัพย์

โครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก หนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 81.9% : 18.1% เป็น 71.4% : 28.6% ในปี 2563 และคาดการณ์ว่าจะเป็นหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 70.0% : 30.0% ในปี 2570E

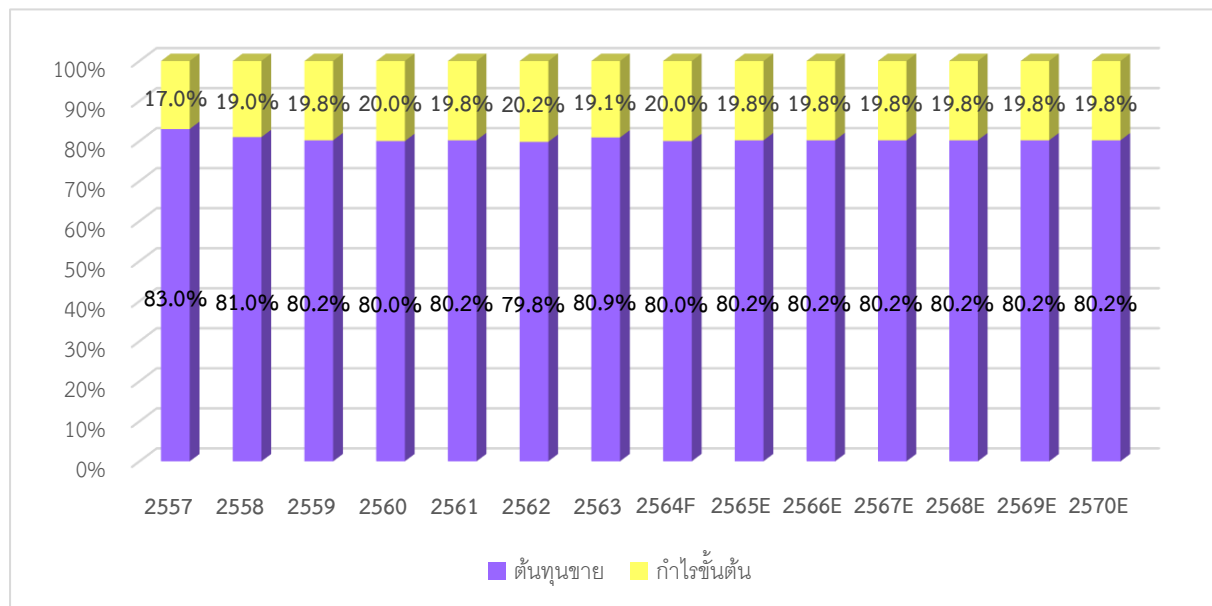


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2565 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ภาพที่ 8.2 แสดงโครงสร้างของหนี้สินและส่วนของทุน

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

ในขณะที่โครงสร้างต้นทุนก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกันจากต้นทุนขาย 83% มีกำไรขั้นต้น 17% ในปี 2557 เป็นต้นทุนขาย 80.9% มีกำไรขั้นต้น 19.1% ในปี 2563 และคาดการณ์ว่าจะเป็นต้นทุนขาย 80.2% และกำไรขั้นต้น 19.8% ในปี 2570E



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

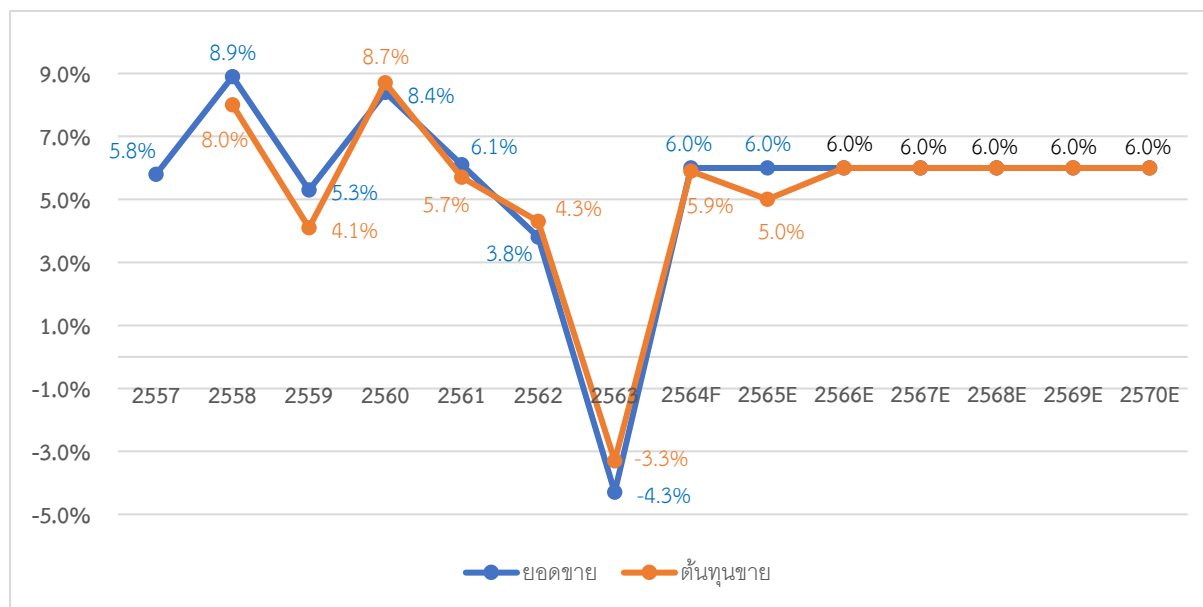
ภาพที่ 8.3 แสดงโครงสร้างต้นทุน

ที่ผ่านมา อ.ส.ค. มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม ดังนี้

ปีงบประมาณ	ยอดขาย	อัตราการเติบโต	ต้นทุนขาย	อัตราการเติบโต
	(ล้านบาท)	(%)	(ล้านบาท)	(%)
ปีงบประมาณ 2557 (สดง.รับรอง)	7,165	5.8	5,982	N/A
ปีงบประมาณ 2558 (สดง.รับรอง)	7,805	8.9	6,464	8.0
ปีงบประมาณ 2559 (สดง.รับรอง)	8,220	5.3	6,731	4.1
ปีงบประมาณ 2560 (สดง.รับรอง)	8,908	8.4	7,319	8.7
ปีงบประมาณ 2561 (สดง.รับรอง)	9,450	6.1	7,735	5.7
ปีงบประมาณ 2562 (สดง.รับรอง)	9,810	3.8	8,070	4.3
ปีงบประมาณ 2563 (นำส่ง สดง.)	9,385	(4.3)	7,807	(3.3)
ปีงบประมาณ 2564 (เป้าหมาย)	11,803	6.0	9,612	5.9
ปีงบประมาณ 2565 (เป้าหมาย)	11,823	6.2	9,623	5.0
ปีงบประมาณ 2566 (เป้าหมาย)	12,506	5.8	10,194	5.9
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 -4.3 ในปี 2563 ในขณะที่ต้นทุนขายมีอัตราการเติบโตอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 ถึง 8.7 และลดลงถึงร้อยละ -3.3 ในปี 2563 เนื่องจากปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีอัตราการเติบโตของยอดขายและต้นทุนในทิศทางเดียวกันที่ร้อยละ 6 ต่อปี



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

ภาพที่ 8.4 แสดงอัตราการเติบโตของรายได้และต้นทุนขาย

งบกำไรขาดทุน (อัตราการเติบโต)

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹	2563 ²
	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(สดง.รับรอง)	(นำส่ง สดง.)
รายได้							
รายได้จากการขาย	5.8%	8.9%	5.3%	8.4%	6.1%	3.8%	-4.3%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-100.0%	0.0%	-7.0%	47.8%	-25.5%	60.2%	-3.5%
รายได้อื่น	27.4%	-26.3%	15.9%	5.8%	6.7%	67.1%	-40.4%
รวมรายได้	5.8%	10.7%	5.1%	9.0%	5.4%	4.9%	-4.6%
ค่าใช้จ่าย							
ต้นทุนขาย	7.7%	8.0%	4.1%	8.7%	5.7%	4.3%	-3.3%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-32.3%	68.6%	8.4%	6.9%	-31.9%	2.9%	-1.8%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	13.8%	1.4%	12.8%	14.5%	8.7%	16.9%	-0.8%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	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%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	4,479.2%	37.1%	7.5%	-25.2%	21.7%	5.9%	-26.4%
รวมค่าใช้จ่าย	7.5%	8.6%	5.4%	9.2%	4.9%	6.1%	-3.0%
กำไร (ขาดทุน)	-58.5%	209.0%	-3.4%	0.5%	24.9%	-35.4%	-94.9%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น							
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-37.2%	-1,235.0%	-123.5%	-39.9%	3,641.7%	-118.1%	-95.1%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	-58.6%	224.1%	-7.8%	0.9%	4.7%	-18.9%	-9.4%

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

งบกำไรขาดทุน (อัตรการเติบโต)

รายการ	2564F ²	2565E ²	2566E ³	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
รายได้							
รายได้จากการขาย	6.0%	6.2%	5.8%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	9.5%	-6.0%	13.1%	2.9%	2.9%	2.8%	2.7%
รายได้อื่น	4.3%	-4.2%	18.0%	6.0%	6.0%	6.0%	4.3%
รวมรายได้	6.1%	6.0%	5.9%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
ค่าใช้จ่าย							
ต้นทุนขาย	5.9%	5.0%	5.9%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-13.3%	-6.9%	5.9%	5.9%	6.0%	6.0%	5.8%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	8.7%	5.9%	6.0%	6.0%	6.0%	5.9%	6.0%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	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%	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	407.2%	-0.6%	3.6%	4.3%	5.1%	6.8%	5.0%
รวมค่าใช้จ่าย	6.0%	4.8%	5.9%	6.0%	6.0%	5.9%	6.0%
กำไร (ขาดทุน)	7.8%	74.0%	4.3%	6.2%	5.9%	6.4%	6.0%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น							
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	7.8%	-100.0%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	6.8%	74.0%	4.3%	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 อัตรการเติบโตของรายได้จากการขายอยู่ในช่วงร้อยละ 3.8 - 8.9 ต่อปี และลดลงเป็นร้อยละ -4.3 ในปี 2563 เนื่องจากปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตรการเติบโตของรายได้จากการขายคงที่ ที่ร้อยละ 6.0

ส่วนต้นทุนขายในช่วงที่ผ่านมา ปี 2557 – 2562 อัตรการเติบโตของต้นทุนขายอยู่ในช่วงร้อยละ 4.1 - 8.7 ต่อปี และลดลงเป็นร้อยละ -3.3 ในปี 2563 คาดการณ์ว่าในปี 2564 อัตรการเติบโตของต้นทุนขายจะอยู่ที่ร้อยละ 5.9 และในอนาคตคาดการณ์ว่าจะมีอัตรการเติบโตของต้นทุนขายคงที่ ที่ประมาณร้อยละ 6.0 ในทิศทางเดียวกันกับรายได้จากการขาย ยอดกำไรลดต่ำลงจากปีก่อนๆ เนื่องจากในปี 2563 ประสบปัญหาการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้รายได้จากการขายลดลงจากปีก่อน ประกอบกับมีการปรับค่าตอบแทนความชอบจาก 300 วัน เป็น 400 วันตั้งแต่ปี 2562 จึงทำให้กำไรต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นเพื่อให้อัตรการกำไรสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา จึงมีการเพิ่มยอดขายที่สูงกว่าปกติ และควบคุมต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ไม่ให้สูงเกิน เพื่อให้ได้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปีก่อนๆ

งบแสดงฐานะทางการเงิน

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	274,993,493.02	469,612,954.65	466,166,501.97	483,777,895.53
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	780,499,595.69	884,145,756.26
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	18,514,770.34	21,348,280.59	5,150,976.08	3,061,121.92
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	323,638,351.60	458,889,430.33	518,841,233.13	296,898,274.19	484,847,791.15
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	224,910,821.40	250,181,817.52	257,772,717.14	328,421,122.31	320,399,506.21
ปศุสัตว์คองเหลือ	17,081,855.00	15,987,590.00	-	-	10,000.00
วัสดุคองเหลือ	62,938,602.96	70,146,898.50	76,088,069.67	76,226,507.66	76,681,830.91
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	33,506,330.14	44,292,677.28	76,514,400.51	65,479,945.12
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
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุน	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	139,170,248.71	967,589,594.53	1,096,826,743.86	73,866,110.96
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
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	5,036,774.60
ปศุสัตว์คองเหลือ	-	-	14,903,180.00	14,821,115.00	16,184,770.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	1,868,805.82	2,159,491.15	1,684,464.70	436,374.92
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
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
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	919,349,359.68	1,082,807,967.21
เจ้าหนี้อื่น	67,629,843.13	52,425,499.71	70,483,767.93	37,360,589.90	42,640,305.93
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	27,893,614.89	35,475,320.25	57,735,603.12	55,935,985.06	28,337,095.00
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
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	165,794,100.81	122,386,351.78	137,435,862.28	152,034,334.40	148,105,927.89
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
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	650,475,461.07	548,709,562.64	442,255,405.55	461,497,346.24	746,339,894.10
รายได้แผ่นดินคืนค้างส่ง	248,120,000.00	190,300,000.00	209,430,000.00	176,000,000.00	182,450,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	16,551,901.73	12,671,793.00	9,474,613.93	8,030,978.07	8,626,783.54
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังจากงาน	275,441,863.00	278,119,112.00	287,313,438.00	296,547,665.99	345,880,041.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,190,589,225.80	1,029,800,467.64	948,473,457.48	942,075,990.30	1,283,296,718.64
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
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุน	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68
กำไร (ขาดทุน) สะสม	-113,310,030.31	33,925,270.27	168,647,962.25	287,823,249.71	424,829,643.62
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	538,056,757.37	685,292,057.95	820,014,749.93	939,190,037.39	1,076,196,431.30
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	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

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

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

รายการ	2562 ¹	2563 ²	2564E ²	2565E ²	2566E ³
	(สตง รับรอง)	(นำส่ง สตง.)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	352,811,737.54	469,792,869.86	400,000,000.00	410,000,000.00	420,000,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	1,045,607,880.54	734,203,722.09	873,000,000.00	870,000,000.00	890,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	1,423,022.42	1,944,421.73	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณ์นม	817,402,264.87	954,035,965.31	860,000,000.00	860,000,000.00	850,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	320,606,258.55	479,077,627.79	350,000,000.00	350,000,000.00	350,000,000.00
ปศุสัตว์คองเหลือ	-	-	-	-	-
วัสดุคองเหลือ	62,327,997.52	55,189,970.75	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	56,793,447.45	30,673,978.72	60,000,000.00	65,000,000.00	70,000,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,656,972,608.89	2,724,918,556.25	2,629,000,000.00	2,641,000,000.00	2,666,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุน	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	52,430,998.07	28,034,248.89	17,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,497,956,776.98	1,377,899,596.75	1,583,000,000.00	1,575,000,000.00	1,555,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	5,926,095.83	-	-	-	-
ปศุสัตว์คองเหลือ	17,747,295.00	15,494,405.00	18,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,318,920.25	7,212,218.91	1,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,575,380,086.13	1,428,640,469.55	1,619,000,000.00	1,609,000,000.00	1,589,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,232,352,695.02	4,153,559,025.80	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00	4,255,000,000.00
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	1,275,642,367.28	1,357,565,630.08	1,050,000,000.00	1,164,500,000.00	1,181,500,000.00
เจ้าหนี้อื่น	39,243,085.55	32,730,378.91	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	33,350,642.17	44,935,818.76	30,000,000.00	35,000,000.00	40,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	3,000,000.00	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	438,797,656.78	452,916,493.15	400,000,000.00	420,000,000.00	410,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	128,536,598.45	92,179,950.44	98,000,000.00	118,000,000.00	107,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,915,570,350.23	1,983,328,271.34	1,618,000,000.00	1,777,500,000.00	1,778,500,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	34,910,000.00	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	499,651,886.20	354,614,865.67	560,000,000.00	560,000,000.00	560,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้ำนำส่ง	174,000,000.00	126,400,000.00	180,000,000.00	176,000,000.00	176,000,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	7,909,663.75	7,440,561.00	6,000,000.00	6,000,000.00	6,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังจากงาน	438,962,134.00	440,878,198.00	439,000,000.00	440,000,000.00	441,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13,398,480.31	18,245,189.11	14,000,000.00	14,500,000.00	15,000,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,133,922,164.26	982,488,813.78	1,199,000,000.00	1,196,500,000.00	1,198,000,000.00
รวมหนี้สิน	3,049,492,514.49	2,965,817,085.12	2,817,000,000.00	2,974,000,000.00	2,976,500,000.00
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุน	655,606,787.68	655,606,787.68	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	527,253,392.85	532,135,153.00	775,000,000.00	620,000,000.00	622,500,000.00
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,182,860,180.53	1,187,741,940.68	1,431,000,000.00	1,276,000,000.00	1,278,500,000.00
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	4,232,352,695.02	4,153,559,025.80	4,248,000,000.00	4,250,000,000.00	4,255,000,000.00

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

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

รายการ	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	430,000,000.00	436,000,000.00	442,500,000.00	447,500,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	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
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณ์นม	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
ปศุสัตว์คองเหลือ	-	-	-	-
วัสดุคองเหลือ	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	70,000,000.00	71,000,000.00	71,000,000.00	71,500,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	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
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,557,000,000.00	1,555,000,000.00	1,555,000,000.00	1,555,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-
ปศุสัตว์คองเหลือ	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
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,591,000,000.00	1,589,000,000.00	1,589,000,000.00	1,589,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,269,000,000.00	4,277,000,000.00	4,285,500,000.00	4,292,000,000.00
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สินหมุนเวียน				
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	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
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	400,000,000.00	390,000,000.00	380,000,000.00	380,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	115,500,000.00	126,000,000.00	138,500,000.00	139,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	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	562,000,000.00	562,500,000.00	563,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้ำนำส่ง	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
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	441,000,000.00	441,000,000.00	441,000,000.00	441,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	15,500,000.00	15,500,000.00	15,500,000.00	15,500,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,198,500,000.00	1,200,500,000.00	1,201,000,000.00	1,201,500,000.00
รวมหนี้สิน	2,987,000,000.00	2,992,500,000.00	2,999,000,000.00	3,002,500,000.00
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุน	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	626,000,000.00	628,500,000.00	630,500,000.00	633,500,000.00
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,282,000,000.00	1,284,500,000.00	1,286,500,000.00	1,289,500,000.00
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	4,269,000,000.00	4,277,000,000.00	4,285,500,000.00	4,292,000,000.00

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

ตารางที่ 8.4 แสดงงบแสดงฐานะทางการเงินของ อ.ส.ค.

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

สินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹	2563 ²
	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(สตง.รับรอง)	(นำเสนอ สตง.)
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	1,433,113,593.10
	-8.6%	29.3%	9.5%	-19.5%	28.8%	41.3%	25.9%
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	734,203,722.09
	-2.1%	6.9%	-7.3%	19.6%	13.3%	18.3%	-29.8%
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	1,357,565,630.08
	11.2%	13.7%	3.6%	-1.1%	17.8%	17.8%	6.4%

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

สินค้านคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า (ต่อ)

รายการ	2564 ²	2565 ²	2566 ³	2567 ³	2568 ³	2569 ³	2570 ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินค้านคงเหลือ	1,210,000,000.00	1,210,000,000.00	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
	3.8%	0.0%	-0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	873,000,000.00	870,000,000.00	890,000,000.00	892,000,000.00	895,000,000.00	897,000,000.00	898,000,000.00
	-7.1%	-0.3%	2.3%	0.2%	0.3%	0.2%	0.1%
เจ้าหนี้การค้า	1,050,000,000.00	1,164,500,000.00	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
	1.0%	1.3%	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	2563 ²
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(นำส่ง สดง.)
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	2,724,918,556
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	1,983,328,271
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.42	1.44	1.49	1.50	1.40	1.39	1.37
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	1,291,804,963
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	1,983,328,271
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.98	0.88	0.92	1.04	0.91	0.79	0.65

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

อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio (ต่อ)

รายการ	2564 ^{F/2}	2565 ^{E/2}	2566 ^{E/3}	2567 ^{E/3}	2568 ^{E/3}	2569 ^{E/3}	2570 ^{E/3}
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-							
1. Current Ratio	2,629,000,000	2,641,000,000	2,666,000,000	2,678,000,000	2,688,000,000	2,696,500,000	2,703,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	1,618,000,000	1,777,500,000	1,778,500,000	1,788,500,000	1,792,000,000	1,798,000,000	1,801,000,000
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.62	1.49	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2. Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,419,000,000	1,431,000,000	1,466,000,000	1,478,000,000	1,488,000,000	1,496,500,000	1,503,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	1,618,000,000	1,777,500,000	1,778,500,000	1,788,500,000	1,792,000,000	1,798,000,000	1,801,000,000
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.88	0.81	0.82	0.83	0.83	0.83	0.83

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

ตารางที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค.

ในปี 2557 ถึง 2563 อ.ส.ค. มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) อยู่ในช่วง 1.37 ถึง 1.50 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 1.62 ในปี 2564 และคาดการณ์แนวโน้มจะเป็น 1.50 ในปี 2570 ซึ่งถือว่ายังมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ ผลปรากฏว่ามีแนวโน้มลดลงจาก 0.98 ในปี 2557 เป็น 0.65 ในปี 2563 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 - 2563 อยู่ในช่วง 10.17 - 12.43 รอบ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยในปี 2563 เป็น 34.13 วัน โดยคาดการณ์ว่าแนวโน้มของระยะเวลาเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 20.46 วันในปี 2570E

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าในช่วงปี 2557 - 2563 อยู่ในช่วง 6.07 - 10.81 รอบ และคาดการณ์ว่าแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยในปี 2563 เป็น 59.27 วัน โดยคาดการณ์ว่าแนวโน้มของระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 33.62 วันในปี 2570E

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹	2563 ²
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(นำส่ง สตง.)
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	9,385,534,572
(อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า)	665,639,348	681,253,292	678,217,084	716,506,644	832,322,676	964,876,818	889,905,801
	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	10.17	10.55
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	10.17	10.55
	33.44	31.42	29.70	28.95	31.70	35.40	34.13
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	7,807,857,355
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	574,413,130	628,810,210	742,842,599	700,966,673	715,283,347	971,627,910	1,285,561,058
	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	8.31	6.07
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	8.31	6.07
	34.56	35.02	39.73	34.48	33.29	43.34	59.27
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	7,807,857,355
	748,727,576	842,618,982	913,033,902	924,321,193	1,001,078,663	1,179,225,167	1,316,603,999
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	6.84	5.93
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360	360
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	6.84	5.93
	45.05	46.93	48.83	45.46	46.59	52.60	60.71

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

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า (ต่อ)

รายการ	2564F ²	2565E ²	2566E ³	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)							
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกค้า)							
- Receivable Turnover Ratio	11,803,438,600	11,797,800,000	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
(อัตราหมุนของลูกหนี้การค้า)	906,500,000	871,500,000	880,000,000	891,000,000	893,500,000	896,000,000	897,500,000
	13.02	13.54	14.21	14.88	15.73	16.62	17.59
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	13.02	13.54	14.21	14.88	15.73	16.62	17.59
	27.65	26.59	25.33	24.20	22.89	21.66	20.46
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)							
- Inventory Turnover Ratio	9,612,397,672	9,616,164.78	10,194,000,000	10,801,000,000	11,444,600,000	12,126,600,000	12,849,000,000
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	1,188,000,000	1,210,000,000	1,205,000,000	1,200,000,000	1,194,500,000	1,200,000,000	1,200,000,000
	8.09	7.95	8.46	9.00	9.58	10.11	10.71
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลายขายสินค้าเฉลี่ย)	8.09	7.95	8.46	9.00	9.58	10.11	10.71
	44.49	45.30	42.55	40.00	37.57	35.62	33.62
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)							
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	9,612,397,672	9,616,164,778	10,194,000,000	10,801,000,000	11,444,600,000	12,126,600,000	12,849,000,000
	1,045,000,000	1,156,750,000	1,173,000,000	1,187,250,000	1,194,500,000	1,197,750,000	1,200,750,000
	9.20	8.31	8.69	9.10	9.58	10.12	10.70
(ระยะเวลายชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360	360
	9.20	8.31	8.69	9.10	9.58	10.12	10.70
	39.14	43.31	41.42	39.57	37.57	35.56	33.64

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

ตารางที่ 8.7 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.

ความสามารถในการทำกำไร

แสดงถึงความสามารถที่ อ.ส.ค. ได้บริหารจัดการตามที่ได้วางแผนไว้ โดยสามารถคำนวณได้ 3 อัตราคือ

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

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

รายการ	2557 ¹	2558 ¹	2559 ¹	2560 ¹	2561 ¹	2562 ¹	2563 ²
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(นำส่ง สดง.)
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	157,767,721,715
(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	9,385,534,572
	16.50	17.19	18.11	17.84	18.15	17.74	16.81
- 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	928,176,015
(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	9,385,534,572
	1.03	3.05	2.67	2.49	2.45	1.92	0.10
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	928,176,015
	515,193,642	611,674,408	752,653,404	879,602,394	1,007,693,234	1,129,528,306	1,185,301,601
	14.26	38.93	29.18	25.18	23.01	16.64	0.78
- 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	924,562,515
	2,589,286,788	2,972,976,352	3,060,722,762	3,189,099,853	3,625,339,458	4,232,352,695	4,153,559,026
	2.84	8.01	7.18	6.95	6.40	4.24	0.22

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

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (ต่อ)

รายการ	2564 ²	2565 ²	2566 ³	2567 ³	2568 ³	2569 ³	2570 ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
3.ความสามารถในการทำกำไร							
1.Profitability in Relation to sales							
- Gross Profit Margin	219,104,092,800	218,163,522,200	231,167,000,000	245,501,000,000	260,677,000,000	276,785,000,000	293,912,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	11,803,438,600	11,797,800,000	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
	18.56	18.49	18.48	18.52	18.55	18.58	18.62
- Net Profit Margin	35,749,617,100	35,068,522,200	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	11,803,438,600	11,797,800,000	12,505,670,000	13,256,010,000	14,051,370,000	14,894,450,000	15,788,120,000
	3.03	2.97	2.92	2.93	2.93	2.94	2.94
2.Profitability in Relation to Investment							
- Rate of Return on Equity (ROE)	35,749,617,100	35,068,522,200	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
	1,453,500,000	1,274,500,000	1,277,250,000	1,280,250,000	1,283,250,000	1,285,500,000	1,288,000,000
	24.60	27.52	28.63	30.33	32.06	34.06	36.02
- Return on Asset Ratio (ROA)	35,749,617,100	35,068,522,200	36,567,000,000	38,830,000,000	41,140,000,000	43,780,000,000	46,392,000,000
	4,248,000,000	4,250,000,000	4,255,000,000	4,269,000,000	4,277,000,000	4,285,500,000	4,292,000,000
	8.42	8.25	8.59	9.10	9.62	10.22	10.81

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

ตารางที่ 8.8 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. มีอัตรากำไรขั้นต้นในปี 2557-2563 อยู่ในช่วง 16.50 – 18.15% และคาดการณ์ว่ามีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 18.62% ในปี 2570E ในขณะที่อัตราผลตอบแทนในส่วนกองทุน (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) ลดลงในช่วงปี 2558-2563 เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิลดลงนี้เกิดจากประสิทธิผลในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และส่วนลดในการจำหน่ายที่มีงบประมาณสูง แต่อาจไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก จึงควรมีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์และรวมถึงแนวโน้มส่วนลดในการจำหน่ายที่สูงขึ้น โดยมีการคาดการณ์ว่าอัตราผลตอบแทนในส่วนกองทุน (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 36.02 และ 10.81 ตามลำดับ

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	2563 ²
	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(สตง. รับรอง)	(นำส่ง สตง.)
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	2,965,817,085
(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	4,153,559,026
	0.82	0.77	0.74	0.71	0.73	0.72	0.71
2. Times- Interest- Earned	73,476,663	238,123,701	219,625,729	221,509,999	231,856,394	187,973,749	9,281,760
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	39,198,342	53,724,261	57,728,243	43,207,755	52,579,484	55,664,928	40,964,459
	1.87	4.43	3.80	5.13	4.41	3.38	0.23

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

อัตราส่วนหนี้สิน

รายการ	2564F ²	2565E ²	2566E ³	2567E ³	2568E ³	2569E ³	2570E ³
	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
4. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):							
1. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	2,817,000,000	2,974,000,000	2,976,500,000	2,987,000,000	2,992,500,000	2,999,000,000	3,002,500,000
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	4,248,000,000	4,250,000,000	4,255,000,000	4,269,000,000	4,277,000,000	4,285,000,000	4,292,000,000
	0.66	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
2. Times- Interest- Earned	357,496,171	350,685,222	365,670,000	388,300,000	411,400,000	437,800,000	463,920,000
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	38,335,138	38,400,000	39,800,000	7,558,580	40,644,187	43,103,515	45,714,434
	9.33	9.13	9.19	43.89	9.42	9.50	9.58

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

ตารางที่ 8.9 แสดงอัตราส่วนหนี้สินของ อ.ส.ค.

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในปี 2557-2563 มีแนวโน้มลดลง จาก 0.82 เป็น 0.71 และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะอยู่ที่ระดับ 0.70 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และ อ.ส.ค. มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับสูง ทำให้ อ.ส.ค. ยังมีความสามารถในการหาแหล่งกู้ยืมเงินในระยะยาวมาเพื่อขยายการเติบโตได้

ประมาณการงบการเงิน

จากการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนข้างต้น อ.ส.ค. จึงได้จัดทำประมาณการงบการเงิน เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและมีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน ภายใต้ตัวชี้วัดตามมิติด้านการเงิน ดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย						
	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563
รายได้ (ล้านบาท)	7,211	7,980	8,390	9,143	9,639	10,116	9,652
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	73	238	219	221	232	188	9.28
EBITDA ภาพรวม (ล้านบาท)	-	-	432	431	540	572	314
EBITDA เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท)	-	-	541	555	658	704	407
สัดส่วนรายได้ MT : TT	-	-	-	58:42	56:44	58:42	43:57
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	2.84	8.01	7.18	6.95	6.93	4.24	0.22
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	N/A	N/A	41.19	27.70	27.19	-26.26	-122.49

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

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย						
	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ (ล้านบาท)	12,015	12,003	12,711	13,468	14,271	15,121	16,022
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	357	351	366	388	411	438	464
EBITDA ภาพรวม (ล้านบาท)	534	569	581	605	629	657	684
EBITDA เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท)	761	606	637	675	716	-	-
สัดส่วนรายได้ MT : TT	-	-	-	-	-	-	-
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	8.42	8.25	8.59	9.10	9.62	10.22	10.81
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	134.71	132.38	145.39	164.49	184.01	206.54	227.88

หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2565 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. ไม่สามารถปรับขึ้นราคาผลิตภัณฑ์นมได้ ประกอบกับสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว จึงไม่สามารถที่จะทำให้อัตรากำไรสูงขึ้นได้ อ.ส.ค. จึงพยายามที่จะควบคุมต้นทุนขายให้อยู่ในอัตราคงที่ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็ได้มีการควบคุมกำกับดูแลให้เหมาะสม

8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%
	(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(สดง 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%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	22.2%	703,920,477.11	23.6%	652,513,691.79	20.8%	780,499,595.69	24.1%	884,145,756.26	22.0%
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%
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%
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%
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,081,855.00	0.6%	15,987,590.00	0.5%	-	0.0%	-	0.0%	10,000.00	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%
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%
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%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
เงินลงทุน	-	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%
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%
งานระหว่างก่อสร้าง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	5,036,774.60	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%
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%
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%
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%

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

ประมาณการงบประมาณแสดงสถานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2562 ¹	%	2563 ²	%	2564 ²	%	2565 ²	%	2566 ³	%
	(สตง. รับรอง)		(นำส่ง สตง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
สินทรัพย์										
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	14.4%	469,792,869.86	11.3%	400,000,000.00	9.4%	410,000,000.00	9.6%	420,000,000.00	9.9%
เงินลงทุนชั่วคราว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	22.2%	734,203,722.09	17.7%	873,000,000.00	20.6%	870,000,000.00	20.5%	890,000,000.00	20.9%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	0.4%	1,944,421.73	0.0%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	323,638,351.60	10.9%	954,035,965.31	23.0%	860,000,000.00	20.2%	860,000,000.00	20.2%	850,000,000.00	20.0%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	224,910,821.40	7.6%	479,077,627.79	11.5%	350,000,000.00	8.2%	350,000,000.00	8.2%	350,000,000.00	8.2%
ปศุสัตว์คงเหลือ	17,081,855.00	0.6%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
วัสดุคงเหลือ	62,938,602.96	2.1%	55,189,970.75	1.3%	80,000,000.00	1.9%	80,000,000.00	1.9%	80,000,000.00	1.9%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	1.2%	30,673,978.72	0.7%	60,000,000.00	1.4%	65,000,000.00	1.5%	70,000,000.00	1.6%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,762,609,402.49	59.4%	2,724,918,556.25	65.6%	2,629,000,000.00	61.9%	2,641,000,000.00	62.1%	2,666,000,000.00	62.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
เงินลงทุน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	5.4%	28,034,248.89	0.7%	17,000,000.00	0.4%	10,000,000.00	0.2%	10,000,000.00	0.2%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,040,638,421.85	35.1%	1,377,899,596.75	33.2%	1,583,000,000.00	37.3%	1,575,000,000.00	37.1%	1,555,000,000.00	36.5%
งานระหว่างก่อสร้าง	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	0.0%	15,494,405.00	0.4%	18,000,000.00	0.4%	22,000,000.00	0.5%	22,000,000.00	0.5%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	0.1%	7,212,218.91	0.2%	1,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%	2,000,000.00	0.0%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,203,847,546.29	40.6%	1,428,640,469.55	34.4%	1,619,000,000.00	38.1%	1,609,000,000.00	37.9%	1,589,000,000.00	37.3%
รวมสินทรัพย์	2,966,456,948.78	100.0%	4,153,559,025.80	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%	4,255,000,000.00	100.0%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2567 ³	%	2568 ³	%	2569 ³	%	2570 ³	%
	(สตง รับรอง)		(นำเสนอ สตง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
สินทรัพย์								
สินทรัพย์หมุนเวียน								
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	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%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	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%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	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%
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	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%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	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	2,678,000,000.00	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%
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%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	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%
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%
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%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	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	4,269,000,000.00	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 สตง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%
	(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)	
หนี้สินและส่วนของทุน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินเบิกเกินบัญชี	-	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%
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%
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%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	57,770,468.32	1.9%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระในปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระในปี	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%
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%
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%
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	650,475,461.07	21.9%	548,709,562.64	18.4%	442,255,405.55	14.1%	461,497,346.24	14.3%	746,339,894.10	18.6%
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%
รายได้จากการบริการรถอกรับรู้	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%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน หลังจากออกจากงาน	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%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น										
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%
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%
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%
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%
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%
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%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2562 ¹	%	2563 ²	%	2564 ²	%	2565 ²	%	2566 ³	%
	(สดง รับรอง)		(นำส่ง สดง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
หนี้สินและส่วนของทุน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินเบิกเกินบัญชี		0.0%			-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	1,275,642,367.28	30.1%	1,357,565,630.08	32.7%	1,050,000,000.00	24.7%	1,164,500,000.00	27.4%	1,181,500,000.00	27.8%
เจ้าหนี้อื่น	39,243,085.55	0.9%	32,730,378.91	0.8%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%	40,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	33,350,642.17	0.8%	44,935,818.76	1.1%	30,000,000.00	0.7%	35,000,000.00	0.8%	40,000,000.00	0.9%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี		0.0%	3,000,000.00	0.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระในปี		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระในปี	438,797,656.78	10.4%	452,916,493.15	10.9%	400,000,000.00	9.4%	420,000,000.00	9.9%	410,000,000.00	9.6%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	128,536,598.45	3.0%	92,179,950.44	2.2%	98,000,000.00	2.3%	118,000,000.00	2.8%	107,000,000.00	2.5%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,915,570,350.23	45.3%	1,983,328,271.34	47.8%	1,618,000,000.00	38.1%	1,777,500,000.00	41.8%	1,778,500,000.00	41.8%
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาว		0.0%	34,910,000.00	0.8%		0.0%	-	0.0%		0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	499,651,886.20	11.8%	354,614,865.67	8.5%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%	560,000,000.00	13.2%
รายได้แผ่นดินค้ำประกัน	174,000,000.00	4.1%	126,400,000.00	3.0%	180,000,000.00	4.2%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริการราชการรับรัฐ	7,909,663.75	0.2%	7,440,561.00	0.2%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	438,962,134.00	10.4%	440,878,198.00	10.6%	439,000,000.00	10.3%	440,000,000.00	10.4%	441,000,000.00	10.4%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	13,398,480.31	0.3%	18,245,189.11	0.4%	14,000,000.00	0.3%	14,500,000.00	0.3%	15,000,000.00	0.4%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,133,922,164.26	26.8%	982,488,813.78	23.7%	1,199,000,000.00	28.2%	1,196,500,000.00	28.2%	1,198,000,000.00	28.2%
รวมหนี้สิน	3,049,492,514.49	72.1%	2,965,817,085.12	71.4%	2,817,000,000.00	66.3%	2,974,000,000.00	70.0%	2,976,500,000.00	70.0%
ส่วนของทุน										
ทุน	655,606,787.68	15.5%	655,606,787.68	15.8%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%	656,000,000.00	15.4%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	527,253,392.85	12.5%	532,135,153.00	12.8%	775,000,000.00	18.2%	620,000,000.00	14.6%	622,500,000.00	14.6%
รวมส่วนของทุน	1,182,860,180.53	27.9%	1,187,741,940.68	28.6%	1,431,000,000.00	33.7%	1,276,000,000.00	30.0%	1,278,500,000.00	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,232,352,695.02	100.0%	4,153,559,025.80	100.0%	4,248,000,000.00	100.0%	4,250,000,000.00	100.0%	4,255,000,000.00	100.0%

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

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2567 ^{/3}	%	2568 ^{/3}	%	2569 ^{/3}	%	2570 ^{/3}	%
	(สตง. รับรอง)		(นำส่ง สตง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
หนี้สินและส่วนของทุน								
หนี้สินหมุนเวียน								
เงินเบิกเกินบัญชี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้การค้า	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%
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%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระในปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระในปี	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระในปี	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	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	1,788,500,000.00	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%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	560,000,000.00	13.1%	562,000,000.00	13.1%	562,500,000.00	13.1%	563,000,000.00	13.1%
รายได้แผ่นดินค้ำนำส่ง	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%	176,000,000.00	4.1%
รายได้จากการบริการรถอกรับรู้	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน หลังออกจากงาน	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	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%	15,500,000.00	0.4%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,198,500,000.00	28.1%	1,200,500,000.00	28.1%	1,201,000,000.00	28.0%	1,201,500,000.00	28.0%
รวมหนี้สิน	2,987,000,000.00	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	15.3%	656,000,000.00	15.3%	656,000,000.00	15.3%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	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	1,282,000,000.00	30.0%	1,284,500,000.00	30.0%	1,286,500,000.00	30.0%	1,289,500,000.00	30.0%
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,269,000,000.00	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} สตง.รับรอง ^{/2} งบประมาณ อ.ส.ค. ^{/3} ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.11 แสดงประมาณการงบแสดงฐานะการเงินตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.ส.ค.

8.3 ประมาณงบกำไรขาดทุน

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2557 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%
	(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)		(สตง. รับรอง)	
รายได้										
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	7,165,001,621.82	99.3%	7,805,933,470.96	97.8%	8,220,420,263.96	98.0%	8,908,594,000.84	97.4%	9,450,815,442.94	98.0%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	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%
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%
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%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น										
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับ	-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%
โครงการผลประโยชน์พนักงาน										
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%

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

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2562 ¹	%	2563 ²	%	2564 ²	%	2565 ²	%	2566 ³	%
	(สตง รับรอง)		(นำเสนอ สตง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
รายได้										
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	9,810,926,215.02	97.0%	9,385,534,572.20	97.2%	11,803,438,600.00	98.2%	11,823,381,334.00	98.5%	12,505,670,000.00	98.4%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	229,772,008.01	2.3%	221,708,113.32	2.3%	180,037,340.00	1.5%	150,370,238.00	1.3%	170,000,000.00	1.3%
รายได้อื่น	75,517,717.71	0.7%	45,009,526.28	0.5%	32,021,150.00	0.3%	29,663,650.00	0.2%	35,000,000.00	0.3%
รวมรายได้	10,116,215,940.74	100.0%	9,652,252,211.80	100.0%	12,015,497,090.00	100.0%	12,003,415,222.00	100.0%	12,710,670,000.00	100.0%
ค่าใช้จ่าย										
ต้นทุนขาย	8,070,327,396.82	79.8%	7,807,857,355.05	80.9%	9,612,397,672.00	80.0%	9,622,880,000.00	80.2%	10,194,000,000.00	80.2%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	207,626,974.10	2.1%	203,956,632.21	2.1%	256,346,609.44	2.1%	255,900,000.00	2.1%	271,100,000.00	2.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,602,985,096.39	15.8%	1,590,228,140.24	16.5%	1,750,921,500.00	14.6%	1,735,560,000.00	14.5%	1,840,100,000.00	14.5%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	55,664,927.87	0.6%	40,964,459.15	0.4%	38,335,137.56	0.3%	38,400,000.00	0.3%	39,800,000.00	0.3%
รวมค่าใช้จ่าย	9,936,604,395.18	98.2%	9,643,006,586.65	99.9%	11,658,000,919.00	97.0%	11,652,740,000.00	97.1%	12,345,000,000.00	97.1%
กำไร(ขาดทุน)	179,611,545.56	1.8%	9,245,625.15	0.1%	357,496,171.00	3.0%	350,675,222.00	2.9%	365,670,000.00	2.9%
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น										
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	8,362,203.67	0.1%	36,135.00	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	187,973,749.23	1.9%	9,281,760.15	0.1%	357,496,171.00	3.0%	350,675,222.00	2.9%	365,670,000.00	2.9%

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

ประมาณการงบกำไรขาดทุนตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2567 ³	%	2568 ³	%	2569 ³	%	2570 ³	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
รายได้								
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	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	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	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	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	10,801,000,000.00	80.2%	11,444,600,000.00	80.2%	12,126,600,000.00	80.2%	12,849,000,000.00	80.2%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	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	1,950,310,000.00	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%
ต้นทุนทางการเงิน	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	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)	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)จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	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 ¹	%	2558 ¹	%	2559 ¹	%	2560 ¹	%	2561 ¹	%
	(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	N/A		N/A		277,353,971.52		264,717,750.82		284,435,877.86	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	N/A		N/A		83,206,191.46		79,415,325.25		56,887,175.57	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	N/A		N/A		194,147,780.06		185,302,425.57		227,548,702.29	
Risk Free Rate (Rf)	N/A		N/A		2.80%		2.80%		2.68%	
BetaUnlevered	N/A		N/A		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	N/A		N/A		8%		8%		7%	
หนี้สินรวม (Debt)	N/A		N/A		2,321,935,018.09		2,297,059,900.25		2,938,232,547.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	N/A		N/A		820,014,749.93		939,190,037.39		1,076,196,431.30	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax%) x D/E	N/A		N/A		3.71		3.20		3.78	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	N/A		N/A		32.45%		28.41%		28.87%	
ดอกเบี้ยจ่าย	N/A		N/A		57,728,242.82		43,207,754.94		52,579,483.95	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	N/A		N/A		2.49		1.88		1.79	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	N/A		N/A		10.31		9.58		9.05	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	N/A		N/A		2,083,698,744.73		2,083,853,781.31		2,357,238,869.68	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	N/A		N/A		1,194,948,258.96		1,164,680,269.04		1,301,891,296.03	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	N/A		N/A		1,101,480,143.77		1,206,422,559.23		1,696,025,131.20	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	N/A		N/A		506,218,051.93		480,578,644.06		536,956,824.54	
Invested Capital	N/A		N/A		1,484,012,577.61		1,645,017,427.44		2,214,415,880.31	
IC x WACC%	N/A		N/A		152,957,614.84		157,603,061.80		200,363,340.70	
EP	N/A		N/A		41,190,165.22		27,699,363.78		27,185,361.58	
ROA	N/A		N/A		6.99%		6.84%		5.78%	

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

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2562 ¹	%	2563 ²	%	2564 ²	%	2565 ²	%	2566 ³	%
	(สตง. รับรอง)		(นำส่ง สตง.)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	243,638,677.10		50,246,219.30		395,831,308.56		389,085,222.00		405,470,000.00	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	48,727,735.42		10,049,243.86		79,166,261.71		77,817,044.40		81,094,000.00	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	194,910,941.68		40,196,975.44		316,665,046.85		311,268,177.60		324,376,000.00	
Risk Free Rate (Rf)	2.70%		1.06%		1.06%		1.06%		1.06%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	8%		6.77%		6.77%		6.77%		6.77%	
หนี้สินรวม (Debt)	3,049,492,514.49		2,965,817,085.12		2,817,000,000.00		2,974,000,000.00		2,976,500,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	1,182,860,180.53		1,187,741,940.68		1,431,000,000.00		1,276,000,000.00		1,278,500,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax%) x D/E	3.57		3.46		2.73		3.23		3.23	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	31.93%		24.49%		19.53%		22.93%		22.91%	
ดอกเบี้ยจ่าย	55,664,927.87		40,964,459.15		38,335,137.56		38,400,000.00		39,800,000.00	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.83		1.38		1.36		1.29		1.34	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	10.24		7.99		7.48		7.79		7.82	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,695,807,631.47		2,765,918,556.25		2,670,000,000.00		2,682,000,000.00		2,707,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,476,772,693.45		1,530,411,778.19		1,218,000,000.00		1,357,500,000.00		1,368,500,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,575,380,086.13		1,428,640,469.55		1,619,000,000.00		1,609,000,000.00		1,589,000,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	634,270,278.06		627,873,948.11		639,000,000.00		636,500,000.00		638,000,000.00	
Invested Capital	2,160,144,746.09		2,036,273,299.50		2,432,000,000.00		2,297,000,000.00		2,289,500,000.00	
IC x WACC%	221,170,669.32		162,685,636.99		181,958,624.61		178,886,340.41		178,986,515.00	
EP	-26,259,727.64		-122,488,661.55		134,706,422.24		132,381,837.19		145,389,485.00	
ROA	4.44%		0.22%		8.42%		8.25%		8.59%	

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

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายการ	2567 ¹	%	2568 ²	%	2569 ²	%	2570 ³	%
	(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	429,800,000.00		455,000,000.00		484,350,000.00		512,820,000.00	
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	85,960,000.00		91,000,000.00		96,870,000.00		102,564,000.00	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	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%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	6.77%		6.77%		6.77%		6.77%	
หนี้สินรวม (Debt)	2,987,000,000.00		2,992,500,000.00		2,999,000,000.00		3,002,500,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	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	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	22.92%		22.92%		22.93%		22.91%	
ดอกเบี้ยจ่าย	41,500,000.00		43,600,000.00		46,550,000.00		48,900,000.00	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.39		1.46		1.55		1.63	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	7.86		7.90		7.97		8.02	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,719,000,000.00		2,729,000,000.00		2,737,500,000.00		2,744,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,388,500,000.00		1,402,000,000.00		1,418,000,000.00		1,421,000,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,591,000,000.00		1,589,000,000.00		1,589,000,000.00		1,589,000,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	638,500,000.00		638,500,000.00		638,500,000.00		638,500,000.00	
Invested Capital	2,283,000,000.00		2,277,500,000.00		2,270,000,000.00		2,273,500,000.00	
IC x WACC%	179,348,919.08		179,989,359.83		180,937,707.60		182,377,860.74	
EP	164,491,080.92		184,010,640.17		206,542,292.40		227,878,139.26	
ROA	9.10%		9.62%		10.22%		10.81%	

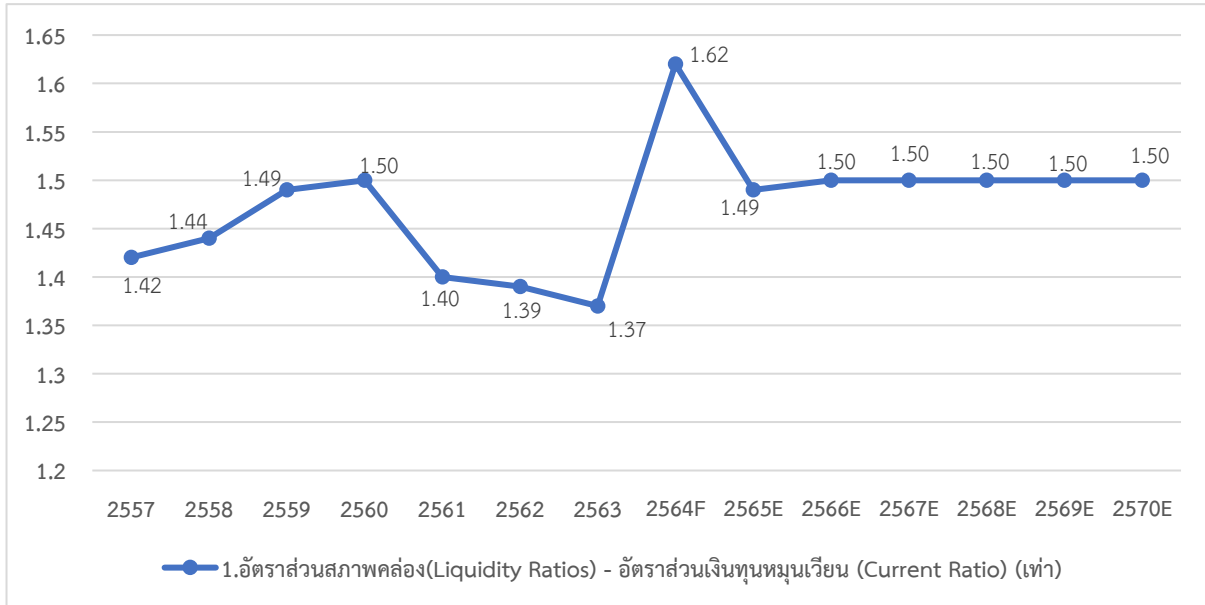
หมายเหตุ : ¹ สดง.รับรอง ² งบประมาณ อ.ส.ค. ³ ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 8.13 แสดงประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

8.5 ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน

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

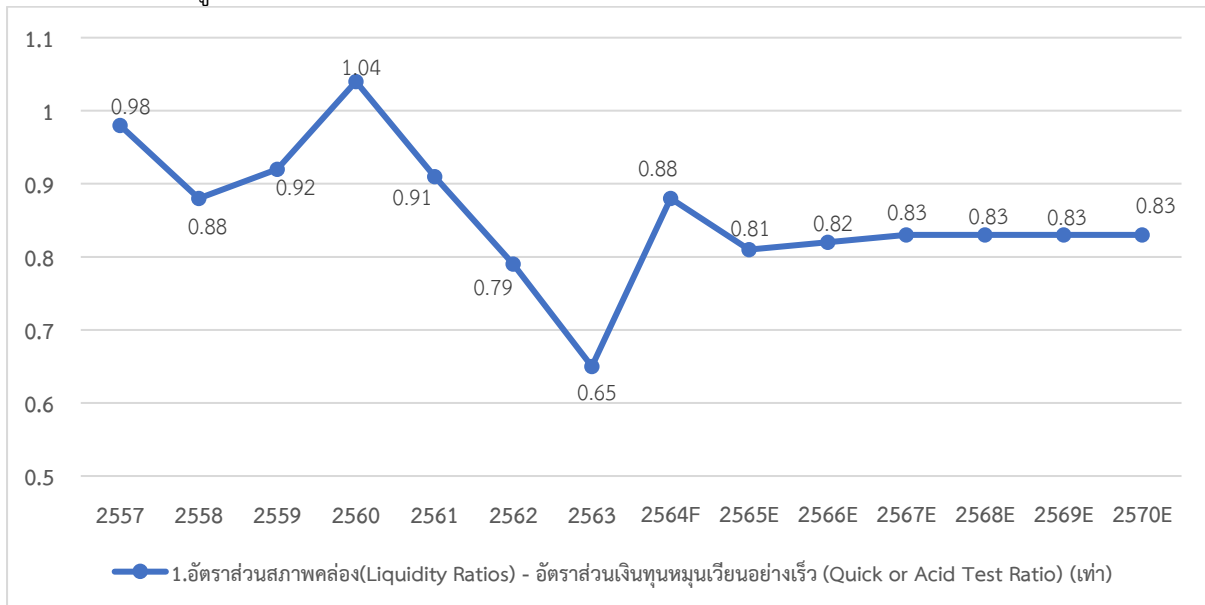
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 1.42 ในปี 2557 เป็น 1.50 ในปี 2570E



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

ภาพที่ 8.5 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

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

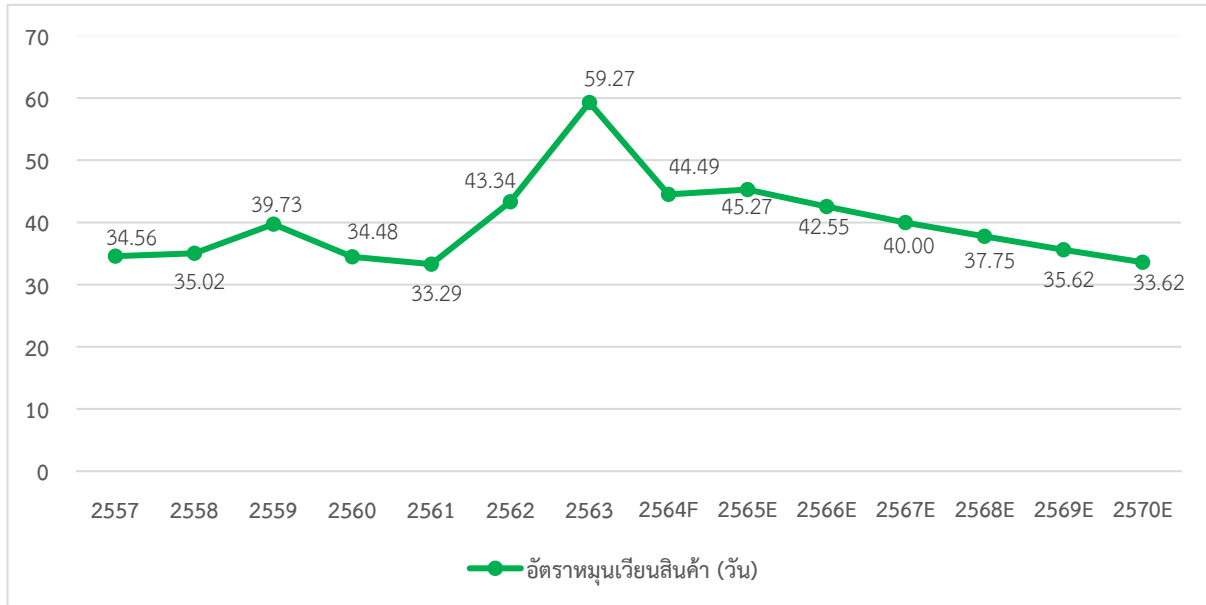


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2565 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ภาพที่ 8.6 แสดงอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว

8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

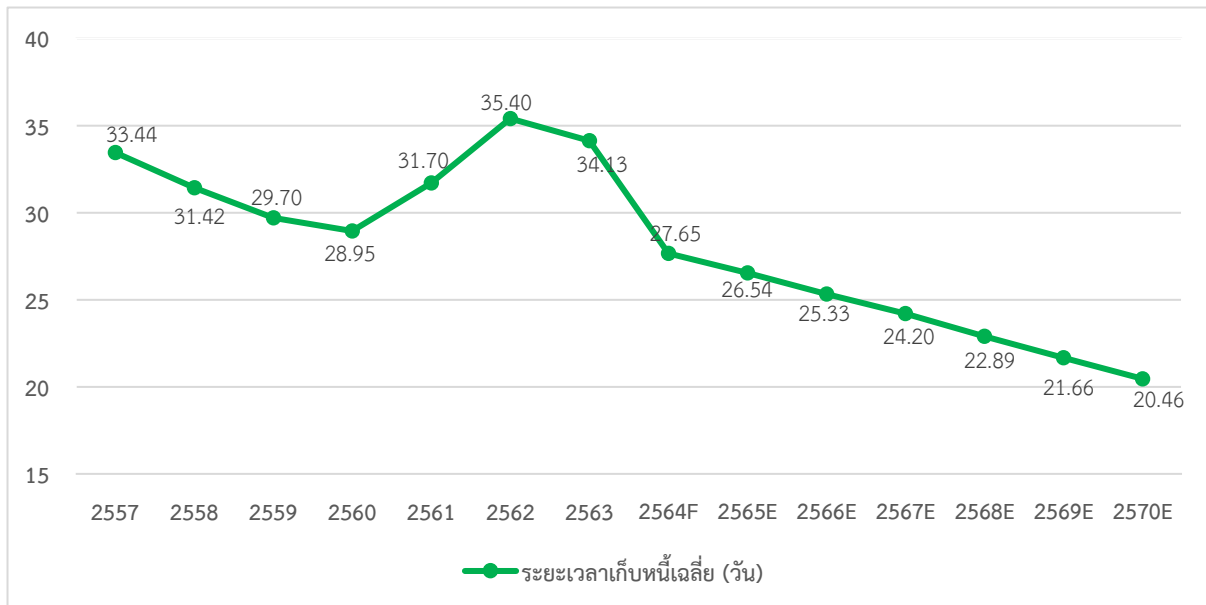
ในปี 2557-2562 อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 34 - 44 วัน และเป็น 60 วันในปี 2563 เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และคาดการณ์ว่าจะลดลงเป็น 34 วัน ในปี 2570



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

ภาพที่ 8.7 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)

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

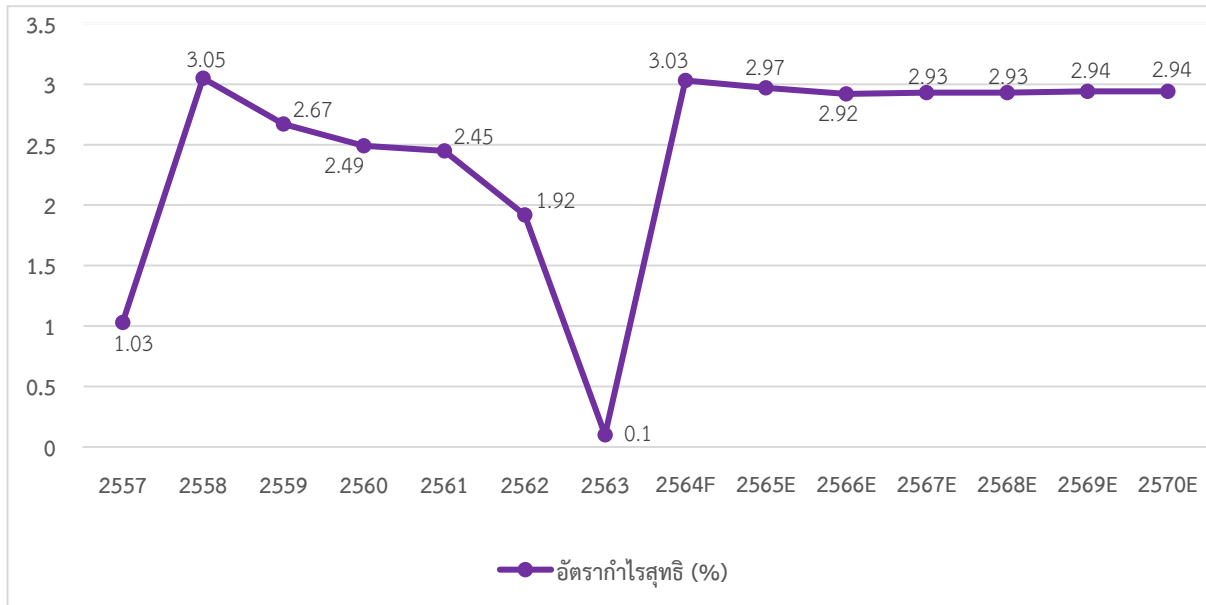


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2565 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ภาพที่ 8.8 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้

8.7 ประมาณการความสามารถในการทำกำไร

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

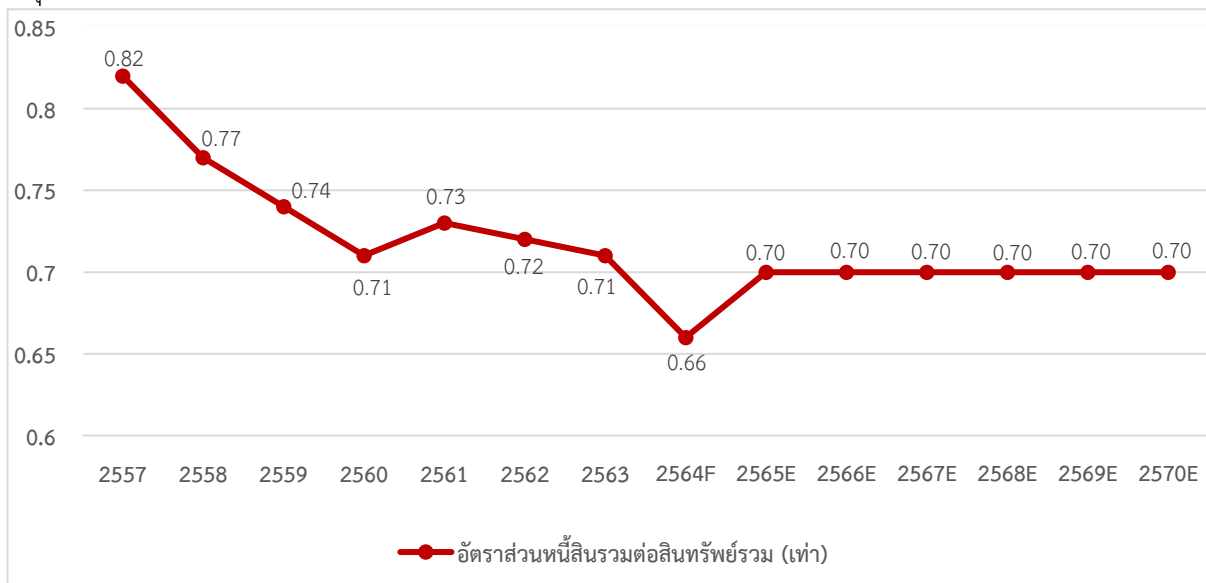


หมายเหตุ : 1) ปี 2557 – 2562 สดง.รับรอง 2) ปี 2563-2565 งบประมาณ อ.ส.ค. 3) ปี 2565-2570 ประมาณการตามแผนวิสาหกิจ

ภาพที่ 8.9 แสดงอัตรากำไรสุทธิการค้า (%)

8.8 ประมาณการอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มลดลง จาก 0.82 ในปี 2557 เป็น 0.66 ในปี 2564 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 0.70 ในปี 2570 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนมีอัตราการเพิ่มที่ใกล้เคียงกัน



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

ภาพที่ 8.10 แสดงอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม



การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล

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

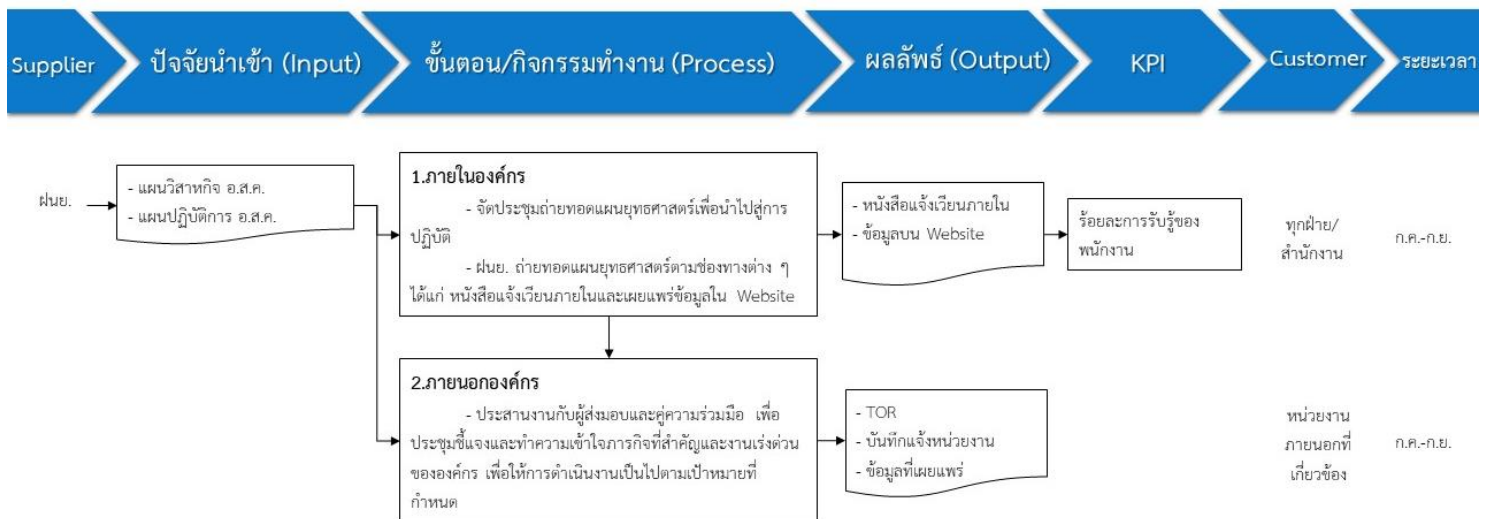
9.1 แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ

1. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ให้เข้าใจเนื้อหาสาระ เจตนารมณ์ และจุดมุ่งเน้นของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญ และร่วมผลักดันการดำเนินงานตามกรอบของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญ มีการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
2. หน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละประเด็นในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฉบับนี้ จะต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพิ่มเติม แล้วนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ควบคุมกำกับ การดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
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 และรายงานตามระบบการทำงานปกติประจำ

9.2 การสื่อสารและถ่ายทอด

อ.ส.ค. มีกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการหลังจากดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและตัวชี้วัดขององค์กร และนำเสนอแผนงาน/โครงการต่อผู้บริหาร, คณะอนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค. และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้กำหนดขั้นตอนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการผ่านการประชุมถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และผ่านการแจ้งเวียนหนังสือภายในรวมถึงเผยแพร่ข้อมูลผ่าน Website ของ อ.ส.ค. ให้บุคลากรทุกภายใน อ.ส.ค. ทุกฝ่าย/สำนักงานรับรู้และรับทราบ

ในส่วนของหน่วยงานภายนอกมีขั้นตอนการสื่อสารแผนปฏิบัติการโดยประสานงานกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ เพื่อประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจภารกิจที่สำคัญและงานเร่งด่วนขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



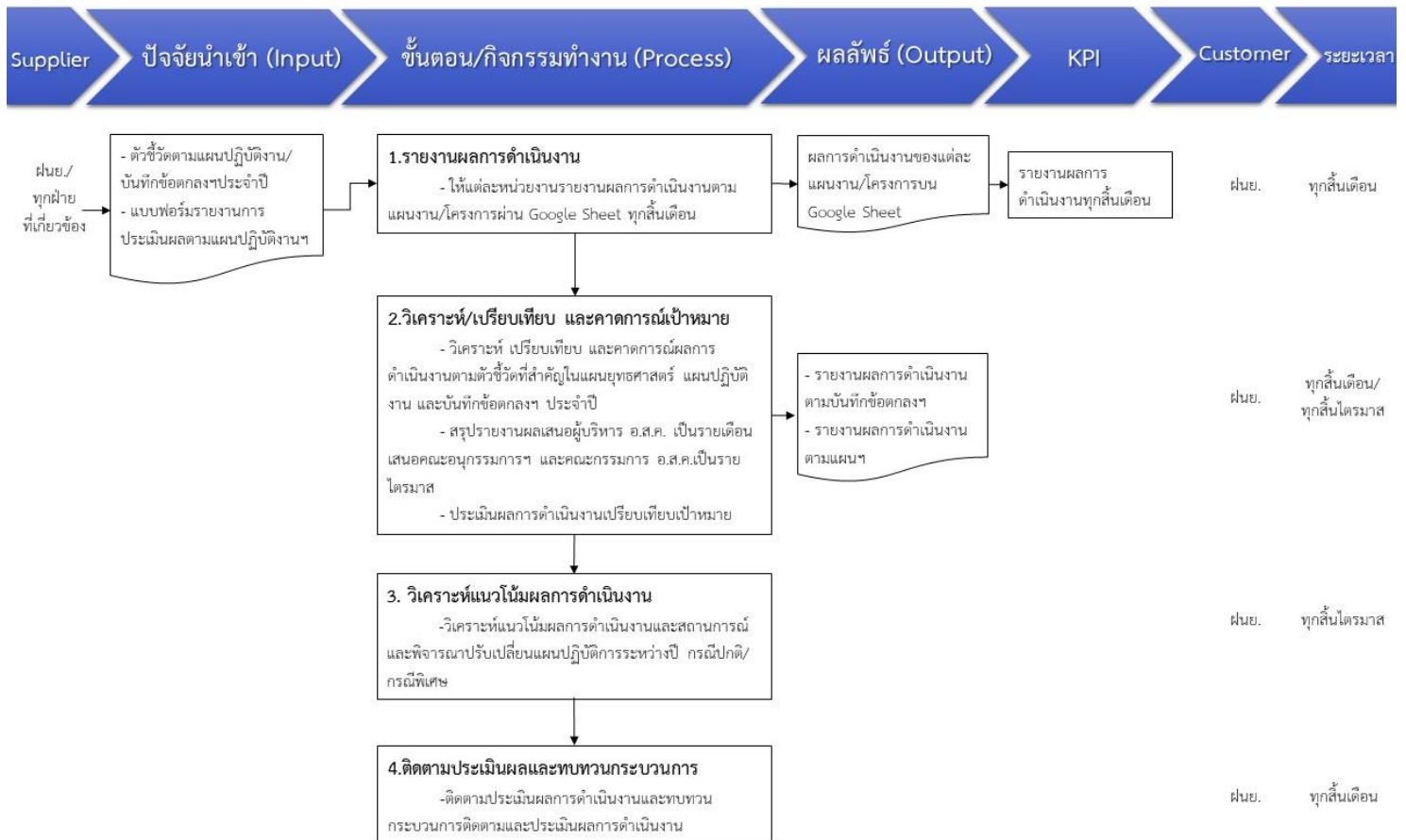
ภาพที่ 9.1 แสดงกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตามรูปแบบ SIPOC Model

9.3 การติดตามประเมินผล

1. ติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมสิทธิของประชาชนการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นด้วยการจัดให้มีเวทีประชาชนเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร องค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ ชุมชนและประชาชนทั่วไป ได้ตรวจสอบอย่างเปิดเผยและรับทราบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เสริมสร้างระบบประเมินผลเชิงบูรณาการที่มุ่งเสนอผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อใช้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศระยะ 20 ปีอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ก่อนจัดทำนโยบาย แผนงานโครงการ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสม ระหว่างการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงาน และการดำเนินการสิ้นสุดแล้ว

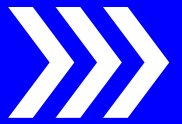
3. อ.ส.ค. ประเมินด้วยตนเอง และการประเมินจาก สคร. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และติดตามผลอย่างใกล้ชิด ควบคู่กับการให้หน่วยงานที่เป็นกลาง เช่น ทริส ทำหน้าที่ประเมินผล เพื่อความถูกต้องตามหลักวิชาการและเป็นกลาง ปราศจากอคติ หรือเลือกปฏิบัติ



ภาพที่ 9.2 แสดงกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ตามรูปแบบ SIPOC Model

อ.ส.ค. มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยได้มอบหมายให้ฝ่าย/สำนักงานที่รับผิดชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน วิเคราะห์/เปรียบเทียบ และคาดการณ์เป้าหมาย รวมถึงวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานและสถานการณ์ และพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการระหว่างปี กรณีปกติ/กรณีพิเศษ ผ่านระบบ MIS และ Google Sheet พร้อมทั้งรวบรวมนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ ผลการดำเนินงานในการประชุมเป็นประจำทุกเดือน โดยนำเสนอในการประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน ตาม Template ที่กำหนดทุกเดือน รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานของ อ.ส.ค. และ คณะกรรมการ อ.ส.ค. เป็นประจำทุกไตรมาส





10.1 กรอบแนวคิด

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

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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

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

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในลักษณะของการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อ.ส.ค. จึงได้กำหนดให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในและเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ.ส.ค. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการเชื่อมโยงการส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแรงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ในประเทศได้ เป็นการสนับสนุนบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ในการสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ สร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

อ.ส.ค. มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน พัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์การด้วยวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ทิศทางและแนวทางพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางาน และเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี

มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเกษตรกรของประเทศ สำหรับทิศทางการพัฒนานั้น ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน”

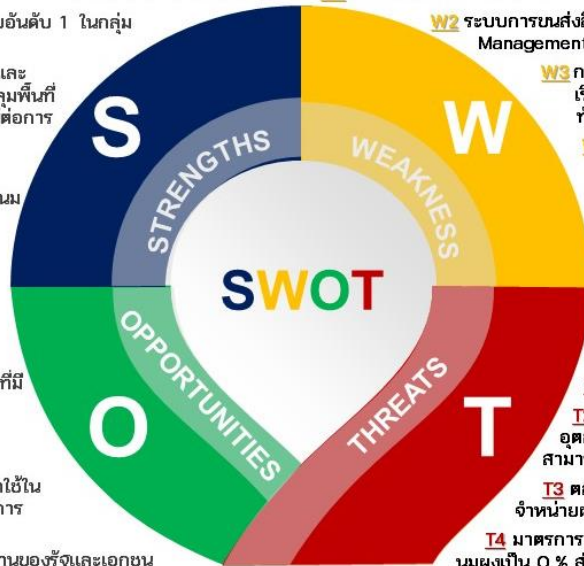
10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

Strengths

- S1** ผลิตทั้งหมด ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2** ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคใช้วางใจ
- S3** มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้ง โรงงานผลิตทั้งหมด ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบและได้ประโยชน์ต่อการกระจายสินค้า
- S4** เป็นอุตสาหกรรมโคนมที่ครบวงจร
- S5** มีความเป็นมืออาชีพในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

Weaknesses

- W1** มีความเสี่ยงในการบริหารจัดการปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- W2** ระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
- W3** การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร
- W4** โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ แบบมืออาชีพ
- W5** ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



Opportunities

- O1** แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค ต้องการบริโภคสินค้าที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและความงาม
- O2** แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- O3** รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร
- O4** อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม

Threats

- T1** ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค
- T2** ผลกระทบโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อภาวะอุตสาหกรรม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้
- T3** ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T4** มาตราการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0 % ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.
- T5** การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทนมีความรุนแรงมากขึ้น (New)

ภาพที่ 10.1 แสดง SWOT ของ อ.ส.ค.

10.3 Roadmap ของ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี

จากการวิเคราะห์ นโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายไทยแลนด์ 4.0, เกษตร 4.0, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี, ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี, ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค., เกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อ.ส.ค. จึงได้กำหนด Roadmap ของ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 โดยแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะละ 5 ปี ดังต่อไปนี้

ระยะ 5 ปี “นมแห่งชาติ” - องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดั่งมีอาชีพให้บรรลุวิสัยทัศน์นมแห่งชาติ ภาคเกษตรกรรมและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถลดต้นทุนและแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

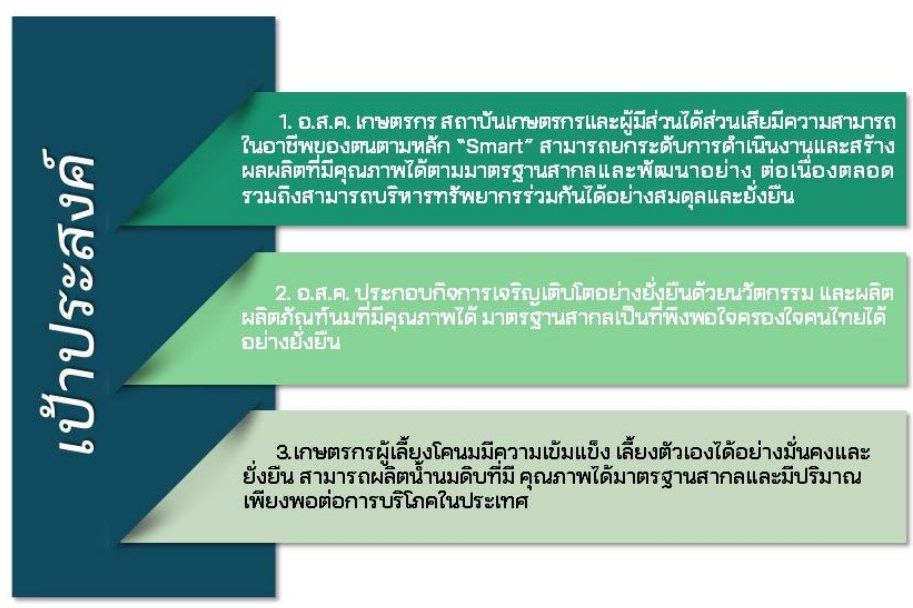
ระยะ 10 ปี “มั่นคง” - องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกรรม และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ

ระยะ 15 ปี “มั่งคั่ง” - ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

ระยะ 20 ปี “ยั่งยืน” - องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน



ภาพที่ 10.2 แสดง Roadmap ระยะ 20 ปี ของ อ.ส.ค.



ภาพที่ 10.3 แสดงเป้าประสงค์ ระยะ 20 ปี ของ อ.ส.ค.

10.4 แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย					
		ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
SO1 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยให้มีความเข้มแข็ง										
C1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	• จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ SMART Farm	471 ฟาร์ม	589 ฟาร์ม	769 ฟาร์ม	1,150 ฟาร์ม	2,000 ฟาร์ม	4,657 ฟาร์ม			
	• จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่เป็นฟาร์มประสิทธิภาพสูง		804 ฟาร์ม	650 ฟาร์ม	1,153 ฟาร์ม	1,486 ฟาร์ม				

ตารางที่ 10.1 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย					
		ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม										
P1 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล¹ 			ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 3 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานอย่างน้อย 4 โรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานทุกโรงงาน	ได้รับการรับรองทุกมาตรฐานทุกโรงงาน
P2 ส่งเสริมกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) 			1.97						

ตารางที่ 10.2 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2

¹ มาตรฐานสากลตามตัวชี้วัดของ อ.ส.ค. ได้แก่

1) HACCP /GMP CODEX 2) ISO 9001:2015 3) ISO 14001:2015 4) HALAL 5) HACCP ส่งออก /GMP ส่งออก

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย						
		ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20	
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่											
P3 เพิ่มประสิทธิภาพ Logistic และ Dealer Management	• จำนวนวันหมุนเวียนสินค้าคงคลัง	33.29	43.34	59.27	44.49	45.27	33.62				
	• ระดับความสำเร็จในการจัดทำ Dealer Management										
C2 การตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และ ช่องทางการตลาดใหม่	• จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital)										
C3 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มมูลค่า	• รายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่										
C4 ขยายผลการรับรู้และสร้างคุณค่าในตราสินค้า	• ระดับ Top of mind Brand โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	15.85	20.44	24.21	25	≥25	≥25	≥25	≥25	≥25	
C5 ยกกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า										
	• คะแนนความพึงพอใจของ Stakeholders										
C6 ศึกษาแนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่	• ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่										

ตารางที่ 10.3 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย					
		ปี 61	ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง										
L1 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	• ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	94.64	94.31	91.29	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่	• ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านทดสอบหลังการอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และธุรกิจใหม่									

ตารางที่ 10.4 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมาย					
		ปี 61	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										
L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ Big Data	• จำนวนของระบบงาน Digital Transformation				ได้รับมาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 เพิ่มขึ้น 1 ที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่	ได้รับมาตรฐาน ISO27001 ทุกพื้นที่
					Big Data พร้อมใช้ อย่างน้อย 1 กลุ่มภารกิจ	Big Data พร้อมใช้เพิ่ม อย่างน้อย 1 กลุ่มภารกิจ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ เหตุการณ์ได้	ใช้ Big Data ช่วยสนับสนุน ในทุกภาคส่วน และมีกรนำ ข้อมูลภายใน นอกมาช่วย สนับสนุน			
L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	• จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ • ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัด Enablers	3.7538	3.9523	3.3756	3.60	3.75	≥4.00	≥4.00	≥4.00	≥4.00
P4 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	• จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ									
F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	• อัตรากำไรต่อรายได้ตามเป้าหมายองค์กร • ร้อยละความสำเร็จของ SIP Plan • EBITDA	2.41	1.86	0.10	2.98	2.92	2.90			
		540	572	314	534	560	684			

ตารางที่ 10.5 แสดงแนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5

