



# แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ปี 2566 - 2570



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

Dairy Industrial Development for a Better Life



# บทสรุปผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 จะเป็นกรอบทิศทางดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ เริ่มจากการทบทวนข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ การสำรวจการรับรู้ และความเข้าใจทิศทางดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น จากนั้นจึงได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. มีความสอดคล้องและตอบสนองแนวนโยบายได้แก่

## ➤ ระดับประเทศ

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงสวัสดิการและบริการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนของ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้านการเกษตร

- แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์ COVID-19 พ.ศ. 2564 – 2565 โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. คือประเด็นที่ 2 การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth)

- แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้านที่ อ.ส.ค. ตอบสนองได้แก่ แผนปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ ในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง

- (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งเน้นพลิกโฉมประเทศไทยสู่ เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ในหมวดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

## ➤ นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล

- นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 15 นโยบายหลัก โดยมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ตลาดนำการผลิต, การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันเกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก, การส่งเสริมสถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ และ Start up, การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม, การส่งเสริมเกษตรยั่งยืน และการวิจัยและพัฒนาภาคการเกษตรของประเทศไทย

- แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในช่วงระยะที่ 2 (พ.ศ.



2566 - 2570) ของยุทธศาสตร์ชาติ โดยประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

- ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 สาขาเกษตร เป็นการเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ อ.ส.ค. ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักขององค์กร ได้แก่ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม ตัวแปรด้านอุตสาหกรรมโคนม ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย สถานการณ์ภัยพิบัติ ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.ส.ค.

จากการรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น อ.ส.ค. ได้ทำการทบทวนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) เพื่อค้นหาศักยภาพความพร้อมและสมรรถนะขององค์กร และนำไปจัดลำดับความสำคัญของ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยใช้หลักการตาม Balanced Scorecard (BSC) มีผลโดยสรุป ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

### 1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ
- S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex / HACCP, HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย
- S4 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้ และนวัตกรรม

### 1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 ผลประกอบการทางการเงิน ทั้งความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่อง มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งความสามารถในการบริหารงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
- W2 แนวโน้มยอดขายลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย โดยยังขาดการทำตลาดเชิงรุก และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายไม่เป็นระบบ
- W3 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ
- W4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร
- W5 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง

### 1.3 โอกาส (Opportunities)

O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงามมากขึ้น

O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ

อ.ส.ค.

O3 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

O4 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่

O5 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.

### 1.4 อุปสรรค (Threats)

T1 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ ที่มีผลกระทบต่อคนและโคนมทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมนม รวมทั้ง อ.ส.ค. ที่ต้องบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

T3 มาตรการ FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ภาษีการนำเข้านมผงเป็น 0% ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.

T4 การแข่งขันของสินค้าที่ทดแทน มีความรุนแรงมากขึ้น

T5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรมีแนวโน้มลดลง ในระยะยาวอาจมีผลต่อจำนวนลูกค้านมเด็ก รวมทั้งจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรุ่นใหม่

## 2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model

SA2 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและความงาม รวมทั้งผู้สูงอายุ

## 3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

SC1 ผลกระทบของโรคระบาดหรืออุบัติใหม่ทั้งในคนและโคนม อัตราการเกิดใหม่ของประชากรที่มีแนวโน้มลดลง มาตรการ FTA และกลไกการควบคุมราคานม รวมถึงการแข่งขันของสินค้าทดแทนที่มีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขาย ผลประกอบการทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถในการบริหารลงทุนมีแนวโน้มลดลงและไม่ได้ตามเป้าหมาย

SC2 ผลกระทบโรคอุบัติใหม่ (COVID-19) ทำให้ลูกค้ามีพฤติกรรมซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ขณะที่โครงสร้างองค์กร ระบบงานและบุคลากรยังไม่รองรับการทำ Digital Marketing อีกทั้งบุคลากรยังขาดทักษะการนำข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์



#### 4. สมรรถนะหลักขององค์กร (CC)

##### 4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และไม่ผสมนมผง โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย

CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์และยอดขายอันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ

##### 4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

#### 5. วิสัยทัศน์

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

โดยมีนิยามวิสัยทัศน์ คือ “อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer สามารถผลิตนํ้านมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ดูแล ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังนี้

- จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
- จำนวนโรงงานที่ได้การรับรองมาตรฐานสากล
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
- EBITDA
- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

#### 6. พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคง และยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค.



## 7. ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและ  
ความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

## 8. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

## “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค.ให้รองรับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และ ธุรกิจที่ต่อเนื่อง ระยะสั้น (ปี 2566)	แสวงหาโอกาสจากการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์กร ระยะกลาง (ปี 2567-2568)	บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มี ความมั่นคง ระยะยาว (ปี 2569-2570)
Strategic/Mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรรมให้เป็น Smart Farm 4.0</li> <li>กบฏมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และ <b>จัดทำข้อมูล</b>โครงการจัดตั้งโรงงานนมใหม่เพื่อเตรียมนำเสนอ ครม.</li> <li>พัฒนา <b>ผลิตภัณฑ์ใหม่</b> หรือ <b>ธุรกิจต่อเนื่อง</b> ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li><b>ศึกษา</b>ความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ขยายผล</b> Smart Farm 4.0</li> <li>รักษามาตรฐานเดิม และ <b>ขยายผล</b> โรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากลโครงการจัดตั้งโรงงานนมใหม่ <b>ได้รับอนุมัติจาก ครม.</b></li> <li>เริ่ม <b>รับรายได้</b>จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง</li> <li><b>พัฒนา</b>ผู้ประกอบการธุรกิจโคนม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ <b>ครอบคลุมทุกพื้นที่</b></li> <li>โรงงานได้รับรองมาตรฐานสากล <b>ทุกโรงงาน</b> และ <b>โรงงานนมใหม่</b>สามารถดำเนินการได้</li> <li><b>เพิ่มรายได้</b>จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจต่อเนื่อง</li> <li>เป็น <b>ศูนย์กลาง</b>การเรียนรู้ธุรกิจโคนมครบวงจร</li> <li><b>ขยายผล</b>การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม</li> </ul>
Key Enablers for DPO's Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>กบฏแนวทาง</b>และ <b>สื่อสารเชิงรุก</b>ตามเกณฑ์ Enablers ต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่งเสริมให้เข้าปฏิบัติ (Deploy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการสื่อสารตามเกณฑ์ Enablers ต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ ทุกกลุ่ม รวมทั้งส่งเสริมให้ <b>นำไปปฏิบัติ</b> ให้ได้ตามเป้าหมายครบถ้วน (Deploy) และสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>บูรณาการ</b>กระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการ <b>พัฒนาปรับปรุง</b>อย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM</li> </ul>

## 9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และกลยุทธ์

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์ P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

กลยุทธ์ C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและการตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และ  
ช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็่มืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม  
และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก

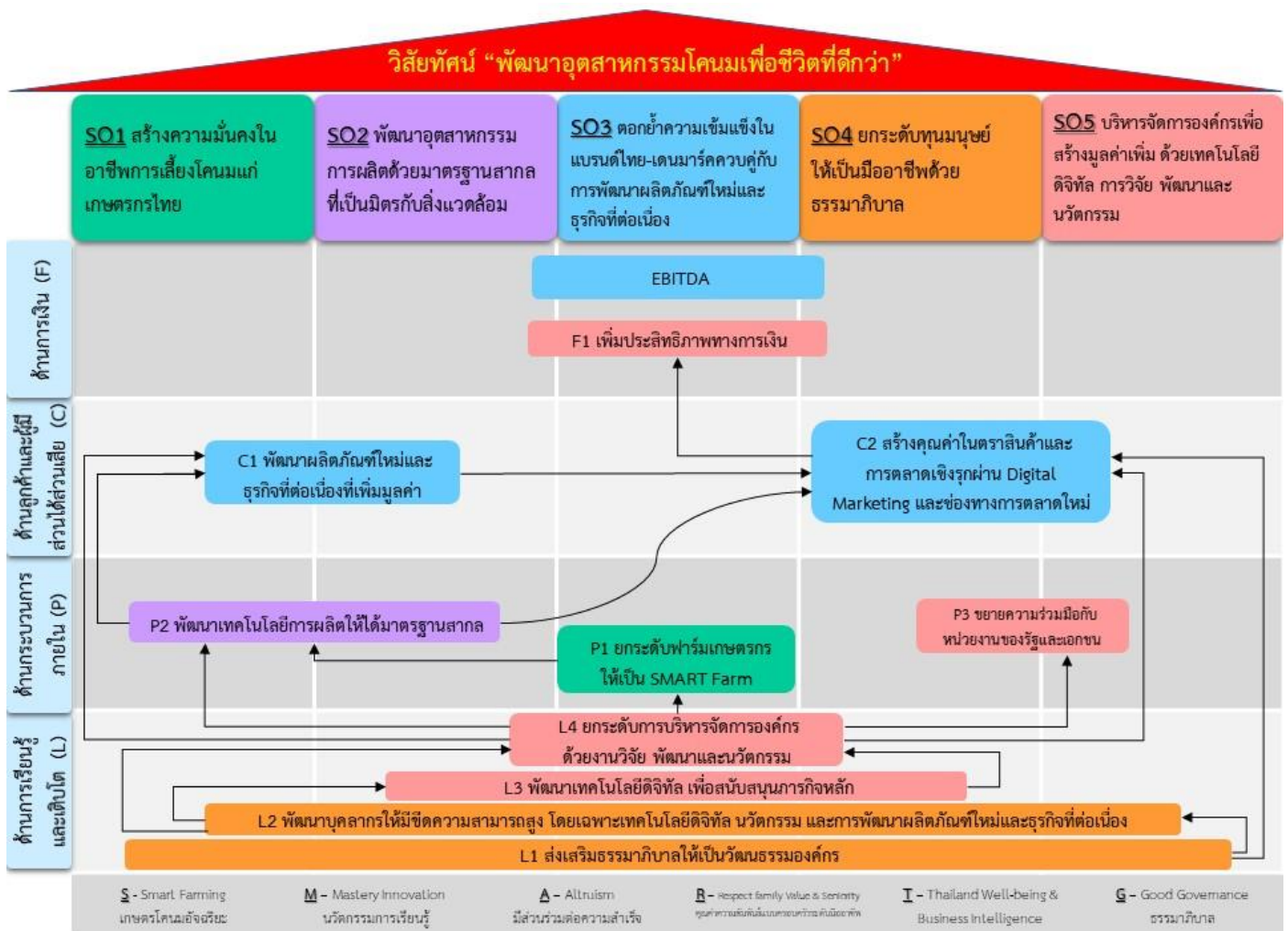
กลยุทธ์ L4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

กลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

## 10. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ อ.ส.ค.ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 10 กลยุทธ์ ดังนี้



### 11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ อ.ส.ค. ประจำปี 2566 ซึ่งประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ 12 ตัวชี้วัด และ 15 โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดยสรุป ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	1	1	1
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	1	1
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	2	3	6





วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้ป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	2	2	2
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	4	5	5
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO Smart Farmers)
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P2 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	KPI-P2 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล	AP2 โครงการยกระดับโรงงานให้ได้มาตรฐานสากล*
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	C1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	KPI-C1 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจที่ต่อเนื่อง)	AP6 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง
	C2 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและการตลาดเชิงรุกผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	KPI-C2.1 จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital)	AP3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง
			AP4 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพตัวแทนจำหน่าย (Dealer Management)**
			AP5 โครงการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่และ Digital Marketing
	KPI-C2.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived	AP8 โครงการ Top of Mind Brand สื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L1 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AP9 โครงการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG+ITA)
	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 จำนวน prototype ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	AP10 โครงการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง(Talent)
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก	KPI-L3 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง	AP11 โครงการ Digital Transformation
	L4 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กร ด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	KPI-L4.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์	AP7 โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D)
		KPI-L4.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers)	AP12 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน)
	P3 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P3 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	AP13 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน
	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน		KPI-F1 EBITDA
			AP15 โครงการพัฒนาพื้นที่การท่องเที่ยวฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ค