

นมแห่งชาติภายในปี 2564  
Being 'National Milk by 2021'



แผนวิสาหกิจ  
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย  
พ.ศ.2560-2564 (สำหรับปี 2563)



“การเลี้ยงโคนมก็เป็นอาชีพที่ดีสำหรับคนไทย  
เหมาะกับประเทศและถ้าใช้หลักวิชาที่เหมาะสม  
จะทำให้มีความเจริญและมีรายได้ดี”



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



“อาชีพการเลี้ยงโคนมนี้ เป็นอาชีพที่พ่อได้พระราชทานไว้  
ดังนั้นเราขอสู้ต่อ เพื่อให้อาชีพนี้อยู่คู่แผ่นดินไทย”



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



## สารบัญ

บทที่ 1	การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)	1-1
	1.1 ประวัติความเป็นมา	1-1
	1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.	1-2
	1.3 บทบาทและหน้าที่	1-3
	1.4 นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	1-5
	1.5 แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)	1-6
	1.6 การทบทวนผลการดำเนินการ ปีบัญชี 2561	1-8
	1.7 การทบทวนผลการดำเนินการ ปีบัญชี 2562 ไตรมาสที่ 1-2	1-21
บทที่ 2	กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2561 – 2565	2-1
	2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.(พ.ศ. 2561-2565) สำหรับปี 2563	2-1
	2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2-1
	2.3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	2-6
	2.4 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	2-8
	2.5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	2-11
	2.6 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)	2-16
	2.7 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564	2-21
	2.8 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะ 10 ปี (2560-2569)	2-23
	2.9 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)	2-24
	2.10 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2-25
	2.11 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 และจัดทำแผนธุรกิจปี 2563	2-27
บทที่ 3	การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	3-1
	3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	3-1
	3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-42
	3.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3-46
	3.4 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)	3-50
	3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	3-54
	3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	3-55



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-1
	4.1 ภาพรวมการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	4-1
	4.2 รายงานผลค่า EP ไตรมาสที่ 1-4 ประจำปี 2560	4-4
	4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP	4-7
	4.4 ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operation Diver Tree)	4-9
บทที่ 5	ทิศทางองค์กรในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	5-1
	5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร	5-1
	5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	5-3
	5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในระยะ 20 ปี	5-4
	5.4 Roadmap การพัฒนาในระยะ 5 ปี	5-4
	5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์	5-8
	5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	5-12
บทที่ 6	ยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ	6-1
	วิสัยทัศน์	6-1
	พันธกิจ	6-2
	ค่านิยม	6-2
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	6-2
	ประเด็นยุทธศาสตร์	6-3
	บทที่ 7	การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard
7.1 มิติด้านการเงิน		7-1
7.2 มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย		7-1
7.3 มิติกระบวนการภายใน		7-3
7.4 มิติด้านคนและความรู้ (การเรียนรู้และพัฒนา)		7-5

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 8	การวิเคราะห์และประมาณการงบการเงิน	8-1
	8.1 โครงสร้างทางการเงิน	8-1
	8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	8-11
	8.3 ประมาณงบกำไรขาดทุน	8-13
	8.4 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	8-14
	8.5 ประมาณการสภาพคล่องทางการเงิน	8-15
	8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	8-16
	8.7 ประมาณการความสามารถในการหากำไร	8-17
บทที่ 9	การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล	9-1
บทที่ 10	ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	10-1
	10.1 กรอบแนวคิด	10-1
	10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	10-5
	10.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี	10-7
	10.4 วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี: เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมโคนม	10-8

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2564 สำหรับปีบัญชี พ.ศ. 2563 เป็นการจัดทำเพื่อทบทวนและกำหนดแผนวิสาหกิจให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นไปตามทิศทางทางเดียวกับนโยบายของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น และทบทวนสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยยึดแนวทางตามมติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ขึ้น โดยการดำเนินการทบทวนในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการรับฟังความเห็น และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มที่ได้ดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ 2562 มาเพื่อประกอบการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ

ทั้งนี้ จากการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2564 สำหรับปีบัญชี พ.ศ. 2563 ได้กำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจตามแนวทางที่ คนร. กำหนดซึ่งประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

การทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2560 – 2564 สำหรับปีบัญชี พ.ศ. 2563 โดยยึดทิศทางตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และการพัฒนาประเทศตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นับว่าเป็นโอกาสและส่งเสริมต่อบริบทของ อ.ส.ค. มากยิ่งขึ้นในการมุ่งเน้นภารกิจต่างๆที่ได้ดำเนินการมาตลอดได้แก่การแก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกร การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ การสร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ การยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่สินค้าเกษตร การสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทย

แผนวิสาหกิจฉบับปีพ.ศ.2560-2564 (สำหรับปีงบประมาณ 2563) ได้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“นมแห่งชาติภายในปี 2564” (Being National Milk by 2021)

นมแห่งชาติ ที่ต้องการรวมพลังไทยเป็นหนึ่ง สร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน

โดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังภาพต่อไปนี้



### วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบทอดองค์ความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจที่คนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

### นิยามวิสัยทัศน์

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

ตัวชี้วัด Sustainability: Top of Mind Brand ระดับ brand perceived  $\geq 17.85$  % สํารวจโดย บริษัท Brandage

3. Learning: ความสําร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบ วงจร เกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความหวงแหน ความมีส่วนร่วม ในการดํารงไว้ ซึ่งอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป

ตัวชี้วัด Learning: เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสํารับ เกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั่วประเทศ

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

### พันธกิจ

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

### ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมี ความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สามารถยกระดับ มาตรฐานฟาร์ม ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



- 2) มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน
- 3) ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างความมีส่วนร่วมของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย
- 4) มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้เข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย
- 5) พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนมครบวงจรแห่งชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของอสค. และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป
- 6) เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนา
- 7) ระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ทำหายเชิงยุทธศาสตร์ได้

**ประเด็นยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงใจผู้บริโภค

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนม  
ของประเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมภิบาล  
เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

CONFIDENTIAL

# การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

## 1.1 ประวัติความเป็นมา

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

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



การสำรวจความพร้อมเพื่อก่อสร้างฟาร์มโคนมตาม  
ความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก  
(190 Mr.Niels Ericksen Chairman of the Danish Agri M.B.  
Mr.Viggo Anderson government agri adviser and Mr.gunnar andersgaard)

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

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนม ระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนินโครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการในปี พ.ศ.2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปีอันเป็นการตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์กจัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีชื่อว่า "องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)" หรือ Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (D.P.O.) มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรีเพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป ซึ่งรัฐบาลไทยได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคมของทุกปีเป็น "วันโคนมแห่งชาติ"



## 1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

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

### ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์ การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

### ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ



ผลิต ซื้อมา ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ โคนมและ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม

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 หรือร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
- (3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และ ผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
- (4) สร้างและดำเนินการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมหรือนํ้า นํ้า ห้างเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้านํ้านม ผลิตภัณฑ์จากนํ้านมและนํ้า
- (5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
- (6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

### 1.3 บทบาทและหน้าที่

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

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

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





## ภารกิจหลักตามโครงสร้างขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 3 ด้าน คือ

01

ด้านกิจการโคนม ประกอบด้วย  
3 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
- ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร

02

ด้านอุตสาหกรรมนม ประกอบด้วย  
6 หน่วยงาน คือ

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

03

ด้านอำนวยการและบริหาร  
ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ

- ฝ่ายอำนวยการ
- ฝ่ายตรวจสอบและประเมินระบบงาน
- ฝ่ายนโยบายและแผนงาน
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ



## 1.4 นโยบาย กฎหมาย และกลยุทธ์ของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

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

### (1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



### (2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



## 1.5 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)

จากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้น การจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 อ.ส.ค.ได้ตั้งเป้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2564 ให้เป็นนมแห่งชาติ พร้อมทั้งตอบสนองนโยบายของภาครัฐ และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อ อ.ส.ค. เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับตลาดน้ำนมดิบ รวมทั้งสามารถตอบสนองนโยบายของภาครัฐ 2 ด้าน คือ 1) จัดหาและส่งมอบวัตถุดิบน้ำนมดิบเข้าโรงงานในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของตลาดและน้ำนมดิบมีคุณภาพ 2) พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสามารถเป็นอาชีพที่มั่นคงได้ ตลอดจนมีนโยบายการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพฟาร์มในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ผลผลิตของน้ำนมต่อฟาร์มเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และจำนวนโคนมในฟาร์มมีความเหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมให้ฟาร์มของเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสุขลักษณะที่ดี (GAP) จากกรมปศุสัตว์ ซึ่งจะเป็นการประกันและรับรองคุณภาพของผลผลิตต่อไป

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

1. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม ซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมให้กับประเทศ พร้อมทั้งอยู่บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือให้กับภาครัฐในการช่วยส่งเสริมและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย

3. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย จะมีส่วนในการสร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ พร้อมทั้งเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านธุรกิจและการพัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

### นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ (SOD)

SOD สาขาเกษตร: “เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร”

ภาพรวม: เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

รายสาขา: เป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

### นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค.

1. สร้างเสถียรภาพให้กับตลาดน้ำนมดิบ
2. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
3. พัฒนาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

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

## แผนระยะสั้น

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

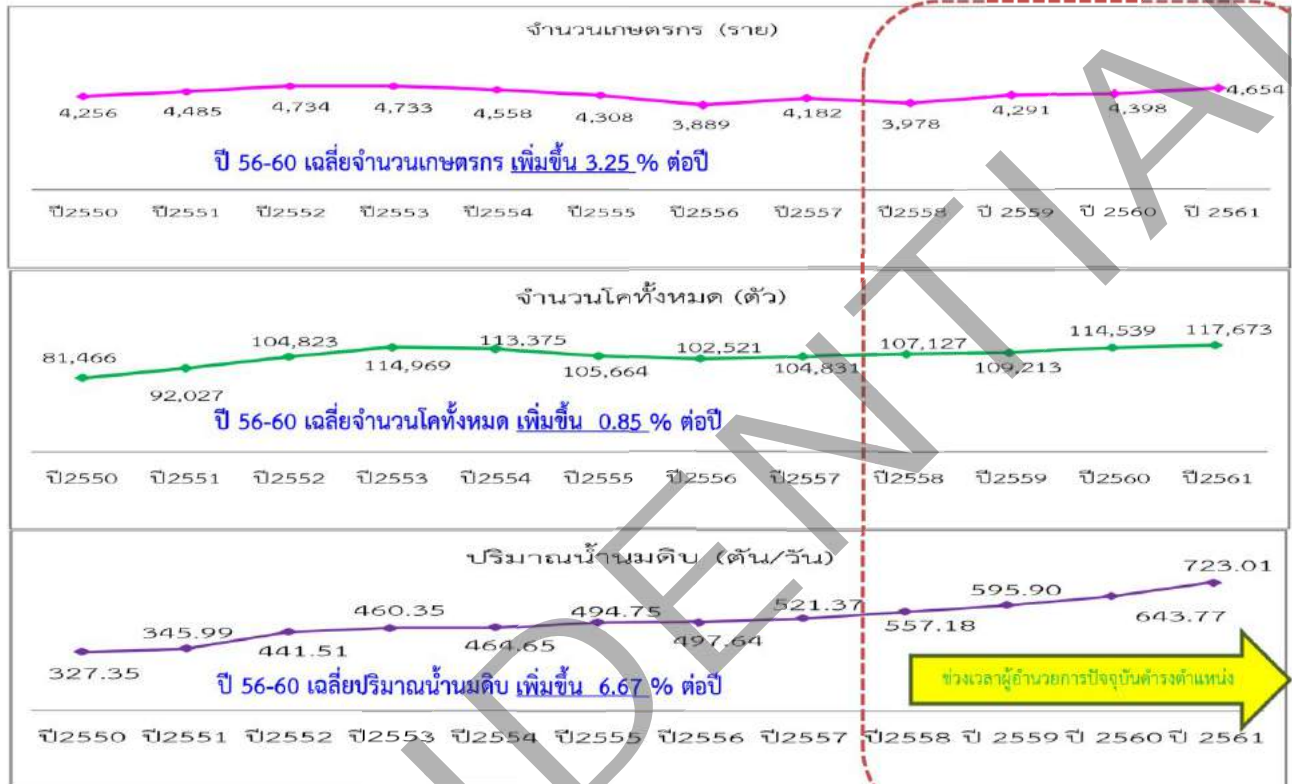
## แผนระยะยาว

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

## 1.6 การทบทวนผลการดำเนินการ ปีบัญชี 2561

จากการทบทวนผลการดำเนินงานพบว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมาซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และ การรับซื้อน้ำมันดิบในช่วงปี 2550-2561 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1-1



แผนภูมิที่ 1-1 แสดงจำนวนเกษตรกร โคนม และ การรับซื้อน้ำมันดิบ

จากแผนภูมิที่ 1-1 แสดงให้เห็นว่า อ.ส.ค.มีผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา (ปี 2550-2561) ดังนี้

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





- ผลการดำเนินงาน ในด้านการประเมินผลคะแนนรวมแต่ละหมวดของอ.ส.ค.ประจำปี 2551 - 2560 สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1-4



แผนภูมิที่ 1-4 แสดงผลคะแนนประเมิน อ.ส.ค. ประจำปี 2551 - 2560

จากแผนภูมิที่ 1-4 แสดงผลประเมินประจำปี 2551 ถึง 2560 ผลคะแนนประเมินในภาพรวมพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณเป็น 2560 มีผลคะแนนประเมินโดยภาพรวมเท่ากับ 3,717 และเมื่อพิจารณาจากผลคะแนนประเมินของอ.ส.ค.ในแต่ละหมวดพบว่าการดำเนินงานตามนโยบายผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อยู่ที่ระดับคะแนน 4,178.8 ซึ่งมีการปรับลดคะแนน GFMIS SOE เท่ากับ 0.2082 คะแนน ซึ่งส่งผลให้คะแนนการดำเนินงานตามนโยบายจากเดิม 4,387.0 คะแนนเป็น 4,178.8 คะแนนโดยมีคะแนนปรับลดในแต่ละส่วนที่ไม่เท่ากัน

- ผลการดำเนินงานในด้านรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น”รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ” 2 ปีซ้อนในปี 2558 ถึง 2559 และ”ด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม” ประจำปี 2560 ในภาพที่ 1-3



ภาพที่ 1-3 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่น

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

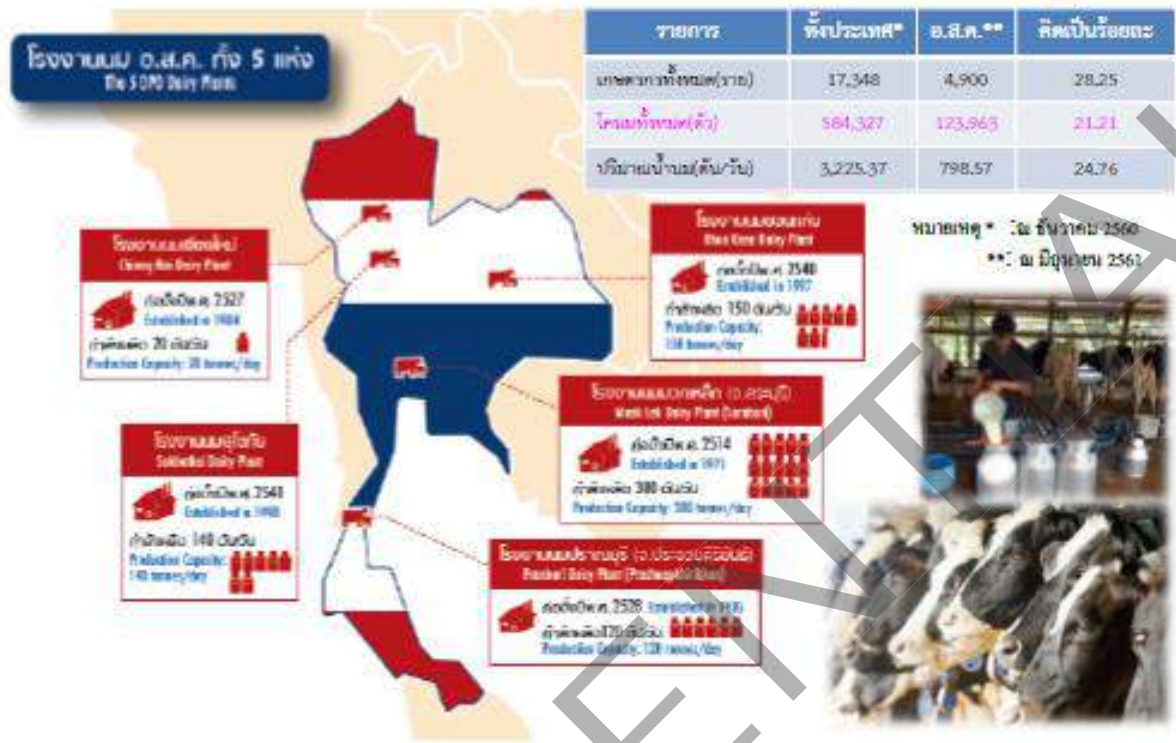
ในปีงบประมาณ 2560 อ.ส.ค.ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านพัฒนาองค์กรดีเด่นในภาพรวม จากพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเนื่องจาก อ.ส.ค.เป็นองค์กรขนาดเล็กมีความโดดเด่นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน

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

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



- ผลการดำเนินงานในไตรมาส 2 ปี 2561 ของ อ.ส.ค. แสดงเกษตรกรโคนมและปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. (ณ มิถุนายน 2561) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1-4



ภาพที่ 1-4 แสดงเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. (ณ มิถุนายน 2561)

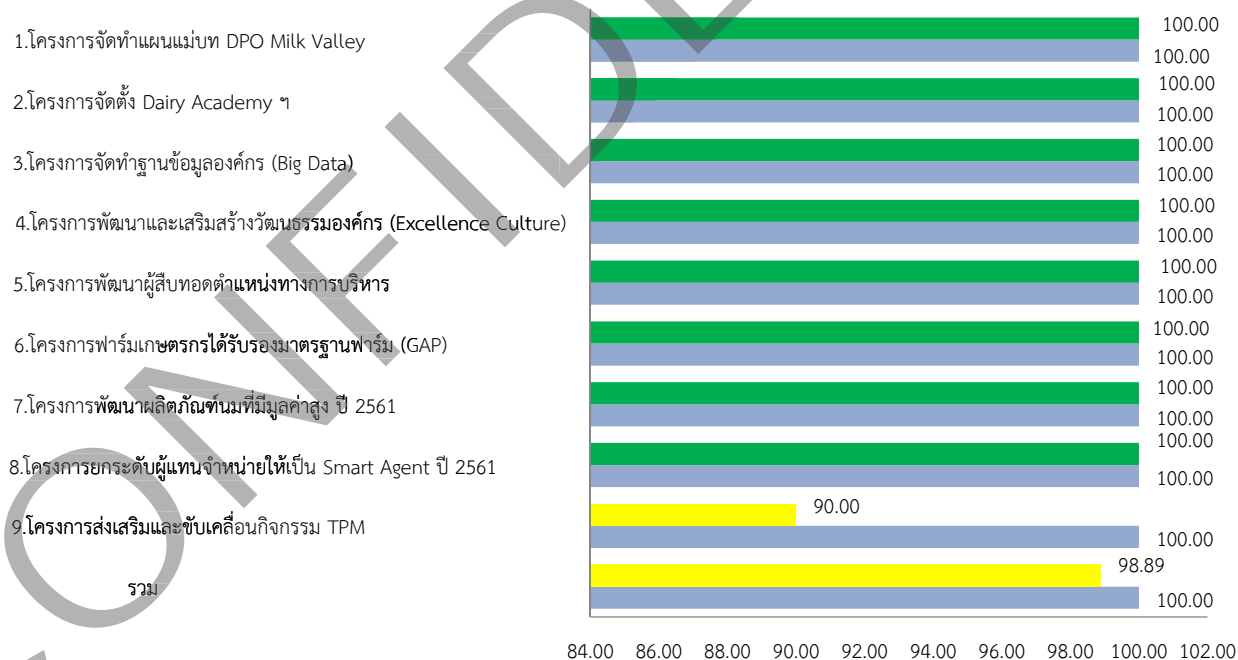
CONFIDENTIAL



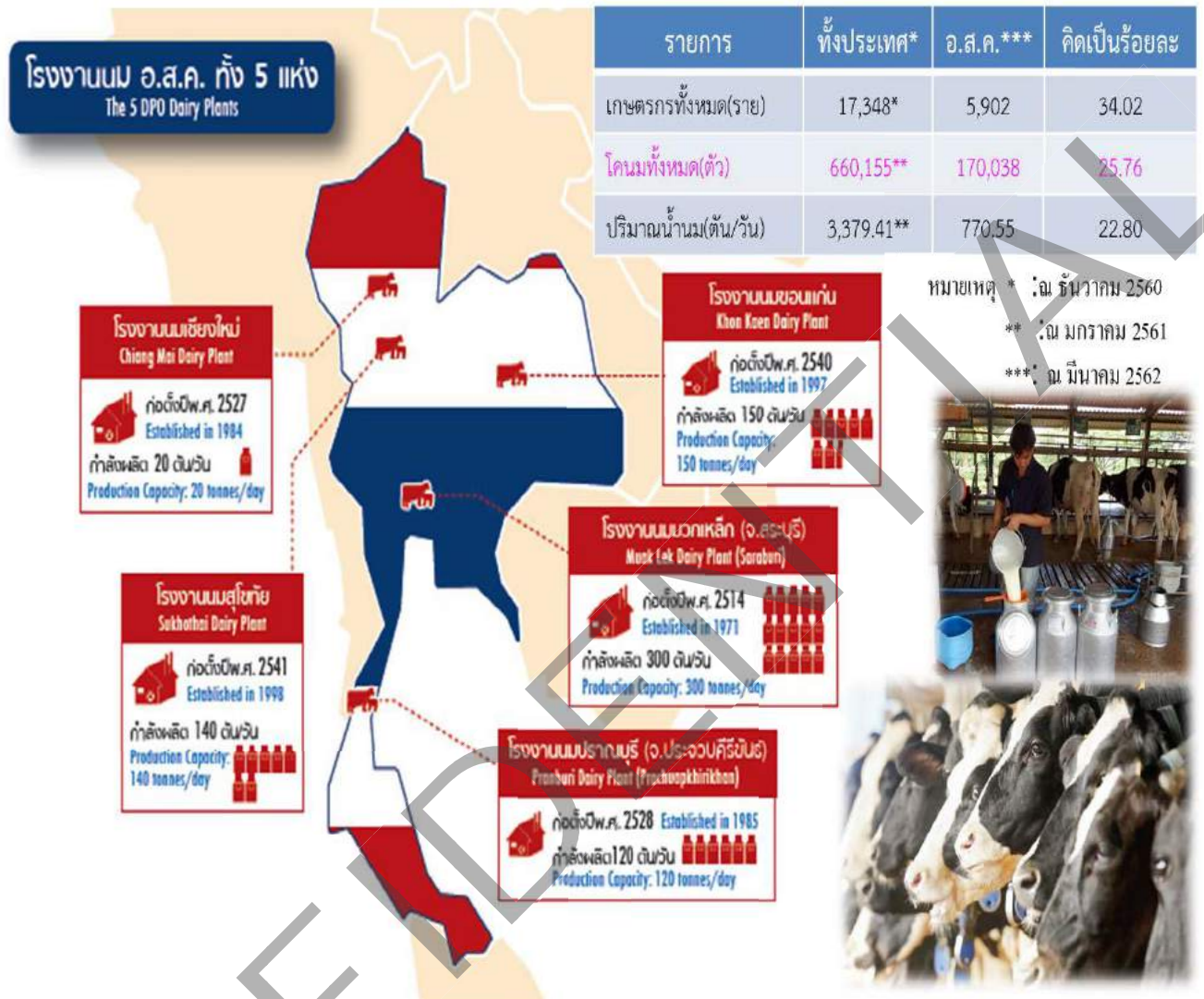
## สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561

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

## โครงการเชิงยุทธศาสตร์(ภาพรวมองค์กร)



- เกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนม อ.ส.ค. (ณ มีนาคม ปี 2562)



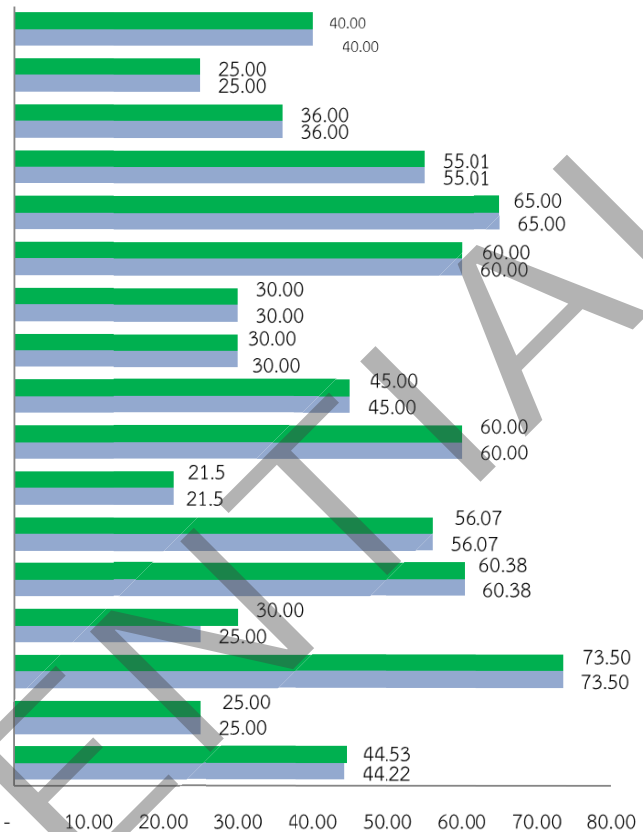
จากผลการติดตามจำนวนเกษตรกรโคนมที่ดำเนินการร่วมกับอ.ส.ค. มี 5902 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.02 ของเกษตรกรโคนมไทย โดยอ.ส.ค. สามารถรองรับน้ำนมดิบได้ถึงวันละ 770.55 ตัน คิดเป็นร้อยละ 22.80 ของปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ภายในประเทศ



## ● โครงการเชิงยุทธศาสตร์(ภาพรวมองค์กร)

- 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

รวม



ผลการดำเนินการโครงการเชิงกลยุทธ์จำนวน 16 โครงการ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในภาพรวมพบว่าความสำเร็จของการดำเนินโครงการเชิงกลยุทธ์ คิดเป็น ร้อยละ 44 ของเป้าหมายรายปี

## ● ผลการดำเนินงานในด้านนมพร้อมดื่ม ยูเอชที ที่น่าเชื่อถือที่สุด อันดับ2 ในปี 2019

ลำดับ		ยี่ห้อ / แบนด์	ร้อยละ*	
2019	2018		2019	2018
1	1	โฟร์โมสต์ (Foremost)	21.56	29.83
2	2	ไทย-เดนมาร์ค (Thai-Denmark)	20.44	15.83
3	3	ดัชมิลล์ (Dutch Mill)	13.75	14.18
4	6	แลคตาซอย (Lactasoy)	6.44	4.99
5	4	ไวตามิลค์ (Vitamilk)	6.19	6.59
6	10	หนองโพ (Nongpho)	4.38	2.26
7	8	ดีน่า (Dna)	4.25	3.40
8	7	โยโม่สต์ (Yomost)	3.50	4.46
9	9	โชคชัย (ChokChai)	3.25	2.66
10	-	วีฟิต (V-Fit)	1.25	-

หมายเหตุ : ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ซื้อนมพร้อมดื่มยูเอชทีที่เห็นด้วย

- การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย ดำเนินการในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้



- ผลิตนมภัณฑ์นม ยู.เอช.ที และ ผลิตนมภัณฑ์นมเย็น ดังนี้



# กรอบแนวคิดและกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ

อ.ส.ค. ปี 2560 – 2564

## 2.1 กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค(พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี 2563

ตามที่มติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนั้น กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค(พ.ศ. 2560-2564) สำหรับปี 2563 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2-1 แสดงกรอบแนวคิดแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2564 สำหรับปี 2563

## 2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยแนวคิดนี้ได้เริ่มต้นจาก พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานแนวคิดที่สำคัญสำหรับประชาชนชาวไทย ซึ่งเป็นพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในเรื่อง การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง เริ่มต้นจากในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภาค จนไปถึงระดับประเทศ โดยในแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาภายในประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกระแสโลกปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ในด้านเทคโนโลยี และให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยยึดหลักแนวทางของพุทธศาสนาใน “หลักทางสายกลาง” พร้อมด้วยการดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาท มีเหตุมีผลกับการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น หรือคนรอบข้าง และเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงในอนาคตต่อไป โดยอยู่ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ดังนี้



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

**ห่วงที่ 2 ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจจะดำเนินการอะไร จะต้องมีเหตุผลมีผลตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม จารีตประเพณี ประกอบกัน มิใช่ตัดสินใจไปด้วยอารมณ์ หรือเพียงแค่ว่าความคิดของตน

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

**เงื่อนไขที่ 1 ความรู้** โดยเป็นการอาศัยความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ มาประกอบกันเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด และเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการกระทำนั้นๆ

**เงื่อนไขที่ 2 คุณธรรม** ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจให้กับประชาชน เพื่อให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความสามัคคีของคนในชาติ การร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาอุปสรรคต่างๆ ไม่กอบโกยผลประโยชน์แห่งตน และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต



ภาพที่ 2-2 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Sufficiency Economy  
ที่มา: โครงการพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

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

- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
- 2) ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงพัฒนาให้เป็นผู้บริหาร) หลีกเลี่ยงการให้พนักงานออก ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ (ที่พัฒนาได้) ขององค์กร
- 3) จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต

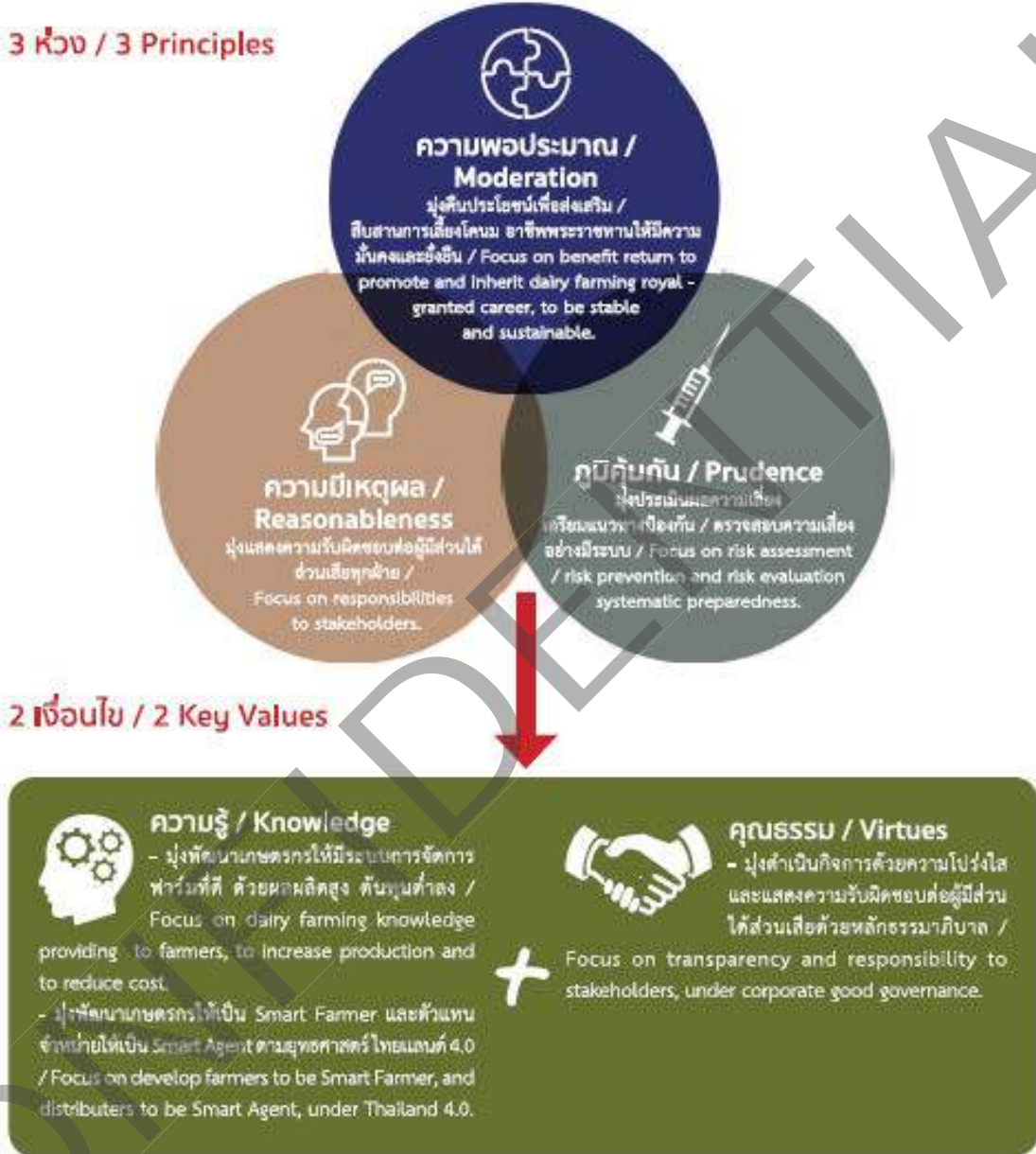
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ให้บริการหรือกระบวนการผลิต
- 5) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ใช้และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือ พื้นบ้าน
- 7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น
- 8) ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดย อยู่บนพื้นฐานของ ความรู้จริง
- 9) แบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งชั้น เพื่อพัฒนาตลาด เพื่อประโยชน์จะตกแก่ ผู้บริโภคและสังคม
- 10) มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร เป็นค่านิยมพื้นฐาน

จากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้การเดินหน้ามีความ สมดุลในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการผลิตที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาด

การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทประเทศ และคำนึงถึง สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ และปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งด้านการ พัฒนาองค์กรและวิชาการในองค์กรควรจะบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์หลายสาขาร่วมกัน เนื่องจาก ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรจากการบูรณาการองค์ความรู้ อาจนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กรซึ่งช่วย ส่งเสริมปริมาณการผลิตและคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิ บาลในการบริหาร ลดระบบอุปถัมภ์เพิ่มให้เกิดการแข่งขัน และการพัฒนาภายในองค์กรให้มากขึ้น พร้อมทั้ง การดำเนินงานต่างๆ จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

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



ภาพที่ 2-3 แสดงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

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

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

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

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



## 2.3 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนในการดำเนินชีวิตของประชากรโลกเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นอยู่และยังรวมไปถึงเรื่องอื่นๆ อีกหลายด้าน ที่จะต้องพร้อมตอบสนองกับความรวดเร็ว ดังนั้นประเทศไทยจึงได้วางกรอบในการพัฒนาประเทศระยะยาวที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งได้เกิดเป็น “แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” ขึ้นมา รวมไปถึงการรวมกลุ่มทางการค้าที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลายๆ ประเทศพยายามหาโอกาสในสร้างเศรษฐกิจของประเทศตนเอง และจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ตลอดจนประเทศไทยกำลังผลักดันให้ประเทศมีบทบาทในเวทีการค้าโลกและในภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น และต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการขนส่งของอาเซียน ซึ่งมีกรอบการพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 2-4 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การพัฒนา 6 ด้าน

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

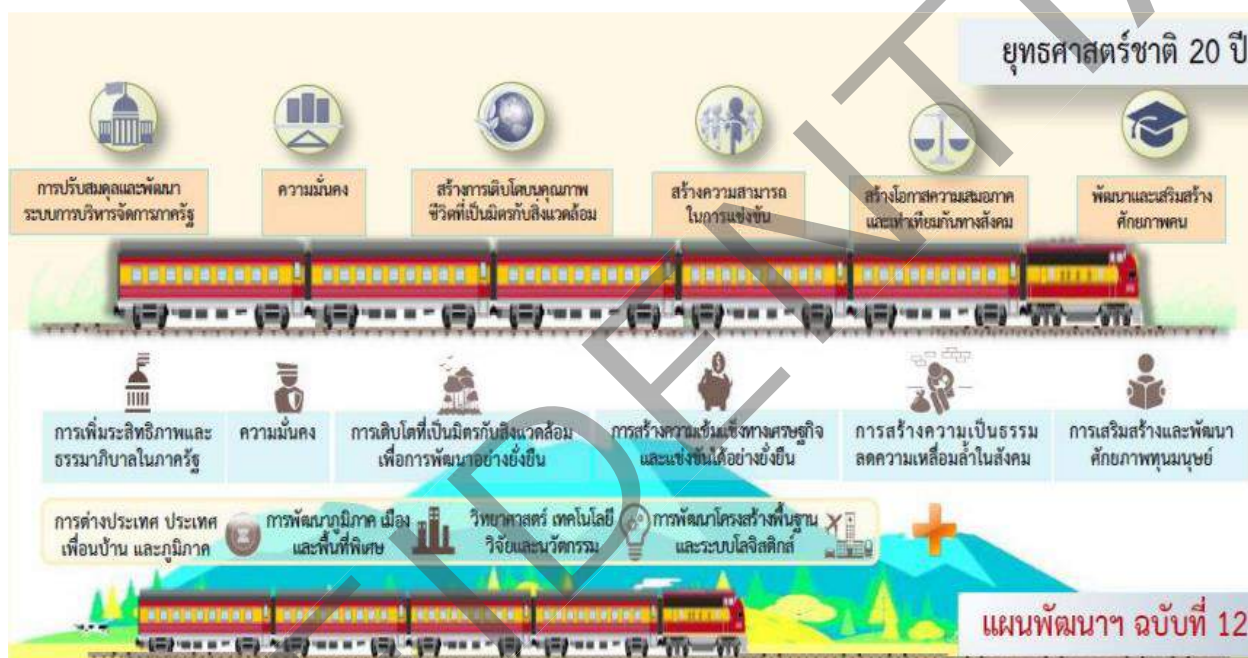
- ด้านความมั่นคง สนับสนุนความมั่นคงด้านอาหาร น้ำและพลังงาน
- ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ต่อปี โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม ยกกระดับสู่การเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสมัยใหม่ เป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตรและมีการเชื่อมต่อกับตลาดสินค้าและบริการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเอง ช่วยเหลือ เอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน
- ด้านการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมนม
- ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ
- ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) การลดก๊าซเรือนกระจก ส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม มีการบริหารงานแบบบูรณาการ รวมทั้งต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นต้น

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

ดังนั้น การขับเคลื่อนและทิศทางการพัฒนาขององค์กร จึงมีนัยสำคัญต่อการบรรลุกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะตามกรอบการพัฒนาด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันภายในสังคม และด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง อ.ส.ค. ทั้ง 2 ด้านอย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับพันธกิจการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม และการสร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม ซึ่ง อ.ส.ค. ควรกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนขององค์กรให้เป็นไปในลักษณะการสร้างอาชีพการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อทั้งกับเกษตรกรผู้เลี้ยง กลุ่มธุรกิจ และอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจรตามห่วงโซ่อุปทาน ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงควรสนับสนุนด้านการพัฒนา วิจัย เทคโนโลยี ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ผลงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาสและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประเทศ นอกจากนี้ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทาง อ.ส.ค. ควรพัฒนาทุนมนุษย์ภายในและเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างครอบคลุมในทุกมิติ ร่วมกับการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล

## 2.4 หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

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



ภาพที่ 2-5 แสดงหลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และความเหลื่อมล้ำทางรายได้ของกลุ่มคนในสังคมที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเข้าถึงบริการพื้นฐานจากทางรัฐเพิ่มมากขึ้น เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็ก การรักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพชุมชนและการสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและพื้นที่ทำกิน ซึ่งจะเน้นการกระจาย

โอกาสให้กับผู้ที่มีรายได้น้อยเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และการแบ่งปันผลประโยชน์ภายในชุมชนจากธุรกิจหรือโครงการที่สร้างร่วมกัน

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

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนมีเป้าหมายในภาพรวม คือ ผลประโยชน์ของประเทศด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเป้าหมายแรกเป็นการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศ รวมทั้งลดความขัดแย้ง และสร้างความสมานฉันท์ให้กับประชาชนภายในประเทศ ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้และเตรียมความพร้อมจากภัยคุกคามต่างๆ เช่น การก่อการร้าย หรือภัยคุกคามในรูปแบบอื่นๆ

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาตั้งแต่ระดับชุมชนไปจนถึงระดับจังหวัดให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการต่างๆ และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างบริการสาธารณะในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบให้ครอบคลุมทั้งหมด ตลอดจนการปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับหลักสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

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

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 9** การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีเป้าหมายเพื่อลดช่องว่างทางรายได้ระหว่างภาค ควบคู่ไปกับการกระจายรายได้ให้เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจบริเวณชายแดน และการเพิ่มเมืองที่เป็นแหล่งดึงดูดของแต่ละจังหวัดเพื่อพัฒนาเป็นเมืองนำอยู่ต่อไป โดยคงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละจังหวัด และการพัฒนาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 10** ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของภูมิภาคให้ทัดเทียมกับภูมิภาคอื่น ในเรื่องของระบบการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ทั้งทางถนน ระบายทางน้ำ และทางอากาศ โดยเป็นการเชื่อมโยงและพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวพื้นที่ชายแดน ซึ่งเป็นการบูรณาการแผนการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน และจะทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค

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

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



## 2.5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เป็นกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 (post-2015 development agenda) ตามกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยอาศัยกรอบความคิดการพัฒนาที่สมดุลเชื่อมโยงร่วมกันใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประชาคมโลกตกลงร่วมกันที่จะใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการพัฒนา ด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ (SCGs: 17 Goals) เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2573



ภาพที่ 2-6 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ  
ที่มา: มูลนิธิมั่นพัฒนา (ม.ป.ป.)

**เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน** ทุกรูปแบบทุกสถานที่ โดยมีแนวทางในการระดมทรัพยากรจากแหล่งที่หลากหลาย ยุกระดับความร่วมมือ สร้างกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนคนยากจนและเร่งการลงทุน

**เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย** บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มการลงทุน ยุกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่และกำลังการผลิตของเกษตรกรขนาดเล็ก แก้ไขและป้องกันการกีดกันและการบิดเบือนทางการค้าในตลาดเกษตรโลก อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของตลาดและข้อมูลสำรองอาหารได้อย่างทันการณ์ เพื่อจำกัดความผันผวนของราคาอาหารอย่างรุนแรง

**เป้าหมายที่ 3 มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี** รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ โดยมีแนวทางในการบรรลุหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การเข้าถึงยาและวัคซีนอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสำหรับทุกคน การเข้าถึงยาในราคาที่เหมาะสม การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัคซีน และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพในระดับประเทศและระดับโลก

**เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียม** รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน โดยมีแนวทางให้เยาวชนทุกคนได้รับการสำเร็จการศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา และจัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในราคาที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน ขจัดความไม่เสมอภาคทาง

เพศและความเหลื่อมล้ำ เพิ่มจำนวนทุนการศึกษาโดยเฉพาะประเทศพัฒนาน้อยที่สุด เพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ และยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในการฝึกอบรมครู

**เป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ** บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนาบทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง โดยมีแนวทางยุติการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิงในทุกที่ ปฏิรูปให้ผู้หญิงมีสิทธิที่เท่าเทียมในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมการให้อำนาจแก่ผู้หญิง

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

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

**เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า โดยมีแนวทางส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนโดยบรรลุเป้าหมายการผลิตในระดับที่สูงขึ้นและผลิตผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งเสริมผู้ประกอบการและการสร้างงาน ตลอดจนกำจัดการบังคับใช้แรงงานทาสและการค้ามนุษย์

**เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม โดยมีแนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการลงทุนในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

**เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ** ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมีแนวทางในการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ การตรวจสอบของตลาดการเงินและสถาบันด้านการเงิน การส่งเสริมการช่วยเหลือด้านการพัฒนา และการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติไปยังภูมิภาคที่มีความจำเป็นมากที่สุด การอำนวยความสะดวกในการอพยพย้ายถิ่นที่ปลอดภัยและการเคลื่อนย้ายของผู้คน

**เป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการการกระจุกตัวของประชากรในเมือง รองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัยและเหมาะสม พัฒนาการตั้งถิ่นฐานของชุมชนแออัด การลงทุนเรื่องการให้บริการสาธารณะต่างๆ เช่น การขนส่งสาธารณะ การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว การปรับปรุงการวางผังเมืองและการจัดการในลักษณะแบบมีส่วนร่วม

**เป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน** รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะขับเคลื่อนไปสู่รูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น การจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้มีการรีไซเคิลและลดขยะมูลฝอยในอุตสาหกรรม ธุรกิจและผู้บริโภค เป็นต้น

**เป้าหมายที่ 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ** ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ โดยมีแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของภูมิภาคที่มีความเสี่ยง สร้างความตระหนักรู้และบูรณาการมาตรการเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ระดับชาติ

**เป้าหมายที่ 14 การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล** อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการปกป้องระบบนิเวศทางชายฝั่งและทางทะเลจากภาวะมลพิษทางบก ตลอดจนจัดการปัญหาผลกระทบของการเป็นกรดของมหาสมุทร



เสริมสร้างการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรทะเลผ่านกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงเพิ่มความรู้ทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีทางทะเล

**เป้าหมายที่ 15 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศน์ทางบกอย่างยั่งยืน** โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการจัดการป่าอย่างยั่งยืนและแก้ไขการตัดไม้ทำลายป่า การลดการสูญเสียถิ่นที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ

**เป้าหมายที่ 16 สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก** ส่งเสริมสังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางในการลดความรุนแรงทุกรูปแบบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความไม่มั่นคงอย่างยั่งยืน การส่งเสริมการปกครองด้วยกฎหมาย การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การลดอาวุธผิดกฎหมาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนาในสถาบันการปกครองทั่วโลก

**เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน** สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางในการเพิ่มความร่วมมือระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา (North-South) และความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South) โดยการสนับสนุนแผนระดับชาติเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาเพิ่มอัตราการส่งออก รวมทั้งส่งเสริมระบบการค้าพหุภาคีที่เป็นสากล มิกติกา 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 การศึกษาที่เท่าเทียมนั้น 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. ควรมุ่งขับเคลื่อนในลักษณะของการตระหนักถึงการผลิที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นับว่าเป็นโอกาสกับ อ.ส.ค. ในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ขจัดความอดอยาก สร้างความมั่นคงด้านอาหาร ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ การเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้เกษตรกร สหกรณ์ และชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเติบโตของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่

ที่ดีขึ้น ส่งเสริมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

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

ด้วยเป้าหมายที่ อ.ส.ค.ต้องมุ่งสู่ยุทธศาสตร์นมแห่งชาติ ภายในปี 2564 อีกทั้งมุ่งเป็น “องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพพระดั่งมืออาชีพ” 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 ต้องมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อตลอดห่วงโซ่ของผลิตภัณฑ์ (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 และมีความคิดสร้างสรรค์ พยายามสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ตลอดกระบวนการ

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

### ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

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

1. การสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรที่มีอาชีพการเลี้ยงโคนมได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างเสถียรภาพให้กับตลาด นำนมดิบ เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งพัฒนาและส่งเสริม การเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
2. การสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน องค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ยั่งยืน ชื่อเสียงดี พนักงานมีความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม พนักงานทุกระดับมีคุณภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี
3. การสร้างความยั่งยืนให้แก่ลูกค้า การทำธุรกิจแบบโปร่งใส เป็นธรรม ตามเป้าหมาย อาชีพมั่นคง

## 2.6 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

### นโยบายไทยแลนด์ 4.0

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

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

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



ภาพที่ 2-7 แสดงยุทธศาสตร์ของไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



## แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

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

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 2-9

ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย		1 ปี 6 เดือน	5 ปี	10 ปี	10-20 ปี
		ระยะที่ 1 Digital Foundation	ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion	ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation	ระยะที่ 4 Global Digital Leadership
โครงสร้างพื้นฐาน	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ เป็นฐานของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกหมู่บ้าน และเชื่อมโยงประเทศในภูมิภาคอื่น	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการเชื่อมโยงและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านและรองรับการเชื่อมโยงและการเชื่อมต่อทุกอุปกรณ์	อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถึงทุกบ้านทุกอุปกรณ์ ครอบคลุมร้อยละ 100
เศรษฐกิจ	การทำธุรกิจผ่านระบบดิจิทัล ของตัวและกิจการดิจิทัล SMEs รัฐบาลที่ชุมชนเกษตรกร ให้โอกาสผู้ประกอบการออนไลน์ พร้อมสร้างระบบฐานข้อมูลการเกษตรในคลาวด์ดิจิทัล	ภาคเกษตร การผลิต และบริการเปลี่ยนมาทำธุรกิจผ่านดิจิทัลและข้อมูล ตลอดจน Digital Technology Startup และคลังเทคโนโลยีที่มีบทบาทในระบบเศรษฐกิจไทย	ภาคเกษตร การผลิต และบริการ ส่งเสริมได้ ด้วยนวัตกรรมดิจิทัล และ เชื่อมโยงเข้าสู่การค้าในระดับภูมิภาค และระดับโลก	กิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกกิจกรรม เชื่อมต่อกันในและระหว่างประเทศ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง	
สังคม	ประชาชนทุกคนเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงและบริการพื้นฐานของรัฐอย่างเท่าเทียมและเข้าถึงได้	ประชาชนเชื่อมั่นในการใช้ดิจิทัล และเข้าใช้บริการการศึกษา สุขภาพ ข้อมูล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านดิจิทัล	ประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี/ข้อมูล ทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน	เป็นประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านดิจิทัล	
รัฐบาล	หน่วยงานรัฐมีระบบเชื่อมโยง และบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน	การทำงานระหว่างภาครัฐเชื่อมโยง และบูรณาการเชื่อมโยงเป็นองค์กรเดียว	รัฐจัดให้มีบริการที่ขับเคลื่อนโดยความเชื่อการขอประชาชน เปิดและข้อมูล และให้ประชาชนมีส่วนร่วม	เป็นประเทศผู้นำในภูมิภาคด้านรัฐบาลดิจิทัล ที่การบริหารจัดการรัฐและบริการประชาชน	
ทุนมนุษย์	กำลังคน (ทุกสาขา) มีทักษะด้านดิจิทัลเป็นที่ยอมรับในภาคแรงงาน ทั้งในและต่างประเทศ	กำลังคนสามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลแบบไร้พรมแดน มีผู้เชี่ยวชาญดิจิทัล ค่าประเทศไทยทำงานในไทย	ประเทศไทยมีงานคุณภาพสูง และกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญดิจิทัลเฉพาะด้าน เพื่อตอบสนองความต้องการ	เป็นหนึ่งในศูนย์กลางด้านกำลังคนดิจิทัลของภูมิภาคที่เป็นรากฐานและผู้นำรายดิจิทัล	
ความยั่งยืน	รัฐบาลออกทุกกฎหมายดิจิทัลที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนงาน	นโยบายที่ก้าวหน้าและเอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัล มีระบบอำนวยความสะดวกและมีความโปร่งใส	ประเทศไทยไม่มีกฎหมาย/ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล	เป็นประเทศต้นแบบที่มีการพัฒนาทบทวน กฎระเบียบ และกลไกด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่องจริงจัง	

ภาพที่ 2-8 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี  
ที่มา: สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สโร.) (2560)

## แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2560-2564

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

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

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

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

ภายใต้แผนการดำเนินงาน 5 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้ (สรุปได้ดังภาพ 3)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน** ซึ่งมีแนวทางในการให้บริการความช่วยเหลือแบบบูรณาการในเชิงรุก การบูรณาการตลาดแรงงานแบบครบวงจร การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษา และการยกระดับการบริการด้านการศึกษา รวมถึงการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการที่มีคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาครัฐกิจ** โดยมีแนวทางในการพัฒนาการเกษตรแบบครบวงจรรายบุคคลผ่านการบูรณาการ การบูรณาการด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจร การบูรณาการงานบริการด้านการลงทุนข้ามหน่วยงาน การบูรณาการการนำเข้าส่งออกแบบครบวงจร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แบบบูรณาการเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการเติบโต การพัฒนาระบบภาษีบูรณาการข้ามหน่วยงานแบบครบวงจร การพัฒนาศูนย์บูรณาการข้อมูลคมนาคมขนส่ง ส่วนกลาง โดยยกระดับไปสู่การให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานด้านสาธารณูปโภคและการยกระดับการบริการด้านสาธารณูปโภค

**ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับความมั่นคงและเพิ่มความปลอดภัยของประชาชน** โดยมีแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการรักษาความปลอดภัยสาธารณะในเชิงรุกโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การประเมินความเสี่ยงผู้โดยสารข้ามแดนล่วงหน้าและพิสูจน์ตัวตนผ่านช่องทางอัตโนมัติ การบูรณาการข้อมูลเพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ และการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบริหารจัดการในภาวะวิกฤต

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

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



ภาพที่ 2-9 สรุป (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564  
ที่มา: สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) (2560)

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

## 2.7 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

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

โดยทิศทางและแนวทางพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล และทิศทางและแนวทางพัฒนาวิสาหกิจระยะ 5 ปีนั้น ได้เชื่อมโยง 5 ด้าน คือ (1) ด้านบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน (2) ด้านการลงทุน (3) ด้านการเงิน (4) ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา และ (5) ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” แสดงได้ดังภาพที่ 2-10





ภาพที่ 2-10 กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2560)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาท และทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาท และทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี และเพื่อให้โครงการลงทุนมีแหล่งเงินลงทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลาง และระยะยาว และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ รวมถึงเพื่อให้ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาท

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม และเพื่อให้ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ



## 2.8 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะ 10 ปี (2560-2569)

ยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569 จัดทำขึ้นภายใต้สภาพปัญหาและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโคนม ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมโลก เปรียบเทียบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโคนมไทย โดยใช้แนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักเศรษฐกิจชุมชน 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 และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนมนทั้งระบบ
  - 2) การปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
  - 3) การเพิ่มกำไร (Net Profit) ในการเลี้ยงโคนม
  - 4) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่มาตรฐานสากล
  - 5) การส่งเสริมการบริโภคนมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์นม ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียนและภูมิภาคอื่น
  - 6) การพัฒนาฐานข้อมูลโคนม เป็นระบบฐานข้อมูลเดียว
  - 7) การวิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร

วัตถุประสงค์ :

- 1) เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรเกษตรกร และบูรณาการการบริหารจัดการอุตสาหกรรมของประเทศ
- 2) เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรในการผลิตนํ้านมโค
- 3) เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ มีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภค และสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

เป้าประสงค์:

- 1) องค์กรเกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็ง
- 2) นํ้านมในประเทศมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- 3) ผลิตภัณฑ์นมให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันได้

ตัวชี้วัด :

- 1) องค์กรเกษตรกรบริหารงานมีกำไรและจำนวนสมาชิกใช้บริการองค์กรเกษตรกรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- 2) รายได้เกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
- 3) ค่าเฉลี่ยผลผลิตนํ้านมโคต่อตัวต่อวัน เพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 4
- 4) ฟาร์มโคนมทั้งหมดได้รับมาตรฐาน GAP
- 5) คุณภาพนํ้านมดิบผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
  - 5.1 คุณภาพนํ้านมดิบระดับฟาร์มโคนมของจำนวนฟาร์มทั่วประเทศ มีค่าโซมาติกเซลล์ไม่เกิน 400,000 เซลล์/มิลลิลิตร, ของแข็งไม่รวมมันเนย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8.75, ไขมัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3.75

5.2 คุณภาพน้ำนมดิบระดับศูนย์รวมรวมน้ำนมดิบ มีจำนวนจุลินทรีย์ไม่เกิน 300,000 CFU/มิลลิลิตร

- 6) อัตราการบริโภคนมพร้อมดื่มภายในประเทศจากเดิม 14 ลิตร/คน/ปี เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี เป็น 20 ลิตร/คน/ปี
- 7) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
- 8) มีศูนย์ข้อมูลในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทย ภายใน พ.ศ. 2561

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

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

## 2.9 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 โดยทิศทางการพัฒนาได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย และได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เกษตรกรมั่นคง การเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” พร้อมทั้งมีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้ต่อหัวมากกว่า 13,000 เหยียดสหรัฐ (ประมาณ 390,000 บาท ต่อคน ภายในปี พ.ศ. 2579) ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกรมีทั้งทักษะและความสามารถในการอาชีพของตนให้เพิ่มมากขึ้น และให้การดำเนินงานของสถาบันการเกษตรมีศักยภาพและประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรนั้น ต้องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในส่วนของ การผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิตประกอบกับต้องการให้คุณภาพชีวิตของเกษตรกรมีความกินดีอยู่ดีมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ตลอดจนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและเชื่อมโยงเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้นนำไปสู่ความเชื่อมโยงจากอำเภอไปสู่ระดับจังหวัดและไปสู่ระดับภูมิภาคต่อไป โดยประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ดังต่อไปนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันการเกษตร โดยเน้นให้เกษตรกรมีทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถเลี้ยงตนเองได้ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้เกษตรกรเชื่อมั่นกับการทำการเกษตร เป็นการสร้างรากฐานให้เกษตรกรไทยเข้มแข็งขึ้น และวางรากฐานการเกษตรในระยะยาวพร้อมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานเนื่องจากสังคมไทยมีเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่สังคมผู้สูงอายุ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับในระดับโลก รวมถึงการวิจัยเรื่องปริมาณความต้องการของตลาดให้สอดคล้องกับการผลิตไม่ให้เกิดสินค้าล้นตลาดเพราะจะทำให้เกิดภาวะราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และแนวทางการพัฒนาฟาร์มของไทยให้เป็นฟาร์มอัจฉริยะ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรให้สอดคล้องไปกับทิศทางของนโยบาย Thailand 4.0 และนโยบายการเกษตร 4.0 ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาไปสู่เกษตรเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และการด้านการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วโลก

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

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

## 2.10 นโยบายรัฐมนตรีว่าการและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ภาพที่ 2-11 ภาพรวมนโยบาย “ 3 ต. ต่อ - เต็ม - แต่ง ” ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

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

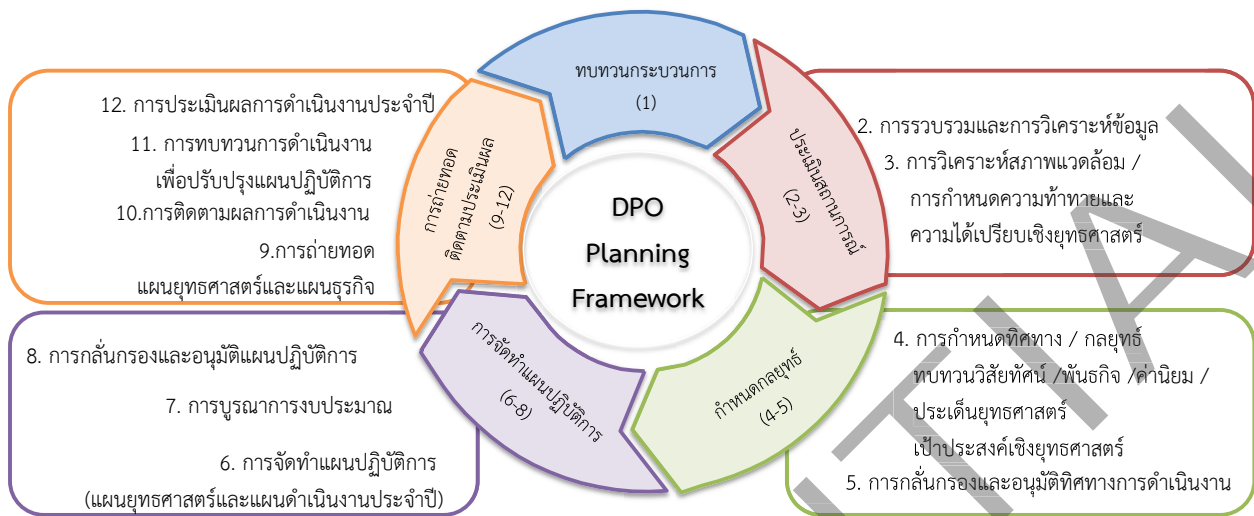
ทั้งนี้ ในการดำเนินงานจะฉีกกำลังในระดับจังหวัด โดยส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงเกษตรฯ ในระดับพื้นที่ ทั้งในระดับอำเภอ และจังหวัด โดยปรับโครงสร้างการทำงานให้สามารถบูรณาการทำงานร่วมกันได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ได้มอบนโยบายการทำงานให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงเกษตรฯ โดยให้ลดขั้นตอนการปฏิบัติทางราชการลง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

1. มาตรการใดที่กระทรวงเกษตรฯ ดำเนินการดูแลช่วยเหลือเกษตรกรทุกกลุ่มแล้วได้ผล ก็จะขยายผลต่อเนื่องให้เพิ่มมากขึ้น
2. พิจารณาว่ามาตรการใดที่ยังมีจุดอ่อนก็จะเร่งปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ ได้หารือร่วมกับปลัดกระทรวงเกษตรฯ และอธิบดีของทุกกรม เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานในระยะ 3 เดือนแรก เกี่ยวกับมาตรการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง เนื่องจากสหกรณ์ถือว่าเป็นองค์กรหลักของเกษตรกรและประชาชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรมาขายได้ ทำให้เกษตรกรอยู่ได้

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

## 2.11 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 และจัดทำแผนธุรกิจปี 2563



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

ภาพที่ 2-12 แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

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

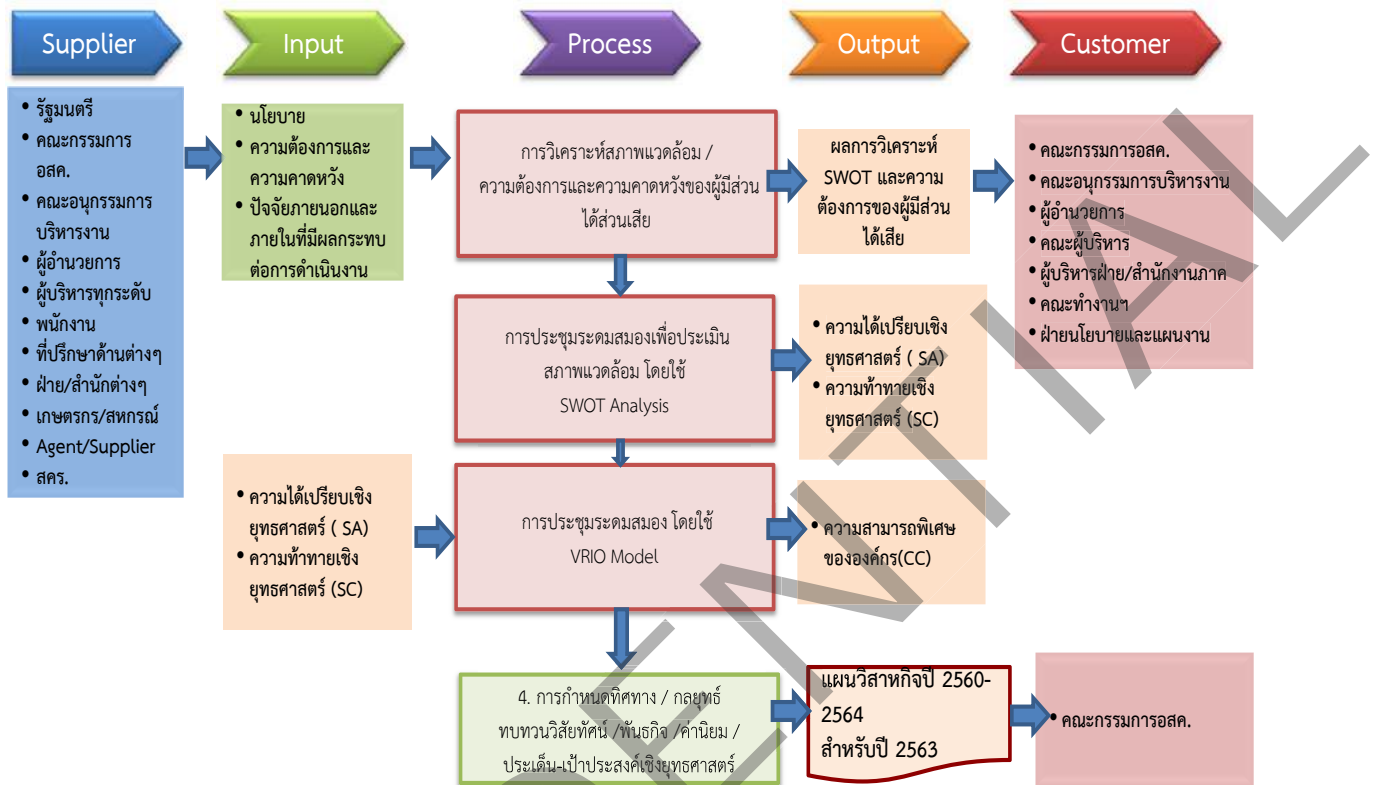
- 1) การทบทวนกระบวนการ ฝ่ายนโยบายฯ. และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันทบทวนกระบวนการจัดทำแผนโดยนำองค์ความรู้ข้อคิดเห็นจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งประเด็นความเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. และการตรวจประเมินของ สคร. มาปรับปรุงให้การจัดทำแผนของอ.ส.ค. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง มาทบทวนทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งให้ความสำคัญในการทบทวนเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Output Outcome) และความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดปัจจัยขับเคลื่อนในเชิง Leading / Lagging Indicator เพื่อให้แผนงานโครงการมีความชัดเจนในการบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์
- 2) การประเมินสถานการณ์ เป็นขั้นตอนตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเพื่อทบทวนทิศทาง จุดเน้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการทางสังคม ทิศทางนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีและการแข่งขัน
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบความยั่งยืน เป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ซึ่งการทบทวนแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการปีบัญชี 2563 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และบูรณาการงาน



ร่วมกับเครือข่าย การทบทวนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เป็นแบบ Customer Centric และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยได้นำเสนอร่างกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี ต่อ คณะผู้บริหาร และคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณากลับกรองและเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.ให้ความเห็นชอบ จากนั้นสื่อสารถ่ายทอดไปยังทุกส่วนงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

- 4) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงานให้จัดทำแผนรองรับ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์ตามที่อ.ส.ค.ได้มีการทบทวน ซึ่งการดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และประเมินช่องว่าง (GAP Analysis) ระหว่างยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานตามโครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงานนำมาพัฒนาปรับปรุงและผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องให้ส่วนงานยอมรับเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการให้แนวทาง กำหนดผู้รับผิดชอบและเป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รองรับยุทธศาสตร์
- 5) การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนแผนให้บรรลุสู่ความสำเร็จ ต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงในการติดตาม กำกับ ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องมีการเร่งรัดส่วนงานที่เกี่ยวข้อง หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดเพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2564 สำหรับปี 2563 ของ อ.ส.ค. มีกระบวนการและกรอบระยะเวลาดำเนินการแสดงตามหลักการของ SIPOC Model ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2-13 ภาพรวมกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2560-2564 สำหรับปี 2563ของ อ.ส.ค.

# การประเมินสภาพแวดล้อมและผลกระทบต่อ การส่งเสริม กิจการโคนมของประเทศ

## 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

### 3.1.1 ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของประเทศที่มีผลต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ (Political)

#### 3.1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เป็นการมุ่งพัฒนาบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ คือ การต่อยอดอดีต การปรับปรุงปัจจุบัน และการสร้างคุณค่าใหม่ โดยมีเป้าหมายหลักให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

โดยยุทธศาสตร์นี้มีส่วนที่ส่งผลสนับสนุนต่อการส่งเสริมกิจการโคนมในหลายประเด็น ได้แก่ ด้านการเกษตรสร้างมูลค่า โดยเน้นให้พัฒนาต่อยอดโครงสร้างธุรกิจการเกษตรด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม เน้นเกษตรคุณภาพสูงและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยดำเนินการดังนี้ ก) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เป็นการส่งเสริมการนำอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นผลิตภัณฑ์การเกษตรที่มีมูลค่าสูงขึ้น ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับในประเทศและต่างประเทศข) เกษตรปลอดภัย การส่งเสริม การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เกษตรกรในการทำเกษตรปลอดภัยและเปลี่ยนผ่านไปสู่การทำเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาการตรวจรับรองคุณภาพค) เกษตรชีวภาพ การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต การส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีสะอาด เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยีเพื่อการเกษตร ง) เกษตรแปรรูป ปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการแปรรูป สร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตรพรีเมียมที่มีคุณค่าเฉพาะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วยการต่อยอดผลงานจากสถาบันวิจัยสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ จ) เกษตรอัจฉริยะ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเป็น ฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มผลผลิตการเกษตรในเชิงมูลค่าและปริมาณต่อพื้นที่สูงสุด และเตรียมพร้อม รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างสมดุลเกษตรอาหารและเกษตรพลังงาน และด้านอุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทย ในการส่งเสริมการค้าคนาคม ขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้เป็นฐานการผลิตของภูมิภาคเพื่อ การส่งออกสู่ตลาดโลก และศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค ลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์และเพิ่ม มูลค่าจากการเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม การสร้างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ระดับภูมิภาคและเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ของโลก

1.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นนโยบายภาครัฐที่ส่งผลสนับสนุนการส่งเสริมกิจการโคนมทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพสูง ระดับกลางน้ำ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงปลายน้ำ คือ การกระจายและขนส่งสินค้า ซึ่งส่งผลต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

### 3.1.1.2 นโยบายส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีการกำหนดนโยบายด้านส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ โดยยึดหลักการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ซึ่งเป็นการปรับวิธีการส่งเสริมเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยลดต้นทุนการผลิตลง สามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมาช่วยในการผลิตให้ เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความสามารถในการจัดการการผลิตผลผลิตอย่างมืออาชีพ (farmer manager) สามารถเข้าถึงการตลาดและมีอำนาจต่อรองทางการตลาดสูงขึ้น โดยที่เจ้าของแปลงทุกแปลงยังคงเป็นเจ้าของและผู้ผลิตในแปลงนั้นๆอยู่ มีการช่วยเหลือให้การจัดการในลักษณะแปลงใหญ่มีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้มาช่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (Filed manager) การดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้าน (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 ต้องมีข้อมูลของเกษตรกรที่ทำการผลิตในโครงการว่า เป็นเกษตรกร Smart farmers ต้นแบบ Smart farmer หรือ Developing Smart Farmers จำนวนเท่าไร ต้องมีข้อมูลของการผลิตสินค้าว่ามีการผลิตพันธุ์อะไร ผลผลิตเป็นอย่างไร ปัญหาการผลิตอยู่ตรงไหน ตลาดอยู่ที่ใด ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเป็นอย่างไร สุดท้ายต้องมีประเด็นในการส่งเสริม (Impact point) เพื่อกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มขึ้น

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

### 3.1.1.3 นโยบายส่งเสริมการลงทุนของกลุ่มประเทศอาเซียน และศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียน

#### ก) นโยบายส่งเสริมการลงทุนของกลุ่มประเทศอาเซียน มีดังนี้

บรูไน รัฐบาลได้มีการเปิดเสรีทางการค้าการลงทุนมากขึ้น โดยอนุญาตให้มีการลงทุนจากต่างประเทศเกือบทุกสาขา และอนุญาตให้ต่างชาติถือหุ้นได้ 100% ทุกสาขา ยกเว้น อุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรภายในประเทศและที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางอาหารแห่งชาติ ที่ยังต้องมีผู้ถือหุ้นในประเทศอย่างน้อย 30% ในสาขาเกษตร ประมง และแปรรูปอาหาร นอกจากนี้ รัฐบาลให้ความสำคัญกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การลงทุนเกี่ยวกับการผลิตปิโตรเคมีขั้นปลายน้ำ และสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ไม่ใช้พลังงานของบรูไน

กัมพูชา รัฐบาลให้ความสำคัญกับนโยบายการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศควบคู่ไปกับการรับความช่วยเหลือ จากนานาชาติ เนื่องจากกัมพูชาไม่สามารถผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเพียงพอ จึงมีนโยบายการค้าเสรีไม่มีข้อกีดกันทางการค้า มีเพียงห้ามการนำเข้าสินค้าบางประเภทที่กระทบกับความมั่นคง สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม และการควบคุมสินค้าส่งออก ที่ต้องได้รับอนุญาตก่อนส่งออกจากประเทศ คือ ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ และข้าว

อินโดนีเซีย ต้นปี 2555 รัฐบาลได้ออกมาตรการใหม่เพื่อกระตุ้นการลงทุนในอินโดนีเซีย โดยให้สิทธิพิเศษทางภาษีแก่นักลงทุนใน 129 สาขาเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมปลายน้ำให้มีการใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นวัตถุดิบ และลดการนำเข้าสินค้าบริโภคขั้นสุดท้าย เช่น การเพาะปลูก พืช การทำเหมืองแร่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อิเล็กทรอนิกส์ ยา และอาหาร

ลาว แม้ว่ารัฐบาลต้องการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ แต่นักลงทุนต่างชาติยังประสบปัญหาสำหรับการลงทุนในลาว เนื่องจากระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่เพียงพอ เส้นทางคมนาคมขนส่งภายในประเทศยังไม่ดี นโยบายของรัฐบาลกลางกับนโยบายของแต่ละแขวงอาจยังไม่สอดคล้องกันในทางปฏิบัติ แรงงานที่มีทักษะและมาตรฐานสำหรับบางอุตสาหกรรมยังมีจำนวนน้อย ขาดแคลนแรงงาน ฯลฯ ส่วนมาตรการทางการค้าที่สำคัญประกอบด้วย สินค้าห้ามนำเข้า 8 รายการ ได้แก่ ปืนและอาวุธสงคราม เมล็ดฝิ่น กัญชา โคเคน และส่วนประกอบเครื่องมือ हाปลาแบบดับสูญย์ เครื่องจักรดีเซลใช้แล้ว ตู้เย็น ตู้แช่ สินค้าใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ สารเคมี อันตราย สินค้าที่ห้ามส่งออกมีทั้งหมด 4 รายการ ฝิ่นและกัญชา ปืนและอาวุธ ไม้ซุงและวัตถุโบราณ นอกจากนี้ยังมีสินค้าที่ต้องขออนุญาตนำเข้า 18 รายการและอนุญาต ส่งออกอีก 9 รายการ

มาเลเซีย ภายใต้แผนพัฒนามาเลเซีย ปี 2551-2563 อนุญาตให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนได้ 100% ในสาขาบริการย่อย 27 สาขา ครอบคลุมบริการด้านการท่องเที่ยว สุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ และขนส่ง รวมถึงการลงทุนในศูนย์กระจายสินค้าระดับภูมิภาค ศูนย์จัดซื้อสินค้าระหว่างประเทศ และการทำธุรกิจเหมืองแร่



ขณะเดียวกันยังมีการคลายข้อกำหนดการถือหุ้นของต่างชาติและเงื่อนไขด้านการส่งออกในการลงทุนด้านการผลิตอีกด้วย

พม่า มีคณะกรรมการการลงทุนจากต่างประเทศเป็นผู้พิจารณาโครงการลงทุนในเบื้องต้น ซึ่งรูปแบบการลงทุนที่ได้รับอนุญาตจากรัฐบาล มี 2 รูปแบบ คือ 1.การลงทุนที่ชาวต่างชาติถือหุ้น 100% 2.การลงทุน แบ่งเป็นการร่วมทุนกับรัฐบาลพม่า โดยนักลงทุนต่างชาติสามารถเจรจาขอร่วมลงทุนได้มากกว่า 35% ของ มูลค่าเงินลงทุนรวม และการร่วมทุนกับเอกชนพม่า ซึ่งนักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุน ในสัดส่วนน้อยกว่า 35% นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนในลักษณะที่เป็น BOT (Build Operate and Transfer) ในธุรกิจโรงแรม อสังหาริมทรัพย์ ส่วนการลงทุนที่เป็น PSC (Product Sharing Contract) อนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนเฉพาะ ด้านการสำรวจและขุดเจาะทรัพยากร ธรรมชาติออกมาใช้ประโยชน์เท่านั้น

ฟิลิปปินส์ รัฐบาลมีนโยบายเสริมสร้างบรรยากาศการลงทุนโดยการอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนการดำเนินธุรกิจให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้นทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่งเสริมให้ต่างชาติเข้ามาลงทุน สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น การก่อสร้าง รถไฟฟ้า ท่าอากาศยาน และพลังงาน

สิงคโปร์ มีการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีมากมายแก่นักลงทุนต่างชาติและส่งเสริมให้ไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น ไม่เรียกเก็บ Capital Gain Tax อัตราภาษี เงินได้นิติบุคคลเพียงร้อยละ 17 และใช้ระบบ Single Tier System คือจ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคลถือเป็นภาษีสุดท้าย ฯลฯ อย่างไรก็ตามธุรกิจที่รัฐบาลไม่อนุญาตให้ต่างชาติลงทุน ได้แก่ ธุรกิจด้านกฎหมาย การประกอบอาชีพทนายความ กิจการที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ

เวียดนาม ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเวียดนามประสบความสำเร็จในการดึงดูด การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รัฐบาล มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบทางการค้าและการลงทุนให้เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยกำหนดทิศทาง การพัฒนาประเทศไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น และปรับเปลี่ยนนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ จากกิจการร่วมทุนมาเป็นกิจการที่ลงทุนจากต่างประเทศทั้งหมดมากขึ้น โดยภาคธุรกิจที่รัฐบาลเวียดนามให้การสนับสนุน ได้แก่ การท่องเที่ยว การขนส่งโลจิสติกส์และการบริการทำเรือ และภาคการเกษตร รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ นอกจากนี้เวียดนาม ยังเตรียมปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีอย่างจริงจังเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ AEC

ไทย รัฐบาลไทยดำเนินนโยบายโดยมุ่งเน้นการเปิดเสรีและส่งเสริมการค้าเสรี ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างจริงจัง โดยได้รับการจัดอันดับจากผลสำรวจนานาชาติให้เป็นแหล่ง รองรับการลงทุนที่น่าดึงดูดที่สุดแห่งหนึ่งอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญ ในการส่งเสริมและชักจูงอุตสาหกรรม 6 สาขาหลัก ได้แก่ เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร พลังงานทดแทน ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แพชั่น และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงซึ่งรวมถึง

อุตสาหกรรมบันเทิง บริการเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยว ทั้งนี้ รัฐบาลได้ออกนโยบายเร่งส่งเสริมการลงทุนจากนัก  
ลงทุนต่างชาติ ด้วยการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และปฏิรูปกฎหมายหลายฉบับเพื่อจัดอุปสรรคทางการค้า

ข) ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในกลุ่มประเทศอาเซียนจากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของ  
ประเทศไทยในภาพรวม พบว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญได้แก่

#### จุดแข็ง

1. ประเทศไทยมีแรงงานที่มีทักษะฝีมือเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ
2. มีวัตถุดิบทางการเกษตรที่มีศักยภาพ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และมีผลผลิตที่หลากหลาย เช่น ข้าว  
ยางพารา อ้อย ผักและผลไม้สด เป็นต้น
3. มีที่ตั้งเหมาะสมในด้าน การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค ทำให้มีข้อได้เปรียบหลายด้าน โดยเฉพาะการขนส่ง และ  
การคมนาคมขนส่งทั้งทางบกและทางอากาศครอบคลุมและรองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### จุดอ่อน

1. ภาคการผลิตของไทยยังมีประสิทธิภาพต่ำ เห็นได้จากข้อมูลการสำรวจปัจจัยในการแข่งขันทั้ง 4 ด้านที่  
สถาบัน IMD ได้ดำเนินการสำรวจไว้
2. การขาดแคลนแรงงานจากค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนที่ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์  
มากกว่าการนำไปใช้จริง
3. การกระจุกตัวของพื้นที่อุตสาหกรรมทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางรายได้ และการอพยพแรงงานเข้า  
มาหางานทำในกทม. และปริมณฑล รวมทั้ง ในพื้นที่ภาคตะวันออก
4. อุตสาหกรรมหลักของประเทศยังต้องพึ่งพาเงินทุนจากต่างประเทศ  
สินค้าอุตสาหกรรมยังมีการเชื่อมโยงวัตถุดิบจากภาคการเกษตรไม่มากนัก แม้ว่าภาคการเกษตรจะม  
ีความสำคัญกับประเทศมาอย่างช้านาน

3. นโยบายของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีการเปิดกว้างมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจและมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น  
ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบทางการค้าและการลงทุนให้เกิดความ  
คล่องตัว ระบบโลจิสติกส์ ฯลฯ จึงเป็นแรงผลักดันที่ดีในการขยายธุรกิจด้านอุตสาหกรรมนม เช่น การขยายจุด  
กระจายสินค้า รวมไปถึงการขยายงานด้านการส่งเสริมกิจการโคนมที่ประเทศไทยมีความชำนาญไปสู่ประเทศ  
ต่างๆ เพื่อสร้างความยอมรับให้มากขึ้นต่อไป

### 3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ( Economic )

#### 3.1.2.1 แนวโน้มเศรษฐกิจโลก

ไอเอ็มเอฟระบุว่า ความเสี่ยงต่อแนวโน้มเศรษฐกิจโลกยังคงเอนเอียงไปทางด้านลบ โดยเศรษฐกิจโลกเผชิญกับการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ 3 ประการ ได้แก่ การชะลอตัวของประเทศตลาดเกิดใหม่ การเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจจีนไปสู่การเติบโตที่ขับเคลื่อนด้วยการส่งออกและการผลิตน้อยลง และการก้าวออกจากการใช้อัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำมากของธนาคารกลางสหรัฐฯ (เฟด) อย่างช้าๆ ซึ่งไอเอ็มเอฟเตือนว่า การเติบโตของเศรษฐกิจโลกจะสะดุดลงถ้าความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้รับการบริหารจัดการโดยได้ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจ ของประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียและแปซิฟิก ว่าจะขยายตัว 6.3% ปีนี้ และ 6.2% ปีหน้า ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากเศรษฐกิจจีนชะลอตัว ซึ่งอาจส่งกระทบต่อภูมิภาคนี้ไปถึงปี 2561 “แนวโน้มเศรษฐกิจโลกมีความเปราะบางในจุดวิกฤติ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเราอยู่ในภาวะสมดุลระหว่างการเติบโตที่น่าผิดหวังและนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจทางการเงินที่เข้ามาสนับสนุน แต่ความสมดุลในเวลานี้อยู่ในภาวะสุ่มเสี่ยง” นักเศรษฐศาสตร์ของซีทีกรู๊ประบุ และเสริมว่า “ความเสี่ยงต่อคาดการณ์การเติบโตยังเป็นด้านลบ โดยเฉพาะตลาดเกิดใหม่ และความเสี่ยงต่อภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยมีเพิ่มมากขึ้น” ปัจจัยเสี่ยงสำหรับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียและแปซิฟิก ยังรวมถึงการฟื้นตัวที่อ่อนแอกว่าคาดการณ์ของประเทศรายได้สูง และความผันผวนมากขึ้นในตลาดเงิน ซึ่งอาจทำให้เงื่อนไขการเงินตึงตัวขึ้น และส่งผลแง่ลบต่อเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ต่ำตึงยังมีผลกระทบแง่ลบต่อประเทศผู้ส่งออกสินค้าโภคภัณฑ์รายใหญ่ ในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่าเศรษฐกิจโลกกำลังเผชิญช่วงเวลาที่ย่ำแย่อย่างมาก และเป็นเวลาที่ทุกประเทศต้องระมัดระวังไม่เพียงแต่นักเศรษฐศาสตร์ที่กังวลต่อภาวะเศรษฐกิจโลก ผลการสำรวจความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทเอกชน 1,400 รายใน 83 ประเทศที่จัดทำโดยบริษัทที่ปรึกษา พีดับเบิลยูซี และเปิดเผยในการประชุม WEF พบว่า ผู้บริหารบริษัทชั้นนำมีความเชื่อมั่นต่อแนวโน้มเศรษฐกิจต่ำสุดในรอบ 3 ปี

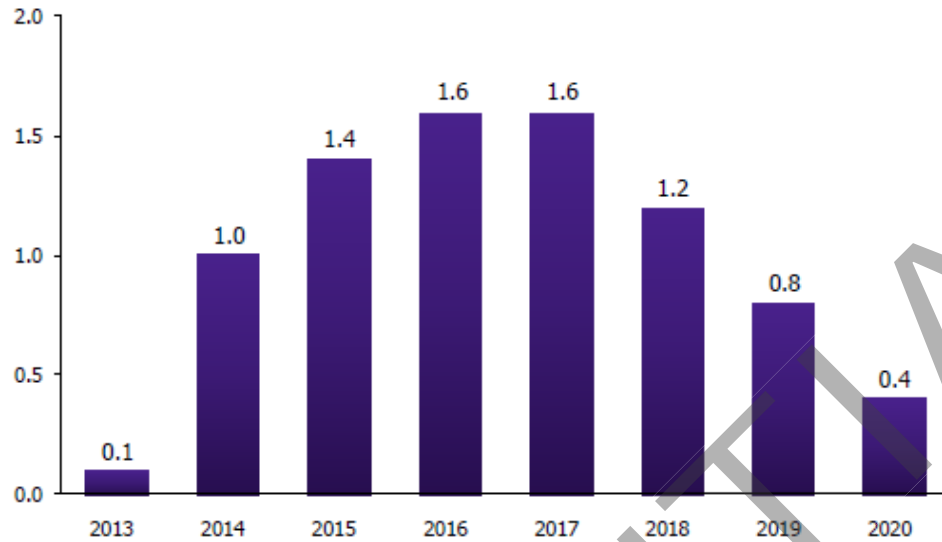
#### 4. ด้านเศรษฐกิจโลกมีการชะลอตัว ควรเป็นปัจจัยในการพิจารณาในการลงทุน

#### 3.1.2.2 แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทย

สำหรับเศรษฐกิจไทยมีความเสี่ยงที่จะเติบโตช้าลักษณะเป็นรูปตัว L ที่ฐาน ด้วยอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า 3% ประเด็นที่สำคัญ คือ การลงทุน เพราะนักลงทุนกำลังเผชิญปัญหา “ขาดดุลความเชื่อมั่น” เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจไทยหลังตกต่ำมาหลายปี การส่งออกติดลบต่อเนื่อง รวมถึงการรอความชัดเจนของการเลือกตั้งในอนาคต ขณะที่มาตรการกระตุ้นการลงทุนยังคงเป็นเรื่องไกลตัวมากกว่าที่จะเห็นผลในระยะสั้น หากพิจารณาการลงทุนภาครัฐ พบว่าโครงการขนาดใหญ่ล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ ขณะที่โครงการใหม่ในปีนี้อาจมีเพียงโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เฟส 2, มอเตอร์เวย์สายพญาไท-มาบตาพุด, รถไฟฟ้าชুমทางจิระ-ขอนแก่น และ รถไฟฟ้าสายสีส้ม ด้วยงบประมาณเข้าสู่ระบบราวสามหมื่นล้านบาท ในขณะที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนั้นไม่ได้รับความสนใจจากเอกชนเท่าที่ควร แม้ธุรกิจจะได้สิทธิพิเศษทางภาษี แต่

ในช่วงที่ผ่านมา มีผู้สนใจน้อยมาก มีเพียง 11 โครงการ ด้วยเงินลงทุน 1.26 พันล้านบาท อุปสรรคมาจากราคาที่ดินที่สูงและ ประเทศไทยถูกตัดสิทธิ GSP อีกทั้งค่าแรงในประเทศไทยที่สูงกว่าเพื่อนบ้าน และทำเลที่อยู่ไกลท่าเรือจะมีต้นทุนขนส่งสูง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้นักลงทุนตัดสินใจไปลงทุนประเทศเพื่อนบ้านแทน สำหรับมาตรการเร่งรัดการลงทุน สำหรับนักลงทุนที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากปีโอไอเอ นั้น เอกชนขนาดใหญ่จะเลือกลงทุนในส่วนที่เห็นศักยภาพหรือชัดเจนเรื่องจักรเดิม แต่อาจมีบางส่วนที่รอดูแนวโน้มและความชัดเจนต่อไปถึงปี 2562 ส่วนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์ แม้เป็นนโยบายที่ดีและหวังให้ไทยก้าวขึ้นสู่ห่วงโซ่อุปทานที่สูงขึ้น มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น แต่ภาคเอกชนไทยต้องมีการเตรียมความพร้อมต่อความท้าทาย เช่น การพัฒนาทักษะแรงงาน เพิ่มองค์ความรู้ เช่น การวิจัยและพัฒนา และความคาดหวังให้ภาครัฐนำเงินลงทุนตรงเข้ามาช่วยในด้านตลาดการเงิน สภาพคล่องในประเทศมีมาก เศรษฐกิจเกิดภาวะ ‘ออมมากเกินไป’ (over-saving) ‘ลงทุนน้อยไป’ (under-investment) หากจะลดดอกเบี้ยลงต่อก็อาจจะช่วยได้ไม่มาก คนยังออมเงินเพราะความไม่แน่นอนสูง ออมเพื่อเก็บไว้ใช้อนาคต และอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรม search for yield หรือการวิ่งเข้าหาผลตอบแทนสูงมากเกินไป ซึ่งนำไปสู่ภาวะฟองสบู่ได้

อย่างไรก็ตาม จากแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย ระหว่างปี 2013-2020 ซึ่งนับเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ครั้งสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต และสนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) คาดว่า การลงทุนครั้งนี้จะส่งผลให้รายได้ประชากรและเศรษฐกิจไทยขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยปีละ 0.5-1.0% ในช่วงระยะเวลา 7 ปีของการลงทุน (ปี 2013-2020) ตามการใช้จ่ายของภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวของสังคมเมือง รวมทั้งเมืองศูนย์กลางการค้าและการขนส่ง นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการก่อสร้างโครงการต่างๆ อย่างไรก็ตาม การลงทุนครั้งนี้ยังนำมาซึ่งความท้าทายที่สำคัญต่อประเทศไทยในอนาคต ทั้งในเรื่องฐานะการคลังของรัฐบาล และความเพียงพอของสภาพคล่องในประเทศสำหรับการลงทุนของภาคเอกชนไทย

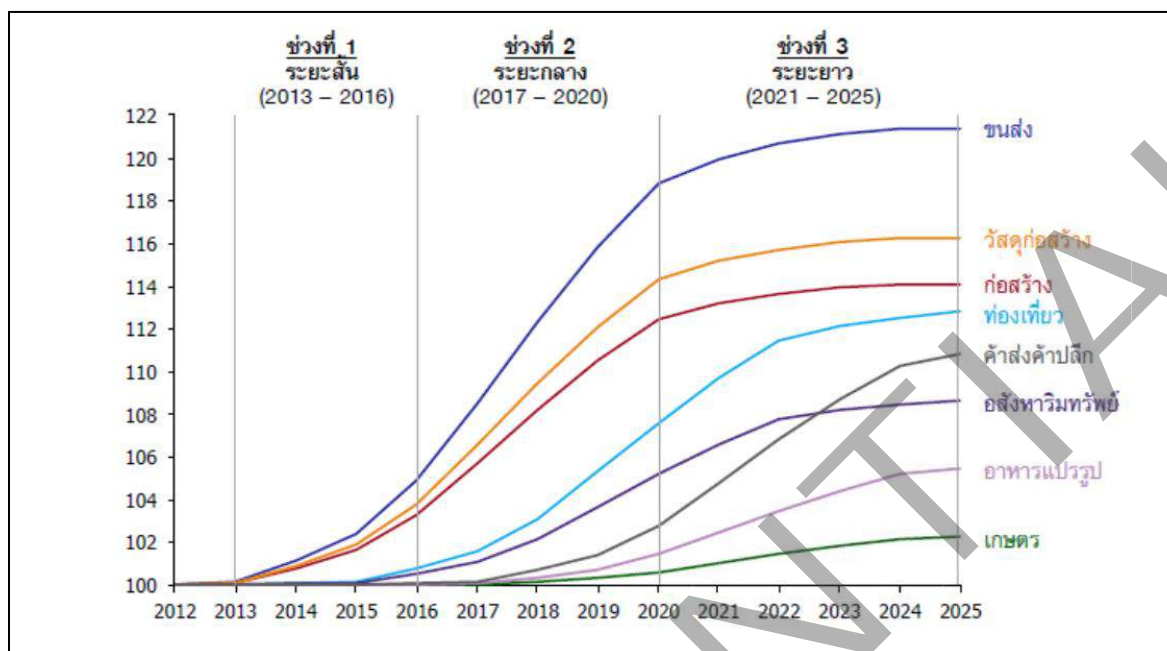


Source: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง  
 ภาพที่ 3.1 ประมาณการอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยจากการลงทุน 2 ล้านล้านบาท

แผนการลงทุนดังกล่าวช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต และสนับสนุนการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค ซึ่งรัฐบาลคาดว่าจะสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP อย่างต่ำ 2% โดยการเพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางจาก 2.5% เป็น 5% และทางน้ำจาก 12% เป็น 18% ตามลำดับ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้กับภาคธุรกิจ และช่วยลดความสูญเสียจากการบริโภคน้ำมันเชื้อเพลิง ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือนอีกด้วย นอกจากนี้ การลงทุนยังมีส่วนช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจไทยตามการใช้จ่ายของภาครัฐเป็นสำคัญ โดยรัฐบาลประเมินว่าการลงทุนจะส่งผลให้ GDP ขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 1% ตลอดปี 2013-2020 และจะก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นอีก 5 แสนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการค้าขายตามแนวชายแดนที่เพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนาเส้นทางรถไฟและด่านศุลกากรตามแนวชายแดนเพื่อเปิดพรมแดนการค้าระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน และรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2015

การลงทุนดังกล่าวก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างและวัสดุก่อสร้างที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการก่อสร้างโครงการต่างๆในการลงทุนครั้งนี้ และคาดว่าจะเป็นภาคธุรกิจที่เติบโตสูงสุดในระยะ 1-4 ปีแรกของการลงทุน ซึ่งเป็นระยะเวลาการก่อสร้างโครงการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่คาดว่าจะเติบโตได้ดีในระยะถัดมา หรือระยะกลางได้แก่ ธุรกิจท่องเที่ยว และอสังหาริมทรัพย์ โดยผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวจะได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของปริมาณนักท่องเที่ยวเนื่องจากการเดินทางมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น ส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะได้รับประโยชน์จากความต้องการที่อยู่อาศัยและอาคารพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ภาคธุรกิจอื่นๆ อาทิ ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก อาหารแปรรูป และเกษตร คาดว่าจะเป็นภาคธุรกิจที่สามารถเติบโตได้ดีในระยะยาวหรือระยะสิ้นสุดโครงการ โดยภาคธุรกิจเหล่านี้จะได้รับประโยชน์จากรายได้ประชากรที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของสังคมเมือง รวมทั้งการขนส่งสินค้าที่สะดวก รวดเร็วขึ้น และยังมีต้นทุนด้านการขนส่งที่ต่ำลงอีกด้วย





Source: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ NESDB

ภาพที่ 3.2 ประมาณการการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ในอนาคตจากการลงทุน 2 ล้านล้านบาท

5.ด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการชะลอตัว แต่มีปัจจัยการกระตุ้นเชิงบวกจากโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ ของภาครัฐที่ส่งผลดีต่อภาคการเกษตร อาหาร การค้าปลีก

### 3.1.2.3 สภาพการณ์และแนวโน้มด้านอุตสาหกรรมนม

#### ก) สภาพการณ์ด้านอุตสาหกรรมนม ระหว่างปี 2556 - 2560

ด้านการผลิตสำหรับประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลกปี 2556 - 2560 จำนวนโคนมในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลก มีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.33 ต่อปี โดยในปี 2560 มีจำนวนโคนมรวม 142.55 ล้านตัว เพิ่มขึ้นจาก 140.97 ล้านตัว ของปี 2559 ร้อยละ 1.12 ประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมมากที่สุด คือ ประเทศอินเดีย มีจำนวนโคนมรวม 56.50 ล้านตัว รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป 23.55 ล้านตัว และบราซิล 17.85 ล้านตัว

ตารางที่ 3.1 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 - 2560

หน่วย: ล้านตัว

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	48.25	50.50	52.50	54.50	56.50	4.00
สหภาพยุโรป	23.19	23.47	23.56	23.60	23.55	0.36
บราซิล	16.60	16.83	17.43	17.43	17.85	1.82
สหรัฐอเมริกา	9.22	9.26	9.31	9.33	9.40	0.46
จีน	8.35	8.40	8.40	8.00	7.50	-2.60
รัสเซีย	8.25	8.05	7.75	7.55	7.32	-2.99
อื่น ๆ	21.18	21.09	20.77	20.56	20.43	-0.97
<b>รวม</b>	<b>135.04</b>	<b>137.60</b>	<b>139.72</b>	<b>140.97</b>	<b>142.55</b>	<b>1.33</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017

ปี 2556 - 2560 ผลผลิตน้ำนมดิบในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.68 ต่อปี โดยผลผลิตน้ำนมดิบในปี 2560 มีปริมาณรวม 502.20 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 493.84 ล้านตัน ของปี 2559 ร้อยละ 1.69 ประเทศที่มีผลผลิตน้ำนมดิบมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป มีผลผลิตน้ำนมดิบรวม 151.30 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 98.11 ล้านตัน และอินเดีย 72.00 ล้านตัน

ตารางที่ 3.2 ปริมาณผลผลิตน้ำนมดิบในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 - 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	140.10	146.50	150.20	151.00	151.30	1.86
สหรัฐอเมริกา	91.28	93.49	94.62	96.34	98.11	1.76
อินเดีย	57.50	60.50	64.00	68.00	72.00	5.83
จีน	34.30	37.25	37.55	36.02	35.50	0.35
รัสเซีย	30.53	30.50	30.55	30.47	30.70	0.10
บราซิล	24.26	25.49	24.77	22.73	24.21	-1.18
อื่น ๆ	88.66	90.60	91.01	89.28	90.38	0.24
<b>รวม</b>	<b>466.63</b>	<b>484.33</b>	<b>492.70</b>	<b>493.84</b>	<b>502.20</b>	<b>1.68</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017

ปี 2556 - 2560 ปริมาณการผลิตนมผงขาดมันเนยในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีอัตราเพิ่มร้อยละ 4.12 ต่อปี โดยในปี 2560 มีปริมาณรวม 4.79 ล้านตัน ลดลงจาก 4.83 ล้านตัน ของปี 2559 ร้อยละ 0.83 เนื่องจากสหภาพยุโรปซึ่งเป็นผู้ผลิตหลักผลิตนมผงขาดมันเนยลดลงร้อยละ 6.16 เป็นผลจากปริมาณน้ำนมดิบ ในช่วงต้นปีมีน้อย และถูกนำไปใช้ในการผลิตชีส เนื่องจากตลาดชีสเติบโตมากกว่า โดยประเทศที่ผลิตนมผงขาดมันเนย มากที่สุด คือ สหภาพยุโรป มีปริมาณรวม 1.68 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 1.09 ล้านตัน และอินเดีย 0.57 ล้านตัน

ตารางที่ 3.3 ปริมาณผลผลิตนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 - 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	1.250	1.550	1.715	1.785	1.675	7.54
สหรัฐอเมริกา	0.956	1.047	1.029	1.049	1.085	2.58
อินเดีย	0.490	0.520	0.540	0.540	0.570	3.46
นิวซีแลนด์	0.404	0.415	0.410	0.414	0.420	0.76
ออสเตรเลีย	0.215	0.205	0.266	0.238	0.240	3.76
บราซิล	0.151	0.154	0.155	0.153	0.157	0.72
อื่น ๆ	0.585	0.621	0.658	0.648	0.646	2.44
<b>รวม</b>	<b>4.051</b>	<b>4.512</b>	<b>4.773</b>	<b>4.827</b>	<b>4.793</b>	<b>4.12</b>

หมายเหตุ: <sup>1</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017

**ด้านการผลิตสำหรับประเทศไทย** ปี 2556 - 2560 จำนวนโคนมทั้งหมดมีอัตราเพิ่มร้อยละ 2.35 ต่อปี โดยในปี 2560 (ณ วันที่ 1 มกราคม) มีจำนวน 645,495 ตัว เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ซึ่งมีจำนวน 622,892 ตัว ร้อยละ 3.63 และจำนวนแม่โครีดนมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 2.77 ต่อปี โดยในปี 2560 มีแม่โครีดนม 269,397 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 265,218 ตัว ของปี 2559 ร้อยละ 1.58 ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในช่วงปี 2556-2560 มีอัตราเพิ่มร้อยละ 2.13 ต่อปี โดยปี 2560 มีผลผลิต 1,197,658 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,161,102 ตัน ของปี 2559 ร้อยละ 3.15 เนื่องจากลูกโคนมเกิดใหม่ในรอบปี และจำนวนแม่โครีดนมเฉลี่ยในรอบปีมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากแม่โคสาวที่เข้ามาทดแทน รวมทั้งราคาน้ำนมดิบอยู่ในเกณฑ์ดี จึงจูงใจให้เกษตรกรมีการพัฒนาการเลี้ยงโคนมโดยการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยง อีกทั้งปัญหาโรคระบาดคลัสเตอร์ในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้มีอัตราการให้น้ำนมสูงขึ้นและน้ำนมดิบมีคุณภาพดีขึ้น

#### ด้านการตลาดสำหรับประเทศที่สำคัญของโลก

(1) ความต้องการบริโภค ปี 2556 - 2560 ความต้องการบริโภคน้ำนมของประเทศต่าง ๆ โดยรวมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 1.36 ต่อปี ในปี 2560 มีความต้องการบริโภค 183.85 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 181.05 ล้านตันของปี 2559 ร้อยละ 1.55 อินเดียเป็นประเทศที่บริโภคน้ำนมมากที่สุด คือ 65.20 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป 33.55 ล้านตัน และสหรัฐอเมริกา 26.50 ล้านตัน

ตารางที่ 3.4 ปริมาณการบริโภคน้ำมันในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 – 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	54.40	57.00	59.75	62.75	65.20	4.69
สหภาพยุโรป	33.80	34.07	33.80	33.60	33.55	-0.29
สหรัฐอเมริกา	27.33	27.06	26.79	26.52	26.50	-0.82
จีน	14.35	15.15	15.36	14.60	14.70	0.11
บราซิล	9.04	9.66	10.93	10.14	10.95	4.41
รัสเซีย	10.15	9.86	9.50	9.15	8.90	-3.32
อื่น ๆ	24.45	24.73	24.72	24.29	24.05	-0.51
<b>รวม</b>	<b>173.52</b>	<b>177.53</b>	<b>180.85</b>	<b>181.05</b>	<b>183.85</b>	<b>1.36</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017

ความต้องการบริโภคนมผงขาดมันเนยในช่วงปี 2556 - 2560 มีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.28 ต่อปี ในปี 2560 มีการบริโภครวม 4.03 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 3.72 ล้านตัน ของปี 2559 ร้อยละ 8.33 ประเทศที่มีการบริโภคสูงสุดคือ สหภาพยุโรป มีปริมาณการบริโภค 1.01 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ อินเดีย 0.58 ล้านตัน และสหรัฐอเมริกา 0.44 ล้านตัน

ตารางที่ 3.5 ปริมาณการบริโภคนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 – 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	0.848	0.887	0.981	0.865	1.014	3.38
อินเดีย	0.400	0.446	0.492	0.531	0.575	9.42
สหรัฐอเมริกา	0.424	0.458	0.487	0.448	0.435	0.29
เม็กซิโก	0.253	0.258	0.314	0.338	0.350	9.63
จีน	0.289	0.300	0.244	0.223	0.265	-4.59
อินโดนีเซีย	0.222	0.215	0.202	0.204	0.209	-1.72
อื่น ๆ	1.052	1.028	1.064	1.113	1.178	3.10
<b>รวม</b>	<b>3.488</b>	<b>3.592</b>	<b>3.784</b>	<b>3.722</b>	<b>4.026</b>	<b>3.28</b>

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017



(2) การส่งออก นมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์นมส่งออกที่สำคัญ ในช่วงปี 2556 - 2560 การส่งออกนมผงขาดมันเนยของประเทศที่สำคัญมีอัตราเพิ่มร้อยละ 3.89 ต่อปี ในปี 2560 มีการส่งออกรวม 2.11 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 2.00 ล้านตัน ของปี 2559 ร้อยละ 5.50 ประเทศที่ส่งออกนมผงขาดมันเนยมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป ส่งออกปริมาณ 0.68 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 0.64 ล้านตัน และนิวซีแลนด์ 0.41 ล้านตัน โดยสหรัฐอเมริกาได้เปรียบการแข่งขันมากกว่าสหภาพยุโรป เนื่องจากค่าเงินของสหภาพยุโรปแข็งตัวมากกว่า

ตารางที่ 3.6 ปริมาณการส่งออกนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 - 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหภาพยุโรป	0.407	0.648	0.692	0.574	0.675	9.31
สหรัฐอเมริกา	0.555	0.544	0.560	0.593	0.638	3.72
นิวซีแลนด์	0.392	0.383	0.411	0.444	0.410	2.40
ออสเตรเลีย	0.119	0.164	0.201	0.163	0.165	6.69
เบลารุส	0.096	0.092	0.122	0.111	0.105	3.74
แคนาดา	0.013	0.013	0.014	0.024	0.045	36.30
อื่น ๆ	0.177	0.124	0.083	0.087	0.076	-18.50
รวม	1.759	1.968	2.083	1.996	2.114	3.89

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017

(3) การนำเข้า ในช่วงปี 2556 - 2560 การนำเข้านมผงขาดมันเนยของประเทศที่สำคัญ มีอัตราเพิ่ม ร้อยละ 3.47 ต่อปี โดยในปี 2560 มีปริมาณนำเข้ารวม 1.32 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 1.25 ล้านตัน ของปี 2559 ร้อยละ 5.60 ประเทศที่นำเข้ามากที่สุด คือ ประเทศเม็กซิโก นำเข้าปริมาณ 0.30 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ จีน 0.23 ล้านตัน และอินโดนีเซีย 0.21 ล้านตัน

ตารางที่ 3.7 ปริมาณการนำเข้านมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2556 - 2560

หน่วย: ล้านตัน

ประเทศ	2556	2557	2558	2559	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
เม็กซิโก	0.198	0.203	0.259	0.286	0.300	12.46
จีน	0.235	0.253	0.200	0.184	0.225	-3.97
อินโดนีเซีย	0.225	0.215	0.205	0.205	0.210	-1.84
ฟิลิปปินส์	0.113	0.093	0.100	0.185	0.170	16.24
อัลจีเรีย	0.120	0.168	0.136	0.119	0.130	-1.83
รัสเซีย	0.131	0.103	0.120	0.128	0.130	2.04
อื่น ๆ	0.126	0.143	0.167	0.146	0.155	4.45
รวม	1.148	1.178	1.187	1.253	1.320	3.47

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2017



## ด้านการตลาดสำหรับประเทศไทย

(1) ความต้องการบริโภค ผลผลิตน้ำนมดิบของไทยใช้สำหรับบริโภคภายในประเทศทั้งหมดปี 2556 - 2560 ความต้องการบริโภคนมมีอัตราเพิ่มร้อยละ 2.13 ต่อปี โดยในปี 2560 มีปริมาณการบริโภคนม 1,197,658 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,161,102 ตัน ของปี 2559 ร้อยละ 3.15

ตารางที่ 3.8 จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย ปี 2556 - 2560

รายการ	2556	2557	2558	2559 <sup>1/</sup>	2560 <sup>1/</sup>	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	2561 <sup>2/</sup>
โคนมทั้งหมด ณ 1 ม.ค. (ตัว)	589,779	591,642	600,563	622,892	645,495	2.35	660,155
แม่โครีดนม ณ 1 ม.ค. (ตัว)	243,991	245,974	259,793	265,218	269,397	2.77	276,321
ผลผลิตน้ำนมดิบ (ตัน)	1,097,058	1,111,481	1,157,493	1,161,102	1,197,658	2.13	1,233,483
อัตรากาไรขั้นต้นของแม่โค (กก./ตัว/วัน)	12.32	12.38	12.20	12.03	12.18	-0.51	12.23
การบริโภคนม (ตัน)	1,097,058	1,111,481	1,157,493	1,161,102	1,197,658	2.13	1,233,483

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลเบื้องต้น <sup>2/</sup> คาดคะเน

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

(2) การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด แต่ส่วนใหญ่ได้จากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพื่อมาใช้ผลิตผลิตภัณฑ์นมประเภทอื่น ๆ แล้วส่งออก สินค้าส่งออกส่วนมากมีสภาพเป็นครีมหรือนมผงในรูปของเหลวหรือขัณฑ์เติมน้ำตาล เนยที่ได้จากนม นมผงขาดมันเนย นมข้นหวาน นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เป็นต้น และเป็นการส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง เช่น กัมพูชา สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ สปป.ลาว และเมียนมาร์ โดยในปี 2560 มีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 171,990 ตัน มูลค่า 7,282 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่ส่งออก 166,488 ตัน มูลค่า 7,099 ล้านบาท ร้อยละ 3.30 และร้อยละ 2.58 ตามลำดับ

(3) การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ไทยนำเข้าขัณฑ์นมและผลิตภัณฑ์นมต่าง ๆ ในแต่ละปีเป็นจำนวนมากนมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์นมนำเข้าที่สำคัญ และยังคงมีส่วนการนำเข้า สูงกว่าผลิตภัณฑ์นมนำเข้าอื่นๆ เพราะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตนมพร้อมดื่ม นมข้น ขนมห้าง ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน ลูกกวาด และซ็อกโกแลต เป็นต้น ในปี 2560 มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 235,745 ตัน มูลค่า 20,694 ล้านบาท เป็นนมผงขาดมันเนย 56,594 ตัน มูลค่า 4,741 ล้านบาท โดยนำเข้าผลิตภัณฑ์นมทั้งหมดเพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่นำเข้า 228,736 ตัน มูลค่า 16,415 ล้านบาท ร้อยละ 3.06 และร้อยละ 26.07 ตามลำดับ

(4) ราคา ในปี 2560 ราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 18.09 บาท สูงขึ้นเล็กน้อยจาก 18.02 บาท ของปี 2559 ร้อยละ 0.39 เนื่องจากมีการประกาศใช้มาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ควบคู่กับประกาศราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้น

ตารางที่ 3.9 ต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบและราคา ปี 2556 – 2560

ปี	ต้นทุนน้ำมันดิบ (บาท/กก.)	ราคาเกษตรกรขายได้ (บาท/กก.)	ราคาหน้าโรงงาน (บาท/กก.)	ราคาอาหารชั้น (บาท/กก.)
2556	15.34	16.92	18.00	10.00
2557 <sup>1/</sup>	15.62	16.91	18.00/19.00	10.36
2558	14.17	17.74	19.00	11.42
2559	14.74	18.02	19.00	11.92
2560 <sup>2/</sup>	14.86	18.09	19.00	11.90

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> มีการปรับราคากลางรับซื้อน้ำมันหน้าโรงงานระหว่างปี <sup>2/</sup> ประมาณการ  
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ 3.10 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2556 – 2560

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2556	695	113,385	116,893	5,429,212	117,588	5,542,597
2557	791	116,927	130,689	5,740,105	131,480	5,857,032
2558	1,884	134,451	147,869	6,456,358	149,753	6,590,809
2559	8,075	418,514	158,413	6,680,893	166,488	7,099,407
2560 <sup>1/</sup>	10,320	577,449	161,670	6,704,486	171,990	7,281,935
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	116.39	57.32	8.77	5.91	10.48	7.66

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ประมาณการ  
ที่มา: กรมศุลกากร

ตารางที่ 3.11 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2556 – 2560

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท	ตัน	พันบาท
2556	59,819	7,552,436	128,615	12,256,964	188,434	19,809,400
2557	62,526	8,815,525	150,845	17,121,088	213,371	25,936,613
2558	82,449	7,023,487	160,895	12,790,870	243,344	19,814,357
2559	58,350	4,320,808	170,386	12,094,055	228,736	16,414,863
2560 <sup>1/</sup>	56,594	4,741,068	179,151	15,953,039	235,745	20,694,107
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	-1.78	-15.16	8.16	1.81	5.31	-3.63

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ประมาณการ  
ที่มา: กรมศุลกากร

## ข) แนวโน้มด้านอุตสาหกรรมนมปี 2561

**ด้านการผลิตของประเทศต่างๆทั่วโลกปี 2561** คาดว่าจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากการผลิตนมของสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตที่สำคัญขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่มากนัก จากราคาน้ำนมดิบและผลิตภัณฑ์นมที่สูงขึ้น รวมทั้งการผลิตนมของนิวซีแลนด์ที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนโคนมที่เพิ่มขึ้นและสภาพอากาศที่เอื้ออำนวย ประกอบกับราคาอยู่ในเกณฑ์ดี แม้ว่าการผลิตนมในประเทศออสเตรเลียจะมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวย และราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้ลดลง แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของโลกมากนัก

**ด้านการผลิตของประเทศไทยปี 2561** คาดว่าจำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากการขยายตัวตามธรรมชาติของฝูงโค อีกทั้งการเลี้ยงโคนมในปัจจุบันมีการบริหารจัดการฟาร์มที่เป็นระบบตามมาตรฐานฟาร์มที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเลี้ยงมากขึ้น ประกอบกับกรมปศุสัตว์มีนโยบายพัฒนาคุณภาพน้ำนมโค เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ และลดต้นทุนการผลิต โดยเน้นไปที่อาหารในการเลี้ยงโคนม ซึ่งจะส่งผลให้น้ำนมดิบมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น โดยในปี 2561 คาดว่ามีจำนวนโคนมทั้งหมด (ณ วันที่ 1 มกราคม) 660,155 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 645,495 ตัว ของปี 2560 ร้อยละ 2.27 และมีจำนวนแม่โครีดนม 276,321 ตัว เพิ่มขึ้นจาก 269,397 ตัว ของปี 2560 ร้อยละ 2.57 ส่วนผลผลิตน้ำนมดิบในปี 2561 คาดว่ามีปริมาณ 1,233,483 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,197,658 ตัน ของปี 2560 ร้อยละ 2.99

**สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิตในอุตสาหกรรมนมในประเทศไทย ได้แก่**

1) นโยบายของรัฐบาลในปัจจุบันมุ่งเน้นการยกระดับมาตรฐานฟาร์มและการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐานและปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค เกษตรกรจึงต้องมีการบริหารจัดการฟาร์มเพิ่มขึ้น ทั้งปรับรูปแบบการเลี้ยง การจัดการโรงเรือน และการให้อาหารที่ดี เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตและพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมโคของเกษตรกรเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันเกษตรกรก็จะได้รับรายได้เพิ่มขึ้นเพราะราคาขึ้นอยู่กับคุณภาพน้ำนมดิบ อย่างไรก็ตามเกษตรกรรายย่อยบางรายอาจตัดสินใจเลิกอาชีพการเลี้ยงโคนม เพราะไม่สามารถบริหารจัดการฟาร์มให้ได้มาตรฐานฟาร์มที่ดีได้ เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง

2) ปัญหาด้านโรคต่าง ๆ เช่น ปัญหาเต้านมอักเสบ ทำให้คุณภาพน้ำนมดิบต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรได้รับ และโรคปากและเท้าเปื่อยซึ่งยังพบการระบาดอยู่เป็นระยะๆ แม้จะมีมาตรการเพื่อควบคุมและป้องกัน แต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมไม่ให้เกิดโรคในฟาร์มเกษตรกรได้ทั้งหมด ซึ่งเมื่อเกิดโรคเกษตรกรก็ไม่สามารถส่งนมขายได้ ทำให้สูญเสียรายได้

3) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของโคนม ทำให้ผลผลิตน้ำนมดิบของเกษตรกรมีความผันผวน ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ที่เกษตรกรได้รับไม่แน่นอน

4) การขาดทายาทสืบทอด เนื่องจากคนรุ่นใหม่เห็นว่าอาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่เหนื่อยเพราะต้องทำงานทุกวันโดยไม่มีวันหยุด แม้จะมีรายได้สูงกว่าการทำอาชีพเกษตรกรรมอื่นหรือการทำงานบริษัทก็ตาม ดังนั้นหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งพัฒนาอาชีพการเลี้ยงโคนมให้มีความน่าสนใจและมีคุณค่า เพื่อจูงใจให้คนรุ่นใหม่อยากที่จะสานต่ออาชีพนี้

จากการที่รัฐบาลเดินทางกำหนดมาตรฐานน้ำนมดิบที่ส่งให้กับโครงการอาหารเสริมนมโรงเรียน รวมถึงการประกาศมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมดิบ ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ควบคู่กับประกาศราคากลางรับซื้อน้ำนม ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 เกษตรกรผู้เลี้ยงจึงพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตดีขึ้นไปด้วย เนื่องจากคุณภาพและมาตรฐานน้ำนมดิบเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดราคาน้ำนมดิบและรายได้ของเกษตรกร

#### **ด้านการตลาดของโลก**

(1) ความต้องการบริโภค ปี 2561 คาดว่าการบริโภคน้ำนมและผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากปริมาณผลผลิตน้ำนมดิบของประเทศผู้ผลิตที่สำคัญเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย และความต้องการนำเข้าของประเทศจีนซึ่งเป็นผู้นำเข้ารายใหญ่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นผลจากความต้องการภายในประเทศถึงจุดอิ่มตัว

(2) การส่งออก ปี 2561 คาดว่าการส่งออกนมผงขาดมันเนยของโลกจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นผู้ส่งออกหลักมีการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้จะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น

(3) การนำเข้า ปี 2561 คาดว่าการนำเข้านมผงขาดมันเนยของโลกจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากประเทศผู้นำเข้าหลักยังคงมีการนำเข้าเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีอัตราที่ลดลง ได้แก่ ประเทศเม็กซิโก จีน อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์

#### **ด้านการตลาดของประเทศไทย**

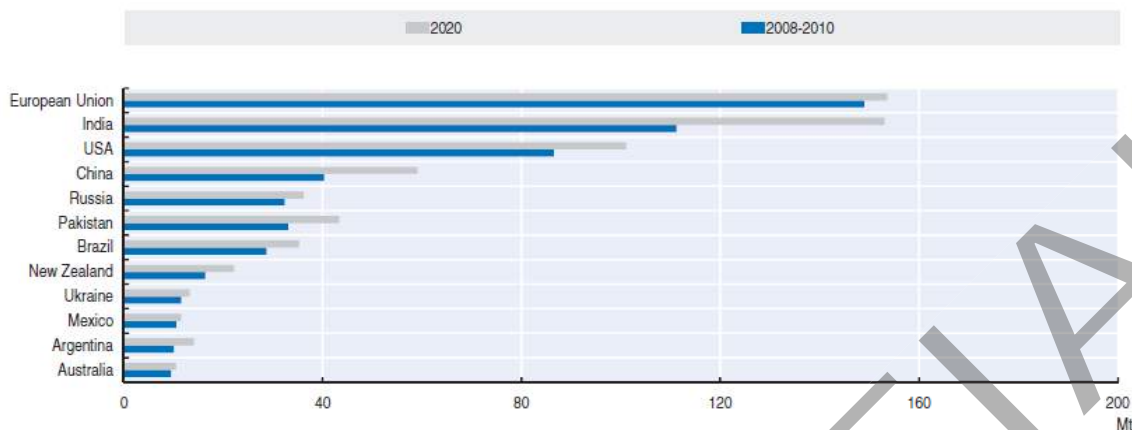
(1) ความต้องการบริโภค ปี 2561 คาดว่าความต้องการบริโภคนมจะเพิ่มขึ้น จากการบริโภคนมในตลาดนมพาณิชย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แม้ว่าตลาดนมโรงเรียนซึ่งเป็นตลาดหลักจะมีปริมาณลดลง โดยในปี 2561 คาดว่ามีปริมาณการบริโภค 1,233,483 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 1,197,658 ตัน ของปี 2560 ร้อยละ 2.99

(2) การส่งออก-การนำเข้า ปี 2561 คาดว่าการส่งออก - การนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการในตลาดนมพาณิชย์มีการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อมุ่งขยายตลาดส่งออก

(3) ราคา ปี 2561 คาดว่าราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะสูงขึ้นจากปี 2560 เนื่องจากเกษตรกรมีการปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบให้ดีขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล

**ค) แนวโน้มการผลิตนม และการคาดการณ์อัตราการบริโภคน้ำนมดิบต่อคนต่อปีของโลกในปี 2020 (พ.ศ. 2563)**

หลังจากภาวะซบเซาในปี 2009 (พ.ศ. 2552) ปริมาณการผลิตน้ำนมดิบของโลกเริ่มกระเตื้องขึ้น 2% ทุกๆ 3 ปี และมีแนวโน้มว่าในปี 2020 (พ.ศ. 2563) ปริมาณการผลิตจะเพิ่มขึ้นถึง 153 ล้านตัน ซึ่งปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นส่วนใหญ่จะมาจากประเทศอินเดีย จีน สหรัฐอเมริกา และปากีสถาน



Source: OECD and FAO Secretariats.

ภาพที่ 3.3 คาดการณ์ความต้องการน้ำนมดิบในปี 2020 (พ.ศ. 2563)

ปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงหลายด้านคือ ค่าอาหารสัตว์ การใช้พื้นที่ สภาวะแวดล้อม สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป และความสามารถในการแปรรูปวัตถุดิบจากน้ำนมดิบ ซึ่งแต่ละประเทศมีความสามารถแตกต่างกันเช่น

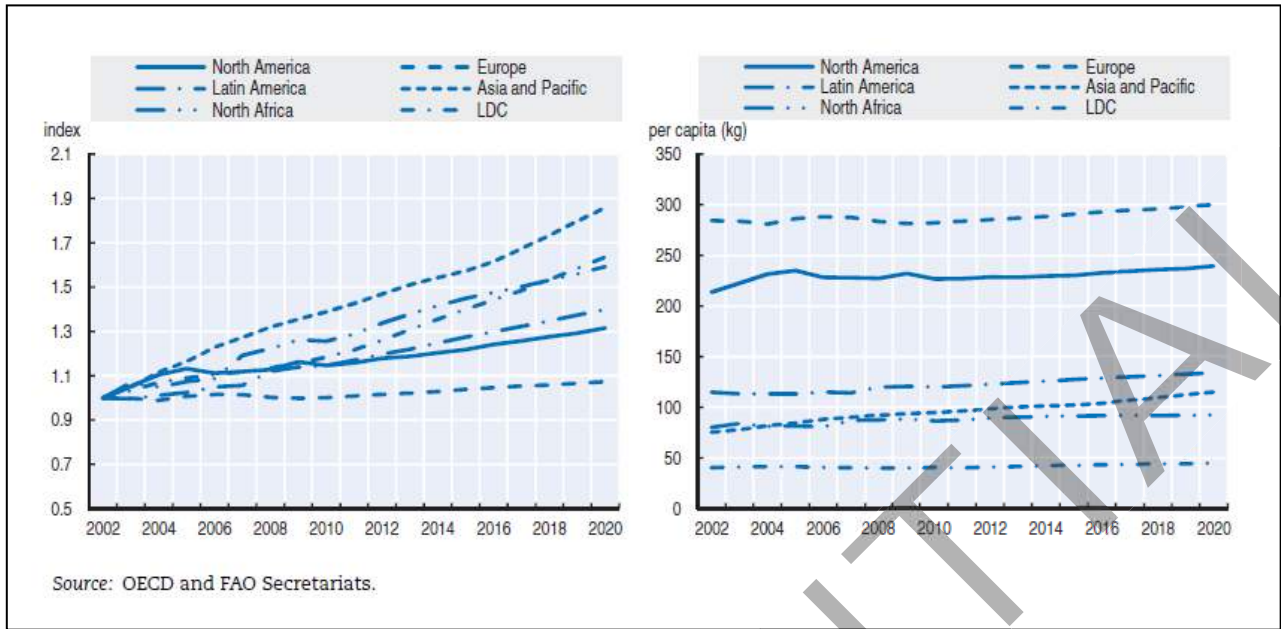
นิวซีแลนด์ : การผลิตนมคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีข้างหน้า เนื่องจากหลังจากปี 2013มีการขยายตัวจากการแปลงฟาร์มแกะและเนื้อวัวไปเป็นฟาร์มโคนมทำให้มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ย 2.3% แต่การเจริญเติบโตดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพอากาศและการเจริญเติบโตของทุ่งหญ้าด้วย

ออสเตรเลีย : การผลิตนมที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นตามความพร้อมของน้ำชลประทานทำให้มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ย 1.2%

สหภาพยุโรป : มีการเพิ่มขึ้นของราคาผู้ผลิต, ผลตอบแทนฟาร์มที่ดีขึ้นและความตึงเครียด"วิกฤตนม" สถานการณ์ในตลาดภายในประเทศได้สงบ อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจะเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองอุปทาน และการยกเลิกโควตาการผลิตในปี 2015 ทำให้คาดว่าจะเติบโตเพียง 0.3% ต่อปี

จีน : หลังจากในปี 2008 ที่ต้องเผชิญกับปัญหาการปลอมปนเมลามีนในผลิตภัณฑ์นม รัฐบาลจีนพยายามสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ การผลิตนมที่คาดว่าจะขยายตัวที่ 3.3% ต่อปี





ภาพที่ 3.4 คาดการณ์อัตราการบริโภคปุ๋ยน้ำนมคิตต่อคนต่อปี ในปี 2020

จากการเพิ่มขึ้นของประชากร รายได้ และความนิยมในการบริโภค รวมทั้งเครือข่ายค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นทำให้เกิดความสะดวกรในการบริโภคที่ดีขึ้นกับผลิตภัณฑ์นม นอกจากนี้รัฐบาลในหลายประเทศยังมีโครงการส่งเสริมการบริโภคนม เช่น โครงการนมโรงเรียน เป็นต้น

ความต้องการสำหรับนมและผลิตภัณฑ์นมที่คาดว่าจะยังคงแข็งแกร่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแอฟริกาเหนือ ตะวันออกกลาง และเอเชียตะวันออก ยังคงมีความต้องการมาก เนื่องจากมีอัตราการบริโภคน้อยกว่า 50 กิโลกรัมต่อคนต่อปี ในขณะที่ภูมิภาคอเมริกาเหนือและยุโรป มีอัตราการบริโภคเกินกว่า 200 กิโลกรัมต่อคนต่อปี

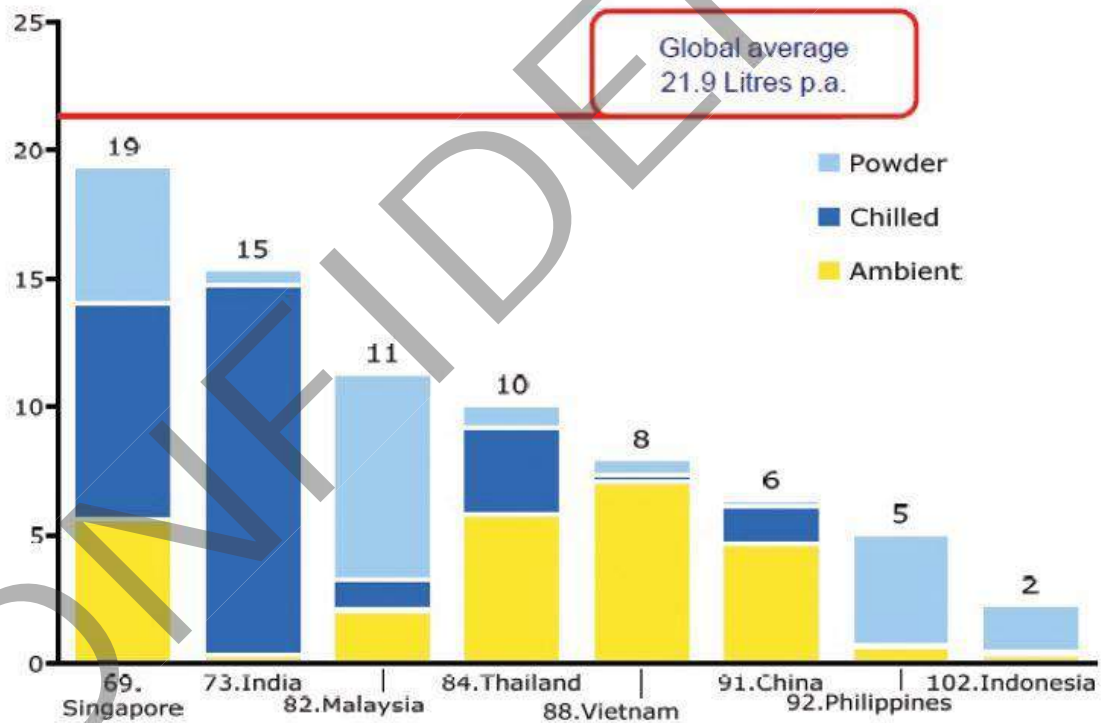
ส่วนการบริโภคผลิตภัณฑ์นมในประเทศที่พัฒนาแล้วอาจจะค่อยๆ เพิ่มขึ้น ยกเว้นชีสซึ่งอาจจะมีการเติบโต 16% ในปี 2020 เมื่อเทียบกับ 2008-10 และในภูมิภาคกำลังพัฒนามีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์นมทุกประเภทรวมกันประมาณ 30% เมื่อเทียบกับปี 2002 เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการบรรจุภัณฑ์ใหม่ทำให้การบริโภคของ WMP มีส่วนแบ่ง 80% ของปริมาณการใช้ WMP ทั่วโลก

สำหรับราคาผลิตภัณฑ์นมนั้น ตั้งแต่ปี 2011 ราคาผลิตภัณฑ์นมทั่วโลกจะปรับเปลี่ยนไปตามปริมาณการผลิตและความต้องการ ซึ่งในระยะสั้นต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้นทั้งๆ ที่ราคาอาหารสัตว์มีแนวโน้มลดลง หลังจากนั้นจะปรับราคาเพิ่มขึ้นประมาณ 2% เนื่องมาจากประชากรโลกเพิ่มขึ้น และประเทศผู้ผลิตที่เป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการราคาขายสูงขึ้น

### ง) การบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นม

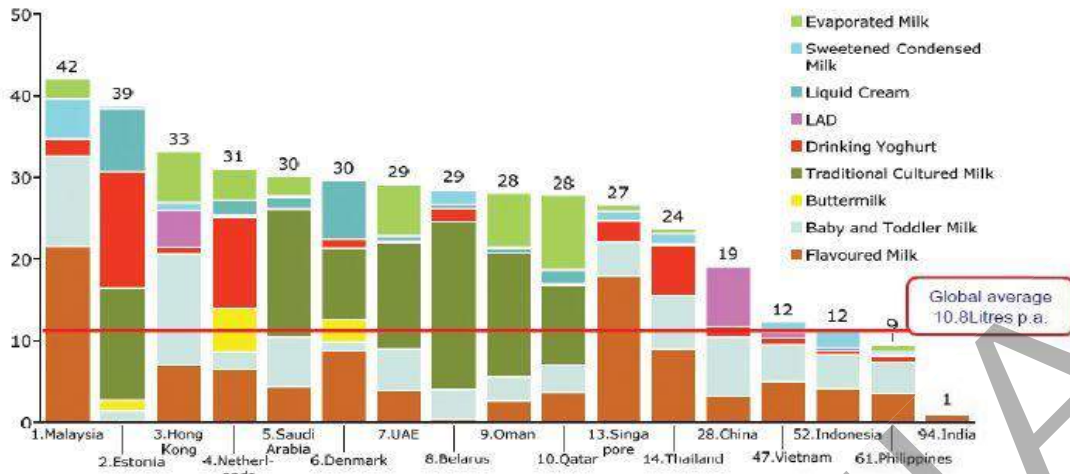
ผลิตภัณฑ์นมมีหลากหลายชนิดที่ผลิตและจำหน่ายในท้องตลาดทั่วโลก ผลิตภัณฑ์นมทั้งหมดที่มีอยู่สามารถจำแนกเป็น 1) White Milk เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์นมที่มีได้ปรุงแต่งหรือผสมสารอาหารอื่นๆลงไป เป็นผลิตภัณฑ์นมตามธรรมชาติ เช่นนมพาสเจอร์ไรส์รสจืด นมยูเอชทีรสจืด นมผงที่ไม่ได้ปรุงแต่งกลิ่นรส เป็นต้น และ 2) Other Liquid Dairy Products (OLDP) กลุ่มผลิตภัณฑ์นมที่ใช้นมดิบเป็นวัตถุดิบหลัก และมีการเติมแต่งกลิ่นรสด้วยสารปรุงแต่งต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์นมที่มีการปรับแต่งความเข้มข้น หรือมีการใช้เชื้อจุลินทรีย์เปลี่ยนสภาพเนื้อมนม เช่น นมพาสเจอร์ไรส์ และนมยูเอชทีที่ปรุงแต่งรสนมเปรี้ยวพร้อมดื่ม นมชั้นหวาน นมผงปรุงแต่งรส เป็นต้น

สำหรับสถิติการบริโภคผลิตภัณฑ์นมของประเทศในอาเซียนจากข้อมูลของ Compass Products and Package 2014 ให้สถิติการบริโภคผลิตภัณฑ์นมของประเทศในอาเซียนตามการแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์นมทั้ง 2 ชนิดดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ปริมาณการบริโภคนมชนิด white milk ในกลุ่มประเทศอาเซียน ดังแสดงในรูปที่ 3.5 สิงคโปร์มีการบริโภคนมมากที่สุดคือ 19 ลิตรต่อคนต่อปี ในขณะที่ไทยมีปริมาณการบริโภคอยู่ที่ 10 ลิตรต่อคนต่อปีโดยค่าเฉลี่ยที่ประชากรโลกควรดื่มมนชนิด white milk อยู่ที่ 21.9 ลิตรต่อคนต่อปี



อัตราเฉลี่ยการบริโภคนมชนิด White Milk ของประชากรโลกคือ 21.9 ลิตรต่อคนต่อปี

ภาพที่ 3.5 ปริมาณการบริโภคนมชนิด White Milk ในกลุ่มประเทศอาเซียน



Source: Compass Products and Packages 2014

ภาพที่ 3.6 ปริมาณการบริโภคนมปรุงแต่ง และผลิตภัณฑ์นมชนิดอื่นๆ (OLDP) ของประเทศต่างๆ

อัตราเฉลี่ยการบริโภคนมชนิด (OLDP) ของประชากรโลกคือ 10.8 ลิตรต่อคนต่อปี

สิงคโปร์	27 ลิตรต่อคนต่อปี
อินโดนีเซีย	12 ลิตรต่อคนต่อปี
มาเลเซีย	42 ลิตรต่อคนต่อปี
ไทย	24 ลิตรต่อคนต่อปี
เวียดนาม	12 ลิตรต่อคนต่อปี
ฟิลิปปินส์	9 ลิตรต่อคนต่อปี
(Cambodia, Laos, Myanmar, Brunei Darussalam: ไม่ปรากฏข้อมูล)	



ภาพที่ 3.7 ปริมาณการบริโภคนมปรุงแต่งและผลิตภัณฑ์นมชนิดอื่นๆ (OLDP) ในกลุ่มประเทศอาเซียน

กลุ่มผลิตภัณฑ์นมที่เรียกว่า OLDP นี้ประเทศในอาเซียนส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มปรุงแต่ง นมผงขละลาย นมเปรี้ยวพร้อมดื่ม จะเห็นได้ว่าคนในกลุ่มประเทศอาเซียนนิยมดื่มผลิตภัณฑ์นมปรุงแต่งกันมาก กล่าวคือนิยมเครื่องดื่ม หรืออาหารที่มีรสหวานจัดกว่าคนยุโรป และสหรัฐอเมริกา ซึ่งคนในกลุ่มประเทศอาเซียนบริโภคผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้สูงกว่าค่าเฉลี่ยการบริโภคนมชนิดนี้ของประชากรโลกที่มีตัวเลขอยู่เพียง 10.8 ลิตรต่อคนต่อปี แต่ในทางกลับกันคนอาเซียนบริโภคนมชนิดที่เรียกว่านมธรรมชาติ (White Milk) เฉลี่ยแล้วต่ำกว่าค่าเฉลี่ยการบริโภคนมชนิดนี้ของประชากรโลกเฉลี่ยที่ 21.9 ลิตรต่อคนต่อปี

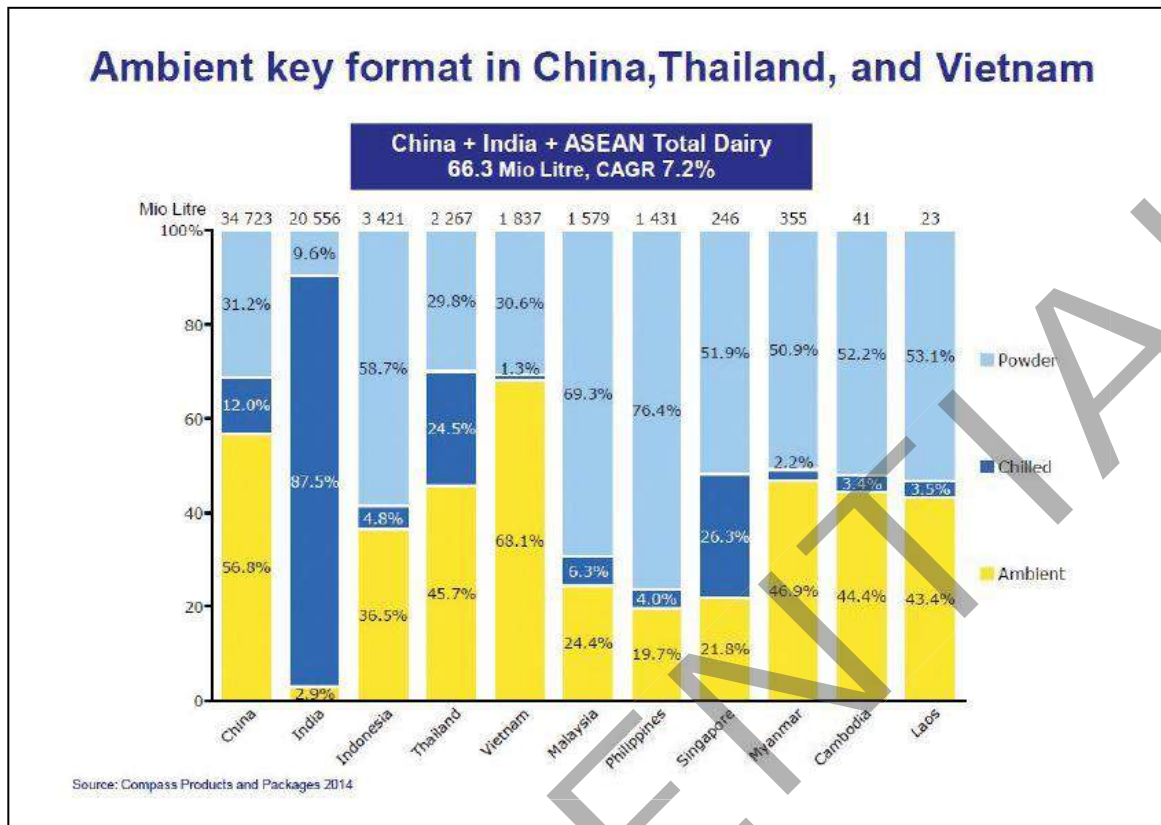
โดยหลักโภชนาการด้านอาหารนมกลุ่มที่ 1 จะมีคุณค่าทางโภชนาการมากกว่ากลุ่มที่ 2 มีประโยชน์ต่อสุขภาพร่างกายมากกว่าด้วย เป็นที่น่ายินดีสำหรับประเทศไทยการตื่นตัวกับการตีมนมธรรมชาติรสจืด ที่ไม่ได้ปรุงแต่งกลิ่น สี รส ซึ่งมีความนิยมมากขึ้นทุกปี โครงการนมโรงเรียนของรัฐบาลไทย เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้การบริโภคผลิตภัณฑ์นมไทยเปลี่ยนไปในแนวทางตะวันตกมากขึ้นตามลำดับ



ภาพที่ 3.8 ปริมาณการบริโภคผลิตภัณฑ์นมของประเทศต่างๆ

ในปี ค.ศ.2013 จากข้อมูลของ Compass Productions and Packages แสดงถึงการบริโภคผลิตภัณฑ์นมชนิดต่างๆ ของประชากรโลก โดยมีค่าเฉลี่ยทั้งโลกอยู่ที่ 32.5 ลิตร ต่อคนต่อปี ประเทศไทยติดอันดับที่ 68 ของโลกที่บริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 33 ลิตรต่อคนต่อปี (เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์นม White Milk หรือนมธรรมชาติ 10 ลิตรต่อคนต่อปี ผลิตภัณฑ์จากนมและนมปรุงแต่งอื่นๆ อีก 23 ลิตรต่อคนต่อปี) จะเห็นว่าการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมของไทยอยู่ใกล้ค่าเฉลี่ยการตีมนมและผลิตภัณฑ์นมของโลก แต่หากมองในกลุ่มประเทศอาเซียน การบริโภคผลิตภัณฑ์นมไทยอยู่อันดับ 3 รองจากมาเลเซีย และสิงคโปร์ ส่วนประเทศจีนค่าเฉลี่ยการตีมนมและผลิตภัณฑ์นมอยู่ที่ 26 ลิตรต่อคนต่อปี ซึ่งยังน้อยกว่าไทย เนื่องจากจีนมีขนาดประชากรสูงกว่า 1,000 ล้านคนเช่นเดียวกับประเทศอินเดีย





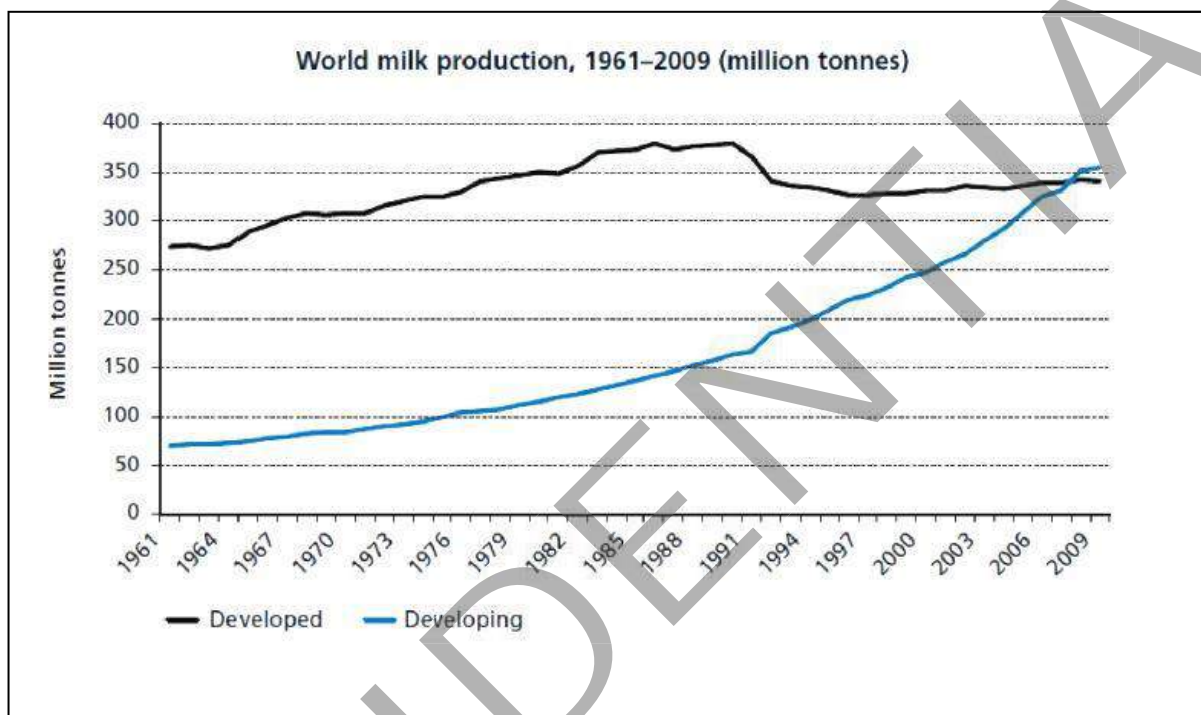
ภาพที่ 3.9 ปริมาณการบริโภคผลิตภัณฑ์นมผง นมแช่เย็น นมไม่แช่เย็นของประเทศต่างๆ (ปี 2013)

ตัวเลขการบริโภคนม และผลิตภัณฑ์นมจะพบว่า ประเทศจีน รวมทั้งอินเดีย และอีก 9 ประเทศในอาเซียน (ยกเว้นบรูไน) จะเห็นว่าการบริโภคสูงถึง 66.3 ล้านลิตร และหากพิจารณาดูว่าในประเทศทั้งหมดนี้มีการบริโภคผลิตภัณฑ์นมชนิดใดบ้างในจำนวน 3 ประเภทของผลิตภัณฑ์นม คือ ประเภทนมผง (Powder Milk) ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มที่ต้องแช่เย็น (Chilled Dairy Product) และผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มที่ไม่ต้องแช่เย็น (Ambient Dairy Product)

ประเทศอินเดียเป็นประเทศที่มีการบริโภคนมพร้อมดื่มที่ต้องเก็บรักษาในที่เย็นมากที่สุดถึง 87.5% อันดับ 2 คือประเทศสิงคโปร์ 26.3% และไทยอันดับ 3 อยู่ที่ 24.5% ประเทศฟิลิปปินส์ เป็นประเทศที่บริโภคผลิตภัณฑ์นมที่เป็นนมผงมากที่สุดถึง 76.4% (เนื่องจากประเทศฟิลิปปินส์เป็นประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมน้อยจึงต้องนำเข้านมผงจากต่างประเทศมาก) อันดับ 2 คือ มาเลเซีย 69.3% และอันดับ 3 อินโดนีเซีย 58.7% ประเทศไทยเป็นประเทศที่บริโภคนมผง 29.8% เท่าๆ กับประเทศเวียดนามที่ 30.6% จะสังเกตได้ว่าประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมมากๆ จะมีอัตราการบริโภคนมผงน้อยลงเป็นสัดส่วนกัน ส่วนผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มที่ไม่ต้องแช่เย็น ประเทศเวียดนามบริโภคมากที่สุดแถบนี้คือ บริโภคอยู่ที่ 68.1% อันดับ 2 คือประเทศจีน 56.8% อันดับ 3 ประเทศไทย 45.7% (ไม่นับรวมพม่า ลาว และกัมพูชา)



สำหรับประเทศไทยมีแนวโน้มว่าในอนาคตผู้บริโภคในไทย จะให้ความสนใจในการบริโภคผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มที่ต้องแช่เย็นมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะนมรสจืด เนื่องจากมีการรณรงค์ให้ความรู้ และประชาชนเริ่มมีความเข้าใจในเรื่องโภชนาการมากขึ้น ซึ่งในประเทศไทยมีโครงการนมโรงเรียนที่เด็กนักเรียนชั้นอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาได้ดื่มนมสดที่เป็นนมพร้อมดื่มชนิดจืดที่ต้องผลิตจากนมโคแท้ 100% ในประเทศไทยเท่านั้น



ภาพที่ 3.10 การผลิตนมดิบในประเทศที่พัฒนาแล้วเทียบกับประเทศที่กำลังพัฒนา

เมื่อพิจารณา การผลิตนมดิบในประเทศที่พัฒนาแล้วเทียบกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะเห็นว่าการผลิตนมดิบในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการเติบโตตั้งแต่ปี 1961 จนถึงปี 1990 จากนั้นการผลิตนมดิบก็ลดลงอย่างมาก ฉะนั้นการเติบโตก็ยังเป็นแบบคงที่ตลอดมีบางปีที่เพิ่มขึ้นบ้างแต่ไม่มาก ส่วนกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนามีการเติบโตในการผลิตนมดิบเพิ่มขึ้นทุกปีโดยตลอด โดยประเทศอินเดียมีอัตราการการผลิตนมดิบที่เติบโตมากที่สุดในโลก (16% ของปริมาณการผลิตนมดิบโลก) รองลงมาคือประเทศจีน และอันดับ 3 คือ กลุ่มประเทศอาเซียน เช่น ประเทศไทย นมที่ผลิตได้ทั้งหมดในโลกนี้ 83 % มาจากโคนม 13% มาจากควายนม 2.4% มาจากแพะนม 1.4% มาจากแกะ และ 0.2% มาจากอูฐ ข้อสังเกตประเทศอินเดีย แม้จะเป็นแหล่งผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในโลก แต่การบริโภคนมต่อหัวยังต่ำและพบว่ายังมีเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ที่มีปัญหาร่างกายแคแกรน น้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์ โดยเฉพาะเด็กที่อาศัยอยู่ในเขตชนบท นมที่ผลิตในประเทศอินเดียมาจากควายนม 53% และมาจากโคนม 47% ประชาชนในเขตชนบทที่เลี้ยงควายนมจะรีดนมจากควายนมเพื่อการบริโภคในครัวเรือนเป็นหลักส่วนที่เหลือจะส่งไปยังสหกรณ์ของเมือง

นอกจากนี้ได้มีการรายงานเกี่ยวกับการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมของทวีปเอเชียในรายงานนมและผลิตภัณฑ์นม ในโภชนาการมนุษย์ (Milk and Dairy Products in Human Nutrition) จัดทำโดย องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS :FAO) ระบุว่าแต่เดิมการบริโภคนม และผลิตภัณฑ์นมต่อหัวของคนเอเชีย จะมีปริมาณค่อนข้างต่ำ แต่ปริมาณการบริโภคโดยรวม ทั้งหมดได้ปรับตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ไปพร้อมกับเรื่องของความเชื่อเรื่องของคนเอเชียส่วนใหญ่เป็นโรคที่ไม่สามารถย่อยนมได้ (Lactose intolerance) ซึ่งในขณะเดียวกันที่บางประเทศในแถบเอเชียมีการรณรงค์ให้ดื่มนมตั้งแต่วัยเรียน

ความต้องการผลิตภัณฑ์นมในทวีปเอเชียนั้น เพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าตัว ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา จากการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากทวีปอื่น และการนำเข้าจากประเทศใกล้เคียงในปี 2007 นั้นมีมูลค่าถึง 1400 ล้านดอลลาร์สหรัฐ กว่า 80% ของผลิตภัณฑ์นมในเอเชีย ล้วนถูกผลิตโดยกลุ่มธุรกิจรายย่อย เจ้าของธุรกิจขนาดย่อม กว่า 10 ล้านคน และกลุ่มแรงงานต่างๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่ไม่ได้ทำธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมนมโดยตรง ซึ่งประเทศในเอเชียส่วนใหญ่ทางรัฐบาลจะเป็นผู้คัดออกผลิตภัณฑ์ และช่วยเหลือในด้านการลงทุนและประกอบกิจการให้แก่กลุ่มธุรกิจรายย่อยเหล่านี้ให้สามารถเจริญเติบโต และสามารถผลิตนมตามความต้องการได้ เช่นประเทศจีน และประเทศไทยอย่างไรก็ตามในกรณีประเทศจีนนั้น การส่งเสริมการลงทุนจากภาครัฐช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโต แต่วิธีนี้ก็ไม่ค่อยช่วยเพิ่มความได้เปรียบให้กับธุรกิจรายย่อยมากนักทางรัฐบาลจีนจึงได้ระบุดึงมาตรการที่จะช่วยแก้ไขปัญหาในงาน International Dairy Federation / World Dairy Summit ที่เมืองเซียงไฮ้ ในปี 2006 ไว้ว่า “ประเทศจีน มีแผนรณรงค์ให้เด็กในประเทศจีนทุกคนควรจะได้ดื่มนมที่ผลิตขึ้นในเอเชียอย่างน้อยวันละแก้ว”

6. เมื่อเปรียบเทียบการเพิ่มขึ้นของอัตราการผลิตและอัตราการบริโภคทั้งในภาพรวมและในประเทศไทย พบว่าการผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมยังมีน้อยกว่าความต้องการบริโภค โดยที่ปัจจุบันการรณรงค์ให้ประชากรโลกดื่มนมยังไม่ถึงปริมาณที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ ยังคงสามารถขยายตัวด้านอุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นมเพื่อรองรับกำลังบริโภคที่สูงขึ้นได้ โดยควรดำเนินการควบคู่กับการรณรงค์ให้คนไทยดื่มนมสดแท้ให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ลดการนำเข้านมผงจากต่างประเทศลงอีกทางหนึ่งด้วย

### 3.1.2.4 รูปแบบและวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมนมในประเทศที่น่าสนใจ

#### ก) ประเทศนิวซีแลนด์ (Fonterra)

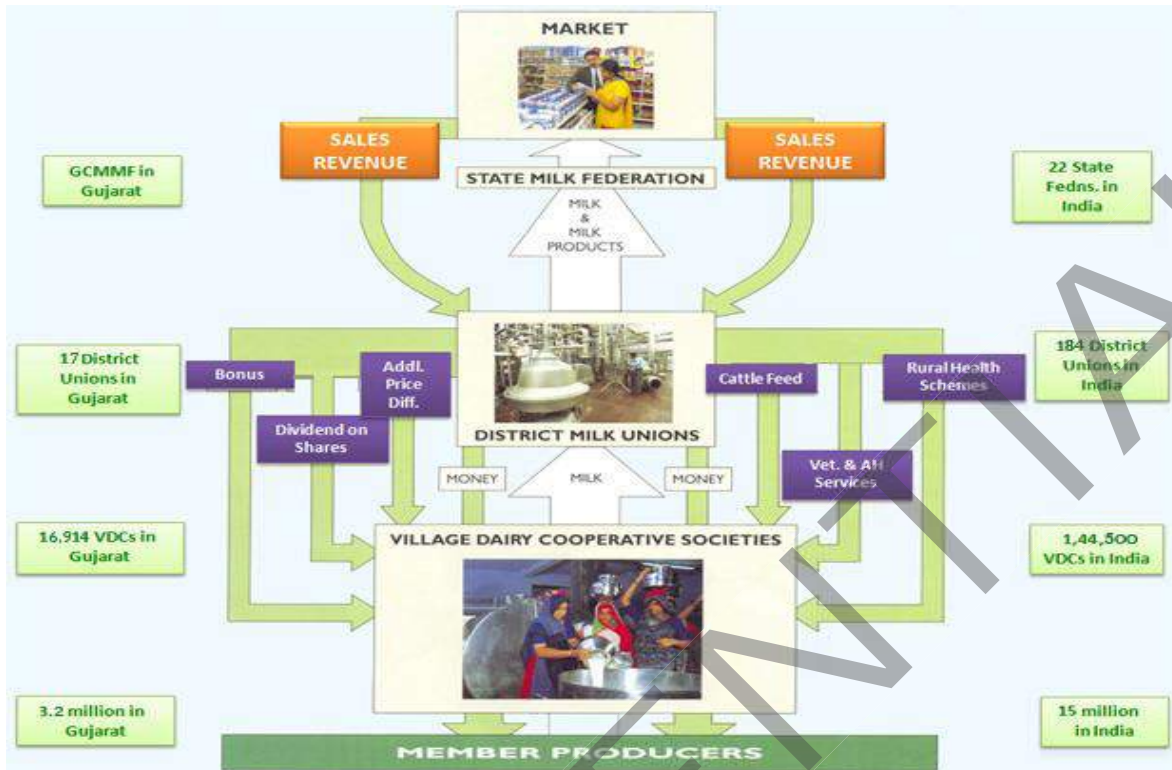
Fonterra เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2001เป็นการควบรวมกิจการของสหกรณ์NZ Dairy Group กับสหกรณ์Kiw cooperative Dairiesภายใต้การบริหารของNZ Dairy Boardแรกเริ่มทำหน้าที่การตลาดและส่งออกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกรายต่อมาFonterra ทำหน้าที่ด้านกฎหมาย บัญชี การขนส่งนมดิบ โรงงานการผลิต การวิจัยพัฒนา การตลาด logistics และส่งออกทั่วโลกให้แก่สมาชิกสหกรณ์ทุกราย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

## ข) ประเทศอินเดีย (Amul model)

แนวคิด Amul model คือ การจัดตั้งการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผู้ผลิตนมกับผู้บริโภคด้วยการตัดขั้นตอนของพ่อค้าคนกลาง แบบจำลอง Amulช่วยให้ประเทศอินเดียเป็นผู้ผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในโลก สามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้ผลิตนมรายย่อยโดยผู้ผลิตนมรายย่อยในแต่ละบ้านเรือน ซึ่งมีมากกว่า 15 ล้านคนจะรีดนมวัวภายในครอบครัว และนำส่งสหกรณ์โคนมประจำหมู่บ้านซึ่งมีอยู่ราว 1,44,500 แห่งทั่วประเทศ นมของพวกเขาได้รับการรวบรวมเพื่อนำส่งไปยัง 184 สหกรณ์ระดับเขตหรืออำเภอเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์ จากนั้นผลิตภัณฑ์จะถูกจำหน่ายโดย 22 สหภาพการค้าของรัฐดังแสดงในรูปที่ 3.11และ 3.12



ภาพที่3.11แสดงภาพของผู้ผลิตน้ำนมดิบรายย่อยตามครัวเรือนต่างๆส่งน้ำนมดิบที่เหลือจากการบริโภคในครัวเรือนเข้าสู่กระบวนการจนถึงมือผู้บริโภคโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง



ภาพที่3.12 เป็นภาพแสดงกระบวนการของ Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.

โดยGujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. (GCMMF) ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการ โดยมีสมาชิกเป็น 18 District Cooperative Milk Producers' Unions มีผู้ผลิตน้ำนมดิบรายย่อยมากถึง 3.6 ล้านราย

### ค) ประเทศเนเธอร์แลนด์ (FrieslandCampina)

Royal FrieslandCampina N.V. เป็นสหกรณ์โคนมของประเทศเนเธอร์แลนด์ซึ่งตั้งอยู่ในเมือง Amersfoort ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผลมาจากการรวมกิจการระหว่าง Friesland Foods (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควบรวมสหกรณ์จำนวน 4 แห่ง) และ Campina (ซึ่งมีรากฐานมาจากการควบรวมสหกรณ์จำนวน 2 แห่ง) ในวันที่ 31 ธันวาคม 2551เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ FrieslandCampina2020 คือ การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างสรรค์คุณค่า โดยมียุทธศาสตร์ด้านการสร้างสรรค์อาหารที่ดี เพื่อคืนคุณภาพชีวิตที่ดีแก่เกษตรกร ยกกระดับ milk chain สร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และการอ้างเกษตรกรดั้งเดิมให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้างความมั่นคงทางการเงิน FrieslandCampina มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อสะท้อนกลับเป็นราคาน้ำนมดิบที่สูงขึ้น เร่งสร้างคุณภาพแก่การผลิตน้ำนมดิบของเกษตรกรด้วยFarmer2Farmer programme

ปัจจุบัน FrieslandCampina เป็น บริษัท โคนมที่ใหญ่ที่สุดในโลกและเป็นหนึ่งใน 5 บริษัท นมรายใหญ่ที่สุดของโลกโดยมีรายได้ประจำปีอยู่ที่ 11 พันล้านยูโร FrieslandCampina มีสำนักงานสาขาใน 33 ประเทศและมีพนักงานทั้งสิ้น 21,927 คนแบรนด์หลักของ บริษัท ได้แก่ FriescheVlag (หรือ Frisian Flag ในอินโดนีเซีย),



Chocomel, Fristi, Dutch Lady, Appelsientje, Milner, Campina, Landliebe, Optimel, Mona และ "Mix'it" ผลิตภัณฑ์ของ FrieslandCampina ถูกส่งไปยังประเทศต่างๆมากกว่า 100 ประเทศครอบคลุมผลิตภัณฑ์นม ถึงผู้บริโภครายย่อย ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นความเฉพาะกลุ่ม เช่น ทารก ผู้สูงอายุ ส่วนผสมสำหรับการจำหน่ายให้ผู้ผลิต และผลิตภัณฑ์ที่รองรับภาคอุตสาหกรรมและการค้าปลีก

### ง) 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% ต่อปี ในช่วงปี 1991- 2004 ตลาดผลิตภัณฑ์นมแปรรูปของจีนก็มีการเติบโตอย่างมาก คือเติบโตขึ้นสูงถึง 16% ต่อปี อย่างไรก็ตาม ช่องว่างระหว่างปริมาณการผลิต กับปริมาณการบริโภคถือว่ามีส่วนนั้น ถูกแทนที่ด้วยการนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งมีปริมาณทั้งหมด 2.4 ล้านตันในปี 2007 (คิดเป็น 7% ของการบริโภคนมทั้งหมด)

พื้นที่ที่มีการเติบโตในการผลิตนมสูงนั้นอยู่ทางมณฑลทางเหนือของประเทศจีน คือเมืองเหอเป่ย์ เหอหลงเจียง และพื้นที่มองโกเลีย ซึ่งในปี 2006 พื้นที่บริเวณนี้กำลังการผลิตนมคิดเป็น 52% ของการผลิตนมทั้งประเทศ จากเดิมที่มีกำลังการผลิตนมเพียง 18% ในปี 1985 จากรายงานจะพบว่าเกษตรกรในพื้นที่แถบนี้ จะมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นมแปรรูป มากกว่าการปลูกพืชผักขาย ซึ่งอัตราส่วนรายได้ของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อย อาจจะสูงกว่า 2 ถึง 3 เท่า มากกว่าเกษตรกรที่ปลูกมะเขือเทศ

บริษัทผลิตนม 2 บริษัท ที่ตั้งอยู่ที่ชั้นในที่เป็นเขตปกครองตนเอง ของมองโกเลีย คือ Yili และ Mengnui เป็น 2 บริษัทผลิตนมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศจีน ทั้งสองบริษัทนี้ มีรายได้ในธุรกิจ เริ่มต้นจากเพียงไม่กี่ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ในช่วงปี 1990 เพิ่มมาเป็น 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2007 กระตุ้นให้เกิดการลงทุนสูงในประเทศจีนหลังปี 1991 เป็นต้นมา โดยมีการคาดการณ์ว่า ในปี 2003 ผลผลิตนมจะมีมากเกินความต้องการประมาณ 30% แนวโน้มนี้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูง ทำให้ราคานมหน้าฟาร์มนั้น ถูกกดให้อยู่ในระดับต่ำ กำลังการผลิตที่เหลือนี้ จึงถูกปรับไปใช้สำหรับการเพิ่มปริมาณการผลิตให้เหมาะกับระดับการบริโภคที่เพิ่มขึ้นในประเทศแทน แต่ราคานมหน้าฟาร์มก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางการของจีนจึงได้มีการจัดตั้งองค์กรที่เป็นการรวมตัวของกลุ่มเกษตรกร ที่เรียกว่า "Dairy Park" หรือ ฟาร์มโคนมรวมขึ้นมา ซึ่งจะเป็นฟาร์มเปิด สำหรับให้ผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยต่างๆ เข้ามาใช้พื้นที่ส่วนกลางเลี้ยงวัวและเก็บรักษานมที่ตัวเองผลิตไว้ โดยทางการจีน หน่วยงานท้องถิ่น สนับสนุนค่าใช้จ่าย หรือกลุ่มของผู้ประกอบการฟาร์มโคนมรายย่อยรวมตัวกันเป็นกลุ่มช่วยกันเฉลี่ยค่าใช้จ่ายๆ ต่างที่เกิดขึ้นในฟาร์มรวมนี้ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วฟาร์มโคนมรวมนี้จะมียาวที่เลี้ยงไว้โดยเฉลี่ย 300 - 1000 ตัว

7. รูปแบบทางธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมของประเทศต่าง ๆ นั้น มักมีจุดกำเนิดมาจากการร่วมกลุ่มกันของเกษตรกรหรือในรูปของสหกรณ์ และพัฒนาการในส่วนหน่วยธุรกิจขึ้นมาเพื่อรองรับงานด้านการตลาด ด้านกฎหมาย ด้านการขนส่งกระจายสินค้า มีการควบรวมกิจการเพื่อเสริมพลัง โดยภายหลังจากการตั้งหน่วยธุรกิจแล้วมีเป้าหมายที่ตรงกันคือ การสร้างความยั่งยืนให้แก่เกษตรกรโคนม โดยการบริหารจัดการในส่วนการผลิตเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ด้านการสร้างควมมั่นคงด้านการเงินแก่เกษตรกร มักเป็นในรูปแบบของการกำหนดราคาน้ำนมดิบที่สูง และการให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านการเลี้ยงโคนมอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ (Social)

#### 3.1.3.1 สังคมผู้รักสุขภาพ

กระแสสุขภาพเป็นแนวโน้มที่มา แรงและต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ในยุคที่ผู้บริโภคถูกโอบล้อมไปด้วยพิษภัยจากสารเคมีตกค้างอันตรายที่แทรกซึมอยู่ในทุกอณูของการใช้ชีวิต ทั้งจากอาหาร เครื่องดื่ม ของใช้ ล้วนซ่อนความเสี่ยงต่อการเกิดสารพัดโรค ไม่ว่าจะเป็นโรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคหอบหืด โรคภูมิแพ้และโรคผิวหนัง ทำให้ทุกวันนี้คนเราหันมาตื่นตัวเรื่องของการดูแลสุขภาพกันมากขึ้น โดยการเลือกรับประทานอาหารและบริโภคของใช้ที่ไม่มีพิษภัยต่อสุขภาพ สินค้าออร์แกนิก (Organic Product) อาทิ อาหาร พืชผลที่ได้จากเกษตรอินทรีย์ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ส่วนผสมจากธรรมชาติและปราศจากการใช้สารเคมีจึงได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคมากขึ้น โดยได้รับปัจจัยหนุนจากความตระหนักเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ปนเปื้อนไปด้วยมลพิษ ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยและก่อให้เกิดโรคร้ายไข้เจ็บ ทำให้ผู้บริโภคเหล่านี้เริ่มใส่ใจกับวิถีการกินอยู่ และเต็มใจที่จะจ่ายมากขึ้นเพื่อสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อร่างกาย ทั้งนี้ ธุรกิจสินค้าออร์แกนิกมีจุดขายสำคัญอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มาจากระบวนการผลิตจากธรรมชาติ 100% ไร้การปนเปื้อนสารเคมี มีความพิถีพิถันตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงปลายทางผู้บริโภคซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการอย่างมากสำหรับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ กลุ่มครอบครัวที่มีเด็ก ผู้สูงอายุหรือผู้ป่วยที่มีปัญหาด้านสุขภาพ กลุ่มนักโภชนาการ พยาบาล และกลุ่มชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศที่ใส่ใจสุขภาพ นอกจากนี้กลุ่มผู้รักสุขภาพจะมีการเฟ้นเลือกอาหารสำหรับการบริโภคที่มีคุณค่าและเหมาะสมกับสภาวะของร่างกายมากขึ้นด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับผู้หญิงโดยเฉพาะหรือเหมาะกับช่วงวัย เป็นต้น

8. สังคมผู้รักสุขภาพนับว่าเป็นปัจจัยทางบวกในการส่งเสริมการบริโภคนมที่มีคุณค่าสูง เอื้อให้เกิดการผลักดันด้านความรู้ ความเข้าใจในการบริโภคนมที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ได้มากขึ้นเป็นการขยายความต้องการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมจากนมโคสดแท้ 100% ที่มีคุณค่าสูง ทั้งยังเป็นโอกาสในการสานนโยบายด้านเกษตรอินทรีย์ของรัฐบาลอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งหากเกษตรกรหันมายึดหลักการทำเกษตรอินทรีย์จะเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้แก่เกษตรกรและช่วยให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยด้วย

### 3.1.3.2 โครงสร้างอายุของประชากรโลกและประเทศไทย

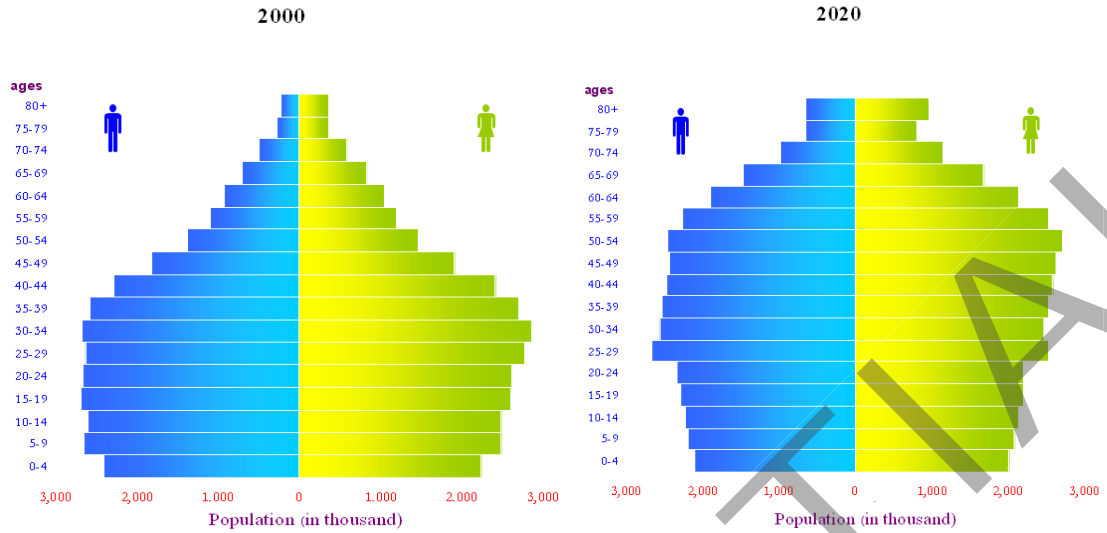
นอกจากประชากรในโลกจะเพิ่มขึ้นอย่างมากในระหว่างปี 2000-2050 แล้ว ประชากรที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจากจำนวนประชากรวัยสูงอายุมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างมากซึ่งประชากรอายุมากกว่า 65 ปี จะมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 238.4 และประชากรอายุมากกว่า 80 ปี จะมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 446.0 ในขณะที่เด็กอายุน้อยกว่า 14 ปีจะมีการลดลงร้อยละ 1.9 เท่านั้น ทำให้หลายประเทศเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือ Aging society เกิดการขยายตัวของประชากรโลกและการเปลี่ยนแปลงในสังคมของประชากรโลก

ตารางที่ 3.12 ประมาณการโครงสร้างประชากรโลกในระหว่างปี 2000 ถึงปี 2300

TABLE 14. POPULATION IN BROAD AGE GROUPS AND PERCENTAGE CHANGE OVER LONG PERIODS: MAJOR AREAS

Major area	Millions, 2000	Percentage change			Millions, 2000	Percentage change		
		2000-2050	2050-2100	2100-2300		2000-2050	2050-2100	2100-2300
		<i>0-14</i>				<i>15-64</i>		
World.....	1 828	-1.9	-17.0	-5.8	3 823	49.3	-6.0	-13.0
More developed regions.....	219	-12.4	-0.6	-0.3	804	-11.4	-11.9	1.0
Less developed regions.....	1 609	-0.5	-19.0	-6.6	3 019	65.4	-5.2	-14.8
Africa.....	340	47.7	-21.8	-12.9	430	174.0	20.6	-19.9
Asia.....	1 119	-13.2	-17.4	-4.0	2 345	43.8	-13.0	-12.5
Latin America and the Caribbean.....	166	-16.3	-18.2	-2.2	326	50.1	-14.7	-11.5
Oceania.....	8	3.3	-9.5	-3.1	20	44.0	-9.0	-7.7
Northern America.....	68	16.4	1.2	-0.4	209	32.5	-5.4	1.6
Europe.....	127	-26.7	-2.2	-0.2	493	-26.6	-16.5	0.5
		<i>65 and older</i>				<i>80 and older</i>		
World.....	419	238.4	55.9	31.2	69	446.0	104.8	97.6
More developed regions.....	171	84.8	-0.9	45.5	37	207.1	20.8	96.0
Less developed regions.....	248	344.0	72.2	28.8	32	716.9	140.6	98.0
Africa.....	26	376.8	259.4	43.8	3	586.9	480.8	162.0
Asia.....	216	307.3	45.8	25.2	29	660.9	102.9	86.8
Latin America and the Caribbean.....	28	390.7	44.3	20.2	5	673.0	116.1	64.3
Oceania.....	3	187.9	41.4	36.7	1	310.8	72.5	101.5
Northern America.....	39	135.8	43.2	43.1	10	230.8	70.6	92.4
Europe.....	107	64.7	-18.0	49.5	21	182.8	2.1	106.4

สำหรับประเทศไทยในรายงาน World Population to 2300 ของ UN คาดการณ์ว่าประชากรในประเทศไทยในปี 2045 จะมีจำนวน 77.3 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นจากปี 2000 ที่มีจำนวนเพียง 60.9 ล้านคนร้อยละ 27 และจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าจำนวนประชากรของประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น และกลุ่มผู้สูงอายุจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกใน 10 ปีข้างหน้า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประชากรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการบริโภค สภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของประชากร ในภาคอุตสาหกรรมอาหารต้องพยายามเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นเพื่อรองรับความต้องการบริโภคของประชากร ทั้งนี้ต้องเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นเพราะในอนาคตแรงงานที่เข้าสู่ระบบก็จะต้องลดลงด้วย



ภาพที่ 3.12 เปรียบเทียบโครงสร้างประชากรของประเทศไทยปี 2000 กับปี 2020

ตารางที่ 3.13 จำนวนผู้สูงอายุระหว่างปี 2005 ถึงปี 2030

Country	Total Population	Population 65+		Change in 65+
	2030	2005	2030	2005-30
1. China	1,458	100.5	238.4	138.0
2. India	1,508	58.5	133.1	78.8
3. US	368	38.8	71.1	34.3
4. Brazil	238	11.5	29.7	18.2
5. Indonesia	280	12.5	30.0	17.5
6. Japan	118	25.3	38.2	11.0
7. Mexico	128	6.1	15.8	9.7
8. Bangladesh	218	5.4	14.9	9.5
9. Pakistan	240	6.2	15.4	9.2
10. Vietnam	110	4.7	12.0	7.3
11. Thailand	69	4.9	12.1	7.2
12. South Korea	48	4.5	11.3	6.8
13. Germany	79	15.5	21.6	6.1
14. Philippines	122	3.2	9.2	5.9
15. Turkey	92	4.1	10.0	5.9
EU 27	498	81.8	118.7	38.8
World	8,318	477.4	978.9	499.6

9. สังคมผู้สูงอายุ เป็นกลุ่มคนที่มีความต้องการด้านการดูแลสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าเฉพาะกลุ่ม อาทิเช่น นม Lactose free นม high calcium และผลิตภัณฑ์ด้าน pharmaceutical nutrition น่าจะเป็นทางเลือกใหม่ๆ สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุซึ่งนับวันยิ่งจะมีสัดส่วนสูงมากขึ้น

### 3.1.4 ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีของประเทศ (Technology)

#### ก) เทคโนโลยีด้านการส่งเสริมการผลิตน้ำนมดิบ

การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบการผลิต การดำเนินธุรกิจ และการดำเนินชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยรูปแบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงการติดต่ออย่างไร้พรมแดน ทำให้เกิดการทำธุรกิจและธุรกรรมต่างๆ บนโครงข่ายดิจิทัลเพิ่มขึ้น มีการพัฒนารูปแบบอุตสาหกรรมและบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยให้กระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาคการเกษตรของไทยเองเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสู่ชุมชนเกษตรกรเพื่อช่วยในการจัดทำทะเบียนเกษตรกรรายแปลง การทำระบบจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางการเกษตร การบริหารจัดการพื้นที่เพาะปลูกและฟาร์ม การวางแผนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน การทำการตลาด และการตรวจสอบย้อนกลับของผลิตภัณฑ์เกษตร (Food Traceability) ช่วยเกษตรกรในการพัฒนาสู่ Smart Farm อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีชีวภาพการมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต อาทิ การคัดเลือกพันธุกรรม ของโคนมที่ผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพสูง การเลือกเพศของลูกโค การพัฒนาด้านอาหารเพื่อการกระตุ้นการผลิตน้ำนม การพัฒนาด้านการจัดการฟาร์ม สุขอนามัยของสัตว์ ที่ทำให้โคมีศักยภาพในการผลิตน้ำนมคุณภาพสูง การดูแลด้านวัคซีน เป็นต้น

#### ข) การสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้านการผลิตในการผลิตนมและผลิตภัณฑ์นม

บริษัทยักษ์ใหญ่อุตสาหกรรมนมระดับโลก เช่น Fonterra จะให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมด้านการผลิตเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและการคงความเป็นผู้นำด้านการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เสริมแคลเซียมในชีสที่มีการผสมช็อกโกแลต ที่สามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดในกลุ่มประเทศที่ไม่นิยมรับประทานชีส เช่น จีน เป็นต้น รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อการส่งเสริมการกระจายสินค้า รองรับการนำส่งสินค้าผลิตภัณฑ์นมแบบต่างๆ ไปยังจุดกระจายสินค้าทั่วโลกด้วย อาทิ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่เพื่อการขนส่งนมได้อย่างมีคุณภาพสามารถกระจายสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ได้ทั่วถึง เป็นต้น และเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมที่รองรับการผลิตระดับใหญ่ เป็นต้น

#### ค) เทคโนโลยีด้านดิจิทัล

คาดกันว่าอย่างน้อยหกสิ่งที่ทำให้เทคโนโลยีด้านดิจิทัลเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบของอุตสาหกรรมในอนาคตอันใกล้ ได้แก่ 1) Internet of Things (IoT) ซึ่งหมายถึงระบบที่ประสานระหว่างอุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร สิ่งของ สัตว์ หรือคน ที่ได้รับการกำหนดอัตลักษณ์ตัวตน (unique identifiers) และคุณสมบัติในการถ่ายโอนข้อมูล ผ่านเครือข่ายโดยไม่ต้องการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่อคน คนต่อคอมพิวเตอร์ 2) การพิมพ์แบบ 3 มิติ หลักการทำงาน 3D Printer นั้นจะใช้หลักการเดียวกันคือพิมพ์ 2มิติแต่ชั้นในแนวระนาบกับพื้นโลก XY ก่อน ส่วนที่พิมพ์ก็คือภาพตัดขวาง-Cross Section ของวัตถุนั้นๆเอง พอพิมพ์เสร็จในสองมิติแล้วเครื่องจะเลื่อนฐานพิมพ์ไปพิมพ์ชั้นถัดไป พิมพ์ไปเรื่อยๆหลายร้อย หลายพันชั้น จนออกมาเป็นรูปร่าง 3 มิติ การ



เลื่อนขึ้นหรือลง(เลื่อนในแนวแกน Z)ของฐานพิมพ์ นี้เองทำให้เกิดมิติที่ 3 3) Augmented Reality/Virtual Reality โดย Virtual reality หรือ VR คือการจำลองสภาพแวดล้อมจริงเข้าไปให้เสมือนจริง โดยผ่านการรับรู้จากการมองเห็น เสียง สัมผัส แม้กระทั่งกลิ่น โดยจะตัดขาดเราออกจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อเข้าไปสู่สภาพที่จำลองขึ้นมาตัวอย่างเช่น การจำลองสถานที่ Google street view Augmented reality หรือ AR คือ การรวมสภาพแวดล้อมจริง กับ วัตถุเสมือน เข้าด้วยกันในเวลาเดียวกัน โดยวัตถุเสมือนที่วานั้น อาจจะเป็น ภาพ, วิดีโอ, เสียง, ข้อมูลต่างๆที่ประมวลผลมาจากคอมพิวเตอร์, มือถือ, เทปเล็ต, หรืออุปกรณ์สวมใส่ขนาดเล็กต่างๆ และทำให้เราสามารถตอบสนองกับสิ่งที่จำลองนั้นได้ตัวอย่างของการใช้งาน AR ก็คือ เกม Pokemon Go ถือเป็นการปรากฏการณ์ครั้งสำคัญของนักเล่นเกมทั่วโลก 4) หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เป็นเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ (Automation Technology) เข้ามาใช้งานแทนกำลังคนเพื่อให้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มีความสม่ำเสมอเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความอันตรายอันอาจเกิดขึ้นกับแรงงาน และมีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมสำหรับการกำหนดให้มีการทำงานที่ต่างจากเดิมได้ 5) เทคโนโลยี Block Chain คือ เทคโนโลยีซอฟต์แวร์เป็นเทคโนโลยีซอฟต์แวร์แบบเพียร์ทูเพียร์ (เชื่อมต่อแบบโครงข่ายโดยตรง ระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่มีคนกลาง ) ที่ปกป้องข้อมูลโดยที่ไม่อนุญาตให้ใครปลอมหรือเปลี่ยนได้ Blockchain ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลหลายพันเครื่องบนอินเทอร์เน็ต โดยทุกๆรายการจะถูกคัดลอกและตรวจสอบเทียบกันระหว่างคอมพิวเตอร์ทุกเครื่อง ในระบบสมุดบัญชีที่เรียกว่า เลดเจอร์ ซึ่งทำให้มีความปลอดภัย Blockchain เปลี่ยนวิถีในการทำธุรกิจ เปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิตในการแลกเปลี่ยนค่า Value Exchange เช่น โฉนดที่ดิน บัตรประชาชน ก็สามารถใช้นโยบาย Block Chain ได้ และช่วยลดกระดาษ มีความปลอดภัยและและน่าเชื่อถือสูง เพราะบันทึกตลอดตั้งแต่ต้นทุกครั้งที่ไม่โอนย้ายเปลี่ยนเจ้าของ 6) องค์กรความรู้/ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ เอไอ (AI) หมายถึงความฉลาดเทียมที่สร้างขึ้นให้กับสิ่งที่ไม่มีชีวิต ปัญญาประดิษฐ์เป็นสาขาหนึ่งในด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมเป็นหลัก AI เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในหลายๆ ธุรกิจและอุตสาหกรรม และมีแนวโน้มว่าปัญญาประดิษฐ์จะก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิตในโลกยุคดิจิทัลอย่างมาก อันที่จริงแล้วเทคโนโลยี AI นั้นเป็นแนวคิดที่มีมานานมาก และมีการพัฒนาต่อเนื่องมาหลายสิบปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ เป็นความชาญฉลาดที่สร้างขึ้นให้กับสิ่งที่ไม่มีชีวิต และมีคุณลักษณะทางด้านสติปัญญาและความฉลาดคล้ายคลึงกับมนุษย์ จุดเด่นที่มีคือ ความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง คิด วิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลที่ซับซ้อนได้รวมไปถึงการวางแผนกลยุทธ์ เช่นเดียวกับปัจจุบันหลายๆ อุตสาหกรรมมีการใช้เทคโนโลยี AI เข้ามาช่วยทำงาน อาทิ โลจิสติกส์ การแพทย์ การบริการ ธนาคาร อีคอมเมิร์ซ ได้

10. เทคโนโลยีและนวัตกรรมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นส่วนต้นน้ำ คือการผลิตน้ำนมดิบจากฟาร์มของเกษตรกร กลางน้ำ ด้านอุตสาหกรรมการผลิต ปลายน้ำ ได้แก่ การตลาด การขนส่ง การดูแลลูกค้า ผู้บริโภค รวมไปถึงการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถก้าวรุดหน้าและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทำนาย เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการยังยั้งความสามารถในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศสืบไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

### 3.1.3 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

จากวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ.2030 (The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาของโลกหลัง ค.ศ. 2015 ขององค์การสหประชาชาติ นั้น มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมายและ 168 เป้าประสงค์ เพื่อช่วยขจัดความยากจน ความหิวโหย ลดความเหลื่อมล้ำ และพัฒนาการเกษตรให้ยั่งยืน ประชาชนมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี มีการจัดการน้ำและสุขาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ร่วมกันต่อสู้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน สังคมเป็นสุข และลดผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศไทยต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางของนโยบายในทุกระดับและทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ.2030 เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกและนำพาประเทศไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดการขาดแคลนน้ำ อุทกภัย และภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรง สร้างความเสียหายต่อการเพาะปลูก ทำให้ปริมาณการผลิตในภาคการเกษตรลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านอาหารโลก รวมทั้งการส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารของประเทศไทยซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศ

จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงมีการทำข้อตกลงในการดำเนินมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรม การบริการ และภาคครัวเรือน รูปแบบการผลิตและการบริโภคต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการสนับสนุนให้ใช้พลังงานหมุนเวียน พลังงานทดแทน และพลังงานชีวภาพเพิ่มมากขึ้น

กระบวนการของอุตสาหกรรมโคนมที่ครบวงจร ตั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างปัญหาให้แก่สิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านเงินทุนขององค์กร ความร่วมมือของพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหาร รวมถึงการสนับสนุนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่มักเผชิญต่ออุปสรรคในการจัดการสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การขาดความร่วมมือของพนักงาน การบริหารงานที่ล่าช้าไม่ทันต่อการดำเนินการ การขาดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม พื้นที่โรงงานที่จำกัด ขาดเงินทุน เป็นต้น ดังนั้น การดำเนินการอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตลอดกระบวนการจึงเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดการจัดการและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ในด้านการรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งยังส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีที่ผู้บริโภคได้รับอีกด้วย

11. ปัจจุบันแนวความคิดเพื่อสังคม ในด้านความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ที่เป็นระบบอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำ คือ เกษตรปลอดภัย หรือ เกษตร ออร์แกนิก กลางน้ำ คือ อุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปลายน้ำ การเลือกสรรบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ ไว้วางใจในองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์องค์กรและกระแสการตอบรับสินค้าได้อย่างยั่งยืน

### 3.1.6 ปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆที่ส่งผลต่อการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ (Legal)

#### 3.1.6.1 ความตกลงการค้าเสรี ไทย-ออสเตรเลีย และไทย-นิวซีแลนด์ (FTA)

ที่ผ่านมาไทยมีความตกลงเขตการค้าเสรีกับออสเตรเลีย(Thailand-Australia Free Trade Agreement :TAFTA) และนิวซีแลนด์ (Thailand-New Zealand Closer Economic Partnership:TNZCEP) ภายใต้ AANZFTA

โดยความตกลงการค้าเสรีไทย-ออสเตรเลีย (Thailand-Australia Free Trade Agreement :TAFTA) มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมสินค้าทุกรายการที่ค้าขายระหว่างกัน รวมทั้งการเปิดตลาดด้านการบริการและการลงทุน รวมถึงความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการค้าซึ่งมีผลใช้แล้วเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2548 ผลของความตกลงนี้ทำให้มีสินค้าที่ออสเตรเลียจะลดภาษีให้ไทยเหลือร้อยละ 0 ทันที จำนวนกว่า 5,000 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละกว่า 83 ของรายการสินค้า ส่วนที่เหลือจะทยอยลดภาษีเหลือร้อยละ 0 ภายในปี 2010 และ 2015 ส่วนไทยเสนอลดภาษีเหลือร้อยละ 0 ทันทีในวันที่ความตกลงมีผลใช้บังคับประมาณร้อยละ 49 ของรายการสินค้า ส่วนที่เหลือจะทยอยลดภาษีลงเหลือร้อยละ 0 ภายในปี 2010 สำหรับสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมบางรายการที่มีความอ่อนไหว เช่น สิ่งทอและเสื้อผ้า (ออสเตรเลีย) เนื้อวัว เนื้อหมู นม เนย ชา และกาแฟ(ไทย) ภาษีจะเหลือร้อยละ 0 ภายใน 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี โดยมีมาตรการปกป้องพิเศษ(Special Safeguards Measures) สำหรับสินค้าบางรายการ ซึ่งถือเป็นการเปิดศักราชใหม่ของการค้าไทยในยุคโลกไร้พรมแดนอย่างแท้จริง

ตารางที่ 3.14 แสดงข้อมูลกีดกันทางภาษีภายใต้ AANZFTA

ตารางที่แสดงข้อมูลกีดกันทางภาษีภายใต้ AANZFTA

ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ไทย
สินค้าปกติ ร้อยละ 91.12 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2553	สินค้าปกติ ร้อยละ 90.02 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2555	สินค้าปกติ ร้อยละ 89.96 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2556
สินค้าอ่อนไหว ร้อยละ 5.17 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2558	สินค้าอ่อนไหว ร้อยละ 6.44 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2560	สินค้าอ่อนไหว ร้อยละ 7.41 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2563
สินค้าอ่อนไหวสูง ร้อยละ 3.71 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2563	สินค้าอ่อนไหวสูง ร้อยละ 3.54 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2563	สินค้าอ่อนไหวสูง ร้อยละ 1.56 ลดภาษีเป็น 0 ในปี 2563
		สินค้าน้อยละ 1.07 ไม่มีข้อมูลกีดกันทางภาษี

ภายใต้ความตกลงการค้าเสรี (FTA) ไทย-ออสเตรเลีย และไทย-นิวซีแลนด์ ได้เริ่มต้นขึ้น แม้ช่วงนี้อัตราภาษีโควตานำเข้าจะค่อย ๆ ททยอลดลงทุกปีจนถึงปี 2567 เหลือร้อยละ 1 และเหลือร้อยละ 0 ในปี 2568 แต่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทย และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนมยังไม่พร้อมปรับตัว รับมือกับการเปิดเสรีอย่างเป็นทางการ เมื่อเปิดเสรีในปี 2568 มาตรการจัดสรรโควตานมผงขาดมันเนย ที่ผู้รับโควตานำเข้าต้องช่วยรับซื้อน้ำนมดิบจากผู้เลี้ยงโคนมในประเทศ ต้องยกเลิกไป ถือเป็นปัญหาทำลายอุตสาหกรรมโคนมไทย คือแผนรองรับปริมาณน้ำนมดิบที่เคยได้รับการช่วยเหลือและถูกรับซื้อโดยผู้รับโควตา ภาครัฐยังคงต้องช่วยผู้ประกอบการตลาดในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อรองรับผลกระทบ โดยสานต่อโครงการจับมือผู้ประกอบการโคนมไทยบุกตลาดต่างประเทศโดยใช้ประโยชน์จาก FTA ซึ่งจะคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์โคนมที่พร้อม 5-10 ราย มาต่อยอดผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ส่งออก รวมไปถึงการสานต่อให้เกษตรกรทั่วประเทศรวมแบรนด์นมพาณิชย์ “Smile Milk” แปรรูปจากโคนมสดแท้ 100% ซึ่งมีโครงการนำร่องไปเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมา นำมาปรับโฉมจัดตั้งธุรกิจ “แฟรนไชส์” จะสอดคล้องมาตรการเพิ่มการใช้ น้ำนมดิบในประเทศช่วยแก้ปัญหา น้ำนมดิบล้น และจะหามาตรการดูแลราคาต้นทุนอาหารสัตว์ให้เกษตรกรด้วย ซึ่งหลายกลุ่มสหกรณ์เห็นด้วยกับการรวมแบรนด์ แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จทางการตลาด ด้วยตลาดยังไม่รับรู้ความแตกต่างระหว่างนมโคสดแท้ 100% กับนมผง ต้องเร่งสร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์ข้อดีของน้ำนมสดให้คุณประโยชน์แตกต่างกับนมผงให้มากขึ้นก่อนรับมือผลกระทบ FTA ทั้งนี้ในระยะยาว ไทยจะต้องรักษาคุณภาพ มาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มให้มีความสม่ำเสมอ รวมถึงควรมีการทำการตลาดนมพร้อมดื่มของไทยให้มากขึ้น โดยเน้นในเรื่องของการใช้น้ำนมโคดิบแท้มาทำการผลิต ซึ่งถึงแม้ว่านมพร้อมดื่มที่ผลิตจากนมโค 100 % จะมีต้นทุนที่สูงกว่า แต่ก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในเรื่องของคุณภาพ มาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มได้ และแม้ว่าประเทศไทยจะมีศักยภาพในการแข่งขันผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มจากการปรับลดภาษีภายใต้ข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน แต่ยังคงมีปัจจัยพึงระวังบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนม และผลิตภัณฑ์นมของไทย ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

การลักลอบนำเข้านมผงเถื่อนจากประเทศเพื่อนบ้าน จากการปรับลดอัตราภาษีลงเหลือร้อยละ 0 ตามกรอบข้อตกลงอาฟตา อาจทำให้มีการลักลอบนำเข้านมผงเถื่อนจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาถูกเข้ามา อาจส่งผลกระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของไทย จนทำให้เกิดปัญหาน้ำนมดิบในประเทศล้นตลาดเนื่องจากมีราคาที่สูงกว่าได้ ดังนั้น ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการออกมาตรการเพื่อรองรับกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

การสวมสิทธิ์จากประเทศอื่น ๆ นอกอาเซียน นมผงจากประเทศเพื่อนบ้านอาจจะสามารถส่งเข้ามาทำการแข่งขันกับไทยได้โดยการสวมสิทธิ์จากประเทศอื่น ๆ นอกอาเซียน เช่น กรณีออสเตรเลีย อาจจะไปใช้ฐานการผลิตในประเทศสมาชิกในอาเซียนบางประเทศ โดยนำเข้านมผงต้นทุนต่ำจากออสเตรเลียไปละลายน้ำแล้วบรรจุกล่องเป็นนมพร้อมดื่มและทำการส่งมาขายในไทย เป็นต้น ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมรับมือกับปัญหาดังกล่าวที่อาจ

เกิดขึ้น กระทรวงเกษตรฯ จึงวางแนวทางการรองรับ โดยในส่วนของน้ำนมดิบและนมพร้อมดื่มมีมาตรการรองรับไว้ 3 มาตรการคือ

1. การบริหารการนำเข้า โดยกำหนดให้เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตนำเข้า รวมถึงต้องรายงานการนำเข้า การใช้ การจำหน่าย และสต็อกคงเหลือภายใน 1 เดือน อีกทั้งมีบทลงโทษหากไม่ดำเนินการ

2. การวางระบบติดตามการนำเข้า โดยมีมาตรการรองรับโดยวางระบบติดตามสถิติการนำเข้า โดยประสานความร่วมมือจากกรมศุลกากร รวมถึงติดตามข้อมูลการออกใบอนุญาตนำเข้าสินค้าที่ออกโดยกรมการค้าต่างประเทศ ตลอดจนนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อเฝ้าระวังการนำเข้า และวางมาตรการรองรับ เช่น มาตรการปกป้องและมาตรการปกป้องพิเศษ

3. การติดตามตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อประเมินสถานการณ์และหาทางแก้ไข เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อให้อุตสาหกรรมนม และผลิตภัณฑ์นมของไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ผู้ผลิต และเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมไว้รองรับกับการแข่งขันที่จะเกิด ดังนี้

กำหนด และบังคับใช้มาตรการการนำเข้าข้าม และผลิตภัณฑ์นม โดยรัฐบาลจะต้องมีมาตรการปกป้องสินค้านม และผลิตภัณฑ์นมในประเทศ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ การเฝ้าระวังการลักลอบนำเข้า รวมถึงการดูแลทางด้านแหล่งกำเนิดสินค้า เป็นต้น

**การพัฒนาภาคการผลิตด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุน ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้**

- การวิจัย และพัฒนาพันธุ์โคนมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย เนื่องจากมีผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงไม่ว่าจะเป็นการเจริญเติบโต การผสมติด ความสมบูรณ์และปริมาณการให้น้ำนม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำนมของโคนมให้มากขึ้น

- การวิจัย และพัฒนาด้านอาหารสัตว์ ปัจจุบันอาหารที่ใช้เลี้ยงโคนมของไทยส่วนใหญ่จะเป็นอาหารชั้น ซึ่งต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ ส่งผลให้ต้นทุนในการเลี้ยงสูงมาก ประกอบกับอาหารประเภทหญ้ามีไม่เพียงพอ กับความต้องการของโคนม ดังนั้น จึงควรมีการจัดสรรปริมาณสารอาหารที่ใช้เลี้ยงโคนม ประกอบกับการพัฒนาหญ้าที่ใช้เลี้ยงโคนมให้มีปริมาณสารอาหารเพียงพอ และเหมาะสม จะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการเลี้ยงโคนมของไทยได้



- เพิ่มพูนความรู้ให้แก่เกษตรกรมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกษตรกรไทยนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนา และดำเนินการผลิตตามหลักที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพสูง และสามารถส่งออกไปแข่งขันในต่างประเทศได้

สร้างระบบตลาดที่เข้มแข็งภายในประเทศ โดยการประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงคุณค่าทางโภชนาการ และดำเนินการด้านการสร้างคุณภาพและมาตรฐานในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ควรเน้นส่งเสริมให้ผู้บริโภคในประเทศมีการบริโภคนมสดภายในประเทศ และเน้นการใช้วัตถุดิบที่มาจากโคนมในประเทศเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป จากการปรับลดอัตราภาษีนำเข้านม และผลิตภัณฑ์นมลงเหลือร้อยละ 0 ในวันที่ 1 มกราคม 2553 ภายใต้กรอบอาฟตานัน คาดว่า ไทยจะมีโอกาสขยายการส่งออกไปยังประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนมพร้อมดื่มที่ใช้น้ำนมดิบในประเทศเป็นวัตถุดิบ ขณะที่ในระยะยาว ผู้ประกอบการไทยจะต้องพยายามรักษาคุณภาพ มาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มให้มีความสม่ำเสมอ รวมถึงควรมีการทำการตลาดนมพร้อมดื่มของไทยให้มากขึ้น โดยเน้นในเรื่องของการใช้น้ำนมโคดิบแท้มาทำการผลิต ซึ่งถึงแม้ว่านมพร้อมดื่มที่ผลิตจากน้ำนมโคดิบ 100 % จะมีราคาที่สูงกว่า แต่ก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคในเรื่องของคุณภาพมาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มได้

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมนม และผลิตภัณฑ์นมของไทยก็ควรมีการวิจัย และพัฒนาที่มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการวิจัย และพัฒนาพันธุ์โคนมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย การวิจัย และพัฒนาด้านอาหารสัตว์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงลดต้นทุนซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจนี้ อีกทั้งควรเพิ่มพูนความรู้ทั้งเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติให้แก่เกษตรกรมากขึ้น รวมถึงสร้างระบบตลาดภายในประเทศให้มีการขยายตัวมากขึ้น หากไทยมีการพัฒนาศักยภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง ก็จะมีผลต่อการสร้างศักยภาพการผลิตที่เข้มแข็งซึ่งก็จะช่วยให้อุตสาหกรรมนม และผลิตภัณฑ์นมของไทยสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆได้อย่างเต็มที่

### 3.1.6.2 การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี)

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมไทยยังมีความเป็นห่วงต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออีซี) อย่างมากเพราะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไทยรุนแรง เห็นได้จากขณะนี้ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบของไทยอยู่ในระดับสูงสุดประเทศหนึ่งในอาเซียน หรืออยู่ที่ 18 บาทต่อกิโลกรัมแต่ประเทศเพื่อนบ้านมีราคาถูกกว่าไทยถึง 40% เช่นประเทศเวียดนาม จึงมีโอกาสที่นมราคาถูกจากต่างประเทศจะเข้ามาแข่งขันทำตลาดในไทย กระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไทย ทำให้แบรนด์นมของไทยจำนวน 8-9 รายแข่งขันได้ยากลำบากมากขึ้น

ปัจจัยต้นทุนการผลิตของไทยที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งอย่างมาก ส่วนหนึ่งมาจากการที่กฎหมายกำหนดให้รับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นส่วนใหญ่ ให้นำเข้านมผงจากต่างประเทศในสัดส่วนที่น้อยกว่า จึงเป็น

เหตุผลหนึ่งที่ต้นทุนการผลิตของไทยสูงกว่าเทียบกับประเทศอื่นเช่น เวียดนาม หรือจีนที่เปิดให้นำเข้านมผงจากต่างประเทศได้อย่างเสรีและไม่จำกัดโควตา จึงมีต้นทุนที่ถูกกว่าไทย

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงช่วงหลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 มีโอกาสอย่างสูงที่ตลาดจะต้องเตรียมรับมือกับแบรนด์นมราคาถูกและมีคุณภาพสูงจากประเทศเพื่อนบ้านของไทยจำนวนมากเข้ามาทำตลาดในไทยไม่เพียงเท่านั้นข้อตกลงของเขตการค้าเสรีอาเซียน หรือเออีซี ยังเปิดช่องให้ผู้ประกอบการจากประเทศนิวซีแลนด์ออสเตรเลีย และประเทศอื่นๆ ในยุโรปเข้ามาลงทุนตั้งโรงงานในประเทศใดประเทศหนึ่งในภูมิภาคอาเซียนและใช้เป็นฐานการผลิตในทำตลาดทั่วภูมิภาคอาเซียนได้ ทั้งยังมีข้อได้เปรียบจากต้นทุนการผลิตน้ำนมโคดิบที่ต่ำกว่าประเทศไทยและยังได้เปรียบในด้านเทคโนโลยีการผลิตและการตลาดที่แข็งแกร่งระดับโลก

ภาครัฐจำเป็นต้องหามาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มผลผลิตน้ำนมดิบประเทศอย่างเร่งด่วน โดยการเพิ่มจำนวนแม่โคและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมของแม่โค รวมทั้งพัฒนาวิธีการเลี้ยงโคนมเพื่อลดต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ เพื่อรองรับความต้องการบริโภคทั้งในประเทศและการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปตลาดอาเซียน ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีแม่โครีดนมได้ประมาณ 200,000 ตัว และคาดว่าจะต้องเพิ่มเป็น 260,000 ในปี 2558 และ 276,000 ตัวในปี 2559 ตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจในเรื่องความมั่นคงทางอาหาร พร้อมทั้งการวางแผนการผลิตน้ำนมดิบอย่างชัดเจน ตลอดจนการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์นมจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจึงพบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ของอุตสาหกรรมนมไทยได้ใช้ทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ ทั้งการรุกเข้าไปแย่งตลาดในส่วนต่างๆ ของอาเซียน ขณะเดียวกันก็เร่งพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างได้ชัดเจนขึ้น ขณะเดียวกันก็พยายามกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศไปพร้อมๆ กันด้วย เนื่องจากการบริโภคนมของไทยอยู่ที่ 18 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (ข้อมูลจากการ World Milk Day) น้อยที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย ที่มีค่าเฉลี่ยการบริโภคอยู่ที่ 60 ลิตรต่อคนต่อปี จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทั้งภาครัฐและผู้ประกอบการเอกชนต่างต้องการส่งเสริมให้คนไทยบริโภคนมมากขึ้น

อุตสาหกรรมนมไทยตลอดห่วงโซ่อุปทาน มีการพัฒนาที่ดีที่สุดในประเทศอาเซียน ประเทศไทยผลิตน้ำนมดิบได้สูงกว่าทุกประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนในแง่ของพันธุกรรมของประชากรโคนมไทย พบว่าได้ผ่านการพัฒนามาอย่างยาวนาน และต่อเนื่อง นับได้ว่าเรามีประชากรโคนมที่มากและดีกว่าทุกประเทศในอาเซียน ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาเราได้ส่งออกโคนมไปประเทศเวียดนาม และมาเลเซียจำนวนหนึ่งแต่ไม่ต่อเนื่องด้วยขาดการประชาสัมพันธ์และการทำการตลาดเชิงรุก ในส่วนของน้ำเชื้อแช่แข็งจากพ่อพันธุ์ที่ผ่านการทดสอบพันธุกรรมที่ผลิตโดยกรมปศุสัตว์และ อ.ส.ค. ถือได้ว่ามีศักยภาพการทำตลาดในกลุ่มประเทศอาเซียนสูงมาก เพียงแต่ที่ผ่านมาเรายังขาดกลไกทางการตลาดมาดำเนินการ ในการพัฒนาของอุตสาหกรรมนมไทย นั้นได้สั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ ในทุกภาคส่วนของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การเลี้ยงและจัดการฟาร์ม การรวบรวมและแปรรูปน้ำนม มีโรงงานแปรรูปทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็กที่ได้การรับรองมาตรฐาน มีศักยภาพการผลิตที่สามารถส่งออกได้สูง

มาก เพียงแต่ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการเตรียมการและรวมตัวกันทำการตลาดในเชิงรุก ตลอดจนมีภาคเอกชนที่ทำ  
ธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม อย่างครบวงจร และมีบริษัทที่ขายและติดตั้งระบบ  
รวบรวมน้ำนมดิบ ขนส่งน้ำนมดิบ อุปกรณ์แปรรูปและบรรจุนมที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียง แต่เช่นกัน ในภาค  
ธุรกิจเอกชนเหล่านี้ ยังไม่มีการรวมตัวกัน หรือยังขาดกำลังในการไปเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

12. นมและนมผงจัดเป็นสินค้า ที่ได้รับสิทธิพิเศษตามความตกลงการค้าเสรี AANZFTA การเพื่อเป็นการเตรียม  
ความพร้อมในการรับมือ ตามความตกลงการค้าเสรี AANZFTA และการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เออี  
ซี) มาตรการการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการไทย ผู้ผลิต และผู้ค้าอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความแข็งแกร่งใน  
เครือข่ายให้สามารถแข่งขันได้เป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ทั้งด้านการเปิดตลาดในต่างประเทศ ด้านการรณรงค์เพิ่มการ  
บริโภคนมภายในประเทศ และด้านการวิจัยพัฒนา รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายเพื่อควบคุมไม่ให้นำช่องโหว่ใน  
การปฏิบัติงานภายใต้ ความตกลงการค้าเสรีมาก่อให้เกิดการเสียเปรียบของอุตสาหกรรมนมภายในประเทศ

## 3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### กลุ่มเกษตรกร / สหกรณ์

- ควบคุมดูแลเกษตรกรที่ไม่ใช่เกษตรกรรายใหญ่อย่างเดียว
- ควรรักษาแนวคิดทางธุรกิจมาใช้ในการขายผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค.
- ควรมีการทำความร่วมมือกับพาณิชย์จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ควรให้ตัวแทนเกษตรกรได้เข้าร่วมทำการส่งเสริมกับ อ.ส.ค. และกระจายไปทุกภาคมากขึ้น
- กฎหมายเปิดช่องให้ อ.ส.ค. ดำเนินการได้มากกว่าส่งเสริมเรื่องการเลี้ยงโคนมอย่างเดียว เช่น แปรรูปกิจการโคนมลดการนำเข้า ไม่ได้เน้นขายแค่นั้น ควรเพิ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพราะอีกไม่นาน FTA เข้ามาจะกระทบต่อเรื่องนมในประเทศอย่างมาก
- การที่ อ.ส.ค. ส่งเสริมกิจการโคนมให้แก่เกษตรกรอยากให้อะไรของการส่งเสริมนั้น ฟรีหมด เต็มรูปแบบ เพราะลดภาระเรื่องต้นทุน และยังสามารถช่วยรักษาอาชีพเกษตรกรให้คนอยู่ต่อไป
- แผนการผลิตนมผลอยากให้บรรจุในแผนทำให้สามารถนำนมที่เกิน แปรรูปได้ เนื่องจากนมผงในประเทศยังต้องนำเข้าจากต่างประเทศ หรือนมอัดเม็ดก็เป็นที่ต้องการในประเทศจีนอย่างมาก
- ไม่อยากให้ทอดทิ้งเกษตรกรหรือสหกรณ์รายย่อย อยากให้มาช่วยส่งเสริม สนับสนุนเรื่องงบประมาณมาใช้ในการวิจัยหรือการพัฒนาการเลี้ยงโคนมเกษตรกร
- ไม่อยากให้มุ่งการผสมเทียมเป็นธุรกิจ แต่อยากให้เน้นช่วยเหลือเรื่องสัตว์แพทย์ผสมเทียมของเกษตรกร
- เรื่องธรรมาภิบาล อ.ส.ค. ถือว่าดีขึ้นมาก อยากให้เป็นแบบมีตลอดไปและปัจจุบันเกษตรกรได้เข้ามาร่วมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
- อยากให้ อ.ส.ค. เน้นเรื่องการส่งเสริมเกษตรกรเต็มรูปแบบ/ครบวงจร เพื่อให้ได้นมที่มีคุณภาพ
- อยากให้ อ.ส.ค. เป็นผู้นำในการขายนมหรือผลิตภัณฑ์จากนมที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียนหรือเอเชียหรือขายสู่ตลาดโลกได้
- อยากให้ อ.ส.ค. พัฒนาพื้นที่ให้สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เหนือกว่าฟาร์มโชคชัย
- อยากให้ อ.ส.ค. มีสินค้าหลากหลายมากขึ้น
- อยากให้ช่วยเรื่องการผสมเทียม และตรวจผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรห่างไกลจาก อ.ส.ค. ในพื้นที่อย่างมาก
- อยากให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการกับ อ.ส.ค. มากขึ้น เพื่อให้ได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันจะได้มีปัญหาในการทำงานต่างๆ (อยากให้ชุมนุมหรือสหกรณ์รายย่อยได้เข้าไปเป็นคณะกรรมการบอร์ด เหมือนในอดีตที่เคยมีมา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานเกษตรกรได้)
- อยากให้เข้าไปส่งเสริมความรู้บางเรื่องที่เป็นจุดอ่อน
- อยากให้เข้ามาควบคุมการซื้อนมแบบเหมาจ่าย เพราะกระทบต่อคุณภาพอย่างมาก
- อยากให้ต่อจากนี้เมื่อคิดถึงนม ให้ทุกคนในประเทศคิดถึง อ.ส.ค. หรือเกษตรกร คิดถึง อ.ส.ค.
- อยากให้ทบทวนบทบาทของ อ.ส.ค. ว่าดำเนินการครบทุกด้านตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งแล้วหรือยัง
- อยากให้ทบทวนว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริมของ อ.ส.ค. ทำได้ทั้งถึงแล้วหรือยัง
- อยากให้นมที่ผลิตเป็นนมที่ทำให้เกษตรกรรู้สึกเป็นเจ้าของจริงๆ

## กลุ่มเกษตรกร / สหกรณ์

- อยากให้นำผลกำไรที่ อ.ส.ค. ได้มอบแทนกลับไปยังเกษตรกร เช่นการ แบ่งปันกำไร อ.ส.ค. ให้เกษตรกร หรือสหกรณ์
- อยากให้เน้นการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
- อยากให้เน้นเรื่องการส่งเสริมให้คนไทยตีมนม เป็นองค์กรหลักในการทำเรื่องนี้
- อยากให้เป็นผู้นำด้านส่งเสริมกิจการโคนม
- อยากให้ผู้บริหารมีแนวคิดที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับแบบเดิม
- อยากให้เพิ่มสัตวแพทย์ในแต่ละภาคมากขึ้น เพราะมีความสำคัญและมีผลต่อการตรวจโรคต่างๆ ของวัว
- อยากให้มองเกษตรกรเป็นผู้ร่วมค้ำจุนร่วมกับ อ.ส.ค. ตั้งเป็นชุมนุมระดับภาค 5 ภาค และมีชุมนุมย่อย ในการประสานการทำงานร่วมกันระดับภาคที่มีปัญหาพื้นที่บางภาคล้นตลาด
- อยากให้มีการวางแผนในการรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- อยากให้มีโมเดลสหกรณ์ 15 โดยตั้งต้นจากสหกรณ์ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับ อ.ส.ค. ที่ได้ร่วมดำเนินการเป็น เบื้องต้นก่อน แล้วค่อยนำไปเป็นแบบให้กับกลุ่มคนอื่นที่อยากเข้ามาเป็นสหกรณ์
- อยากให้ศูนย์เลี้ยงโคทดแทนได้กระจายไปให้เกษตรกรมากขึ้น
- อยากให้ส่งเสริมเรื่องการฝึกอบรม โดยกระตุ้นให้เกษตรกรเข้าร่วมการอบรมที่ อ.ส.ค. และควรจัด ฝึกอบรมให้บ่อยครั้งมากขึ้น
- อยากให้ อ.ส.ค. ร่วมกับเกษตรกรในการผสมผสานพลังการทำงานไปด้วยกันในอนาคตมากขึ้น
- อยากให้ อ.ส.ค. สามารถรับน้ำหนักดิบของเกษตรกรได้ทั้งหมด ปัจจุบันรับได้เพียงบางส่วน เพราะ อ.ส.ค. มี คำว่าส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
- อัตราภาษีที่จะเก็บใหม่ในเรื่องของนมนี้ได้รับผลกระทบอย่างมาก

## กลุ่มภาครัฐ

- ควรยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่คุ้มค่าเชิงพาณิชย์
- ควรทำธุรกิจอื่นๆ แหล่งท่องเที่ยว ใน อ.ส.ค.
- ควรเน้นเรื่องการส่งเสริมในเกิดการแข่งขัน
- ควรมีการบริหารนมดิบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ขยาย/สร้างตลาดผลิตภัณฑ์นมแช่เย็น
- ดำเนินการตลาดอื่นๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมภาพลักษณ์และความสำคัญเรื่องอาชีพการเลี้ยงโคนม
- สร้างความใกล้ชิดระหว่าง อ.ส.ค. กับผู้บริโภคให้มากขึ้น
- สร้างแนวทางการโฆษณาและภาพที่สามารถจับต้องได้ อย่างต่อเนื่อง
- หามาตรการรองรับ หากนมโรงเรียนต้องยกเลิกภายใน 5-10ปี
- ให้ผู้บริโภคได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ อ.ส.ค.
- อยากให้ขายผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง
- อยากให้ภาคประชาชน เกษตรกร มีส่วนร่วมกับ อ.ส.ค.



## ด้าน Agent

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

## ด้าน Supplier

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

## ด้านบุคลากร

- ให้มีการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกร รายได้เพิ่มขึ้น / มั่นคง
- การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงในอาชีพให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม
- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตน้ำนมโคให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ
- เสริมสร้างการวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
- ยกระดับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศด้วยหลักธรรมาภิบาล

## ด้านบุคลากร

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

### 3.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

#### 3.3.1 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค.

จากการประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค. ด้วย PESTLE ได้แก่ ด้านการเมือง (Politics : P) ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E) ด้านสังคม (Social : S) ด้านเทคโนโลยี (Technology : T) ด้านกฎหมาย (Legal : L) และ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment : En) ได้ผลดังตาราง 3.15

ตารางที่ 3.15 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค.

โอกาส (Opportunity : O)	ผลกระทบ (Threat : T)
ด้านสังคม (Social : S)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อ.ส.ค.มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค</li> <li>• สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค</li> <li>• การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆเช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สังคมโซเซียลมีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วหากมีภาพลักษณ์ในเชิงลบ</li> <li>• ผู้บริโภคเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นกลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์</li> <li>• เกษตรกรบางส่วนเลิกอาชีพเลี้ยงโคนม</li> <li>• การขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม</li> </ul>
ด้านการเมือง (Politics : P)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร</li> <li>• แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.</li> <li>• รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร</li> <li>• รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆในภูมิภาค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นโยบายด้านการเก็บภาษีของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเกษตรกร</li> </ul>
ด้านเศรษฐกิจ (Economics : E)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เศรษฐกิจโลกและประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลกระทบต่อการลงทุน</li> </ul>

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

### 3.3.2 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของอ.ส.ค.

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

ตารางที่ 3.16 การประเมินสถานการณ์และแนวโน้มภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.ส.ค.

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดกำเนิดในการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนมพระราชทาน</li> <li>• เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง</li> <li>• มีตราสินค้าที่ได้การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริโภค</li> <li>• มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน</li> <li>• มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน</li> <li>• มีการจัดเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์</li> <li>• มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยี และนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร</li> <li>• ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์</li> <li>• ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของBigdata ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น</li> </ul>
ด้านค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ</li> </ul>
ด้านโครงสร้าง (Structure)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อ.ส.ค.เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานภายนอก ในการทำความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้องได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดและต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัวสูง</li> <li>• โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อการกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> </ul>
ทักษะ (Skill)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่รับมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ</li> </ul>



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

### 3.4 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

ประเด็นความเสี่ยง อ.ส.ค.มีดังนี้



ภาพที่ 3-13 แสดงประเด็นความเสี่ยงของ อ.ส.ค.

1. น้ำนมดิบที่มีคุณภาพ มีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการผลิต (RF\_S1\_62) ความเสี่ยงจากปริมาณน้ำนมดิบที่มีคุณภาพจากการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเกษตรกรไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการผลิตของ อ.ส.ค. เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจ ด้านการส่งเสริมกิจกรรมการเลี้ยงโคนมให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค. ที่นำไปสู่ “นมแห่งชาติ” ความเสี่ยงประเด็นนี้ครอบคลุมถึงภารกิจการยกระดับฟาร์มที่เป็นตัวชี้วัดของ สคร. ประเด็นความเสี่ยงนี้จะครอบคลุม ทั้งความเพียงพอต่อการผลิตตลอดปี และคุณภาพ ของน้ำนมดิบที่นำเข้าไปในการผลิต รวมถึงระบบโลจิสติกส์ของน้ำนมดิบสู่สายการผลิต

2. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (RF\_S2\_62) เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรในทางลบ องค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหลายส่วน คือ ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม การระบุประเด็นความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นการวิเคราะห์

ครอบคลุมสาเหตุในหลากหลายมิติ ได้แก่ สินค้าถึงมือผู้บริโภคเสื่อมคุณภาพก่อนหมดอายุ การตอบสนองข้อร้องเรียนล่าช้า ซึ่งหากพบสินค้ามีปัญหาเสื่อมคุณภาพ ปัญหาการร้องเรียนไม่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงทีนั้น มีความอ่อนไหวในโซเชียลมีเดียสูงจึงสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของอ.ส.ค.ได้สูงเช่นกัน

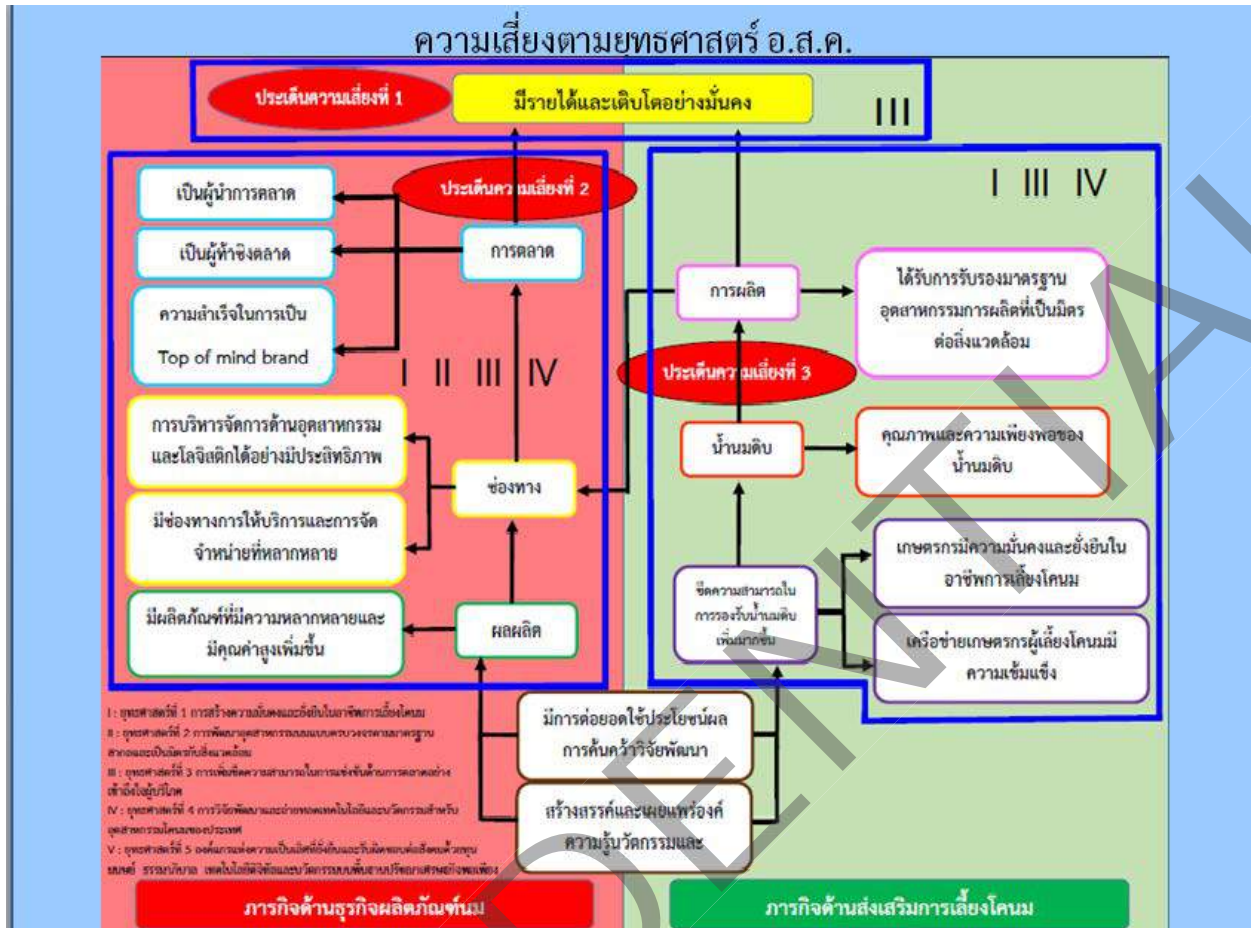
3. การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (RF\_O1\_62) อ.ส.ค. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและส่งถึงมือผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงนี้ครอบคลุม ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาดและการระบายสินค้าไม่ได้ตามแผนการตลาด ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. และถือว่ามีส่วนสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะกรณีการบริหารสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น ทั้งต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการดูแล ต้นทุนการจัดส่ง รวมทั้งการสูญเสียจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุในปี 2562 อ.ส.ค. ได้เล็งเห็นถึงประเด็นนี้ว่ามีความสำคัญ จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง

4. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลประชากรโคนมไม่แล้วเสร็จ (ของสมาชิกด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการบริหารระบบน้ำนมดิบ อ.ส.ค.) (RF\_O2\_62) อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ทำธุรกิจด้านผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของประเทศที่อยู่เคียงข้างกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมของประเทศ จึงมีความจำเป็นในการประเมินปริมาณน้ำนมดิบที่เกษตรกรสามารถผลิตได้ให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง ดังนั้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลประชากรโคนมไม่แล้วเสร็จ จะส่งผลต่อการบริหารจัดการระบบน้ำนมดิบ ซึ่งจัดเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่ควรมีการบริหารความเสี่ยง

5. กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย (RF\_F1\_62) ตั้งแต่ปี 2560 อ.ส.ค.ได้นำ EVM มาเป็นความเสี่ยง โดยนำประเด็นของค่ากำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์(EP) ซึ่งค่า EP มีที่มาที่ไปจากค่ากำไร (EBIDA) การดำเนินการจัดการความเสี่ยง EVM ได้ผลดี มีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และมีการสร้างความเชื่อมโยงการทำ SIP และได้ทำการเชื่อมโยงระหว่าง EVM กับการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำผลการดำเนินงานที่อาจจะไม่ได้ตามเป้าหมายมาเป็นปัจจัยเสี่ยง

6. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (RF\_C1\_62) อันอาจเกิดจากความตระหนักในการเข้าถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้งในเรื่องความไม่เข้าใจ และความเคยชินความเอาใจใส่ของหัวหน้างานในการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ มีข้อกำหนดบางเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อและไม่สอดคล้องกับความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องนี้ จึงเห็นว่าการนำเรื่องนี้เป็นความเสี่ยง จะช่วยในด้านการตื่นตัว และเป็นการสร้างความตระหนักที่สำคัญในองค์กร





ภาพที่ 3-15 แสดงความเชื่อมโยงความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.



### 3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

จุดแข็ง	โอกาส
1) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีจุดกำเนิดในการส่งเสริมอาชีพ การเลี้ยงโคนมพระราชทาน	1) อ.ส.ค.มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค
2) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100 % ไม่ผสมนมผง	2) สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค
3) มีตราสินค้าที่ได้การยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริโภค	3) การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เช่นกรมส่งเสริมสหกรณ์
4) มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	4) นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร
5) มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานที่ชัดเจน	5) แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
6) มีการจัดเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์	6) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร
7) มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน	7) รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆในภูมิภาค
8) มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน	8) แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายไปยังต่างประเทศ
9) อ.ส.ค.เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงได้รับความยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ในการทำความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆที่เกี่ยวข้องได้	9) มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ต่างๆเพื่อการขยายธุรกิจ
10) อ.ส.ค. มีความสามารถในการผลิตน้ำเชื้อพ่อพันธุ์โคนมที่ได้รับมาตรฐาน	10) การเปิดการค้าเสรีทำให้ตลาดการค้าผลิตภัณฑ์ขยายตัวมากขึ้น
11) บุคลากรเฉพาะสายงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ	11) มีกลไกด้านกฎหมายที่สามารถใช้กำหนด กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการทำงานได้
12) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	12) เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น
13) เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบของการเลี้ยงโคนมที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นสมาชิก	13) เทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน เอื้อให้บุคลากรสามารถเพิ่มสมรรถนะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว
14) เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมที่ครบวงจร (ต้นน้ำ/กลางน้ำ/ปลายน้ำ)	14) กระแสโลกที่ตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้สารเคมี การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
15) มีโรงงานผลิตครบทั้ง 4 ภาคทำให้ใกล้เคียงวัตถุดิบ	
16) มีโรงงานผลิตนมที่ได้รับมาตรฐานและได้รับรางวัลเทคโนโลยี	
17) มีตัวแทนจำหน่ายในประเทศทุกภูมิภาคครบ 72 จังหวัด	

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

### 3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

จุดอ่อน	อุปสรรค
1) การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร	1) สังคมโซเชียลมีผลต่อผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วหากมีภาพลักษณ์ในเชิงลบ
2) ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์	2) ผู้บริโภคเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นกลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์
3) ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของ Bigdata ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น	3) เกษตรกรบางส่วนเลิกอาชีพเลี้ยงโคนม
4) ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	4) การขาดแคลนแรงงานที่เป็นลูกจ้างในฟาร์มโคนม
5) การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจ	5) นโยบายด้านการเก็บภาษีของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเกษตรกร
	6) เศรษฐกิจโลกและประเทศไทยมีการชะลอตัวส่งผลกระทบต่อการลงทุน
	7) ผู้ผลิตรายอื่นมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่นกัน
	8) ผู้บริโภคมีสินค้าที่ทดแทนกันได้
	9) ผู้บริโภคมีสินค้ามีทางเลือกที่หลากหลาย
	10) ต้นทุนในการเลี้ยงโคนมสูง

จุดอ่อน	อุปสรรค
<p>ส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาด และต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็ว และความคล่องตัวสูง</p> <p>6) โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อภารกิจเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>7) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้าน ภาษาต่างประเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้า ต่างประเทศ</p> <p>8) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้าน ยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน</p> <p>9) บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้าน CSR</p> <p>10) จำนวนบุคลากรที่รองรับเฉพาะสายงานและ/หรือ งานเชิงยุทธศาสตร์มีไม่เพียงพอ อาทิ ด้านวิจัยและ พัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</p> <p>11) มีความจำเป็นในการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ มีประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุ</p> <p>12) ระบบโลจิสติกส์ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริการ</p> <p>13) ต้องวางระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจนและทั่วถึง</p> <p>14) ระบบตัวแทนจำหน่ายและการควบคุมคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ก่อนถึงมือผู้บริโภคของตัวแทนจำหน่าย</p> <p>15) มีตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศแต่ยังไม่ครอบคลุม</p> <p>16) เป็นการเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรุ่นใหม่ยังไม่มี ความผูกพันกับองค์กร</p> <p>17) งานด้านประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน เชิงรุกมากขึ้น</p>	<p>11) การเข้าถึงแหล่งทุนของเกษตรกรมีข้อจำกัด</p> <p>12) มาตรการทางการค้าและภาษีส่งผลให้คู่แข่งจาก ต่างประเทศสามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดง่ายขึ้น</p> <p>13) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่น พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง, และมีข้อจำกัดในการปฏิบัติด้าน การค้าระหว่างประเทศ</p> <p>14) เกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีเพื่อ การพัฒนาภาคการเกษตรไปใช้</p> <p>15) การถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาด้านการเกษตรไปสู่ เกษตรกรของประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</p> <p>16) ในทุกขั้นตอนของอุตสาหกรรมโคนมสามารถแก้ปัญหา ด้านสิ่งแวดล้อมได้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีและเป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

### ด้านการส่งเสริม

- 1) การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับอาชีพการเลี้ยงโคนม (จุดอ่อน 16, อุปสรรค 3, 4, 5,10,11)
- 2) การขยายงานด้านมาตรฐานฟาร์มด้วยเครือข่ายเกษตรกรเอง (จุดอ่อน 10, 11 อุปสรรค14, 15, 16)
- 3) การพัฒนาและการถ่ายทอดนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อยกระดับมาตรฐานฟาร์ม (จุดอ่อน 1 อุปสรรค14, 15, 16)

### ด้านการวิจัยและพัฒนา

- 1) การเป็นศูนย์กลางของการค้นคว้า วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเป็นที่พึ่งด้านองค์ความรู้สำหรับการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศอย่างครบวงจรทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ของชาติ (จุดอ่อน 1, 10, 11 อุปสรรค 10,15, 16)
- 2) การมีระบบและกลไกในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ที่มีการต่อยอดในเชิงพาณิชย์ (จุดอ่อน 1,10 อุปสรรค 7,10, 14,15)

### ด้านอุตสาหกรรม

- 1) ความสามารถทางอุตสาหกรรมที่สามารถรองรับปริมาณน้ำนมดิบที่มากขึ้นเพื่อร่วมสร้างความมั่นคงทางอาชีพแก่เกษตรกรโคนม (อุปสรรค 6 )
- 2) การได้รับการยอมรับมาตรฐานอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในระดับสากล ( อุปสรรค 8, 9, 16)
- 3) การบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (อุปสรรค 8, 9)
- 4) การเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ผลิต (อุปสรรค 7,8, 9)
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและ โลจิสติกส์ (จุดอ่อน 1, 12 อุปสรรค 7)

### ด้านการตลาด

- 1) การเป็นผู้นำตลาดและผู้ทำชิงตลาด (จุดอ่อน 1 อุปสรรค 6, 7, 8, 9)
- 2) การมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค (จุดอ่อน 1, 9, 17 อุปสรรค 7, 8, 9)
- 3) การมีช่องทางการให้บริการและการจัดจำหน่ายที่หลากหลายรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค/คู่ค้า (จุดอ่อน 3,14, 15 อุปสรรค 12)
- 4) การมีระบบการบริหารจัดการพันธมิตรทางการค้าที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ (จุดอ่อน 14, 15 )
- 5) การมีระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพสูงรองรับการกระจายสินค้าที่ครอบคลุมทั้งในประเทศและรองรับการขยายงานไปยังต่างประเทศรวมถึงการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของคู่ค้า/ลูกค้า (จุดอ่อน 3, 12 )
- 6) การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการทำCSR (จุดอ่อน 9, 17)

### ด้านการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

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

## การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

### 4.1 ภาพรวมการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

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

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

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

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





ภาพที่ 4-1 แสดงภาพรวม EVM

จากแผนภาพที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) จะประกอบด้วย การบริหารสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและการบริหารมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกื้อหนุนกันและบูรณาการกันอย่างใกล้ชิด

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

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

### เป้าประสงค์ในการบริหารองค์กรด้วยระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มีดังนี้

- เป้าประสงค์ 1 เพื่อให้มีการนำ EVM มาสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
- เป้าประสงค์ 2 เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเกิดแรงบันดาลใจให้ทำให้ความร่วมมือและสนับสนุนการนำ EVM มาใช้ในการทำงาน
- เป้าประสงค์ 3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเติมเต็มช่องว่างการทำงานด้าน EVM ขององค์กร
- เป้าประสงค์ 4 เพื่อให้ EVM ถูกนำมาใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน
- เป้าประสงค์ 5 เพื่อให้ EVM ถูกนำมาใช้ใน อ.ส.ค.อย่างครบถ้วนและทั่วทั้งองค์กร

#### กลยุทธ์ (Strategy Issues) 1

กลยุทธ์เร่งรัดการนำการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (SO)

#### กลยุทธ์ (Strategy Issues) 2

กลยุทธ์เร่งรัดการสร้างความรู้ความตระหนักระดับด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้รู้และรับผิดชอบในการนำการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการ (SO)

#### กลยุทธ์ (Strategy Issues) 3

กลยุทธ์พัฒนานุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีขีดความสามารถในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) (WO)



#### กลยุทธ์ (Strategy Issues) 4

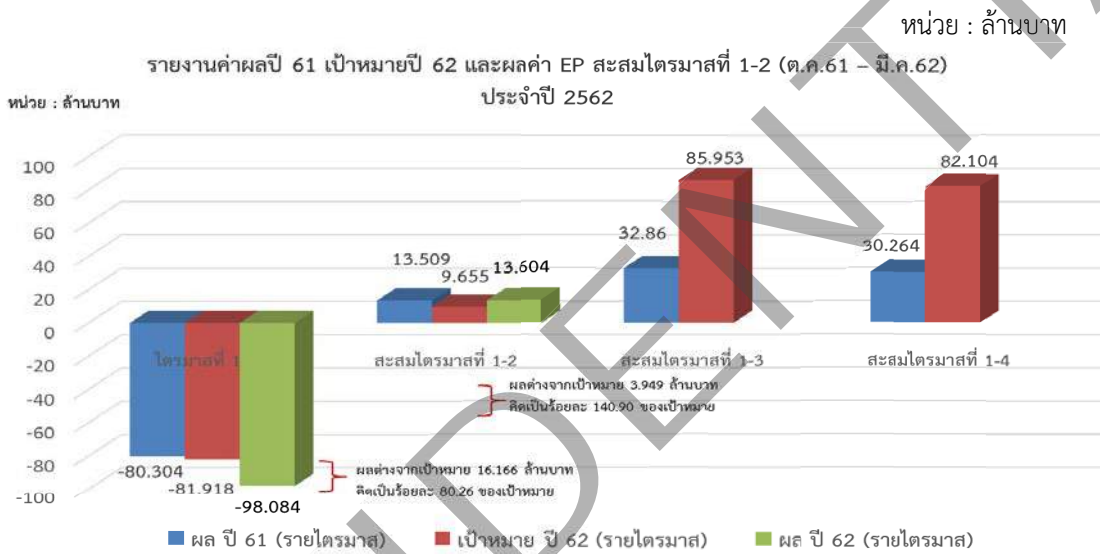
กลยุทธ์พัฒนาระบบการวัดผลและแรงจูงใจในการนำ การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) มาใช้ (WO)



#### กลยุทธ์ (Strategy Issues) 5

กลยุทธ์เร่งจัดทำระบบแบ่งศูนย์การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) และการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์ (EVA) (ST)

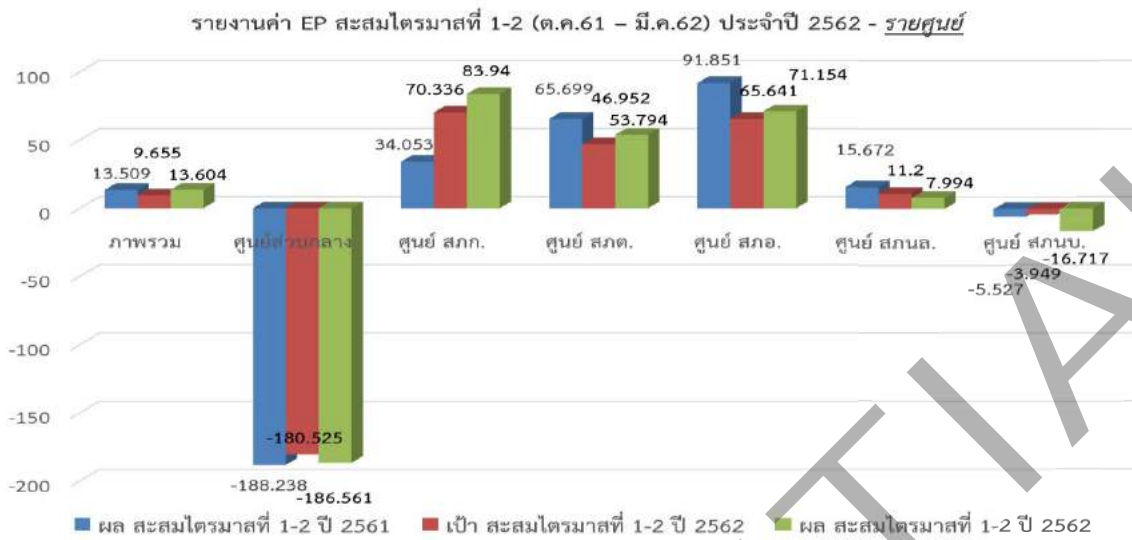
### 4.2 รายงานผลค่า EP ไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2562 (ต.ค.61 – มี.ค.62)



แผนภูมิที่ 4-1 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2562 (ต.ค.61-มี.ค.62) เทียบกับผลปี 61 และเป้าหมายปี 62

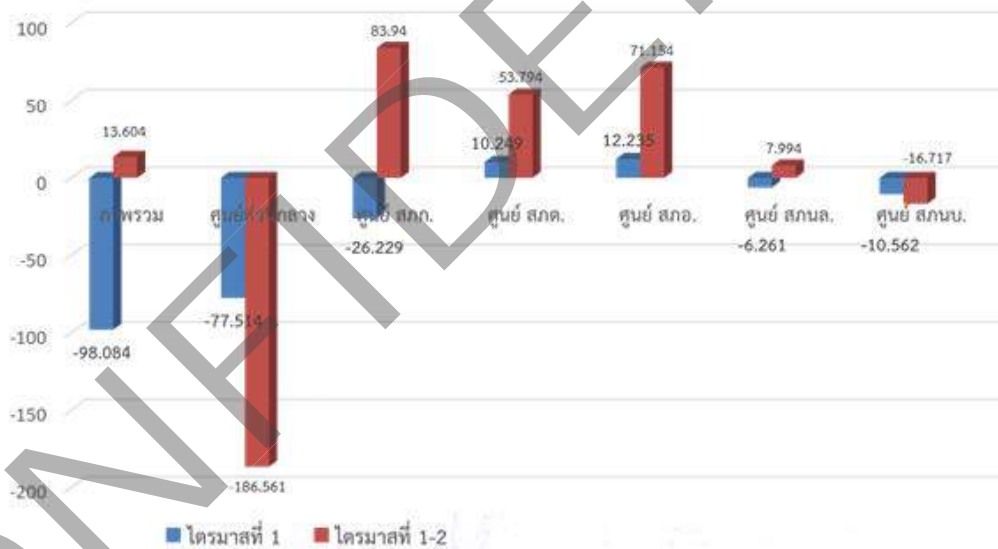
- เนื่องจากทรัพย์สินเป็นตัวลบบอกจากกำไร (NOPAT) เกือบจะคงที่ทุกไตรมาส ดังนั้นเมื่อค่า NOPAT เพิ่มขึ้นโดยทรัพย์สินเท่าเดิม กำไร EP จะเพิ่มขึ้น
- ทรัพย์สินเพิ่มจากปี 2561 (ส่วนใหญ่เป็นสัญญาเช่าการเงิน)

หน่วย : ล้านบาท



แผนภูมิที่ 4-2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2562 (ต.ค.61-มี.ค.62) (รายศูนย์)

หน่วย : ล้านบาท



แผนภูมิที่ 4-3 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2562 (ต.ค.61-มี.ค.62) (รายศูนย์)

ตารางที่ 4-1 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ประจำปี 2562 (ต.ค.61-มี.ค.62)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	เป้าหมาย ประจำปี 2562	เป้าหมาย ไตรมาส ที่ 1-2 (ต.ค.61- มี.ค.62) ปี 2562	ผล สะสมไตรมาส ที่ 1-2 (ต.ค.61- มี.ค.62) ปี 2562	ร้อยละ ของ เป้าหมาย สะสมไตรมาส ที่ 1-2	ร้อยละ ของ เป้าหมาย ปี 2562	ผล สะสมไตรมาส ที่ 1-2 (ต.ค.60- มี.ค.61) ปี 2561	ผล ปี 2561 (ต.ค.60- ก.ย.61)
NOPAT	246.864	167.795	212.238	126.49	85.97	164.826	251.259
Invested Capital : IC	1,955.506	1,954.753	2,431.260	124.38	124.33	1,882.041	2,314.080
WACC%	8.43%	8.09%	8.17%	-	-	8.04%	9.55%
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)=NOPAT-(IC x WACC%)	82.014	9.655	13.604	140.90	16.59	13.510	30.264
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	164.849	158.140	198.634	125.61	120.49	151.316	220.994
กำไรสุทธิทางบัญชี	284.686	197.632	237.573	120.21	83.45	184.740	310.751

ตารางที่ 4-2 รายงานผลค่า EP สะสมไตรมาสที่ 1-2 ปี 2562 (ต.ค.61-มี.ค.62) (รายศูนย์)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	เป้าหมาย สะสมไตรมาส ที่ 1-2 (ต.ค.61- มี.ค.62) ปี 2562	ผลการดำเนินงาน สะสมไตรมาสที่ 1 -2 (ต.ค.61 - มี.ค.62) ปี 2562						
		ภาพรวม	ศูนย์ ส่วนกลาง	ศูนย์ สภก.	ศูนย์ สภต.	ศูนย์ สภอ.	ศูนย์ สภนล.	ศูนย์ สภนบ.
NOPAT	167.795	212.238	(179.427)	183.530	84.714	102.872	31.210	(10.661)
Invested Capital : IC	1,954.753	2,431.260	87.312	1,218.972	378.461	388.224	284.167	74.123
WACC%	8.09%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%	8.17%

รายการ	เป้าหมาย สะสมไตรมาสที่ 1-2 (ต.ค.61- มี.ค.62) ปี 2562	ผลการดำเนินงาน สะสมไตรมาสที่ 1 -2 (ต.ค.61 - มี.ค.62) ปี 2562						
		ภาพรวม	ศูนย์ ส่วนกลาง	ศูนย์ สภก.	ศูนย์ สภต.	ศูนย์ สภอ.	ศูนย์ สภนล.	ศูนย์ สภนบ.
กำไรทาง เศรษฐศาสตร์ (EP) = NOPAT - (IC x WACC%)	9.655	13.604	(186.561)	83.940	53.794	71.154	7.994	(16.717)
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	158.140	198.634	7.133	99.590	30.920	31.718	23.216	6.056
กำไรสุทธิทาง บัญชี	197.632	237.573	(226.474)	208.785	104.918	127.420	36.361	(13.437)

#### 4.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มค่า EP (Strategic Improvement Plan: SIP)



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

- จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อกระตุ้นยอดขายและระบายสต็อกผลิตภัณฑ์นม
  - กิจกรรมส่งเสริมการขายนม ยู.เอช.ที. 200 มล. รสจืด และ รสหวาน
  - กิจกรรมส่งเสริมการขาย สำหรับ modern trade (MT) ได้แก่ โลตัส บิ๊กซี และ แมคโคร สำหรับ TT ได้แก่ บริษัท ยกถาวร , บริษัท พี.เอ็ม.สุรินทร์ และ มังกรเอก
  - โครงการ Thai-Denmark Marketing Coverage (เจาะตลาดรายย่อย)



- โครงการ Smart Agent
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added) => นมแลคโตสฟรี / นมตราไทย-เดนมาร์ค อยู่ดี
- โครงการ Top of Mind Brand (Market Share / Products Perceive)
- แผนการเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงสุด (เพิ่มการกระจายสินค้าให้ถึงผู้บริโภค โดยเน้นกิจกรรม Below the line)

## 2. แผนลดต้นทุนการผลิต (SIP II)

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

## 3. แผนบริหารลูกหนี้การค้า (SIP III)

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

## 4. แผนบริหารสินทรัพย์ (SIP IV)

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

ทิศทางองค์การในการส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศ

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร



นิยามวิสัยทัศน์



## วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบต่อองค์ความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพที่ดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

## นิยามตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์

1. Growth: การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรของอ.ส.ค.  
ตัวชี้วัด Growth: รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำมันดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %
2. Sustainability: แบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย จากฟาร์มไทย ด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมโคนมไทย ระดับสากล แบรนด์เดียวที่คนไทยมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมไทยส่งผลกระทบต่อในการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไทย  
ตัวชี้วัด Sustainability: Top of Mind Brand ระดับ brand perceived  $\geq 17.85$  % สํารวจโดยบริษัท Brandage
3. Learning: ความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบวงจร เกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความห่วงหา্ন ความมีส่วนร่วม ในการดำรงไว้ซึ่ง อุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป  
ตัวชี้วัด Learning: เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสำหรับ เกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั่วประเทศ
4. Performance: มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล  
ตัวชี้วัด Performance: : องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)

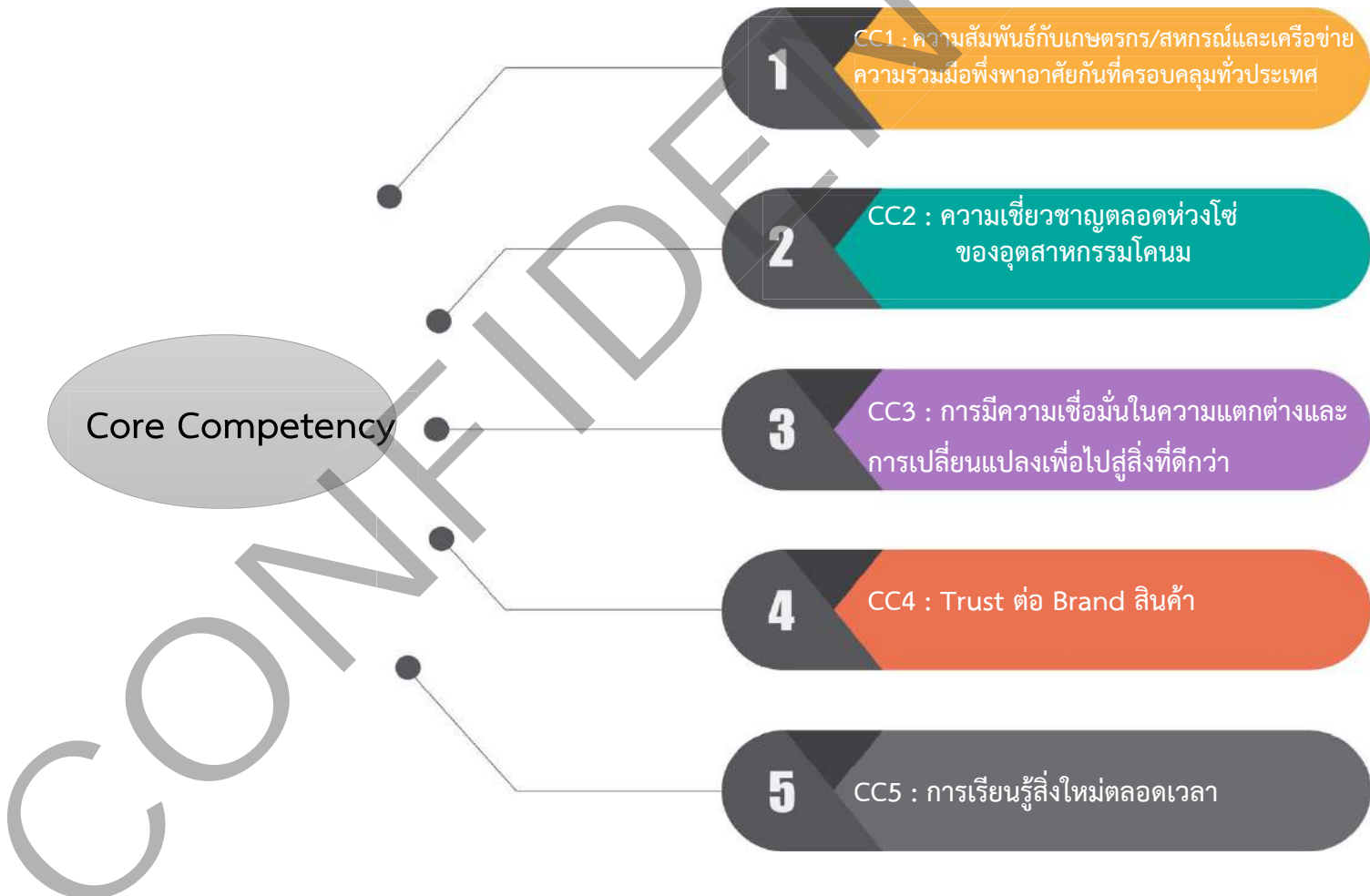
## ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

## 5.2 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบาย ภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้สะท้อน ทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น นมแห่งชาติ รวมพลังไทยเป็นหนึ่งในสร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน มีการจัดการที่ทันสมัย การส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีความสุข ผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทย แปรนด์ที่หนึ่งในใจที่คนไทยร่วมสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทย ให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืน และร่วมสืบทอดองค์ความรู้สู่สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าความสามารถพิเศษของ อ.ส.ค. ประกอบด้วย 5 ข้อดังต่อไปนี้



จากความสามารถพิเศษขององค์กรข้างต้น อ.ส.ค. จะดำเนินการเสริมสร้างพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับนโยบาย 5 ส และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายดังกล่าวต่อไป

### 5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในระยะ 20 ปี

อ.ส.ค.ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สำหรับปี 2562 โดยยังคงนำนโยบายประเทศไทย 4.0 เกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. เกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาเป็นกรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี และแผนระยะ 20 ปี เป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

- **ระยะ 5 ปี** องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ ให้บรรลุวิสัยทัศน์แห่งชาติ ภาคเกษตรกรรมและองค์กรเกษตรกรรมผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถ ลดต้นทุนและแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยมีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- **ระยะ 10 ปี** องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกรรม และองค์กรเกษตรกรรมเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ
- **ระยะ 15 ปี** ยกระดับองค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้าน ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแลให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและมีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- **ระยะ 20 ปี** องค์กร เกษตรกร ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้าในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโคนมที่ อ.ส.ค. ดูแล สามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

### 5.4 Roadmap การพัฒนาในระยะ 5 ปี

**นมแห่งชาติ**  
Being National Milk

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

**2560-2561**

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

**2562-2563**

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

**2564-2565**

- Sustainability** : Open DPO Milk Valley
- Intellectual** : Big Data Knowledge Any time Any where
- Perform** : Talent 20% & Completed New Assessment
- CSR 4.0** : DJSI Index complete
- Excellence** : TPM Excellence (Category B Achievement)

<b>DPO Milk Valley</b>	<b>IT Excellence</b>	<b>HR Transformation</b>	<b>CSR 4.0</b>	<b>Operational Excellence</b>
รู้และรับผิดชอบ	ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า	พัฒนาอย่างคั่งหน่วง	เห็นเรื่องธรรมาภิบาล	

# Project Theme



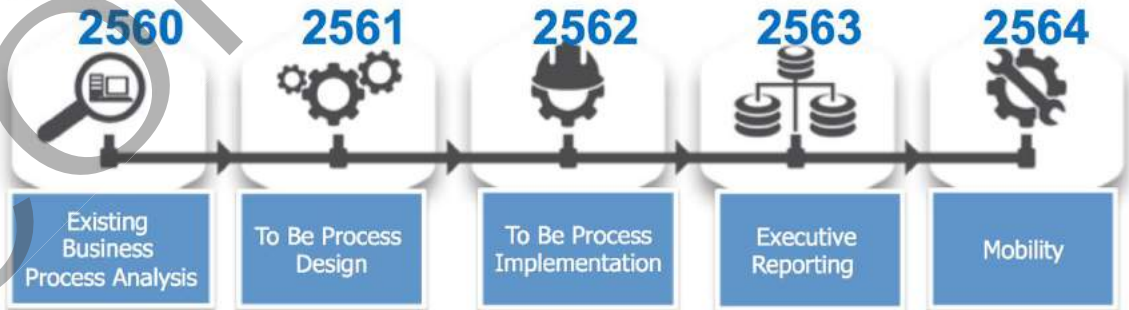
นมแห่งชาติ  
**Dairy Thailand 2021**



# IT excellence Road map



Completed ERP & HR for all operations





# HR Transformation Road Map

## Perform



### Transform

- บุคลากรมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (ร้อยละ 80)
- SEPA Self Assessment

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

### Re-form

- HR System Ready to use
- SEPA Implementation

## COMMUNICATION & CULTURE & CORE VALUE



# CSR 4.0 Road Map



## Public Private Partnership for Sustainable Development



CSR 2.0

CSR 3.0

CSR 4.0

# Operational Excellence Road Map



**TPM Excellent Award**  
Achievement activity 3 Yrs  
Category A :8 Pillars , 3 yrs  
Category B :5 Pillars , 2 yrs)

**Excellent In Consistent TPM Commitment**  
TPM Excellence 2 Yrs

**Special Award for TPM Achievement**  
Consistent Award 2 Yrs

**Advanced Special Award For TPM**  
Special Award 2 Yrs

**TPM World Class Award**  
Advanced Special Award 2 Yrs

CONFIDENTIAL

## 5.5 แผนที่ความเชื่อมโยงของเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และกระทรวง ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์

### กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

#### (1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



#### (2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



#### (3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงาน ปี 2560 และแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

ภาพที่ 5-1 แสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



# นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

## ประเทศไทย 4.0

การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ "การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม" (Value-Based Economy) และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจาก "ทำมาหากินน้อย" เป็น "ทำน้อยได้มาก" เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความไม่สมดุล โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 ด้าน ดังนี้



**1** Productive Growth Engine

มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ไทยเติบโตอย่างกระจายไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ



**2** Inclusive Growth Engine

กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่



**3** Green Growth Engine

โลกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความครบถ้วนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

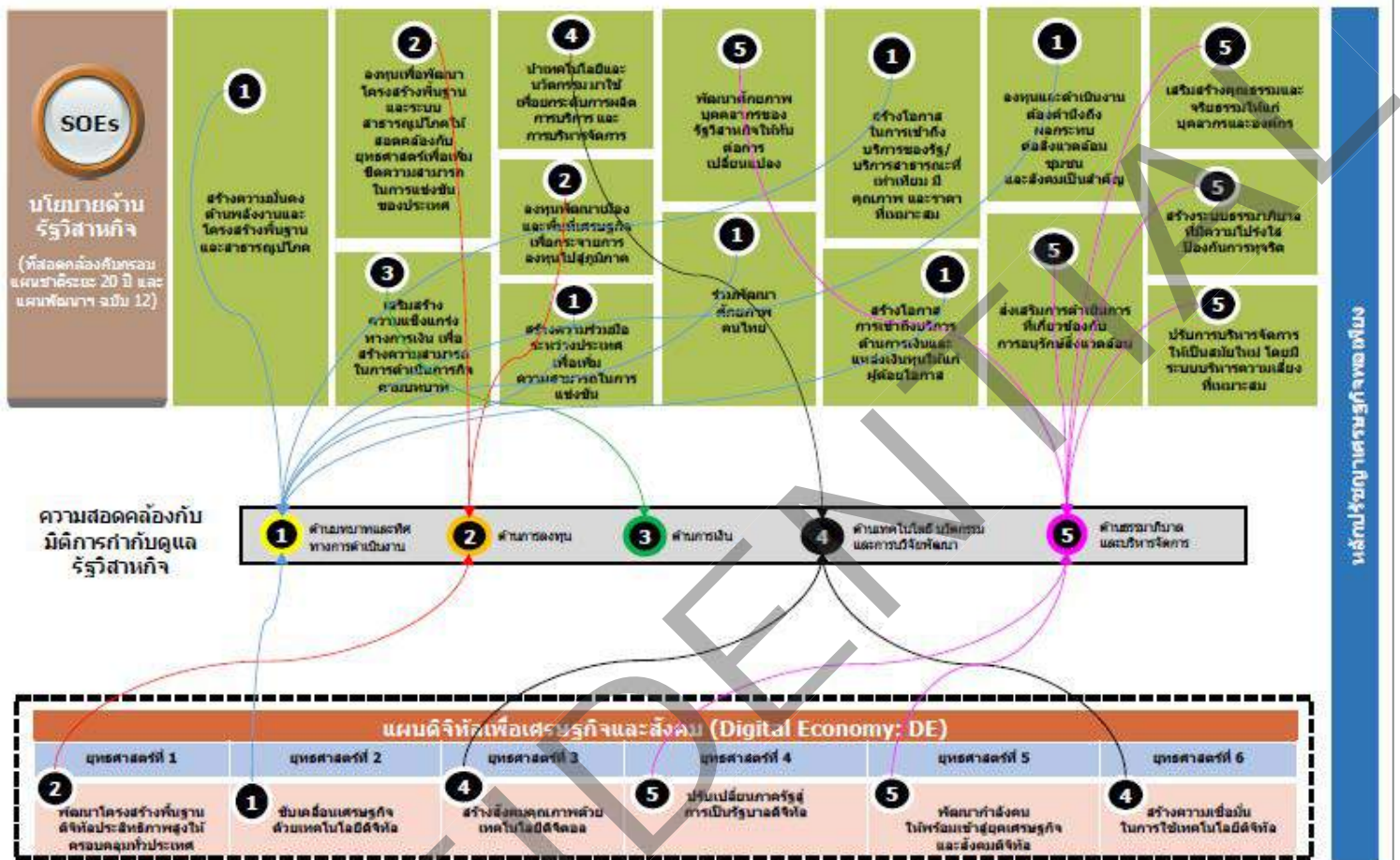


ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาผ่านโครงสร้างพื้นฐาน ICT ต่างๆ ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยผลักดันธุรกิจไทยเข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อปฏิรูปการผลิตสินค้าและบริการ เช่น Fintech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้าง Digital Platform ให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>การสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีบริการสาธารณะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน</li> <li>ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและตรงกันข้าม โดยเน้นบูรณาการการทำงานในรัฐบาล การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน</li> <li>สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูล</li> <li>พัฒนา Platform บริการพื้นฐานภาครัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายอาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมออนไลน์ ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค</li> </ul>

ภาพที่ 5-2 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

# นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

## การเชื่อมโยงกรอบยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจ

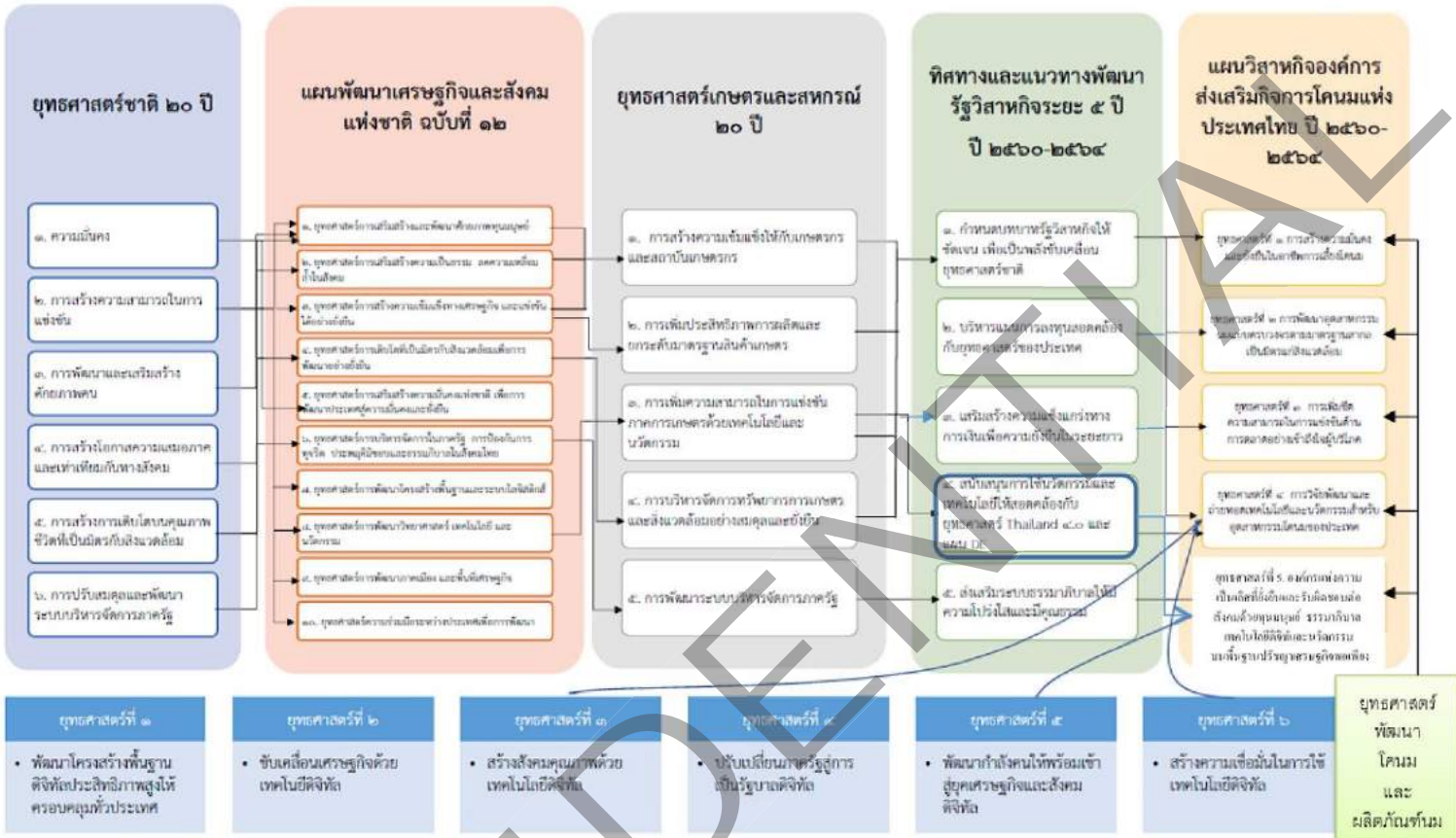


ภาพที่ 5- 3 แสดงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับ Thailand 4.0 and DE

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)  
เป้าหมายที่ ๒: ชีวความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน



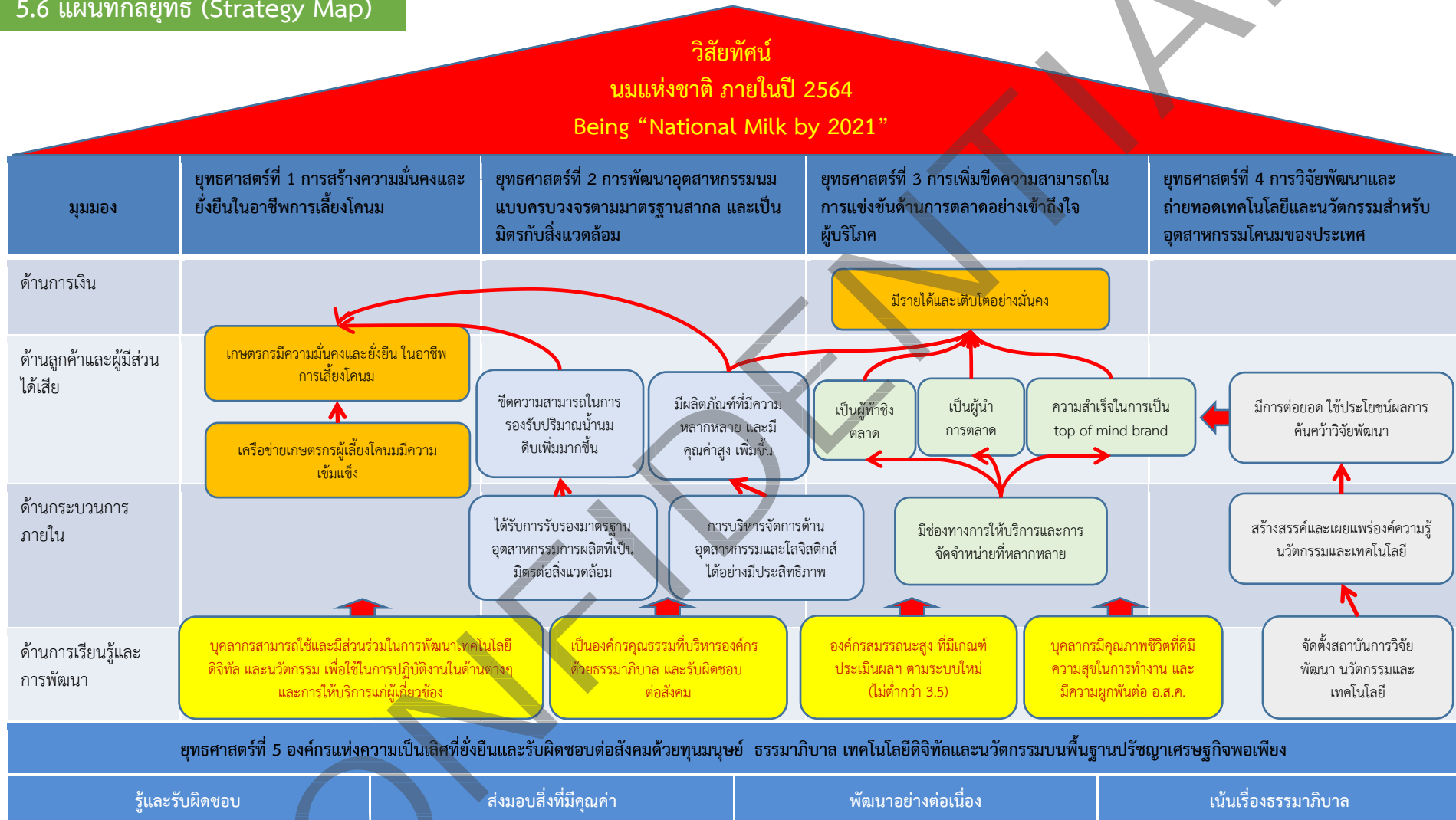
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี + ความรู้คู่คุณธรรม



ภาพที่ 5- 4 แสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง



## 5.6 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5 - 5 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนวิสาหกิจฉบับปี 2560-2564 (สำหรับปีงบประมาณ 2563)

วิสัยทัศน์

นมแห่งชาติ ภายในปี 2564 (Being National Milk by 2021)



## วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“สืบทอต่อความรู้และสร้างความสุขแก่เกษตรกรโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์คเป็นแบรนด์ ที่หนึ่งในใจที่คนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยให้อยู่คู่ประเทศไทยตลอดไป”

## นิยามวิสัยทัศน์

- Growth:** การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรของอ.ส.ค.

ตัวชี้วัด Growth: รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %
- Sustainability:** แบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย จากฟาร์มไทย ด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมโคนมไทยระดับสากล แบรนด์เดียวที่คนไทยมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมไทยส่งผลกระทบในการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไทย

ตัวชี้วัด Sustainability: Top of Mind Brand ระดับ brand perceived  $\geq 17.85$  % สํารวจโดยบริษัท Brandage
- Learning:** ความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนไทยได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้อุตสาหกรรมโคนมครบวงจร เกษตรกรเกิดการพัฒนา คนไทยเกิดความรัก ความหวงแหน ความมีส่วนร่วม ในการดำรงไว้ซึ่งอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรด้วยเกษตรกรไทย ให้คงอยู่คู่ประเทศไทยสืบไป

ตัวชี้วัด Learning: เป็นแหล่งเรียนรู้และที่พึ่งทางวิชาการด้านอุตสาหกรรมโคนมครบวงจรสำหรับ เกษตรกรโคนมไทยและคนไทยทั้งประเทศ
- Performance:** มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด Performance: องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)

## พันธกิจ

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

## ค่านิยม

องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์มลดต้นทุนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 2) มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน
- 3) ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างความร่วมมือของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย
- 4) มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย
- 5) พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมนมครบวงจรแห่งชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรโคนมไทยให้มีความเข้มแข็ง อาชีพการเลี้ยงโคนมมีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อยอดด้านผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่าและมีมาตรฐานสูง มีการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอันยาวนานของอสค. และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมของประเทศไทยเพื่อสืบทอดแก่คนไทยต่อไป
- 6) เป็น องค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ทำทนายเชิงยุทธศาสตร์ได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าใจผู้บริโภค

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

CONFIDENTIAL

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
<p><b>ตัวชี้วัดGrowth:</b> รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็น 12,000 ล้านบาท จากน้ำนมดิบที่ผลิตโดยเกษตรกรโคนมไทย 100 %</p> <p><b>พันธกิจ:</b> 1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน</p>	<p>เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยอย่างทั่วถึงเกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดย</p> <p>ส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์มลดต้นทุนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน</p>	1. 1 เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม	1.1.1 ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรโคนม (DIP)*	59.49% (718 ฟาร์ม)	20%	30%	40%	50%	<p>โปรแกรมการส่งเสริมฟาร์มตามความต้องการเฉพาะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (DIP) (อยู่ในProject Theme: CSR 4.0)</li> <li>โครงการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกรรายฟาร์ม (SCC ≤ 400,000 เซลล์ต่อมิลลิลิตร)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ฐานข้อมูลโคนม อ.ส.ค. (E-Dairy)(อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>
			1.1.2 ร้อยละฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในอาชีพเกษตรกรโคนม (DPO-Smart Farmer) **	37.72% (471 ฟาร์ม)	15%	20%	30%	40%	<p>เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการฟาร์ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ พัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmer (DPO - Smart Farmer)(อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ พัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmer (DPO - Smart Farmer) (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>



ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์/พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		1.2 เครื่องข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง	1.2.1 ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลชอนเดอร์เกอร์ด	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	การเสริมพลังเครือข่ายคนเลี้ยงโคนม	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการผลักดันให้เกิดสหกรณ์โคนมต้นแบบที่มีศักยภาพระดับรางวัลชอนเดอร์เกอร์ด</li> <li>โครงการพัฒนาและยกระดับงานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</li> <li>โครงการสร้างความยั่งยืนในระบบบริการสัตวแพทย์และผสมเทียมให้กับสหกรณ์</li> <li>โครงการประเมินความพึงพอใจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสหกรณ์โคนมต้นแบบ (อยู่ใน Project Theme: . DPO Milk Valley)</li> </ul>
			1.2.2 ร้อยละฟาร์มเกษตรกรโคนมที่ผ่านมาตรฐาน GAP	41.89% (1,746 ฟาร์ม)	+3%	+3%	+3%	+3%	โปรแกรมการส่งเสริมฟาร์มตามความต้องการเฉพาะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาและยกระดับงานด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</li> <li>โครงการสร้างความยั่งยืนในระบบบริการสัตวแพทย์และผสมเทียมให้กับสหกรณ์</li> <li>โครงการประเมินความพึงพอใจด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม</li> </ul>	

**\* เกณฑ์ชี้วัดด้านความมั่นคง ผ่านเกณฑ์ 3 ข้อ ดังนี้**

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

**\*\* เกณฑ์ชี้วัดด้านความยั่งยืน ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ดังนี้**

1. ผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัดในโครงการ DPO Smart Farmer 3 ข้อ ได้แก่
  - 1) ฟาร์มเกษตรกรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยในการจัดการฟาร์ม เช่น ใช้งาน Application, DIP, ไปโอเทคโนโลยี, Sexig และอื่นๆ
  - 2) ฟาร์มเกษตรกรมีรายได้ผ่านเกณฑ์ตามกำหนด จำนวนเงิน 500,000 บาท ขึ้นไป/ราย
  - 3) ฟาร์มผ่านการรับรองมาตรฐานฟาร์มโคนม (GAP)
2. มีความภาคภูมิใจในความเป็นเกษตรกรโคนม อย่างน้อยมี 1 ข้อจาก 3 ข้อ ต่อไปนี้
  - 1) มีความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพการเกษตร
  - 2) รักและหวงแหนพื้นที่และอาชีพทางการเกษตรไว้ให้รุ่นต่อไป
  - 3) มีความสุขและความพึงพอใจในการประกอบอาชีพการเกษตร

ND = not determined

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมแบบครบวงจรตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
<b>ตัวชี้วัด</b> <b>Sustainability:</b> Top of Mind Brand ระดับ brand perceived ≥17.85 % สสำรวจ โดยบริษัท Brandage <b>พันธกิจ:</b> 2. พัฒนา ธุรกิจอุตสาหกรรม นมให้ครบวงจรและ มีมูลค่าเพิ่ม	2. มุ่งมั่นพัฒนา อุตสาหกรรมการ ผลิตที่ได้รับการ รับรองด้วย มาตรฐานระดับ สากลที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม มุ่ง สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ อันทรงคุณค่าต่อ ยอดจากงานวิจัย เพื่อตอบสนองความ ต้องการและสุขภาพ ที่ดีของผู้บริโภค เน้น การบริหารจัดการ ด้านอุตสาหกรรมที่ เพิ่มศักยภาพในการ แข่งขัน เพื่อมอบ คุณภาพชีวิตที่ดีสู่ เกษตรกรโคนมไทย ร่วมกัน	2.1 ซีด ความสามารถ ในการรองรับ ปริมาณน้ำนม ดิบเพิ่มมากขึ้น	2.1.1 ปริมาณน้ำนมดิบตาม MOU (ตัน/วัน)	699	667	728	770	+6%	พัฒนา เทคโนโลยีเพื่อ อุตสาหกรรมการ ผลิต เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการ แข่งขัน ได้รับการยอมรับ ตาม มาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการขยาย กำลังการผลิต เพื่อรองรับ ปริมาณน้ำนม ดิบในอนาคต</li> <li>โครงการ ปรับเปลี่ยน เครื่องจักรและ Technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการติดตั้ง เครื่องจักรขยาย กำลังการผลิต (สนับสนุนเชิง ยุทธศาสตร์)</li> <li>โครงการ ปรับปรุงโรงงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ การผลิต (สนับสนุนเชิง ยุทธศาสตร์)</li> </ul>
		2.2 ได้รับการ รับรอง มาตรฐาน อุตสาหกรรม การผลิตที่เป็น มิตรต่อ สิ่งแวดล้อมที่ ได้รับการ ยอมรับใน ระดับสากล	2.2.1ได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากล - HACCP,GMP CODEX -ISO9001,14001,18001 - HALAL - ISO/IEC17025 - TPM" - มาตรฐานส่งออก - มาตรฐานนมพรีเมียม (เชียงใหม่) - มาตรฐานนมอแกนิก	✓ ✓ ✓ ✓ - - -	✓ ✓ ✓ ✓ - - -	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรอง ครบทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรอง ครบทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรอง ครบทุก มาตรฐาน	พัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรม การผลิต เพื่อเพิ่ม ชิดความสามารถใน การแข่งขัน ได้รับการยอมรับ ตาม มาตรฐานสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการอบรม พนักงานตาม ระบบ มาตรฐานที่ขอ การรับรอง</li> </ul>

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
		2.3 มี ผลิตภัณฑ์ที่มี ความ หลากหลาย และมีคุณค่าสูง เพิ่มขึ้น	2.3.1 ร้อยละความพึงพอใจ ของagentและsupplier ต่อผลิตภัณฑ์และมาตรฐาน การผลิตในระดับมาก-มาก ที่สุด	ND	>80%	>80%	>80%	>80%			
			2.3.2 ระดับความสำเร็จ ร้อยละการรับรู้ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของ ผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วมกับ ยุทธศาสตร์ที่ 3)	15.85	20.44	ผลงาน ปีที่ผ่าน มา +1%	ผลงาน ปีที่ผ่าน มา +1%	ผลงาน ปีที่ผ่าน มา +1%			
		2.4 การ บริหารจัดการ ด้าน อุตสาหกรรม และโลจิสติกส์ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2.4.1 ร้อยละของจำนวน โรงงานที่นำระบบTotal productive maintenance (TPM) มา ใช้ในการบริหารจัดการ โรงงานและเป็นผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด*	20% (สภท.)	100%	100%	100%	100%	Total productive maintenance (TPM)	● โครงการ TPM (อยู่ใน Project Theme: Operational Excellence)	● โครงการขับเคลื่อน TPM สู่ Operational Excellence(อยู่ใน Project Theme: Operational Excellence)
			2.4.2 ร้อยละของจำนวน โรงงานที่นำระบบ Manufacturing Execution Systems (MES) มาใช้ จัดการระบบ การผลิตและ/หรือโลจ ิสติกส์ได้ผลตามเป้าหมายที่ กำหนด**	ND	50%	75%	100%	100%	การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ อัจฉริยะ	● โครงการ จัดการระบบ การผลิต และโลจิสติกส์ (MES) (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)	● โครงการจัดการ ระบบผลิต และโลจิสติกส์ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)

\* เป้าหมายที่กำหนดสำหรับตัวชี้วัด 2.4.1 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบTotal productive maintenance (TPM) มาใช้ในการบริหารจัดการโรงงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่

- 1) อัตราส่วนข้อร้องเรียนต่อยอดจำหน่ายลดลง ร้อยละ 10 ต่อปี
- 2) ร้อยละของการสูญเสียน้ำมันเป็นไม่เกิน ร้อยละ 1.2, 1.15, 1.1, 1.0.9, 0.8 ของปีหรือช่วงปีตามลำดับ
- 3) ค่า Overall Equipment Effectiveness (OEE) ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 72, 76, 80, 85 85, 85 ของปีหรือช่วงปี ตามลำดับ
- 4) ร้อยละของต้นทุนด้านพลังงานต่อหน่วยที่ลดลง ร้อยละ 0.5 ต่อปี

\*\* เป้าหมายที่กำหนดสำหรับตัวชี้วัด 2.4.2 ร้อยละของจำนวนโรงงานที่นำระบบManufacturing Execution Systems (MES) มาใช้ และ/หรือมีการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

- 1) ร้อยละของการส่งมอบสินค้าตามการสั่งซื้อไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90
- 2) จำนวนวันของการสะสมสินค้าคงคลังไม่เกิน 21 วัน
- 3) จำนวนวันของการสะสมวัสดุและปัจจัยการผลิต ไม่เกิน 21 วัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าใจผู้บริโภค

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
<b>ตัวชี้วัด</b> <b>Sustainability:</b> Top of Mind Brand ระดับ brand perceived >17.85 % สำรองโดยบริษัท Brandage <b>พันธกิจ:</b> 2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม	3) ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand โดยมุ่งสร้างความมีส่วนร่วมของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทยของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย	3.1เป็นผู้ทำซิงตลาด	3.1.1 ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT Market Share	36%	ผลปี61 +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	ผลปีที่ผ่านมา +0.75%	การพัฒนาแบบองค์รวมสู่ผู้ทำซิงตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ CSR shared value (Project Theme: CSR 4.0)</li> <li>โครงการยกระดับผู้แทนจำหน่ายให้เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR-Share Value (E-learning ด้าน CSR) (Project Theme: CSR 4.0)</li> <li>โครงการSmart Agents สำหรับ Talent Sellers นมไทย-เดนมาร์ก (Project Theme: Operational Excellence)</li> </ul>
		3.2 เป็นผู้นำการตลาด	3.2.1 ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	ผลิตภัณฑ์คุณค่าสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (Project Theme: Operational Excellence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (Project Theme: Operational Excellence)</li> </ul>



ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
4)มีความพร้อม ด้านการตลาดใน ทุกมิติ และเพิ่มขีด ความสามารถใน การแข่งขันทั้งใน ประเทศและรองรับ ตลาดต่างประเทศ ครอบคลุมการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ มีความหมายต่อ ผู้บริโภค การ บริหารตัวแทน จำหน่าย การ พัฒนาช่องทาง จำหน่ายให้ง่ายต่อ การเข้าถึง การ พัฒนาระบบ โลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริหารที่มี คุณค่าเหนือความ คาดหมาย		3.3 มีช่องทาง การให้บริการ และการจัด จำหน่ายที่ หลากหลาย และมีระบบการ บริหารจัดการ พันธมิตรทาง การค้า การ บริหารตัวแทน จำหน่าย ที่มี ประสิทธิภาพ	3.3.1 ร้อยละ รายได้จากการ จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นต่อปี	9,480.96 ล้านบาท	+7% ต่อปี	+7% ต่อปี	+7% ต่อ ปี	+7% ต่อปี	การพัฒนา แบบองค์ รวมสู่ผู้ทำเชิง ตลาด	● โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence)	● โครงการยกระดับ ผู้แทนจำหน่ายให้เป็น Smart Agent (Project Theme: Operational Excellence)
			3.3.2 ร้อยละ ของยอดการ จำหน่าย ผลิตภัณฑ์นม ใน ต่างประเทศที่ เพิ่มขึ้นต่อปี	1,066.0 ล้านบาท	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี	+10% ต่อปี			
		3.4ความสำเร็จ ในการเป็น top of mind brand	3.4.1 ร้อยละ การรับรู้ ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของผู้บริโภค (ตัวชี้วัดร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 2,3,5)	15.85	20.44	ผลงานปี ที่ผ่านมา +1%	ผลงานปี ที่ผ่านมา +1%	ผลงานปี ที่ผ่านมา +1%	การสร้าง ความ เข้มแข็งและ คุณค่าของ ตราสินค้า	● โครงการ Top of Mind Brand (Project Theme: DPO milk valley) – Got Thai Milk (นมไทย-เดนมาร์ค นมไทยไคร้ก็ดื่ม) – โครงการส่งเสริม การท่องเที่ยว	● โครงการ Top of Mind Brand (Project Theme: DPO milk valley) – Got Thai Milk (นมไทย-เดนมาร์ค นมไทย ไคร้ก็ดื่ม)

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			3.4.2 ร้อยละ ความพึงพอใจ ของผู้บริโภค ต่อผลิตภัณฑ์ และการ บริการใน ระดับมาก- มากที่สุด	ND	>80%	>80%	>80%	>80%			

**\*3.1.2ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) พิจารณาดังนี้**

**1)ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงชนิดใหม่ (New High Value Added Product)**

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

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

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

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

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

## 2)ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงเดิม (New High Value Added Product)

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

ระดับ 2 ผ่านระดับ 1 และจัดทำแผนทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก คัดดี ประจำปีบัญชี ให้แล้วเสร็จ และนำเสนอให้ผู้أำนวยการและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนได้รับความเห็นชอบ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี

ระดับ 3 ผ่านระดับ 2 และสามารถดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้จำนวน 1 ล้านบาท

ระดับ 4 ผ่านระดับ 2 และสามารถดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ได้จำนวน 2 ล้านบาท

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

CONFIDENTIAL

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
<b>ตัวชี้วัด Learning:</b> เป็นแหล่งเรียนรู้ และที่พึ่งทาง วิชาการด้าน อุตสาหกรรมโคนม ครบวงจรสำหรับคน ไทย เกษตรกรโคนม ไทยทั่วประเทศ <b>พันธกิจ 3.สร้าง</b> แหล่งความรู้ด้าน กิจกรรมโคนมและ อุตสาหกรรมนม	พัฒนาสู่การจัดตั้งสถาบัน เพื่อการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมนมครบ วงจรแห่งชาติ เพื่อ ยกระดับคุณภาพชีวิต เกษตรกรโคนมไทยให้มี ความเข้มแข็ง อาชีพการ เลี้ยงโคนมมีความมั่นคง และยั่งยืน ต่อยอดด้าน ผลิตภัณฑ์ที่ทรงคุณค่า และมีมาตรฐานสูง มีการ สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี จากประสบการณ์ ความ เชี่ยวชาญอันยาวนาน ของ อสค. และพัฒนา เป็นคลังความรู้ด้าน อุตสาหกรรมโคนมของ ประเทศไทยเพื่อสืบทอด แก่คนไทยต่อไป	4.1จัดตั้งสถาบัน การวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโค นมแห่งชาติหรือ Dairy Academy	4.1.1 ระดับ ความสำเร็จของ ระบบและกลไกการ ขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนม แห่งชาติ*	ND	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-2	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-3	มีการ ดำเนินการ ข้อ 1-4	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	Dairy Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดตั้ง Dairy Academy (อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley)</li> <li>โครงการศึกษาผลกระทบจาก FTA</li> <li>โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการกั้นเงินสำรองอื่นเพื่อการลงทุนในอนาคตตามมาตรา10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดตั้ง Dairy Academy (อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley)</li> <li>การสร้างบุคลากรด้านกิจการโคนม (สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์)</li> </ul>
		4.2สร้างสรรค์และ เผยแพร่องค์ ความรู้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรม โคนม	4.2.1จำนวน ผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ที่ได้รับ การตีพิมพ์เผยแพร่ ในระดับชาติและ นานาชาติต่อปี	ND	ND	ND	1	1	Dairy Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการแผนงานวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม(อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley)</li> </ul>	
		4.3มีการต่อยอด ใช้ประโยชน์ผล การค้นคว้าวิจัย พัฒนา	4.3.1 ระดับ ความสำเร็จการ พัฒนาผลิตภัณฑ์นม ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)* (ตัวชี้วัด ร่วมยุทธศาสตร์ที่ 3,4)	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	Dairy Academy + ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณค่า สูง		

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			4.3.2 จำนวน งานวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ที่ นำไปใช้ประโยชน์	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	Dairy Academy		

\* 4.1.1 ระดับความสำเร็จของ ระบบและกลไกการขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ\* มีเกณฑ์รายระดับ ดังนี้

1. มีการตั้งสถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ และแต่งตั้งคณะกรรมการในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน
2. คณะกรรมการมีการกำหนดนโยบายและแผนงานการเป็นศูนย์กลางการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมรวมถึงการคิดค้นเทคโนโลยีด้านกิจการโคนม ด้านอุตสาหกรรมโคนมและด้านการตลาดที่มีมาตรฐาน การเผยแพร่  
งานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ การเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านกิจการโคนมครบวงจร ทั้งนี้แผนงานจะต้องครอบคลุมในสำนักงานสนับสนุนที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพงานด้วย
3. มีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด
4. มีการนำผลงานการวิจัยและพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในฟาร์มเกษตรกร/กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นม/การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นมและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
5. มีการติดตาม ประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมาภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
ตัวชี้วัด Performance: องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ ประเมินผลฯ ตาม ระบบใหม่	เป็นองค์กรแห่งความ เป็นเลิศและยั่งยืน ด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อ สังคมบนพื้นฐานของ ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงอาศัย นวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัลในการบริหาร จัดการ และพัฒนา ระบบสนับสนุนที่เอื้อ ให้การปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจของ องค์กรที่คล่องตัว สามารถรองรับงาน เชิงนโยบายและงานที่ ท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ได้	5.1บุคลากร สามารถใช้และมี ส่วนร่วมในการ พัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลและ นวัตกรรมเพื่อใช้ ในการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆและ การให้บริการแก่ ผู้เกี่ยวข้อง	5.1.1 จำนวน นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหาร หรือเพื่อภารกิจ หลักต่อปี	1	1	1	1	1	การพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล Big Data เพื่อการ บริหารและงานใน ภารกิจหลัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ IT มีความ พร้อมใช้ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ IT มีความ พร้อมใช้ (อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)</li> <li>โครงการจัดการ ความรู้เชิงนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล(อยู่ใน Project Theme: IT Excellence)</li> </ul>
		5.2 เป็นองค์กร คุณธรรมที่บริหาร องค์กรด้วยธรร มาภิบาล และ รับผิดชอบต่อ สังคม	5.2.1 ระดับ เกณฑ์องค์กร คุณธรรม*	ND	ระดับ องค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	ระดับ องค์กร คุณธรรม ต้นแบบ	CG-CSR เน้นธรรมภิ บาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนา คุณธรรมและความ โปร่งใสในการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค. (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>
			5.2.2 Product Perceived Brand (ตัวชี้วัด ร่วมยุทธศาสตร์ 2, 3, 5)	15.85	20.44	ผลงานปีที่ ผ่านมา +1%	ผลงานปีที่ ผ่านมา +1%	ผลงานปี ที่ผ่านมา +1%	CG-CSR คุณค่า โภชนาและสร้างเสริม สุขภาพ CG-CSR จากฟาร์มสู่ โต๊ะอาหาร CG-CSR พัฒนาคอน อย่างต่อเนื่อง CG-CSR รับผิดชอบต่อ ชุมชนและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ CSR Shared Value (อยู่ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ CSR Shared Value (อยู่ ใน Project Theme: CSR 4.0)</li> </ul>



ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
			5.2.3 ระดับ ความสำเร็จใน การดำเนินงาน เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ (Eco- efficiency)**	5.0000	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5			
		5.3องค์กร สมรรถนะสูง ที่มี เกณฑ์ประเมินผล ฯ ตามระบบใหม่ (ไม่ต่ำกว่า 3.5)	5.3.1 การเป็น รัฐวิสาหกิจที่มี เกณฑ์ประเมินผล ฯ ตามระบบ ใหม่*** (ไม่ต่ำกว่า 3.5)	ND	ไม่ต่ำกว่า 3.3	ไม่ต่ำกว่า 3.4	ไม่ต่ำกว่า 3.5	3.75	ยกระดับการ บริหารจัดการ ด้วยนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและภาพลักษณ์องค์กร“รู้และรับผิดชอบสิ่งที่มีคุณค่าพัฒนาอย่างต่อเนื่องเน้นเรื่องธรรมาภิบาล”(อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley)</li> <li>โครงการการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Development)( อยู่ใน Project Theme: HR Transformation )</li> <li>โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร(อยู่ใน Project Theme: DPO Milk Valley)</li> <li>โครงการการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Development)( อยู่ใน Project Theme: HR Transformation )</li> <li>โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> </ul>

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ ที่ เกี่ยวข้อง	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลงาน ปี 2561	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์	โครงการ 62	โครงการ 63
					ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565			
										Project Team ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายใน(อยู่ใน Project Theme: HR Transformation) • โครงการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Successors Development) อยู่ใน Project Theme: HR Transformation)	ทางการบริหาร (Successors Development)( อยู่ใน Project Theme: HR Transformation )
		5.4บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันกับ อ.ส.ค.	5.4.1 ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer****	71.28 %	มากกว่า 80%	มากกว่า 85%	มากกว่า 90%	มากกว่า 93%	สร้างเสริมทุนมนุษย์ด้วยคุณภาพชีวิตและความสุข	• โครงการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร (อยู่ใน Project Theme: HR Transformation)	• โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (อยู่ใน Project Theme: HR Transformation)

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

ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม

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

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
การประเมินระดับที่ 1 องค์กรส่งเสริมคุณธรรม				
1) องค์กรมีการประกาศข้อตกลง (เจตนารมณ์/ธรรมนุญ/ปฏิญญา) ร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณธรรม	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลงร่วมกันเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรไม่น้อยกว่า 50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	จำนวนสมาชิกองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กรทุกระดับมีการประกาศข้อตกลงร่วมกันเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร 20-50 % ของจำนวนสมาชิกในองค์กร	น้อยกว่า 20% หรือไม่มีการปฏิบัติ	
2) องค์กรมีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ” ที่สอดคล้องกับปัญหาคุณธรรมขององค์กรหรือคุณธรรม4ประการพอเพียง วินัยสุจริตจิตอาสาเช่นการใช้วัสดุสำนักงานอย่างประหยัดมาปฏิบัติงานตรงเวลาการบริการด้วยความโปร่งใสจัดจิตอาสาช่วยเหลือสังคมฯลฯ	จำนวนสมาชิกองค์กรไม่น้อยกว่า 50% มีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ” เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรครอบคลุมทั้ง๔คุณธรรมอย่างน้อย3-5 เรื่อง	จำนวนสมาชิกองค์กร 20-49 % ร่วมกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย“ปัญหาที่อยากแก้” และ“ความดีที่อยากทำ”เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรครอบคลุมทั้ง 4คุณธรรมอย่างน้อย1-2 เรื่อง	น้อยกว่า 20 % หรือไม่มีการปฏิบัติ	
3) องค์กรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านส่งเสริมคุณธรรมและจัดบุคลากร/ทีมงาน/ ผู้รับผิดชอบการ	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กรและมีการ	- มีแผนการขับเคลื่อนคุณธรรมขององค์กรแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กรและมีการ	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
ดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรตามประเด็น คุณธรรมเป้าหมายองค์กร	ส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร  - มีการมอบหมายแต่งตั้งบุคคลหรือหน่วยงาน รับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์ อักษร	มอบหมายบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบการ ดำเนินงานแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร		
<b>การประเมินระดับที่ 2 องค์กรคุณธรรม</b>				
4) องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม ในองค์กรตามคุณธรรมเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดเป็น ระบบและต่อเนื่องมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน ส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรไม่น้อยกว่า 50 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงาน/กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมในองค์กรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน แผนส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรระหว่าง 20- 49%	น้อยกว่า 20% หรือไม่ มีการปฏิบัติ	
5) องค์กรมีการจัดระบบติดตามรายงานประเมินผลและ จัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร อย่างต่อเนื่อง	- มีการจัดระบบติดตามประเมินผลและรายงานผล กิจกรรม  - จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในของสมาชิกทุกระดับในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	- มีการจัดระบบติดตามประเมินผลและรายงานผล กิจกรรม  จัดกิจกรรมรณรงค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก องค์กรในบางโอกาส	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
	- จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร			
6) องค์กรมีกระบวนการยกย่องเชิดชูการทำความดีหรือบุคคลผู้มีคุณธรรมในรูปแบบต่างๆเช่นบุคคลคุณธรรมโครงการดีเด่นด้านส่งเสริมคุณธรรมส่วนงานดีเด่นด้านคุณธรรมฯลฯ	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคลคุณธรรมตามคุณธรรมเป้าหมายทั้งภายในองค์กรและมีกระบวนการยกย่องเชิดชูภายนอกองค์กรด้วย	มีการจัดกิจกรรมประกาศยกย่องเชิดชูบุคคลคุณธรรมเฉพาะภายในองค์กร	ไม่มีการปฏิบัติ	
<b>การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ</b>				
7) องค์กรมีผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรตาม “ปัญหาที่อยากแก้” และ “ความดีที่อยากทำ” ตามคุณธรรมพอเพียงวินัยสุจริตจิตอาสาเพิ่มมากขึ้น	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานในองค์กรตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริมคุณธรรมที่องค์กรกำหนดไม่น้อยกว่า 80 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานในองค์กรตามตัวชี้วัดในแผนส่งเสริมคุณธรรมที่องค์กรกำหนดไม่น้อยกว่า 60 %	มีผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดน้อยกว่า 60%	
<b>การประเมินระดับที่ 3 องค์กรคุณธรรมต้นแบบ</b>				
8) องค์กรมีการเพิ่มประเด็นคุณธรรมเป้าหมายในมิติการนำหลักศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดเป็นปัญหาที่อยากแก้ความดีที่อยากทำเพิ่มเติม	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนดองค์กรได้มีการกำหนดประเด็นคุณธรรมเพื่อดำเนินการ	นอกเหนือจากผลสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนดองค์กรได้มีการกำหนดประเด็นคุณธรรมเพิ่มเติมเพียงมิติใด	ไม่มีการปฏิบัติ	

การประเมินองค์กรคุณธรรม	เกณฑ์การให้คะแนน			รวม
	2	1	0	
จากคุณธรรมอื่นๆอย่างชัดเจน	เพิ่มเติมครบทั้ง2มิติคือการนำหลักศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	มิติหนึ่งคือการนำหลักศาสนาหรือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง		
9) องค์กรมีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้	<p>มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมทั้งในภาพรวมและองค์ความรู้ครบทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ</p> <p>- สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้</p>	<p>- มีองค์ความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมเฉพาะบางกิจกรรม</p> <p>- สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่นได้</p>	<p>- มีการดำเนินงานแต่</p> <p>ไม่มีการถอดองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่</p>	

### เกณฑ์การประเมินผลคะแนนและระดับดังนี้

ระดับที่1องค์กรส่งเสริมคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อ (ระดับที่1) คะแนนรวมไม่น้อยกว่า3คะแนน (ผ่านระดับที่1)

ระดับที่ 2องค์กรคุณธรรมเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1และระดับที่2คะแนนรวมไม่น้อยกว่า6คะแนน (ผ่านระดับที่2)

ระดับที่3องค์กรคุณธรรมต้นแบบเกณฑ์การประเมินต้องมีการดำเนินงานทุกข้อในระดับที่1ระดับที่2และระดับที่3คะแนนรวมไม่น้อยกว่า9คะแนน (ผ่านระดับที่3)

ทั้งนี้แต่ละองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนหัวข้อหลักเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อการประเมินองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจขององค์กรตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล

### \*\* ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

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

ระดับ 1 มีการตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินงานในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร

ระดับ 2 ทำการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร

ระดับ 3 รายงานผลการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



ระดับ 4 ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยเริ่มจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

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

\*\*\* ระดับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

\*\*\*\* 5.4.1 ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุขเป็น มีความสุข-มีความสุขอย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer ครอบคลุมเป็นการวัดระดับความสุขโดยประเมิน จากองค์ประกอบ คุณภาพชีวิตและความสุข 9 มิติ 56 ตัวชี้วัด

- 1. Happy Body (สุขภาพดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีสุขภาพ ร่างกายแข็งแรง สมส่วน มีพฤติกรรมการบริโภคที่ดี/เหมาะสม มีความพึงพอใจสภาวะสุขภาพกายของตนเอง มิตินี้มี 6 ตัวชี้วัด คือ ค่า BMI ภาวะอ้วนลงพุง ออกกำลังกาย สดชื่น ตื่นเครื่องดี แอลกอฮอล์ และความพึงพอใจต่อสุขภาพกาย
- 2. Happy Relax (ผ่อนคลายดี)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถ บริหารเวลาในแต่ละวันเพื่อการพักผ่อนได้อย่างมีคุณภาพ พึงพอใจกับการ บริหารจัดการปัญหาของตนเอง และใช้ชีวิตให้ง่ายสบายๆ มิตินี้มี 5 ตัวชี้วัด คือ ความพอใจในการพักผ่อน กิจกรรมหย่อนใจ ความเครียด ชีวิตเป็นไปตามที่คาดหวัง และการจัดการกับปัญหาในชีวิต
- 3. Happy Heart (น้ำใจดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีจิตสาธารณะ มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวม และมีเมตตาต่อบุคคลรอบข้าง มิตินี้มี 9 ตัวชี้วัด คือ ความรู้สึกเอื้ออาทร การให้ความช่วยเหลือแก่คนรอบข้าง การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ เหมือนพี่เหมือนน้อง การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนการทำงาน การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
- 4. Happy Soul (จิตวิญญาณดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีความ ตระหนักถึงคุณธรรม และศีลธรรม รู้แพ้รู้ชนะ รู้จักให้ และมีความ กตัญญูรู้คุณ มิตินี้มี 5 ตัวชี้วัด คือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา การให้ทาน และการปฏิบัติกิจตามศาสนา การให้อภัย การยอมรับและการขอโทษ รวมถึง การตอบแทนผู้มีพระคุณ
- 5. Happy Family (ครอบครัวดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพัน เชื่อใจ มั่นใจ และอุ่นใจกับบุคคลในครอบครัวของตนเอง มิตินี้มี 3 ตัวชี้วัด คือ เวลาอยู่กับครอบครัว การทำกิจกรรม กับครอบครัว และมีความสุขกับครอบครัว
- 6. Happy Society (สังคมดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีความ สัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนบ้าน ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น รอบข้าง ไม่ทำให้สังคมเสื่อมถอย มิตินี้มี 6 ตัวชี้วัด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนบ้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม ความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน การขอความช่วยเหลือจากคนในชุมชน สังคมสงบสุข และ การใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข
- 7. Happy Brain (ใฝ่รู้ดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้เท่าทันและตั้งรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และพอใจที่จะแสดงความสามารถ ความทันสมัยอยู่เสมอ มิตินี้มี 3 ตัวชี้วัด คือ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาตนเอง และโอกาสในการพัฒนาตนเอง
- 8. Happy Money (สุขภาพเงินดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีวินัย ในการใช้จ่ายเงิน มีความสามารถและพึงพอใจในการบริหารจัดการ ระบบการรับ จ่าย และออมเงินในแต่ละเดือน มิตินี้มี 4 ตัวชี้วัด คือ การผ่อนชำระหนี้สินต่างๆ การชำระหนี้ เงินออม และความเพียงพอของค่าตอบแทนที่ได้รับ
- 9. Happy work-life (การงานดี)** หมายถึง การที่บุคคลมีความสุขใจในที่ทำงาน มีความรัก ความผูกพัน และความภาคภูมิใจ ในองค์กร มีความมั่นใจในอาชีพรายได้ และมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าของตนเอง ในองค์กร มิตินี้มี 15 ตัวชี้วัด คือ ความสุขต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร การได้รับการดูแลด้านสุขภาพ ความพึงพอใจต่อสวัสดิการ การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน ความเหมาะสมของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคง ในอาชีพ ความเสี่ยงจากการทำงาน การลาออกจากงาน การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ความถูกต้องของการจ่ายค่าจ้าง ความตรงเวลาของการจ่ายค่าจ้าง และการทำงานอย่างมีความสุข

## การประเมินผลความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard

แผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับปี 2563 ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

### 7.1 มิติด้านการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
เติบโตอย่างมั่นคง	• รายได้รวม	9,143	9,760	10,347	11,325	12,000
ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	• อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	6.84	9.88	9.63	13.09	13.32
	• อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	27	147	154	263	304

ตารางที่ 7-1 แสดงมิติด้านการเงิน 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564)

### 7.2 มิติด้านต้นทุนลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
สร้างความมั่นคงในอาชีพ (เกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม)	• ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรโคนม (DIP) *	+10%	+10%	+10%	+10%	+10%
	• ร้อยละของฟาร์มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ด้านความยั่งยืนในอาชีพเกษตรกรโคนม (DPO-Smart Farmer) **	-	-	15%	20%	30%
เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง	• ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลชอนเดอร์เกอร์ด	ND	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
เครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง	ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบระดับรางวัลซอนเดอ์กอ์รด์	ND	ND	สหกรณ์ต้นแบบ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์	สหกรณ์ต้นแบบภาคละ 1 สหกรณ์
ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มมากขึ้น	ปริมาณน้ำนมดิบตาม MOU (ตัน/วัน)	-	699	667	728	770
มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีคุณค่าสูงเพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจของ agent และ supplier ต่อผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตในระดับมาก-มากที่สุด	>80	>80	>80	>80	>80
เป็นผู้ทำชิงตลาด	ส่วนแบ่งการตลาดนม UHT Market Share	-	36%	ผลปี 61 +0.75%	ผลปีที่ผ่าน มา +0.75%	ผลปีที่ผ่าน มา +0.75%
เป็นผู้นำการตลาด	ระดับความสำเร็จการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4	อย่างน้อยระดับ 4
ความสำเร็จในการเป็น top of mind brand	ร้อยละการรับรู้ผลิตภัณฑ์ Product perceived ของผู้บริโภค	9.38	15.85	17.85	ผลงานปีที่ผ่าน มา +1%	ผลงานปีที่ผ่าน มา +1%
มีการต่อยอด ใช้ประโยชน์ ผลการค้นคว้าวิจัยพัฒนา	ร้อยละงานวิจัยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่นำไปใช้ประโยชน์	ND	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง

ตารางที่ 7-2 แสดงมิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 7.3 มิติกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
ได้รับการรับรองมาตรฐาน อุตสาหกรรมการผลิตที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากล	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน	ได้รับการ รับรองครบ ทุก มาตรฐาน
การบริหารจัดการด้าน อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของจำนวนโรงงาน ที่นำระบบ Total productive maintenance (TPM) มา ใช้ในการบริหารจัดการ โรงงานและเป็นผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด*	100	100	100	100	100
มีช่องทางการให้บริการและ การจัดจำหน่ายที่ หลากหลาย และมีระบบ การบริหารจัดการพันธมิตร ทางการค้า การบริหาร ตัวแทนจำหน่าย ที่มี ประสิทธิภาพ	ร้อยละรายได้จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นต่อปี	+7%	+7%	+7%	+7%	+7%
สร้างสรรค์และเผยแพร่องค์ ความรู้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรม โคนม	จำนวนผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ที่ได้รับการ ตีพิมพ์เผยแพร่ใน ระดับชาติและนานาชาติ ต่อปี	ND	ND	ND	ND	1
สร้างความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์/บริการ	ระดับความสำเร็จการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มี มูลค่าสูง (High Value Added Product)	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
ยกระดับการบริหารจัดการสู่ ความเป็นเลิศ	ระดับความสำเร็จด้านการ บริหารจัดการ	ยกระดับการ บริหาร จัดการ สู่ความเป็น เลิศ (KPI หมวด 3) คะแนนต่ำ กว่า 3 (Risk	ยกระดับการ บริหาร จัดการ สู่ความเป็น เลิศ (KPI หมวด 3) คะแนนต่ำ กว่า 3 (Risk	เตรียมความ พร้อมสู่ เกณฑ์ ประเมินผลฯ ตามระบบ ใหม่ ใหม่	เกณฑ์ ประเมินผลฯ ตามระบบ ใหม่(ไม่ต่ำ กว่า 3.4)	เกณฑ์ ประเมินผลฯ ตามระบบ ใหม่(ไม่ต่ำ กว่า 3.5)
บริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพ	ระดับเกณฑ์องค์กร คุณธรรม*	ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม	ระดับองค์กร ส่งเสริม คุณธรรม

ตารางที่ 7-3 แสดงมิติด้านกระบวนการภายใน

## 7.4 มิติด้านคนและความรู้ (การเรียนรู้และพัฒนา)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		60	61	62	63	64
บุคลากรสามารถใช้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง	จำนวนนวัตกรรมที่มีการปรับปรุงหรือพัฒนา	ND	ND	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 2
เป็นองค์กรคุณธรรมที่บริหารองค์กรด้วยธรรมาภิบาล และรับผิดชอบต่อสังคม	ระดับเกณฑ์องค์กรคุณธรรม	ND	ND	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรส่งเสริมคุณธรรม	ระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
องค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเกณฑ์ประเมินผลตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.5)	การเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีเกณฑ์ประเมินผลตามระบบใหม่(ไม่ต่ำกว่า 3.5)	ND	ไม่ต่ำกว่า 3.3	ไม่ต่ำกว่า 3.4	ไม่ต่ำกว่า 3.5	ไม่ต่ำกว่า 3.3
บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน และมีความผูกพันต่อ อ.ส.ค.	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีระดับความสุข เป็น มีความสุข-มีความสุข อย่างยิ่ง เมื่อวัดด้วย happinometer**	ND	มากกว่า 80%	มากกว่า 80%	มากกว่า 85%	มากกว่า 90%
เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Competency ตามตำแหน่งงาน	20	40	60	80	100
จัดตั้งสถาบันการวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ หรือ Dairy Academy	ระดับความสำเร็จของ ระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานสถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ*	ND	ND	มีการดำเนินการ ข้อ 1 และ 2	มีการดำเนินการ ข้อ 1-3	มีการดำเนินการ ข้อ 1-4

ตารางที่ 7-4 แสดง 4 มิติด้านคนและความรู้



8.1 โครงสร้างทางการเงิน

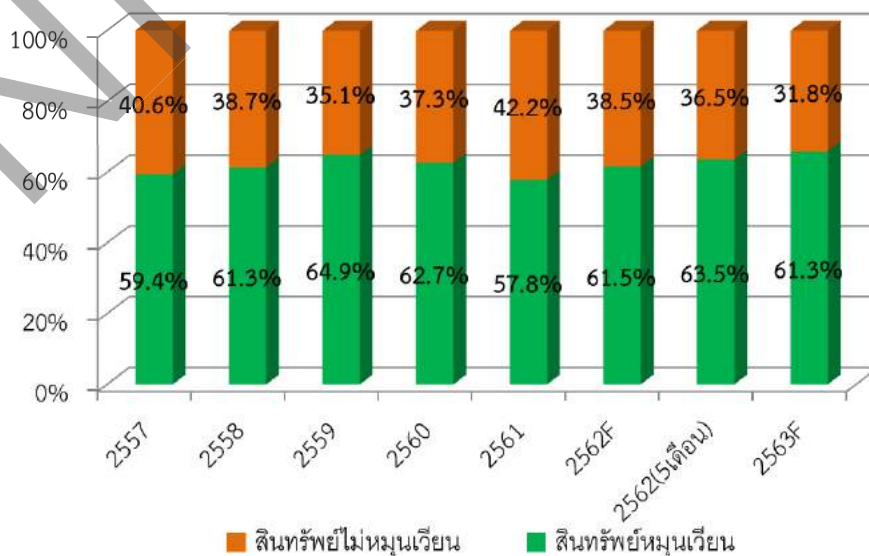
โครงสร้างทางการเงินของ อ.ส.ค.ประกอบด้วยสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน หนี้สินไม่หมุนเวียน และส่วนของทุน ตามงบแสดงฐานะการเงิน ดังนี้

งบแสดงฐานะการเงิน ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562 (5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>สินทรัพย์</b>								
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59.4%	61.3%	64.9%	62.7%	57.8%	61.5%	63.5%	61.3%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	40.6%	38.7%	35.1%	37.3%	42.2%	38.5%	36.5%	38.7%
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>หนี้สินและส่วนของทุน</b>								
รวมหนี้สินหมุนเวียน	41.7%	42.4%	43.7%	41.9%	41.2%	40.7%	45.2%	38.5%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	40.1%	34.6%	30.2%	29.1%	32.0%	30.2%	25.0%	27.7%
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>81.9%</b>	<b>77.0%</b>	<b>73.9%</b>	<b>71.0%</b>	<b>73.2%</b>	<b>70.9%</b>	<b>70.2%</b>	<b>66.2%</b>
<b>ส่วนของทุน</b>								
รวมส่วนของทุน	18.1%	23.0%	26.1%	29.0%	26.8%	29.1%	29.8%	33.8%
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

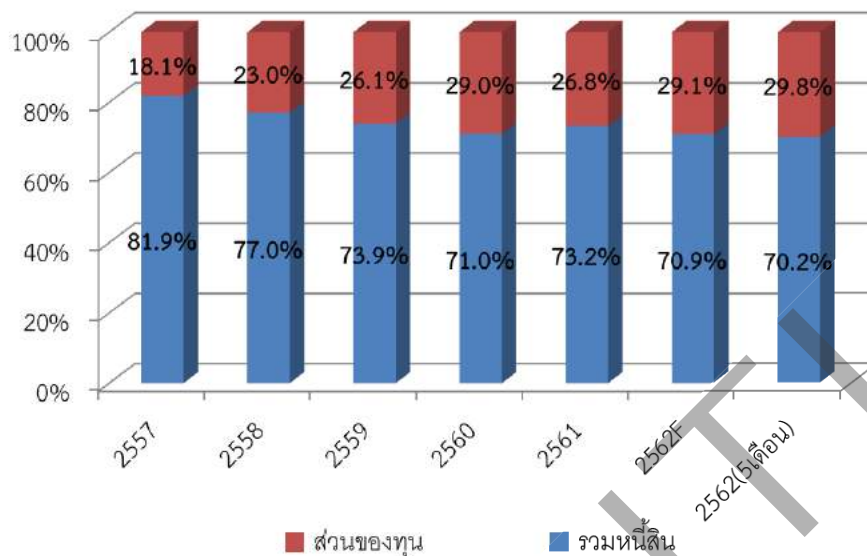
ตารางที่ 8-1 แสดงโครงสร้างทางการเงินของ อ.ส.ค.

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จาก สินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 59.4% : 40.6% และมีแนวโน้มเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน: สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จำนวน 61.3% : 38.7% ในปี 2563F



แผนภูมิที่ 8-1 แสดงโครงสร้างของสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 ถึง 2563F

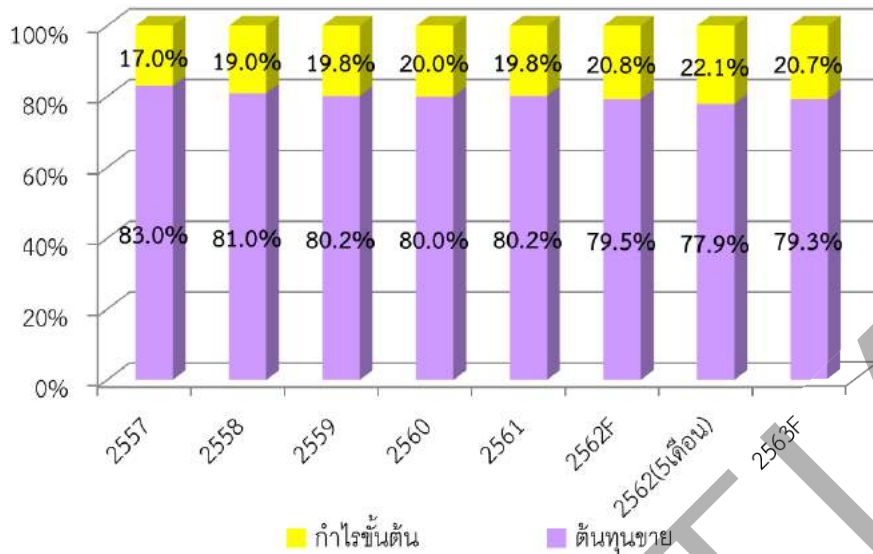
โครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 จากหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 81.9% : 18.1% และมีแนวโน้มเป็นหนี้สิน : ส่วนของทุน จำนวน 66.2% : 33.8% ในปี 2562F



แผนภูมิที่ 8-2 แสดงโครงสร้างของหนี้สินมีการเปลี่ยนแปลงในปี 2557 ถึง 2563F

เนื่องจากในปี 2557 มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการรับรู้สินทรัพย์ถาวรใหม่โดยให้สินทรัพย์ที่เกิดจากการเช่าซื้อถือเป็นสินทรัพย์ของ อ.ส.ค. ตั้งแต่วันแรกที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา ทำให้สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่เป็นระบบ ERP ต้องบันทึกเป็นสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ มูลค่าของสินทรัพย์ที่เกิดจากสัญญาเช่าทางการเงิน จะลดลงตามสัญญาที่เหลือ ส่วนมูลค่าสินค้ายคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า จะเริ่มลดลงในปี 2560 เนื่องจากมีผลต่อค่า EP , EBITDA จึงมีการบริหารจัดการเพื่อให้ค่าดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

ในขณะที่โครงสร้างต้นทุนก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกันจากต้นทุนขาย 83% มีกำไรขั้นต้น 17% ในปี 2557 ลดลงมาเป็นต้นทุนขาย 79.0% มีกำไรขั้นต้น 21.0% ในปี 2561 ซึ่งผลการดำเนินงานในปี 2562 (งวด 5 เดือน) เริ่มมีแนวโน้มการทำกำไรเพิ่มขึ้นโดยมีกำไรขั้นต้นเป็น 22.1%



แผนภูมิที่ 8-3 แสดงโครงสร้างต้นทุนที่มีการปรับเปลี่ยน

ที่ผ่านมา อ.ส.ค. มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม ดังนี้

ปีงบประมาณ	ล้านบาท	อัตราการเติบโต(%)
ปีงบประมาณ 2557 (สตง.รับรอง)	7,165	5.8
ปีงบประมาณ 2558 (สตง.รับรอง)	7,805	8.9
ปีงบประมาณ 2559 (สตง.รับรอง)	8,220	5.3
ปีงบประมาณ 2560 (สตง.รับรอง)	8,908	8.4
ปีงบประมาณ 2561 (สตง.รับรอง)	9,450	6.1
ปีงบประมาณ 2562 (เป้าหมาย)	10,159	7.5
ปีงบประมาณ 2562 (5 เดือน)	3,694	-60.9
ปีงบประมาณ 2563 (เป้าหมาย)	10,159	7.5

ในขณะที่ต้นทุนขายมีอัตราการเติบโตในปี 2557 ประมาณ 7.7% ปี 2558 ประมาณ 8.0% ปี 2559 ประมาณ 4.1% ปี 2560 ประมาณ 8.7% ปี 2561 ประมาณ 5.7% ในปี 2562F ประมาณการ 6.0% และในปี 2563F ประมาณการ 9.6%

งบกำไรขาดทุน ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>รายได้</b>								
รายได้จากการขาย	5.8%	8.9%	5.3%	8.4%	6.1%	7.5%	-60.9%	9.6%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	-100.0%	0.0%	-7.0%	47.8%	-25.5%	3.2%	-55.1%	11.1%
รายได้อื่น	27.4%	-26.3%	15.9%	5.8%	6.7%	-13.2%	-2.2%	-21.7%
<b>รวมรายได้</b>	5.8%	10.7%	5.1%	9.0%	5.4%	7.3%	-60.5%	9.5%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>								
ต้นทุนขาย	7.7%	8.0%	4.1%	8.7%	5.7%	6.0%	-61.7%	9.6%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	-32.3%	68.6%	8.4%	6.9%	-31.9%	88.0%	-32.7%	4.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	13.8%	1.4%	12.8%	14.5%	8.7%	3.8%	-64.2%	13.1%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	0.0%	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%	-52.3%	0.0%	-69.9%
ต้นทุนทางการเงิน	4,479.2%	37.1%	7.5%	-25.2%	21.7%	7.1%	-51.9%	9.7%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	7.5%	8.6%	5.4%	9.2%	4.9%	16.0%	-61.4%	2.8%
<b>กำไร (ขาดทุน)</b>	-58.5%	209.0%	-3.4%	0.5%	24.9%	0.0%	-31.7%	0.0%
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>								
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการ ประมาณการ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-100.0%	0.0%	0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกกันภัย สำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน	-37.2%	-1,235.0%	-123.5%	-39.9%	3,641.7%	39.2%	-100.0%	2.8%
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	-58.6%	224.1%	-7.8%	0.9%	4.7%	14.5%	-18.1%	9.5%

ตารางที่ 8-2 แสดงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี 2557-2563F

ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่ลดลงกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี 2557 - 2561 แล้วพบว่า สอดคล้องกัน กล่าวคือ อัตราการเติบโตของรายได้มีแนวโน้มลดลง ซึ่งต้นทุนขายในแต่ละปีค่อนข้างคงที่ แสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิต และการบริหารสินค้าคงเหลือ ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น แต่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารกลับมีแนวโน้มสูง จึงทำให้อัตรากำไรมีแนวโน้มลดลงในขณะที่ยอดขายเพิ่มขึ้น จึงเห็นควรให้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารไม่ให้สูงไปกว่าที่ผ่านมา เพื่อให้อัตรากำไรเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2562 จึงมีการตั้งเป้าหมายในส่วนของต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารไม่ให้เกินไปกว่าปีที่ผ่านมา เพื่อให้ได้ผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปีก่อน

งบแสดงฐานะทางการเงิน ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>สินทรัพย์</b>								
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>								
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	426,817,999.71	274,993,493.02	469,612,954.65	466,166,501.97	483,777,895.53	450,000,000.00	327,971,051.29	455,000,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	780,499,595.69	884,145,756.26	885,000,000.00	927,931,694.61	832,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	11,924,985.79	18,514,770.34	21,348,280.59	5,150,976.08	3,061,121.92	13,000,000.00	10,027,337.53	14,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์	323,638,351.60	458,889,430.33	518,841,233.13	296,898,274.19	484,847,791.15	680,000,000.00	978,957,341.20	680,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	224,910,821.40	250,181,817.52	257,772,717.14	328,421,122.31	320,399,506.21	300,000,000.00	450,661,576.69	350,000,000.00
บุคคลวิกร์คงเหลือ	17,081,855.00	15,987,590.00	-	-	10,000.00	-	10,000.00	-
วัสดุคงเหลือ	62,938,602.96	70,146,898.50	76,088,069.67	76,226,507.66	76,681,830.91	80,000,000.00	81,066,012.05	80,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36,710,679.83	33,506,330.14	44,292,677.28	76,514,400.51	65,479,945.12	75,000,000.00	60,884,939.19	70,000,000.00
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>1,762,609,402.49</b>	<b>1,826,140,806.96</b>	<b>2,040,469,624.25</b>	<b>2,029,827,378.41</b>	<b>2,318,403,847.10</b>	<b>2,483,000,000.00</b>	<b>2,817,455,277.50</b>	<b>2,481,000,000.00</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>								
เงินลงทุน	-	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	161,647,585.89	139,170,248.71	967,589,594.53	1,096,826,743.86	73,866,110.96	45,000,000.00	64,722,786.60	28,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	1,040,638,421.85	1,012,315,894.06	116,827,878.09	93,090,235.67	1,600,501,100.72	1,488,000,000.00	1,533,922,170.04	1,517,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-	5,036,774.60	-	1,665,300.61	-
บุคคลวิกร์คงเหลือ	-	-	14,903,180.00	14,821,115.00	16,184,770.00	22,000,000.00	16,796,545.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,561,538.55	1,868,805.82	2,159,491.15	1,684,464.70	436,374.92	1,000,000.00	158,080.00	500,000.00
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,203,847,546.29</b>	<b>1,153,354,948.59</b>	<b>1,101,480,143.77</b>	<b>1,206,422,559.23</b>	<b>1,696,025,131.20</b>	<b>1,556,000,000.00</b>	<b>1,617,264,882.25</b>	<b>1,567,500,000.00</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>2,966,456,948.78</b>	<b>2,979,495,755.55</b>	<b>3,141,949,768.02</b>	<b>3,236,249,937.64</b>	<b>4,014,428,978.30</b>	<b>4,039,000,000.00</b>	<b>4,434,720,159.75</b>	<b>4,048,500,000.00</b>
<b>หนี้สินและส่วนของทุน</b>								
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>								
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้การค้า	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	919,349,359.68	1,082,807,967.21	1,100,000,000.00	1,406,420,175.76	1,038,523,000.00
เจ้าหนี้อื่น	67,629,843.13	52,425,499.71	70,483,767.93	37,360,589.90	42,640,305.93	25,000,000.00	33,368,584.47	40,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	27,893,614.89	35,475,320.25	57,735,603.12	55,935,985.06	28,337,095.00	25,000,000.00	40,932,570.99	25,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระ ใน 1 ปี	57,770,468.32	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระ	-	-	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบ กำหนดชำระใน 1 ปี	130,259,752.90	157,341,279.14	178,513,301.65	190,303,640.91	353,044,532.33	350,000,000.00	377,077,338.33	355,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	165,794,100.81	122,386,351.78	137,435,862.28	152,034,334.40	148,105,927.89	145,000,000.00	145,129,403.83	100,030,000.00
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,237,810,965.61</b>	<b>1,264,403,229.96</b>	<b>1,373,461,560.61</b>	<b>1,354,983,909.95</b>	<b>1,654,935,828.36</b>	<b>1,645,000,000.00</b>	<b>2,002,928,073.38</b>	<b>1,558,553,000.00</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>								
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว สุทธิ	650,475,461.07	548,709,562.64	442,255,405.55	461,497,346.24	746,339,894.10	676,000,000.00	646,673,627.05	664,248,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	248,120,000.00	190,300,000.00	209,430,000.00	176,000,000.00	182,450,000.00	200,000,000.00	132,450,000.00	93,000,000.00
รายได้จากการบริการการรับรู้	16,551,901.73	12,671,793.00	9,474,613.93	8,030,978.07	8,626,783.54	5,000,000.00	4,073,793.09	6,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ พนักงานหลังจากออกจากงาน	275,441,863.00	278,119,112.00	287,313,438.00	296,547,665.99	345,880,041.00	339,000,000.00	326,751,290.34	356,752,000.00
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,190,589,225.80</b>	<b>1,029,800,467.64</b>	<b>948,473,457.48</b>	<b>942,075,990.30</b>	<b>1,283,296,718.64</b>	<b>1,220,000,000.00</b>	<b>1,109,948,710.48</b>	<b>1,120,000,000.00</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,428,400,191.41</b>	<b>2,294,203,697.60</b>	<b>2,321,935,018.09</b>	<b>2,297,059,900.25</b>	<b>2,938,232,547.00</b>	<b>2,865,000,000.00</b>	<b>3,112,876,783.86</b>	<b>2,678,553,000.00</b>
<b>ส่วนของทุน</b>								
ทุน	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,366,787.68	651,367,000.00	651,366,787.68	651,367,000.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	-113,310,030.31	33,925,270.27	168,647,962.25	287,823,249.71	424,829,643.62	522,633,000.00	670,476,588.21	718,580,000.00
<b>รวมส่วนของทุน</b>	<b>538,056,757.37</b>	<b>685,292,057.95</b>	<b>820,014,749.93</b>	<b>939,190,037.39</b>	<b>1,076,196,431.30</b>	<b>1,174,000,000.00</b>	<b>1,321,843,375.89</b>	<b>1,369,947,000.00</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>2,966,456,948.78</b>	<b>2,979,495,755.55</b>	<b>3,141,949,768.02</b>	<b>3,236,249,937.64</b>	<b>4,014,428,978.30</b>	<b>4,039,000,000.00</b>	<b>4,434,720,159.75</b>	<b>4,048,500,000.00</b>

ตารางที่ 8-3 แสดงฐานะทางการเงินในปี 2557-2561 และประมาณการปี 2563F

ส่วนงบแสดงฐานะทางการเงินในปี 2557-2561 และประมาณการปี 2562F-2563F นั้น อ.ส.ค.มีรายการที่มีสาระสำคัญได้แก่ สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ที่มีมูลค่าสูง

**สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้าย้อนหลัง (2557-2563F)**

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
สินค้าคงเหลือ	548,549,173.00	709,071,247.85	776,613,950.27	625,319,396.50	805,247,297.36	980,000,000.00	1,429,618,917.89	1,030,000,000.00
	-8.6%	29.3%	9.5%	-19.5%	28.8%	21.7%	77.5%	5.1%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	658,586,106.20	703,920,477.11	652,513,691.79	780,499,595.69	884,145,756.26	885,000,000.00	927,931,694.61	832,000,000.00
	-2.1%	6.9%	-7.3%	19.6%	13.3%	0.1%	5.0%	-6.0%
สินค้าคงเหลือ	788,463,185.56	896,774,779.08	929,293,025.63	919,349,359.68	1,082,807,967.21	1,100,000,000.00	1,406,420,175.76	1,038,523,000.00
	11.2%	13.7%	3.6%	-1.1%	17.8%	1.6%	29.9%	-5.6%

**ตารางที่ 8-4 แสดงสินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การค้า ที่มีมูลค่าสูงซึ่งขึ้นสภาพคล่องทางการเงิน**

แสดงถึงความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์หมุนเวียนให้กลายเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียนที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ

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

**อัตราส่วนสภาพคล่อง : Liquidity Ratio (2557-2563F)**

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
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	2,483,000,000	2,817,455,278	2,481,000,000
ภาวะผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1,237,610,966	1,264,403,230	1,373,461,561	1,354,983,910	1,654,935,828	1,645,000,000	2,002,928,073	1,558,553,000
	1.42	1.44	1.49	1.50	1.40	1.51	1.41	1.59
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	1,503,000,000	1,387,836,360	1,451,000,000
ภาวะผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1,237,610,966	1,264,403,230	1,373,461,561	1,354,983,910	1,654,935,828	1,645,000,000	2,002,928,073	1,558,553,000
	0.98	0.88	0.92	1.04	0.91	0.91	0.69	0.93

**ตารางที่ 8-5 แสดงอัตราส่วนสภาพคล่อง และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว**

อ.ส.ค. มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) เพิ่มขึ้นจาก 1.42 เท่า ในปี 2557 เป็น 1.50 เท่า ในปี 2560 ซึ่งถือว่ายังมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณผลปรากฏว่าลดลงจาก 0.98 เท่าในปี 2557 เป็น 0.91 เท่าในปี 2561 จะเห็นได้ว่าสภาพคล่องทางการเงินลดลงเนื่องจากสินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม และสินค้าคงเหลือ-วัสดุ มีแนวโน้มสูงขึ้น และอาจมีการจำหน่ายต่ำกว่าปริมาณน้ำมันดิบที่รับซื้อ จึงเห็นควรให้มีการบริหารจัดการจัดทำแผนการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ และวัสดุคงเหลือให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน



## 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. มีอัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นจาก 10.76 รอบ ในปี 2557 เป็น 12.12 รอบ ในปี 2559 และปี 2561 ลดลงเป็น 11.35 รอบ ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยประมาณการจาก 33.44 วัน ปี 2557 เป็น 31.70 วัน ในปี 2561

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าก็ลดลงจาก 10.42 รอบ ในปี 2557 เป็น 9.06 รอบ ในปี 2559 และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องไป 10.81 รอบในปี 2561 ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยประมาณการ 34.56 วันในปี 2557 เหลือเพียง 33.29 วัน ในปี 2561 และเพิ่มขึ้นในปี 2563F เป็น 40.29 วัน จึงเห็นควรให้มีการวางแผนการขายอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้า ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)</b>								
<b>1. Liquidity of Receivables(สภาพคล่องของลูกค้า)</b>								
-Receivable Turnover Ratio	7,165,001,662	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	10,159,999,400	3,694,151,487	11,130,540,010
(อัตราหมุนของลูกหนี้การค้า)	665,639,348	681,253,292	678,217,084	716,506,644	832,322,676	884,572,878	906,038,725	858,500,000
	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	11.49	4.08	12.97
-Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	10.76	11.46	12.12	12.43	11.35	11.49	4.08	12.97
	33.44	31.42	29.70	28.95	31.70	31.34	88.29	27.77
<b>2.Liquidity of Inventory(สภาพคล่องของสินค้า)</b>								
-Inventory Turnover Ratio	5,982,862,714	6,463,986,056	6,731,403,216	7,319,058,352	7,735,369,519	8,195,831,909	2,960,679,632	8,980,423,739
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	574,413,130	628,810,210	742,842,599	700,966,673	715,283,347	892,623,649	1,117,433,108	1,005,000,000
	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	9.18	2.65	8.94
-Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	10.42	10.28	9.06	10.44	10.81	9.18	2.65	8.94
	34.56	35.02	39.73	34.48	33.29	39.21	135.87	40.29
<b>3.Liquidity Of Payables(สภาพคล่องของเจ้าหนี้)</b>								
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	5,982,862,714	6,463,986,056	6,731,403,216	7,319,058,352	7,735,369,519	8,195,831,909	2,960,679,632	8,980,423,739
	748,727,576	842,618,982	913,033,902	924,321,193	1,001,078,663	1,091,403,984	1,244,614,071	1,069,261,500
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	7.51	2.38	8.40
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360	360	360
	7.99	7.67	7.37	7.92	7.73	7.51	2.38	8.40
	45.05	46.93	48.83	45.46	46.59	47.94	151.34	42.86

ตารางที่ 8-6 แสดงถึงความสามารถที่ อ.ส.ค. ได้บริหารจัดการสินทรัพย์

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 ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(แสดง ไร่บรอง)	(แสดง ไร่บรอง)	(แสดง ไร่บรอง)	(แสดง ไร่บรอง)	(แสดง ไร่บรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
<b>3.ความสามารถในการทำกำไร</b>								
<b>1.Profitability in Relation to sales</b>								
-Gross Profit Margin	118,213,890,796	134,194,741,468	148,901,704,766	158,953,564,841	171,544,592,399	196,416,749,100	73,347,185,490	215,011,627,110
(เปรียบเทียบกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	7,165,001,622	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	10,159,999,400	3,694,151,487	11,130,540,010
	16.5	17.19	18.11	17.84	18.15	19.33	19.85	19.32
- Net Profit Margin	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	32,268,600,000	18,988,786,714	33,177,695,235
(เปรียบเทียบกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	7,165,011,622	7,805,933,471	8,220,420,264	8,908,594,001	9,450,815,443	10,159,999,400	3,694,151,487	11,130,540,010
	1.03	3.05	2.67	2.49	2.45	3.18	5.14	2.98
<b>2.Profitability in Relation to Investment</b>								
-Rate of Return on Equity	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	32,268,600,000	18,988,786,714	33,177,695,235
(ROE)	515,193,642	611,674,408	752,653,404	879,602,394	1,007,693,234	1,125,098,216	1,199,019,904	1,271,973,500
(อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น)	14.26	38.93	29.18	25.18	23.01	28.68	15.84	26.08
- Return on Asset Ratio	7,347,666,289	23,812,370,060	21,962,572,870	22,150,999,888	23,185,639,391	32,268,600,000	18,988,786,714	33,177,695,235
(ROA)อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์)	2,589,286,788	2,972,976,352	3,060,722,762	3,189,099,853	3,625,339,458	4,026,714,489	4,224,574,569	4,043,750,000
	2.84	8.01	7.18	6.95	6.40	8.01	4.49	8.20

ตารางที่ 8-7 แสดงอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

อ.ส.ค. มีอัตรากำไรขั้นต้นในปี 2557-2561 ประมาณ 16.50 – 18.15% และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 19.85% ในปี2563F รวมทั้งอัตราผลตอบแทนในส่วนของทุน และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ ก็มีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิลดลงนี้เกิดจากประสิทธิผลในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ที่มีงบประมาณสูง แต่ยังไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก จึงควรมีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณประชาสัมพันธ์และรวมถึงแนวโน้มส่วนลดในการจำหน่ายที่สูงขึ้น

**ความสามารถในการชำระหนี้**

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

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

อัตราส่วนหนี้สิน ย้อนหลัง (2557-2563F)

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561	2562F	2562(5เดือน)	2563F
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(ข้อมูลเบื้องต้น)	(เป้าหมาย)
4.อัตราส่วนหนี้สิน								
1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios) (อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	2,428,400,191	2,294,203,698	2,321,935,018	2,297,059,900	2,938,232,547	2,865,000,000	3,112,876,784	2,678,553,000
	2,966,456,949	2,979,495,756	3,141,949,768	3,236,249,938	4,014,428,978	4,039,000,000	4,434,720,160	4,048,500,000
	0.82	0.77	0.74	0.71	0.73	0.71	0.70	0.66
2.Times- Interest- Earned (อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	73,476,663	238,123,701	219,625,729	221,509,999	231,856,394	322,686,000	189,887,867	331,776,952
	39,198,342	53,724,261	57,728,243	43,207,755	52,579,484	25,098,542	25,268,932	7,558,580
	1.87	4.43	3.80	5.13	4.41	12.86	7.51	43.89

ตารางที่ 8-8 แสดงอัตราส่วนหนี้สิน

อ.ส.ค. มีอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในปี 2557-2561 ค่อนข้างคงที่ประมาณ 0.82 – 0.73 และประมาณการในปี 2563F อยู่ที่ระดับ 0.66 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และอ.ส.ค. มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับสูง ทำให้ อ.ส.ค. ยังมีความสามารถในการหาแหล่งกู้ยืมเงินในระยะยาวมาเพื่อขยายการเติบโตได้อีกมาก

ประมาณการงบการเงิน 5 ปี

จากการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างต้นทุนข้างต้น อ.ส.ค. จึงได้จัดทำประมาณการงบการเงิน 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและมีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน ภายใต้ตัวชี้วัดตามมิติด้านการเงิน ดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					
	2560	2561	2562	2563	2564	2565
รายได้ (ล้านบาท)	9,143	9,760	10,347	11,130	12,000	12,610
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	221	298	322	331	358	382
EBITDA (ล้านบาท)	425	458	478	478	503	526
สัดส่วนรายได้ MT : TT	58 : 42	56 : 44	58 : 42	56 : 44	54 : 56	52 : 48
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	6.8	9.8	7.9	8.2	8.7	9.2
อัตรากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	27.7	147	92	88	110	130

ตารางที่ 8-9 แสดงประมาณการงบการเงิน 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564)

โดยประมาณการโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ระดับต้นทุนขาย 79.0 - 81.0% กำไรขั้นต้น 19.0 – 21.0% ส่วนกำไรขาดทุน(สุทธิ) ประมาณการไว้ที่ 3% ของรายได้เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการตลาด รวมทั้งราคาขายที่ อ.ส.ค. ไม่สามารถปรับขึ้นราคาผลิตภัณฑ์นมได้ จึงไม่สามารถที่จะทำให้อัตรากำไรสูงขึ้นได้ อ.ส.ค. จึงพยายามที่จะควบคุมต้นทุนขายให้อยู่ในอัตราคงที่ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก็ได้มีการควบคุมกำกับดูแลให้เหมาะสม

## 8.2 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2560	%	2561	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%	2565E	%
	(สตง รับรอง)		(สตง รับรอง)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
<b>สินทรัพย์</b>												
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>												
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	466,116,501.97	14.4%	483,777,895.53	12.1%	450,000,000.00	11.1%	455,000,000.00	11.2%	460,000,000.00	11.3%	465,000,000.00	11.2%
เงินลงทุนชั่วคราว		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	780,499,595.69	24.1%	884,145,756.26	22.0%	885,000,000.00	21.9%	832,000,000.00	20.6%	865,000,000.00	21.2%	870,000,000.00	21.0%
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	5,150,976.08	0.2%	3,061,121.92	0.1%	13,000,000.00	0.3%	14,000,000.00	0.3%	12,500,000.00	0.3%	14,000,000.00	0.3%
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	296,898,274.19	9.2%	484,847,791.15	12.1%	680,000,000.00	16.8%	680,000,000.00	16.8%	690,000,000.00	16.9%	730,000,000.00	17.6%
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	328,421,122.31	10.1%	320,399,506.21	8.0%	300,000,000.00	7.4%	350,000,000.00	8.6%	350,000,000.00	8.6%	350,000,000.00	8.4%
ปศุสัตว์คงเหลือ		0.0%	10,000.00	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
วัสดุคงเหลือ	76,226,507.66	2.4%	76,681,830.91	1.9%	80,000,000.00	2.0%	80,000,000.00	2.0%	80,000,000.00	2.0%	80,000,000.00	1.9%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	76,514,400.51	2.4%	65,479,945.12	1.6%	75,000,000.00	1.9%	70,000,000.00	1.7%	55,500,000.00	1.4%	65,000,000.00	1.6%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,029,827,378.41</b>	<b>62.7%</b>	<b>2,318,403,847.10</b>	<b>57.8%</b>	<b>2,483,000,000.00</b>	<b>61.5%</b>	<b>2,481,000,000.00</b>	<b>61.3%</b>	<b>2,513,000,000.00</b>	<b>61.6%</b>	<b>2,574,000,000.00</b>	<b>62.1%</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>												
เงินลงทุน		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1,096,826,743.86	33.9%	73,866,110.96	1.8%	45,000,000.00	1.1%	28,000,000.00	0.7%	17,000,000.00	0.4%	-	0.0%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	93,090,235.67	2.9%	1,600,501,100.72	39.9%	1,488,000,000.00	36.8%	1,517,000,000.00	37.5%	1,528,000,000.00	37.4%	1,545,000,000.00	37.3%
งานระหว่างก่อสร้าง		0.0%	5,036,774.60	0.1%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ปศุสัตว์คงเหลือ	14,821,115.00	0.5%	16,184,770.00	0.4%	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	1,684,464.70	0.1%	436,374.92	0.0%	1,000,000.00	0.0%	500,000.00	0.0%	1,000,000.00	0.0%	1,500,000.00	0.0%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,206,422,559.23</b>	<b>37.3%</b>	<b>1,696,025,131.20</b>	<b>42.2%</b>	<b>1,556,000,000.00</b>	<b>38.5%</b>	<b>1,567,500,000.00</b>	<b>38.7%</b>	<b>1,568,000,000.00</b>	<b>38.4%</b>	<b>1,568,500,000.00</b>	<b>37.9%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>3,236,249,937.64</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,014,428,978.30</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,039,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,048,500,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,081,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,142,500,000.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>หนี้สินและส่วนของทุน</b>												
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>												
เงินเบิกเกินบัญชี				0.0%				0.0%		0.0%	-	0.0%

รายการ	2560	%	2561	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%	2565E	%
	(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
เจ้าหนี้การค้า	919,349,359.68	28.4%	1,082,807,967.21	27.0%	1,100,000,000.00	27.2%	1,038,523,000.00	25.7%	1,044,303,000.00	25.6%	1,091,303,000.00	26.3%
เจ้าหนี้อื่น	37,360,589.90	1.2%	42,640,305.93	1.1%	25,000,000.00	0.6%	40,000,000.00	1.0%	38,000,000.00	0.9%	39,000,000.00	0.9%
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	55,935,985.06	1.7%	28,337,095.00	0.7%	25,000,000.00	0.6%	25,000,000.00	0.6%	12,000,000.00	0.3%	23,000,000.00	0.6%
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี		0.0%	-	0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	190,303,640.91	5.9%	353,044,532.33	8.8%	350,000,000.00	8.7%	355,000,000.00	8.8%	350,000,000.00	8.6%	358,000,000.00	8.6%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	152,034,334.40	4.7%	148,105,927.89	3.7%	145,000,000.00	3.6%	100,030,000.00	2.5%	110,330,000.00	2.7%	109,830,000.00	2.7%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,354,983,909.95</b>	<b>41.9%</b>	<b>1,654,935,828.36</b>	<b>41.2%</b>	<b>1,645,000,000.00</b>	<b>40.7%</b>	<b>1,558,553,000.00</b>	<b>38.5%</b>	<b>1,554,633,000.00</b>	<b>38.1%</b>	<b>1,621,133,000.00</b>	<b>39.1%</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>												
เงินกู้ยืมระยะยาว		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	461,497,346.24	14.3%	746,339,894.10	18.6%	676,000,000.00	16.7%	664,248,000.00	16.4%	635,000,000.00	15.6%	585,000,000.00	14.1%
รายได้แผ่นดินค้ำนำส่ง	176,000,000.00	5.4%	182,450,000.00	4.5%	200,000,000.00	5.0%	93,000,000.00	2.3%	93,000,000.00	2.3%	93,000,000.00	2.2%
รายได้จากการบริการราชการรับรัฐ	8,030,978.07	0.2%	8,626,783.54	0.2%	5,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%	6,000,000.00	0.1%
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	296,547,665.99	9.2%	345,880,041.00	8.6%	339,000,000.00	8.4%	356,752,000.00	8.8%	366,000,000.00	9.0%	366,000,000.00	8.8%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>942,075,990.30</b>	<b>29.1%</b>	<b>1,283,296,718.64</b>	<b>32.0%</b>	<b>1,220,000,000.00</b>	<b>30.2%</b>	<b>1,120,000,000.00</b>	<b>27.7%</b>	<b>1,100,000,000.00</b>	<b>27.0%</b>	<b>1,050,000,000.00</b>	<b>25.3%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,297,059,900.25</b>	<b>71.0%</b>	<b>2,938,232,547.00</b>	<b>73.2%</b>	<b>2,865,000,000.00</b>	<b>70.9%</b>	<b>2,678,553,000.00</b>	<b>66.2%</b>	<b>2,654,633,000.00</b>	<b>65.0%</b>	<b>2,671,133,000.00</b>	<b>64.5%</b>
<b>ส่วนของทุน</b>												
ทุน	651,366,787.68	20.1%	651,366,787.68	16.2%	651,367,000.00	16.1%	651,367,000.00	16.1%	651,367,000.00	16.0%	651,367,000.00	15.7%
กำไร(ขาดทุน)สะสม	287,823,249.71	8.9%	424,829,643.62	10.6%	522,633,000.00	12.9%	718,580,000.00	17.7%	775,000,000.00	19.0%	820,000,000.00	19.8%
<b>รวมส่วนของทุน</b>	<b>939,190,037.39</b>	<b>29.0%</b>	<b>1,076,196,431.30</b>	<b>26.8%</b>	<b>1,174,000,000.00</b>	<b>29.1%</b>	<b>1,369,947,000.00</b>	<b>33.8%</b>	<b>1,426,367,000.00</b>	<b>35.0%</b>	<b>1,471,367,000.00</b>	<b>35.5%</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของทุน</b>	<b>3,236,249,937.64</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,014,428,978.30</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,039,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,048,500,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,081,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,142,500,000.00</b>	<b>100.0%</b>

ตารางที่ 8-10 แสดงประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)



### 8.3 ประมาณงบกำไรขาดทุน

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

รายการ	2560	%	2561	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%	2565E	%
	(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
<b>รายได้</b>												
รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นม	8,908,594,000.84	97.4%	9,450,815,442.94	98.0%	10,159,999,400.00	98.2%	11,130,540,009.72	98.3%	11,793,222,347.45	98.3%	12,392,711,150.11	98.3%
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	192,521,992.32	2.1%	143,446,123.06	1.5%	148,070,500.00	1.4%	164,456,745.00	1.5%	174,248,056.13	1.5%	183,105,665.65	1.5%
รายได้อื่น	42,364,451.86	0.5%	45,195,603.80	0.5%	39,226,100.00	0.4%	30,701,700.00	0.3%	32,529,596.43	0.3%	34,183,184.25	0.3%
<b>รวมรายได้</b>	<b>9,143,480,445.02</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,639,457,169.80</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,347,296,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,325,698,454.72</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,000,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,610,000,000.00</b>	<b>100.0%</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>												
ต้นทุนขาย	7,319,058,352.43	80.0%	7,735,369,518.95	80.2%	8,195,831,909.00	79.2%	8,980,423,738.62	79.3%	9,660,000,000.00	80.5%	10,188,880,000.00	80.8%
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริม	296,420,381.16	3.2%	201,859,321.09	2.1%	379,480,997.00	3.7%	395,142,931.46	3.5%	345,133,345.37	2.9%	384,918,169.05	3.1%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,262,047,351.15	13.8%	1,371,521,840.72	14.2%	1,424,198,552.00	13.8%	1,610,796,252.30	14.2%	1,628,968,194.99	13.6%	1,645,798,253.97	13.1%
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%		0.0%		0.0%
ต้นทุนทางการเงิน	43,207,754.94	0.5%	52,579,483.95	0.5%	25,098,542.00	0.2%	7,558,580.00	0.1%	7,898,459.64	0.1%	8,403,576.98	0.1%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>8,920,733,839.68</b>	<b>97.6%</b>	<b>9,361,330,164.71</b>	<b>97.1%</b>	<b>10,024,610,000.00</b>	<b>96.9%</b>	<b>10,993,921,502.38</b>	<b>97.1%</b>	<b>11,642,000,000.00</b>	<b>97.0%</b>	<b>12,228,000,000.00</b>	<b>97.0%</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)</b>	<b>222,746,608.34</b>	<b>2.4%</b>	<b>278,127,005.09</b>	<b>2.9%</b>	<b>322,686,000.00</b>	<b>3.1%</b>	<b>331,776,952.35</b>	<b>2.9%</b>	<b>358,000,000.00</b>	<b>3.0%</b>	<b>382,000,000.00</b>	<b>3.0%</b>
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>		<b>0.0%</b>		<b>0.0%</b>		<b>0.0%</b>		<b>0.0%</b>		<b>0.0%</b>		<b>0.0%</b>
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการประมาณการ		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการ	-1,236,609.46	0.0%	-46,270,611.18	-0.5%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
ผลประโยชน์พนักงาน												
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>221,509,998.88</b>	<b>2.4%</b>	<b>231,856,393.91</b>	<b>2.4%</b>	<b>322,686,000.00</b>	<b>3.1%</b>	<b>331,776,952.35</b>	<b>2.9%</b>	<b>358,000,000.00</b>	<b>3.0%</b>	<b>382,000,000.00</b>	<b>3.0%</b>

ตารางที่ 8-11 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564)

## 8.4 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์

ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

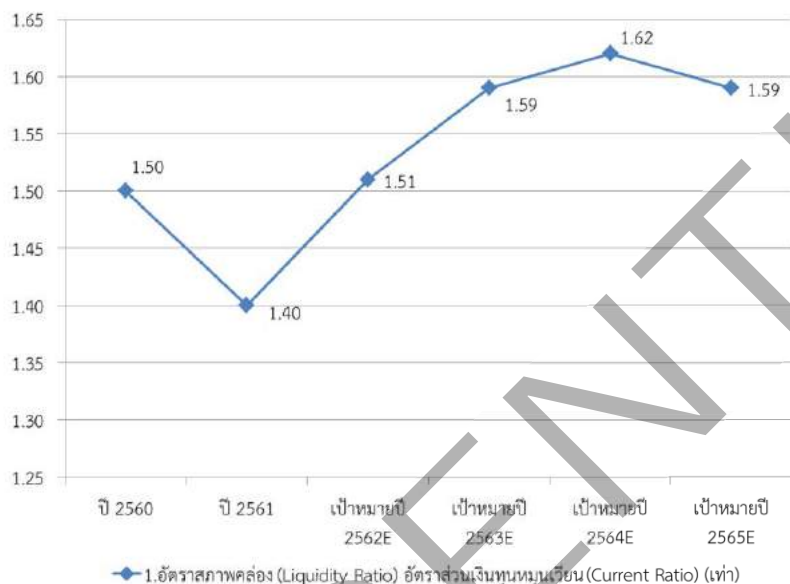
รายการ	2560	%	2561	%	2562E	%	2563E	%	2564E	%	2565E	%
	(สดง รับรอง)		(สดง รับรอง)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)		(เป้าหมาย)	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	264,717,750.82		284,435,877.86		347,784,542.00		339,335,532.35		365,898,459.64		390,403,576.98	
หัก ภาษีเงินได้เศรษฐกิจศาสตร์	79,415,325.25		56,887,175.57		69,556,908.40		67,867,106.47		73,179,691.93		78,080,715.40	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	185,302,425.57		227,548,702.29		278,227,633.60		271,468,425.88		292,718,767.71		312,322,861.59	
Risk Free Rate (Rf)	2.80%		2.68%		2.68%		2.68%		2.68%		2.68%	
BetaUnlevered	0.77		0.77		0.77		0.77		0.77		0.77	
Market Risk Premium (MRP)	8%		7%		7%		7%		7%		7%	
หนี้สินรวม (Debt)	2,297,059,900.25		2,938,232,547.00		2,865,000,000.00		2,678,553,000.00		2,654,633,000.00		2,671,133,000.00	
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	939,190,037.39		1,076,196,431.30		1,174,000,000.00		1,369,947,000.00		1,426,367,000.00		1,471,367,000.00	
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax... %) x D/E	3.20		3.78		3.38		2.71		2.58		2.52	
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	28.41%		28.87%		26.36%		21.65%		20.74%		20.29%	
ดอกเบี้ยจ่าย	43,207,754.94		52,579,483.95		25,098,542.00		7,558,580.00		7,898,459.64		8,403,576.98	
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.88		1.79		0.88		0.28		0.30		0.31	
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	9.58		9.05		8.28		7.51		7.44		7.41	
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,083,853,781.31		2,357,238,869.68		2,524,000,000.00		2,522,000,000.00		2,554,000,000.00		2,615,000,000.00	
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,164,680,269.04		1,301,891,296.03		1,295,000,000.00		1,203,553,000.00		1,204,633,000.00		1,263,133,000.00	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,206,422,559.23		1,696,025,131.20		1,556,000,000.00		1,567,500,000.00		1,568,000,000.00		1,568,500,000.00	
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	480,578,644.06		536,956,824.54		544,000,000.00		455,752,000.00		465,000,000.00		465,000,000.00	
Invested Capital	1,645,017,427.44		2,214,415,880.31		2,241,000,000.00		2,430,195,000.00		2,452,367,000.00		2,455,367,000.00	
IC x WACC%	157,603,061.80		200,363,340.70		185,607,422.16		182,570,085.63		182,486,865.39		181,960,646.14	
EP	27,699,363.78		27,185,361.58		92,620,211.44		88,898,340.25		110,231,902.32		130,362,215.45	
ROA	6.84%		5.78%		7.99%		8.20%		8.77%		9.22%	

ตารางที่ 8-12 แสดงประมาณการงบกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564)

## 8.5 ประเมินการสภาพคล่องทางการเงิน

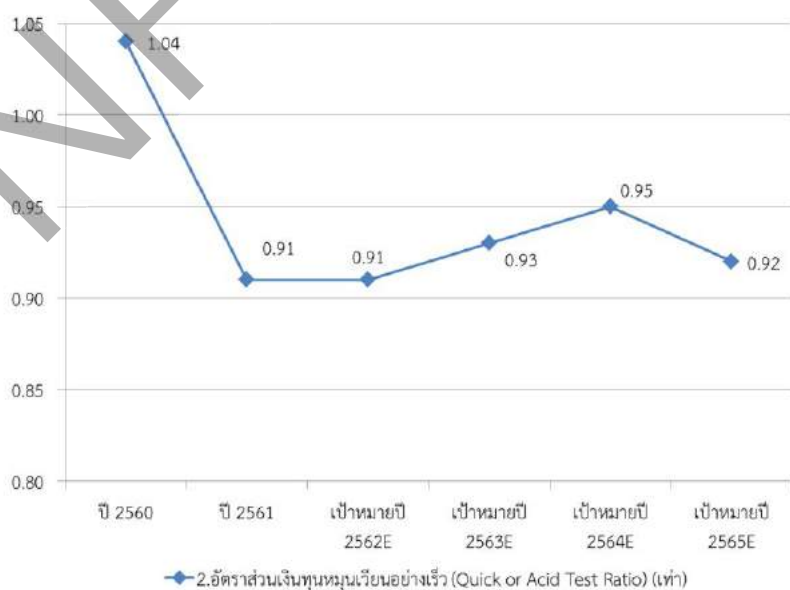
จากประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงินและงบกำไรขาดทุน 5 ปี ข้างต้น ส่งผลให้อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) เป็นดังนี้

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) ในระยะ 5 ปี มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จาก 1.50 ในปี 2560 เป็น 1.59 ในปี 2565E



แผนภูมิที่ 8-4 แสดงสภาพคล่องในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ทั้งอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

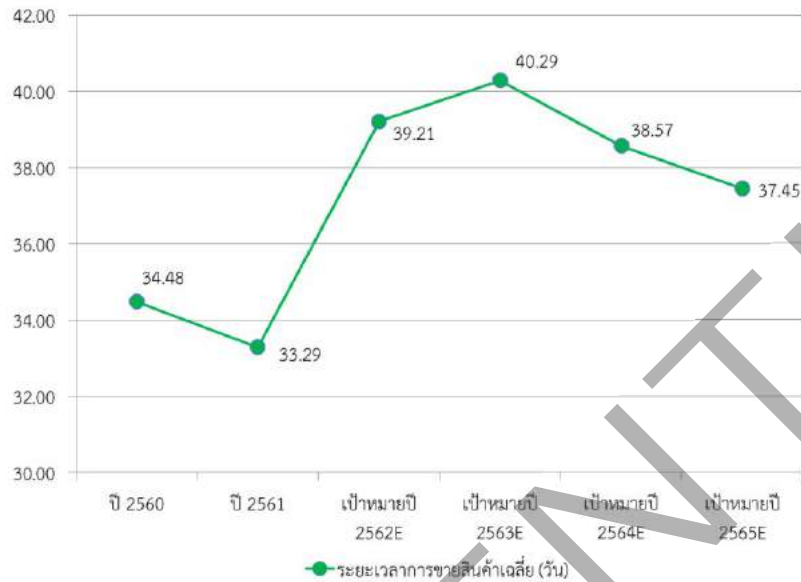
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) ในระยะ 5 ปีมีแนวโน้มลดลง จาก 1.04 ในปี 2560 เป็น 0.92 ในปี 2565E



แผนภูมิที่ 8-5 แสดงสภาพคล่องในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ทั้งอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว

## 8.6 ประมาณการประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

อ.ส.ค. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์โดยการรักษาระดับจำนวนวันเฉลี่ยในการขายสินค้าไว้ที่ 36-41 วัน รักษาระดับจำนวนวันในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้การค้าไว้ที่ 24 - 32 วัน



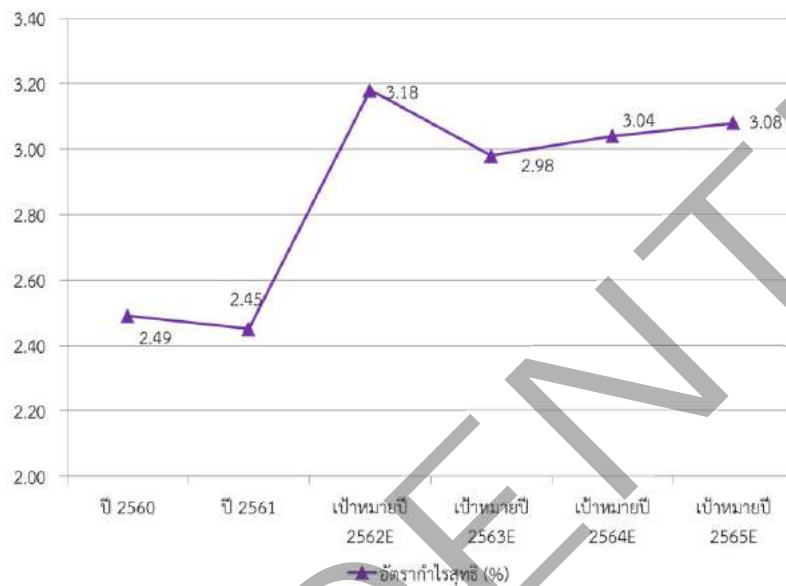
แผนภูมิที่ 8-6 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)



แผนภูมิที่ 8-7 แสดงการบริหารสินทรัพย์โดยระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้

## 8.7 ประเมินการความสามารถในการทำกำไร

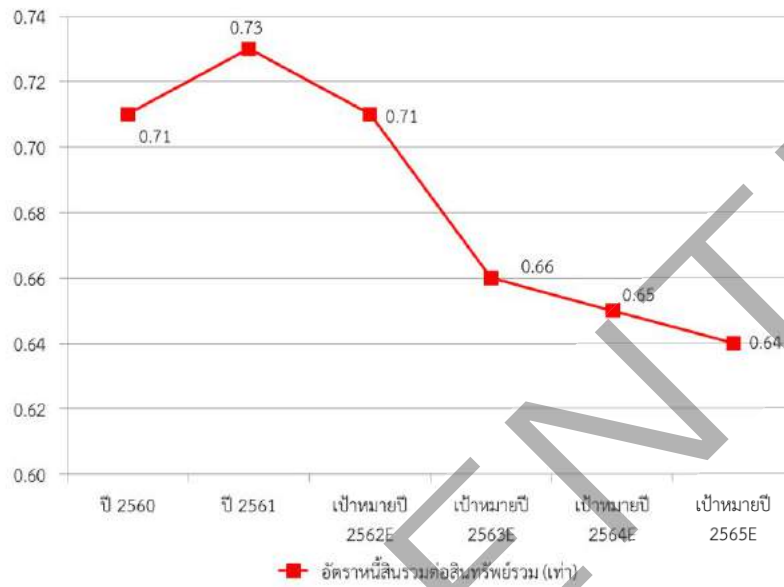
อ.ส.ค. ได้บริหารโครงสร้างต้นทุนไว้ที่ 80:20 แต่ในช่วงระยะ 5 ปี ข้างหน้า อาจต้องปรับโครงสร้างต้นทุนลงเพื่อให้สอดคล้องกับราคาวัตถุดิบคือน้ำมันดิบที่อาจปรับราคาขึ้น ทำให้ประมาณการงบกำไรขาดทุนจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้และสะท้อนออกมาในตัวเลขประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิให้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับประมาณ 3.18%



แผนภูมิที่ 8-8 แสดงตัวเลขประมาณการงบกำไรขาดทุน โดยมีอัตรากำไรสุทธิการค้า (%)

## 8.7 ประเมินการความสามารถในการทำกำไร

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) ของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มลดลง จาก 0.71 ในปี 2560 เป็น 0.64 ในปี 2565E ตามลำดับ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์หมุนเวียนสามารถลดภาระด้านหนี้สินโดยเฉพาะเจ้าหนี้การค้าลงได้มาก



แผนภูมิที่ 8-9 แสดงอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)



## การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล

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

### แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ

1. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ให้เข้าใจเนื้อหาสาระ เจตนารมณ์ และจุดมุ่งเน้นของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญ และร่วมผลักดันการดำเนินงานตามกรอบของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญ มีการกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
2. หน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละประเด็นในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฉบับนี้ จะต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพิ่มเติม แล้วนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควบคุมกำกับดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
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

### การติดตามประเมินผล

1. ติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมสิทธิของประชาชน การรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นด้วยการจัดให้มีเวทีประชาชนเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร องค์กร เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ ชุมชนและประชาชนทั่วไป ได้ตรวจสอบอย่างเปิดเผยและรับทราบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เสริมสร้างระบบประเมินผลเชิงบูรณาการที่มุ่งเสนอผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อใช้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการโคนมของประเทศระยะ 20 ปี อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ก่อนจัดทำนโยบาย แผนงานโครงการ เพื่อ

ศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสม ระหว่างการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงาน และการดำเนินการ  
สิ้นสุดแล้ว

3. อ.ส.ค. ประเมินด้วยตนเอง และการประเมินจาก สคร. เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และติดตามผล  
อย่างใกล้ชิด ควบคู่กับการให้หน่วยงานที่เป็นกลาง เช่น ทริส ทำหน้าที่ประเมินผล เพื่อความถูกต้อง  
ตามหลักวิชาการและเป็นกลาง ปราศจากอคติ หรือเลือกปฏิบัติ

CONFIDENTIAL

## 10.1 กรอบแนวคิด

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

## ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

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

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

## ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

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

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

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

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ สู่มั่งคั่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

อ.ส.ค. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้ โดยการเชื่อมโยงการส่งเสริมกิจการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้นมและเนื้อ และธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนมและอุตสาหกรรมโคนมให้มีความพร้อมทั้งองค์ความรู้ในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพในภาคการผลิตโคนมได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การเลี้ยง ไปจนถึงการผลิตในธุรกิจอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการแก้ปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ใน

ประเทศไทยได้ เป็นการสนับสนุนบทบาทส่งเสริมกิจการโคนมของ อ.ส.ค. ในการสร้างอาชีพทางการเกษตรให้มีความ มั่นคงและยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มศักยภาพของเกษตรกร สหกรณ์ ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความ แข็งแรง เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตร ภาคการผลิตและบริการ สร้างความเชื่อมโยงของห่วงโซ่มูลค่าระหว่างภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการ แข่งขันของประเทศ

### นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการ จากทำมากได้น้อยไปสู่การทำได้มากนั่นคือเปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

สำหรับแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ 1) เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันในเวทีโลก 2) สร้างโอกาสและความเท่าเทียมทางสังคม 3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ ยุคดิจิทัล และ 4) ปฏิรูปภาครัฐ โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 6 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดย อ.ส.ค. มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในเชิงของการสร้างสรรค์ เผยแพร่ วิจัย พัฒนาต่อยอด และถ่ายทอดองค์ ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมโคนม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเติบโต และก่อให้เกิดผลเชิงบวก ต่อผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมนม ตลอดจน พัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการปฏิบัติงานองค์การด้วย วิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับโครงสร้าง เศรษฐกิจอุตสาหกรรมโคนมไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

### แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 2560-2564

ทิศทางและแนวทางพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะ 20 ปี ได้มุ่งเน้นบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่ เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และมีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบแนวคิด “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่ม

ประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งจัดการและบริหารทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ

### แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นมปี 2560-2569

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรโคนมและผลิตภัณฑ์นม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร



## 10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### จุดแข็ง

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

### จุดอ่อน

- การวิจัย พัฒนาและการถ่ายทอด เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
- ต้องการกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้เต็มประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ยังมีข้อจำกัดในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ อาทิเช่น ความไม่เพียงพอของ Big data ความไม่เชื่อมโยงของระบบข้อมูล การขาดโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ประมวลผลแบบ real time เป็นต้น
- ต้องการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่สื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

- การเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ อาจส่งผลต่อความสามารถในการตอบสนองต่อตลาด และต่อการบริหารจัดการ ที่ต้องการความรวดเร็วและความคล่องตัวสูง
- โครงสร้างบางส่วนยังไม่ตอบสนองต่อภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าต่างประเทศ
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อน
- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะและความเข้าใจในด้านCSR
- จำนวนบุคลากรที่รองรับเฉพาะสายงานและ/หรืองานเชิงยุทธศาสตร์มีไม่เพียงพอ อาทิ ด้านวิจัยและพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- มีความจำเป็นในการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงที่ใกล้เกษียณอายุ
- ระบบโลจิสติกส์ ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ
- ต้องวางระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจนและทั่วถึง
- ระบบตัวแทนจำหน่ายและการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนถึงมือผู้บริโภคของตัวแทนจำหน่าย
- มีตัวแทนจำหน่ายต่างประเทศแต่ยังไม่ครอบคลุม
- เป็นการเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่าน เศรษฐกิจฐานใหม่ยังไม่มีคามผูกพันกับองค์กร
- งานด้านประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น

## โอกาส

- อ.ส.ค.มีภาพลักษณ์ที่ดีในใจเกษตรกรและผู้บริโภค
- สังคมผู้รักในสุขภาพและสังคมผู้สูงอายุสามารถทำให้ขยายกลุ่มผู้บริโภค
- การได้รับความยอมรับและความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์
- นโยบายของรัฐบาลในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มเกษตรกร
- แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในภาคธุรกิจการเกษตรและการพัฒนาองค์กร
- รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาระบบการขนส่งภายในประเทศให้ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆในภูมิภาค
- แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์นม ในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายไปยังต่างประเทศ
- มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ต่างๆเพื่อการขยายธุรกิจ
- การเปิดการค้าเสรีทำให้ตลาดการค้าผลิตภัณฑ์ขยายตัวมากขึ้น
- มีกลไกด้านกฎหมายที่สามารถใช้กำหนด กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการทำงานได้
- เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น

- เทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน เอื้อให้บุคลากรสามารถเพิ่ม สมรรถนะเพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว
- กระแสโลกที่ตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดการใช้สารเคมี การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

#### ผลกระทบ

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

### 10.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี

จากการวิเคราะห์ นโยบายและแผนต่างๆที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายประเทศไทย 4.0 เกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี ภารกิจองค์กรตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. เหนือท่าประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

อ.ส.ค. จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ในระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 โดยแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะละ 5 ปี ดังต่อไปนี้

- ระยะ 5 ปี องค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข ส่งเสริมและยกระดับความรู้ ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพให้บรรลุวิสัยทัศน์แห่งชาติ ภาคเกษตรกรรมและองค์กรเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถลดต้นทุนและแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค โดยมีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

- ระยะ 10 ปี องค์กรสามารถเป็นผู้บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนมให้กับภาคเกษตรกรรม และองค์กรเกษตรกรมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรอง มีการประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างแพร่หลาย อย่างมีคุณภาพในระดับสากลรวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความมั่นคงในทุกมิติ

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

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

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

##### เป้าประสงค์:

1. อ.ส.ค. เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสามารถในการอาชีพของตนตามหลัก “Smart” สามารถยกระดับการดำเนินงานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากลและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอด รวมถึงสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสมดุลและยั่งยืน
2. อ.ส.ค. ประกอบกิจการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม และผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานสากลเป็นที่พึงพอใจของคนไทยได้อย่างยั่งยืน
3. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง เลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มี คุณภาพได้มาตรฐานสากลและมีปริมาณเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ

##### ยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม

อ.ส.ค. มุ่งมั่นที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งเป็นต้นน้ำหรือผู้ผลิตน้ำนมดิบที่สำคัญ โดยเริ่มจากการพัฒนางานส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร เพื่อพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม เผยแพร่ องค์ความรู้การเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรรวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม สามารถสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกร

ไทยอย่างทั่วถึง เกษตรกรโคนมมีความเข้มแข็งมากขึ้นโดยส่งเสริมกิจการโคนมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถยกระดับมาตรฐานฟาร์ม ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรแก่สิ่งแวดล้อม

มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อันทรงคุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค เน้นการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีสู่เกษตรกรโคนมไทยร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าใจผู้บริโภค

พัฒนางานด้านตลาดให้เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนมอย่างยั่งยืนด้วยมีการวิจัย พัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์นม ให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงมีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบบูรณาการและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์นม (High Value Added Product) ด้วยนวัตกรรม ตลอดจนถึงการส่งเสริมการบริโภคนมในภูมิภาคอาเซียนให้มีความยั่งยืน ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ทำให้มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและรองรับตลาดต่างประเทศครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค การบริหารตัวแทนจำหน่าย การพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้ง่ายต่อการเข้าถึง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประสิทธิภาพสูง การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย สร้างความเข้มแข็งให้แบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ให้เป็น Top of Mind Brand ที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนไทยในการสร้างความสุขในอาชีพของเกษตรกรโคนมไทยอย่างยั่งยืนด้วยการบริโภคนมโคสดแท้ที่ผลิตจากเกษตรกรโคนมไทย จากอุตสาหกรรมของคนไทย เพื่อสุขภาพที่ดีของคนไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ

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

ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยทุนมนุษย์ ธรรมภิบาล เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรยุคใหม่ พัฒนาระบบการจูงใจ สร้างความผูกพัน และพัฒนาระบบปฏิบัติงานด้าน HR ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ SEPA วัฒนธรรมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจขององค์กรที่คล่องตัวสามารถรองรับงานเชิงนโยบายและงานที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ได้



แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

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



แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

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

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

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

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

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา	ตัวชี้วัด	ผลงานปี 61	เป้าหมาย							
			ปี 62	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ปี 66-70	ปี 71-75	ปี 76-80	ณ ปีที่ 20
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ</b>										
1. Dairy Academy 2. องค์กรมุ่งวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสำเร็จของ ระบบ และกลไกการขับเคลื่อนงาน สถาบันการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้าน อุตสาหกรรมโคนมแห่งชาติ</li> </ul>	ND	มีการ ดำเนินการข้อ 1-2	มีการ ดำเนินการข้อ 1-3	มีการ ดำเนินการข้อ 1-4	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ	มีการ ดำเนินการ ครบทุกข้อ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติและ นานาชาติต่อปี</li> </ul>	ND	ND	ND	1	1	1	1	1	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความสำเร็จการพัฒนา ผลิตภัณฑ์นมที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product)*(ตัวชี้วัดร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 3,4)</li> </ul>	4.5	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4	อย่างน้อย ระดับ 4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนงานวิจัยนวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่นำไปใช้ ประโยชน์</li> </ul>	4 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง	อย่างน้อย 6 เรื่อง

แนวทางการพัฒนา ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

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