



แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

ฉบับปรับปรุง

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดี

Dairy Industrial Development for a Better Life

บทสรุปผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) จะเป็นกรอบทิศทางดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

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

➤ ระดับประเทศ

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

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

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

➤ นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล

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

- แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในช่วงระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ของยุทธศาสตร์ชาติ โดยประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

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

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

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

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพ ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อถือและไว้วางใจ
- S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP(420), GHPs & HACCP Codex และ HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้เคียงวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย
- S4 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 สภาพคล่องลดลง รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำกำไรลดลงทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการใช้งบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด
- W2 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก
- W3 แนวโน้มยอดขายลดลง ไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการใช้ช่องทางที่ตรงกับกลุ่มของลูกค้าค่อนข้างน้อย
- W4 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น
- W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรับรองการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม
- W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร

W7 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในเพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ต้องเนื่อง ค่อนข้างน้อยอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร

1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพและคุณภาพสินค้ามากขึ้น
- O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- O3 มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก
- O4 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (โดยเฉพาะการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)
- O5 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
- O6 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต้องเนื่องใหม่

1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำลังการซื้อของผู้บริโภค
- T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T3 ต้นทุนภาคเกษตรมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อยที่ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ ส่งผลให้เกษตรกรลดลง จนถึงการผลิตโคนม
- T4 การบังคับใช้มาตรการทางการค้าเสรี (FTA) ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ในปี 2568 ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและตลาดน้ำมันดิบของ อ.ส.ค.
- T5 มีคู่แข่งชั้นหลายราย และมีสินค้าทดแทนหลากหลายที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มย่อยได้
- T6 สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออกขององค์กร
- T7 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model
- SA2 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต้องเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร



3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

- SC1 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อผลผลิตของแม่โคนม ทำให้ต้นทุนภาคเกษตรกรรมมีแนวโน้มสูงขึ้นส่งผลให้จำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมลดลง วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตจึงมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับผลกระทบจาก FTA ทำให้ อ.ส.ค. มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อีกทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจึงส่งผลให้สภาพคล่องของ อ.ส.ค. ลดลง
- SC2 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว กลไกการควบคุมราคาของตลาดนม สินค้าทดแทนที่หลากหลาย และสถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลต่อยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมทั้งในและต่างประเทศ และความสามารถในการทำกำไรของ อ.ส.ค.
- SC3 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้งโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย

4. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่

- CC1 ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพ ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ
- CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อถือในเรื่องคุณภาพประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ

4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

- CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

5. วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

โดยมีนิยามวิสัยทัศน์ คือ “อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmers สามารถผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้ายุคใหม่ ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”



และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังนี้

- จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers
- จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลและการเพิ่มผลผลิต
- ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจที่ต่อเนื่อง)
- EBITDA และ Net Profit
- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

6. พันธกิจ (Mission)

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

7. ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและ
ความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล



8. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Strategic/Mission	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง		แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร		บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง
	ระยะสั้น (ปี 2566)		ระยะกลาง (ปี 2567)		ระยะยาว (ปี 2569-2570)
	- ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรโคนมให้เป็น Smart Farm 4.0 - ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และจัดทำข้อมูลโครงการจัดตั้งโรงงานใหม่เพื่อเตรียมนำเสนอ กรม. - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่ม - ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม		- ขยายผล Smart Farm 4.0 - ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย (ในพื้นที่ของ สกอ. สกนล.) - ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) - บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) (ทำ Contract Farming ฟาร์มโคนมที่ผลิตนมวันขนาด 5-10 ตัน/วัน) - เริ่มรับรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ - ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม		- ขยายผล Smart Farm 4.0 - ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อยให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค - รักษามาตรฐานมาตรฐานสากล รวมทั้งขยายผลการเพิ่มผลผลิต (Productivity) - ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain - เกษตรกรระดับฟาร์มรายย่อย นำนมดิบเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น - ด้านการผลิต Reduce & Re-packaging - เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง - ส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม
Key Enablers for DPO's Transformation	ทบทวนแนวทางและสื่อสารเชิงรุกตามเกณฑ์ Enablers ต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติ (Deploy)		เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์ Enablers ในด้านที่มีผลการประเมินได้คะแนนต่ำกว่าระดับ 2		- บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM - พัฒนาบุคลากรมีทักษะหลากหลายตอบสนองด้าน Digital Marketing และธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง

9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

กลยุทธ์ P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers

กลยุทธ์ P2 บริหารจัดการ Supply Chain

กลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

กลยุทธ์ C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ L1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

กลยุทธ์ P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

กลยุทธ์ P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

กลยุทธ์ P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA

กลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

10. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ อ.ส.ค.ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 14 กลยุทธ์ ดังนี้



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SO3 ดึงดูดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

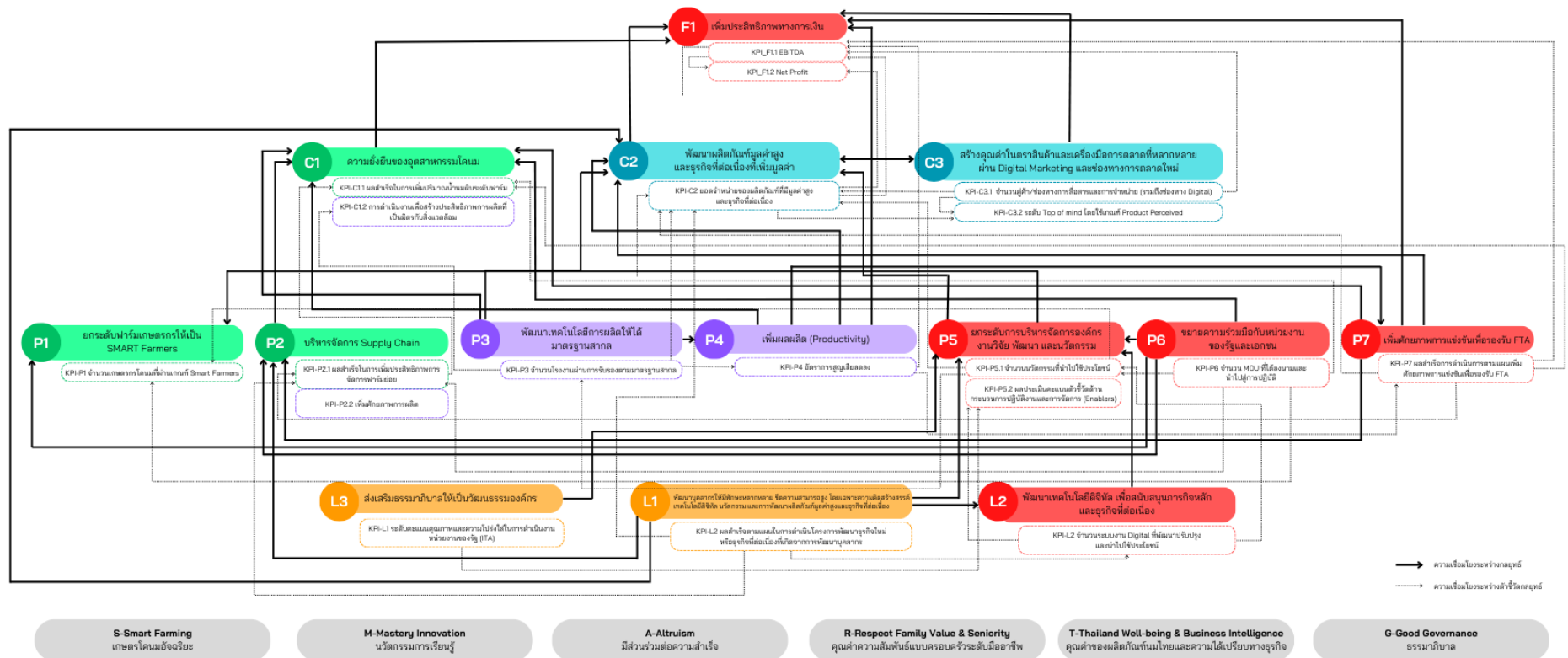
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

Financial
มิติด้านการเงิน

Customer & Stakeholders
มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Internal Process
มิติด้านกระบวนการภายใน

Learning & Growth
มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา





11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ อ.ส.ค. ประจำปี 2568 ซึ่งประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 14 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด และ 22 โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดยสรุป ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	3	5	7
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	2	2	2
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	2	3	5
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	2	2	2
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	5	7	6
รวม	14	19	22

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO Smart Farmers)
	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	KPI-P2.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย	AP2 โครงการพัฒนาและขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย
		KPI-P2.2 เพิ่มศักยภาพการผลิต	AP4 โครงการลดต้นทุนการผลิตด้านอุตสาหกรรมนม



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
	C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม		AP5 โครงการรับจ้างผลิตผลิตภัณฑ์
		KPI-C1.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบระดับฟาร์ม	AP6 โครงการเพิ่มศักยภาพแม่โคนม (จัดการอาหารโคนม)
		KPI-C1.2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	AP7 โครงการ Eco-efficiency
			AP8 โครงการขยายผลการบริหารจัดการเพื่อการประหยัดพลังงาน (Solar Cells)
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	KPI-P3 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล	AP9 โครงการยกระดับโรงงานให้ได้มาตรฐานสากล
	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	KPI-P4 อัตราการสูญเสียลดลง	AP10 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต TPM
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	KPI-C2 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	AP11 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (High Value Product) หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง
			AP12 โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ค
	C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	KPI-C3.1 จำนวนลูกค้าหรือช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital)	AP13 โครงการพัฒนาช่องทางการสื่อสารและการจำหน่าย ผ่าน Digital Marketing
		KPI-C3.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived	AP14 โครงการ Top of Mind Brand การสร้างและประเมินการรับรู้แบรนด์
			AP15 โครงการรณรงค์การบริโภคนมของคนไทยภายในประเทศ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	L1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L1 ผลสำเร็จตามแผนในการดำเนินโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	AP16 โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล
	L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AP17 โครงการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG+ITA)
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุงและนำไปใช้ประโยชน์	AP18 โครงการ Digital Transformation
	P5 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	KPI-P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์	AP19 โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D)
		KPI-P5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	AP20 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน)
	P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P6 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	AP21 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน
	P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA	KPI-P7 ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA	AP22 โครงการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA
	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI-F1.1 EBITDA	AP23 โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (SIP)
		KPI-F1.2 Net Profit	



คำนำ

แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ฉบับปรับปรุง ฉบับนี้เป็นผลการทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้องค์กรมีกรอบทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล รวมถึงสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจฉบับนี้ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมทั้งคำนึงถึงความสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพ รัฐบาลวิสาหกิจ (Core Business Enablers) และความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs), ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) นโยบายพิเศษ/นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก รวมทั้งบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยผ่านการระดมความคิดเห็นและการพิจารณาของคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การทบทวน วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การกำหนดความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร การทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายสำคัญ

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ขอขอบคุณทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ฉบับปรับปรุง เพื่อ อ.ส.ค. ใช้เป็นเครื่องมือ สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ตุลาคม 2567

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	I
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis).....	II
2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages).....	III
3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges).....	IV
4. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies).....	IV
5. วิสัยทัศน์ (Vision).....	IV
6. พันธกิจ (Mission).....	V
7. ค่านิยม	V
8. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	VI
9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	VI
10. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map).....	VII
11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี).....	IX
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลองค์กร	1
1.1.1 ความเป็นมา.....	1
1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	2
1.1.3 อำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา.....	3
1.2 ทิศทางการพัฒนา.....	4
1.2.1 ทิศทางการพัฒนาระดับสากล	4
1.2.2 ทิศทางการพัฒนาระดับประเทศ	5
1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	12
1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำกับดูแล	18
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	22
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร	26
2.1.1 ด้านเศรษฐกิจ.....	26
2.1.2 ด้านสังคม.....	43
2.1.3 ด้านเทคโนโลยี	50
2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม.....	63
2.1.5 ด้านกฎหมาย	75
2.1.6 ความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	83
2.1.7 คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ	89
2.1.8 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม.....	93
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร	95
2.2.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา.....	95



2.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการทางตลาด.....	118
2.2.3 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	128
2.2.4 นโยบายคณะกรรมการ อ.ส.ค.	131
2.2.5 นโยบายผู้อำนวยการ อ.ส.ค.	131
2.2.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน.....	132
บทที่ 3 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)	133
3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	133
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)	136
3.2.1 จุดแข็ง (STRENGTHS)	136
3.2.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)	137
3.2.3 โอกาส (OPPORTUNITIES)	137
3.2.4 อุปสรรค (THREATS).....	137
3.3 การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	138
3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages).....	138
3.3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges).....	139
3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies).....	141
3.4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่.....	141
3.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต	141
3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	142
3.6 ปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญของ อ.ส.ค.	143
3.7 วิสัยทัศน์	143
3.8 พันธกิจ.....	144
3.9 ค่านิยม	144
3.10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	144
3.10.1 ระยะสั้น ปี 2566 (ระยะเวลา 1 ปี).....	145
3.10.2 ระยะกลาง ปี 2567 (ระยะเวลา 1 ปี).....	145
3.10.3 ระยะกลาง ปี 2568 (ระยะเวลา 1 ปี).....	145
3.10.4 ระยะยาว ปี 2569-2570 (ระยะเวลา 2 ปี).....	146
3.11 Business Model Canvas.....	149
3.11.1 Business Model Canvas (ปี 2566) ระยะสั้น.....	150
3.11.2 Business Model Canvas (ปี 2567) ระยะกลาง	153
3.11.2 Business Model Canvas (ปี 2568) ระยะกลาง	156
3.11.3 Business Model Canvas (ปี 2569-2570) ระยะยาว	160
3.12 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์	164
3.13 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)	167



3.14 แผนกลยุทธ์ (Strategy Map).....	169
3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPIs)	175
บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายภายใต้แผน	
วิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568).....	176
4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายภายใต้แผนวิสาหกิจ	
อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)	176
4.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ.....	181
บทที่ 5 แนวทางการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) และเป้าหมาย	
ทางการเงินปี 2566-2570.....	185
5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2568	185
5.1.1 กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax: NOPAT).....	185
5.1.2 ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge).....	185
5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2568	186
5.3 การเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP	188
5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2568	190
5.5 เป้าหมายทางการเงินปี 2566-2570.....	192
5.5.1 งบกำไรขาดทุน	192
5.5.2 งบแสดงฐานะการเงิน.....	194
5.5.3 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	198
5.5.4 ประมาณการงบลงทุน	200
5.5.5 อัตราส่วนทางการเงิน.....	201
บทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	206
6.1 การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร	206
6.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	206
6.3 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement).....	207
6.4 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	209
6.5 การระบุความเสี่ยง	212
6.6 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	213
บทที่ 7 กลไกการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์	217
7.1 กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	217
7.2 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	217
7.3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน	218
7.4 การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแนวคิดที่ใช้กำหนดระบบการติดตามและ	
ประเมินผล.....	219



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1	วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.....	2
ภาพที่ 2	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs).....	4
ภาพที่ 3	การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.	6
ภาพที่ 4	ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	7
ภาพที่ 5	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการเกษตร	8
ภาพที่ 6	แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน	9
ภาพที่ 7	กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13	10
ภาพที่ 8	หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง.....	10
ภาพที่ 9	ประเทศไทย 4.0	11
ภาพที่ 10	โมเดลเศรษฐกิจ BCG.....	12
ภาพที่ 11	แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (สาขาเกษตร)	14
ภาพที่ 12	ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในหมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	15
ภาพที่ 13	นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศ.ดร.ณกรณ์ เทียนสินวัฒน์.....	18
ภาพที่ 14	ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	19
ภาพที่ 15	แผนปฏิบัติการ พ.ศ.2568 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	20
ภาพที่ 16	ตัวอย่างสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์นม	43
ภาพที่ 17	พิธีเปิดประชากรประชากรไทยปี 2566.....	44
ภาพที่ 18	จำนวนการเกิดและจำนวนการตายของประชากรไทยปี 2557-2566.....	44
ภาพที่ 19	The Next Normal กับปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ	46
ภาพที่ 20	กิจกรรมที่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตนิยมทำในปี 2565	49
ภาพที่ 21	ช่องทางซื้อขายสินค้า/บริการออนไลน์.....	49
ภาพที่ 22	ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis)	58
ภาพที่ 23	อุณหภูมิเฉลี่ยรายปีในประเทศไทย (°C) ระหว่างปี พ.ศ.2494-2564 (ค.ศ.1951-2021)	63
ภาพที่ 24	ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยรายปีของประเทศไทย (มม.) ระหว่างปี พ.ศ.2495-2564 (ค.ศ. 1951-2021)	64
ภาพที่ 25	แนวโน้มจำนวนวันที่ดัชนีความร้อนเกิน 35°C ในแต่ละช่วงเวลาของประเทศไทย	64
ภาพที่ 26	อุณหภูมิรายปีเฉลี่ยในอนาคตจำแนกตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	65
ภาพที่ 27	ปริมาณการปล่อย/การดูดกลับก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทยจำแนกตามภาคเศรษฐกิจ	66
ภาพที่ 28	ปริมาณสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามภาคเศรษฐกิจ (ไม่รวมการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินและป่าไม้).....	66
ภาพที่ 29	การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคเกษตรปี พ.ศ.2561	67
ภาพที่ 30	กรอบเวลาในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์สำหรับภาคเกษตร	68
ภาพที่ 31	การพัฒนา 5 ระดับสู่อุตสาหกรรมสีเขียว.....	68
ภาพที่ 32	การเติบโตที่เพิ่มขึ้นของระบบเศรษฐกิจในขณะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง.....	72
ภาพที่ 33	การตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อมของภาคส่วนต่างๆ	74



ภาพที่ 34	จำนวนเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนมดิบของ อ.ส.ค.	95
ภาพที่ 35	ระบบคุณภาพที่ อ.ส.ค. ได้รับการรับรองในปี 2566	96
ภาพที่ 36	Market Share (ณ ธันวาคม 2566)	96
ภาพที่ 37	อันดับนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที ที่น่าเชื่อถือที่สุด ประจำปี 2567	97
ภาพที่ 38	ร้อยละ Product Perceived ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ปี 2561-2567	97
ภาพที่ 39	ภาพรวมตลาดของนมประเภทต่างๆ (ณ ธันวาคม 2566)	98
ภาพที่ 40	ภาพรวมตลาดนม UHT Mainstream (ณ ธันวาคม 2566)	98
ภาพที่ 41	ผลคะแนนประเมินองค์กรในภาพรวม ปี 2551-2566	99
ภาพที่ 42	ผลคะแนนประเมินองค์กรแต่ละหมวด ปี 2551-2566	99
ภาพที่ 43	ผลคะแนนประเมินองค์กร Enablers 8 ด้าน ปี 2562-2566	99
ภาพที่ 44	ผลการดำเนินงานด้านการเงินของ อ.ส.ค. ปี 2550-2566	104
ภาพที่ 45	รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นของ อ.ส.ค. ปี 2558-2564	105
ภาพที่ 46	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2560	106
ภาพที่ 47	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2560	107
ภาพที่ 48	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2561	107
ภาพที่ 49	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561	108
ภาพที่ 50	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2562	109
ภาพที่ 51	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562	110
ภาพที่ 52	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2563	110
ภาพที่ 53	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563	111
ภาพที่ 54	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2564	112
ภาพที่ 55	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2564	113
ภาพที่ 56	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2565	113
ภาพที่ 57	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2565	114
ภาพที่ 58	ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2566	115
ภาพที่ 59	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2566	116
ภาพที่ 60	ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 ไตรมาสที่ 3	116
ภาพที่ 61	ระดับความชื่นชอบของแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT)	118
ภาพที่ 62	ระดับความชื่นชอบของแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์	119
ภาพที่ 63	ระดับความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) จำแนกตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps)	121
ภาพที่ 64	ร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะงาน	129
ภาพที่ 65	ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา	130
ภาพที่ 66	Value Chain ของ อ.ส.ค.	132
ภาพที่ 67	ปฏิทินและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.	133
ภาพที่ 68	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	135
ภาพที่ 69	การเชื่อมโยงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับแผนแม่บท	136



ภาพที่ 70 SWOT Analysis ของ อ.ส.ค.	138
ภาพที่ 71 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	147
ภาพที่ 72 ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.	149
ภาพที่ 73 Business Model Canvas (ปี 2566) ระยะสั้น.....	150
ภาพที่ 74 Business Model Canvas (ปี 2567) ระยะกลาง.....	153
ภาพที่ 75 Business Model Canvas (ปี 2568) ระยะกลาง.....	156
ภาพที่ 76 Business Model Canvas (ปี 2569-2570) ระยะยาว.....	160
ภาพที่ 77 ระบบงานโดยรวม (Work System) ของ อ.ส.ค.	169
ภาพที่ 78 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ อ.ส.ค.	169
ภาพที่ 79 KPI Scorecard ของ อ.ส.ค.	173
ภาพที่ 80 แผนที่กลยุทธ์และตัวชี้วัดของ อ.ส.ค.	174
ภาพที่ 81 แผนที่ยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPIs).....	175
ภาพที่ 82 การเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP	188
ภาพที่ 83 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary).....	208
ภาพที่ 84 ความเสี่ยงขององค์กรประจำปี 2568.....	213
ภาพที่ 85 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	216



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ตารางข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	22
ตารางที่ 2	ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2567.....	31
ตารางที่ 3	อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคเกษตร.....	34
ตารางที่ 4	จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562-2566	35
ตารางที่ 5	ปริมาณการบริโภคนํ้ามนในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 – 2566	36
ตารางที่ 6	ปริมาณการส่งออกนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 – 2566.....	37
ตารางที่ 7	ปริมาณการนำเข้านมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 – 2566.....	37
ตารางที่ 8	จำนวนโคนมและผลผลิตนํ้านมดิบของไทย ปี 2562 – 2567	38
ตารางที่ 9	ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2562 – 2566	39
ตารางที่ 10	ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2562 – 2566	39
ตารางที่ 11	จำนวนพื้นที่ที่เกิดโรคระบาดในโคนม.....	42
ตารางที่ 12	ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร.....	75
ตารางที่ 13	ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ.....	76
ตารางที่ 14	ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ.....	77
ตารางที่ 15	ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม	78
ตารางที่ 16	ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค	79
ตารางที่ 17	ร้อยละของปริมาณไขมันในนํ้านมโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา.....	81
ตารางที่ 18	ร้อยละของ SNF ในนํ้านมโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา.....	81
ตารางที่ 19	จำนวนจุลินทรีย์ในนํ้านมโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา.....	81
ตารางที่ 20	จำนวน Somatic Cell ในนํ้านมโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา	82
ตารางที่ 21	ความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	83
ตารางที่ 22	ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2561)	89
ตารางที่ 23	ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2562)	89
ตารางที่ 24	ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2563)	90
ตารางที่ 25	ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2564)	90
ตารางที่ 26	ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2565)	91
ตารางที่ 27	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2560).....	91
ตารางที่ 28	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2561).....	91
ตารางที่ 29	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2562).....	92
ตารางที่ 30	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2563).....	92
ตารางที่ 31	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2564).....	92
ตารางที่ 32	อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2565).....	92
ตารางที่ 33	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2560	106
ตารางที่ 34	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2561	108



ตารางที่ 35	ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562.....	109
ตารางที่ 36	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563	111
ตารางที่ 37	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2564	112
ตารางที่ 38	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2565	114
ตารางที่ 39	สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2566	115
ตารางที่ 40	ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 ปี 2567	117
ตารางที่ 41	ความพึงพอใจต่อด้านผลิตภัณฑ์ (Product).....	121
ตารางที่ 42	ความพึงพอใจต่อด้านราคา (Price).....	122
ตารางที่ 43	ความพึงพอใจต่อด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place).....	122
ตารางที่ 44	ความพึงพอใจต่อด้านส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion).....	122
ตารางที่ 45	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อภาพลักษณ์แบรนด์ไทย - เดนมาร์ก	123
ตารางที่ 46	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาพลักษณ์แบรนด์ไทย - เดนมาร์ก	123
ตารางที่ 47	ความคาดหวังการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นม.....	124
ตารางที่ 48	จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามความผิดปกติของสินค้า).....	127
ตารางที่ 49	จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามรสชาติ)	127
ตารางที่ 50	จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามขนาด).....	127
ตารางที่ 51	จำนวนพนักงานจำแนกตามลักษณะงาน.....	128
ตารางที่ 52	จำนวนพนักงานที่เกษียณอายุในปี 2566-2575	129
ตารางที่ 53	จำนวนพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ	129
ตารางที่ 54	จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา	130
ตารางที่ 55	การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....	140
ตารางที่ 56	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	142
ตารางที่ 57	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ.....	168
ตารางที่ 58	เกณฑ์การให้คะแนนของแผนงาน/โครงการ.....	181
ตารางที่ 59	ผลการดำเนินงานค่า EP สะสมประจำปี 2567	186
ตารางที่ 60	การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านรายได้	186
ตารางที่ 61	การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านค่าใช้จ่าย.....	187
ตารางที่ 62	การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านส่วนของทุน	187
ตารางที่ 63	การเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร.....	188
ตารางที่ 64	การประมาณงบกำไรขาดทุนปี 2568.....	190
ตารางที่ 65	สรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี	191
ตารางที่ 66	งบกำไรขาดทุน อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570	192
ตารางที่ 67	งบแสดงฐานะการเงิน อ.ส.ค. ปี 2560-2565 และประมาณการปี 2566-2570.....	194
ตารางที่ 68	กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อ.ส.ค. ปี 2560-2565 และประมาณการปี 2565-2570	198
ตารางที่ 69	ประมาณการงบลงทุนประจำปี 2566-2570	200



ตารางที่ 70	อัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570.....	201
ตารางที่ 71	อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570..	202
ตารางที่ 72	อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570	204
ตารางที่ 73	อัตราส่วนหนี้สินของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2566-2570	205
ตารางที่ 74	เกณฑ์การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix).....	207
ตารางที่ 75	การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	208
ตารางที่ 76	การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์	209
ตารางที่ 77	ความเสี่ยงขององค์กรประจำปี 2568.....	212
ตารางที่ 78	ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	214



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ข้อมูลองค์กร

1.1.1 ความเป็นมา

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

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

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักรโคนมและดื่มมนในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ.2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

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

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

1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม

01

ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

02

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์ การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

03

04

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

05

06

ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

01

ผลิต ซื้อมา ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนม และเนื้อโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด

02

03

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม

ภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

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

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 หรือร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ
3. ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ
4. สร้างและดำเนินการกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตก้อนนม ผลิตก้อนจากน้ำนมหรือน้ำนมข้น ห่อเย้น รดตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตก้อนจากน้ำนมและน้ำ
5. รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใดทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.
6. กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.1.3 อำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา

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

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและน้ำ
2. ผลิตน้ำนมและน้ำ ประกอบผลิตก้อนจากน้ำนมและน้ำ
3. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนม และเนื้อการผลิตน้ำนมและน้ำ และการประกอบผลิตก้อนจากน้ำนมและน้ำ
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและน้ำ น้ำนมและน้ำ และผลิตก้อนจากน้ำนมและน้ำ
5. ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

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

1.2 ทิศทางการพัฒนา

1.2.1 ทิศทางการพัฒนาระดับสากล

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2559-2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. คือ เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน เป้าหมายย่อย 2.3 เพิ่มผลิตภาพทางการเกษตรและรายได้ของผู้ผลิตอาหารรายเล็ก โดยเฉพาะผู้หญิง คนพื้นเมือง ครุฑเรือนเกษตรกร เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และชาวประมง ให้เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า โดยรวมถึงการเข้าถึงที่ดิน ทรัพยากร และปัจจัยการผลิต ความรู้ บริการทางการเงิน ตลาด และโอกาสสำหรับการเพิ่มมูลค่าและการจ้างงานนอกฟาร์ม อย่างมั่นคงและเท่าเทียม ภายในปี พ.ศ. 2573



ภาพที่ 2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

1.2.2 ทิศทางการพัฒนาระดับประเทศ

1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวคิดนี้ได้เริ่มต้นจาก พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานแนวคิดที่สำคัญสำหรับประชาชนชาวไทย ซึ่งเป็นพระราชดำริชี้แนะแนวทางในเรื่อง การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง เริ่มต้นจากในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับภาค จนไปถึงระดับประเทศ โดยในแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาภายในประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในกระแสโลกปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ในด้านเทคโนโลยี และให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยยึดหลักแนวทางของพุทธศาสนาใน “หลักทางสายกลาง” พร้อมด้วยการดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาท มีเหตุมีผลกับการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้อื่น หรือคนรอบข้าง และเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงในอนาคตต่อไป โดยอยู่ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ดังนี้

ห่วงที่ 1 ความพอประมาณ หมายถึง การดำเนินชีวิตแบบพอดีไม่มากไม่น้อยเกินไป เหมาะสมกับฐานะของตน และจะต้องไม่มีผลกระทบต่อตนเอง ผู้อื่น รวมถึงสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นด้วย

ห่วงที่ 2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจจะดำเนินการอะไร จะต้องมีความมีเหตุผล ตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม จารีตประเพณี ประกอบกัน มิใช่ตัดสินใจไปด้วยอารมณ์ หรือเพียงแค่ว่าความคิดของตน

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

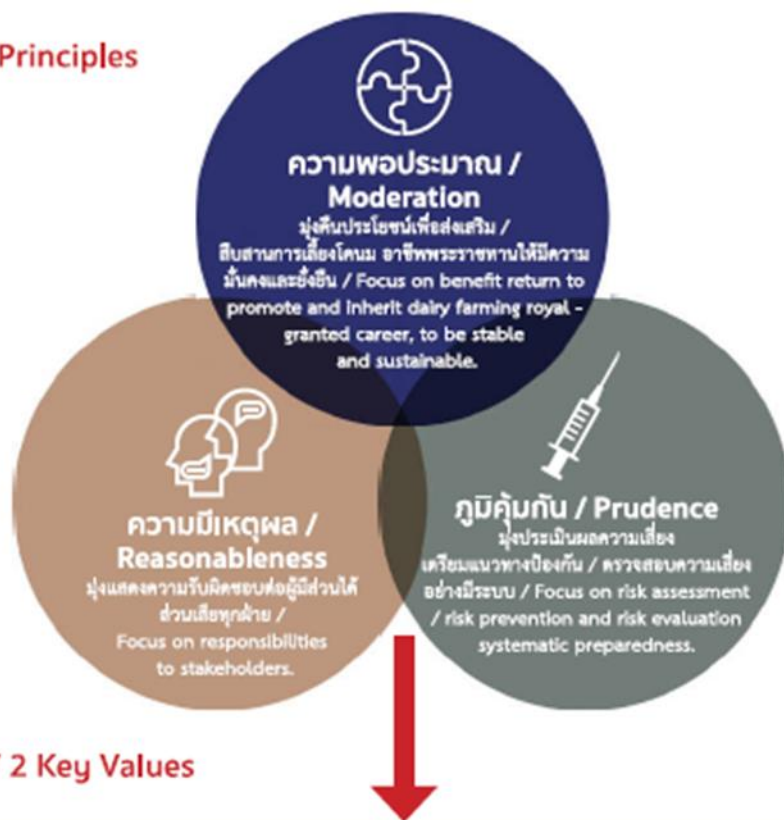
เงื่อนไขที่ 1 ความรู้ โดยเป็นการอาศัยความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ มาประกอบกัน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด และให้เกิดความรอบรอบในการกระทำนั้นๆ

เงื่อนไขที่ 2 คุณธรรม ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพื้นฐานทางจิตใจให้กับประชาชน เพื่อให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความสามัคคีของคนในชาติ การร่วมมือร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไม่กอบโกยผลประโยชน์แห่งตน และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

จากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้การเดินหน้านำความสมดุลในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการผลิตที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการของตลาด

การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทประเทศ และคำนึงถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภูมิอากาศ และปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งด้านการพัฒนาองค์กรและวิชาการในองค์กรควรจะบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์หลายสาขาร่วมกัน เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรจากการบูรณาการองค์ความรู้ อาจนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กรซึ่งช่วยส่งเสริมปริมาณการผลิตและคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ลดระบบอุปถัมภ์ให้เกิดการแข่งขัน และการพัฒนาภายในองค์กรให้มากขึ้น พร้อมทั้งการดำเนินงานต่างๆ จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

3 ห่วง / 3 Principles



2 เชื้อไข / 2 Key Values



ภาพที่ 3 การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ อ.ส.ค.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายโดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ“ประชารัฐ” ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 รัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง

ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ อ.ส.ค. คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นหลัก การเกษตรสร้างมูลค่า โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูปและ (5) เกษตรอัจฉริยะ



ภาพที่ 4 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2566-2580 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนาประเทศที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่บัญญัติให้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมแผนแม่บทฯ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือความจำเป็นของประเทศได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะรัฐมนตรีแล้ว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ยังคงจำนวน 23 ประเด็น โดยเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีผลผูกพันให้ทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติ ร่วมกันอย่างบูรณาการ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท เพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งผลให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

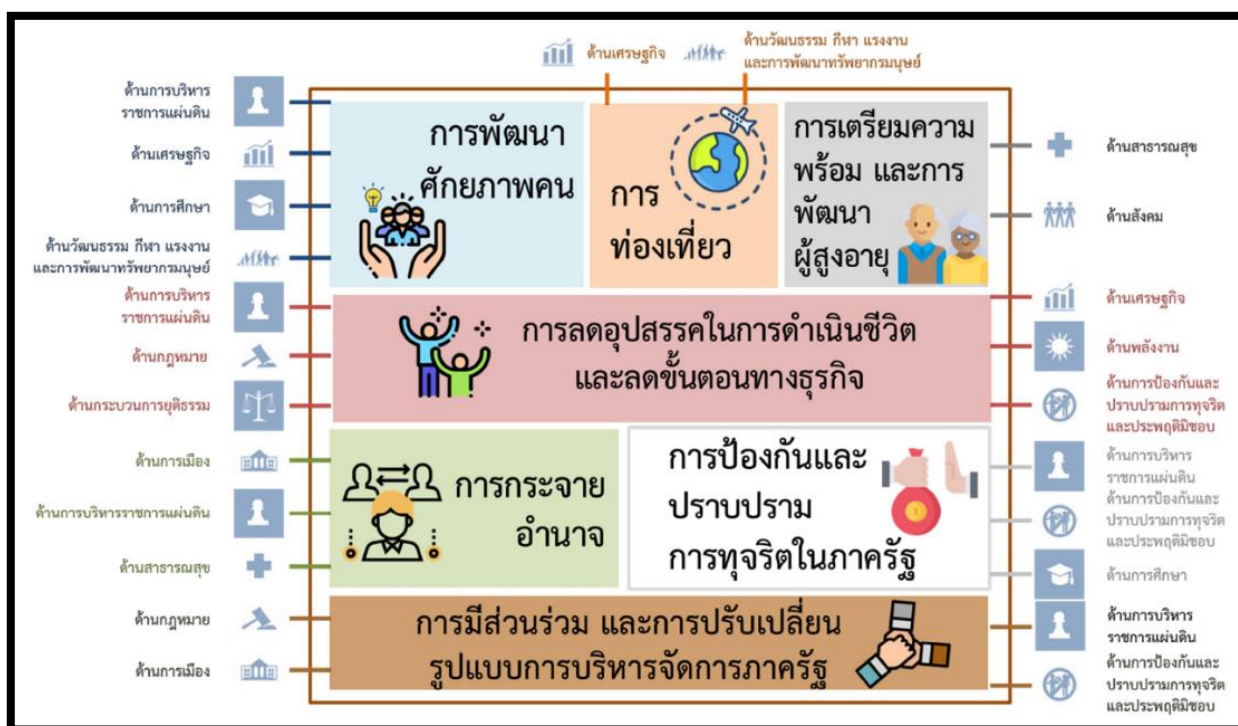
ภาคเกษตรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารและสร้างรายได้ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่สำคัญ ภาคเกษตรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระจายรายได้สู่ชุมชนลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรส่วนใหญ่ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและผลักดันประเทศให้ก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว ดังนั้นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (03) การเกษตร จึงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลิตภัณธ์มวลรวมในประเทศในสาขาเกษตร และผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตร

[illegible]

ภาพที่ 5 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการเกษตร

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกาศใช้แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในกิจกรรม การสร้างเกษตรมูลค่าสูง



ภาพที่ 6 แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

5) กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

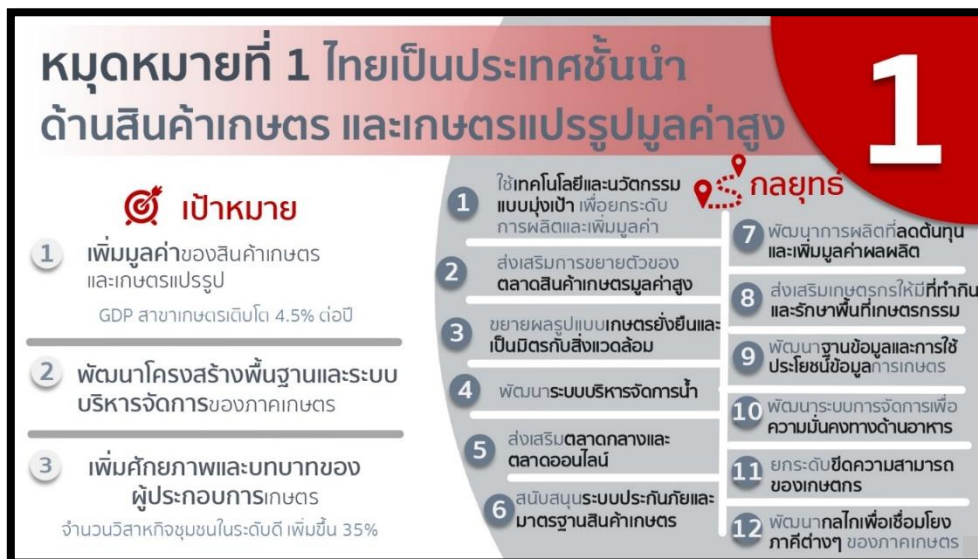
มีจุดประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทย หรือ เปลี่ยนแปลงประเทศขนานใหญ่ ภายใต้แนวคิด “Resilience” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการลดความเปราะบาง สร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยสร้างภูมิคุ้มกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ประเทศสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบในมิติต่าง ๆ ให้เท่าทัน และสอดคล้องกับพลวัตและบริบทใหม่ของโลก และยังให้ความสำคัญกับ

เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนทุกกลุ่ม และส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

การพลิกโฉมประเทศไทยในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” ใน 4 องค์ประกอบ 13 หมายเหตุ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป, พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการของภาคเกษตร และเพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตร



ภาพที่ 7 กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13



ภาพที่ 8 หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

6) ประเทศไทย 4.0

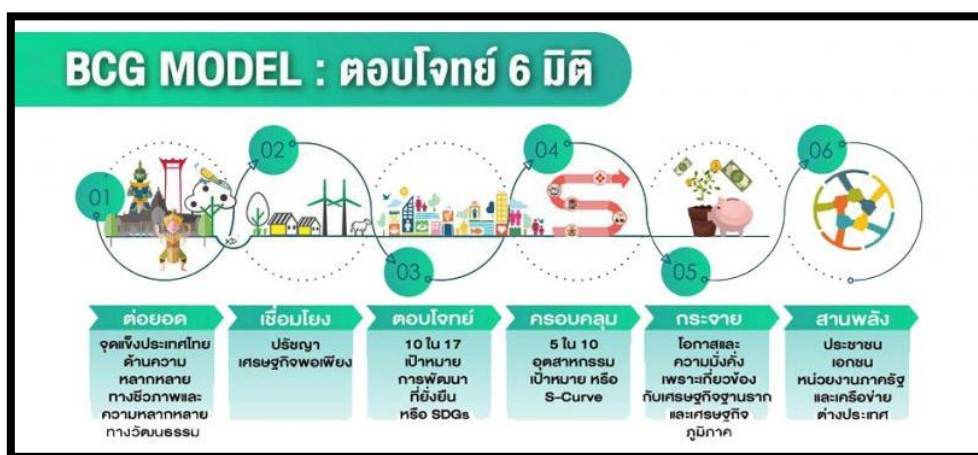
นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ปรับเปลี่ยนวิธีไปสู่การทำน้อยได้มาก ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน แนวทางการพัฒนา Thailand 4.0 จะเป็นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การบริการ และการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นกับดักประเทศรายได้ปานกลางที่ประสบอยู่ในขณะนี้ และเป็นแนวทางลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ในสังคมไทย รวมถึงการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรของประชาชนที่ยังไม่ทั่วถึง ตลอดจนยกระดับประเทศให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูง และเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วลำดับต่อไป



7) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป และให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ที่ยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

สมัยใหม่ช่วยทลายข้อจำกัดให้เกิดการก้าวกระโดดของการพัฒนาต่อยอด สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive growth) รวมถึงการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุล ด้วยการใช้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลเศรษฐกิจ BCG” ซึ่งเป็นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยอย่างสมดุล เป็นธรรมและยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และสอดคล้องกับหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งเป็นหลักสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไกตุลาคี (Quadruple helix)



ภาพที่ 10 โมเดลเศรษฐกิจ BCG

8) แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. 2566-2570 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ.2566-2570 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นแผนปฏิบัติการฉบับแรกที่มีการวางเป้าหมายลดก๊าซเรือนกระจกเพื่อแสดงความมุ่งมั่นของภาคเกษตรในการมีส่วนร่วมการบรรลุเป้าหมายที่ประเทศกำหนด (National Determined Contributions: NDCs) เป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำ (Thailand's Long-Term Low Greenhouse Gas Emission Development Strategy) คือ ประเทศจะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ.2593 (ค.ศ.2050) และมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net-zero Carbon Emissions) ในปี พ.ศ.2608 (ค.ศ.2065)

1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

1) นโยบายรัฐบาล

ต้นเหตุส่วนหนึ่งของปัญหาภายในประเทศไทยมาจาก วิกฤติโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ สภาพอากาศสุดขั้ว (Extreme Weather) ความแตกแยกในสังคม ลักษณะของภาคอุตสาหกรรมไทย หนี้สินครัวเรือน การเข้าสู่สังคมสูงวัยสมบูรณ์ (Aged Society) กฎหมายที่ล้าสมัย อันนำมาสู่ปัญหา

ความยากจน ความเหลื่อมล้ำ ความลำบาก รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านี้ โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

นโยบายระยะสั้น กระตุ้นเศรษฐกิจ เร่งแก้ไขปัญหาเร่งด่วน

- กระตุ้นเศรษฐกิจด้วยนโยบายเติมเงิน 10,000 บาทผ่าน Digital Wallet
- แก้ปัญหานี้สินภาคครัวเรือน
- ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน
- ผลักดันการท่องเที่ยว
- แก้ปัญหารัฐธรรมนูญ
- พื้นฟูหลักนิติธรรม (Rule of Law)

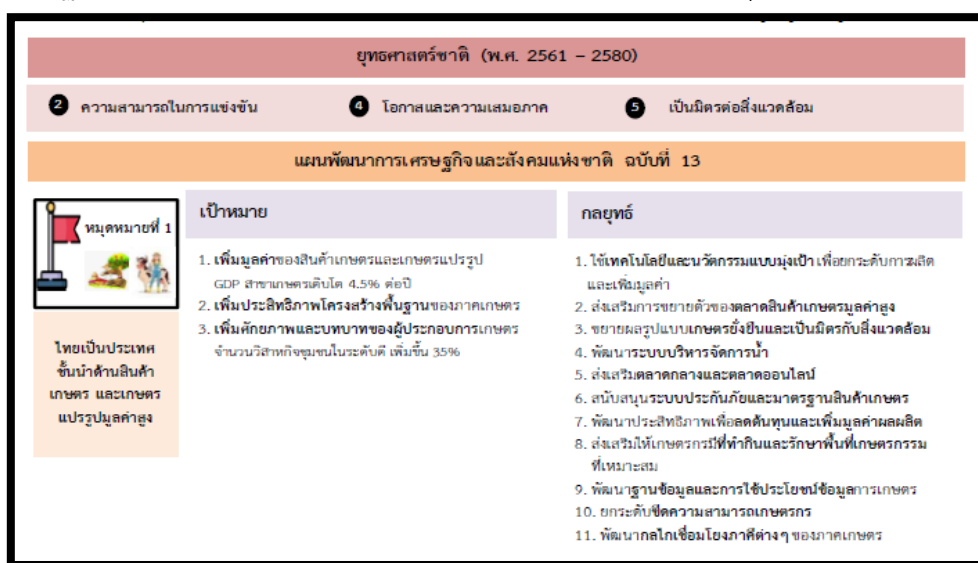
นโยบายระยะกลางและระยะยาว สร้างรายได้ ลดรายจ่าย ขยายโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำ

สร้างคุณภาพชีวิต

- สร้างรายได้
 - การทูตเชิงรุก เจริญการค้า ยกระดับหนังสือเดินทางไทย
 - ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่
 - Matching Fund เพื่อร่วมลงทุนใน Start up
 - พัฒนาเศรษฐกิจการค้าชายแดน
 - ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ ในภาคเกษตร ปศุสัตว์และประมง
- ขยายโอกาส
 - เร่งดำเนินการให้ประชาชนมีสิทธิในที่ดินทำกิน
 - ยกเลิกกฎหมายที่ไม่จำเป็น เปลี่ยนเป็นรัฐสนับสนุน
 - บริหารในรูปแบบของการกระจายอำนาจ
 - เปิดรับแรงงานและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ
 - สนับสนุน Soft Power และกีฬา
 - ปฏิรูปการศึกษา สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - พัฒนาครู ดูแลนักเรียนทั้งสุขภาพกายและใจ
- สร้างคุณภาพชีวิต
 - ปรับโครงสร้างหน่วยงานความมั่นคงให้เหมาะสมกับยุคสมัย
 - เปลี่ยนรูปแบบเกณฑ์ทหารเป็นสมัครใจ
 - ปราบปรามยาเสพติด คืบคลานให้ภัยกับครอบครัว
 - ดูแลสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาฝุ่น PM 2.5
 - พัฒนาระบบสาธารณสุข ยกย่อง 30 บาทรักษาทุกโรค
 - ดูแลคนทุกกลุ่มให้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ด้วยสวัสดิการโดยรัฐ
 - ผลักดันกฎหมายสนับสนุนสิทธิและความเท่าเทียมของคนทุกกลุ่ม

2) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (สาขาเกษตร)

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจในสาขาเกษตร ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน โดยการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยและพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่ม ผลผลิตการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรม ในภาพรวม



ภาพที่ 11 แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (สาขาเกษตร)

การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจสาขาเกษตร (รัฐวิสาหกิจ)

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจตามจุดหมายหลักและสนับสนุน จึงขอให้รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรดำเนินการ ดังนี้

1. ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

2. นำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

3. เร่งแก้ไขปัญหขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากโครงการที่ลงทุนไปให้คุ้มค่า อาทิ โครงการปรับปรุงสุขอนามัยท่าเทียบเรือประมงระนองของ อสป. เป็นต้น

4. ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามจุดหมายหลักและจุดหมายสนับสนุน

5.ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

6.ในการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณา แนวทางความร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

ร.ส.	1.สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	2.การท่องเที่ยว	3.ยานยนต์ไฟฟ้า	4.การแพทย์/สุขภาพ	5.การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	6.อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	7.SME	8.พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	9.ความยากจนข้ามรุ่น	10.เศรษฐกิจหมุนเวียน/Carbon ต่ำ	11.ภัยธรรมชาติ	12.กำลังคนสมรรถนะสูง	13.ภาครัฐทันสมัย
กยท.	หลัก จัดการยางครบวงจร วิจัยและแปรรูปเพิ่มมูลค่าให้ตรงกับความต้องการของตลาด												
อสป.	หลัก พัฒนาสะพานปลาและท่าเทียบเรือที่มีมาตรฐานและช่วยประมงพื้นบ้าน	สนับสนุน ตลาดปลาเชิงท่องเที่ยว											
อ.ส.ค.	หลัก ผลิตภัณฑ์นมหลากหลายและมีมูลค่าสูง	สนับสนุน ท่องเที่ยวฟาร์มโคนม											
อ.ต.ก.	หลัก Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ												
อคส.													
อต.													

ภาพที่ 12 ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในหมวดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

3) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2565 องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ โดย Core Business Enablers ที่สำคัญที่ อ.ส.ค. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการ ได้แก่

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อ.ส.ค. เริ่มมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ โดยสามารถรวบรวมข้อมูลที่สำคัญได้ครบถ้วนและทำการ

วิเคราะห์ SWOT โดยการใช้Evidence Base และนำไปสู่การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษ เริ่มมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ และนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับองค์กร และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการระหว่างปี อย่างไรก็ตามการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน แม้จะเริ่มมีการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่แสดงถึงการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า ตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์และมีการระบุสมมติฐานที่สำคัญ ที่ใช้ประมาณ การ โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์และการวิเคราะห์ Intelligent Risk แต่ยังไม่ปรากฏการวิเคราะห์ Cost Benefit ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญในพิจารณาความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนแม่บท ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในเชิงกระบวนการและระยะเวลาโดยควรพิจารณาในลักษณะ One to One Linkage และ One to Many Linkage ด้วยแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Analytic) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสมที่จะใช้ในการคาดการณ์ประจำปี

• **การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า** อ.ส.ค. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ครอบคลุมการดำเนินการในปี 2565 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในภาพรวม มีการระบุ ประเด็น/ความต้องการความคาดหวัง ความกังวล ในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามยังไม่พบทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ(Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านลูกค้า อ.ส.ค. มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้า มีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจนมีการกำหนดตัวแปร และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรในการ Segmentation ที่ชัดเจน มีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการสำรวจความพึงพอใจมีการทบทวน/พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งมีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน และมีคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน อย่างไรก็ตามไม่พบการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด สู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัด เป้าหมายทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น อย่างครบถ้วน รวมทั้งควร

กำหนดวิธีการในการสนับสนุนลูกค้า ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้าที่ครบทุกกลุ่ม

- **การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล** อ.ส.ค. เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) เช่น การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามต้องเร่งพัฒนาในส่วนของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

- **การจัดการความรู้และนวัตกรรม** อ.ส.ค. มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีตัวแทนระดับสายงาน/ฝ่ายงานเข้ามาส่วนร่วม รวมทั้งมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้ครบถ้วน และทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าให้ครบถ้วน และควรกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ครอบคลุม 7 องค์ประกอบที่สำคัญ โดยกำหนดรายละเอียดผู้รับผิดชอบดำเนินการ และสื่อสารถ่ายทอดกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สำหรับด้านการจัดการความรู้ อ.ส.ค. ควรเร่งสร้าง/แสวงหา แลกเปลี่ยน รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ องค์ความรู้ ที่สอดคล้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledges) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เช่น องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นคงในอาชีพ การเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้มแข็งใน แบรินด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่ององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมือ อาชีพด้วยธรรมภิบาล องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม เป็นต้น

1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำลังดูแล

1) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ภาพที่ 13 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศ.ดร.นฤมล ภิญโญสินวัฒน์

ศ.ดร.นฤมล ภิญโญสินวัฒน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีนโยบายทั้งสิ้น 9 นโยบาย เน้นการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลด้านการเกษตร โดยสานต่อนโยบายเดิม 9 นโยบาย ดังนี้

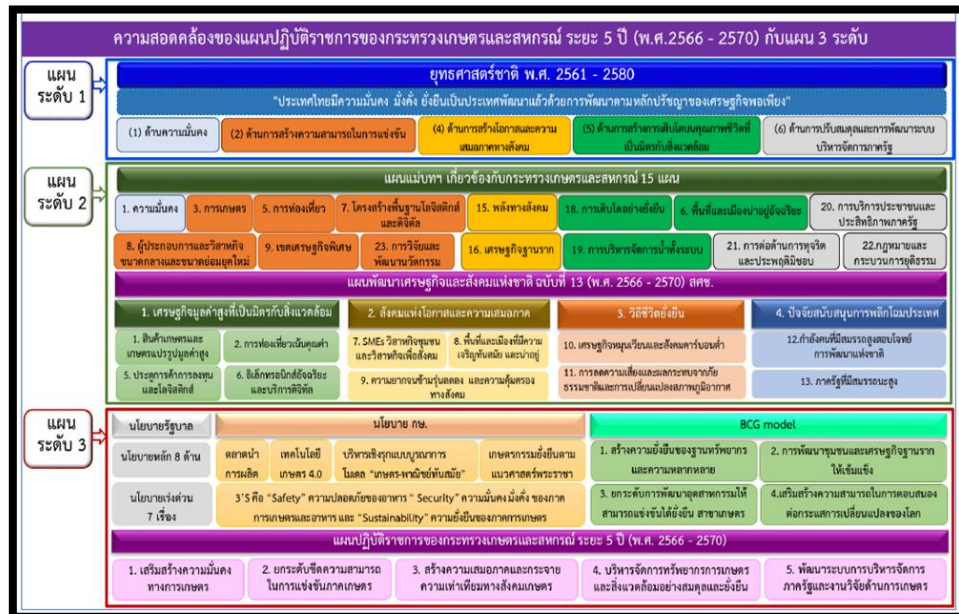
- 1) เน้นการสร้างวิธีการทำงานสู่การปฏิบัติ
- 2) เร่งรัดการจัดที่ดินทำกินให้กับเกษตรกร
- 3) บริหารจัดการน้ำ ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อการเกษตร
- 4) ยกระดับสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูง ด้วยการต่อยอดโครงการ 1 กองถิ่น 1 สินค้าเกษตร มูลค่าสูง

- 5) ยกระดับศักยภาพของเกษตรกร/สถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง
- 6) จัดการทรัพยากรทางการเกษตร
- 7) รับมือกับภัยธรรมชาติ
- 8) สานต่อการทำสงครามสินค้าเกษตรเถื่อน และ
- 9) อำนวยความสะดวกด้านการเกษตร

ซึ่งนโยบายทั้ง 9 นโยบาย เป็นการสานต่อนโยบายเดิม เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของรัฐบาล ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรอยู่ดีกินดี สินค้าเกษตรมูลค่าสูง ทรัพยากรเกษตรยั่งยืน

2) แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในช่วงระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 – 2570) ของยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ (2) ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร และ (5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร



ภาพที่ 14 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2568 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยทุกหน่วยงานได้ร่วมกันพิจารณาภารกิจของหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนแต่ละระดับ รวมทั้งนโยบายสำคัญ และบริบทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มากำหนดเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรในทุกมิติ โดยประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร ในแนวทางการพัฒนาที่ 5 เกษตรอัจฉริยะ และแนวทางการพัฒนาที่ 7 ท่องเที่ยวเกษตรเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

สารสำคัญของแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2568 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์				
วิสัยทัศน์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ “เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี”				
พันธกิจ 1. ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้มีความมั่นคง 2. พัฒนาศักยภาพการผลิตและเกษตรกรให้เติบโตอย่างยั่งยืนภาพ 3. วางแผนการวิจัยและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ 4. เป็นภาคีการเสริมสร้างความเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมระบบนิเวศเกษตรปลอดภัยและยั่งยืน 6. ส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพและเกษตรอินทรีย์อย่างปลอดภัยและยั่งยืน 7. พัฒนาศักยภาพบุคลากรเกษตรและผู้นำชุมชนเกษตรให้มีความรู้และทักษะ	เป้าหมาย 1. ผลสัมฤทธิ์ของระบบนิเวศเกษตรในโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน 2. ผลักดันการผลิตและนำผลผลิตมาแปรรูปเพิ่มขึ้น 3. รายได้ครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 4. ลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรร้อยละ 10 ต่อปี 5. การเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	เป้าประสงค์ 1. ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้มีความมั่นคง 2. พัฒนาศักยภาพการผลิตและเกษตรกรให้เติบโตอย่างยั่งยืนภาพ 3. วางแผนการวิจัยและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ 4. เป็นภาคีการเสริมสร้างความเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมระบบนิเวศเกษตรปลอดภัยและยั่งยืน 6. ส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพและเกษตรอินทรีย์อย่างปลอดภัยและยั่งยืน 7. พัฒนาศักยภาพบุคลากรเกษตรและผู้นำชุมชนเกษตรให้มีความรู้และทักษะ	ตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการ 1. อัตราการเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 2. อัตราการเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 3. รายได้ครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 4. ลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรร้อยละ 10 ต่อปี 5. การเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	ตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการ 1. อัตราการเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 2. อัตราการเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 3. รายได้ครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 4. ลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรร้อยละ 10 ต่อปี 5. การเข้าถึงบริการสุขภาพของเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

ภาพที่ 15 แผนปฏิบัติการ พ.ศ.2568 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4) แผนปฏิบัติการด้านโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะที่ 1 (พ.ศ.2564-2570)

แผนปฏิบัติการด้านโคนมและผลิตภัณฑ์นมฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อสร้างความมั่นคง และความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและองค์กรโคนมโดยการบูรณาการการบริหารจัดการอุตสาหกรรมโคนมของประเทศ, เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรในการผลิตน้ำนมโค และ เพื่อพัฒนาระบบอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมนมของประเทศ มีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภค และสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

วิสัยทัศน์: อุตสาหกรรมโคนมไทยทั้งระบบได้มาตรฐานสากลและเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน
ภายในปี 2570

พันธกิจ:

- 1) การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและองค์กรโคนม
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและองค์กรโคนม
- 3) การเพิ่มกำไรสุทธิ (Net Profit) ในการเลี้ยงโคนม
- 4) พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่มาตรฐานสากล
- 5) การส่งเสริมการบริโภคนมพร้อมดื่มของทั้งประเทศ
- 6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์นมที่ใช้น้ำนมดิบที่ผลิตภายในประเทศไทยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียนและภูมิภาคอื่น
- 7) การพัฒนาฐานข้อมูลโคนมหลัก เป็นระบบฐานข้อมูลเดียว
- 8) การวิจัย พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านโคนม



ประกอบด้วย 5 แผนปฏิบัติการ ดังนี้ (1) การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และองค์กรโคนม (2) การพัฒนาการผลิตน้ำนมโคและอุตสาหกรรมโคนมให้ได้มาตรฐานสากล (3) การส่งเสริมการบริโภคนมและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อการแข่งขันระดับนานาชาติ (4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์ (5) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านโคนม



บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

อ.ส.ค. ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 สำหรับปี 2568 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	การนำไปใช้	ระยะเวลา
1.ปัจจัยภายนอก				
1.1 ด้านนโยบาย				
เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	UN	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	รัฐบาล	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)	สศช.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2566-2580 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)	สศช.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน	สศช.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	สศช.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
ประเทศไทย 4.0	รัฐบาล	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)	สวทช.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ.2566-2570 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กษ.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
นโยบายรัฐบาล	รัฐบาล	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570	สคร.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)	กษ.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2568 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กษ.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
แผนปฏิบัติการด้านโคนมและผลิตภัณฑ์นม ระยะที่ 1 (พ.ศ.2564-2570)	กปศ.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี
นโยบายรัฐมาตรว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กษ.	ผนย.	- เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	รายปี



ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	การนำไปใช้	ระยะเวลา
1.2 ด้านเศรษฐกิจ				
เศรษฐกิจโลกและแนวโน้มในอนาคต	สศช.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
ภาวะเศรษฐกิจไทยและแนวโน้มในอนาคต	สศช. ธปท.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรและแนวโน้มในอนาคต	สศก.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
ภาวะอุตสาหกรรมโคนม	สศก.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ม.ค.
แนวโน้มอุตสาหกรรมโคนม	สศก.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ม.ค.
โรคระบาดในโคนม	สืบค้นจาก ภายนอก	ผวพ. ผสส.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายเดือน
สินค้าทดแทน	สืบค้นจาก ภายนอก	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
พฤติกรรมผู้บริโภค	ดศ. สืบค้นจาก ภายนอก	ผกต. ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ก.พ.
1.3 ด้านสังคม				
สังคมผู้สูงอายุและโครงสร้างประชากร	สสช.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
ข้อมูลแรงงานภาคเกษตรกรรม	สสช. รง.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
พฤติกรรมวิถีชีวิตปกติดีไป	ธปท. สธ.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
พฤติกรรมผู้บริโภค/สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงความนิยมของลูกค้	ดศ. สืบค้นจาก ภายนอก	ผกต. ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ก.พ.
พฤติกรรม การเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภค	ดศ.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
การท่องเที่ยวมูลค่าสูง	สืบค้นจาก ภายนอก	ผทท.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
1.4 ด้านเทคโนโลยี				
โอกาสด้านนวัตกรรมโดยรวม	ดศ. สืบค้นจาก ภายนอก	ผทต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม				
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบต่อภาคเกษตร	กษ.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
สถานการณ์ก๊าซเรือนกระจก	กษ.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
Green Industry	อก.	สกก.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี



ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	การนำไปใช้	ระยะเวลา
มาตรฐาน GAP	กสก.	ผวพ.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
Eco-efficiency	อก.	สภก.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
เทรนด์รักสิ่งแวดล้อม	สืบค้นจากภายนอก	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายไตรมาส
1.6 ด้านกฎหมาย				
ข้อตกลงการค้าเสรี (FTA)	กศก.	ผกต. ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	รายปี
กฎหมายควบคุมราคา/คุณภาพนม	รัฐบาล พณ.	ผนย. กคน.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
1.7 ความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผกต. ผนย.	ผกต. ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายปี
1.8 คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ	สศร.	ผนย. ผบช.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
1.9 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายปี
2.ปัจจัยภายใน				
2.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา				
ด้านการส่งเสริม/การรับซื้อน้ำนมดิบ	ผสส. ผวพ.	ผสส. ผวพ.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายไตรมาส
ด้านอุตสาหกรรม	สนภ.	สนภ.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ด้านการตลาด	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายไตรมาส
ผลคะแนนประเมินองค์กร	สศร.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ผบช.	ผบช.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายไตรมาส
ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์	ผนย.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายไตรมาส
2.2 การวิเคราะห์กระบวนการทางตลาด				
ผลการสำรวจกลุ่มลูกค้า	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ช่องทางการจัดจำหน่าย	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันและทัศนคติต่อภาพลักษณ์	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมในอนาคต	ผกต.	ผกต.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
2.3 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล	ผทม.	ผทม.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี



ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ	การนำไปใช้	ระยะเวลา
2.4 ข้อสังเกตจากหน่วยงานภายนอก	สคร.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
2.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า				
Financial Driver	ผบช.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน	ผพบ.	ผพบ. ผวพ.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
2.6 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน	ผอก.	ผอก.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายปี
2.7 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผนย.	ผนย.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	รายปี
2.8 นโยบายผู้บริหาร				
นโยบายคณะกรรมการ อ.ส.ค.	ผอก.	ผอก.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายปี
นโยบายผู้อำนวยการ อ.ส.ค.	ผอก.	ผอก.	- เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์	รายปี
2.9 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน				

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร

2.1.1 ด้านเศรษฐกิจ

1) เศรษฐกิจโลกและแนวโน้มในอนาคต

ในปี 2567 เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องตามแนวโน้มการฟื้นตัวของภาคการผลิตและการค้าระหว่างประเทศ สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของคำสั่งซื้อในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลักและสินค้าคงคลังภาคอุตสาหกรรมที่สูงขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา ประกอบกับสัญญาณขาขึ้นของวัฏจักรสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่เริ่มปรากฏชัดเจนมากขึ้นนับตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของปี 2566 อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวลงจากปี 2566 ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศหลักทั้งเศรษฐกิจสหรัฐฯ ญี่ปุ่น และจีน ในขณะที่เศรษฐกิจในกลุ่มยูโรโซนมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการขยายตัวในเกณฑ์ต่ำในปีก่อน ส่วนกลุ่มเศรษฐกิจอุตสาหกรรมใหม่และเศรษฐกิจอาเซียนมีแนวโน้มขยายตัวขึ้นตามการขยายตัวของอุปสงค์ภายในประเทศและการกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้าตามแนวโน้มการฟื้นตัวของปริมาณการค้าโลก สำหรับแนวโน้มอัตราเงินเฟ้อในปี 2567 มีทิศทางผ่อนคลายลงต่อเนื่องตามการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดของธนาคารกลางในช่วงที่ผ่านมา ภายใต้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ที่ยังคงเปราะบาง คาดว่าจะทำให้ธนาคารกลางประเทศสำคัญ ๆ เริ่มปรับเปลี่ยนทิศทางนโยบายการเงินโดยการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง อย่างค่อยเป็นค่อยไป

ขณะเดียวกัน เศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกในปี 2567 มีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงด้านต่ำ (Downside risks) ที่อาจทำให้ขยายตัวได้ต่ำกว่าที่คาด อันเนื่องมาจากปัจจัยความไม่แน่นอนของความขัดแย้งในเชิงภูมิรัฐศาสตร์ที่อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงจากการแบ่งแยกเชิงภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจ (Geo-economic fragmentation) ที่รุนแรงมากขึ้นและสร้างแรงกดดันด้านเงินเฟ้อเพิ่มเติม ซึ่งอาจส่งผลให้ธนาคารกลางหลักยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับสูงยาวนานกว่าที่คาดการณ์ (Higher for Longer) ประกอบกับแนวโน้มการชะลอตัวมากกว่าที่คาดของเศรษฐกิจจีนจากปัญหานี้สินในภาคอสังหาริมทรัพย์

ในกรณีฐาน ภายใต้สมมติฐานที่คาดว่าสถานการณ์ความขัดแย้งเชิงภูมิรัฐศาสตร์ในหลายภูมิภาคยังอยู่ในวงจำกัดและไม่ยกระดับความรุนแรง ส่งผลยืดเยื้อจนนำไปสู่ความชะงักงันของห่วงโซ่อุปทานจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและระบบการเงินโลกอย่างมีนัยสำคัญ คาดว่าเศรษฐกิจโลก ในปี 2567 มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 2.7 ชะลอตัวจากร้อยละ 3.0 ในปี 2566 ส่วนปริมาณการค้าโลกคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.0 ฟื้นตัวจากร้อยละ 0.5 ในปี 2566 โดยมีแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศสำคัญ ๆ ดังนี้

เศรษฐกิจสหรัฐฯ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 1.8 ในปี 2567 ชะลอตัวจากร้อยละ 2.5 ในปี 2566 เนื่องจากการอุปโภคบริโภคภายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องตามตลาดแรงงานที่ยังคงแข็งแกร่ง และการใช้จ่ายจากเงินออมสะสมที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในเดือนมกราคมที่เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 114.8 สูงสุดในรอบ 25 เดือน ขณะที่ภาคการผลิต มีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้นตามการฟื้นตัวของการค้าโลก โดยดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อภาคอุตสาหกรรมด้านคำสั่งซื้อใหม่ในเดือนมกราคม 2567 ปรับเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 52.5 สูงสุดในรอบ 20 เดือน อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของอุปสงค์ภายในประเทศยังมีข้อจำกัดจากการดำเนินนโยบายการเงินแบบเข้มงวดของธนาคารกลางสหรัฐฯ ในช่วงก่อนหน้านี้ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการบริโภคและการลงทุนภายในประเทศรวมถึงตลาดแรงงานมากขึ้น เช่นเดียวกับแรงสนับสนุนด้าน

การคลังที่มีแนวโน้มปรับลดลง โดยสำนักงานงบประมาณรัฐสภาสหรัฐฯ (Congressional Budget Office) ประมาณการว่าในปี 2567 รัฐบาลสหรัฐฯ จะขาดดุลงบประมาณคิดเป็นร้อยละ 2.3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ลดจากร้อยละ 3.8 ในปีก่อนหน้านี้ ประกอบกับการเผชิญกับข้อจำกัดจากความไม่แน่นอนทางการเมืองก่อนการเลือกตั้งประธานาธิบดีในช่วงปลายปี 2567 ขณะที่ในส่วนของการดำเนินนโยบายการเงิน คาดว่าธนาคารกลางสหรัฐฯ มีแนวโน้มที่จะคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ในระดับสูงต่อไปจนกว่าอัตราเงินเฟ้อจะปรับลดลงเข้าสู่เป้าหมายนโยบายการเงินอย่างชัดเจน โดยล่าสุดอัตราเงินเฟ้อ (CPI) ในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ร้อยละ 3.1 ชะลอลงจากร้อยละ 3.4 ในเดือนก่อนหน้านี้ ขณะที่อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานยังทรงตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.9 เท่ากับเดือนก่อนหน้านี้ ส่งผลให้ในกรณีฐานคาดว่าธนาคารกลางสหรัฐฯ จะปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายในช่วงครึ่งหลังของปี 2567

เศรษฐกิจจีน คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.3 ในปี 2567 ชะลอลงจากร้อยละ 5.2 ในปี 2566 โดยเศรษฐกิจยังได้รับแรงสนับสนุนจากภาคการผลิตที่เริ่มฟื้นตัว สะท้อนจากดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (Caixin PMI) ภาคอุตสาหกรรมในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ระดับ 50.8 สูงกว่าระดับ 50 ติดต่อกัน 3 เดือน ประกอบกับแรงสนับสนุนด้านการคลังเพิ่มเติมจากการดำเนินมาตรการเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดจากปัญหาการขาดสภาพคล่อง รวมถึงการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สะท้อนจากยอดขายบ้านและราคาที่อยู่อาศัยที่ยังคงปรับตัวลดลง ขณะเดียวกัน อุปสงค์ภายในประเทศยังมีแนวโน้มชะลอตัวลงสอดคล้องกับการชะลอตัวของสินเชื่อและแรงกดดันด้านเงินเฟ้อ โดยอัตราเงินเฟ้อทั่วไปในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ร้อยละ (-0.8) ลดลงติดต่อกัน เป็นเดือนที่ 4 และเป็นอัตราต่ำสุดนับตั้งแต่ปี 2552 เช่นเดียวกับดัชนีราคาผู้ผลิตที่ปรับตัวลดลงร้อยละ 2.5 ในเดือนมกราคม 2567 เป็นการลดลงต่อเนื่องกันเป็นเดือนที่ 16 นอกจากนี้เศรษฐกิจจีนยังมีข้อจำกัดจากมาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศเศรษฐกิจหลัก และภาระหนี้สินภาครัฐ ที่อยู่ในระดับสูงของทั้งรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นซึ่งส่งผลต่อการลดลงของศักยภาพทางการคลังในการกระตุ้นเศรษฐกิจ ภายใต้แนวโน้มดังกล่าว ส่งผลให้ธนาคารกลางจีนดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายเป็นพิเศษเพื่อสนับสนุนสภาพคล่องให้กับระบบเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง

เศรษฐกิจกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NIEs) มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวในเกณฑ์ต่ำในปีก่อนหน้านี้ ตามการขยายตัวของอุปสงค์ภายในประเทศท่ามกลางทิศทางการลดลงของแรงกดดันด้านเงินเฟ้อ และการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคบริการโดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยว รวมถึงภาคการส่งออกที่มีแนวโน้มจะปรับตัวดีขึ้นตามการฟื้นตัวของการค้าโลกและวัฏจักรขาขึ้นของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ โดยคาดว่าในปี 2567 เศรษฐกิจของเกาหลีใต้ ไต้หวันและสิงคโปร์ จะขยายตัวร้อยละ 2.2 ร้อยละ 2.9 และร้อยละ 2.0 เติบโตจากร้อยละ 1.4 ร้อยละ 1.4 และร้อยละ 1.2 ในปี 2566 ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจฮ่องกงคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.5 ในปี 2567 เทียบกับร้อยละ 3.2 ในปีก่อนหน้านี้

เศรษฐกิจอาเซียน มีแนวโน้มขยายตัวเร่งขึ้นตามการกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้าสอดคล้องกับแนวโน้มการฟื้นตัวของการค้าโลก ประกอบกับการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว โดยคาดว่าในปี 2567 เศรษฐกิจอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม จะขยายตัวร้อยละ 4.8 ร้อยละ 4.0 ร้อยละ 5.5 และร้อยละ 5.4 ต่อเนื่องจากร้อยละ 5.1 ร้อยละ 3.8 ร้อยละ 5.6 และร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

2) ภาวะเศรษฐกิจไทยและแนวโน้มในอนาคต

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2567 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.2 – 3.2 (ค่ากลางการประมาณการที่ร้อยละ 2.7) โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจาก (1) การกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้าตามการฟื้นตัวของการค้าโลก (2) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน และ (3) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้ คาดว่าการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ 3.0 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์ สหรัฐฯ ขยายตัวร้อยละ 2.9 ส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.9 – 1.9 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 1.4 ของ GDP

เศรษฐกิจไทยในปี 2567 มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวขึ้นจากปี 2566 โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้า ตามการฟื้นตัวของการค้าโลก การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปสงค์ภายในประเทศทั้งการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน และการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัดที่สำคัญซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์ ได้แก่ ข้อจำกัดของแรงขับเคลื่อนทางการคลัง ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูง ความเสี่ยงจากปัญหาภัยแล้งต่อผลผลิตภาคเกษตร และความเสี่ยงจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจการเงินโลกที่อาจทำให้เศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปริมาณการค้าโลกชะลอตัวลงมากกว่าที่คาดการณ์ไว้

ปัจจัยสนับสนุน

1) การกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้าตามการฟื้นตัวของการค้าโลก สะท้อนจากมูลค่าการส่งออกของไทยที่กลับมาขยายตัวร้อยละ 4.6 ในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2566 เป็นการขยายตัวครั้งแรกในรอบ 5 ไตรมาส โดยมีสินค้าส่งออกสำคัญที่ขยายตัวดี อาทิ ข้าว ยางพารา คอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนยานยนต์ สอดคล้องกับการส่งออกของเศรษฐกิจหลักและเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ที่ฟื้นตัวดีขึ้นนับตั้งแต่ในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้ดีขึ้นต่อเนื่องในปี 2567 ดังจะเห็นได้จากข้อมูลล่าสุดในเดือนมกราคม 2567 มูลค่าการส่งออกสินค้าของเกาหลีใต้ ไต้หวัน และเวียดนาม ขยายตัวร้อยละ 18.0 ร้อยละ 18.1 และร้อยละ 42.0 นับเป็น การขยายตัวสูงสุดในรอบ 20 เดือน 21 เดือน และ 33 เดือน ตามลำดับ เช่นเดียวกับการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่เริ่มเห็นสัญญาณการปรับตัว ดีขึ้นอย่างช้าๆ โดยในเดือนมกราคม 2567 ดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโลกภาคอุตสาหกรรมปรับตัวเพิ่มขึ้นสู่ระดับ 50.0 สูงสุดในรอบ 17 เดือน สอดคล้องกับวัฏจักรขาขึ้นของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่เริ่มปรากฏชัดเจนมากขึ้นต่อเนื่องนับตั้งแต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2566 ประกอบกับ การเพิ่มขึ้นของคำสั่งซื้อในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลักและการสะสมสินค้าคงคลังภาคอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

2) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการลงทุนภาคเอกชน สอดคล้องกับแนวโน้มการขยายตัวดีของการนำเข้า ในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 ทั้งมูลค่าและปริมาณการนำเข้ากลับมาขยายตัวร้อยละ 6.1 และร้อยละ 0.7 ตามลำดับ เป็นการขยายตัวครั้งแรกในรอบ 3 ไตรมาส โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของการนำเข้าสินค้าวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลาง รวมทั้งการนำเข้าสินค้าทุน ร้อยละ 3.5 และร้อยละ 11.8 ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนแนวโน้มการลงทุนภาคเอกชนที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของยอดขอรับการส่งเสริมการลงทุนมูลค่า 8.4 แสนล้านบาทในปี 2566 สูงสุดในรอบ 5 ปี เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 5.9 แสนล้านบาท และ 4.7

แสนล้าน ในปี 2564 และ 2565 คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 43.4 และร้อยละ 25.3 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์และชิ้นส่วน และการเกษตรและแปรรูปอาหาร สอดคล้องกับการดำเนินมาตรการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุน 5 ปี ขณะเดียวกัน พบว่าข้อมูลยอดขายหรือเช่าพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ในปีงบประมาณ 2566 (เดือนกันยายน 2565 - ตุลาคม 2566) มีจำนวน 6,096 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 202.0 จากปีก่อนหน้า โดยเป็นพื้นที่ ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) จำนวน 5,148 ไร่ และนอกพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 948 ไร่ คิดเป็นการขยายตัวร้อยละ 199.8 และร้อยละ 216.8 ตามลำดับ

3) การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ (1) แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อที่คาดว่าจะทรงตัวในระดับต่ำ ล่าสุดในเดือนมกราคม 2567 อัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ (-1.1) ลดลงต่อเนื่องเป็นเดือนที่ 4 อย่างไรก็ตาม คาดว่าอัตราเงินเฟ้อจะปรับตัวเพิ่มขึ้นและกลับเข้าสู่กรอบเป้าหมายนโยบายการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินนโยบายการเงินมีแนวโน้มที่จะผ่อนคลายลงมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางดอกเบี้ยของธนาคารกลางสำคัญ ๆ (2) การปรับตัวดีขึ้นของตลาดแรงงาน โดยในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 อัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 0.81 ลดลงต่อเนื่องจากร้อยละ 0.99 ในไตรมาสปีก่อนหน้า และอยู่ในระดับต่ำสุดในรอบ 32 ไตรมาส ขณะที่สัดส่วนผู้ประกันตนที่ได้รับประโยชน์กรณีว่างงานตามมาตรา 33 อยู่ที่ร้อยละ 1.74 ของจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด ลดลงจากร้อยละ 1.93 ในไตรมาสปีก่อนหน้า และ (3) ความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ระดับ 62.0 นับเป็นระดับสูงสุดในรอบ 46 เดือน

4) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่คาดว่าจะกลับเข้าสู่ระดับปกติมากขึ้น สะท้อนจากข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศต้นทางส่วนใหญ่ที่มีจำนวนใกล้เคียงกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก (1) มาตรการยกเว้นการตรวจลงตราให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวจากหลายประเทศสำคัญ ได้แก่ จีน รัสเซีย อินเดีย และได้หวัน (2) มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพิ่มเติมของภาครัฐที่จะกระตุ้นการท่องเที่ยวทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย อาทิ งานเทศกาลน้ำโลก (Maha Songkran World Water Festival) ซึ่งจะจัดในช่วงเดือนเมษายน 2567 และโครงการ 365 วัน มหัศจรรย์เมืองไทยเที่ยวได้ทุกวัน ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยง

1) การลดลงของแรงขับเคลื่อนทางการคลัง โดยเป็นผลจากปัจจัยข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความล่าช้าของกระบวนการงบประมาณ ในปีงบประมาณ 2567 ในกรณีฐานคาดว่าจะงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2567 จะสามารถเริ่มเบิกจ่ายได้ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2567 หรือล่าช้าออกไปจากกรณีปกติ 7 เดือน เงื่อนไขดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะทำให้การเบิกจ่ายเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้ในช่วงไตรมาสที่สามและไตรมาสที่สี่ของปีงบประมาณ 2567 ซึ่งส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายโดยเฉพาะงบลงทุนภาครัฐ ในปี 2567 ต่ำกว่าปีงบประมาณก่อนหน้า ทั้งนี้ ในกรณีฐานคาดว่าในปีงบประมาณ 2567 จะมีเม็ดเงินจากการเบิกจ่ายงบลงทุน 4.61 แสนล้านบาทเทียบกับ 4.78 แสนล้านบาทในปีงบประมาณ 2566 และ (2) แนวโน้มการลดลงของพื้นที่ทางการคลัง (Fiscal Space) ท่ามกลางสัดส่วนหนี้สาธารณะของไทยที่อยู่ใน

ระดับสูงที่ร้อยละ 61.3 ต่อ GDP ณ สิ้นสุดไตรมาสที่ 4 ปี 2566 ขณะที่รายได้ของรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง โดยประมาณการสัดส่วนรายได้ของรัฐบาลต่อ GDP ภายใต้แผนการคลังระยะปานกลาง ปีงบประมาณ 2567 อยู่ที่ร้อยละ 14.7 ของ GDP เทียบกับร้อยละ 15.2 ในปีงบประมาณ 2562 ซึ่งจะเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการใช้จ่ายของรัฐบาลและ การดำเนินนโยบายทางการคลังในระยะต่อไป

2) ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงและการเพิ่มขึ้นของภาระดอกเบี้ย โดยสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs) และสัดส่วนสินเชื่อจัดชั้นพิเศษ (Special Mention Loans: SMLs) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่อสินเชื่อรวม ยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 7.4 และร้อยละ 12.0 เท่ากับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน และเทียบกับร้อยละ 4.8 และร้อยละ 3.2 ในไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ตามลำดับ เช่นเดียวกับสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ในไตรมาสที่สามของปี 2566 อยู่ที่ร้อยละ 90.9 ลดลงจากร้อยละ 91.5 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน แต่ยังคงสูงกว่าเมื่อเทียบกับร้อยละ 83.0 ในไตรมาสเดียวกันของปี 2562 ส่งผลให้สถาบันการเงินดำเนินมาตรการปรับโครงสร้างหนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ที่ยั่งยืนสำหรับกลุ่มธุรกิจ SMEs ลูกหนี้ภาคเกษตร รวมถึงครัวเรือนกลุ่มเปราะบางที่รายได้ยังฝืดตัวซ้ำ

3) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อาจส่งผลให้ผลผลิตภาคเกษตรลดลง และราคาสินค้าเกษตรปรับตัวสูงขึ้น จากรายงานของ World Meteorological Organization (WMO) เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2566 ชี้ว่าสภาวะเอลนีโญ (El Niño) ที่เกิดขึ้นจะสิ้นสุดลงในเดือนเมษายน 2567 โดยอุณหภูมิผิวน้ำทะเลเฉลี่ยในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ 20.97 องศาเซลเซียส สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ และเป็นอุณหภูมิเฉลี่ยรายเดือนสูงสุดเป็นประวัติการณ์ติดต่อกันเป็นเดือนที่ 8 สำหรับประเทศไทย อุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ยในช่วงเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ 26.3 องศาเซลเซียส สูงกว่าค่าเฉลี่ยปกติ 1.4 องศาเซลเซียส โดยอุณหภูมิที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อสินค้าเกษตรที่สำคัญในไตรมาสสุดท้ายของปี 2566 ได้แก่ ปาล์มน้ำมัน (ลดลงร้อยละ 18.3) ทุเรียน (ลดลงร้อยละ 37.2) อ้อย (ลดลงร้อยละ 11.1) ข้าว (ลดลงร้อยละ 3.7) และยางพารา (ลดลงร้อยละ 0.7) นอกจากนี้ ปรากฏการณ์เอลนีโญยังส่งผลให้ระดับน้ำในคลองปานามาลดลงต่ำสุด เป็นประวัติการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การขนส่งและราคาสินค้านำเข้าของไทย โดยเฉพาะจากสหรัฐฯ เนื่องจากการขนส่งทางทะเล ผ่านคลองปานามาคิดเป็นร้อยละ 6.0 ของการค้าทางทะเลโลก และเป็นเส้นทางหลักในการขนส่งสินค้าระหว่างสหรัฐฯ ฝั่งตะวันออกกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย โดยพบว่าจำนวนเรือขนส่งสินค้าในเดือนมกราคม 2567 ที่เดินทางผ่านคลองปานามาลดลงร้อยละ 36.0 เทียบกับ ช่วงเดียวกันของปีก่อน

4) ความเสี่ยงจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจและการเงินโลกที่อาจทำให้เศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกขยายตัวต่ำกว่าสมมติฐานการประมาณการ โดยมีเงื่อนไขความเสี่ยงที่ต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย (1) ความเสี่ยงจากสถานการณ์ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ทั้งสถานการณ์ความขัดแย้งในตะวันออกกลางระหว่างอิสราเอลและกลุ่มฮามาสที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง และถูกซ้ำเติมโดยเหตุการณ์กลุ่มกบฏฮูตีในประเทศเยเมนเข้าโจมตีเรือขนส่งสินค้าในทะเลแดงตั้งแต่ช่วงกลางเดือนธันวาคม 2566 เป็นต้นมา ประกอบกับความยืดเยื้อของความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน และการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่อาจยกระดับความรุนแรงจนทำให้เกิดการแบ่งแยกเชิงภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจ (Geo-economic fragmentation) มากขึ้นและส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลกจนกระทบต่อ



แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจและการค้าโลก รวมทั้งความผันผวนในตลาดเงินตลาดทุนมากขึ้น (2) ความผันผวนของระดับราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ท่ามกลางความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะในภูมิภาคตะวันออกกลางที่ยังคงไม่แน่นอน รวมทั้งผลกระทบจากความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ ซึ่งอาจสร้างแรงกดดันต่ออัตราเงินเฟ้อให้สูงขึ้นกว่าที่คาดและส่งผลต่อการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางให้ยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับสูงต่อเนื่อง (3) การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนที่อาจรุนแรงกว่าที่คาดการณ์ไว้ จากปัญหานี้สินในภาคอสังหาริมทรัพย์และหนี้ภาครัฐที่อยู่ในระดับสูง การชะลอตัวของอุปโภคบริโภคภายในประเทศจนมีความเสี่ยงต่อภาวะเงินฝืด รวมทั้งทิศทางการปรับเปลี่ยนนโยบายที่มุ่งเน้นการพึ่งพาเศรษฐกิจภายในประเทศมากขึ้น สะท้อนจากการลดลงของการนำเข้าสินค้าของจีน ซึ่งอาจส่งผลต่อการฟื้นตัวของภาคการส่งออกและภาคการผลิตของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและเศรษฐกิจตลาดเกิดใหม่ (4) การลดลงของพื้นที่ทางการคลัง ในหลายประเทศที่เผชิญกับภาระหนี้สินที่อยู่ในระดับสูงภายใต้อัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งอาจส่งผลให้จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มศักยภาพทางการคลัง (Fiscal consolidation) มากขึ้นและกลายเป็นข้อจำกัดต่อแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในระยะต่อไปและ (5) ทิศทางการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจของหลายประเทศสำคัญที่ยังคงไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับผลการเลือกตั้งรัฐบาลใหม่

ตารางที่ 2 ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2567

	ข้อมูลจริง			ประมาณการปี 2567	
	2564	2565	2566	ณ 20 พ.ย.66	ณ 19 ก.พ.67
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท)	16,188.6	17,378.0	17,921.2	19,022.2	18,656.0
รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)	232,302.0	248,788.6	255,867.7	270,921.8	265,705.3
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	506.2	495.5	513.5	551.4	540.8
รายได้ต่อหัว (ดอลลาร์ สรอ. ต่อหัวต่อปี)	7,264.0	7,094.1	7,331.5	7,852.8	7,701.6
อัตราการขยายตัวของ GDP (CMV, %)	1.6	2.5	1.9	2.7-3.7	2.2-3.2
การลงทุนรวม (CMV, %)	3.1	2.3	1.2	1.6	2.5
ภาคเอกชน (CMV, %)	2.9	4.7	3.2	2.8	3.5
ภาครัฐ (CMV, %)	3.5	-3.9	-4.6	-1.8	-1.8
การบริโภคภาคเอกชน (CMV, %)	0.6	6.2	7.1	3.2	3.0
การอุปโภคบริโภคภาคครัวเรือน (CMV, %)	3.7	0.1	-4.6	2.2	1.5
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	11.1	6.1	2.1	6.2	5.0
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	270.6	285.2	280.2	290.2	288.3
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %)	19.2	5.4	-1.7	3.8	2.9
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %)	15.5	1.2	-2.9	3.3	2.4
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	17.8	3.6	-2.2	6.3	3.0
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	238.2	271.6	263.2	276.7	274.9
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %)	27.7	14.0	-3.1	4.7	4.4
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %)	17.9	1.2	-3.6	3.7	3.2
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	32.4	13.5	17.0	13.5	13.4
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	-10.3	-15.7	6.6	8.5	7.4
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	-2.0	-3.2	1.3	1.5	1.4
เงินเฟ้อ (%)					
ดัชนีราคาผู้บริโภค	1.2	6.1	1.2	1.7-2.7	0.9-1.9
GDP Deflator	1.8	4.8	1.2	1.7-2.7	0.9-1.9

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2567

3) ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรและแนวโน้มในอนาคต

ภาวะเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2566

ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรปี 2566 ขยายตัวร้อยละ 0.3 เมื่อเทียบกับปี 2565 โดยสาขาปศุสัตว์สาขาประมง สาขาบริการทางการเกษตร และสาขาป่าไม้ ขยายตัวร้อยละ 4.7, 2.2, 0.6 และ 2.5 ตามลำดับ ขณะที่สาขาพืช หดตัวร้อยละ 1.3

ปัจจัยบวก

- ในช่วงครึ่งแรกของปี 2566 ปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำที่สำคัญและในแหล่งน้ำตามธรรมชาติมีเพียงพอสำหรับการเพาะปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ และทำประมง รวมถึงสภาพอากาศโดยทั่วไปที่เอื้ออำนวยทำให้เกษตรกรขยายพื้นที่เพาะปลูกและทำการผลิตมากขึ้น
- ราคาสินค้าเกษตรหลายชนิดในช่วงปีที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ดี จึงทำให้เกษตรกรเพิ่มการผลิตและมีการบำรุงดูแลรักษาเพิ่มขึ้น
- การบริหารจัดการฟาร์มปศุสัตว์และประมงที่ดี รวมทั้งมีการดูแลเฝ้าระวังโรคระบาดอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง ทำให้สถานการณ์การผลิตสินค้าปศุสัตว์และประมงปรับตัวดีขึ้น
- เศรษฐกิจไทยปรับตัวดีขึ้นจากภาคบริการและภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัวได้ต่อเนื่อง ทำให้ภาคการผลิตและการค้าฟื้นตัวดีขึ้น มีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ประชาชนมีรายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายได้มากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้น
- ประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรรายใหญ่ของโลกอย่างอินเดียประสบภัยธรรมชาติ ที่รุนแรง ทำให้ผลผลิตสินค้าเกษตรเสียหาย และมีความกังวลว่าปริมาณผลผลิตจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ บริโภคภายในประเทศ จึงมีการจำกัดหรือระงับการส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์บางชนิด อาทิ ข้าว น้ำตาล ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีความต้องการนำเข้าสินค้าเกษตรจากไทยเพิ่มขึ้น

ปัจจัยลบ

- สภาพอากาศที่แปรปรวน และการเข้าสู่ปรากฏการณ์เอลนีโญ
ในช่วงปลายปี 2565 ต่อเนื่องถึงต้นปี 2566 ภาวะตะวันออก ซึ่งเป็นแหล่งผลิตผลไม้ที่สำคัญของประเทศไทยประสบปัญหาฝนตกหนักและลมแรง ทำให้ดอกและผลอ่อนร่วงหล่นเสียหายนอกจากนี้ ในช่วงปลายเดือนมีนาคม - ต้นเดือนเมษายน 2566 เกิดพายุฤดูร้อนและลมกระโชกแรงในบางพื้นที่ของภาคตะวันออก อาทิ จังหวัดระยองและจันทบุรี ส่งผลให้ทุเรียนที่ใกล้เก็บเกี่ยวบางส่วนร่วงเสียหาย
ฤดูฝนที่มาล่าช้า และการเข้าสู่ภาวะเอลนีโญในเดือนกรกฎาคม 2566 ทำให้เกิดภาวะแห้งแล้งและฝนทิ้งช่วง ทำให้ปริมาณน้ำในแหล่งน้ำต่าง ๆ ลดลง ส่งผลต่อ

การเจริญเติบโตและความสมบูรณ์ของพืชหลายชนิด อาทิ ข้าว สับปะรดโรงงาน ปาล์มน้ำมัน ยางพารา และลำไย

- ราคาปัจจัยการผลิตหลายชนิดยังอยู่ในระดับสูง ทั้งราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ปุ๋ยเคมี และวัตถุดิบอาหารสัตว์ ทำให้เกษตรกรมีต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการปรับลด/ปรับเปลี่ยนการใช้ปุ๋ยและอาหารสัตว์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าชะลอตัว และภาวะเงินเฟ้อที่สูงขึ้นในหลายประเทศ ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง
- ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยืดเยื้อ สงครามการสู้รบระหว่างอิสราเอลและฮามาส และการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างจีนและสหรัฐอเมริกา ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลกและการค้าระหว่างประเทศ ทำให้เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวช้า

แนวโน้มเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2567

แนวโน้มเศรษฐกิจการเกษตรในปี 2567 คาดว่าจะขยายตัวอยู่ในช่วงร้อยละ 0.7 – 1.7 โดยสาขาพืช ขยายตัวร้อยละ 0.6 – 1.6 สาขาปศุสัตว์ ขยายตัวร้อยละ 1.7 – 2.7 สาขาประมงขยายตัวร้อยละ 0.5 – 1.5 สาขาบริการทางการเกษตร ขยายตัวร้อยละ 0.3 – 1.3 และสาขาป่าไม้ขยายตัวร้อยละ 2.4 – 3.4 โดยมีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตาม ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุน

- การดำเนินนโยบายของภาครัฐ ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพการผลิตและบริหารจัดการสินค้าเกษตร อาทิ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต ส่งเสริมการรวมกลุ่มทำการผลิตและแปรรูปสินค้าเกษตร ยกกระดับสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน เป็นสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูงเป็นที่ยอมรับของตลาด และตอบโจทย์ผู้บริโภคโดยใช้หลักการตลาดนำการผลิตเพื่อบริหารจัดการสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมถึงพัฒนาระบบโลจิสติกส์สินค้าเกษตร บริหารจัดการทรัพยากรน้ำทั้งระบบเพื่อรองรับสถานการณ์ภัยแล้งและน้ำท่วม สนับสนุนการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการวางแผน เฝ้าระวัง เตือนภัย ตลอดจนระบบประกันภัย และการรองรับความเสี่ยงต่างๆ
- ความต้องการสินค้าเกษตรในตลาดโลกที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับความมั่นคงทางด้านอาหาร เนื่องจากหลายประเทศประสบภัยพิบัติที่รุนแรง ประกอบกับประเทศผู้ผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรรายใหญ่ของโลกจำกัดหรือระงับการส่งออกสินค้าเกษตรบางชนิด ทำให้หลายประเทศมีความกังวลว่าจะมีผลผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการบริโภคภายในประเทศ

- ราคาสินค้าเกษตรหลายชนิดยังอยู่ในเกณฑ์ดี จากปริมาณผลผลิตสินค้าเกษตรทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากผลกระทบของปรากฏการณ์เอลนีโญ และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้น
- แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2567 ที่คาดว่าจะขยายตัว โดยเฉพาะการบริโภคภายในประเทศและการท่องเที่ยวที่คาดว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และรวมถึงการส่งออกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่ปรับตัวดีขึ้น

ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตาม

- ปรากฏการณ์เอลนีโญ ที่คาดว่าจะยังส่งผลจนถึงเดือนเมษายน 2567 อาจทำให้เกิดภัยแล้งที่รุนแรง ส่งผลกระทบต่อพื้นที่และผลผลิตทางการเกษตร
- ราคาปัจจัยการผลิตที่ยังคงอยู่ในระดับสูง ทั้งราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ปุ๋ยเคมี สารเคมีกำจัดโรคและแมลง และวัตถุดิบอาหารสัตว์ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อราคาสินค้าเกษตรและความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก
- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกที่ยังมีทิศทางชะลอตัว โดยเฉพาะประเทศคู่ค้าที่สำคัญทั้งจีน สหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มยูโรโซน ส่งผลต่อการค้าและความต้องการสินค้าเกษตรของไทย
- ภาวะเงินเฟ้อที่ยังมีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค รวมถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางการค้าสินค้าเกษตรไทย
- ความขัดแย้งทางภูมิศาสตร์ ทั้งสงครามระหว่างอิสราเอลและฮามาสที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง และความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยังยืดเยื้อ
- กฎระเบียบและมาตรการกีดกันทางการค้า ของหลายประเทศที่มีความเข้มงวดมากขึ้น โดยเฉพาะสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกา รวมถึงจีนที่มีความเข้มงวดในการนำเข้าสินค้าเกษตรมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าเกษตรของไทย

ตารางที่ 3 อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคเกษตร

หน่วย : ร้อยละ

สาขา	ปี 2566	ปี 2567
ภาคเกษตร	0.3	0.7-1.7
พืช	-1.3	0.6-1.6
ปศุสัตว์	4.7	1.7-2.7
ประมง	2.2	0.5-1.5
บริการทางการเกษตร	0.6	0.3-1.3
ป่าไม้	2.5	2.4-3.4

ที่มา : กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (ประมาณการ ณ เดือนพฤศจิกายน 2566)



4) ภาวะอุตสาหกรรมโคนม

การผลิตของโลก ปี 2562 - 2566 จำนวนโคนมในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญของโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.97 ต่อปี โดยปี 2566 จำนวนโคนมรวม 141.457 ล้านตัว เพิ่มขึ้นจาก 140.021 ล้านตัว ของปี 2565 ร้อยละ 1.03 ประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมมากที่สุด คือ ประเทศอินเดีย จำนวน 61.000 ล้านตัว คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 43.12 ของปริมาณการผลิตทั้งหมดของโลก รองลงมา ได้แก่ สหภาพยุโรป 20.100 ล้านตัว และบราซิล 17.065 ล้านตัว คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14.21 และร้อยละ 12.06 ของปริมาณการผลิตทั้งหมดของโลก ตามลำดับ

ปี 2562 - 2566 ผลผลิตน้ำนมดิบในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.94 ต่อปี โดยปี 2566 ผลผลิตน้ำนมดิบปริมาณรวม 550.498 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 544.587 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 1.09 ประเทศผู้ผลิตน้ำนมดิบมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป ปริมาณ 144.000 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 26.16 ของปริมาณทั้งหมดของโลก รองลงมา ได้แก่ สหรัฐอเมริกา 103.596 ล้านตัน และอินเดีย 99.500 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.82 และร้อยละ 18.07 ของปริมาณทั้งหมดของโลก ตามลำดับ

ปี 2562-2566 ปริมาณการผลิตนมผงขาดมันเนยในประเทศผู้ผลิตที่สำคัญ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.99 ต่อปี โดยในปี 2566 ปริมาณนมผงขาดมันเนยรวม 4.896 ล้านตัน เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 4.819 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 1.60 โดยประเทศที่ผลิตนมผงขาดมันเนยมากที่สุด คือ สหภาพยุโรป ปริมาณ 1.500 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30.64 ของปริมาณทั้งหมดของโลก รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 1.225 ล้านตัน และอินเดีย 0.730 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.02 และร้อยละ 14.91 ของปริมาณทั้งหมดของโลก ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนโคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562-2566

หน่วย : ล้านตัว

ประเทศ	2562	2563	2564	2565	2566 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	54.600	56.450	58.000	59.500	61.000	2.78
สหภาพยุโรป	21.029	20.766	20.514	20.213	20.100	-1.17
บราซิล	16.500	16.400	16.646	16.896	17.065	0.98
สหรัฐอเมริกา	9.337	9.392	9.449	9.402	9.415	0.18
เม็กซิโก	6.500	6.550	6.600	6.650	6.700	0.76
จีน	6.100	6.150	6.200	6.400	6.500	1.68
อื่นๆ	22.017	21.636	21.370	20.960	20.677	-1.56
รวม	136.083	137.344	138.779	140.021	141.457	0.97

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2023



การตลาดของโลก

(1) ความต้องการบริโภค นม ปี 2562 - 2566 ความต้องการบริโภคนมในประเทศที่สำคัญของโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.32 ต่อปี โดยปี 2566 ความต้องการบริโภคนมรวม 195.091 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 192.823 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 1.18 ประเทศที่บริโภคนมสูงที่สุด คือ อินเดีย ปริมาณ 87.450 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 44.83 ของปริมาณการบริโภคทั้งหมดของโลก รองลงมาได้แก่ สหภาพยุโรป 23.650 ล้านตัน และสหรัฐอเมริกา 20.650 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12.12 และร้อยละ 10.58 ของปริมาณการบริโภคทั้งหมดของโลก ตามลำดับ

นมผงขาดมันเนย ปี 2562 - 2566 ความต้องการบริโภคนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.14 ต่อปี โดยในปี 2566 มีการบริโภคนมผงขาดมันเนยรวม 4.000 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 3.932 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 1.73 ประเทศที่มีการบริโภคสูงที่สุด คือ สหภาพยุโรป ปริมาณ 0.740 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.50 ของปริมาณการบริโภคทั้งหมดของโลก รองลงมา ได้แก่ อินเดีย 0.735 ล้านตัน และ เม็กซิโก 0.447 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.38 และร้อยละ 11.18 ของปริมาณการบริโภคทั้งหมดของโลก ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ปริมาณการบริโภคนมในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 - 2566

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2562	2563	2564	2565	2566 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
อินเดีย	79.000	81.000	83.000	85.000	87.450	2.55
สหภาพยุโรป	23.373	24.106	23.951	23.800	23.650	0.11
สหรัฐอเมริกา	21.050	21.027	21.000	20.900	20.650	-0.44
จีน	13.200	13.000	15.595	16.250	16.700	7.18
บราซิล	10.900	11.170	11.120	10.564	10.881	-0.59
รัสเซีย	7.270	7.080	6.990	6.900	6.800	-1.58
อื่นๆ	30.286	30.464	30.308	29.409	28.960	-1.24
รวม	185.079	187.847	191.964	192.823	195.091	1.32

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2023

(2) การส่งออก นมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์ส่งออกที่สำคัญ ในช่วงปี 2562 - 2566 การส่งออกของประเทศที่สำคัญมีแนวโน้มลดลงร้อยละ 0.74 ต่อปี โดยในปี 2566 ส่งออกรวม 2.459 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 2.348 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 4.73 ประเทศที่ส่งออกรวมมากที่สุด คือ สหรัฐอเมริกา ปริมาณ 0.823 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33.47 ของปริมาณการส่งออกทั้งหมดของโลก รองลงมา ได้แก่ สหภาพยุโรป 0.800 ล้านตัน และนิวซีแลนด์ 0.425 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 32.53 และร้อยละ 17.28 ของปริมาณการส่งออกทั้งหมดของโลก ตามลำดับ



ตารางที่ 6 ปริมาณการส่งออกนมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 – 2566

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2562	2563	2564	2565	2566 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
สหรัฐอเมริกา	0.701	0.810	0.881	0.874	0.823	3.48
สหภาพยุโรป	0.946	0.831	0.788	0.700	0.800	-4.77
นิวซีแลนด์	0.373	0.356	0.326	0.355	0.425	2.79
ออสเตรเลีย	0.128	0.129	0.156	0.150	0.130	2.10
เบลารุส	0.124	0.123	0.120	0.123	0.123	-0.16
สหราชอาณาจักร	0.082	0.072	0.052	0.047	0.065	-8.53
อื่นๆ	0.165	0.095	0.108	0.129	0.093	-8.06
รวม	2.518	2.412	2.443	2.348	2.459	-0.74

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2023

(3) การนำเข้า ในช่วงปี 2562 - 2566 การนำเข้านมผงขาดมันเนยของประเทศที่สำคัญมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.04 ต่อปี โดยในปี 2566 ปริมาณนำเข้ารวม 1.509 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจาก 1.455 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 3.71 ประเทศที่นำเข้ามากที่สุด คือ จีนและเม็กซิโก โดยทั้ง 2 ประเทศมีปริมาณนำเข้า 0.400 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 26.51 ของการปริมาณการนำเข้าทั้งหมดของโลก รองลงมา ได้แก่ แอลจีเรีย 0.180 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.93 ของปริมาณการนำเข้าทั้งหมดของโลก ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่จะนำไปใช้เป็นส่วนประกอบในการแปรรูปผลิตภัณฑ์อื่นๆ หรือทำเป็นนํ้านมเพื่อใช้บริโภค

ตารางที่ 7 ปริมาณการนำเข้านมผงขาดมันเนยในประเทศที่สำคัญของโลก ปี 2562 – 2566

หน่วย : ล้านตัน

ประเทศ	2562	2563	2564	2565 ^{1/}	2566 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)
จีน	0.344	0.336	0.426	0.335	0.400	3.03
เม็กซิโก	0.361	0.309	0.338	0.333	0.400	2.84
แอลจีเรีย	0.120	0.144	0.138	0.165	0.180	9.93
อินโดนีเซีย	0.188	0.197	0.199	0.215	0.175	-0.56
ฟิลิปปินส์	0.177	0.179	0.168	0.190	0.160	-1.41
รัสเซีย	0.088	0.060	0.059	0.055	0.050	-11.46
อื่นๆ	0.239	0.209	0.174	0.162	0.144	-11.91
รวม	1.517	1.434	1.502	1.455	1.509	0.04

หมายเหตุ : ^{1/}ข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา : Dairy, World Markets and Trade. USDA Foreign Agricultural Service, July 2023



การผลิตของไทย ปี 2562 - 2566 จำนวนโคนม มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3.30 ต่อปี ขณะที่จำนวนแม่โครีดและปริมาณน้ำนมดิบ มีแนวโน้มลดลงในอัตราร้อยละ 2.30 และร้อยละ 3.15 ต่อปี ตามลำดับ โดยในปี 2566 มีโคนม 744,461 ตัว แม่โครีดนม 277,215 ตัว และผลผลิตน้ำนมดิบ 1.141 ล้านตัน ลดลงจาก 812,235 ตัว 291,805 ตัว และปริมาณ 1.204 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 4.65 ร้อยละ 5.00 และร้อยละ 5.17 ตามลำดับ เนื่องจากผลจากโรคลัมปีสกิน (Lumpy skin disease : LSD) ในปี 2565 กระทบต่อระบบสืบพันธุ์ของแม่โคที่เป็นโรค รวมทั้งลดปริมาณการให้อาหารเพื่อลดต้นทุนที่สูงเนื่องจากราคาวัตถุดิบอาหารสัตว์มีราคาสูงเกษตรกรประสบปัญหาขาดทุนสะสม บางส่วนเลิกเลี้ยง บางส่วนขายแม่โคให้กับฟาร์มขนาดกลางหรือปรับลดจำนวนโคในฝูงลงและปรับลดปริมาณการให้อาหารลง ส่งผลให้ผลผลิตน้ำนมดิบภาพรวมลดลง

ตารางที่ 8 จำนวนโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบของไทย ปี 2562 - 2567

รายการ	2562	2563	2564	2565	2566 ^{1/}	อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	2567 ^{2/}
โคนมทั้งหมด (ตัว)	696,854	725,349	736,429	812,235	774,461	3.30	723,788
แม่โครีดนม (ตัว)	303,453	307,340	306,111	291,805	277,215	-2.30	267,899
ผลผลิตน้ำนมดิบ (ล้านตัน)	1.292	1.294	1.265	1.204	1.141	-3.15	1.113
อัตรากาให้นมของ แม่โค (กก./ตัว/วัน)	11.660	11.510	11.320	11.300	11.280	-0.84	11.350
การบริโภคนม (ล้านตัน)	1.230	1.226	1.250	1.260	1.240	0.44	1.200

การตลาดของไทย

(1) ผลผลิตน้ำนมดิบส่วนใหญ่ใช้แปรรูปภายในประเทศทั้งหมด โดยใช้ในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่ม และผลิตเป็นนมโรงเรียน โดยปี 2562 - 2566 ความต้องการบริโภคนม มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.44 ต่อปี โดยในปี 2566 มีปริมาณ 1.240 ล้านตัน ลดลงจากปริมาณ 1.260 ล้านตัน ของปี 2565 ร้อยละ 1.61

(2) การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมหลายชนิด สินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ นมพร้อมดื่ม นมเปรี้ยว โยเกิร์ต เนยที่ได้จากนม และนมข้นหวาน เป็นต้น โดยส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านเป็นหลัก เช่น กัมพูชา เมียนมา สปป.ลาว มาเลเซีย เป็นต้น โดยในปี 2566 ส่งออกผลิตภัณฑ์นมปริมาณ 352,155 ตัน มูลค่า 15,785 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 336,060 ตัน มูลค่า 14,774 ล้านบาท ของปี 2565 ร้อยละ 4.79 และร้อยละ 6.85 ตามลำดับ เนื่องจากผลิตภัณฑ์นมของไทยมีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประเทศคู่ค้า โดยเฉพาะตลาดอาเซียน ได้แก่ มีความต้องการนำเข้าจากไทยเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ไทยนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพื่อใช้ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมประเภทต่างๆ แล้วส่งออก



ตารางที่ 9 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมส่งออกของไทย ปี 2562 – 2566

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท
2562	9,965	455	307,550	11,530	317,515	11,985
2563	5,213	402	1,539,762*	12,607	1,544,975*	13,009
2564	5,709	578	299,995	12,678	305,704	13,256
2565	4,876	463	331,183	14,311	336,060	14,774
2566 ^{1/}	3,435	515	348,720	15,270	352,155	15,785
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	-19.72	3.97	-12.06**	7.13	-12.35	7.02

หมายเหตุ : ^{1/}ประมาณการ (พิภักศุลการ 0401 – 0406 และ 2202.99.10.000)

*ปี 2563 การส่งออกนมและผลิตภัณฑ์ (รวมนม UHT ที่บริจาคให้กัมพูชา)

**คำนวณรวมปริมาณนมที่บริจาคให้กัมพูชาในปี 2563

ที่มา : กรมศุลการ

(3) การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ปี 2562 – 2566 ไทยมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมเพิ่มขึ้นในอัตรา ร้อยละ 5.22 ต่อปี ไทยนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมปริมาณมาก เพื่อใช้ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมประเภทต่างๆ แล้วส่งออก โดยในปี 2566 นำเข้าผลิตภัณฑ์นมปริมาณ 270,860 ตัน มูลค่า 29,865 ล้านบาท ปริมาณลดลง จาก 384,542 ตัน ของปี 2565 ร้อยละ 29.56 ขณะที่มูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 22,371 ล้านบาท ของปี 2565 ร้อยละ 33.05 ซึ่งนมผงขาดมันเนยเป็นผลิตภัณฑ์นมนำเข้าที่สำคัญ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง เช่น ผลิตนมพร้อมดื่ม นมข้น นมผง ไอศกรีม โยเกิร์ต นมข้นหวาน ลูกกวาด และชีสโกแลต เป็นต้น โดยในปี 2566 นำเข้านมผงขาดมันเนย 70,030 ตัน มูลค่า 8,410 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 63,442 ตัน ของปี 2565 ร้อยละ 10.38 ขณะที่มูลค่าลดลงจาก 8,760 ล้านบาท ของปี 2565 ร้อยละ 3.99

ตารางที่ 10 ปริมาณและมูลค่านมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าของไทย ปี 2562 – 2566

ปี	นมผงขาดมันเนย		นมและผลิตภัณฑ์นม		รวม	
	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท
2562	68,313	5,042	190,918	15,487	259,231	20,529
2563	62,518	5,714	189,811	15,387	252,330	21,101
2564	64,971	6,817	196,093	18,314	261,064	25,131
2565	63,442	8,760	321,100	13,612	384,542	22,371
2566 ^{1/}	70,030	8,410	200,830	21,455	270,860	29,865
อัตราเพิ่ม (ร้อยละ)	0.65	15.61	6.47	5.44	5.22	8.42

หมายเหตุ : ^{1/}ประมาณการ (พิภักศุลการ 0401 – 0406 และ 2202.99.10.000)

ที่มา : กรมศุลการ

(4) ราคา ปี 2566 ราคากลางรับซื้อน้ำนมดิบหน้าศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเฉลี่ยกิโลกรัมละ 19.00 บาท และราคากลางรับซื้อน้ำนมดิบหน้าโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมกิโลกรัมละ 20.50 บาท ซึ่งศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบในแต่ละพื้นที่มีการซื้อขายตามคุณภาพน้ำนมโดยราคาที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 19.40 บาท สูงขึ้นจากปี 2565 ร้อยละ 5.35 เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น

5) แนวโน้มอุตสาหกรรมโคนม

แนวโน้มอุตสาหกรรมโคนมของโลก

การผลิต ปี 2567 คาดว่าการผลิตน้ำนมดิบของโลกจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากประเทศผู้ผลิตที่สำคัญขยายการผลิตและมีจำนวนโคนมเพิ่มขึ้น

การตลาด

(1) ความต้องการบริโภค ปี 2567 คาดว่าการบริโภคน้ำนมและผลิตภัณฑ์นมของโลกจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีที่ผ่านมาตามปริมาณผลผลิตน้ำนมดิบของโลก

(2) การส่งออก ปี 2567 คาดว่าการส่งออกผลิตภัณฑ์นมของโลกจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากผลผลิตของประเทศผู้ส่งออกหลักมีแนวโน้มทรงตัว และใช้ตอบสนองความต้องการบริโภคภายใน รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจที่ยังชะลอตัวส่งผลให้ผู้ประกอบการมีกำไรจากการลงทุนไม่มากนัก

(3) การนำเข้า ปี 2567 คาดว่าการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมของโลกจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและภาวะเงินเฟ้อในหลายประเทศ ทำให้ความต้องการผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศของผู้บริโภคชะลอตัว ส่งผลให้การนำเข้าเพิ่มขึ้นไม่มากนัก

แนวโน้มอุตสาหกรรมโคนมของไทย

ปี 2567 คาดว่าจำนวนโคนมและแม่โครีดนมยังคงมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากปีที่ผ่านมาเกษตรกรประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูง จากอาหารสัตว์ที่สูงขึ้น รวมทั้งสภาพอากาศร้อนและแล้งทำให้พืชอาหารสัตว์ขาดแคลน เกษตรกรรายย่อยต้องปรับลดขนาดฝูงโค และบางรายเลิกกิจการ โดยขายโคเข้าโรงเชือดหรือขายให้ฟาร์มขนาดใหญ่ที่มีการจัดการฟาร์มที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ จึงคาดว่าอัตราการให้น้ำนมดิบอาจจะเพิ่มขึ้น โดย ปี 2567 คาดว่ามีจำนวนโคนมทั้งหมด (ณ วันที่ 30 เมษายน) 723,788 ตัว แม่โครีดนม 267,899 ตัว ผลผลิตน้ำนมดิบ 1.113 ล้านตัน ลดลงจากปี 2566 ร้อยละ 6.54 ร้อยละ 3.36 และร้อยละ 2.49 ตามลำดับ

การตลาด

(1) ความต้องการบริโภค ปี 2567 คาดว่าความต้องการบริโภคนมมีแนวโน้มลดลงตามปริมาณผลผลิตนม ขณะที่ตลาดต่างประเทศยังคงมีความต้องการผลิตภัณฑ์นมของไทยอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผลจากค่าเงินบาทอ่อนตัวและต้นทุนการผลิตสูง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์นมมีราคาสูงขึ้น

(2) การส่งออกผลิตภัณฑ์นม ปี 2567 คาดว่าการส่งออกจะมีปริมาณใกล้เคียงหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2566

(3) การนำเข้าผลิตภัณฑ์นม ปี 2567 คาดว่าการนำเข้าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2566

(4) ราคา ปี 2567 คาดว่าราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้จะมีแนวโน้มสูงขึ้นจากปี 2566 โดยเกษตรกรพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบดีขึ้น ทำให้สามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผลิต

(1) ผลกระทบของสงครามยูเครนและสหพันธรัฐรัสเซียที่ยังคงยืดเยื้อ ทำให้ราคาอาหารสัตว์น้ำนม มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมโคเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะฟาร์มขนาดเล็ก รวมทั้งปัญหาโรคระบาดสัตว์ ทำให้เกษตรกรมีค่าใช้จ่ายในการรักษาและป้องกันโรคเพิ่มขึ้น

(2) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน และจีน รวมถึงการเร่งเจรจาการค้ากับตลาดส่งออกใหม่ของภาครัฐ เป็นปัจจัยบวกเพิ่มโอกาสในการส่งออกผลิตภัณฑ์นมของไทย

(3) ค่าเงินบาทอ่อนตัว เป็นปัจจัยบวกทำให้ผู้ส่งออกสามารถแข่งขันด้านราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมในตลาดต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น

6) โรคระบาดในโคนม

ประเทศไทยในปัจจุบันพบการระบาดของโรคในโคนมหลายโรค ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้เลี้ยงโคนมเป็นอย่างมาก โดยโรคระบาดที่สำคัญในโคนม ได้แก่

- **โรคคอบวม (Haemorrhagic Septicemia)** เป็นโรคระบาดที่มักพบในสัตว์ที่อ่อนแอ ที่อ่อนเพลียจากการเคลื่อนย้ายและการใช้งานหนักจนเกินไป สภาพอากาศที่ชื้นแฉะ ไปจนถึงวัวที่ขาดสารอาหาร ส่งผลในร่างกายอ่อนแอ จึงทำให้สัตว์ป่วยง่าย วัวที่ป่วยจะแสดงอาการมีไข้สูง ภายใจเร็วผิดปกติ น้ำลายฟูมปาก หดคินและเคี้ยวเอื้อง ท้องผูกในระยะแรก แล้วต่อมาท้องร่วง คอบวมร้อนและแสดงอาการเจ็บปวด หายใจดัง อาการบวมอาจจะลามลงไปถึงใต้คาง แก้ม คอส่วนล่าง จนถึงไหล่และขาหน้า ทำให้กลืนอาหารลำบาก ลิ้นบวมห้อยจุกปาก เยื่อบุปากมีสีแดงจัด และมีน้ำมูกน้ำลายไหลตลอดเวลา วัวที่มีอาการร้ายแรง อาจตายเนื่องจากหายใจไม่สะดวกภายใน 6 ชั่วโมง หรือในบางรายอาจจะไม่แสดงอาการและตายลง
- **โรคทูปเปอร์คูลอสิส (Tuberculosis)** วัณโรคในโคเป็นโรคที่มีสาเหตุจากการติดเชื้อแบคทีเรีย *Mycobacterium bovis* เชื้อชนิดนี้สามารถติดได้ในสัตว์หลายชนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโคและกระบือ สัตว์ที่ป่วยจะแสดงอาการท้องเสียเรื้อรัง ทำให้น้ำหนักลดลงอย่างมาก ชูบผอม ใต้คางบวมน้ำและตายในที่สุด
- **โรคบรูเซลโลซิส (Brucellosis)** เป็นโรคที่สร้างความเสียหายให้กับอุตสาหกรรมโคนมเป็นอย่างมาก เพราะทำให้แม่วัว หรือแม่โค แท้งลูกที่มีอายุครรภ์ 7-9 เดือน หรือลูกโคอ่อนแอตายตั้งแต่แรกคลอด เชื้อที่เข้าสู่ร่างกายโคจะเข้าไปยังกระแสเลือด และ ไปยังอวัยวะต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เต้านม อวัยวะสืบพันธุ์ต่อมน้ำเหลืองและม้าม ยากแก่การรักษา ซึ่งเชื้อสามารถติดต่อยังวัวสุคนได้อีกด้วย
- **โรคปากและเท้าเปื่อย (Foot and Mouth Disease: FMD)** เป็นโรคระบาดที่มักจะระบาดในสัตว์จำพวกเท้ากีบ ซึ่งจะเกิดจากเชื้อไวรัสชนิดหนึ่ง ทำให้เกิด ตุ่มในช่องปาก อย่างเช่น เหงือก ลิ้น เพดานปากและริมฝีปาก ถ้าร้ายแรงอาจจะลามไปจนถึงบริเวณจมูกและเต้านม สัตว์เท้ากีบที่ติดเชื้อนี้ที่แสดงอาการ น้ำลายฟูมปาก หงอยซึม ตุ่มที่เกิดในบริเวณช่องปากจะแตกออกและลอกหลุดใน 1 สัปดาห์ นอกจากบริเวณปาก ยังมีอาการบวมบริเวณเท้า พื้นที่ตรงกีบจะมีน้ำเหลืองขังอยู่ภายในแล้วแตกออกภายหลัง ทำให้วัวหรือสัตว์เท้ากีบบพลัน ไม่สามารถลุกขึ้นเองได้ ทำให้สภาพสัตว์เท้ากีบหรือวัว อ่อนแรง ทрудโทรม ส่งผลให้การผลิตน้ำนมหยุดชะงัก
- **โรคลัมปี สกิน (Lumpy skin disease)** เป็นโรคประจำถิ่นในแถบแอฟริกา ซึ่งเกิดจากเชื้อไวรัส (Lumpy skin disease virus : LSDV) ทำให้สัตว์ประเภทโค กระบือ และยีราฟที่ได้รับเชื้ออาจมีอาการไข้ ซึม เบื่ออาหาร ชูบผอม เยื่อจมูกอักเสบ เยื่อตา



ชาวอีสาน มีปริมาณน้ำลายมากกว่าปกติ ต่อมาน้ำเหลืองบวมโต เกิดตุ่มที่ผิวหนังบริเวณหัว คอ ขา เต้านม อวัยวะเพศ ส่งผลทำให้สัตว์ป่วย มีการเจริญเติบโตลดลง ให้ผลผลิตไม่เต็มศักยภาพหากเกิดโรคในโคนมจะทำให้มีปริมาณน้ำนมลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน รวมถึงทำให้สัตว์มีปัญหาในระบบสืบพันธุ์ อาจส่งผลทำให้พ่อพันธุ์เป็นหมันชั่วคราวหรือถาวรได้

โดยในสถานการณ์ปัจจุบันพบปัญหาโรคระบาดต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนพื้นที่ที่เกิดโรคระบาดในโคนม

ชื่อโรคระบาด	จำนวนจุดเกิดโรคระบาด											
	ปี 2566											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
โรคคอบวม (Haemorrhagic Septicemia)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคทубerculosis (Tuberculosis)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคบรูเซลโลซิส (Brucellosis)	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	2	-
โรคปากและเท้าเปื่อย (FMD)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคปากและเท้าเปื่อย (FMD) Type A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคปากและเท้าเปื่อย (FMD) Type O	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคปากและเท้าเปื่อย (FMD) ไม่เก็บตัวอย่างรอยโรค	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
โรคปากและเท้าเปื่อย (FMD) ไม่ทราบ Type	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
โรคมะเร็งเม็ดเลือดขาวในโค (enzootic bovine leukosis)	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
โรคลัมปี สกิน (Lumpy skin disease)	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

7) สินค้าทดแทน

ผลิตภัณฑ์ในตลาดที่สามารถเข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์นมส่วนใหญ่เป็นเครื่องดื่มที่มีคุณประโยชน์ เพื่อสุขภาพ มีการบ่งบอกชัดเจนถึงคุณประโยชน์เฉพาะเจาะจงต่อความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ซึ่งในปัจจุบันเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องดื่มเพื่อเสริมอาหาร หรือ Functional Drink ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น ขณะที่นมพร้อมดื่ม ไม่ใช่เครื่องดื่มสุขภาพอันดับต้นๆ ที่ผู้บริโภคจะเลือกดื่ม ส่งผลให้เกิดการทดแทนของสินค้าได้ง่าย เช่น น้ำผลไม้พร้อมดื่มที่มีส่วนผสมของคุณประโยชน์ต่าง ๆ เครื่องดื่มชาแบบไม่ผสมน้ำตาล น้ำดื่มผสมวิตามินที่ช่วยให้สุขภาพผิวดีขึ้น เครื่องดื่มสีกีฬาต่างกลิ่นให้ความรู้สึกดื่มง่าย รวมทั้งความเข้าใจของผู้บริโภคที่คิดว่ามีผลิตภัณฑ์อื่นที่คุณค่าทางโภชนาการใกล้เคียงกับนมโคสามารถทดแทนกันได้ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเหล่านี้ เข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์นมจากโคนมได้ง่ายมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 16 ตัวอย่างสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์นม

ตลาดผลิตภัณฑ์นมจากพืช ปี 2565 มีมูลค่า 17,960 ล้านบาท ขยายตัวจากปีก่อนร้อยละ 6.6 โดยได้รับอานิสงส์จากเทรนด์การใส่ใจด้านสุขภาพ โดยเฉพาะหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่มีส่วนสำคัญกระตุ้นให้ผู้บริโภคในตลาดตระหนักและให้ความสำคัญกับการเลือกอาหารที่เป็นประโยชน์ มากยิ่งขึ้น ประกอบกับกระแสความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และสวัสดิภาพสัตว์ (Animal Welfare) เป็นหนึ่งกุญแจสำคัญที่ผลักดันให้ความนิยมบริโภคเครื่องดื่มจากพืชเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา โดยผลิตภัณฑ์นมจากพืชที่จำหน่ายในประเทศไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 93.4 คือ นมถั่วเหลือง รองลงมา ได้แก่ นมอัลมอนต์ นำนมข้าว นมข้าวโอ๊ต และกะทิพร้อมดื่ม ตามลำดับ

หากพิจารณาภาพรวมตลาดผลิตภัณฑ์จากพืชในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่า ตลาดหดตัวเฉลี่ยร้อยละ 0.6 ต่อปี ลดลงจากมูลค่าตลาดนมถั่วเหลืองที่หดตัวร้อยละ 1.4 ต่อปีเป็นหลัก แสดงให้เห็นถึงภาวะอึมครึมของตลาดนมถั่วเหลืองในประเทศไทย ส่วนทางกลับตลาดผลิตภัณฑ์นมจากพืชอื่น ๆ (Other Plant-Based Milk) ที่มีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 18.5 ต่อปี โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากกลยุทธ์ การกระตุ้นตลาดจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุดิบที่นำมาผลิตนม จากพืชนอกจากถั่วเหลือง

2.1.2 ด้านสังคม

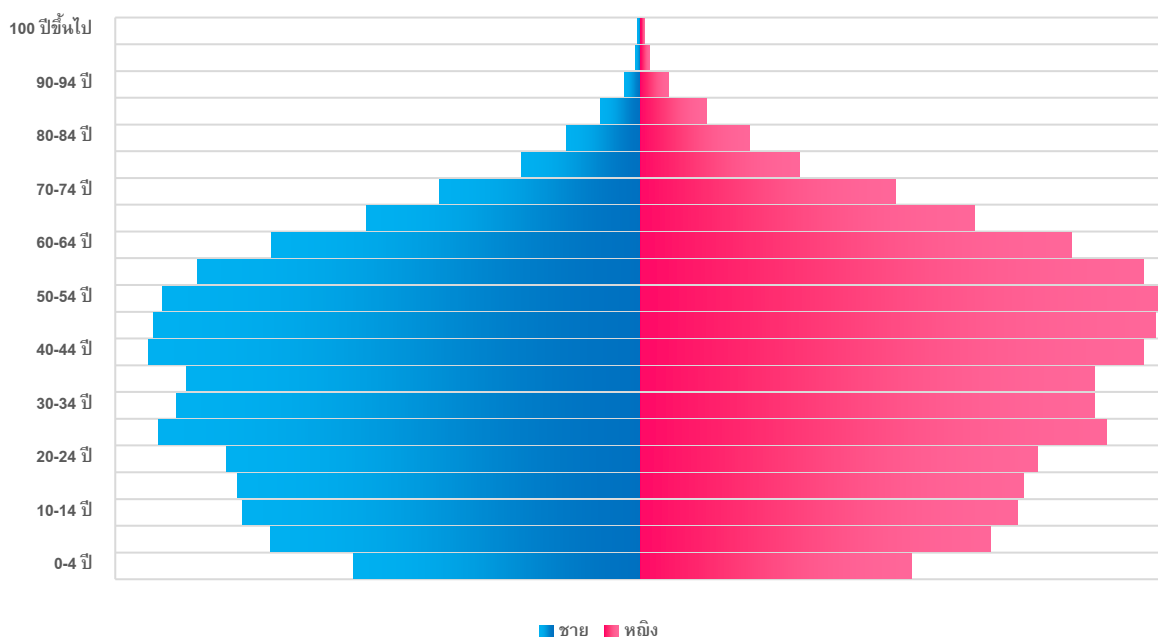
1) สังคมผู้สูงอายุและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร

องค์การสหประชาชาติ (United Nations:UN)ได้ให้นิยาม ผู้สูงอายุ (Older person) หมายถึงประชากรทั้งเพศชายและหญิงที่มีอายุมากกว่า 60ปีขึ้นไปและได้แบ่งระดับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 1.ระดับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging society) หมายถึง สังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศหรือมีประชากรอายุตั้งแต่ 65 ปีมากกว่าร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
- 2.ระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged society) หมายถึงสังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ 60ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศหรือมีประชากรอายุตั้งแต่ 65 ปี มากกว่าร้อยละ 14 ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์
- 3.ระดับสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ (Super-aged society) หมายถึงสังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่า ร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่

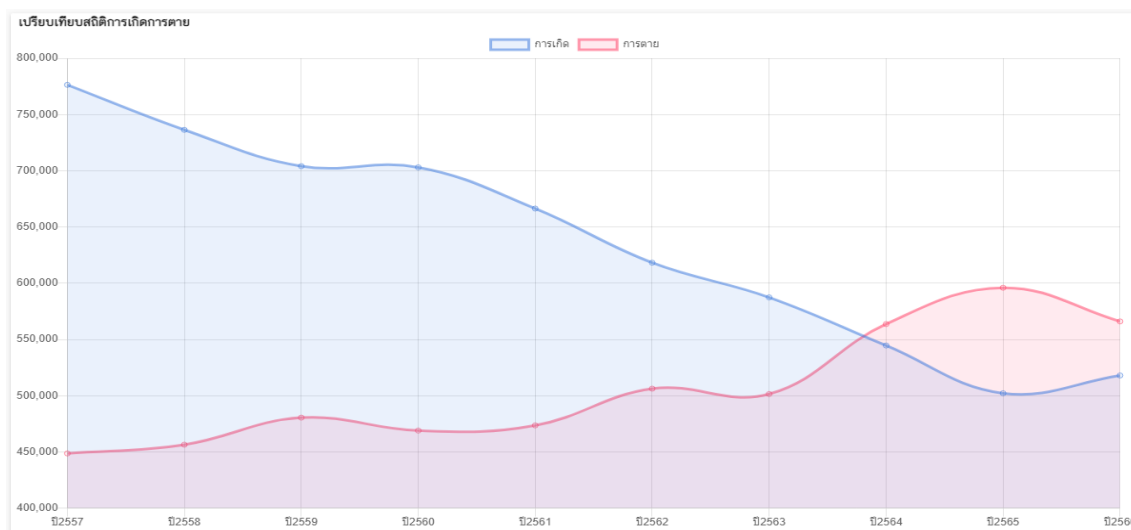
โดยข้อมูลจากสำนักบริหารทะเบียน กรมการปกครองพบว่า ในเดือนมีนาคม 2566 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 13.19 ของประชากรทั้งประเทศ และคาดการณ์ว่าในอีก 15 ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด (Super-Aged Society) (จำนวนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 28 ของประชากรทั้งประเทศ หรือ 65 ปีขึ้นไปร้อยละ 20 ของประเทศ

โครงสร้างประชากรไทย ปี 2566



ภาพที่ 17 พีระมิตประชากรประเทศไทยปี 2566

ในขณะที่จำนวนการเกิดของประชากรไทย 10 ปีล่าสุด พบว่ามีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2566 มีจำนวนเด็กเกิดใหม่เพียง 517,934 ราย ในขณะที่จำนวนการตายของประชากรไทย 10 ปีล่าสุด มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 มีคนตายจำนวน 565,992 ราย



ภาพที่ 18 จำนวนการเกิดและจำนวนการตายของประชากรไทยปี 2557-2566

ภาคเกษตรกรรมเป็นภาคการผลิตที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยนับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีการจ้างงานแรงงานไทยวัยทำงานเป็นส่วนใหญ่ แม้จะพบว่าภาคเกษตรกรรมมีจำนวนแรงงานลดลงในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ในปัจจุบัน ยังคงมีแรงงานประมาณ 12.7 ล้านคน หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศไทยอยู่ในภาคเกษตร ทั้งนี้ภาคเกษตรยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทย

โดยภาคเกษตรกรรม การป่าไม้และการประมงคิดเป็นร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ในขณะที่เศรษฐกิจของไทยเติบโต และคนมีระดับการศึกษาสูงขึ้น แรงงานไทยเริ่มหันไปสู่ออาชีพที่มีทักษะสูงขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตรกรรม

3) พฤติกรรมวิถีชีวิตปกติถัดไป (Next Normal)

รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เปลี่ยนไปหลังวิกฤติโควิด 19 สะท้อนให้เห็นเทรนด์สำคัญ ๆ ในอนาคตที่เกิดจากพฤติกรรมและทัศนคติในการดำรงชีวิตที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยเฉพาะการเปิดรับเทคโนโลยี บริการดิจิทัลใหม่ ๆ รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งตอบโจทย์เรื่องความสะดวกสบาย โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นำไปสู่เทรนด์การใช้ชีวิตแบบ Next Normal ที่จะเริ่มขยายตัวในวงกว้าง พร้อมทั้งมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตและระบบเศรษฐกิจในอนาคต

Stay-at-home Economy: สถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างหนักของโรคโควิด 19 ส่งผลให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลกเปลี่ยนไป “บ้าน” จึงไม่ได้เป็นแค่ “ที่อยู่อาศัย” แต่ยังกลายเป็นออฟฟิศ ห้องประชุม ฟิตเนส หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลนตร์ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้สามารถใช้งานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้อย่างสะดวกสบาย เทรนด์ดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบเศรษฐกิจที่เรียกว่า stay-at-home economy เช่น การพบปะสังสรรค์ผ่านแอปพลิเคชัน ธุรกิจ e-commerce บริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน และเทคโนโลยีการช้อปปิ้งผ่านประสบการณ์เสมือนจริง (virtual reality)

Touchless Society: การดำเนินชีวิตในโลกยุค next normal จะมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นสำคัญ เทคโนโลยีจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อ “ลดการสัมผัส” ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดส่งสินค้าแบบ non-contact delivery โดยจะวางพัสดุลงในภาชนะหรือสถานที่ที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ประตูที่มีเซ็นเซอร์เปิด - ปิดอัตโนมัติในพื้นที่สาธารณะ รูปแบบการจ่ายเงินแบบ e-payment หรือแนวคิดการออกแบบพื้นที่ธุรกิจที่สามารถให้บริการลูกค้าแบบปราศจากการสัมผัสใด ๆ แต่จะใช้เทคโนโลยีการสั่งงานด้วยเสียง (voice recognition) หรือจำลองโลกเสมือนจริง (augmented reality) แทน

Regenerative Organic: ประเด็นเรื่องความปลอดภัยและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นหัวใจสำคัญของโลกยุค next normal ดังนั้น เทรนด์หนึ่งที่จะฉายภาพชัดขึ้นเรื่อย ๆ คือ มาตรฐานสินค้าเกษตรที่เรียกว่า “regenerative organic” ซึ่งไม่เพียงต้องปลอดสารพิษและปราศจากการใช้เคมีภัณฑ์ ดัดแปลงเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงมาตรฐาน คุณภาพดิน การคุ้มครองสัตว์ คุณภาพชีวิตเกษตรกร ความยุติธรรมด้านค่าแรง รวมถึงระบบฟาร์มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน

THE NEXT NORMAL กับปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ



1 อาหาร : เน้นการกินอย่างยั่งยืน ที่ทั้งดีต่อสุขภาพและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมในระยะยาว รูปแบบการบริโภคอาหารลดใช้ plant forward เน้นส่วนผลที่เป็นผัก ผลไม้ ธัญพืชต่าง ๆ หรือเนื้อสัตว์ทางเลือก plant based meat จะได้รับความนิยมขยายเป็นวงกว้าง



2 ที่อยู่อาศัย : smart home ที่มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้เราสามารถใช้งานฟังก์ชันต่าง ๆ ในบ้านได้อย่างสะดวกสบาย และปลอดภัยจะกลายเป็นเรื่องพื้นฐาน การสั่งเปิด - ปิดไฟ และเครื่องปรับอากาศ จะทำได้ง่าย ๆ ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (home automation)



3 ยานพาหนะ : ทั้งเรื่องรูปแบบของรถยนต์ ยานยนต์ไร้คนขับ หรือแม้กระทั่งรถยนต์ไฟฟ้าที่เคยเป็นสิ่งใหม่ จะพบเห็นได้ทั่วไปในยุคหลังโควิด 19



4 โซเชียลมีเดีย : จะเพิ่มขึ้น ปรับเปลี่ยนรูปแบบ และมีฟีเจอร์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการใช้งานที่หลากหลาย มีแนวคิดการตลาดเพื่อดึงดูดใจผู้ใช้งานมากมายและจะกลายเป็นความปกติใหม่ ทั้ง remixing user generated content จากช่องทาง TIK TOK หรือ memetic media ด้วยการนำภาพหรือคลิปสั้นมาทำเป็นมีม¹ ที่สามารถเรียกเสียงหัวเราะให้กับผู้พบเห็น



5 สินค้าอุปโภคบริโภค FMCG² : สินค้าที่ผลิตจากธรรมชาติ ปราศจากสารปรุงแต่ง อย่างสูตร organic หรือ natural จะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมองหา บรรจุภัณฑ์แบบย่อยสลายได้ หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำให้เกิดขยะส่วนเกิน สามารถบริโภคและหมดไปจะกลายเป็นเรื่องปกติเพราะลดต้นทุนผู้ผลิต และไม่เหลือทิ้งเป็นการเก้ผู้บริโภค



6 เงิน : คนไทยจะหันมาจับจ่ายผ่าน e-payment กันมากขึ้นโดยเฉพาะในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ทั้งในรูปแบบ e-money, card payment และ internet & mobile banking เพื่อชำระค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค การซื้อสินค้า e-commerce รวมถึงชำระค่าโฆษณาผ่านการทำการตลาดในช่องทางโซเชียลมีเดีย



7 เครื่องนุ่งห่ม : นอกจากจะต้องตอบสนองด้านความสวยงาม สะท้อนภาพลักษณ์ของผู้สวมใส่แล้ว แบรินด์ต่าง ๆ ยังให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นด้วย เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงมุมมองการใช้ชีวิต และทัศนคติที่ถูกล้างผ่านออกมาผ่านแฟชั่นการแต่งกาย



8 ยา : ทัศนคติของคนยุคหลังโควิด 19 ที่มีต่อเรื่องสุขภาพจะมองหายาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา มากกว่าการรักษาเมื่อสุขภาพเริ่มแย่ ธุระกิจอาหารเสริมที่ช่วยทั้งเรื่องความงามและสุขภาพจึงโตขึ้นอย่างมหาศาล



9 โทรศัพท์มือถือ : เป็นอุตสาหกรรมแห่งเทคโนโลยีที่มีการอัปเดตนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำที่หันมาใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับล่าสุดกับ iPhone 12 ที่ประกาศไม่ให้ใช้สารจำพวกเตตระฟลูออไรด์สำหรับลูกค้าที่ซื้อเครื่องใหม่ เพื่อเป็นการลดขยะอิเล็กทรอนิกส์และแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจเรื่องนี้อย่างจริงจัง



10 พลังงาน : พลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียน ที่แต่เดิมมีความสำคัญอยู่แล้วจะทวีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีของพลังงานทดแทนจะมีความก้าวหน้าและมีการพัฒนาสูงขึ้นทำให้ต้นทุนของพลังงานเหล่านี้ลดลง โดยเฉพาะพลังงานจากแสงอาทิตย์และเชื้อเพลิงขยะ

¹ มีม (MEME) หมายถึง การเขียน การพูด ท่าทาง ภาพล้อเลียนที่มีความหมายเชิงตลก หรือปรากฏการณ์ลอกเลียนแบบอื่น ๆ ที่มักพบเห็นเป็นกระแสในโซเชียลมีเดีย

² FMCG หมายถึง Fast-Moving Consumer Goods หรือสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปที่มีการซื้อขายได้อย่างรวดเร็ว และมีราคาถูกจากต้นทุนที่ต่ำ มักเป็นสินค้าไม่คงทนที่ใช้แล้วหมดไป ตัวอย่างเช่น น้ำยาล้างจาน แชมพู สบู่ กระดาษชำระ เครื่องดื่ม หรือขนมปังสำเร็จรูป

ภาพที่ 19 The Next Normal กับปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ

4) พฤติกรรมผู้บริโภค/สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงความนิยมของลูกค้า

หลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 พฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าได้เปลี่ยนไป ซึ่งสามารถสรุปตาม Generation ได้ดังนี้

Baby Boomer (1) กังวลเรื่องการแพร่ระบาด ทำให้การท่องเที่ยว และการกินข้าวนอกบ้านน้อยกว่ากลุ่มอื่น (2) ทำงานนานขึ้น เนื่องจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ทำให้บางคนในกลุ่มนี้ เลื่อนการเกษียณอายุออกไป (3) ลงทุนกับของใช้ในบ้าน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก หรือ Home office บรรลุผลงานได้ดีขณะ WFH มากกว่าวัยอื่นๆ (4) Lifestyle หลายอย่างยังเหมือนเดิม เช่น เน้นสุขภาพ และให้ความสำคัญกับการอยู่บ้าน หรือ การใช้เวลากับครอบครัว (5) โหยหาการท่องเที่ยว (บางกลุ่ม) แต่เน้นความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ (6) ท่องโซเชียลสูงขึ้น ชื่นชอบการแชร์ข้อมูล เพื่อลดความโดดเดี่ยว (7) เปิดใจซื้อของออนไลน์มากขึ้น เพราะจากการแพร่ระบาด และ เกิดการรับรู้เรื่องความสะดวกสบาย จากเทรนด์ปี 2022 จึงเป็นโอกาสของร้านค้าออนไลน์ โดยเฉพาะแบรนด์สุขภาพกับแฟชั่น ในการขยายฐานเป้าหมายไปยังผู้สูงวัย เพราะ เป็นวัยที่มีกำลังในการจับจ่ายมากกว่า Generation อื่น ๆ ประกอบกับพฤติกรรมที่เข้าถึงช่องทางออนไลน์ได้มากขึ้น ทำให้มีโอกาสที่จะซื้อสินค้าออนไลน์ได้มากขึ้นด้วยเช่นกัน

Generation X (1) มีความกังวลมากกว่า Generation อื่น ๆ เพราะ เป็นกำลังหลักของครอบครัว ทำให้มีความกังวลต่อ Generation อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การดูแลผู้สูงอายุ (Baby Boomer) หรือ การดูแลลูกหลาน (Generation Z) (2) สานสัมพันธ์ต่าง Generation ได้ดี เพราะ เป็น Generation ที่อยู่กึ่งกลางระหว่างพ่อแม่ และ ลูกหลาน (3) ใช้ Facebook และ Youtube เป็นหลัก เพราะ Generation นี้ส่วนมากชอบค้นหาข้อมูลจากช่อง YouTube และ ตัดสินใจซื้อสินค้าเพราะโฆษณาจาก Facebook (4) ของสมนาคุณ การ์ดสะสมคะแนน Generation นี้ไม่มีพลาตสมาชิกฟรีเมียมของแบรนด์ เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่จงรักภักดีกับแบรนด์ที่ใช้มายาวนาน (Brand Loyalty) (5) มักจะเขียนรีวิวสินค้าบนสื่อ ทำให้เป็นเป้าหมายหลักของแบรนด์ Skincare และ เครื่องสำอาง (6) สนใจผลิตภัณฑ์อาหารเสริมมากขึ้น ตั้งแต่ช่วง COVID-19 เริ่มระบาด Generation X ต่างมองหาผลิตภัณฑ์อาหารเสริมเพิ่มขึ้น ทั้งเพื่อต้านโรค บำรุงร่างกาย รวมไปถึงการดูแลรูปร่าง เป็นโอกาสของแบรนด์สายสุขภาพ อาหารเสริม วิตามิน Skincare และ เครื่องสำอาง เพราะเป็น Generation ที่มีความกังวลเกี่ยวกับสุขภาพ ใส่ใจดูแลตัวเอง และ คนรอบข้าง อีกทั้งหากแบรนด์ไหนมีการสะสมแต้ม ระบบ Membership จะยังสามารถดึงดูดได้ดี นอกจากนี้ หากสินค้าไหนถูกใจ คน Generation นี้ก็มักจะชอบรีวิวสินค้านั้น ๆ ลงบนโซเชียลมีเดียอีกด้วย

Generation Y (1) Generation ที่ยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ (2) เลือคนักสู้ เชื่อในความเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนสังคม (3) ชอบ Update Lifestyle และ เทรนด์ในโลกออนไลน์ เป็น Gen ที่ติดโซเชียล แต่รู้สึกโดดเดี่ยว จึงชอบใช้เวลาไปกับกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น ตั้งแคมป์ ดำน้ำ รวมถึงคาเฟ่ เพื่อ Update Lifestyle หรือหาแรงบันดาลใจ เป็นกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจร้านเครื่องดื่มต่าง ๆ (4) สุขภาพจิต และ คุณภาพชีวิต คือ สิ่งสำคัญ เพราะเป็น Gen ที่เครียดสะสมตลอดเวลา จึงมองหากิจกรรมสร้างความสมดุลให้ชีวิต อาทิ ASMR, เทียวพักผ่อน, ออกกำลังกาย หรือ รับประทานอาหารคลีน (5) ความจริงใจ และ ความซื่อสัตย์ของแบรนด์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ Generation นี้ เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของร้านกาแฟ ชานม และ คาเฟ่ต่าง ๆ รวมไปถึงเฟอร์นิเจอร์สไตล์มินิ

มอลคัมโทน อย่างไรก็ตามด้วยความเป็น Genenration ที่เชื่อในการขับเคลื่อนสังคม ดังนั้นแบรนด์ที่จะจับกลุ่ม Generation Y นี้ จึงควรมีจุดยืนที่ชัดเจนด้านสังคม และ ควรทำอย่างจริงจังด้วยเช่นกัน

Generation Z (1) ข้อมูลออนไลน์ คือ ช่องทางหลัก นิยมใช้ช่องทางโซเชียล เป็นช่องทางหลักในการหาข้อมูล รวมไปถึงการเสริมความรู้จากคอร์สระยะสั้น ออนไลน์อีกด้วย (2) พร้อมทั้งจะแสดงความเห็น และ ลงมือทำ เป็น Gen ที่ไม่ทำเพียงวิจารณ์ผ่านหน้าจอ แต่พร้อมที่จะลงมือทำจริง ๆ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสังคม (3) ผู้สร้างเทรนด์โซเชียล คอนเทนต์ไวรัล หรือ กระแสต่าง ๆ มักมาจาก Generation Z อีกทั้งยังกระจายคอนเทนต์ได้เร็ว และ เปิดรับสิ่งใหม่ได้มากกว่า Generation Y (4) นิยม Content Online ทั้งการทำคอนเทนต์ผ่านช่องทาง Youtube หรือ สื่อเฉพาะกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างรายได้ รวมไปถึงการใช้เป็นช่องทางเพื่อความบันเทิงอย่างการรับชม Game Streaming (5) Financial Influencer เพราะ สามารถทำเงินได้จากการมีสปอนเซอร์ หรือ แพนคลับได้อย่างรวดเร็ว (6) ภาพลักษณ์ของแบรนด์ เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้า (7) ขับเคลื่อนสินค้ากลุ่มอาหารได้ดี เพราะ เป็น Generation ที่มักเปิดใจรับสินค้าใหม่ ๆ ทำให้เกิดการรื้อฟื้น (8) ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ เพื่อลงภาพบนโซเชียล เช่น การแต่งห้องนอนให้สวย คมโทน มินิมอล แม้จะคล้ายคลึงกับ Generation Y แต่จะมีความเป็นครีเอเตอร์อยู่สูงกว่า และสามารถสร้างตัวตนในโลกออนไลน์ได้มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่แบรนด์จะสร้าง Brand Awareness ได้จาก Generation Z อีกทั้งความสนใจของ Generation Z นี้ยังเป็นโอกาสของแบรนด์เฟอร์นิเจอร์และของแต่งห้องสไตล์มินิมอลเหมือน Generation Y นั่นเอง

Generation Alpha (1) Youtube และ Streaming คือ สิ่งที่อยู่ในชีวิต (2) เกิดความวิตกกังวลโดยไม่รู้ตัว จากผลกระทบของ COVID-19 ทำให้บางคนต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจัดการความกังวล (3) Food Delivery เป็นสิ่งปกติของ Generation นี้ และ เกิดเทรนด์ตัวเลือกอาหาร – ปริมาณสำหรับเด็ก (4) กำเนิด “Alphluence” การรวมคำของ Alpha และ Influencer ที่สามารถครองพื้นที่โซเชียลได้มากกว่า Generation อื่น ๆ จากการที่สามารถคิดคอนเทนต์ได้อย่างรวดเร็ว เป็นโอกาสของธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะช่อง Youtube ที่ทำเนื้อหาสำหรับเด็ก รวมถึง ร้านอาหารที่ขยายฐานลูกค้าไปกลุ่มเด็ก และถ้าอาหารเป็นอาหารออร์แกนิกด้วยก็จะยิ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ปกครอง (Gen X, Gen Y) ที่อยากดูแลสุขภาพของลูก

5) พฤติกรรมการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริโภค

ผลการสำรวจพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตในปี 2565 พบว่าผู้ตอบแบบสำรวจมีการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวันอยู่ที่ 7 ชั่วโมง 4 นาที ลดลงจากปี 2564 (ปี 2564 มีการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ย 10 ชั่วโมง 36 นาที) โดยกิจกรรมที่ใช้อินเทอร์เน็ตนิยมทำได้แก่ (1) ปรึกษาและรับบริการทางการแพทย์ (2) การติดต่อสื่อสารออนไลน์ (3) ดูรายการโทรทัศน์/ดูคลิป/ดูหนัง/ฟังเพลง (4) ดูรายการโทรทัศน์/ดูคลิป/ดูหนัง/ฟังเพลงออนไลน์ (5) ทำธุรกรรมทางการเงิน (6) อ่านโพสต์/ข่าว/บทความ (7) รับ-ส่งอีเมล (8) ซื้อสินค้า/บริการออนไลน์ (9) ทำงาน/ประชุมออนไลน์ (10) เล่นเกมออนไลน์



ภาพที่ 20 กิจกรรมที่ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตนิยมทำในปี 2565

เมื่อพิจารณาด้านการซื้อ-ขายสินค้าออนไลน์ พบว่าผู้ซื้อนิยมซื้อสินค้าผ่าน e-Marketplace มากที่สุด โดยปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า/บริการออนไลน์ได้แก่ (1) ราคาถูก/คุ้มค่า (2) ความหลากหลายของสินค้า (3) แพลตฟอร์มใช้งานง่าย (4) มีการทำโปรโมชั่นในแพลตฟอร์ม (เช่น 11 เดือน 11 / Flash Sale) (5) ค่าจัดส่งถูก/ฟรี



ภาพที่ 21 ช่องทางซื้อขายสินค้า/บริการออนไลน์

6) การท่องเที่ยวมูลค่าสูง

การท่องเที่ยวมูลค่าสูงเป็นการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวมุ่งแสวงหาความพึงพอใจจากการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย หรือการได้รับการบริการที่ดีเยี่ยม มุ่งเน้นการให้ประสบการณ์ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Emotion) สอดคล้องกับรูปแบบการท่องเที่ยวแบบหรูหรา (Luxury Tourism) ที่นักท่องเที่ยวยินดีซื้อเวลา ความสะดวกสบายและความพิเศษเฉพาะบุคคล เพื่อลดขั้นตอนความยุ่งยากในการท่องเที่ยว เพราะเวลาเทียบเท่าได้กับสินทรัพย์ที่มีมูลค่าและความสำคัญ ซึ่งการท่องเที่ยวมูลค่าสูงกำลังมีการเติบโตระยะยาว โดยรูปแบบการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยวมูลค่าสูงที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ได้แก่ (1) การท่องเที่ยวแบบหรูหรา (2) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (3) การท่องเที่ยวเชิงกีฬา (4) การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (5) การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (6) การท่องเที่ยวเชิงจิตวิญญาณ

2.1.3 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีดังนี้

1) เทคโนโลยีพลังงานทดแทน

คือ การใช้แหล่งพลังงานที่ไม่ใช่พลังงานจากแหล่งที่มีการใช้หลักหลักที่จำกัดหรือที่สามารถทดแทนได้ ต่อเนื่อง โดยทั่วไปพลังงานทดแทนมักจะเป็นที่นิยมเนื่องจากมีผลต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่า และมีการใช้ทรัพยากรที่น้อยกว่า โดยพลังงานทดแทนมีหลายประเภท ดังนี้

1.1 พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Energy) คือพลังงานที่มาจากรังสีแสงอาทิตย์ที่ถูกใช้เพื่อการผลิตไฟฟ้าและความร้อน โดยมีแนวทางหลักในการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ คือ

- พลังงานแสงอาทิตย์ที่ผลิตไฟฟ้า (Solar Photovoltaic or PV): ในกระบวนการนี้ แผงโซลาร์เซลล์หรือโมดูลแสงอาทิตย์ถูกใช้เพื่อแปลงแสงอาทิตย์เป็นไฟฟ้าที่ใช้ในบ้าน โดยโมดูลแสงอาทิตย์ประกอบด้วยเซลล์ที่ทำจากวัสดุเซลล์สุริยะ เช่น ซิลิคอนที่สร้างกระแสไฟฟ้าเมื่อถูกตั้งไว้ในแสงอาทิตย์
- พลังงานแสงอาทิตย์ที่ผลิตความร้อน (Solar Thermal): ในกระบวนการนี้ แสงอาทิตย์ถูกใช้ในการเก็บความร้อน จากนั้นถูกนำไปใช้สำหรับการทำความร้อน น้ำหรือสร้างไอน้ำในการผลิตไฟฟ้าของระบบ solar thermal เช่น ระบบเวียนเดินน้ำ (active solar water-heating systems) และระบบต้มน้ำ (solar steam generators)

ในบางประเทศได้นำพลังงานแสงอาทิตย์มาใช้กับโรงงานอุตสาหกรรม โดยได้รับความนิยมเนื่องจากมีผลต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการใช้แหล่งพลังงานจากธรรมชาติ และสร้างความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งระบบและอุปกรณ์ และการเก็บรักษาระบบนั้นก็มีความซับซ้อน การพัฒนาเทคโนโลยีและการลดต้นทุนกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ในอนาคต

1.2 พลังงานลม (Wind Energy): ใช้พลังงานจากลมในการหมุนพัดลมเพื่อสร้างไฟฟ้า

1.3 พลังงานน้ำ (Hydropower): ใช้พลังงานจากน้ำไหลเพื่อสร้างไฟฟ้า

1.4 พลังงานไบโอมาสส์ (Biomass Energy): ใช้วัสดุอินทรีย์เช่น ไม้, เศษไม้, หรือเชื้อเพลิงจากพืชเพื่อสร้างไฟฟ้าหรือเครื่องทำความร้อน

1.5 พลังงานจากคลื่นและน้ำทะเล (Wave and Tidal Energy): ใช้พลังงานจากคลื่นทะเลหรือกระแสน้ำทะเลเพื่อสร้างไฟฟ้า

1.6 พลังงานจากเกลือ (Geothermal Energy): ใช้ความร้อนจากดินเหนียวเพื่อสร้างไฟฟ้าหรือความร้อน

1.7 พลังงานไฮโดรเจน (Hydrogen Energy): ใช้ไฟฟ้าในกระบวนการ electrolysis เพื่อสร้างไฟฟ้าและไฮโดรเจน

การใช้เทคโนโลยีพลังงานทดแทนมีหลายประโยชน์, ได้แก่ลดการผลิตก๊าซเรือนกระจก, ลดความขึ้นอยู่กับแหล่งพลังงานที่จำกัด, และสร้างงานใหม่ในตลาดพลังงานทดแทน อย่างไรก็ตามยังมีความท้าทาย

ทลายในการพัฒนาเทคโนโลยีนี้, เช่น ความต้องการทุนลงทุน, ปัญหาในการจัดเก็บพลังงาน และความเสี่ยงของเทคโนโลยีใหม่

2) เทคโนโลยีโดรน

เทคโนโลยีโดรน (Drone Technology) ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในปีหลายปีที่ผ่านมา และมีการนำไปใช้ในหลายภาคส่วน ได้แก่

2.1 การใช้งานทางทหาร: โดรนได้รับการนำมาใช้ในทางทหารเพื่อการสำรวจ, การติดตาม, และการดำเนินการทางทหารที่ต้องการความละเอียดสูง นอกจากนี้ มีการพัฒนาโดรนที่สามารถพาดำเนินการทางทหารในพื้นที่รบ

2.2 การใช้งานในด้านวิทยาศาสตร์และการวิจัย: โดรนใช้ในการวิจัยและการสำรวจในภาคสนามที่ทำให้มีความสะดวกมากขึ้น, และช่วยให้นักวิทยาศาสตร์สามารถเข้าถึงพื้นที่ที่ยากต่อการเข้าถึงได้

2.3 การใช้งานในวิศวกรรมและก่อสร้าง: โดรนสามารถให้บริการในการตรวจสอบและสำรวจสถานที่ที่มีความเสี่ยงสูงหรือยากต่อการเข้าถึง เช่น การตรวจสอบท่อส่งน้ำ, การตรวจสอบโครงสร้างสูง หรือการจำลองภาพ

2.4 การใช้งานในด้านการทำภาพและวิดีโอ: โดรนสามารถถ่ายภาพหรือวิดีโอจากกระยะไกล, ทำให้ได้มุมมองภาพที่แตกต่างออกไป หรือมุมมองที่ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีถ่ายทำปกติ

2.5 การใช้งานในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ: ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ, โดรนถูกใช้ในการสำรวจป่า, การตรวจวัดน้ำ, และการติดตามสภาพแวดล้อม

2.6 การใช้งานในกลุ่มอุตสาหกรรม: โดรนใช้ในหลายกลุ่มอุตสาหกรรม, เช่น การจัดส่งสินค้า, การตรวจสอบสถานที่ในทำนองของการตรวจจับการกระทำไม่ดี, และการบริการทางการแพทย์ที่สามารถให้บริการอุปกรณ์ทางการแพทย์ได้ทุกที่ทุกเวลา

2.7 การทำการเกษตร (Agricultural Drones): การใช้เทคโนโลยีโดรนในการเกษตรมีประโยชน์อย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการที่ดินและการผลิตทางการเกษตร ได้แก่

- การสำรวจแปลงนา: โดรนสามารถทำการสำรวจแปลงนาในขนาดใหญ่อย่างรวดเร็ว, โดยให้ภาพถ่ายที่คมชัดและข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเจริญเติบโตของพืช
- การจัดการแหล่งน้ำ: โดรนสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้น้ำในแปลงนา, ช่วยในการวางแผนจัดการน้ำให้เหมาะสมตามความต้องการของพืช
- การควบคุมและวิเคราะห์การระบาดของโรคพืช: โดรนสามารถตรวจจับภาพที่แสดงให้เห็นภาพรวมของแปลงนาและพื้นที่เพื่อจำแนกและวิเคราะห์โรคพืชหรือปัญหาทางการเกษตร
- การให้ปุ๋ยและสารเคมี: โดรนสามารถถ่ายภาพและควบคุมการให้ปุ๋ยหรือสารเคมีในแปลงนาอย่างตั้งต้น โดยการทำให้การให้ปุ๋ยเป็นไปอย่างทันทีและตามความต้องการของพืช
- การดำเนินการด้วยภาพถ่ายและภาพทางอินฟราเรด: โดรนสามารถให้ข้อมูลที่ได้จากภาพถ่ายและภาพทางอินฟราเรดเพื่อดำเนินการด้านการเกษตร เช่น การระบุ

พื้นที่ที่ควรได้รับการดูแล, การตรวจสอบสุขภาพของพืช หรือการพัฒนาแผนการเกษตร

- การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั่วไป: โดรนสามารถใช้เซ็นเซอร์ที่ปรับให้เหมาะสมในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั่วไป, เช่น การตรวจสอบคุณภาพดิน, ระดับน้ำ, หรือสภาพภูมิอากาศ

ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีโดรนในการเกษตรช่วยให้ผู้เกษตรสามารถจัดการทรัพยากรและปัญหาทางการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น, ลดต้นทุน และลดการใช้สารเคมีในการเกษตร

3) ปัญญาประดิษฐ์ AI (Artificial Intelligence)

AI (Artificial Intelligence) หมายถึง การพัฒนาความสามารถให้คอมพิวเตอร์และเครื่องมือต่าง ๆ สามารถทำงานเหมือนมนุษย์ได้ โดยใช้เทคโนโลยีและอัลกอริทึมต่าง ๆ เพื่อให้คอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้และประมวลผลข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการสร้างระบบและเครื่องมือที่สามารถคิดเชิงคำนวณและการประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง โดย AI มีการใช้งานอย่างแพร่หลายในหลายภาคส่วนของชีวิตประจำวัน เช่น การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ การค้นหาข้อมูลในเว็บไซต์ การวิเคราะห์รูปภาพและวิดีโอ การแก้ไขปัญหาทางการแพทย์ และการพัฒนาระบบอัตโนมัติต่าง ๆ

3.1 Chat GPT คือตัวแบบภาษาในการสนทนาที่มีการฝึกฝนด้วยระบบปัญญาประดิษฐ์ GPT (Generative Pre-trained Transformer) ซึ่งเป็นโมเดล AI ที่ใช้ในการเรียนรู้และสร้างข้อความโดยอัตโนมัติ โดย Chat GPT ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถสนทนาได้อย่างเป็นธรรมชาติและเข้าใจความต้องการของผู้ใช้งาน สามารถช่วยในการทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น สามารถใช้สนทนากับลูกค้าเพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามต่างๆ ในธุรกิจออนไลน์ สามารถช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ผู้ใช้ในการฝึกฝนภาษาต่างๆ หรือสามารถใช้ในการสนทนากับผู้ใช้งานเพื่อเพิ่มความสนุกสนานและความบันเทิงในแอปพลิเคชันต่างๆ นอกจากนี้ Chat GPT ยังสามารถใช้ในการพัฒนาระบบช่วยเหลือผู้ใช้งานต่างๆ เช่น ระบบสนทนาที่ช่วยในการแนะนำสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า และสามารถช่วยในการสร้างเนื้อหาเพื่อใช้ในการตอบคำถามในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันต่างๆ โดย Chat GPT สามารถเข้าใจคำถามของผู้ใช้งานและสร้างเนื้อหาที่ตอบคำถามได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ที่ต้องตอบคำถามจากผู้ใช้งานเป็นจำนวนมาก โดยสามารถเรียนรู้ภาษาหลายภาษาและสามารถแปลภาษาได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารกับผู้ใช้งานที่มีภาษาแตกต่างกันได้

3.2 Midjourney คือ ปัญญาประดิษฐ์สายสร้างภาพประกอบ โดยมีหลักการทำงาน คือการเป็น Bot ที่ทำงานอยู่บนคอมมูนิตี้อีเมลที่หลายๆ คนคุ้นชินอย่าง “Discord” ซึ่งในการทำงานสามารถที่จะใช้คำสั่งที่ตัวบอตได้กำหนดมาแล้วนั้นคือคำสั่ง /imagine prompt และตามด้วยข้อความ หรือคือเวิร์ดที่เราต้องการ ทั้งยังสามารถระบุความชัด ขนาดรูป ตลอดจนการสร้างเป็นภาพสามมิติได้อีกด้วย ซึ่งหลังจากป้อนคำสั่งแล้ว AI ก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นไปประมวลผลกับคลังข้อมูลที่ใหญ่ที่สุดอย่างฐานข้อมูลของ Google และนำเอาข้อมูลที่ได้มาไปประมวลผลต่อและกลายมาเป็นภาพวาดที่เราได้เห็นกันในวันนี้ที่สุด

3.3 Predictive AI หรือ AI ที่ใช้สำหรับการคาดการณ์สิ่งต่างๆ จากชุดข้อมูลที่มีอยู่ และอัลกอริทึมของ Machine learning ซึ่งนำมาใช้ทั้งในชีวิตประจำวัน เช่น การพยากรณ์อากาศ จนถึงการนำมาใช้ในธุรกิจ เช่น การคาดการณ์จำนวนสินค้าคงคลังที่เหมาะสม และการคาดการณ์การอนุมัติสินเชื่อ

สำหรับสถาบันการเงิน เป็นต้น ซึ่งการที่ AI สามารถรวบรวม และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วเพื่อสร้างเป็นการคาดการณ์ดังกล่าว ทำให้ Predictive AI เป็นหนึ่งในเทรนด์สำคัญที่เราจะได้เห็นในปี 2024 ที่กำลังจะมาถึงนี้

3.4 Responsible AI หรือ AI ที่ไว้วางใจได้ เป็นเรื่องของการพัฒนา AI ให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมโดยไม่ขัดกับจริยธรรม และมาตรฐานของสังคม ด้วยการเทรนโมเดล AI ให้เรียนรู้ที่จะพิจารณาถึงผลลัพธ์ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่ใช้งาน AI รวมถึงเข้าใจถึงเรื่องการลอกเลียนแบบ และทรัพย์สินทางปัญญา จะเป็นเทรนด์ AI ที่ธุรกิจหันมาให้ความสำคัญกันมากขึ้น

4) AI Trust, Risk and Security Management (TRiSM)

เป็นอีกหนึ่งเทรนด์ที่สำคัญในปี 2024 นี้ เนื่องจากด้วยรูปแบบการเข้าถึง AI ที่เปลี่ยนไปที่ทำให้คนเข้าถึง AI ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น จึงทำให้เรื่องของความเชื่อใจ ความเสี่ยง และการจัดการความปลอดภัยของการนำ AI ไปใช้งานยังเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากไม่มีแนวทางการพัฒนา และจัดการที่เหมาะสม ทำให้โมเดล AI มีโอกาสที่จะสร้างผลกระทบในเชิงลบที่ไม่อาจควบคุมได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถบดบังสิ่งที่ AI สร้างผลกระทบในเชิงบวกให้กับสังคมได้ โดยที่ AI TRiSM นั้นได้จัดเตรียมเครื่องมือสำหรับการพัฒนาโมเดล AI การปกป้องข้อมูลเชิงรุก ความปลอดภัยเฉพาะของ AI การตรวจสอบโมเดล (รวมถึงการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงของโมเดล และผลลัพธ์ที่ได้) และการควบคุมความเสี่ยงสำหรับการป้อนข้อมูล (input) และผลลัพธ์ที่ได้สำหรับการใช้งานโมเดล AI ของ Third-party คาดการณ์ว่าภายในปี 2026 นี้ องค์กรต่างๆ ที่ใช้การควบคุม AI TRiSM นั้นจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจโดยการจัดข้อมูลที่มีผิดพลาด และผิดกฎหมายได้มากถึง 80% เลยทีเดียว

5) ระบบ Automation

เป็นอีกหนึ่งเทรนด์เทคโนโลยีที่จะยังคงดำเนินต่อไปในปี 2024 ที่กำลังจะมาถึงนี้ ซึ่งเป็นระบบที่จะทำให้ขั้นตอนการทำงานมีประสิทธิภาพ และลดงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้พนักงานมีเวลาโฟกัสกับงานเชิงกลยุทธ์ และความคิดสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบ Automation สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกฝ่ายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบัญชี และการเงิน การให้บริการลูกค้า การขาย และการตลาด เป็นต้น เพื่อผลักดันให้เกิดการทำงานแบบอัตโนมัติขึ้น องค์กรจึงต้องมีการนำระบบ Intelligent application มาใช้งาน ซึ่งเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้ถึงการปรับตัวเพื่อตอบสนองผู้ใช้งานได้อย่างเหมาะสม และตัดสินใจได้เองอย่างอิสระตามความสามารถของระบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้งานได้หลากหลายรูปแบบเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นอัตโนมัติได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบ Intelligent application นั้นมีเทคโนโลยี AI เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญจึงทำให้สามารถประมวลผลข้อมูล และคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างการนำระบบ Automation เข้ามาใช้งานกับธุรกิจ ได้แก่ การนำบริการ AI-OCR มาใช้เพื่อยกระดับการทำ Data-entry ให้ทำได้อย่างรวดเร็ว และเป็นอัตโนมัติได้มากยิ่งขึ้น การนำระบบ e-KYC หรือการยืนยันตัวตนออนไลน์สำหรับธุรกิจมาใช้ในการทำ Customer onboarding รวมไปถึงการนำแชทบอท AI มาใช้ในการตอบคำถามลูกค้าเบื้องต้นได้แบบเรียลไทม์ 24 ชั่วโมง เป็นต้น

6) การทำงานร่วมกับหุ่นยนต์

ในช่วงหลายปีหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หุ่นยนต์ได้เข้ามามีบทบาทเนื่องด้วยปัญหาการขาดแคลนแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ และห่วงโซ่อุปทาน จากรายงานในปี 2022 พบว่า 62% ของธุรกิจในประเทศ

สหรัฐอเมริกา และ 74% ของธุรกิจในทวีปยุโรปนั้นวางแผนลงทุนในการนำหุ่นยนต์ และระบบ Automation มาใช้งานภายใน 3 ปีนี้ แต่อย่างที่เราได้กล่าวไปในบทความ AI Trends 2024 ว่า AI หรือแม้กระทั่งหุ่นยนต์ เองนั้นจะไม่ได้มาทดแทนคนไปทั้งหมด แต่จะมาทำงานร่วมกับคน เพื่อยกระดับขั้นตอนการทำงานให้ทำได้ อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยที่พนักงานจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันกับหุ่นยนต์ และ AI ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการนำหุ่นยนต์มาช่วยในการทำงานจะช่วยลดงานรูทีนให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานมีเวลาโฟกัสกับงานวางแผนภาพรวมได้มากยิ่งขึ้น เช่น การวางแผนผลิต และการตรวจสอบการทำงาน ของหุ่นยนต์ หรือ AI เป็นต้น

7) Augmented-Connected Workforce (ACWF)

เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่าที่ได้รับจากการทำงานของมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความจำเป็นในการเร่ง และขยายบุคลากรที่มีความสามารถเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกระแส ACWF โดยที่ ACWF นั้น ใช้ระบบ Intelligent applications และการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อให้บริบท และคำแนะนำในชีวิตประจำวัน เพื่อสนับสนุนประสบการณ์ ความเป็นอยู่ที่ดี และความสามารถในการพัฒนาทักษะของพนักงานยุคใหม่ ใน ขณะเดียวกัน ACWF นั้นยังช่วยผลักดันให้เกิดผลทางธุรกิจ และผลกระทบในเชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำคัญภายในองค์กร จนถึงปี 2027 25% ของ Chief Information Officer นั้นจะเริ่มนำความคิดริเริ่มเรื่อง ของ Augmented-Connected Workforce มาใช้งานเพื่อลดเวลาที่ต้องใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของ พนักงานได้ถึง 50% สำหรับหน้าที่งานสำคัญภายในองค์กร

7.1 เทคโนโลยีความจริงเสริม (Augmented Reality: AR) หมายถึง เทคโนโลยีที่ผสมผสาน ระหว่างโลกของความจริง (Real World) เข้ากับโลกเสมือน (Virtual World) โดยใช้วิธีซ้อนภาพในโลกเสมือน ไว้บนภาพในโลกความเป็นจริง ผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล ได้แก่ แว่นตาดิจิทัล แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์ แสดงผลภาพอื่นๆ เพื่อให้เห็นภาพเสมือนอยู่ในสภาพแวดล้อมจริง

7.2 เทคโนโลยีความจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้จำลองสถานที่และ สภาพแวดล้อมด้วยคอมพิวเตอร์ ผู้ใช้งานจะได้รับประสบการณ์เสมือนผ่านแว่นตาดิจิทัลโดยตัดขาดจากโลก จริง อีกทั้งยังสามารถตอบสนองสิ่งต่างๆ รอบตัวได้ด้วย Controller เพื่อเพิ่มประสบการณ์การเดินทางที่ สมจริงมากยิ่งขึ้นและเทคโนโลยีความจริงเสมือนยังสามารถประยุกต์ใช้กับการท่องเที่ยวเป็นการจำลองสถานที่ ท่องเที่ยว ในรูปแบบเทคโนโลยีความจริงเสมือน ก่อนที่จะไปสถานที่นั้นจริงๆ ทำให้ผู้ใช้ได้สัมผัสกับสถานที่ เสมือนจริงแบบปฏิสัมพันธ์กับข้อมูล ประหนึ่งว่าอยู่ในสถานที่นั้นจริงๆ

7.3 เทคโนโลยีความจริงผสม (Mixed Reality: MR) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สร้างขึ้นด้วย คอมพิวเตอร์ที่มีการผสมผสานระหว่าง AR และ VR ทำงานควบคู่กันแบบเรียลไทม์ โดยผสมผสานระหว่างโลก ทางกายภาพและโลกดิจิทัล การแสดงผลจะปรากฏวัตถุดิจิทัลบนสภาพแวดล้อมจริงผ่านแว่นตาดิจิทัล โดยเป็น การพัฒนาแอปพลิเคชันที่ใช้กับแว่นตาดิจิทัลที่มีกล้องและเซ็นเซอร์ การใช้งานเสมือนการใช้คอมพิวเตอร์ โดย ผู้ใช้ปฏิสัมพันธ์กับวัตถุดิจิทัลที่ปรากฏเป็นหน้าต่างหรือวัตถุลอยอยู่กลางอากาศในสภาพแวดล้อมจริง

7.4 เทคโนโลยีความจริงขยาย (Extended Reality: XR) เป็นการนำเอาจุดเด่นของ AR, VR และ MR เข้าไว้ด้วยกัน สิ่งที่ทำให้ XR มีความแตกต่างจาก AR, VR และ MR คือ AR, VR และ MR จะเป็นการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์เป็นหลัก ส่วน XR มนุษย์สามารถปฏิสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์และ มนุษย์ด้วยกันในรูปแบบตัวตนเสมือน (Avatar) แบบเรียลไทม์ เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) โดยจักรวาล

นอุมิตหรือเมตาเวิร์ส (Metaverse) เป็นเทคโนโลยีที่จำลองโลกเสมือนจริงเพื่อให้ผู้คนที่สามารถสื่อสาร ทำกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างไร้ขอบเขตในโลกดิจิทัล เป็นชุมชนโลกเสมือนจริงบนเทคโนโลยีคลาวด์ ผู้ใช้สามารถเชื่อมต่อกันผ่านคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน และแว่นตาดิจิทัลได้

7.5 AR Code หรือ Augmented Reality Code เป็นรหัส QR code หรือรหัสสีที่ใช้ในการระบุตำแหน่งของวัตถุที่ใช้ในเทคโนโลยี Augmented Reality (AR) โดย AR Code จะถูกใช้ในการแสดงผลภาพ 3 มิติ (3D) หรือวัตถุเสมือนจริงในโลกเสมือนที่ถูกสร้างขึ้นด้วยคอมพิวเตอร์ โดย AR Code จะถูกอ่านและแปลงเป็นสัญลักษณ์ของวัตถุ AR ที่จะแสดงในอุปกรณ์ต่างๆ เช่น สมาร์ทโฟนหรือแว่นตา AR ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้สามารถเห็นวัตถุ AR ในโลกจริงได้อย่างสมจริง นอกจากนี้ AR Code ยังสามารถใช้ในการแสดงข้อมูลและสื่อสารกับผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน ในรูปแบบของสื่อดิจิทัล ผสมผสานกับสื่อรูปแบบต่าง ๆ ช่วยให้เกิดรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ หรือการบริการนั้นได้

7.6 Mataverse คือ สภาพแวดล้อมของโลกเสมือนจริงที่พาผู้ใช้งานให้สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ในอีกโลกหนึ่งได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยการใช้ความเป็นจริงเสมือน (VR) หรือเทคโนโลยีโลกเสมือน ผสานโลกแห่งความจริง (AR) เข้าร่วมด้วย โดยการนำเทคโนโลยีโลกเสมือนที่สามารถนำไปแก้ Pain Point และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการเกษตร เพื่อให้เห็นแนวทางการนำ Metaverse ไปปรับใช้ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และยกระดับการทำการเกษตรได้ดียิ่งขึ้น

Metaverse for Agriculture สามารถเข้ามาเปลี่ยนภาพของการเกษตรได้ โดยเกษตรกรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AR เพื่อพิจารณาข้อมูลของพืชในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงช่วยให้เกษตรกรสามารถเรียนรู้ได้จากทุกที่บนโลก พร้อมติดตามในเรื่องต้นทุนทางการเกษตร พื้นที่เพาะปลูก การจัดเก็บ หรืออุปกรณ์ที่จำเป็นได้แบบเรียลไทม์ เช่น ทัวร์เสมือนจริงสำหรับพิพิธภัณฑ์การเกษตร ฟาร์มอัจฉริยะ หรือสามารถให้หน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการอยู่บน Metaverse โดยมุ่งหวังเพื่อส่งเสริมคุณค่าทางการเกษตรในประชากรกลุ่ม Millennials และ Gen Z

8) ความยืดหยุ่นด้านไซเบอร์

Cybersecurity หรือความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นอีกหนึ่งเทรนด์ที่น่าจับตามองในปี 2024 ที่กำลังจะถึงนี้ เนื่องจากรายงานพบว่าหนึ่งในสองธุรกิจตกเป็นเหยื่อของการโจมตีด้านไซเบอร์ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สอดคล้องกับรายงานของ PWC ว่า 79% ของธุรกิจคาดการณ์ว่าจะเพิ่มงบประมาณด้าน Cybersecurity สูงจากปี 2023 ถึง 65% เพื่อป้องกัน และสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของระบบ และข้อมูล โดยที่ความยืดหยุ่นทางด้านไซเบอร์นั้นเป็นมากกว่าเรื่องความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์ เนื่องจากยังรวมถึงเรื่องของมาตรการที่สามารถนำมาใช้เพื่อฟื้นฟู และให้การทำงานทำได้อย่างต่อเนื่องเมื่อมีการละเมิดการป้องกัน หรือเนื่องจากสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธุรกิจ นั้นอาจจะหมายถึงการกำหนดวิธีการทำงานทางไกลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจยังสามารถดำเนินตามปกติได้เมื่อพนักงานไม่สามารถเข้ามาที่ออฟฟิศได้ เป็นต้น

การคุกคามทางไซเบอร์กลายเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และการแข่งขันเพื่อนำเสนอโซลูชันใหม่ๆ ที่ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น AI ออกสู่ตลาดก็ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้มั่นใจได้ว่าเรื่องของ Cyber resilience นั้นจะกลายเป็นเทรนด์ที่สำคัญตลอดปี 2024 นี้ทั้งในมุมของธุรกิจและผู้บริโภค

9) เทคโนโลยีแห่งความยั่งยืน

เทคโนโลยีแห่งความยั่งยืน หรือ Sustainable Technology จะยังคงอยู่ในความสนใจของคนในปี 2024 นี้ จากที่เราจะเห็นได้จากองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเรื่องของ ESG (Environment, Social, และ Governance) มาใช้ในการทำธุรกิจกันมากขึ้น เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็น Net zero carbon ตามที่ได้ตั้งเอาไว้

Sustainable Technology รวมถึงวิธีการทำสิ่งๆ ต่างที่เราเคยทำอยู่แล้วโดยคำนึงถึงธรรมชาติมากขึ้น ตัวอย่างเช่น รถยนต์ และจักรยานไฟฟ้า และขนส่งสาธารณะ ที่จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปี 2024 ที่กำลังจะถึงนี้ นอกจากนี้ยังรวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาล้างขวดพลาสติกแบบใหม่อีกด้วย ตัวอย่างเช่น การตรวจจับ และจับเก็บคาร์บอน และพลังงานสีเขียว รวมถึงพลังงานทดแทน อีกทั้งแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular economy) จะเข้ามาเป็นแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความทนทาน รีไซเคิล และนำกลับมาใช้ใหม่ได้ รวมถึงในโลกของเทคโนโลยีจะเปิดรับกับแนวคิดเรื่องของ Green cloud computing ซึ่งโฟกัสที่ทำให้โครงสร้างพื้นฐาน และบริการลดการบริโภคพลังงาน และลดการปล่อยคาร์บอน และในเรื่องของการพัฒนาแอปพลิเคชันอย่างยั่งยืน (Sustainable application) ที่เป็นเครื่องมือซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้เราใช้ชีวิตอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้มากยิ่งขึ้น

10) Internet of Things (IoT)

IoT หรืออินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง" หมายถึง การที่อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ถูกเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างสู่โลกอินเทอร์เน็ต ทำให้มนุษย์สามารถสั่งการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การเปิด-ปิด อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า (การสั่งการเปิดไฟฟ้าภายในบ้านด้วยการเชื่อมต่ออุปกรณ์ควบคุม เช่น มือถือ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต) รถยนต์ โทรศัพท์มือถือ เครื่องมือสื่อสาร เครื่องมือทางการเกษตร อาคาร บ้านเรือน เครื่องใช้ในชีวิตประจำวันต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีระบบคลาวด์ที่จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านออนไลน์ที่เราสามารถควบคุมและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาโดยคุณสมบัติต่างๆ ของ IoT ดังนี้

- ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน IoT จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แม่นยำ และรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากความสามารถในการทำงานและการส่งผ่านข้อมูลของ IoT นั้นสูงกว่าการใช้มนุษย์ทำงาน การทำงานของมนุษย์อาจจะทำให้เกิด Human Error และเกิดข้อจำกัดด้านพลังงาน, เวลา และสถานที่ได้ แต่ IoT มีความสามารถในการเก็บข้อมูล ประมวลผล ส่งผ่าน และแสดงผลได้อย่างรวดเร็วและสามารถรองรับข้อมูลได้เป็นจำนวนมหาศาล
- ไร้ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ IoT สามารถทำงานได้แบบไร้พรมแดน เพราะขับเคลื่อนด้วยอินเทอร์เน็ต อย่างที่เราทราบกันดีว่าอินเทอร์เน็ตสามารถเชื่อมสิ่งที่อยู่ห่างไกล ให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่นสามารถติดตามผลการดำเนินงานและเช็คสถานะการผลิตได้ แม้ว่าโรงงานจะอยู่คนละจังหวัดหรือประเทศก็ตาม และ IoT ยังสามารถทำงานได้ตลอดเวลาต่างจากมนุษย์ที่มีพลังงานจำกัด ต้องการการพักผ่อน สิ่งนี้ทำให้เห็นว่าการใช้ IoT ช่วยทำลายกำแพงด้านเวลาและสถานที่ได้

- ช่วยลดต้นทุนในหลาย ๆ ด้าน เนื่องจาก IoT มีความแม่นยำและไร้ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้หลาย ๆ ด้าน อย่างเช่นต้นทุนการจ้างงาน ต้นทุนค่าเสียโอกาส หรือต้นทุนการผลิต ตัวอย่างต้นทุนการผลิตที่ลดลง อธิบายได้ง่าย ๆ เช่นถ้าหากว่าเราทราบข้อมูลความต้องการสินค้าอย่างละเอียดและเฉพาะเจาะจง เราจะสามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้าในทันทีตามที่ ตามจำนวนการสั่ง หรือที่เรียกว่า Just In Time (JIT) การผลิตแบบนี้จะช่วยลดต้นทุนจมในการผลิตที่เกินมาได้อย่างมีนัยสำคัญ
- อำนวยความสะดวก มีเวลาเหลือในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งหนึ่งที่มนุษย์ทำได้ดีกว่าเทคโนโลยีคือ “ความคิดสร้างสรรค์” การให้เทคโนโลยีทำงานด้าน Routine แทนเรา จะทำให้เรามีเวลาในการทำงานสร้างสรรค์ งานนวัตกรรม ทำสิ่งที่ควรทำมากยิ่งขึ้น เพราะแท้ที่จริงแล้วมนุษย์มีศักยภาพที่ซ่อนอยู่มากกว่าจะทำเพียงแค่งาน Routine เท่านั้น การให้เทคโนโลยีทำงานแทนและโยกแรงงานที่ทำงาน Routine มาฝึกฝนเพื่อทำงานที่ซับซ้อนและใช้ไอเดียมากขึ้นจะทำให้กิจการเกิดความก้าวหน้ามากขึ้น
- ยกระดับกิจการให้ Smart หรือเกิด Digital Transformation IoT เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการเกิดเป็น Smart Factory หรือ Smart Business และช่วยเสริมให้เกิดข้อดีหลาย ๆ อย่าง เช่นสร้างกำไร, ลดต้นทุน, เพิ่มรายได้และขยายกิจการ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผลประกอบการดีขึ้น มีหน้าบการเงินที่สวยงาม (โดยไม่ต้องตกแต่งตัวเลข) เป็นที่น่าจับตามองของนักลงทุนหรือ Partner ต่าง ๆ ที่จะเข้ามาสนับสนุนธุรกิจของคุณ

ปัจจุบันมีการนำมาประยุกต์ใช้ในเครื่องจักรของอุตสาหกรรมโรงงานผลิตต่างๆ โดยเก็บข้อมูลจากสัญญาณหรือสถานะของอุปกรณ์ไปยังระบบบันทึกข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักรและสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์สรุปผลการทำงาน รวมถึงในด้านการทำการเกษตร ก็สามารถนำมาใช้เพื่อตรวจตรวจวัดสภาพแวดล้อมของพื้นที่การเกษตรได้ เป็นต้น

11) ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data Analysis และ Real-Time Data

11.1 Big Data Analysis

ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เป็นระบบที่ช่วยหาความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น แนวโน้ม (Trend) ความต้องการของตลาด พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า และข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ช่วยให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผน หรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 22 ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis)

11.2 Real-Time Data

การวิเคราะห์ข้อมูลและใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ จะมีความสำคัญมากขึ้น จากการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ทุกวินาทีจึงมีความสำคัญ ความล่าช้าเข้ามาซึ่งการเสียโอกาสทางธุรกิจไปทันที จากเทคโนโลยีเดิมที่อาจใช้เวลาจัดเก็บและรอประมวลผลวันต่อวัน องค์กรจึงต้องมองหาเทคโนโลยีที่สามารถประมวลผลแบบ Real-Time เพื่อเพิ่มความเร็วในการนำข้อมูลไปปรับใช้สำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ และสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัล การทำ Real-Time Analytics วิเคราะห์และประมวลผล Big Data แบบ Real-Time ช่วยให้สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหา วางแผน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ คาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้ง หรือในด้านการนำ Real-Time Data ไปปรับใช้เพื่อทำกลยุทธ์การตลาด เช่น การทำ Personalized Recommendation และ Next Best Action Marketing โดยใช้ Big Data มาช่วยวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมเชิงลึกของลูกค้า เพื่อแนะนำสินค้า บริการ หรือโปรโมชั่นให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแบบเจาะจงรายบุคคล รวดเร็ว ทันเทรนด์ในช่วงเวลาและช่องทางที่เหมาะสม ซึ่งการที่สามารถวิเคราะห์และปรับใช้ Big Data ได้แบบ Real-Time จะช่วยส่งเสริมการขายให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสในการซื้อมากยิ่งขึ้น

12) ระบบการเก็บข้อมูลด้วยเทคโนโลยี RFID และ NFT

12.1 RFID (Radio Frequency Identification)

เป็นระบบการเก็บข้อมูลด้วยคลื่นความถี่วิทยุ ด้วยวิธีการอ่านข้อมูลจากป้าย (Tag) ด้วยความเร็วสูงแบบไร้การสัมผัส สามารถอ่านค่าได้แม้ในสภาพที่ทัศนวิสัยไม่ดี ทนทานต่อความเปียกชื้น และการกระทบกระแทก ด้วยข้อดีหลายประการจึงมีหลายอุตสาหกรรมได้นำเทคโนโลยี RFID มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ เช่น บัตรผ่านสำหรับการเข้า - ออกสถานที่ต่าง ๆ การนำไปประยุกต์ใช้กับคลังสินค้าภายในโรงงาน ระบบกุญแจอิเล็กทรอนิกส์ (Immobilizer) ในรถยนต์ เป็นต้น

- ระบบ RFID สามารถให้ประโยชน์แก่ธุรกิจมากมายตั้งแต่การติดตามงานระหว่างดำเนินการที่ดีขึ้นไปจนถึงการเร่งปริมาณงานในคลังสินค้า
- เมื่อธุรกิจมีจุดเจ็บปวดเช่นปัญหาการติดตามทรัพย์สินและการมองเห็นเทคโนโลยี RFID สามารถช่วยให้องค์กรมีการแสดงภาพวัตถุโดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องมีสายตาหรือการแทรกแซงของมนุษย์

- การใช้เทคโนโลยี RFID จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโดยลดข้อผิดพลาดในการบริหารต้นทุนแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการสแกนบาร์โค้ดการจราจรภายในข้อผิดพลาดในการขนส่งสินค้าและระดับสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ระบบ RFID สามารถใช้ได้ทุกที่ตั้งแต่แท็กเสื้อผ้าชิปนาฬิกาสัตว์เลี้ยงไปจนถึงเภสัชภัณฑ์ – ทุกที่ที่จำเป็นต้องใช้ระบบระบุตัวตน

12.2 เทคโนโลยี NFC

ได้มาจาก“ การระบุความถี่วิทยุแบบไม่สัมผัส” (RFID) และเทคโนโลยีการเชื่อมต่อโครงข่ายระหว่างอุปกรณ์ไร้สายเช่นเดียวกับ RFID ข้อมูล NFC จะถูกส่งโดยการเหนี่ยวนำแม่เหล็กไฟฟ้าในสวนความถี่วิทยุของสเปกตรัม แต่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมาก คือ NFC เป็นเทคโนโลยีการเชื่อมต่อไร้สายที่ให้การสื่อสารที่ง่ายปลอดภัยและรวดเร็ว, เข้ากันได้กับเทคโนโลยีสมาร์ทการ์ดแบบไม่สัมผัสที่มีอยู่และกลายเป็นมาตรฐานอย่างเป็นทางการที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิต และ NFC เป็นโปรโตคอลการเชื่อมต่อระยะใกล้ซึ่งให้การสื่อสารระหว่างอุปกรณ์ต่างๆ ที่ง่ายปลอดภัยรวดเร็วและอัตโนมัติ

13) ระบบการบริหารจัดการขีดความสามารถของบุคลากร (Competency Management System) และการจัดการ HCM

13.1 ระบบการบริหารจัดการขีดความสามารถของบุคลากร (Competency Management System)

เป็นระบบที่ช่วยประเมินศักยภาพ หรือขีดความสามารถของบุคลากรว่ามีความโดดเด่นที่เป็นจุดแข็งในด้านใดบ้าง หรือมีจุดอ่อนใดบ้างที่ควรปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้หัวหน้างานสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้คนได้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล และสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13.2 การจัดการ HCM

การจัดการ HCM ย่อมาจาก Human Capital Management หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีผลการทำงานและผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีที่สุด โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อจัดการข้อมูลและประเมินผลการทำงานของพนักงาน รวมถึงการวางแผนการจัดทำบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร การพัฒนาระบบการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน รวมถึงการดูแลและพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในองค์กรด้วย โดยเป้าหมายของ HCM คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลตอบแทนในการลงทุนในพนักงานและการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้นในการแข่งขันในตลาดธุรกิจ

การใช้ระบบหรือแอปพลิเคชันเพื่อจัดการกับ HCM สามารถทำได้หลายวิธี โดยระบบหรือแอปพลิเคชันเหล่านี้จะช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการใช้งานกระดาษ รวมถึงการเพิ่มความสะดวกสบายในการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานและผู้จัดการได้อีกด้วย ระบบหรือแอปพลิเคชันที่ใช้ในการจัดการ HCM อาจมีลักษณะและคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่

- ระบบบริหารจัดการบุคลากร (HRMS) - ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ประวัติการทำงาน ข้อมูลการเงิน เป็น

ต้น ระบบ HRMS ช่วยให้ผู้จัดการสามารถดูข้อมูลของพนักงานและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

- ระบบบริหารจัดการผลงาน (Performance Management System) - ซึ่งช่วยในการบันทึกและประเมินผลการทำงานของพนักงาน รวมถึงการวางแผนการพัฒนาและการติดตามผลการพัฒนาของพนักงาน เพื่อให้ผู้จัดการสามารถดูและแก้ไขปัญหาด้านผลการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบบริหารจัดการการฝึกอบรม (Learning Management System) - ซึ่งช่วยในการจัดการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กร รวมถึงการบันทึกประวัติการฝึกอบรมของพนักงานและการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่เพียงพอต่อการทำงานในองค์กร
- ระบบบริหารจัดการการลาและการลงเวลาทำงาน (Leave and Time Management System) - ซึ่งช่วยในการบันทึกการลาและเวลาทำงานของพนักงาน รวมถึงการอนุมัติการลาและการจัดการกับเวลาทำงานเพื่อให้ผู้จัดการสามารถติดตามและวางแผนการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้เทคโนโลยีที่สำคัญในการจัดการ HCM ได้แก่ ความสามารถในการเชื่อมต่อข้อมูลกันระหว่างระบบ (Integration) เพื่อให้ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้งาน Cloud Computing เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเข้าถึงและใช้งานระบบ รวมถึงการใช้งาน Machine Learning และ Natural Language Processing เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจทางธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง

14) ระบบการรับฟังเสียงของผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening) และ Sentiment Analysis

14.1 ระบบการรับฟังเสียงของผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Listening)

เป็นระบบที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ใช้งาน (Users) บนสื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรได้รับข้อมูลเชิงลึกว่าปัจจุบันผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย หรือบุคคลทั่วไปมีการกล่าวถึงองค์กร อย่างไรบ้าง ข้อมูลที่ได้รับจึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนเพื่อพัฒนาธุรกิจได้ รวมทั้งการเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้ดียิ่งขึ้น เช่น ความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีแบรนด์ไทยเดนมาร์ก ความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อการกำหนดราคาสินค้า ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าหรือการบริการที่ได้รับจาก อ.ส.ค. และพฤติกรรมผู้บริโภค ดังภาพแสดงตัวอย่างการประมวลผลของ Social Listening ที่แสดงให้เห็นถึงการกล่าวถึงแบรนด์ในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ

14.2 Sentiment Analysis

คือการวิเคราะห์ ข้อความที่มีการ Mention ถึง Keyword ที่เรากำหนด เช่นชื่อ แบรนด์ว่าคำแวดล้อม (Context) มีลักษณะที่กล่าวถึงแบรนด์ของเราในด้านดี ด้านลบ หรือกลางๆ โดยที่ Social Listening Tool จะมีการกำหนดคำที่แสดงถึงด้านดี ลบ และกลางๆไว้แล้ว เช่น แจ่ว สวย งาม ห่วย และหากกรณีที่ใช้งานแล้วได้ผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตรงนั้น Social Listening Tool ก็สามารปรับแต่งให้ดีขึ้นได้ตามค่านิยมส่วนมากเสมอ โดยสามารถแบ่งออกเป็นมุมมองในแต่ละด้าน ดังนี้

- Concept & Ideation ได้แก่ การใช้สร้างงานเขียนตามกระแสนิยม, การดูความนิยมในสินค้า, การดู Sentiment ที่กล่าวถึงสินค้าของคู่แข่ง
- Trend Forecast ได้แก่ การทำนายแนวโน้ม หรือการทำ Predictive Analytics จากการที่เรามีข้อมูลสะสม (Historical Data) อย่างมากพอที่จะวิเคราะห์ให้เห็น Pattern ต่างๆ ทำให้สามารถ Forecast ได้ว่าผลลัพธ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร
- Intention & Behavior ได้แก่ การมองเห็นว่า Activity ต่างๆ ทั้ง Offline, Online ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมอย่างไรต่อแบรนด์หรือสินค้าของเรา ทำให้เราเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเรามากขึ้น เช่น เห็นว่าคนที่ Mention ถึงแบรนด์เรามักจะ Mention ถึง ศิลปินหรือฟรีเซนต์เตอร์ ด้วย เป็นต้น

15) ระบบงานสนับสนุนกระบวนการงานอัตโนมัติด้วยหุ่นยนต์ (Robotic Process Automation) หรือ ระบบ RPA

เป็นระบบงานอัตโนมัติที่เข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจแทนการทำงานของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะการทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง หรืองานซ้ำ ๆ ที่มีรูปแบบหรือกระบวนการทำงานในลักษณะเดิม ๆ โดยระบบ RPA จะช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานดังกล่าวแทนบุคลากร จึงสามารถช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรขององค์กรลงได้ รวมทั้งบุคลากรสามารถไปมุ่งเน้นการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ได้มากยิ่งขึ้น โดยสรุปแล้ว ระบบ RPA มีประโยชน์ต่อธุรกิจ ดังนี้

- มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงมาก เพราะไม่มีข้อจำกัดด้านร่างกายเหมือนมนุษย์ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และต่อเนื่องกว่า โดยเฉลี่ยแล้วระบบ RPA มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่ามนุษย์ถึง 10 เท่า และปราศจากข้อผิดพลาด 100%
- มีความยืดหยุ่นสูงจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ทำให้ในหลาย ๆ อุตสาหกรรมได้มีการนำระบบ RPA มาประยุกต์ใช้ เช่น ธุรกิจประกันภัย อุตสาหกรรมการผลิต และบริการทางการเงิน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ

16) ระบบการสนทนาอัตโนมัติ (Chatbot)

Chatbot เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อทำหน้าที่คุยคุณกับผู้ใช้งานเหมือนเดียวกับการสื่อสารกับมนุษย์ผ่านแชท โดย Chatbot จะถูกสร้างขึ้นด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่อง เพื่อให้สามารถตอบคำถาม ตอบโต้สนทนา และช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใช้งานได้โดยอัตโนมัติ โดย Chatbot สามารถใช้ในการสนทนากับลูกค้าในธุรกิจออนไลน์ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหา ให้ข้อมูล หรือทำรายการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย และสามารถนำไปใช้ในหลายกลุ่มองค์กร ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ รัฐบาล หรือองค์กรต่างๆ ที่ต้องการช่วยเหลือในการตอบคำถามของลูกค้าหรือผู้ใช้งาน ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทันทีทันใดได้ตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีที่ผู้รับสารเกิดความสงสัย ไม่เข้าใจ หรือต้องการคำแนะนำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผลิตภัณฑ์หรือบริการของ อ.ส.ค. Chatbot สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแทนผู้ดูแลระบบ (Admin) ได้ การนำ Chatbot มาประยุกต์ใช้จึงช่วยประหยัดเวลาของบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับสารในปัจจุบัน ที่ไม่ชอบการรอคอยที่นานจนเกินไปอีกด้วย

17) คอมพิวเตอร์ควอนตัม (Quantum Computer)

คอมพิวเตอร์ควอนตัม คือ คอมพิวเตอร์ที่อาศัยกลศาสตร์ควอนตัมในการประมวลผลข้อมูล โดยหน่วยประมวลผลของคอมพิวเตอร์ควอนตัมเรียกว่า "คิวบิต" (Qubit) ซึ่งสามารถอยู่ในสถานะ "0" และ "1" ได้พร้อมกันในคราวเดียว แตกต่างจากคอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิมที่มีหน่วยประมวลผลเรียกว่า "บิต" (Bit) ซึ่งสามารถอยู่ในสถานะ "0" หรือ "1" ได้เพียงสถานะเดียว ความพิเศษของคิวบิตนี้ทำให้คอมพิวเตอร์ควอนตัมสามารถประมวลผลข้อมูลได้เร็วกว่าคอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิมหลายเท่าตัว ตัวอย่างเช่น ปัญหาที่ซับซ้อนที่ต้องใช้เวลาคำนวณนานนับปีบนคอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิม คอมพิวเตอร์ควอนตัมสามารถคำนวณได้ในเวลาเพียงไม่กี่วินาที คอมพิวเตอร์ควอนตัมมีศักยภาพที่จะปฏิวัติวงการเทคโนโลยีในหลายด้าน เช่น การจำลองระบบทางกายภาพ คอมพิวเตอร์ควอนตัมสามารถจำลองระบบทางกายภาพที่ซับซ้อน เช่น โมเลกุล วัสดุ หรือปฏิกิริยาเคมีได้อย่างแม่นยำ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น ยา วัสดุใหม่ๆ หรือพลังงานทดแทน การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน คอมพิวเตอร์ควอนตัมสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การจำแนกภาพ การค้นหาข้อมูล หรือการจัดเส้นทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น การรักษาโรค ความมั่นคงปลอดภัย หรือการเงิน การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ คอมพิวเตอร์ควอนตัมสามารถเร่งการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เช่น ระบบควบคุมอัตโนมัติ ระบบแนะนำสินค้า หรือระบบการแปลภาษา

ปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ควอนตัมยังอยู่ในขั้นการพัฒนา แต่ก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำหลายแห่ง เช่น Google, IBM และ Microsoft ต่างก็ลงทุนวิจัยและพัฒนาคอมพิวเตอร์ควอนตัม

คาดว่าคอมพิวเตอร์ควอนตัมจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในวงการเทคโนโลยีในอนาคต โดยอาจเข้ามาแทนที่คอมพิวเตอร์แบบดั้งเดิมในบางด้าน

18) ระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ (Warehouse Automation)

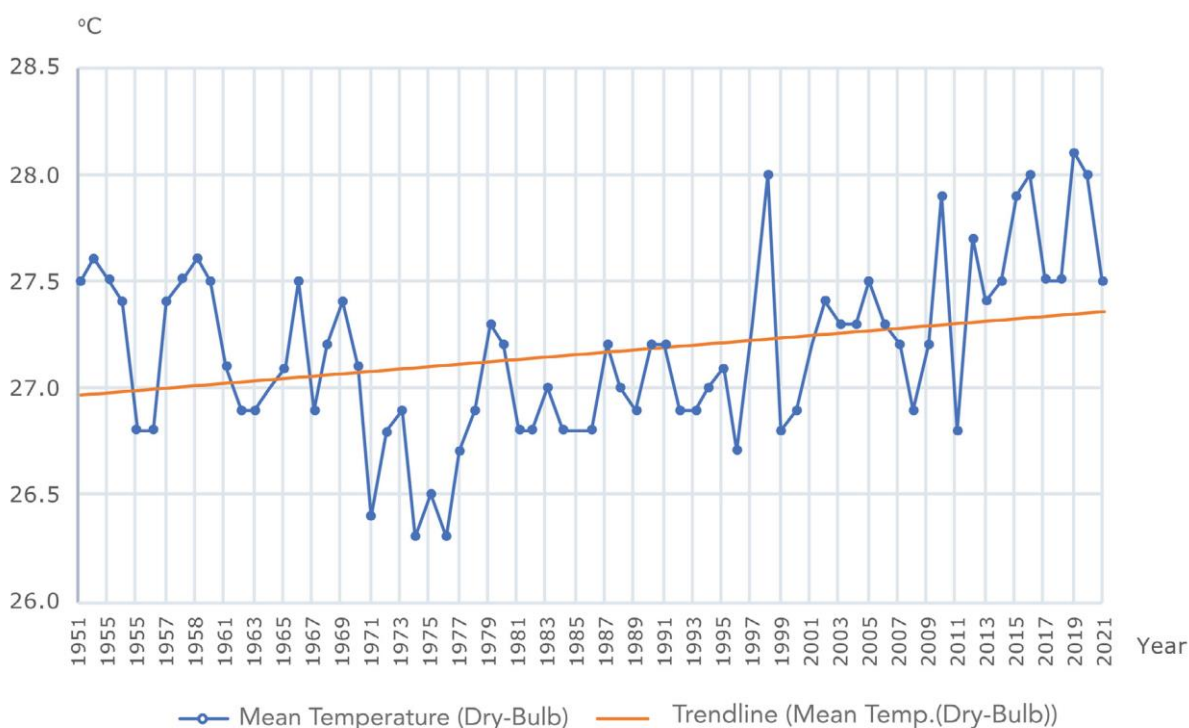
คลังสินค้าอัตโนมัติเป็นระบบบริหารจัดการคลังสินค้าที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคลังสินค้าสมัยใหม่ หรือระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ (Smart Warehouse) โดยระบบคลังสินค้าอัตโนมัตินี้ครอบคลุมหลายด้าน ตั้งแต่การนำเข้าข้อมูลอัตโนมัติ การรับสินค้า การจัดเก็บ การเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่ง ระบบที่เข้ามาแก้ปัญหาการทำงานที่ซับซ้อน ใช้แรงงานคนจำนวนมากรวมถึงโอกาสในการผลิตผลต่างๆ นอกจากนั้นระบบ Auto Warehouse ก็ยังใช้งานได้หลายมิติ เช่น ใช้ในงานคัดแยกประเภท บันทึกรายการเคลื่อนไหวของสินค้า ฯลฯ

2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม

1) สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบต่อภาคเกษตร¹

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากอดีตถึงปัจจุบัน ในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา อุณหภูมิได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องกว่าทศวรรษก่อนหน้าตั้งแต่ปี ค.ศ.1850 โดยอุณหภูมิพื้นผิวโลกในช่วงปี พ.ศ. 2544-2563 สูงกว่าในช่วงปี พ.ศ.2393-2443 อยู่ที่ 0.99°C และอุณหภูมิพื้นผิวโลกในช่วงปี พ.ศ.2544-2563 สูงกว่าช่วงปี พ.ศ.2393-2443 ประมาณ 1.09°C โดยอุณหภูมิพื้นผิวดินได้ปรับเพิ่มมากขึ้นกว่าอุณหภูมิในมหาสมุทร

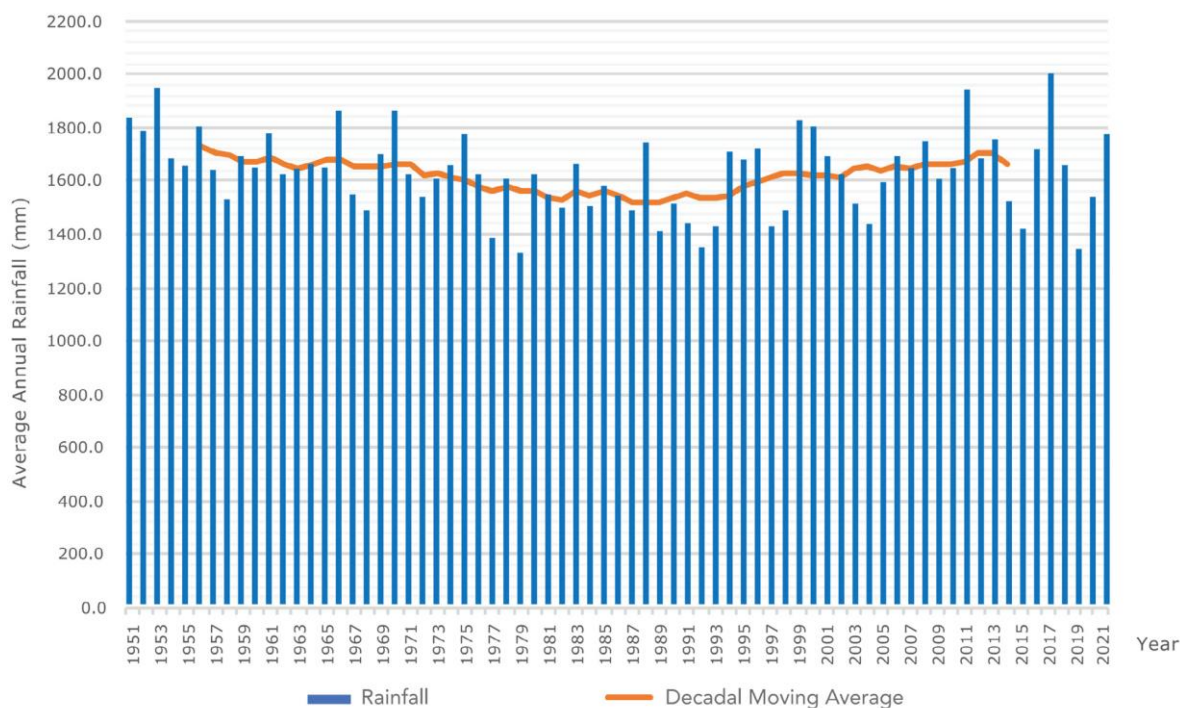
เมื่อพิจารณาความผันผวนของอุณหภูมิในประเทศไทยในรอบ 10 ปี พ.ศ.2555-2564 พบว่าทั้งอุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ย อุณหภูมิต่ำสุดเฉลี่ย และอุณหภูมิเฉลี่ยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยอุณหภูมิเฉลี่ยในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2554-2564 ปรับเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.09°C ต่อปี



ภาพที่ 23 อุณหภูมิเฉลี่ยรายปีในประเทศไทย (°C) ระหว่างปี พ.ศ.2494-2564 (ค.ศ.1951-2021)

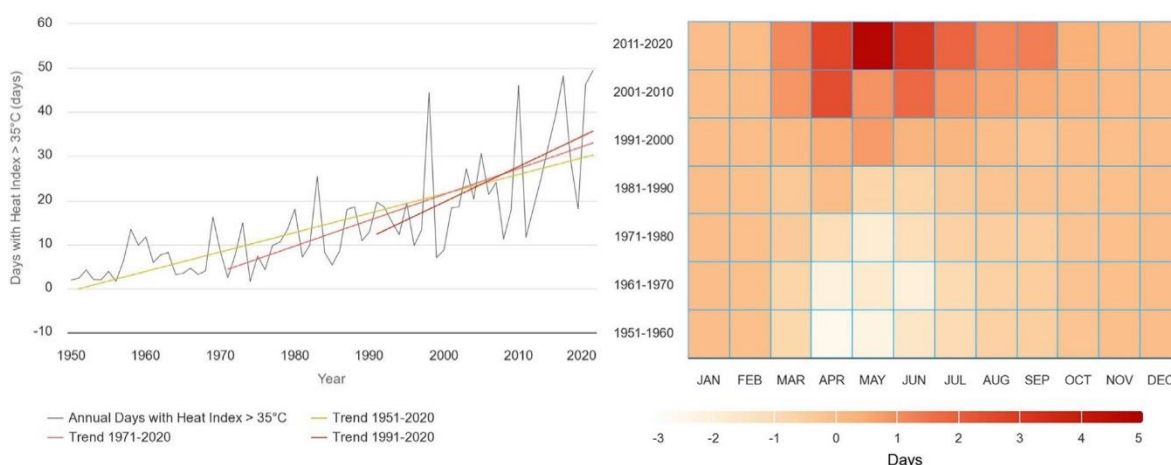
การเปลี่ยนแปลงปริมาณน้ำฝนและจำนวนวันที่ฝนตกผันผวนอย่างต่อเนื่องในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2560 มีปริมาณน้ำฝนรายปีสูงสุดที่ 2,017 มม. แต่ในปี พ.ศ. 2562 มีฝนตกน้อยที่สุดในรอบ 40 ปี โดยมีปริมาณน้ำฝนรายปีอยู่ที่ 1,343.4 มม.

¹ สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ.2566-2570 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ภาพที่ 24 ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยรายปีของประเทศไทย (มม.) ระหว่างปี พ.ศ.2495-2564 (ค.ศ. 1951-2021)

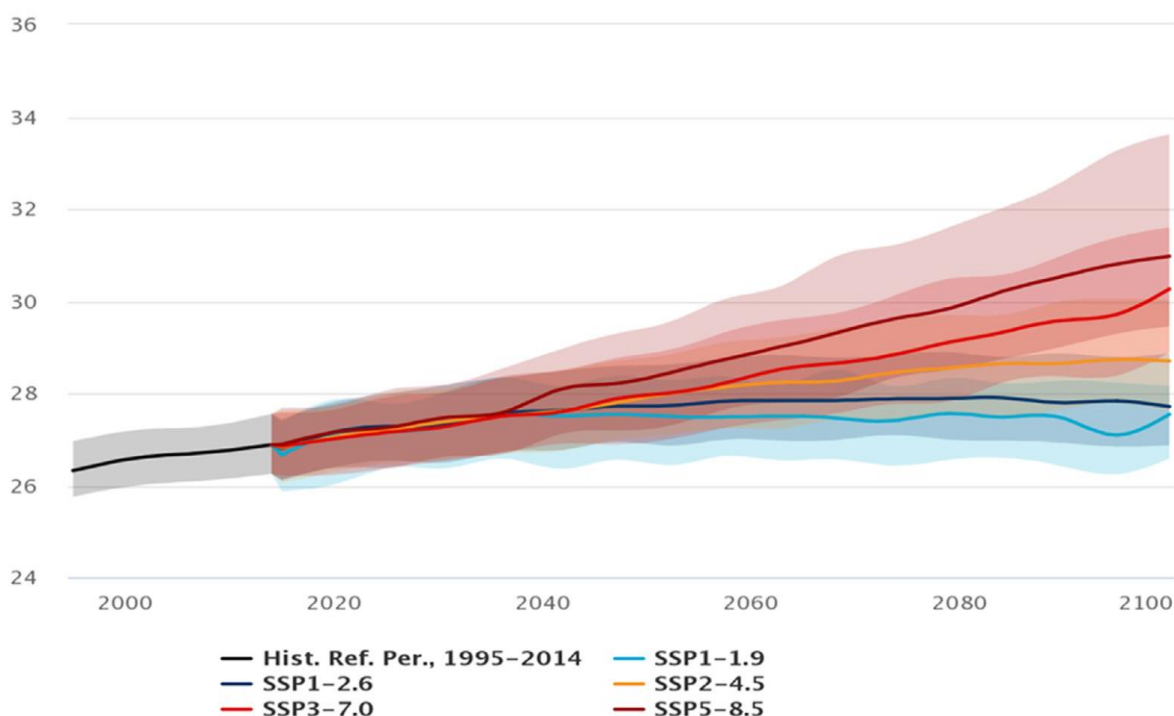
เมื่อพิจารณาจำนวนวันที่ดัชนีความร้อนเกิน 35°C ในแต่ละช่วงเวลาของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2494-2563 พบว่าจำนวนวันที่ดัชนีความร้อนเกิน 35°C ได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 1.9 วันในปี พ.ศ.2493 เป็น 49.43 วัน ในปีพ.ศ.2563 และมีความแปรปรวนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น จำนวนวันที่ดัชนีความร้อนเกิน 35°C ได้เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 3 ทศวรรษล่าสุด



ภาพที่ 25 แนวโน้มจำนวนวันที่ดัชนีความร้อนเกิน 35°C ในแต่ละช่วงเวลาของประเทศไทย

สำหรับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในอนาคตของประเทศไทยจากแบบจำลอง Coupled Model Intercomparison Project Phase 6 (CMIP6) ซึ่งนำเสนอโดยธนาคารโลกพบว่า ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิรายปีเฉลี่ยในอนาคตของประเทศไทย มีแนวโน้มสูงกว่าช่วงเวลาปัจจุบันโดยมีความแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์โดยสรุปได้ดังนี้

- (1) กรณีที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำมาก โดยการปล่อย CO₂ จะลดลงเหลือศูนย์ในปี พ.ศ.2593 ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิเฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นเป็น 27.38°C
- (2) กรณีที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำโดยการปล่อย CO₂ จะลดลงเหลือศูนย์ในปี พ.ศ.2618 ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิเฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นเป็น 27.83°C
- (3) กรณีที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกปานกลาง โดยการปล่อย CO₂ จะอยู่ในระดับปัจจุบันจนถึงปี พ.ศ.2593 และลดลงแต่ไม่ถึงศูนย์ในปี พ.ศ.2643 ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิเฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นเป็น 28.67°C
- (4) กรณีที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง โดยการปล่อย CO₂ จะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าภายในปี พ.ศ.2643 ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิเฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นเป็น 29.61°C
- (5) กรณีที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงมาก โดยการปล่อย CO₂ จะเพิ่มขึ้นเป็นสามเท่าภายในปี พ.ศ.2618 ค่ามัธยฐานของอุณหภูมิเฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นเป็น 30.55°C

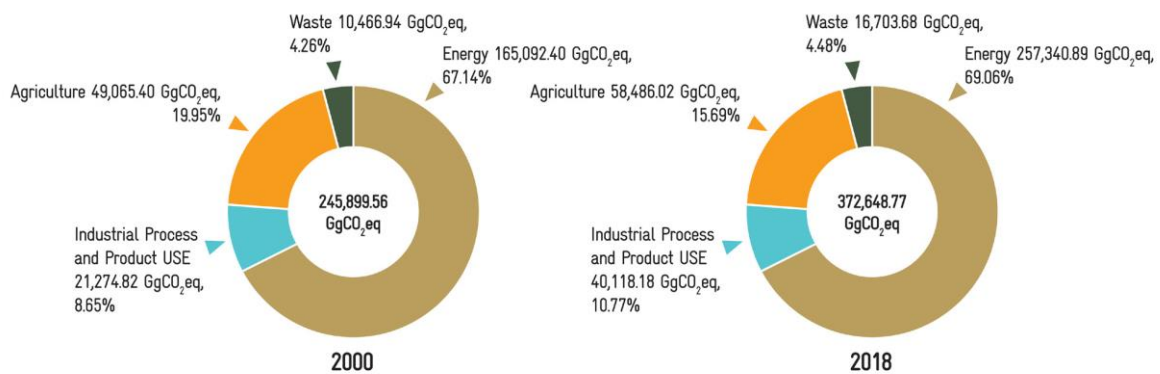
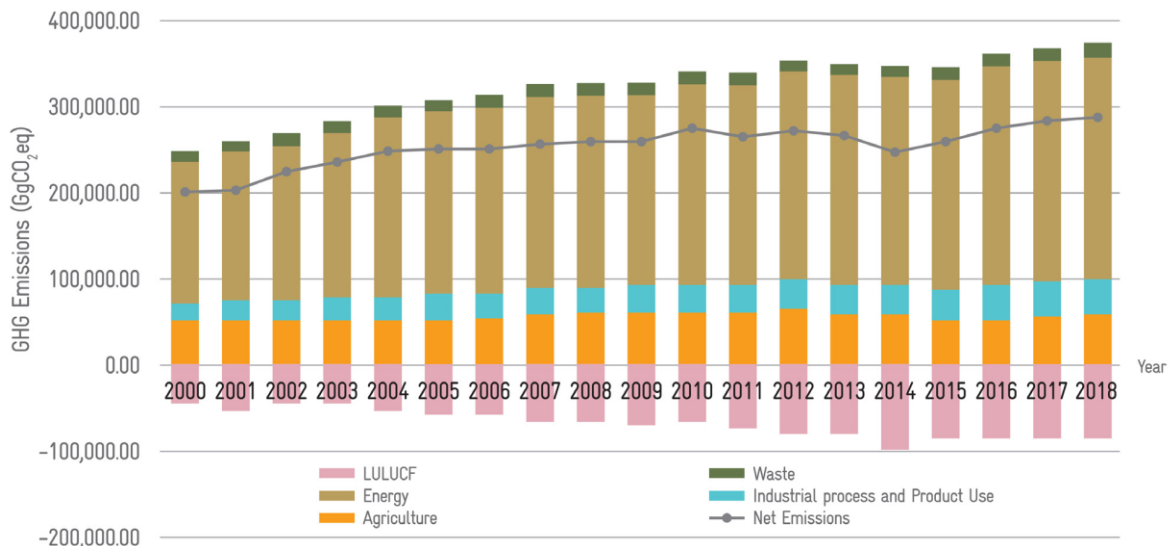


ภาพที่ 26 อุณหภูมิรายปีเฉลี่ยในอนาคตจำแนกตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบต่อการผลิตทั้งพืช ปศุสัตว์ และประมง โดยปัจจัยเสี่ยงต่อการเลี้ยงปศุสัตว์ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น ปริมาณน้ำและคุณภาพน้ำ เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิส่งผลต่อ ความเครียด การสืบพันธุ์ และเกิดโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำในการทำฟาร์มปศุสัตว์ทางเศรษฐกิจที่สำคัญ

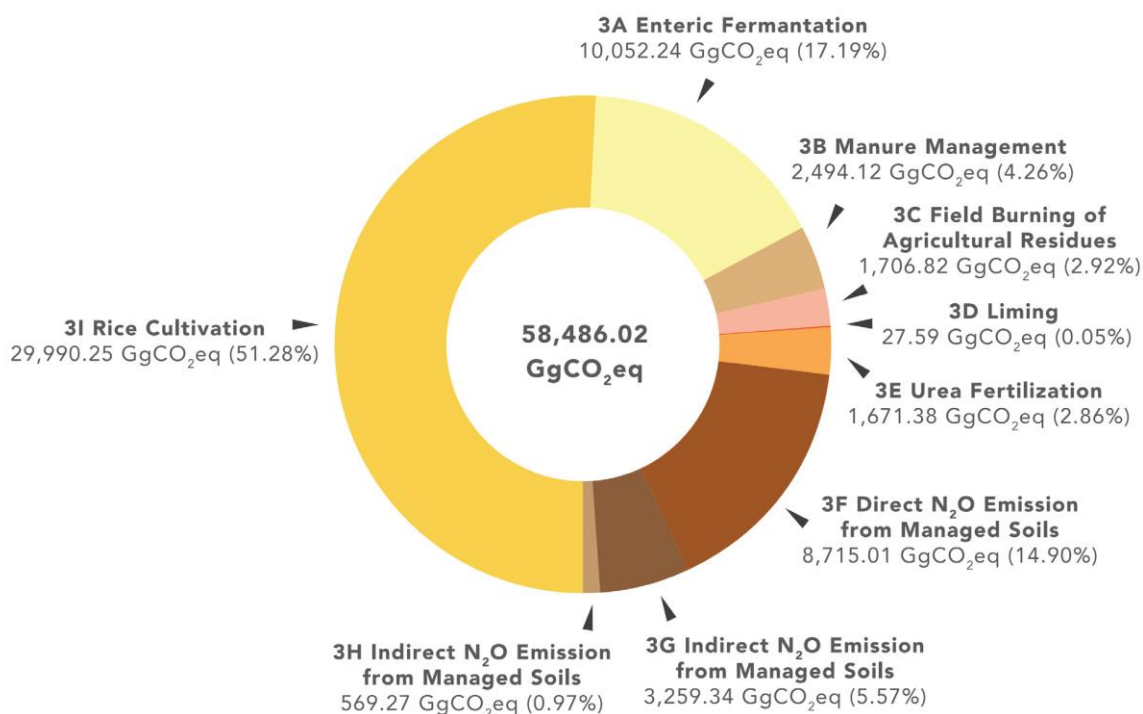
2) สถานการณ์ก๊าซเรือนกระจก

ประเทศไทยปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดเพิ่มขึ้นจาก 248,899.56 GgCO₂eq ในปี พ.ศ. 2543 เป็น 372,648.77 GgCO₂eq ในปี พ.ศ.2561 โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 2.34% การกำจัด CO₂ สุทธิเพิ่มขึ้นจาก 45,443.60 GgCO₂eq ในปี พ.ศ.2543 เป็น 85,968.30 GgCO₂eq ในปี พ.ศ.2561 ดังนั้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิโดยรวมจึงเพิ่มขึ้นจาก 200,455.96 GgCO₂eq ในปี พ.ศ.2543 เป็น 286,680.47 GgCO₂eq ในปี พ.ศ.2561 หรือเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.01%



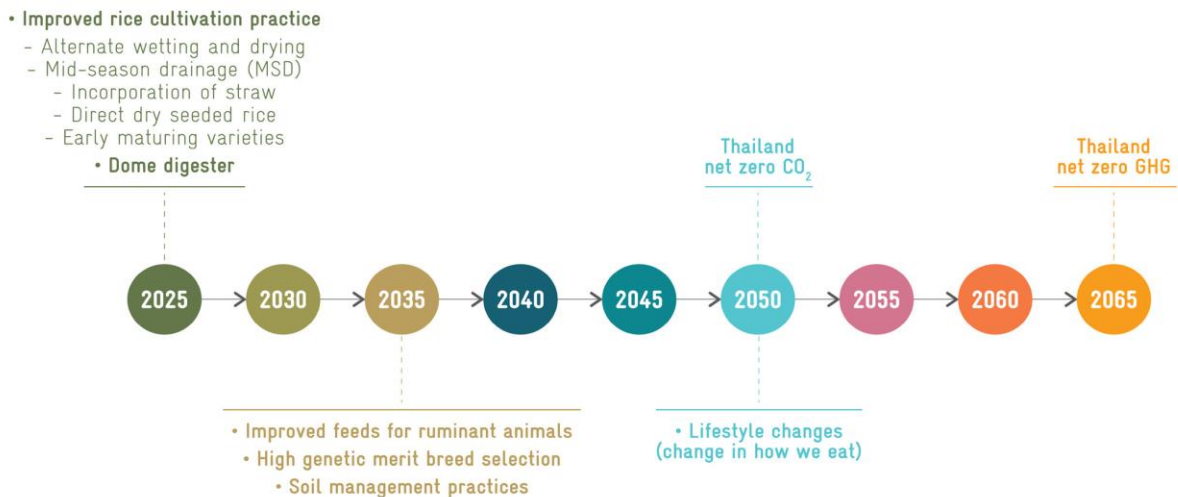
ภาพที่ 28 ปริมาณสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามภาคเศรษฐกิจ (ไม่รวมการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินและป่าไม้)

ในภาพรวมของประเทศไทย ภาคการเกษตรมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากเป็นอันดับ 2 รองจากภาคพลังงาน โดยในปี 2561 ภาคปศุสัตว์ปล่อยก๊าซเรือนกระจก 13,115.64 GgCO₂eq ซึ่งประกอบด้วยการหมักในลำไส้ 10,052.24 GgCO₂eq การจัดการมูลสัตว์ทางตรง 2,494.12 GgCO₂eq และการจัดการมูลสัตว์ทางอ้อม 569.27 GgCO₂eq



ภาพที่ 29 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคเกษตรปี พ.ศ.2561

เพื่อรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคเกษตร ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับมาตรการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากที่ผ่านมาได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างมากในประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตของพืชหลัก เช่น ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และอ้อย โดยมาตรการปรับตัวควรสอดคล้องกับมาตรการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมระบบการเกษตรที่สมดุลและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ระยะยาวในการพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำของประเทศไทย ได้เน้นมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมหลายอย่างพร้อมกัน เช่น เพิ่มภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และเพิ่มผลิตภาพทางการผลิต โดยทางเลือกในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกประกอบด้วย การจัดการมูลสัตว์ การจัดการเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร การปรับปรุงวิธีและการปฏิบัติสำหรับการเพาะปลูกข้าว การเพิ่มประสิทธิภาพสูง การส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ และการเพิ่มการใช้พลังงานหมุนเวียน (พลังงานแสงอาทิตย์ เชื้อเพลิงชีวภาพ และพลังงานไฟฟ้า) และประสิทธิภาพการใช้พลังงานในการสูบน้ำ นวดข้าว และไถพรวนดิน

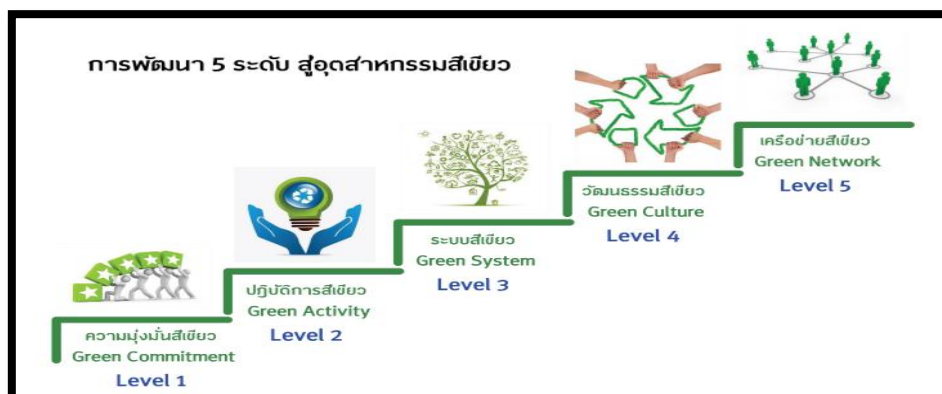


ภาพที่ 30 กรอบเวลาในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์สำหรับภาคเกษตร

3) Green Industry

“อุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง เพื่อการประกอบกิจการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พร้อมกับยึดมั่นในการประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

การส่งเสริมและผลักดันให้ภาคการผลิตมุ่งสู่อุตสาหกรรมสีเขียว เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีความสอดคล้องกับศักยภาพ และความเป็นไปได้ของระบบนิเวศ รวมทั้งความผาสุกของสังคมตัวอย่างเช่น การอนุรักษ์พลังงานในกระบวนการผลิต การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าโดยใช้หลัก 3Rs และเทคโนโลยีการผลิตที่สะอาด (Clean Technology) การปรับปรุงผลิตภาพสีเขียว (Green Productivity) การออกแบบผลิตภัณฑ์รักษ์สิ่งแวดล้อม (Eco Design) การให้การรับรองผลิตภัณฑ์ฉลากเขียว (Green Label หรือ Eco-Label) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Life Cycle Analysis , LCA) การลดมลพิษ และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นต้น



ภาพที่ 31 การพัฒนา 5 ระดับสู่อุตสาหกรรมสีเขียว

4) มาตรฐาน GAP

การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีด้านปศุสัตว์ (Good Agricultural Practice: GAP) สำหรับฟาร์มโคนม กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับฟาร์มโคนมเพื่อการค้า ครอบคลุมข้อกำหนดตั้งแต่องค์ประกอบฟาร์ม การจัดการฟาร์ม บุคลากร สุขภาพสัตว์ สวัสดิภาพสัตว์ สิ่งแวดล้อมและการบันทึกข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โคนมมีสุขภาพดี และได้นํ้านมดิบที่มีคุณภาพในการนำไปใช้ผลิตเป็นอาหารที่ปลอดภัยต่อการบริโภค โดยมีข้อกำหนดดังนี้

องค์ประกอบฟาร์ม

- ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการคมนาคมสะดวกต่อการขนส่ง
- ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนจากอันตรายทางกายภาพ เคมี และชีวภาพ เว้นแต่มีมาตรการป้องกันอันตรายที่มีประสิทธิภาพ
- พื้นที่ฟาร์มมีขนาดเพียงพอเหมาะสมในการเลี้ยงสัตว์ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อสุขภาพสัตว์ และสิ่งแวดล้อม
- มีการวางแผนฟาร์มที่ดีและจัดพื้นที่ของแต่ละกิจกรรมแยกเป็นสัดส่วน อย่างชัดเจน เหมาะสม วัตถุประสงค์และขนาดฟาร์ม รวมทั้งแยกพื้นที่เลี้ยงจากที่พักอาศัย เพื่อให้สามารถป้องกันการปนเปื้อนได้
- มีทางเข้า-ออกฟาร์มโคนมทางเดียว
- มีการจำกัดการเข้า-ออกของบุคคลในบริเวณพื้นที่เลี้ยงสัตว์
- โรงเรือนสร้างด้วยวัสดุที่คงทน แข็งแรง ง่ายต่อการทำความสะอาดและบำรุงรักษา มีหลังคา มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก ภายในโรงเรือนไม่มีส่วนยื่นที่แหลมคม ที่อาจเป็นอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงานและโคนม
- โรงเรือนที่ใช้เลี้ยงโคนมมีพื้นที่เพียงพอกับจำนวนโคเพื่อให้แสดงพฤติกรรมได้ตามธรรมชาติ
- พื้นโรงเรือนที่ใช้เลี้ยงต้องเรียบ ไม่ลื่น ระบายน้ำได้ดีสามารถทำความสะอาด และปฏิบัติงานได้สะดวก
- พื้นโรงเรือนหรือบริเวณรีดนมต้องทำด้วยวัสดุไม่ลื่น ระบายน้ำได้ดี
- รางหรือภาชนะใส่อาหารและนํ้าสำหรับโคนม ทำด้วยวัสดุที่ทำความสะอาดง่าย และไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อตัวสัตว์
- รางหรือภาชนะใส่อาหารและนํ้าเพียงพอกับขนาด อายุและจำนวนโคนม วางอยู่ ในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้โคกินอาหารและนํ้าได้สะดวก
- ขอบบังคับสัตว์เพื่อความสะดวกและปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน และไม่เป็น อันตรายกับโค กรณีไม่มีขอบบังคับสัตว์ ให้ใช้ ขอรัดนมแทนได้
- เครื่องมือและอุปกรณ์เพียงพอต่อการรีดนมและการปฏิบัติงานในฟาร์ม
- มีสถานที่เก็บเครื่องมือและอุปกรณ์เป็นสัดส่วน สะดวกในการปฏิบัติงาน
- ติดตั้งหรือเลือกใช้เครื่องรีดนมอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและไม่ทำให้เกิดบาดเจ็บของเต้านมโค



- อุปกรณ์และภาชนะที่เกี่ยวข้องกับการรีดและขนส่งน้ำนมดิบต้องเอื้อต่อ การทำความสะอาด และฆ่าเชื้อ

การจัดการฟาร์ม

- เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานในฟาร์มสำหรับกิจกรรมที่สำคัญ และ ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด ได้แก่ การจัดการพันธุ์ประวัติการผสมพันธุ์ การปรับปรุงพันธุ์ โคนมการจัดการอาหารสำหรับโคนม การจัดการด้านสุขภาพ การจัดการรีดนมและน้ำนมดิบ การทำความสะอาด และการจัดการขยะและมูลสัตว์
- มีอาหารที่เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของโคนมในแต่ละช่วง
- กรณีที่ใช้อาหารสำเร็จรูป ต้องมีคุณภาพและมาตรฐานตามกฎหมายว่าด้วย การควบคุม คุณภาพอาหารสัตว์และให้ตรวจสอบคุณภาพอาหารโคนมทางกายภาพในเบื้องต้น
- กรณีผสมอาหารเอง ห้ามใช้สารต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพ อาหาร สัตว์และมีกระบวนการผสมอาหารสัตว์อย่างถูกสุขลักษณะ
- การผสมหรือเติมยาสัตว์ ในอาหารและน้ำต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สัตวแพทย์ผู้ ควบคุมฟาร์ม มีบริเวณเก็บอาหารสัตว์ดังกล่าวแยกออกจากอาหารทั่วไปและมีป้ายบ่งชี้
- มีสถานที่เก็บอาหารโคนมที่สามารถป้องกันการปนเปื้อนและการเสื่อมสภาพของอาหารสัตว์ได้
- น้ำสำหรับโคกินต้องมีปริมาณเพียงพอ สะอาด
- น้ำที่ใช้ในฟาร์มต้องสะอาด เพียงพอและเหมาะสมตามวัตถุประสงค์การใช้
- มีการเตรียมแม่โคก่อนการรีด การรีด และการขนส่ง ที่ถูกต้องตามสุขลักษณะที่ดี
- โรงเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ต้องถูกสุขลักษณะ
- บำรุงรักษาโรงเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพดีมีความปลอดภัยต่อโค และ ผู้ปฏิบัติงาน
- สารเคมีฆ่าเชื้อ หรือวัตถุอันตรายด้านปศุสัตว์ที่ใช้ในกระบวนการต่างๆ ให้ใช้ ผลิตภัณฑ์ที่ ขึ้นทะเบียนกับกรมปศุสัตว์หรือสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และใช้ตามคำแนะนำ วิธีใช้ของฉลากหรือตามคำแนะนำของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มและเก็บเป็นสัดส่วน

บุคลากร

- มีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับจำนวนโคที่เลี้ยง มีการจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน
- ผู้ประกอบการหรือบุคลากรที่เลี้ยงโคต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และได้รับการฝึกอบรม หรือถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เลี้ยงโคได้อย่างถูกต้อง
- มีสัตวแพทย์ที่ได้รับใบรับรองเป็นผู้ควบคุมฟาร์มกำกับดูแลด้านสุขภาพโค
- ผู้ปฏิบัติงานในฟาร์มต้องมีสุขลักษณะส่วนบุคคลที่ดี และต้องได้รับการตรวจสุขภาพ ประจำปีว่าไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง

สุขภาพสัตว์

- มีการทำเครื่องหมายประจำตัวโคทุกตัว ตามระบบการทำเครื่องหมายและการขึ้นทะเบียนสัตว์แห่งชาติของกรมปศุสัตว์
- การจัดการสุขภาพสัตว์ การใช้ยา และโปรแกรมวัคซีน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม
- มีการป้องกันและฆ่าเชื้อโรค ยานพาหนะ อุปกรณ์ และบุคคลก่อนเข้าฟาร์ม รวมถึงมีการจัดบันทึกการผ่านเข้า-ออกฟาร์มของบุคคลภายนอกที่สามารถตรวจสอบได้
- มีมาตรการควบคุมสัตว์พาหะ
- ระบุแหล่งที่มาของโคนม และมีการกักโรคและตรวจรับรองสุขภาพโคนมที่นำเข้าฟาร์มใหม่
- กรณีเกิดโรคระบาดหรือสงสัยว่าเกิดโรคระบาด ให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์และคำแนะนำของกรมปศุสัตว์
- การจัดการซากโคให้อยู่ในดุลพินิจของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มด้วยวิธีเหมาะสม ในกรณีของโคที่ตายจากโรคระบาด ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์
- การบำบัดโรคสัตว์ให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มและเป็นไปตามข้อกำหนดในมาตรฐานสินค้าเกษตร มกษ. 9032 เรื่องข้อปฏิบัติการควบคุมการใช้ยาสัตว์
- การจัดเก็บวัคซีนหรือยาสัตว์ที่ฟาร์ม ให้เก็บรักษาตามคำแนะนำของกรมปศุสัตว์ สัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม หรือคำแนะนำบนฉลากหรือเอกสารกำกับ และเก็บเป็นสัดส่วน

สวัสดิภาพสัตว์

- ดูแลโคให้มีความเป็นอยู่ที่สบาย หากโคป่วย บาดเจ็บ พิกการ ให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการทรมานสัตว์

สิ่งแวดล้อม

- กำจัดหรือจัดการขยะมูลฝอย ของเสีย และมูลโค ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและถูกสุขลักษณะ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- กรณีมีขยะติดเชื้อ ให้แยกทำลายและกำจัดด้วยวิธีที่ถูกต้องภายใต้การกำกับดูแลของสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม
- จัดการน้ำเสียจากฟาร์มอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

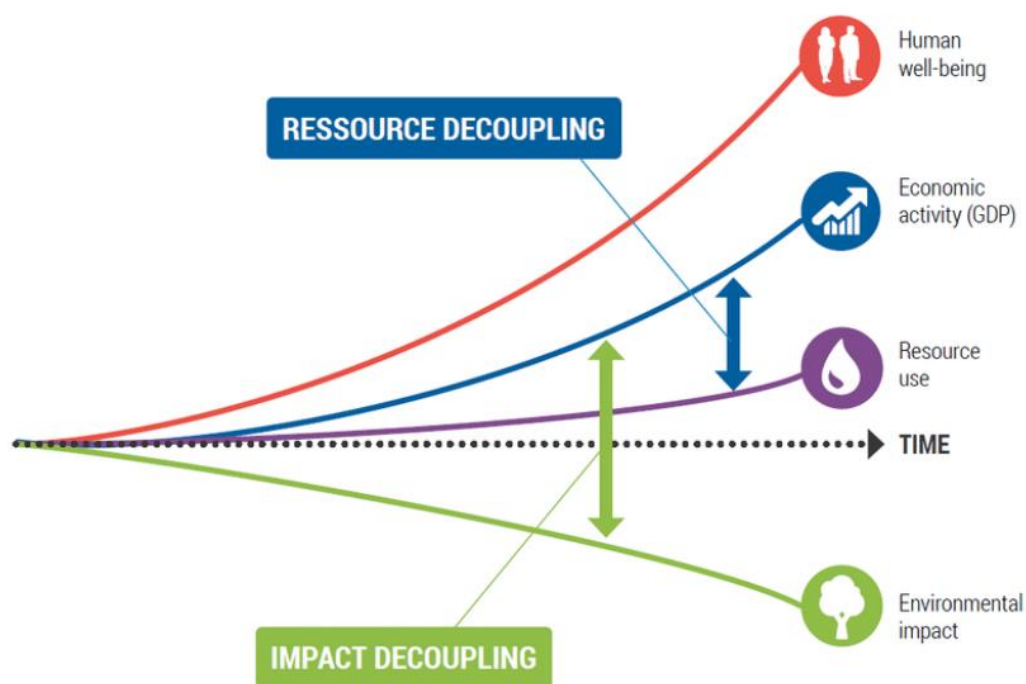
การบันทึกข้อมูล

- ให้บันทึกข้อมูลได้แก่ บันทึกด้านการผสมพันธุ์และการปรับปรุงพันธุ์ บันทึกการจัดการอาหารให้โคนม บันทึกด้านการจัดการด้านสุขภาพ และบันทึกด้านการจัดการรีดนม ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบ บันทึกการทำความสะอาดและการบำรุงรักษาโรงเรือนและอุปกรณ์ และบันทึกด้านบุคลากร
- เก็บรักษาบันทึกข้อมูลเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี

5) Eco-efficiency

จากการเติบโตทางเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมของไทย ทำให้มีการใช้ทรัพยากร วัตถุดิบ และพลังงาน รวมถึงการก่อให้เกิดมลภาวะจากการผลิตวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต กระบวนการผลิต การขนส่ง รวมทั้งการปล่อยของเสีย และการกำจัดของเสียที่ใช้จากกระบวนการผลิตของภาคอุตสาหกรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศวิทยาทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ (อาทิ การติดตามเฝ้าระวังผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีการบำบัดใหม่ๆ ในการกำจัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต) ส่วนใหญ่มักนำมาซึ่งการเพิ่มต้นทุนการผลิตและราคาของผลิตภัณฑ์ ซึ่งไม่อาจนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง สำหรับแนวทางในการพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรม โดยทั่วไปจะคำนึงถึงองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการลดการปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม หรือหลักการที่เรียกว่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการของภาคอุตสาหกรรมให้มีศักยภาพในการแข่งขันด้านธุรกิจควบคู่กับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ดี การเติบโตที่ต้องอาศัยทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเป็นต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการปล่อยมลสารและของเสียต่างๆ ออกสู่สิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกประสบมาตลอดในช่วงศตวรรษที่ 21 และปัจจุบันผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทั่วโลกประสบอยู่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสำคัญและร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยมุ่งหวังให้ระบบเศรษฐกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในขณะที่บริโภคทรัพยากรและสร้างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หรือที่เรียกว่า Economic-Environment Decoupling



ภาพที่ 32 การเติบโตที่เพิ่มขึ้นของระบบเศรษฐกิจในขณะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง

การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นแนวคิดที่ริเริ่มโดย สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development หรือ WBCSD) ซึ่งเป็นการรวมตัวของกลุ่มบริษัทชั้นนำระหว่างประเทศ และได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการในการประชุมสุดยอดด้านสิ่งแวดล้อมที่ชื่อ “Earth Summit” เมื่อปี ค.ศ. 1992 หรือ พ.ศ. 2535 ให้เป็นเครื่องมือการจัดการให้ภาคธุรกิจมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น มีนวัตกรรมมากขึ้นควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดย WBCSD ได้กำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านธุรกิจประสบความสำเร็จในเชิงนิเวศเศรษฐกิจ 7 ประการ ดังนี้

- 1) ลดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิตและการบริการ
- 2) ลดการใช้พลังงานในการผลิตและการบริการ
- 3) ลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม
- 4) เสริมสร้างศักยภาพการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่
- 5) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน
- 6) เพิ่มอายุของผลิตภัณฑ์ และ
- 7) เพิ่มระดับการให้บริการแก่ผลิตภัณฑ์และเสริมสร้างธุรกิจบริการ

โดยสมการหลักที่ใช้ในการคำนวณประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ

$$Eco - efficiency = \frac{Product\ System\ Value}{Environmental\ Impact\ of\ a\ product\ system}$$

ทั้งนี้ คำว่า Eco-efficiency มาจากการรวมกันของคำว่า Ecology ที่แปลว่าระบบนิเวศ และ Economy ที่แปลว่าเศรษฐกิจ กับคำว่า Efficiency ที่แปลว่าประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักสำคัญของ Eco-efficiency คือ การสร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการปกป้องรักษาระบบนิเวศไปพร้อมๆ กัน ด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและลดการปล่อยมลพิษซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรและภาคธุรกิจทั้งการผลิตและการบริการ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถสร้างโอกาสและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกทางหนึ่ง ดังนั้น ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับภาคธุรกิจรวมถึงภาคบริการ ในการพิจารณาการผลิตหรือการบริการใดๆ ที่สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร เนื่องจากเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ (การเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร) และการรักษาระบบนิเวศโดยการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังเป็นดัชนีชี้วัดความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน อันเป็นเป้าหมายโดยรวมของนานาประเทศในระยะยาวต่อไป

6) เทรนด์รักษ์สิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันกระแสตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อมได้รับการตอบรับจากทุกภาคส่วน และมีแนวโน้มที่จะยั่งยืนในอนาคต ถึงแม้ว่าในระยะสั้นจะเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับธุรกิจ แต่ในระยะยาวผู้ที่เริ่มต้นเปลี่ยนธุรกิจได้ก่อน จะสามารถเรียนรู้และเข้าใจสภาพความต้องการ ปัญหาและอุปสรรคของตลาด ขณะเดียวกันยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่น่าจดจำของผู้บริโภค และช่วยในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

กระแสความใส่ใจทางด้านสิ่งแวดล้อม มีการตื่นตัวมากขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งกระแสหนึ่งที่มีการตื่นตัวค่อนข้างมากคือปัญหาเกี่ยวกับขยะพลาสติกที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมค่อนข้างมาก โดยจากข้อมูลพบว่า ทั่วโลกมีการผลิตขยะพลาสติกประมาณ 302 ล้านตัน (2558) แต่หากพิจารณาทางด้านมาตรการจัดการที่ถูกต้องหรือการนำกลับไปใช้ใหม่ พบว่าสามารถทำได้เพียง 19.5% ที่เหลือถูกเผา 25.5% และทิ้งไปในสิ่งแวดล้อม 55.0% ขณะที่ประเทศไทยเอง พบว่ามีขยะพลาสติกประมาณ 2 ล้านตัน แต่หากพิจารณามาตรการจัดการที่ถูกต้องพบว่า สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์หรือรีไซเคิลได้เพียง 0.5 ล้านตัน หรือ 25.0% ส่วนที่เหลือถูกนำไปฝังกลบ/เผาหรือตกค้างในสิ่งแวดล้อมซึ่งปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวขึ้นในภาคส่วนต่างๆ ที่สรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 33 การตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อมของภาคส่วนต่างๆ

การตื่นตัวในภาคประชาชน จากการรณรงค์ รวมถึงการนำเสนอผลกระทบจากขยะพลาสติกอย่างต่อเนื่อง ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภค มีการปรับเปลี่ยน โดยหันมาให้ความสนใจซื้อสินค้าหรือบริการ โดยคำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยบางส่วนหันมาใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถใช้ซ้ำได้ อาทิ ถุงผ้า ตะกร้า ขณะที่บางส่วนเลือกซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การตื่นตัวของภาคธุรกิจซึ่งหลายรายเริ่มปรับการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยใช้บรรจุภัณฑ์ ที่ย่อยสลายได้ รวมถึงการปรับโมเดลธุรกิจโดยนำระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มาใช้ใน ภาคธุรกิจ ซึ่งระบบนี้มุ่งเน้นไปที่การวางแผนใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เริ่มตั้งแต่ การวางแผนลดการใช้ทั้งในภาคการผลิตและภาคของผู้ใช้ (Reduce) การนำมาใช้ซ้ำเพื่อลดการผลิตสินค้าใหม่ (Reuse) และการทำให้เกิดของเสียให้น้อยที่สุด โดยการนำกลับมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ (Recycle) ซึ่งระบบนี้ ช่วยให้ปริมาณการใช้บรรจุภัณฑ์มีแนวโน้มปรับลดลง ขณะเดียวกัน ก็ช่วยลดต้นทุนของธุรกิจในระยะข้างหน้า หากภาครัฐมีการใช้มาตรการภาษีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมาใช้

2.1.5 ด้านกฎหมาย

1) ข้อตกลงการค้าเสรี (FTA)

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ตารางที่ 12 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ต่อเกษตรกร

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. เกษตรกรจะเกิดการปรับตัวเพื่อปรับปรุงมาตรฐานฟาร์มเพื่อเพิ่มมาตรฐานการผลิตน้ำนมให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้กับประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และคู่แข่งในแถบอาเซียน เช่น เวียดนาม พม่า 2. เกษตรกรมีความตื่นตัวในการแข่งขัน และพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้านคุณภาพ ปลอดภัยของน้ำนม และสารอาหาร รวมถึงด้านต้นทุนการผลิตด้วย	1. เกษตรกรรายเล็กๆ จะหายไปจากตลาดโคนมไทย เพราะไม่สามารถแข่งขันได้ในด้านต้นทุนทั้งในส่วนของน้ำนมดิบ อาหารโคนม สายพันธุ์โคนม และคุณภาพการผลิต จะคงเหลือเพียงแค่เกษตรกรรายกลาง และรายใหญ่ที่สามารถปรับตัวได้ 2. เมื่อเกษตรกรไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้จึงอาจทำให้เกิดการส่งออกโคนมขายไปให้แก่ พ่อค้าจากต่างประเทศ 3. หากมีการนำเข้านมผงมาเพื่อผลิตนมพร้อมดื่มในประเทศ ไทยโอกาสที่ผู้ประกอบการผลิตนม พร้อมดื่มจะหันไปหาวัตถุดิบที่มีราคาถูกกว่าโดยเปรียบเทียบกับจากต่างประเทศมีความเป็นไปได้สูง ทำให้เกิดปัญหาของน้ำนมล้นตลาด และราคาน้ำนมดิบตกต่ำ หากจะต้องการขายน้ำนมดิบ เกษตรกรจะต้องลดราคาลง 4. เวียดนามมีการเปิดประเทศ และภาครัฐส่งเสริมให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนจึงทำให้เวียดนาม ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังระดับฟาร์ม ปัจจุบันเหล่านี้มีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันด้านคุณภาพนมดิบของประเทศให้สูงขึ้น 5. เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไม่มีการรวมกลุ่ม ไม่มีสภาหรือสมาคมเป็นตัวกลางเพื่อการเรียกร้องสิทธิ ของผู้ประกอบการอาชีพ อีกทั้งยังไม่มีข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการใช้มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด ซึ่งเมื่อได้รับความเดือดร้อนเกษตรกรไม่มีช่องทางที่จะสามารถยื่นคำร้องไปยัง สำนักตอบโต้การทุ่มตลาดได้



ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

ตารางที่ 13 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อสหกรณ์/ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. น้ำนมดิบที่รับซื้อจะมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีขึ้น 2. รับซื้อน้ำนมดิบได้จากหลากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น และสามารถรับซื้อได้ในราคาที่ถูกลง 3. มีปริมาณน้ำนมดิบที่ต้องการรับซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการ	1. พ่อค้าจากประเทศเวียดนาม และมาเลเซียเข้ามากว้านซื้อโคนมเพศเมีย รวมถึงการที่เกษตรกรรายเล็กของประเทศไทยเลิกทำอุตสาหกรรมนี้ ส่งผลให้จำนวนโคนม และปริมาณน้ำนมดิบในประเทศลดลง 2. จะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคารับซื้อที่เข้มงวดขึ้น โดยอ้างอิงถึงคุณภาพ และมาตรฐานของน้ำนมดิบที่มาจากรายการหลายแหล่งผลิต 3. อาจเกิดปัญหาการสวมสิทธิ์นมที่ประเทศเพื่อนบ้านนำเข้าจากออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แล้วนำเข้ามาสู่ประเทศไทยอีกทอดหนึ่ง 4. ผู้ประกอบการจะมีการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมดิบ และเงื่อนไขในการกำหนดราคารับซื้อที่เข้มงวดขึ้นเนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการซื้อน้ำนมดิบหรือนมผงจากหลากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ตารางที่ 14 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้ประกอบการ

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
1. กรณีที่ผู้ประกอบการ/โรงงานนำเข้านมผงมาเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มเพื่อจำหน่าย นั้นส่งผลให้มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง ซึ่งหมายถึงกำไรของผู้ประกอบการจะเพิ่มมากขึ้น 2. ผลิตภัณฑ์นมไทยยังเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มอาเซียน ผู้ประกอบการไทยจะได้ประโยชน์จากการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปยังประเทศกลุ่มอาเซียน 3. กรณีที่มีการนำเข้านมผงมาเป็นวัตถุดิบนั้นผู้ประกอบการจะสามารถบริหารจัดการวัตถุดิบได้ง่ายกว่าน้ำนมดิบทั้งในด้านคุณภาพ และกระบวนการในการเก็บรักษา 4. ผู้ประกอบการ/โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้จากหลายแหล่งเพิ่มมากขึ้น 5. การนำเข้านมผงของไทยเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเป็นการเพิ่มคุณภาพของวัตถุดิบให้สูงขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตอันเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป	1. สินค้าโคนมเป็นสินค้าที่ไทยมีศักยภาพในการผลิตต่ำกว่าออสเตรเลียเมื่อมีการลดภาษีนมผงจะเป็นผลดีกับอุตสาหกรรมแปรรูป แต่จะเป็นผลเสียต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมโคแท้ในประเทศเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถบริโภคทดแทนกันได้ 2. อุตสาหกรรมการผลิตนมของไทยจะหันมาใช้นมผงขาดมันเนยนำเข้าจากออสเตรเลียมาผสมกับน้ำผลิตเป็นนมพร้อมดื่ม แทนที่จะใช้น้ำนมดิบที่ผลิตจากฟาร์มโคนมในประเทศไทยเนื่องจากมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า 3. การที่นมผงพร่องมันเนยมีราคาถูกลง การผลิตผลิตภัณฑ์นมที่ใช้น้ำนมดิบในประเทศเป็นวัตถุดิบจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่จะมีผลต่อส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์นมที่อาจลดลงได้ 4. นมผงขาดมันเนย 1 ตัน สามารถคืนรูปเป็นน้ำนมได้ 10 ตัน หากรัฐบาลไม่มีการควบคุมด้านการนำเข้านมผงโดยการจัดสรรโควตาให้แก่ผู้ประกอบการ ความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการแปรรูปนมจะใช้วัตถุดิบราคาถูกจากต่างประเทศจะมีสูงมาก เพราะเท่ากับเป็นการลดต้นทุนการผลิตลง

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

ตารางที่ 15 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อตลาดนมพร้อมดื่ม

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

ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

ตารางที่ 16 ผลกระทบของการทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ที่มีต่อผู้บริโภค

ผลกระทบเชิงบวก (+)	ผลกระทบเชิงลบ (-)
- เมื่อเกิดการแข่งขันที่เปิดกว้างในอุตสาหกรรม ผู้บริโภคจะมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกซื้อสินค้าจากหลายแบรนด์ทั้งในประเทศ และจากต่างประเทศ - ผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องคุณสมบัติของน้ำมันมากขึ้น - ผู้บริโภคอาจได้ซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลงเพราะผู้ประกอบการมีต้นทุนการผลิตที่ลดลง เนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีนำเข้าในปี พ.ศ. 2568 - ทำให้ผู้บริโภคมีผลิตภัณฑ์ที่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ	- ผู้บริโภคอาจบริโภคนมที่มีส่วนผสมของนมผงในราคาเทียบเท่ากับนมโคแท้ 100% - ผู้บริโภคไม่สามารถแยกความแตกต่างได้ระหว่างนมโคแท้ 100% และนมโคผสมนมผงได้ - ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากแบรนด์ดังในต่างประเทศ เพราะ เชื่อใจ ถิ่นกำเนิดสินค้า และมาตรฐานการผลิต - ผู้บริโภคยังขาดความรู้ความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับนมพร้อมดื่ม - นมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้น้ำมันดิบกับนมพร้อมดื่มที่ผลิตโดยใช้นมผงจะให้คุณค่าทางโภชนาการ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากการเปิดให้ นำเข้านมผงจากออสเตรเลียมากขึ้นขณะเดียวกันไม่ได้ควบคุมการแปรรูปนมผง แม้ผู้บริโภคจะได้บริโภคสินค้าราคาถูก แต่คุณค่าทางโภชนาการที่ได้จะไม่สูงเท่ากับกรณีของการใช้น้ำมันดิบเป็นวัตถุดิบ

2) กฎหมายควบคุมราคานม/คุณภาพนม

ประกาศคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2565 เรื่อง การกำหนดสินค้าและบริการควบคุม

ตามที่คณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีได้ออกประกาศคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2564 เรื่อง การกำหนดสินค้าและบริการควบคุม ลงวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2564 กำหนดสินค้าควบคุม 46 รายการ บริการควบคุม 5 รายการ และประกาศคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2565 เรื่อง การกำหนดสินค้าควบคุมเพิ่มเติม ลงวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2565 กำหนดสินค้าควบคุมเพิ่มเติม 5 รายการ ไปแล้ว นั้น

โดยที่ประกาศคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2564 เรื่อง การกำหนดสินค้าและบริการควบคุม ลงวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2564 มีผลใช้บังคับเพียงหนึ่งปี และคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ได้พิจารณาบทวนการใช้อำนาจดังกล่าวแล้ว เห็นควรคงรายการสินค้าควบคุม 46 รายการ และบริการควบคุม 5 รายการต่อไปเพื่อดูแลป้องกันการกำหนดราคาซื้อราคาจำหน่ายหรือการกำหนดเงื่อนไข และวิธีปฏิบัติทางการค้าอันไม่เป็นธรรม



อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 (1) และมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ.2542 คณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจึงออกประกาศ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ประกาศฉบับนี้ให้ใช้บังคับเป็นระยะเวลาหนึ่งปี ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป เว้นแต่จะมีการออกประกาศใหม่

ข้อ 2 ให้สินค้าและบริการ ดังต่อไปนี้เป็นสินค้าและบริการควบคุม

หมวดอาหาร

(37) นมผง ผลิตภัณฑ์นมพร้อมบริโภคชนิดเหลว ไม่รวมถึงนมเปรี้ยว

ประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่องมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค พ.ศ.2558

เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2558 ได้มีประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่องมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค พ.ศ. 2558 สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ยกเลิกประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่องมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค พ.ศ.2554 ลงวันที่ 28 ธันวาคม 2554

(2) กำหนดเกณฑ์คุณภาพทั่วไปในการพิจารณาซื้อ

- เป็นน้ำนมโคที่รีดได้จากแม่โคโดยตรง ไม่มีการสกัดหรือผสมสารอื่นใดในน้ำนมโค
- เป็นน้ำนมโคที่ไม่เคยถูกปฏิเสธการรับซื้อมาก่อน หรือนำมาผสมรวมกับน้ำนมโคที่มีคุณภาพ ในการผลิตเพื่อจำหน่ายสำหรับการบริโภค

- เป็นน้ำนมโคที่มีอายุการเก็บรักษาไว้ไม่เกิน 24 ชั่วโมง
- เป็นน้ำนมโคที่มีสี กลิ่น รส ตามธรรมชาติ
- มีอุณหภูมิน้ำนมโคไม่เกิน 8 องศาเซลเซียส ณ หน้าโรงงาน
- มีค่าความถ่วงจำเพาะเมื่อตรวจโดย Lactodensimeter มีค่าระหว่าง 1.026-1.030 ที่ 20 องศาเซลเซียส หรือระหว่าง 1.028-1.034 ที่ 15 องศาเซลเซียส

- ไม่มีการตกตะกอนของโปรตีน เมื่อทดสอบด้วยแอลกอฮอล์ (Alcohol Test) ที่ความเข้มข้นร้อยละ 75 ในอัตราส่วน 1:1 โดยปริมาตร ในกรณีที่ทดสอบด้วย Alcohol Test ไม่ผ่าน ให้ตรวจซ้ำเพื่อยืนยันด้วยวิธีการทดสอบการตกตะกอนด้วยการต้ม (Clot on boiling test)

- ตรวจด้วย Methylene Blue Reduction Test เกินกว่า 4 ชั่วโมง หรือ Resazurin reduction test 1 ชั่วโมง ค่าที่วัดได้ต้องไม่ต่ำกว่า 4.5 ตามมาตรฐานสีเทียบของ Lovibond

- มีค่าความเป็นกรดไม่เกินร้อยละ 0.16 ของกรดแลคติก และค่า pH อยู่ระหว่าง 6.60-6.80

- ตรวจไม่พบสารปฏิชีวนะ โดยวิธี Delvo Test หรือวิธีอื่นที่เทียบเท่า
- ตรวจไม่พบสารตกค้างที่เป็นพิษ เช่น ยาฆ่าแมลง และสารพิษจากเชื้อรา เกินกว่าเกณฑ์ปริมาณที่สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติกำหนด (มกษ 9002 และ มกษ. 9003) หรือตามมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ ตามแผนที่โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์กำหนด



- ตรวจไม่พบสารปนเปื้อนเช่น ไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ คลอรีน หรืออื่นๆ ตามแผนที่โรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์กำหนด

- (3) องค์ประกอบของน้ำมันโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา
กำหนดราคาตามปริมาณไขมัน (Fat)

ตารางที่ 17 ร้อยละของปริมาณไขมันในน้ำมันโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา

ร้อยละของปริมาณไขมัน	ราคาปรับขึ้น
<3.20	ลดลง 0.4 บาท/กิโลกรัม
3.20-3.39	ลดลง 0.2 บาท/กิโลกรัม
3.40-3.59	ไม่ลด/ไม่เพิ่ม
3.60-3.79	เพิ่มขึ้น 0.2 บาท/กิโลกรัม
3.80-3.99	เพิ่มขึ้น 0.3 บาท/กิโลกรัม
>4.00	เพิ่มขึ้น 0.4 บาท/กิโลกรัม

กำหนดราคาตามปริมาณไขมันรวม (Solid Not Fat: SNF)

ตารางที่ 18 ร้อยละของ SNF ในน้ำมันโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา

ร้อยละของ SNF	ราคาปรับขึ้น
<8.25	ลดลง 0.4 บาท/กิโลกรัม
8.25-8.34	ลดลง 0.2 บาท/กิโลกรัม
8.35-8.49	ไม่ลด/ไม่เพิ่ม
8.50-8.69	เพิ่มขึ้น 0.3 บาท/กิโลกรัม
>8.70	เพิ่มขึ้น 0.6 บาท/กิโลกรัม

จำนวนจุลินทรีย์ในน้ำมันโคโดยการตรวจด้วยวิธี Standard Plate Count (SPC)

ตารางที่ 19 จำนวนจุลินทรีย์ในน้ำมันโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา

จำนวนจุลินทรีย์	ราคาปรับขึ้น
>1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	ลดลง 0.5 บาท/กิโลกรัม
700,001-1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	ลดลง 0.3 บาท/กิโลกรัม
500,001-1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	ลดลง 0.2 บาท/กิโลกรัม
400,001-1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	ไม่ลด/ไม่เพิ่ม
300,001-1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.2 บาท/กิโลกรัม
200,001-1,000,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.3 บาท/กิโลกรัม
<200,000 โคโลนี/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.5 บาท/กิโลกรัม



จำนวนเม็ดเลือดขาว (Somatic Cell Count)

ตารางที่ 20 จำนวน Somatic Cell ในน้ำนมโคที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาด้านราคา

จำนวนเม็ดเลือดขาว	ราคาซื้อขาย
>1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	ลดลง 0.5 บาท/กิโลกรัม
700,001-1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	ลดลง 0.3 บาท/กิโลกรัม
500,001-1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	ลดลง 0.2 บาท/กิโลกรัม
400,001-1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	ไม่ลด/ไม่เพิ่ม
300,001-1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.2 บาท/กิโลกรัม
200,001-1,000,000 เซลล์/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.3 บาท/กิโลกรัม
<200,000 เซลล์/มิลลิลิตร	เพิ่มขึ้น 0.5 บาท/กิโลกรัม

จุดเยือกแข็ง (Freezing Point) ด้วยวิธี Cryoscopic method หากพบว่าอุณหภูมิสูงกว่า -0.510 องศาเซลเซียส ให้ลดลง 1.00 บาท/กิโลกรัม หรือส่งคืนสหกรณ์/ศูนย์รวมนม

ประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่อง ราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ พ.ศ.2567

เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2567 ได้มีประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่อง ราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ พ.ศ.2567 สามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) กำหนดให้ราคากลางรับซื้อน้ำนมโคระหว่างเกษตรกรและศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ กิโลกรัมละ 19.00 บาท เป็น 21.25 บาท
- (2) ให้เกณฑ์การพิจารณาซื้อ การพิจารณาราคาและมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับฟาร์มโคนม เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม ลงวันที่ 28 กันยายน 2559 เรื่องมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค ณ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ พ.ศ.2559

ประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่อง ราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ หน่วยงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม พ.ศ.2567

เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2567 ได้มีประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม เรื่อง ราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ หน่วยงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม พ.ศ.2567 สามารถสรุปได้ดังนี้

- (3) กำหนดให้ราคากลางรับซื้อน้ำนมโค ณ หน่วยงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจากเดิมกิโลกรัมละ 20.50 บาท เป็น 22.75 บาท
- (4) ให้เกณฑ์การพิจารณาซื้อเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม ลงวันที่ 30 กันยายน 2558 เรื่องมาตรฐานการรับซื้อน้ำนมโค พ.ศ.2558
- (5) ประกาศฉบับนี้ให้ใช้ได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งต่อพระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ.2551 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ. 2550 และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง



2.1.6 ความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.ส.ค. ได้วิเคราะห์ประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากการสำรวจความคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์ รับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ โดยมีการรวบรวมความเห็นจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากช่องทางการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในช่องทางต่างๆ มาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่

ตารางที่ 21 ความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ ตัวแทนจำหน่าย/ ผู้รับบริการด้าน ท่องเที่ยว	1.1. ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไป	สนับสนุนสินค้าของ อ.ส.ค.	- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี และราคาที่เหมาะสม - ควรมีการทำความร่วมมือกับพาณิชย์จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธงฟ้า - อยากให้เน้นการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ เน้นเรื่องการตักมนมมากขึ้น	- มีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องและตรงกับความต้องการ เช่น ด้านสุขภาพด้านความงาม	- ช่องทางการร้องเรียนน้อย
	1.2 ตัวแทนจำหน่าย (MT),(TT)		- อยากให้ผู้บริหารมีแนวคิดทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นทำงานเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับแบบเดิม - อยากให้ อ.ส.ค. เป็นผู้นำในการขายนมหรือผลิตภัณฑ์จากนมที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียนหรือเอเชียหรือขายสู่ตลาดโลกได้	- ผลิตภัณฑ์นมมีรสชาติที่หลากหลายและแตกต่างจากเดิม - ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามสัญญา	- สินค้าชำรุด/แตก/เสียหาย ก่อนถึงมือตัวแทนจำหน่าย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	1.3 ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- คำแนะนำด้านนวัตกรรม การเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต - อยากให้ อ.ส.ค. เน้นเรื่อง การส่งเสริมเกษตรกรเต็มรูปแบบ/ครบวงจร เพื่อให้ได้นมที่มีคุณภาพ	- การบริการที่ดีย่อมมีอาชีพ - ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว - การให้บริการฯ ไม่คิดค่าใช้จ่าย (โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล) ลดภาระเรื่องต้นทุน และยังสามารถช่วยรักษาอาชีพเกษตรกรให้คงอยู่ต่อไป	- ราคาเวชภัณฑ์และค่าบริการมีราคาแพง - การให้บริการทางด้านการส่งเสริมกิจการโคนมช้า - อาหารสัตว์ มีราคาแพงมาก
	1.4 ผู้บริการด้านการท่องเที่ยว	สนับสนุนการบริการด้านท่องเที่ยวของ อ.ส.ค.	- จัดกิจกรรมการท่องเที่ยวให้ตอบโจทย์ Life style ของนักท่องเที่ยวทั้งปัจจุบันและอนาคต - มีโครงการความร่วมมือการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกับ MOU กับหน่วยงานต่างๆ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย เพื่อการสร้าง	- อยากให้ อ.ส.ค. พัฒนาพื้นที่ให้สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เหนือกว่าฟาร์มโชคชัย	- กิจกรรมด้านการท่องเที่ยวไม่มีความหลากหลาย
2. หน่วยงานที่กำกับดูแล	2.1 กระทรวงการคลัง และ สคร. 2.2 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2.3 สศช. 2.4 สกป.	กำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ตอบสนองนโยบาย กระทรวงเจ้าสังกัด และ หน่วยงานกำกับได้รวดเร็วและตรงประเด็น - ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย	- เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง ยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - ใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า	- ไม่สามารถตอบสนองนโยบายกระทรวง - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	2.5 คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม		- มีระบบการบริหารและการกำกับดูแลกิจการที่ดี - การบริหารจัดการน้ำนมดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ - บริหารจัดการงบประมาณได้ตามเป้าหมาย - การทำรายงานทางการเงินและการปิดงบถูกต้อง ครบถ้วน ตามกรอบเวลาที่กำหนด - การดูแลพื้นที่ และจัดส่งนมโรงเรียนตามที่ได้รับจัดสรร สิทธิเรียบร้อยแล้ว	- เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - การประเมินสถานการณ์และผลกระทบร่วมกัน เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา ก่อนที่สถานการณ์จะส่งผลกระทบต่อไปในวงกว้าง - ใช้ IT/นวัตกรรม เพื่อช่วย ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร	
3.คณะกรรมการ		เพื่อให้มีแนวทางในการตอบสนองนโยบายของคณะกรรมการ อ.ส.ค.	- มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นได้ทั้งในเชิงขัดแย้งหรือแตกต่างกันได้ในบรรยากาศที่ปราศจากอคติ - อ.ส.ค. นำนโยบาย/มติคณะกรรมการ ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย - มีผลการดำเนินงานได้ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย	- เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความมั่นคง ยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม - นำส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ได้ตามเป้าหมาย - พัฒนาระบบ Big Data เพื่อบูรณาการข้อมูลไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ - เตรียมพร้อมรองรับการเป็นเสรีทางการค้า (FTA) - มีการนำนโยบาย/มติคณะกรรมการ ไปปฏิบัติอย่าง	- ไม่สามารถตอบสนองนโยบายหรืองานที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย - ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้าหมาย - มีการปรับเป้าหมาย โดยที่ไม่นำเข้าที่ประชุมให้คณะกรรมการ อ.ส.ค ทราบก่อน - อำนาจหน้าที่การอนุมัติเรื่องสำคัญที่คณะกรรมการ ต้องพิจารณาอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
			- มีส่วนในการกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเอง (Specialized Knowledge) ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	- จริงจังและเกิดผลลัพธ์ ได้ตามเป้าหมาย - รายงานให้คณะกรรมการทราบเมื่อตรวจพบปัญหา หรือความผิดปกติในองค์กร - กรณีมีประเด็นสำคัญที่กระทบต่อองค์กร ควรมีการรายงานให้ทราบโดยเร่งด่วน	
4.บุคลากร	4.1 ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) 4.2 ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน, นักวิชาการ 8, หัวหน้ากอง, นักวิชาการ 7) 4.3 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก, นักวิชาการ 6) 4.4 ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 1-5)	สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยคำนึงความสอดคล้อง และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน - ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน - ระบบเทคโนโลยี และนวัตกรรม ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน - การสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) - ยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่พนักงาน การสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงในอาชีพ	- องค์กรมีกำไร ไม่ขาดทุน - ปริมาณงานกับคนเพียงพอ ไม่ทำงานหนักจนเกินไป - โบนัสขั้นต่ำ 1 เท่า และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย - เมื่อมีการทุจริตในหน่วยงาน ทุกคนไม่เพิกเฉย มีการตรวจสอบ และมีมาตรการลงโทษ เพื่อไม่ให้ปฏิบัติตาม	- สภาพคล่องขององค์กร - ไม่มี โบนัส - พนักงานในสายงานที่จำเป็นลาออก ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง - ขาดแรงจูงใจในการทำงาน



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5.ผู้ส่งมอบ/ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	5.1. สหกรณ์ (ผู้ส่งมอบ น้ำมันดิบ)	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ไม่มีทุจริตในหน่วยงาน		
	5.2. บริษัทเอกชน (ผู้ส่งมอบ วัสดุที่ใช้ในการผลิต กล้องนม)		- ลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ให้แก่ เกษตรกร เป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คุณภาพ ชีวิตของสมาชิกและเกษตรกร	- ไม่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ - นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หรือเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อให้เกิดติดต่อและการทำ ธุรกรรมสะดวกรวดเร็วมากขึ้น เช่น ไลน์ แอปบอท แอปพลิเคชัน โมบายแบงก์กิ้ง	- จ่ายเงินค่าวัตถุดิบ น้ำมันดิบ ให้กับผู้ส่งมอบไม่ตรงภายใน เวลาที่กำหนด
	5.3. คู่ค้า	การยกระดับกระบวนการ ดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- จัดทำศูนย์กลางดูแลด้าน ข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า เพื่อ provide ข้อมูลจำเป็นต่าง ๆ เช่น มาตรฐานอุตสาหกรรม, มาตรฐานสินค้า , Product Knowledge , Sales Kit , สื่อ ประชาสัมพันธ์	- มีกิจกรรม CRM หรือ โปรโมชั่นให้กับ Agent	
	5.4. คู่ความร่วมมือ		- ต้องการให้สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ถึงผลิตภัณฑ์ และตราสินค้าให้ครอบคลุม รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้าง โอกาสในการแข่งขันแบ่ง ทางการตลาด	- ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงาน เช่น การ จัดซื้อจัดจ้างให้รวดเร็ว	
	5.5. ผู้รับจ้างงาน		- ปรับปรุง ระบบ Logistic เพื่อ เพิ่มศักยภาพในการกระจาย สินค้า ลดระยะเวลาและขั้นตอน ในการเข้ารับสินค้าของ Agent ป้องกันการข้ามเขตของ Agent แต่ละรายส่งเสริมการส่งออก อย่างรัดกุมลดปัญหาสินค้า หมดอายุ		



กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความสามารถ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
6.ชุมชน/สื่อมวลชน	6.1 ชุมชน 6.1.1 ชุมชนรอบสำนักงาน และโรงงาน รัศมี 5 กม. 6.1.2 ชุมชนที่สำคัญ กลุ่มเป้าหมาย (CSR)	สนับสนุนความยั่งยืนของ อ.ส.ค.	- ควบคุม/ดูแลการประกอบ กิจการโรงงาน ไม่ให้เกิดปัญหา สิ่งแวดล้อม - สร้างความผูกพัน ความสัมพันธ์ที่ดี และความไว เนื้อเชื่อใจของคนในชุมชน - มีประชุม/สัมมนา /สภากาแฟ กันเป็นประจำทุกเดือน	- มีกิจกรรมร่วมกับกับชุมชน มากขึ้น - ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนงาน/โครงการ ของ อ.ส.ค.	- มลพิษจาก น้ำเสีย/กลิ่น จาก โรงงาน - ไม่มีการร่วมกิจกรรมในชุมชน หรือทำ CSR ในพื้นที่
	6.2 สื่อมวลชน				
7.เจ้าหนี้	7.1 เจ้าหนี้ทางการเงิน	สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.ส.ค.	- ลูกหนี้จ่ายเงินตาม กำหนดเวลา	- ลูกหนี้จ่ายเงินตรงเวลา - ไม่มีหนี้ค้างชำระ - การจ่ายเงินเต็มจำนวน	- กิจกรรมที่ให้สื่อในท้องถิ่นเข้า ร่วมกิจกรรมมีน้อย
	7.2 เจ้าหนี้การค้า				



2.1.7 คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ

ตารางที่ 22 ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2561)

Benchmark (2561)	อ.ส.ค.		ซีพี-เมจิ		ดัชมิลล์		หน่องโพ	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้หลัก	9,594.26	99.53	8,553.05	99.71	10,329.52	99.46	2,110.34	99.57
รายได้อื่น	45.20	0.47	25.14	0.29	56.56	0.54	9.12	0.43
รายได้รวม	9,639.46	100	8,578.19	100	10,386.08	100	2,119.45	100.00
ต้นทุนขาย	7,735.37	80.25	6,446.88	75.15	6,269.18	60.36	1,663.34	78.48
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	1,904.09	19.75	2,131.31	24.85	4,116.90	39.64	456.11	21.52
ค่าใช้จ่ายในการขายและ บริการ	1,573.38	16.32	1,557.00	18.15	3,214.77	30.95	513.74	24.24
รายจ่ายรวม	9,308.75	96.57	8,003.89	93.31	9,483.95	91.31	2,177.08	102.72
ดอกเบี้ยจ่าย	52.58	0.55	25.63	0.30	0.24	0.00	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	278.13	2.89	548.68	6.40	901.89	8.68	(57.62)	(2.72)
ภาษีเงินได้	-	-	55.38	0.65	175.14	1.69	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	278.13	2.89	493.29	5.75	726.74	7.00	(57.62)	(2.72)

ตารางที่ 23 ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2562)

Benchmark (2562)	อ.ส.ค.		ซีพี-เมจิ		ดัชมิลล์		หน่องโพ	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้หลัก	10,040.70	99.25	9,119.20	99.69	10,359.53	99.03	2,474.03	99.78
รายได้อื่น	75.52	0.75	28.48	0.31	101.60	0.97	5.51	0.22
รายได้รวม	10,116.22	100	9,147.68	100	10,461.13	100	2,479.54	100.00
ต้นทุนขาย	8,070.33	79.78	6,736.43	73.64	6,366.27	60.86	1,999.65	80.65
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	2,045.89	20.22	2,411.25	26.36	4,094.86	39.14	479.89	19.35
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	1,810.61	17.90	1,742.70	19.05	3,262.25	31.18	479.25	19.33
รายจ่ายรวม	9,880.94	97.67	8,479.13	92.69	9,628.52	92.04	2,478.90	99.97
ดอกเบี้ยจ่าย	55.66	0.55	17.25	0.19	0.14	0.00	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	179.61	1.78	651.30	7.12	832.47	7.96	0.64	0.03
ภาษีเงินได้	-	-	57.52	0.63	164.83	1.58	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	179.61	1.78	593.78	6.49	667.65	6.38	0.64	0.03



ตารางที่ 24 ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2563)

Benchmark (2563)	อ.ส.ค.		ซีพี-เมจิ		ดัชมิลล์		หนองโพ	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้หลัก	9,607.24	99.53	9,152.02	99.57	10,423.45	99.24	2,296.43	99.67
รายได้อื่น	45.05	0.47	39.27	0.43	79.70	0.76	7.49	0.33
รายได้รวม	9,652.29	100	9,191.29	100	10,503.15	100	2,303.92	100
ต้นทุนขาย	7,807.86	80.89	6,658.94	72.45	6,363.64	60.59	1,836.10	79.69
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	1,844.43	19.11	2,532.34	27.55	4,139.51	39.41	467.82	20.31
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	1,794.18	18.59	1,625.86	17.69	3,279.94	31.23	443.78	19.26
รายจ่ายรวม	9,602.04	99.48	8,248.80	90.14	9,643.58	91.82	2,279.88	98.96
ดอกเบี่ยจ่าย	40.96	0.42	4.94	0.05	0.07	0.00	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	9.28	0.10	901.54	9.81	859.50	8.18	24.04	1.04
ภาษีเงินได้	-	-	79.96	0.87	164.73	1.57	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	9.28	0.10	821.58	8.94	694.77	6.61	24.04	1.04

ตารางที่ 25 ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2564)

Benchmark (2564)	อ.ส.ค.		ซีพี-เมจิ		ดัชมิลล์		โพธิ์ร่มสรวง	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้หลัก	9,679.57	99.53	9,478.62	99.68	9,996.37	98.90	10,864.45	99.71
รายได้อื่น	46.03	0.47	30.51	0.32	111.24	1.10	31.69	0.29
รายได้รวม	9,725.60	100.00	9,509.13	100.00	10,107.60	100.00	10,896.14	100
ต้นทุนขาย	7,932.46	81.56	6,874.10	72.29	6,322.03	62.55	8,061.76	79.76
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	1,793.14	18.44	2,635.03	27.71	3,785.57	37.45	2,834.38	28.04
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	1,876.83	19.30	1,694.50	17.82	3,018.66	29.87	4,313.16	42.67
รายจ่ายรวม	9,809.29	100.86	8,568.60	90.11	9,340.69	92.41	12,374.92	122.43
ดอกเบี่ยจ่าย	27.01	0.28	0.76	0.01	0.04	0.00	8.73	0.09
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	(110.70)	(1.14)	939.77	9.88	766.87	7.59	(1,487.50)	(14.72)
ภาษีเงินได้	-	-	114.57	1.20	146.36	1.45	(126.61)	(1.25)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(110.70)	(1.14)	825.20	8.68	620.51	6.14	(1,360.90)	(13.46)



ตารางที่ 26 ข้อมูลด้านการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2565)

Benchmark (2565)	อ.ส.ค.		ซีพี-เมจิ		ดัชมิลล์		โฟร์โมสต์	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้หลัก	8,705.97	99.02	10,477.55	99.65	10,558.49	99.02	10,841.66	99.70
รายได้อื่น	86.30	0.98	36.28	0.35	104.23	0.98	32.54	0.30
รายได้รวม	8,792.27	100.00	10,513.83	100.00	10,662.72	100.00	10,874.20	100.00
ต้นทุนขาย	7,214.26	82.05	7,940.40	75.52	7,068.03	66.29	8,781.22	80.75
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	1,578.01	17.95	2,573.44	24.48	3,594.70	33.71	2,092.98	19.25
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	1,550.05	17.63	1,807.97	17.20	3,258.65	30.56	2,287.69	21.04
รายจ่ายรวม	8,764.30	99.68	9,748.36	92.72	10,326.67	96.85	11,068.90	101.79
ดอกเบี้ยจ่าย	22.72	0.26	0.77	0.01	0.01	0.00	49.72	0.46
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	5.25	0.06	764.70	7.27	336.04	3.15	(244.43)	(2.25)
ภาษีเงินได้	-	-	135.23	1.29	75.74	0.71	(81.88)	(0.75)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	5.25	0.06	629.47	5.99	260.30	2.44	(162.54)	(1.49)

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาโครงสร้างทางการเงินของ อ.ส.ค. เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ พบว่า ต้นทุนขายของ อ.ส.ค. มีค่าและสัดส่วนสูงกว่าคู่แข่ง รวมถึงกำไร(ขาดทุน)สุทธิ น้อยกว่าคู่แข่งในทุกปีที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการต้นทุนขายที่มีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร

ตารางที่ 27 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2560)

Benchmark (ต.ค.60)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โฟร์โมสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	18.95	36.70	25.03	25.15
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	32.21	32.00	59.14	37.48
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	82.16	N/A	N/A	N/A
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	5.98	N/A	N/A	6.21

ตารางที่ 28 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2561)

Benchmark (ต.ค.61)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โฟร์โมสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	19.59	N/A	26.41	29.16
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	28.40	N/A	50.49	36.73
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	81.85	N/A	N/A	N/A
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	6.39	N/A	8.53	7.40



ตารางที่ 29 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2562)

Benchmark (ต.ค.62)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โพรมีสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	18.88	N/A	26.41	22.17
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	28.40	N/A	50.49	44.20
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	81.12	N/A	73.95	77.90
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	6.33	N/A	8.53	7.45

ตารางที่ 30 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2563)

Benchmark (ต.ค.63)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โพรมีสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	17.79	N/A	24.85	24.03
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	34.92	N/A	55.01	40.78
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	82.21	N/A	75.37	76.10
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	5.80	N/A	8.25	7.55

ตารางที่ 31 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2564)

Benchmark (ม.ค.65)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โพรมีสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	17.79	N/A	24.85	24.03
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	34.92	N/A	55.01	40.78
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	82.21	N/A	75.37	76.10
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	5.80	N/A	8.25	7.55

ตารางที่ 32 อัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เทียบกับคู่แข่ง (ปี 2565)

Benchmark (ม.ค.66)	อ.ส.ค.	ดัชมิลล์	ซีพี-เมจิ	โพรมีสต์
1. อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	15.42	N/A	24.85	24.03
2. ระยะเวลาการเก็บลูกหนี้เฉลี่ย (วัน)	41.13	N/A	55.01	40.78
3. อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้า (ร้อยละ)	83.09	N/A	75.37	76.10
4. ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	6.03	N/A	8.25	7.55

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนทางการเงินของ อ.ส.ค. เปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่า อ.ส.ค. มีอัตรากำไรขั้นต้นต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ประกอบกับอัตราส่วนต้นทุนขายต่อรายได้จากการขายสินค้าสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ความสามารถในการเก็บลูกหนี้ และค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานทำได้ดีกว่าคู่แข่ง

2.1.8 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

อ.ส.ค. วิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนมโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis ซึ่งจะวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบไปด้วยแรงกดดัน 5 ประการ ได้แก่

1) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) : สูง

ลูกค้าโดยส่วนใหญ่ของ อ.ส.ค. คือลูกค้าปลายทาง (End-user) ที่มีการบริโภคผลิตภัณฑ์นม ซึ่งถือว่ามีความอำนาจในการต่อรองสูง เนื่องจากในท้องตลาดมีแบรนด์ผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลาย ซึ่งปัจจัยที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจซื้อ ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา รสชาติ และตราสินค้า เป็นต้น โดยผู้บริโภคจะเลือกซื้อสินค้าที่มีราคาไม่สูงเกินไป และจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมในรสชาติที่ชอบหรือคุ้นเคย รวมถึงเลือกตราสินค้าที่ตนเองรู้จักทั้งนี้ ลูกค้าสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับอายุ และความต้องการของตนเอง เนื่องจากในตลาดจะมีผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มเด็ก เน้นการเพิ่มสารอาหารที่จำเป็นสำหรับเด็กเพื่อบำรุงสมองและเสริมสร้างพัฒนาการ กลุ่มนักเรียน นักศึกษาและ First Jobber เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายแปลกใหม่และส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มวัยทำงาน เน้นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ แคลเซียมและโปรตีนสูง ไม่มีน้ำตาล และแคลลอรี่ต่ำ กลุ่มผู้สูงอายุ เน้นผลิตภัณฑ์บำรุงกระดูก เสริมสร้างส่วนที่สึกหรอ เป็นต้น ดังนั้น ลูกค้าในตลาดจึงมีอำนาจการต่อรองในระดับสูง

2) อำนาจในการต่อรองของ Suppliers (Bargaining Power of Suppliers) : สูง

เนื่องจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมนมส่วนใหญ่ คือ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งภาครัฐได้กำหนดการประกันราคารับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมที่ 19 บาท ต่อลิตรรวม นอกจากนี้ อ.ส.ค. ยังมีหน้าที่รองรับนโยบายภาครัฐ ในการทำ MOU เพื่อรับซื้อน้ำนมดิบจากสหกรณ์ในราคารับประกัน ซึ่งการสัญญาและการรับประกันราคาดังกล่าว ส่งผลให้ อ.ส.ค. ขาดอำนาจในการต่อรองกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ในขณะที่คู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดสามารถเลือกซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ที่หลากหลาย เช่น ผู้ผลิตนมพร้อมดื่มเลือกนำเข้านมผงขาดมันเนยจากต่างประเทศเป็นวัตถุดิบ เนื่องจากต้นทุนต่ำกว่าในประเทศ ดังนั้นซัพพลายเออร์จึงมีอำนาจการต่อรองในระดับสูง

3) สินค้าทดแทน (Substitute Products or Services) : สูง

ผลิตภัณฑ์ในตลาดที่สามารถเข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์นมส่วนใหญ่เป็นเครื่องดื่มที่มีคุณประโยชน์เพื่อสุขภาพ มีการบ่งบอกชัดเจนถึงคุณประโยชน์เฉพาะเจาะจงต่อความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม ซึ่งในปัจจุบันเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเครื่องดื่มเพื่อเสริมอาหาร หรือ Functional Drink ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น ขณะที่นมพร้อมดื่มไม่ใช่เครื่องดื่มสุขภาพอันดับต้น ๆ ที่ผู้บริโภคจะเลือกดื่ม ส่งผลให้เกิดการทดแทนของสินค้าได้ง่าย เช่น น้ำผลไม้พร้อมดื่มที่มีส่วนผสมของคุณประโยชน์ต่าง ๆ เครื่องดื่มชาแบบไม่ผสมน้ำตาล น้ำดื่มผสมวิตามินที่ช่วยให้สุขภาพผิวดีขึ้น เครื่องดื่มสปีดแต่งกลิ่นให้ความรู้สึกดื่มง่าย รวมทั้งความเข้าใจของผู้บริโภคที่คิดว่ามีผลิตภัณฑ์อื่นที่คุณค่าทางโภชนาการใกล้เคียงกับนมโคสามารถทดแทนกันได้ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเหล่านี้ เข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์นมจากโคนมได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ดังนั้น อุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นมจึงมีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในระดับสูง

4) คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) : ปานกลาง

ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มในประเทศไทย มีผู้ผลิตรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งการตลาดสูงประมาณ 3 – 5 ราย และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายครอบคลุมในทุกกลุ่มลูกค้าของผู้ผลิตนมพร้อมดื่ม ทำให้ผู้ผลิตในประเทศไทยมีความได้เปรียบจาก Economy of Scale ขณะที่ในปี 2568 การเปิดเสรีทางการค้า (FTA) จะส่งผลให้การนำเข้านมผงขาดมันเนยดำเนินการได้อย่างเสรีมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์นมของผู้ประกอบการไทยอย่างมาก เนื่องจากคู่แข่งจากต่างประเทศสามารถเข้าถึงตลาดผลิตภัณฑ์นมไทยได้อย่างเสรีมากยิ่งขึ้น ทั้งคู่แข่งจากประเทศนิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย หรือเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่มีกำลังการผลิตสูง ต้นทุนการผลิตต่ำ และยังได้ประโยชน์จากสิทธิทางภาษี นอกจากนี้ ยังมีคุณภาพการผลิตน้ำนมที่ได้มาตรฐานส่งออกจำหน่ายไปทั่วโลก มีแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีงบประมาณในการสื่อสารการตลาดอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม คู่แข่งจากต่างประเทศยังคงมีอุปสรรคด้านการขนส่ง เนื่องจากผลิตภัณฑ์นมมีข้อจำกัดเกี่ยวกับคุณภาพและอายุการเก็บรักษาของสินค้า ดังนั้น ผลิตภัณฑ์นมบางประเภทจึงไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในประเทศไทยได้ จำเป็นต้องแปรรูปผลิตภัณฑ์นมเพื่อให้ยืดอายุการเก็บรักษาให้นานขึ้น เช่น นมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที โยเกิร์ต นมเปรี้ยว เป็นต้น ดังนั้น อุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นมจึงมีภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในระดับปานกลาง

5) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Current Competitors) : สูง

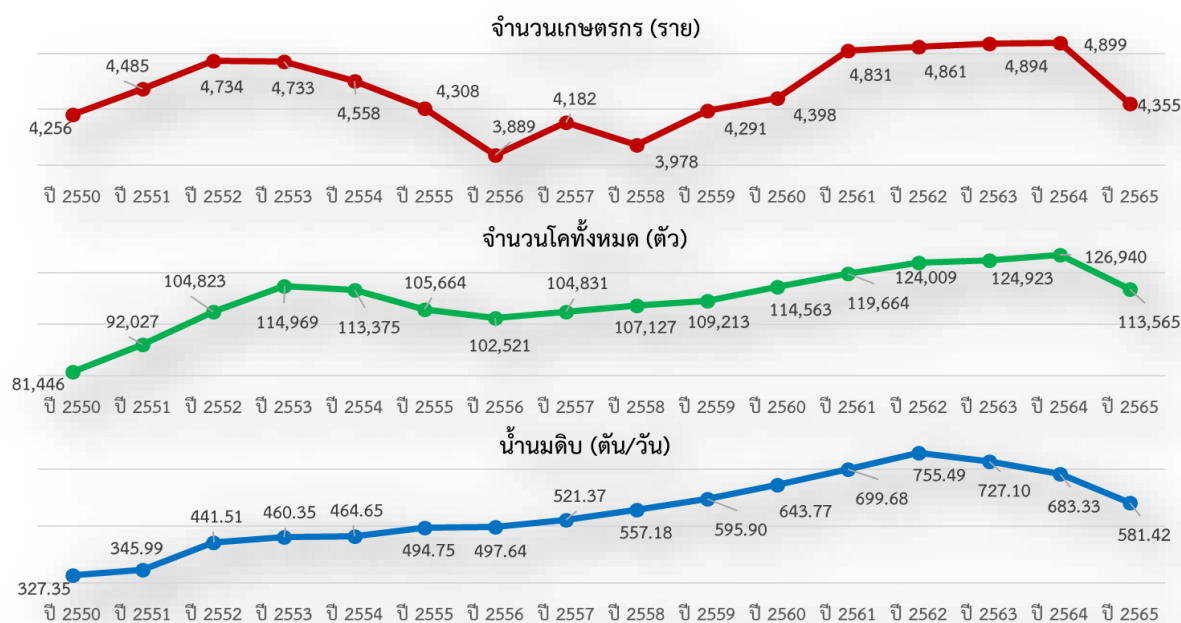
ปัจจุบัน คู่แข่งขันที่อยู่ในตลาดผลิตภัณฑ์นมมีทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศที่เข้ามาแข่งขันในประเทศไทยจะเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้กับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการรับรู้ของผู้บริโภคจะมองแบรนด์จากต่างประเทศว่าเป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียง ดูพรีเมียม มีภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับสูง จำหน่ายในราคาที่จับต้องได้ ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มมีการแข่งขันรุนแรงระหว่างผู้ประกอบการเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะที่ข้อจำกัดในกรณีที่นมพร้อมดื่มเป็นสินค้าควบคุมราคา จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากกลยุทธ์ทางด้านราคา เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด และการสร้างความได้เปรียบด้านการบริหารจัดการต้นทุน เป็นต้น ดังนั้น การแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นมจึงอยู่ในระดับสูง

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร

2.2.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

จากการทบทวนผลการดำเนินงานพบว่า อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญในช่วงที่ผ่านมาซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และ การรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงปี 2550-2565



ภาพที่ 34 จำนวนเกษตรกร โคนม และปริมาณรับซื้อน้ำนมดิบของ อ.ส.ค.

อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมเกษตรกร โคนม และการรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงปี 2550-2565 ที่ผ่านมาดังนี้

- จำนวนเกษตรกรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.34% โดย ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวนเกษตรกรทั้งสิ้น 4,355 ราย
- จำนวนโคนมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 2.44% โดย ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวนโคนมทั้งสิ้น 113,565 ตัว
- จำนวนน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4.28%
- แต่เมื่อพิจารณาช่วงปี 2562-2565) พบว่าปริมาณน้ำนมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อ มีแนวโน้มลดลงโดยเฉลี่ย 8.23% โดย ณ สิ้นปี 2565 ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบของ อ.ส.ค. เฉลี่ย 581.42 ตัน/วัน



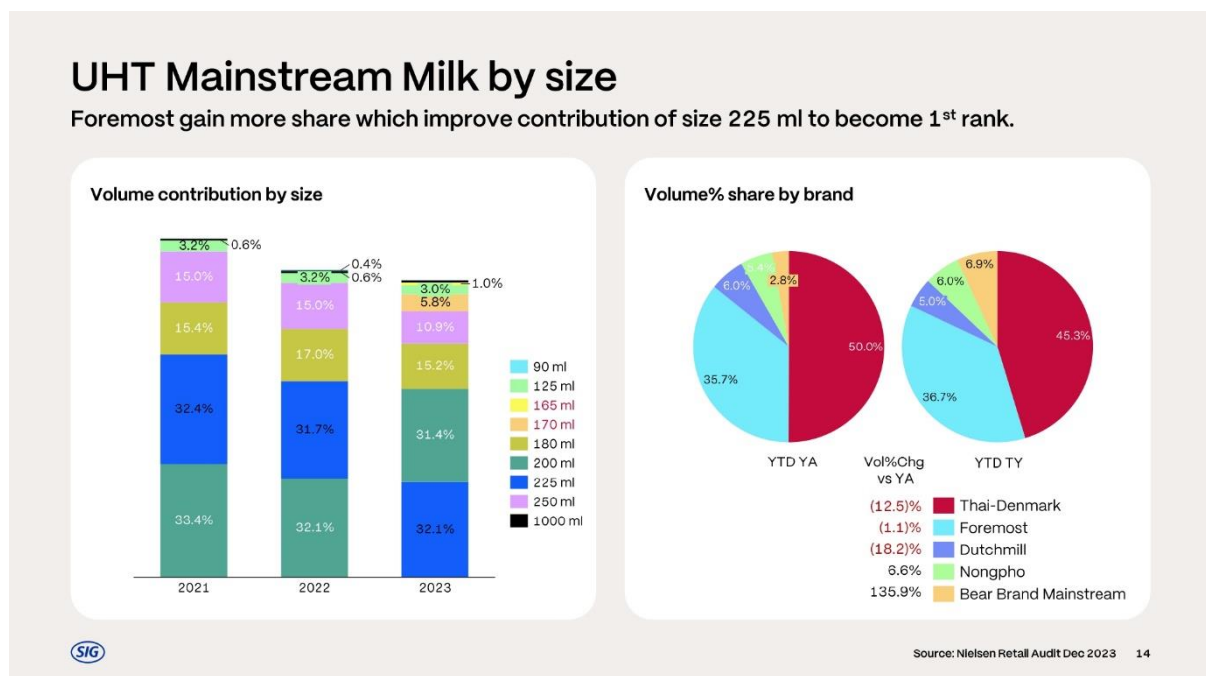
2) ด้านอุตสาหกรรม

ในปี 2565 อ.ส.ค. ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงงานตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 9001:2015 , ISO 14001:2015 , ISO/IEC 17025:2017 , GMP(420) , GHPs & HACCP Codex และ HALAL และมาตรฐานปศุสัตว์อินทรีย์

โรงงาน	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO/IEC 17025:2017	GHPs & HACCP	GHP & HACCP (Export)	GMP (420)	HALAL	มาตรฐานปศุสัตว์อินทรีย์	EMS-DIW	CSR-DIW	MSQMS	Green Industry
สกก. (จำนวน 10 ระบบ)												
สกต. (จำนวน 10 ระบบ)												
สกอ. (จำนวน 9 ระบบ)												
สกล. (จำนวน 9 ระบบ)												
สกน. (จำนวน 6 ระบบ)												

ภาพที่ 35 ระบบคุณภาพที่ อ.ส.ค. ได้รับการรับรองในปี 2566

3) ด้านการตลาด

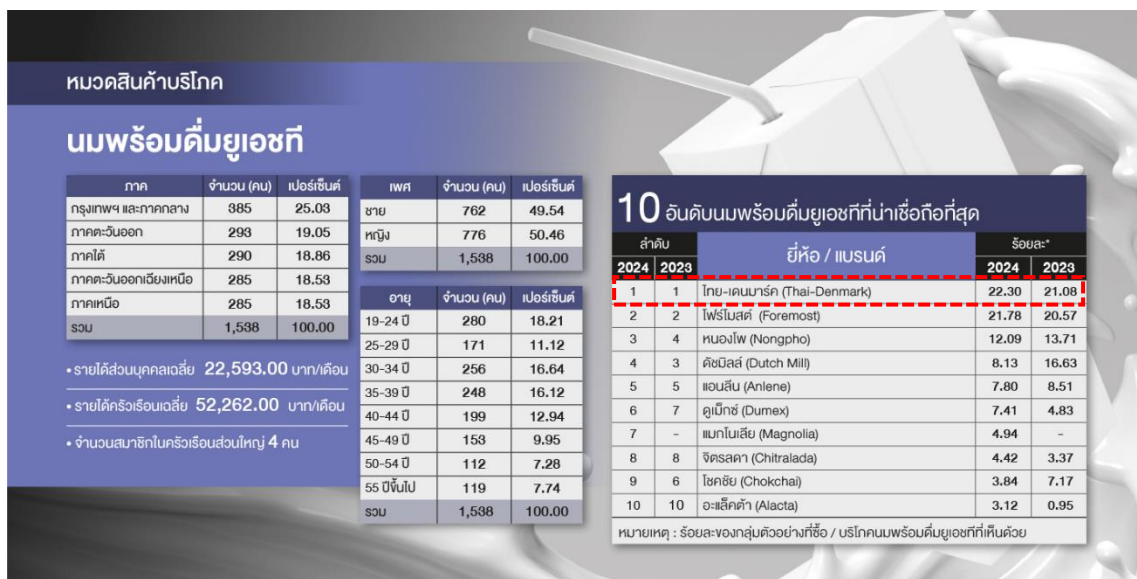


ภาพที่ 36 Market Share (ณ ธันวาคม 2566)

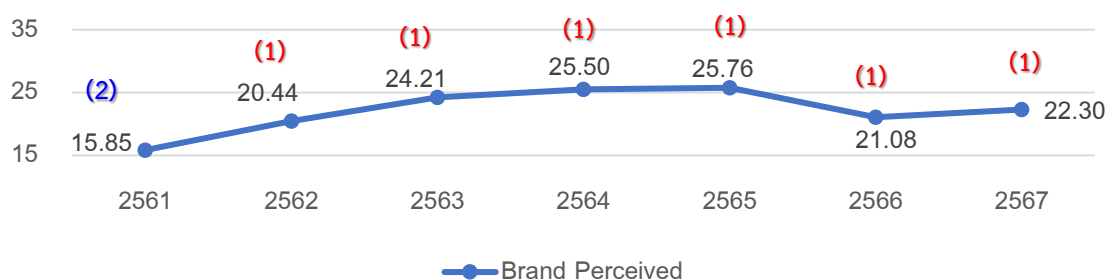
ส่วนแบ่งตลาด: ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ในปี 2565 มีส่วนแบ่งการตลาดนมยู.เอช.ที Mainstream (ตามปริมาณการจำหน่าย) อยู่ที่ร้อยละ 50.0 และในปี 2566 มีส่วนแบ่งการตลาดนมยู.เอช.ที Mainstream (ตามปริมาณการจำหน่าย) ลดลงอยู่ที่ ร้อยละ 45.3

เมื่อพิจารณาการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพบว่า ในช่วงปี 2565-2566 นมไทย-เดนมาร์กมียอดขายนมยู.เอช.ที Mainstream ลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 12.5 ซึ่งลดลงมากกว่าภาพรวมของยอดขายจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมยู.เอช.ที Mainstream ในภาพรวมของตลาดนม (ภาพรวมลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ 3)

Product Perceived : ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 1 จาก 10 อันดับนมพร้อมดื่มยู.เอช.ที ที่น่าเชื่อถือที่สุด ประจำปี 2566 ทำการวิจัยโดยนิตยสาร Brandage โดยผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก เป็นอันดับ 1 ถึง 6 ปีซ้อน



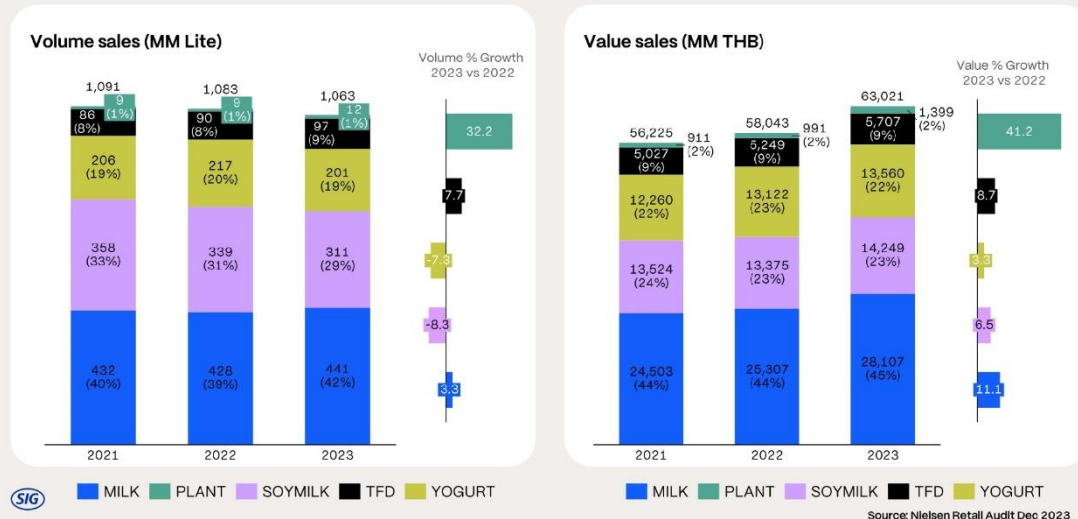
Brand Perceived ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก



ภาพที่ 38 ร้อยละ Product Perceived ผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก ปี 2561-2567



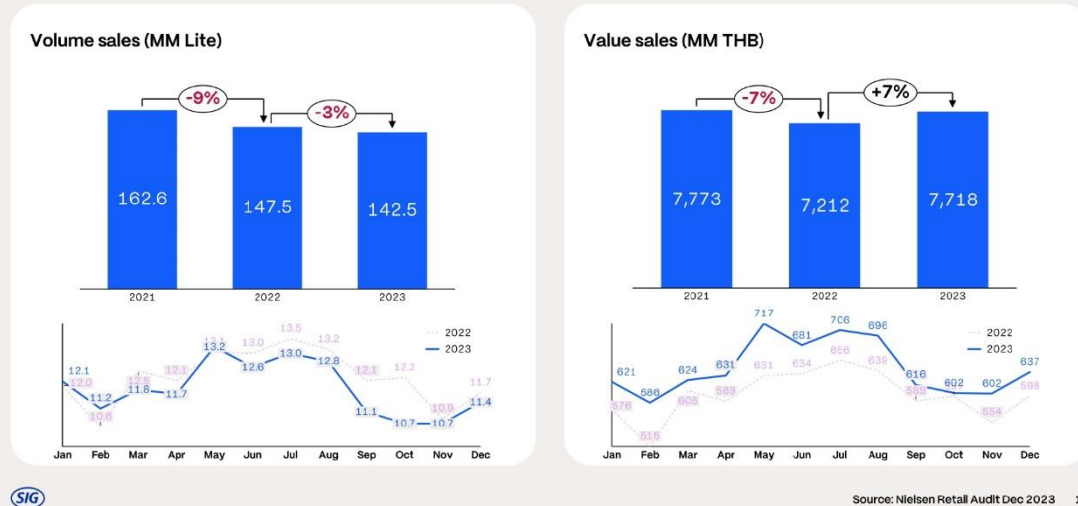
Liquid dairy by segment



ภาพที่ 39 ภาพรวมตลาดของนมประเภทต่างๆ (ณ ธันวาคม 2566)

UHT Mainstream Milk dynamics

Volume continued decline, while value grew from price increase in 2023

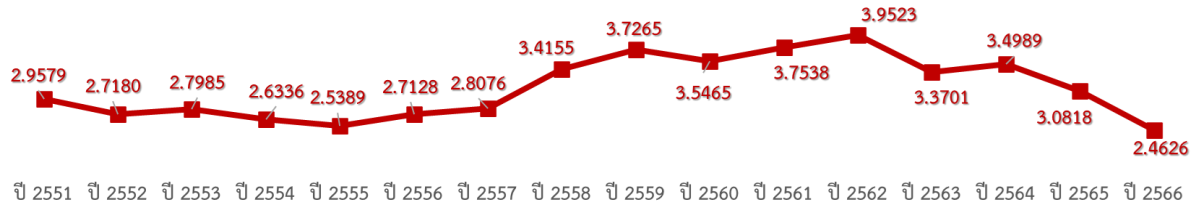


ภาพที่ 40 ภาพรวมตลาดนม UHT Mainstream (ณ ธันวาคม 2566)

4) ผลคะแนนประเมินองค์กร

ผลคะแนนประเมิน อ.ส.ค. ภาพรวม

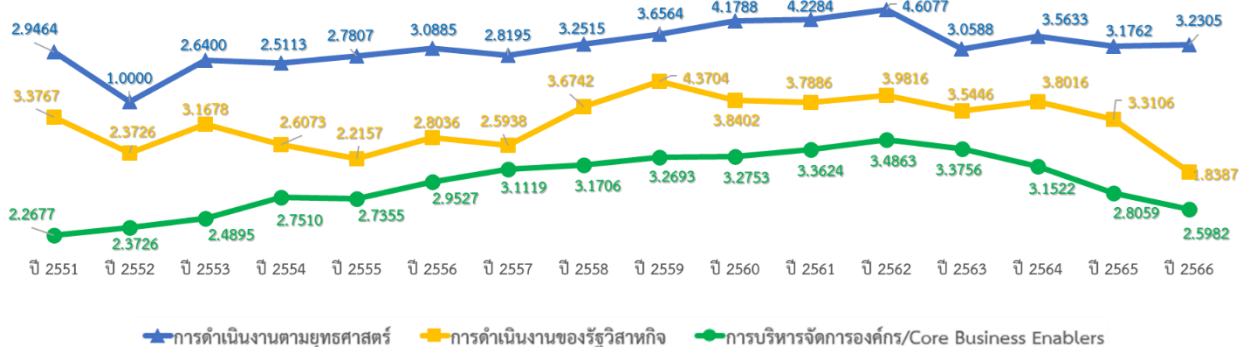
หน่วย : คะแนน



ภาพที่ 41 ผลคะแนนประเมินองค์กรในภาพรวม ปี 2551-2566

ผลคะแนนประเมิน อ.ส.ค. แต่ละหมวด

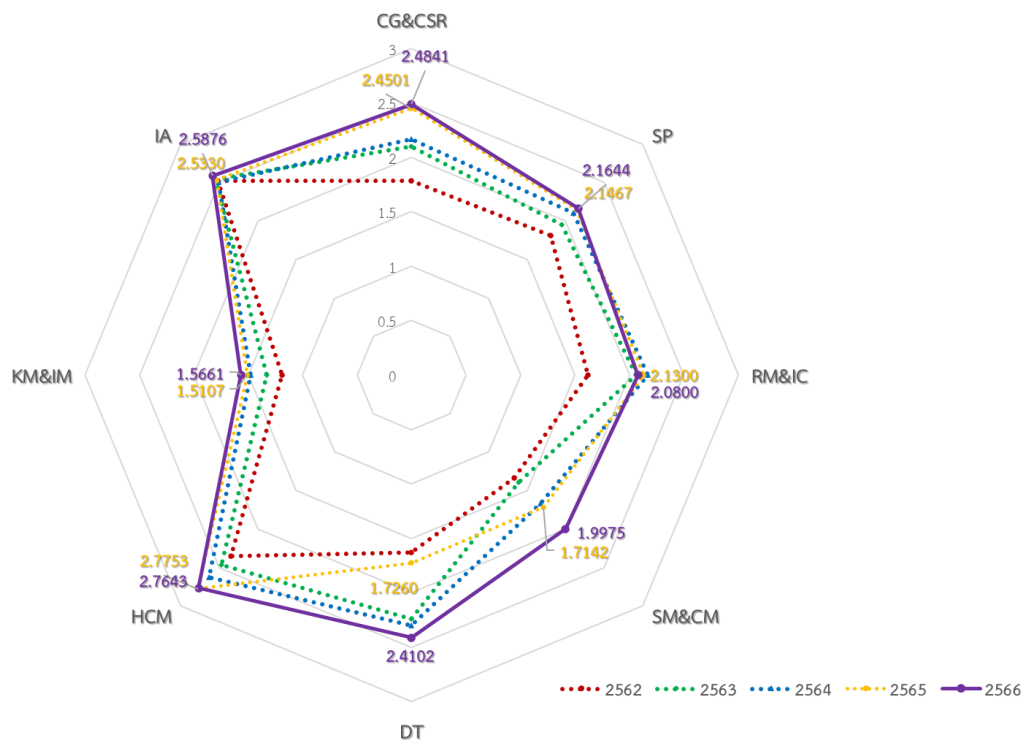
หน่วย : คะแนน



■ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ■ การดำเนินงานของรัฐบาลกิจ ■ การบริหารจัดการองค์กร/Core Business Enablers

ภาพที่ 42 ผลคะแนนประเมินองค์กรแต่ละหมวด ปี 2551-2566

ผลคะแนนประเมิน อ.ส.ค. (Enablers)



ภาพที่ 43 ผลคะแนนประเมินองค์กร Enablers 8 ด้าน ปี 2562-2566

สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core

Business Enablers

อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ โดย Core Business Enablers ที่สำคัญที่ อ.ส.ค. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการ ได้แก่

- **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** อ.ส.ค. เริ่มมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ โดยสามารถรวบรวมข้อมูลที่สำคัญได้ครบถ้วนและทำการวิเคราะห์ SWOT โดยการใช้Evidence Base และนำไปสู่การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษ เริ่มมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ และนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับองค์กร และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการระหว่างปี อย่างไรก็ตามการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน แม้จะเริ่มมีการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่แสดงถึงการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า ตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์และมีการระบุสมมติฐานที่สำคัญ ที่ใช้ประมาณ การ โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์และการวิเคราะห์ Intelligent Risk แต่ยังไม่ปรากฏการวิเคราะห์ Cost Benefit ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญในพิจารณาความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนแม่บท ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในเชิงกระบวนการและระยะเวลาโดยควรพิจารณาในลักษณะ One to One Linkage และ One to Many Linkage ด้วยแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Analytic) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสมที่จะใช้ในการคาดการณ์ประจำปี

- **การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า** อ.ส.ค. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ครอบคลุมการดำเนินการในปี 2565 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในภาพรวม มีการระบุ ประเด็น/ความต้องการความคาดหวัง ความกังวล ในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามยังไม่พบบททวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ(Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านลูกค้า อ.ส.ค. มีแผนยุทธศาสตร์ระยะ

ยวด้านลูกค้า มีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดที่ชัดเจนมีการกำหนดตัวแปร และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรในการ Segmentation ที่ชัดเจน มีการกำหนดช่องทางและแนวทางการปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการสำรวจความพึงพอใจมีการทบทวน/พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งมีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน และมีคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน อย่างไรก็ตามไม่พบการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัด เป้าหมายทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น อย่างครบถ้วน รวมทั้งควรกำหนดวิธีการในการสนับสนุนลูกค้า ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้าที่ครบทุกกลุ่ม

- **การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล** อ.ส.ค. เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) เช่น การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามต้องเร่งพัฒนาในส่วนของการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

- **การจัดการความรู้และนวัตกรรม** อ.ส.ค. มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีตัวแทนระดับสายงาน/ฝ่ายงานเข้ามาส่วนร่วม รวมทั้งมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้ครบถ้วน และทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าให้ครบถ้วน และควรกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ครอบคลุม 7 องค์ประกอบที่สำคัญ โดยกำหนดรายละเอียดผู้รับผิดชอบดำเนินการ และสื่อสารถ่ายทอดกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สำหรับด้านการจัดการความรู้ อ.ส.ค. ควรเร่งสร้าง/แสวงหา แลกเปลี่ยน รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ องค์ความรู้ ที่สอดคล้องกับการระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledges) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เช่น องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นคงในอาชีพ การเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

กับการสร้างความเข้มแข็งใน แบรินด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่ององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมือ อาชีพด้วยธรรมาภิบาล องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม เป็นต้น

ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers 8 ด้าน ในระบบ SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประจำปีบัญชี 2565 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

จากรายงานประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers 8 ด้าน ในระบบ SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประจำปีบัญชี 2565 ได้แสดงผลประเมินในภาพรวม ระดับผลคะแนนของ อ.ส.ค. อยู่ที่ระดับคะแนน 2.1232 โดยผลประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) อยู่ที่ระดับคะแนน 2.1467 เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่ผ่านมา 0.0453 โดยสรุปสาระสำคัญที่เป็นประเด็นความเห็นและข้อเสนอแนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) ที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ไว้ 6 ประเด็น ดังนี้

1) ถึงแม้ อ.ส.ค. จะเริ่มมีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แต่การกำหนดประเด็นในแต่ละมิติ ต้องสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนถึงการถ่ายทอดไปยังประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไป ไม่ว่าจะเป็น Business Model Canvas หรือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องก็ตาม

2) อ.ส.ค. ควรมีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง Service Level Agreement : SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน

3) อ.ส.ค. ควรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ว่าเป้าประสงค์ในแต่ละข้อสามารถดำเนินการได้ด้วยยุทธศาสตร์ใดบ้าง ยุทธศาสตร์ใดเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ และยุทธศาสตร์ใดต้องเร่งดำเนินการเป็นลำดับแรก และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ นำมาสู่แผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ และแผนงานที่มีความสัมพันธ์กัน

4) ควรทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

5) ควรมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เห็นชัดเจน

6) ควรให้ความสำคัญในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมีใช้การเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณี

ที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี 2566

1. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต้องมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ถึงความสามารถเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงต้องสัมพันธ์กับการเชื่อมโยงการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีความท้าทายและมีความชัดเจนในเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุ

2. การวิเคราะห์ Business Model ของรัฐวิสาหกิจจะต้องมีการพิจารณาความต้องการและความคาดหวังของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามภารกิจหลักให้เต็มประสิทธิภาพ เช่น รัฐวิสาหกิจในกลุ่มสาธารณูปการ ต้องมีการพิจารณาถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเข้าถึงผู้รับบริการ เป็นลำดับแรก เป็นต้น ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ชัดเจน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่งเพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องมีการเปรียบเทียบกับสถานะของคู่แข่งกับสถานะของรัฐวิสาหกิจเพื่อวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องปรับปรุง ซึ่งในบางรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลคู่แข่งเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก อาจมีการพิจารณาความเหมาะสมกับคู่แข่งในบางบริบทเท่านั้น เช่น มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตภาพ ของพนักงาน เป็นต้น

4. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงในการวิเคราะห์ ดังนั้น หากรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่บางแห่งมีบุคลากรที่เป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategist) อาจมีการจัดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติให้กับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่ยังไม่มีความพร้อมของบุคลากรด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการวิเคราะห์ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

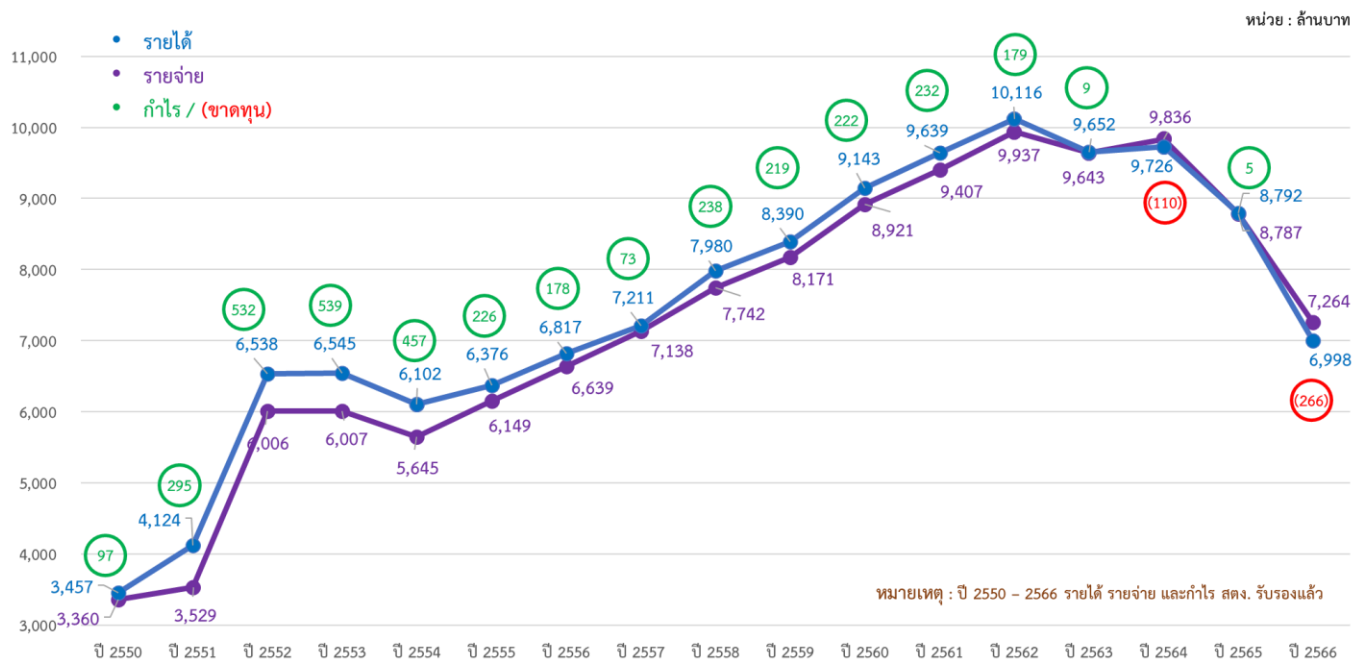
5. การดำเนินงานตามกระบวนการติดตามและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการควรมีการทบทวนสมมติฐานที่ได้กำหนดในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้วย เนื่องจากเมื่อรัฐวิสาหกิจได้เทียบเคียงผลที่เกิดขึ้นกับสมมติฐานตั้งต้นในการวิเคราะห์แผน จะทำให้เห็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นกับสมมติฐานดังกล่าว และสามารถนำไปวิเคราะห์ถึงสาเหตุ รวมทั้งสามารถนำไปปรับแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้ตรงประเด็น ส่งผลให้การทบทวนแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. รัฐวิสาหกิจควรนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีการกำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนั้น รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติให้มีความชัดเจนถึงกระบวนการที่จะปรับเปลี่ยนในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล ผลลัพธ์ที่องค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว รวมถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งควรมีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



5) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน



ภาพที่ 44 ผลการดำเนินงานด้านการเงินของ อ.ส.ค. ปี 2550-2566

ภาพรวมผลการดำเนินงานด้านการเงินของ อ.ส.ค. ปี 2550-2566 พบว่ารายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้โดยเฉลี่ยเท่ากับ 5.63% ในขณะที่รายจ่ายมีอัตราเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 6.21% แต่เมื่อพิจารณาในปี 2563-2566 อ.ส.ค. มีรายได้ลดลงเฉลี่ย 8.37% ในขณะที่รายจ่ายลดลงเฉลี่ย 7.13% ส่งผลให้กำไรสุทธิลดลง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นกับต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น แล้วพบว่าไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเพิ่มขึ้นน้อยกว่าต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงความสามารถในการควบคุมต้นทุนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารสินค้าคงเหลือซึ่งล้นแล้วแต่ส่งผลต่อต้นทุนแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานก็เพิ่มขึ้นทุกรายการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ ทั้งนี้ อ.ส.ค. ได้พยายามควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น

6) รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น

ปี 2558-2559 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ

ปี 2560 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ในภาพรวม

ปี 2561-2562 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปี 2563 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น ในภาพรวม

รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น

ปี 2564 รางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น

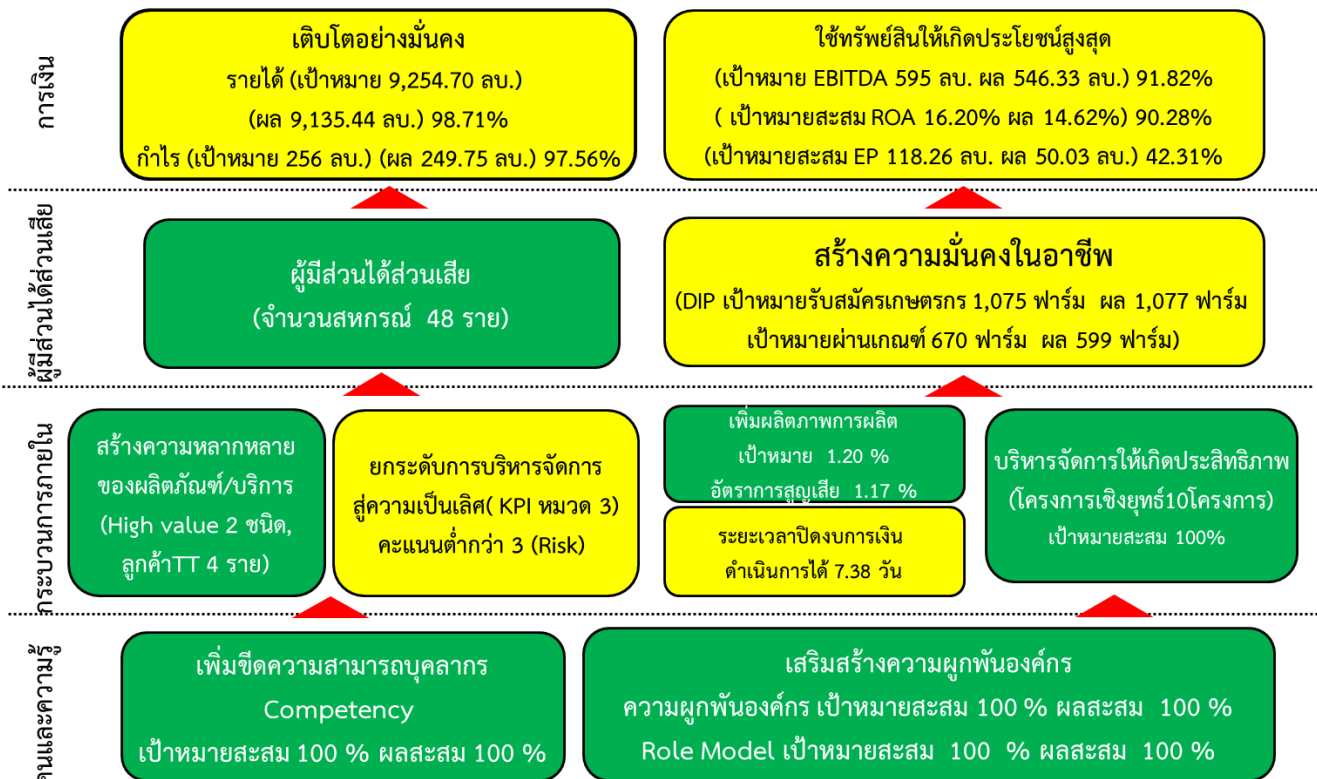


ภาพที่ 45 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นของ อ.ส.ค. ปี 2558-2564



7) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ปี 2560-2566

ผลการดำเนินงานปี 2560



ภาพที่ 46 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2560

ตารางที่ 33 สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2560

กลยุทธ์	(ต.ค.59 - ก.ย.60)		
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	2	-	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	1	1
มิติด้านกระบวนการ	4	3	1
มิติด้านคนและความรู้	2	2	-
รวม	10	6	4

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2560 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ, เพิ่มผลผลิตการผลิต, การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ, เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร และเสริมสร้างความผูกพันองค์กร ส่วนตัวชี้วัดอื่นได้แก่ รายได้, การบริหารสินทรัพย์, สร้างความมั่นคงในอาชีพ และยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย



ภาพที่ 47 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2560

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยทั้ง 10 โครงการเชิงยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 100% ทุกโครงการ

ผลการดำเนินงานปี 2561



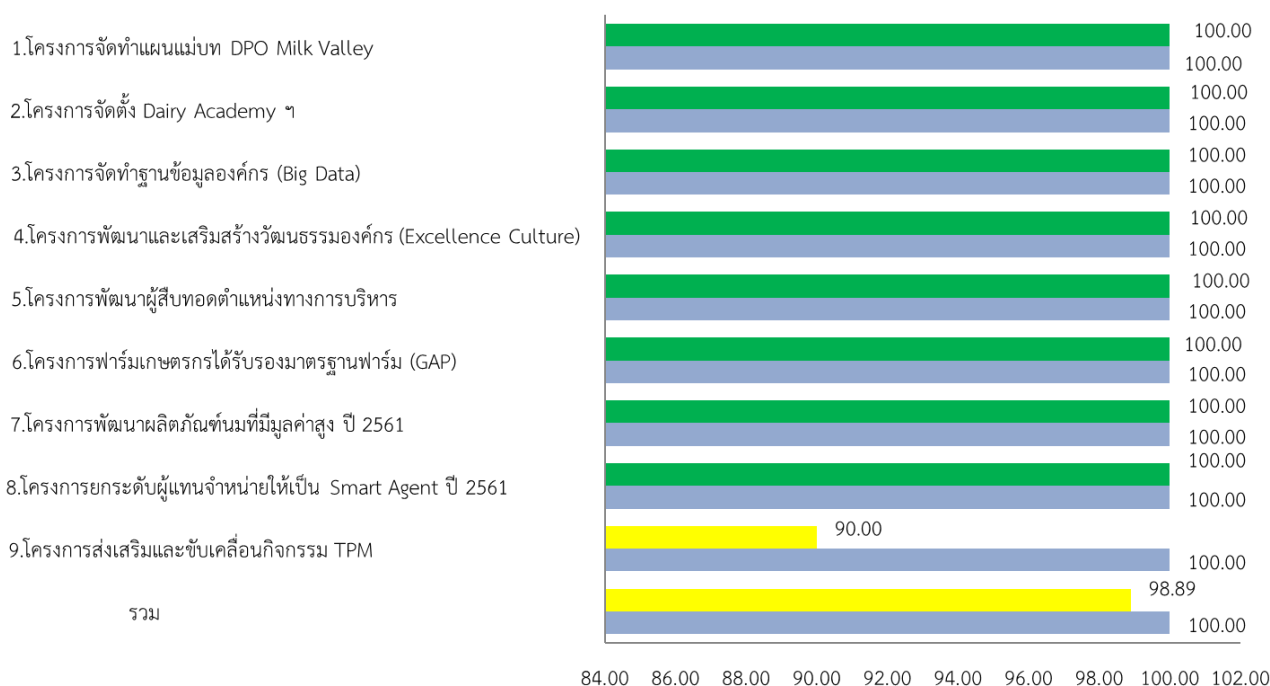
ภาพที่ 48 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2561



ตารางที่ 34 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

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2561 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ได้แก่ รายได้, การใช้สินทรัพย์, การได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, เพิ่มผลผลิตการผลิตและโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนตัวชี้วัดอื่นได้แก่ ผลผลิต High Value, คะแนน KPI หมวด 3, ระยะเวลาปิดงบการเงิน, Competency และการสร้างความผูกพันองค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย

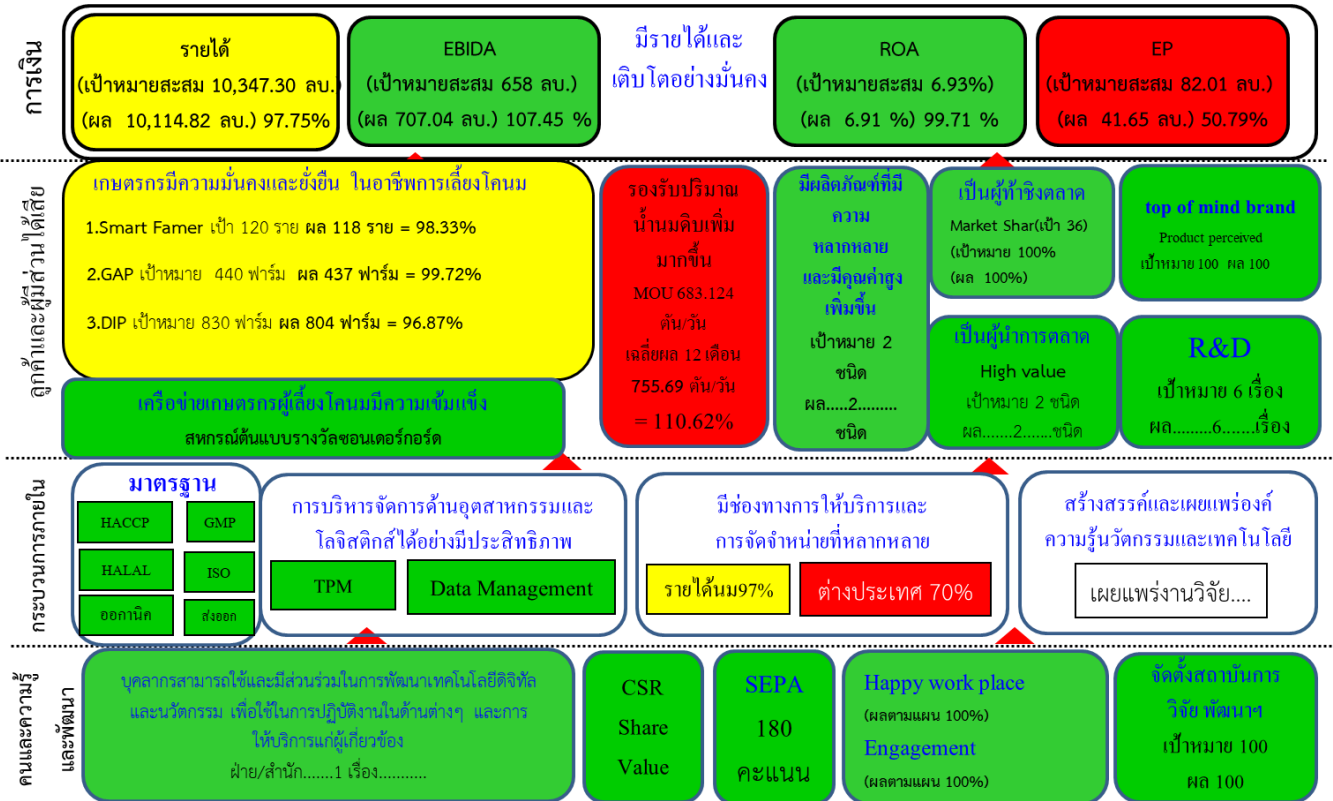


ภาพที่ 49 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจกรรม TPM ที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน โดยสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 90 ของแผนงานที่กำหนด



ผลการดำเนินงานปี 2562



ภาพที่ 50 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2562

ตารางที่ 35 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

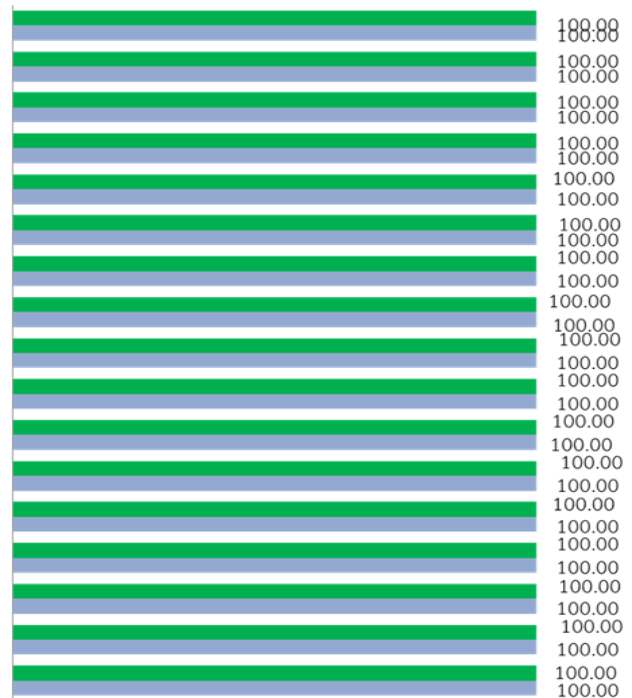
กลยุทธ์	(ต.ค.61 - ก.ย.62)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	4	2	1	1
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7	5	1	1
มิติด้านกระบวนการ	4	2	1	1
มิติด้านคนและความรู้	5	5	-	-
รวม	20	14	3	3

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2562 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย มีบางตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ และความมั่นคงและยั่งยืนของเกษตรกร ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ส่วนกำไรเชิงเศรษฐกิจ, ปริมาณน้ำนมดิบ และยอดจำหน่ายต่างประเทศ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



- 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



ภาพที่ 51 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยทั้ง 16 โครงการเชิงยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 100% ทุกโครงการ

ผลการดำเนินงานปี 2563

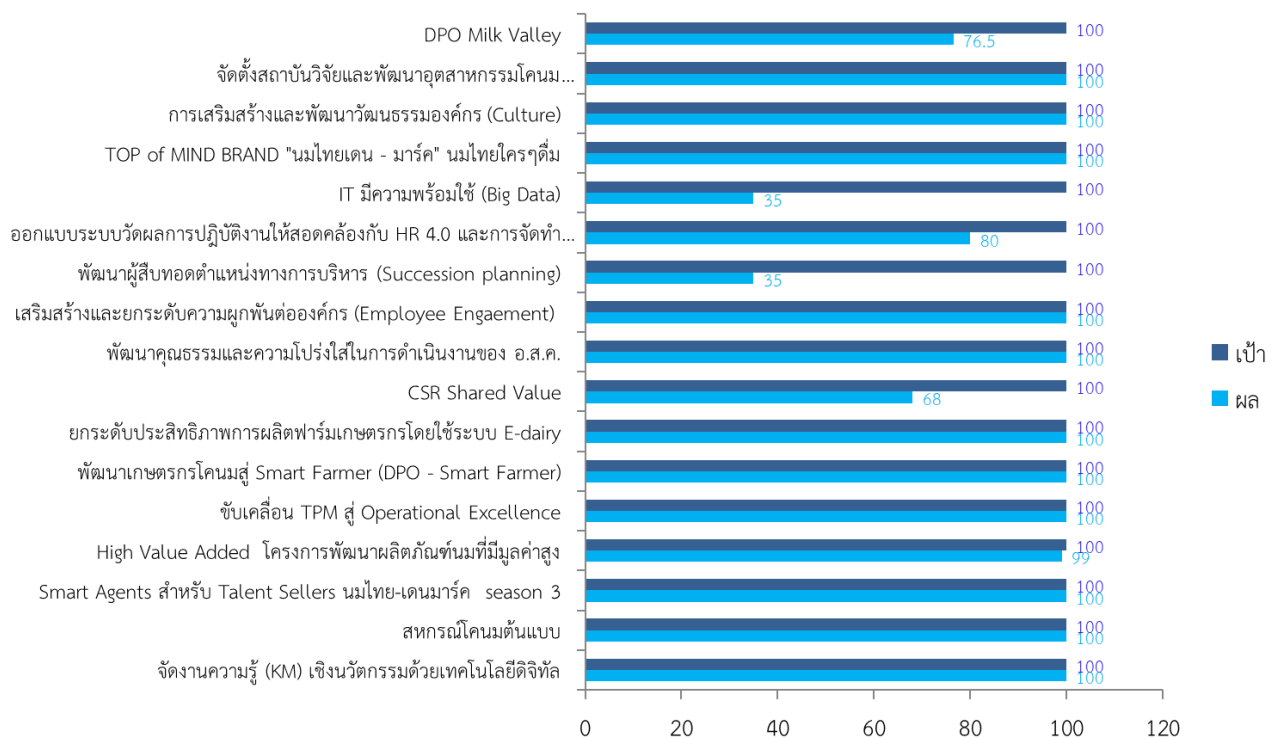


ภาพที่ 52 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2563

ตารางที่ 36 สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2563

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

ผลการติดตามกลยุทธ์ของอ.ส.ค. ในปี 2563 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีอัตราการผลิตนม ยู.เอช.ที. สก. ใกล้เคียงเป้าหมาย และรายได้, EBITDA, DIP, GAP, ปริมาณน้ำนมดิบ, รายได้จากช่องทางการจำหน่าย, CSR Shared Value, Competency และ Happy Work Place ต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 53 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2563

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



ผลการดำเนินงานปี 2564

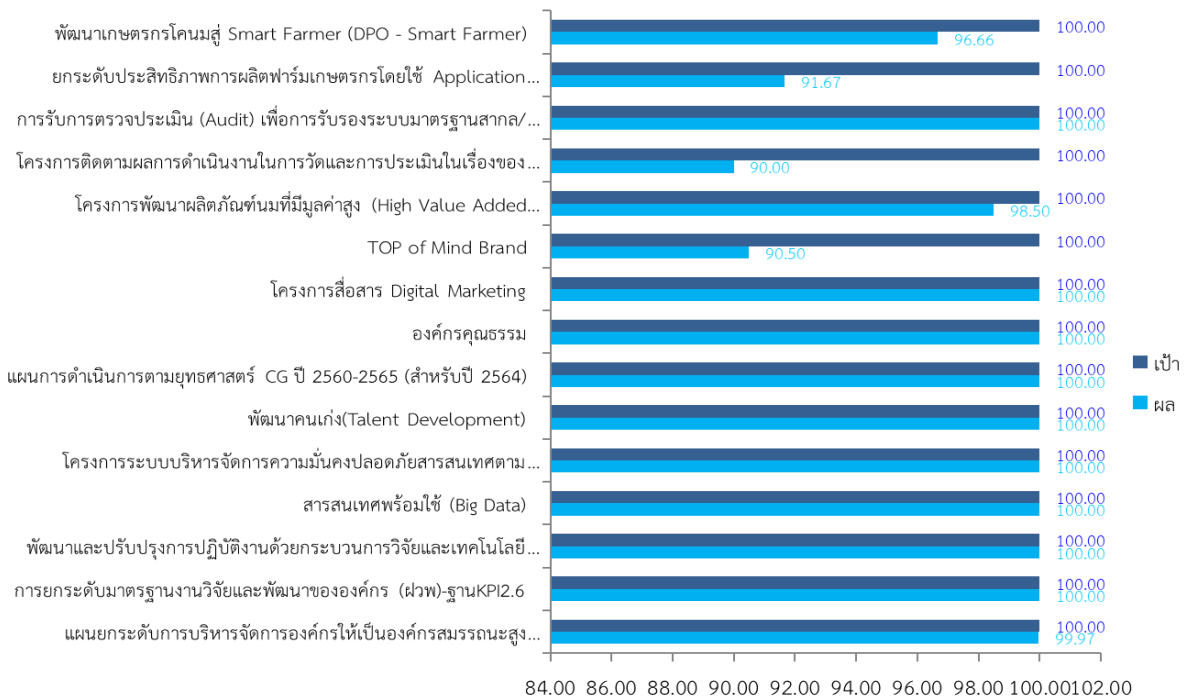


ภาพที่ 54 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2564

ตารางที่ 37 สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2564

กลยุทธ์	(ต.ค.63 - ก.ย.64)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	2	-	-	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	3	2	-
มิติด้านกระบวนการ	3	2	1	-
มิติด้านคนและความรู้	3	3	-	-
รวม	13	8	3	2

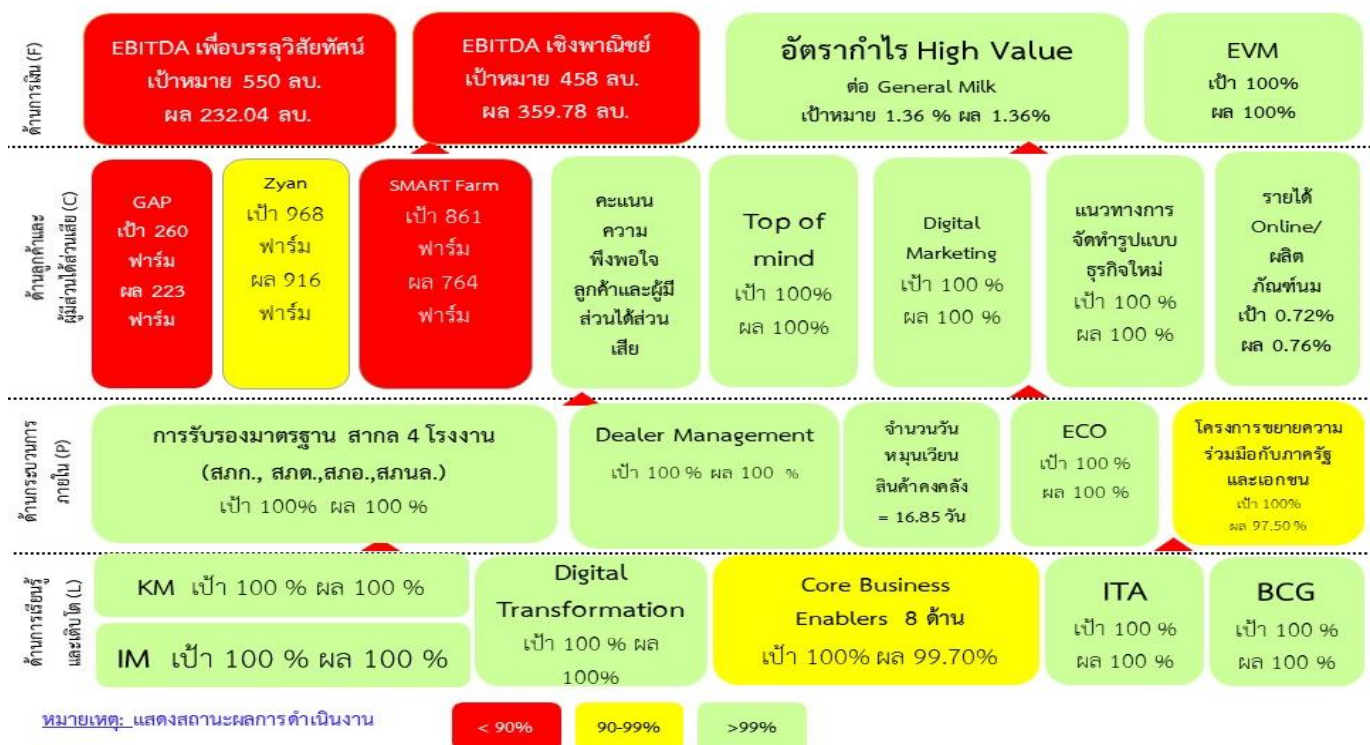
ผลการติดตามกลยุทธ์ของอ.ส.ค. ในปี 2564 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมี GAP, ฟาร์มประสิทธิภาพสูง, ความสำเร็จในการพัฒนา High Value Added และ Eco-Efficiency ใกล้เคียงเป้าหมาย และ EBITDA อัตรากำไรขั้นต้น และ Smart Farm ต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 55 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2564

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2564 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการ DPO Smart Farmer, โครงการยกระดับประสิทธิภาพการผลิตฟาร์มเกษตรกรโดยใช้ Application, Eco-efficiency, High Value Added, และ Top of mind Brand ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลการดำเนินงานปี 2565

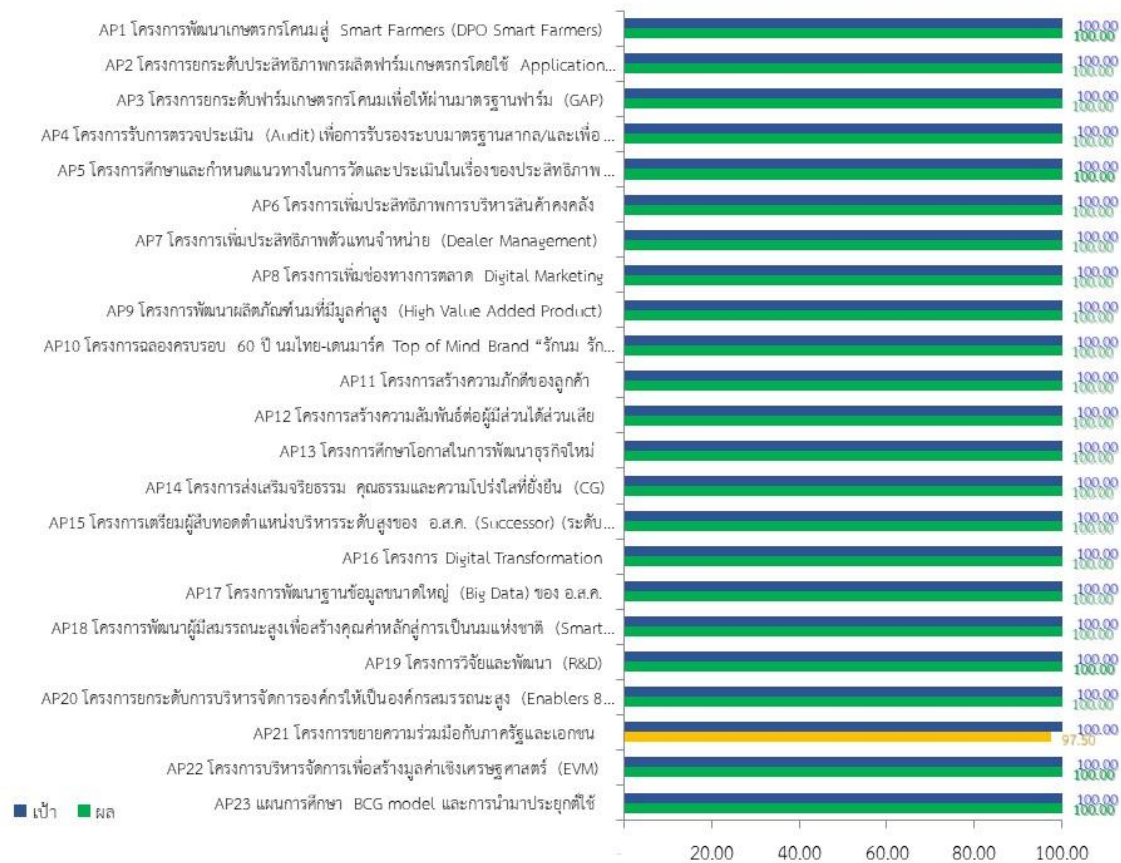


ภาพที่ 56 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2565

ตารางที่ 38 สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2565

กลยุทธ์	(ต.ค.64 - มี.ค.65)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	4	2	-	2
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8	5	1	2
มิติด้านกระบวนการ	5	4	1	-
มิติด้านคนและความรู้	6	5	1	-
รวม	23	16	3	4

ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2565 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมี Zyan, โครงการขยายความร่วมมือภาครัฐและเอกชน และคะแนน Core Business Enablers 8 ด้าน ใกล้เคียงเป้าหมาย และ EBITDA, GAP และ Smart Farm ต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 57 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2565

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2565 ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีโครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย



ผลการดำเนินงานปี 2566

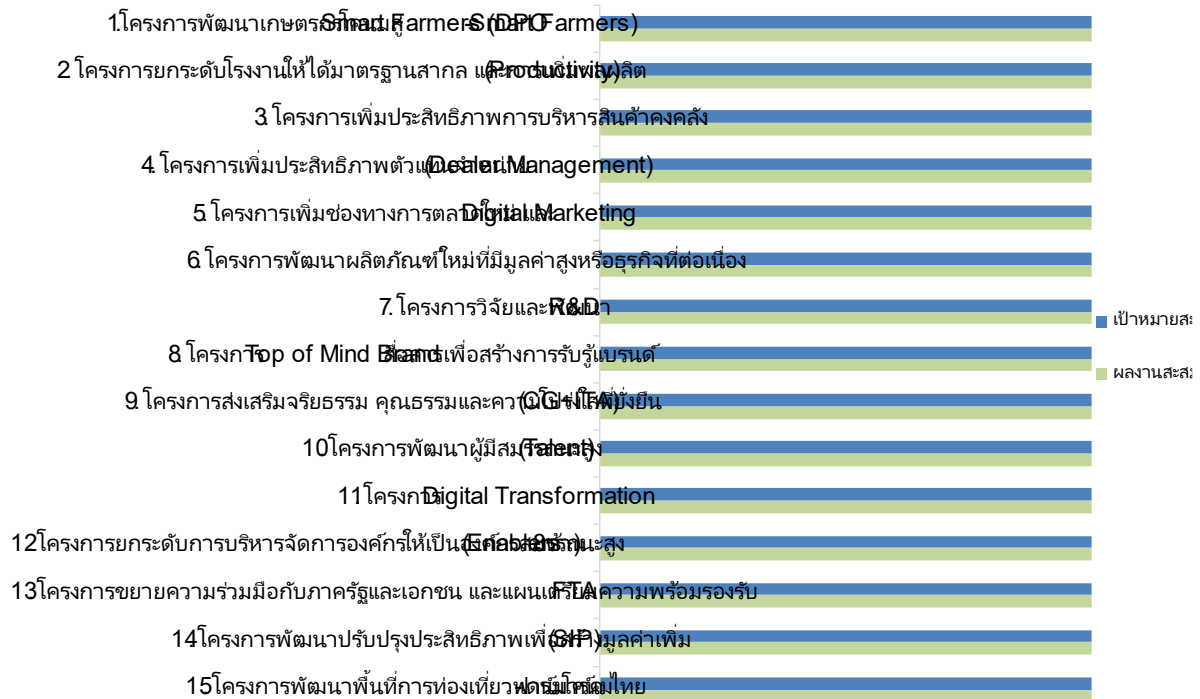


ภาพที่ 58 ผลการติดตามกลยุทธ์ ปี 2566

ตารางที่ 39 สรุปผลการติดตามความสำเร็จของกลยุทธ์ ปี 2566

กลยุทธ์	(ต.ค.65 - ก.ย.66)			
	กลยุทธ์	ตามเป้าหมาย	ใกล้เคียงเป้าหมาย	ไม่ได้ตามเป้าหมาย
มิติด้านการเงิน	1	-	-	1
มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	1	-	2
มิติด้านกระบวนการ	3	3	-	-
มิติด้านคนและความรู้	5	3	2	-
รวม	12	7	2	3

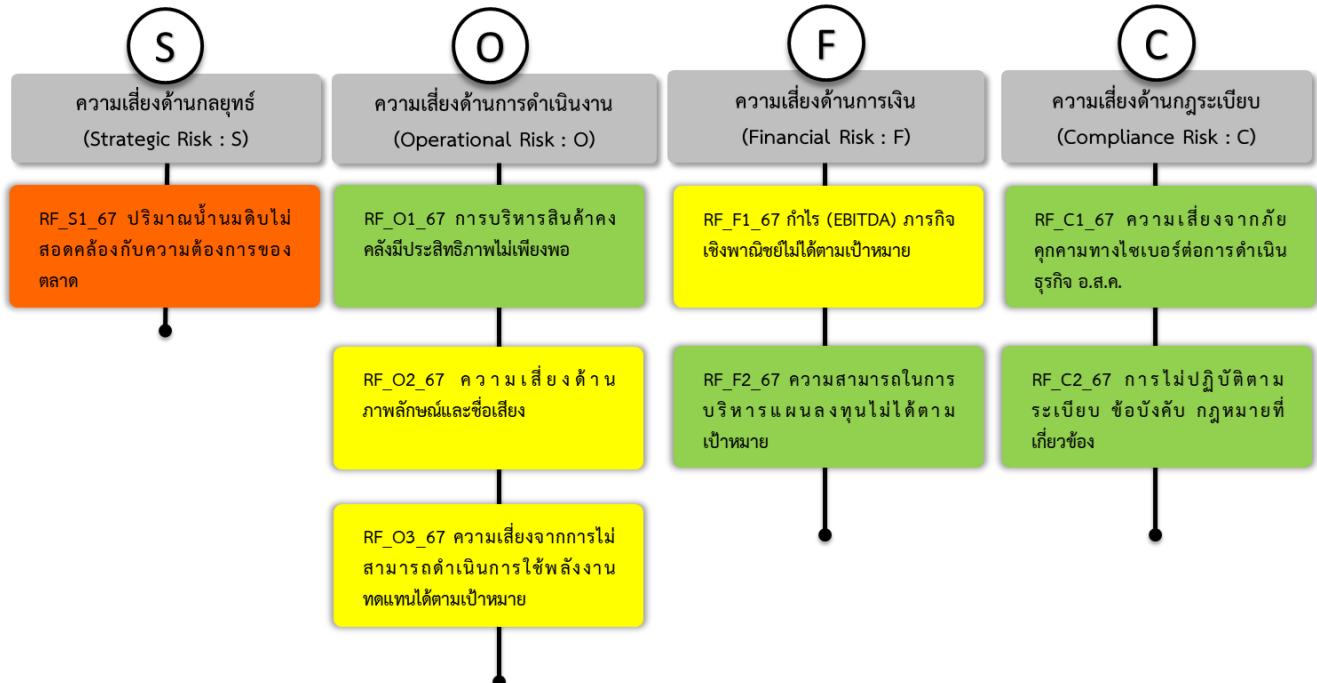
ผลการติดตามกลยุทธ์ของ อ.ส.ค. ในปี 2566 พบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัด คะแนน ITA, โครงการวิจัยและพัฒนา ใกล้เคียงเป้าหมาย ตัวชี้วัด EBITDA, จำนวนช่องทางตลาดใหม่ (รวมถึงช่องทาง Digital) และ Brand Perceived ต่ำกว่าเป้าหมาย



ภาพที่ 59 ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2566

ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2566 ทุกโครงการได้ผลลัพธ์ตามแผนงานที่วางไว้

8) การบริหารความเสี่ยงของ อ.ส.ค.



ภาพที่ 60 ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 ไตรมาสที่ 3

ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของอ.ส.ค. ประจำปี 2567 ไตรมาสที่ 3 เป็นดังนี้



ตารางที่ 40 ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 ปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	เป้าหมายปี 2567 (RA)	ผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 3 ปี 2567
	(L,I)	(L,I)	(L,I)
1. RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	2,5 (สูง)	1,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,1 (ต่ำ)
3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	3,2 (ปานกลาง)	1,2 (ต่ำ)	3,2 (ปานกลาง)
4. RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย	1,5 (ปานกลาง)	1,2 (ต่ำ)	1,4 (ต่ำ)
5. RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1,5 (ปานกลาง)	1,1 (ต่ำ)	1,3 (ต่ำ)
6. RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	1,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)
7. RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ อ.ส.ค.	2,1 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	3,2 (ปานกลาง)
8. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2,2 (ต่ำ)	1,2 (ต่ำ)	2,1 (ต่ำ)

1. RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ผลการรับซื้อน้ำนมดิบใน MOU ไตรมาสที่ 3/2567 เท่ากับ 445.935 ตัน/วัน (I=1) และปริมาณรับซื้อน้ำนมดิบนอก MOU เท่ากับ 23.956 ตัน/วัน (L=1)

2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ปริมาณสินค้าคงคลังไตรมาสที่ 3/2567 เท่ากับ 19,973.28 ตัน (I=1) และปริมาณนมโชนเหลือ 0 ตัน คิดเป็นร้อยละ 0 (L=1)

3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ข้อร้องเรียนมีความรุนแรง แต่สามารถชี้แจงได้ (I=2) จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด 138 เรื่อง (L=3)

4. RF_O3_67 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย โดยสามารถลดค่าไฟทั้ง 4 สำนักงานได้ 4.25% (I=4) และบำรุงรักษาตามคู่มือได้ 100% (L=1)

5. RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย ค่า EBITDA เท่ากับ 386.87 ล้านบาท (I=3) และร้อยละค่าใช้จ่ายต่อยอดขายเท่ากับ 6.52 (L=1)

6. RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนปกติได้ร้อยละ 94.75 (I=2) และไม่มีรายการงบลงทุนที่เบิกจ่ายไม่ทัน (L=1)

7. RF_C1_67 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ อ.ส.ค. ระบบสนับสนุนหยุดชะงักมีผลต่อการดำเนินงาน สามารถแก้ปัญหาเองได้ และหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง ($I=2$) และมีระบบงานสำคัญหยุดชะงัก 4 ครั้ง ได้แก่ ไฟฟ้าดับ, ระบบสำรองไฟขัดข้อง, หน่วยความจำระบบ Cowdrive เต็ม และไฟฟ้ากระชาก ($L=3$)

8. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ($I=1$) จำนวนทั้งสิ้น 2 เหตุการณ์ ($L=2$)

2.2.2 การวิเคราะห์กระบวนการทางตลาด

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศไทย ทั้งยังเป็นผู้ดำเนินตลาดสินค้านมพร้อมดื่มในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ก เพื่อให้ อ.ส.ค. สามารถคงความเป็นผู้นำ ในตลาดสินค้านมพร้อมดื่มและรักษาความเชื่อมั่นในตัวแบรนด์อย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าคู่ค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นประจำในทุกๆปี ซึ่งมีรายละเอียดผลการสำรวจดังนี้

1) ผลการสำรวจกลุ่มลูกค้า

ผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. ที่ลูกค้าเคยบริโภคในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา จากการสำรวจพฤติกรรมที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้า อ.ส.ค. ได้เคยบริโภคผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) (ร้อยละ 88.74) นมถั่ว (ร้อยละ 27.48) นมพาสเจอร์ไรส์ (ร้อยละ 25.68) โยเกิร์ตแบบถ้วย (ร้อยละ 16.97) นมอัดเม็ด (ร้อยละ 10.06) นมไอศกรีม (ร้อยละ 8.56) โยเกิร์ตประเภทพาสเจอร์ไรส์ (ร้อยละ 7.21) ไอศกรีม (ร้อยละ 6.61) โยเกิร์ตประเภทพร้อมดื่ม UHT (ร้อยละ 4.20) นมสเตอริไลส์ (ร้อยละ 3.60) และ นมพาสเจอร์ไรส์ออร์แกนิก (ร้อยละ 3.00)

ระดับความชื่นชอบของแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) พบว่า รสชาติผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) ที่กลุ่มตัวอย่างลูกค้าชื่นชอบมากที่สุด คือ นมยูเอชที (UHT) รสจืด (คิดดี) หรือคิด เป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.86 รองลงมา คือ นมยูเอชที (UHT) รสช็อกโกแลต หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.74 และนมยูเอชที (UHT) รสจืด (ธรรมชาติ) หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.71



ภาพที่ 61 ระดับความชื่นชอบของแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT)

ความคิดเห็นที่มีต่อราคากับคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างแบรนด์ก่อนตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่ได้เคยบริโภคผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา เลือกราคาและแบรนด์ที่ซื้อประจำประกอบกัน เป็นเหตุผลหลัก หรือ คิดเป็นร้อยละ 38.58 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่ไม่เปรียบเทียบราคา/เลือกเฉพาะแบรนด์ ที่ซื้อประจำ หรือคิดเป็นร้อยละ 36.55 ในขณะที่ร้อยละ 24.87 เลือกแบรนด์ที่ราคาถูกที่สุด

รูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ นมยูเอชที (UHT) พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่ได้เคยบริโภคผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ในบรรจุภัณฑ์รูปแบบกล่อง (ขึ้นเดียว) เป็นหลัก หรือคิดเป็นร้อยละ 44.67 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับบรรจุภัณฑ์รูปแบบแพ็ค หรือคิดเป็นร้อยละ 41.46 ในขณะที่บรรจุภัณฑ์รูปแบบยกถัง และแบบลังหิ้ว มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด หรือคิดเป็นร้อยละ 10.49 และ 3.38 ตามลำดับ

ความถี่ในการบริโภคผลิตภัณฑ์ นมยูเอชที (UHT) พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่ได้เคยบริโภคผลิตภัณฑ์นมยูเอชที (UHT) ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่บริโภค 1-2 กล่อง ต่อวัน หรือคิดเป็นร้อยละ 31.30 รองลงมา คือ บริโภคน้อยกว่า 4 กล่องต่อสัปดาห์ หรือคิดเป็นร้อยละ 27.92 และบริโภคประมาณ 4 – 6 กล่องต่อสัปดาห์ หรือคิดเป็นร้อยละ 17.60

ระดับความชื่นชอบในแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ พบว่า รสชาติผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ ที่กลุ่มตัวอย่างลูกค้าชื่นชอบมากที่สุด คือ นมพาสเจอร์ไรส์ รสกาแฟ และออร์แกนิก หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 5.00 รองลงมา คือ นมพาสเจอร์ไรส์ รสจืด หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.83 และนมพาสเจอร์ไรส์ รสช็อกโกแลต หรือคิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 4.73



ภาพที่ 62 ระดับความชื่นชอบของแต่ละรสชาติของผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์

2) ปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

เหตุผลที่เลือกบริโภค และซื้อผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก เป็นประจำ เหตุผลหลักในการตัดสินใจเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ภายใต้แบรนด์ไทย - เดนมาร์ก 3 ลำดับแรก คือ (1) เพื่อบรรเทาความหิวและรองท้องระหว่างมื้ออาหาร หรือคิดเป็นร้อยละ 29.28 (2) เพื่อสุขภาพร่างกายเพราะคุณค่าทางโภชนาการ โดยเน้นเพื่อบำรุงกระดูก หรือคิดเป็นร้อยละ 22.97 (3) เพื่อสุขภาพร่างกายเพราะคุณค่าทางโภชนาการ โดยนมเป็นแหล่งโปรตีนที่มีคุณภาพ หรือคิดเป็นร้อยละ 18.17 ซึ่งเหตุผลในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ไทย - เดนมาร์ก เป็นประจำ 3 ลำดับแรก คือ (1) ความมั่นใจในคุณภาพ หรือคิดเป็นร้อยละ 35.29 (2) ผลิตภัณฑ์

หาซื้อได้ง่าย สะดวกสบาย หรือคิดเป็นร้อยละ 19.82 (3) ราคาของผลิตภัณฑ์ อร่อย/ถูกปาก หรือคิดเป็นร้อยละ 19.22

เหตุผลที่ไม่เลือกบริโภค และซื้อผลิตภัณฑ์แบรนด์ไทย – เดนมาร์ก 3 ลำดับแรก คือ (1) การเลือกบริโภค และซื้อผลิตภัณฑ์แบรนด์ปัจจุบันมานานจนเคยชิน หรือคิดเป็นร้อยละ 65.02 (2) กลุ่มลูกค้าเปรียบเทียบราคา/โปรโมชั่นแล้วยังพบว่าไม่คุ้มค่า หรือคิดเป็นร้อยละ 29.28 (3) ผลิตภัณฑ์แบรนด์ไทย – เดนมาร์ก หาซื้อได้ค่อนข้างยาก หรือคิดเป็นร้อยละ 24.02 โดยกลุ่มลูกค้าแบรนด์ ไทย - เดนมาร์ก ร้อยละ 42.94 มองว่าผลิตภัณฑ์แบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง/เพิ่มเติมสิ่งใด รองลงมา มองว่าแบรนด์ไทย - เดนมาร์กต้องปรับปรุง/เพิ่มเติมในประเด็นของช่องทางการจำหน่าย บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย และรสชาติ เพื่อให้ได้รสชาติที่มีความกลมกล่อม คุณค่าทางโภชนาการ ราคาจำหน่าย การโฆษณาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โปรโมชั่นที่จูงใจ และปริมาณต่อการบริโภค หรือคิดเป็นร้อยละ 19.22 ร้อยละ 8.71 ร้อยละ 8.71 ร้อยละ 6.76 ร้อยละ 6.16 ร้อยละ 5.26 ร้อยละ 1.95 และร้อยละ 0.75 ตามลำดับ

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือสื่อประชาสัมพันธ์จากแบรนด์ไทย – เดนมาร์ก กลุ่มตัวอย่างลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสาร/สื่อประชาสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ จากร้านสะดวกซื้อ (7-Eleven, Family Mart, Lawson) ห้างไฮเปอร์มาร์เก็ต (เทสโก้ โลตัส, แม็คโคร, บิ๊กซี) และซูเปอร์มาร์เก็ต (ท็อปส์, วิลล่า มาร์เก็ต, ฟู้ดแลนด์) เป็นหลัก หรือคิดเป็นร้อยละ 61.86 ร้อยละ 43.69 และร้อยละ 26.73 ตามลำดับ

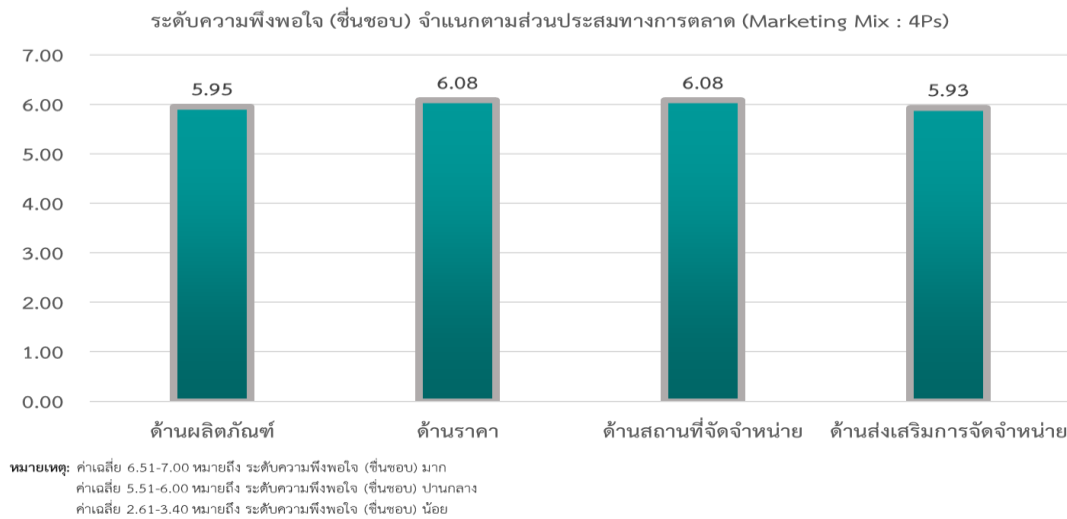
3) ช่องทางการจัดจำหน่าย

ความคิดเห็นที่มีต่อช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ จากการสำรวจพฤติกรรมที่มีต่อช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าชื่นชอบการซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านทางร้านสะดวกซื้อ เช่น 7-11 โลว์สัน เป็นต้น หรือคิดเป็นร้อยละ 60.96 รองลงมา คือ การซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านทางซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ เช่น โลตัส บิ๊กซี ท็อปส์ แม็กซ์แวลู เป็นต้น หรือคิดเป็นร้อยละ 23.12 และร้านโชห่วย/ขายของชำ หรือคิดเป็นร้อยละ 11.86

ระดับความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ที่มีต่อช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ของ อ.ส.ค. พบว่ากลุ่มตัวอย่างลูกค้ามีความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางร้านโชห่วย/ขายของชำ มากที่สุด หรือคิดเป็น 4.71 คะแนน รองลงมา คือ ร้านสะดวกซื้อ เช่น 7-11 โลว์สัน เป็นต้น และช่องทางออนไลน์ เช่น Shopee Lazada เป็นต้น คิดเป็น 4.63 และ 4.60 ตามลำดับ

4) ความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

ภาพรวมในแต่ละด้าน จากผลสำรวจความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ของผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างลูกค้าของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ต่อผลิตภัณฑ์และบริการในแต่ละด้านที่ระดับปานกลาง ซึ่งหากพิจารณาจำแนกในแต่ละด้านของผลิตภัณฑ์และบริการ จากแนวคิดและทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4Ps) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านราคา และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ที่ 6.08 (Top2Boxes ร้อยละ 85.39 และ 83.81 ตามลำดับ) รองลงมา คือ ด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ที่ 5.95 (Top2Boxes ร้อยละ 83.56) และ ด้านการส่งเสริมการตลาด โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) ที่ 5.93 (Top2Boxes ร้อยละ 78.03)



ภาพที่ 63 ระดับความพึงพอใจ (ชื่นชอบ) จำแนกตามส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps)

ภาพรวมด้านผลิตภัณฑ์ (Product) จากผลสำรวจความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความพึงพอใจต่อภาพรวมด้านผลิตภัณฑ์ ที่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 5.95 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 รสชาติของผลิตภัณฑ์ เช่น ความอร่อย ทานง่าย เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.30 ลำดับที่ 2 กลิ่นของผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.14 และลำดับที่ 3 ผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.08 ในขณะที่ความหลากหลายของบรรจุภัณฑ์ (ขนาดและปริมาณ) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 5.95

ตารางที่ 41 ความพึงพอใจต่อด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
รสชาติของผลิตภัณฑ์ เช่น ความอร่อย ทานง่าย เป็นต้น	6.30	ปานกลาง
กลิ่นของผลิตภัณฑ์	6.14	ปานกลาง
ความหลากหลายของรสชาติ	6.04	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติที่ดี และมีความน่าเชื่อถือ	6.08	ปานกลาง
ความหลากหลายของบรรจุภัณฑ์ (ขนาดและปริมาณ)	5.95	ปานกลาง
บรรจุภัณฑ์ เช่น คุณภาพกล่อง ฉลากชัดเจน เป็นต้น	5.98	ปานกลาง
ความสดใหม่ของผลิตภัณฑ์	6.01	ปานกลาง

ภาพรวมด้านราคา (Price) จากผลสำรวจความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความพึงพอใจต่อภาพรวมด้านราคาเฉลี่ยที่ 6.08 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงสุด คือ ราคาจำหน่ายมีความคุ้มค่ากับคุณภาพ/รสชาติ/ปริมาณ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.21 รองลงมา คือ ราคาจำหน่ายเมื่อเทียบกับสินค้าแบบเดียวกันในตลาด มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.13



ตารางที่ 42 ความพึงพอใจต่อด้านราคา (Price)

ด้านราคา (Price)	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
ราคาจำหน่ายมีความคุ้มค่ากับคุณภาพ/รสชาติ/ปริมาณ	6.21	ปานกลาง
ราคาจำหน่ายเมื่อเทียบกับสินค้า แบบเดียวกันในตลาด	6.13	ปานกลาง

ภาพรวมด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place) จากผลสำรวจความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความพึงพอใจต่อภาพรวมด้านสถานที่จัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ยที่ 6.08 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 สามารถหาซื้อได้ง่าย/สะดวกในการเลือกซื้อ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.27 ลำดับที่ 2 สถานที่ จัดจำหน่ายหลากหลาย และ ลำดับที่ 3 ผลิตภัณฑ์วางอยู่ในตำแหน่งที่มองเห็นได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.16 และ 6.14 ตามลำดับ ในขณะที่สถานที่จัดจำหน่าย มีความเพียงพอ (มีผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่ต้องการ) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.10

ตารางที่ 43 ความพึงพอใจต่อด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place)

ด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place)	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
สามารถหาซื้อได้ง่าย/สะดวกในการเลือกซื้อ	6.27	ปานกลาง
สถานที่จัดจำหน่ายหลากหลาย	6.16	ปานกลาง
สถานที่จัดจำหน่ายมีความเพียงพอ (มีผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่ต้องการ)	6.10	ปานกลาง
ผลิตภัณฑ์วางอยู่ในตำแหน่งที่มองเห็นได้ง่าย	6.14	ปานกลาง

ภาพรวมด้านส่งเสริมการขาย (Promotion) จากผลสำรวจความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์และบริการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความพึงพอใจต่อภาพรวมด้านส่งเสริมการขาย ที่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 5.93 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจสูงสุด คือ โปรโมชัน ณ จุดขาย (ลด/แลก/แจก/แถม) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.10 รองลงมา คือ สินค้าสมนาคุณ/ของฟรี มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 6.01 ในขณะที่กิจกรรมอื่นต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ 5.96

ตารางที่ 44 ความพึงพอใจต่อด้านส่งเสริมการขาย (Promotion)

ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion)	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
โปรโมชัน ณ จุดขาย (ลด/แลก/แจก/แถม)	6.10	ปานกลาง
สินค้าสมนาคุณ/ของฟรี	6.01	ปานกลาง
กิจกรรมอื่นต่าง ๆ	5.96	ปานกลาง

5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันและทัศนคติต่อภาพลักษณ์

ภาพรวมความผูกพันต่อภาพลักษณ์ จากผลสำรวจความผูกพันต่อภาพลักษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก มีความผูกพันต่อภาพลักษณ์ (ภาพรวม) ที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อภาพลักษณ์ภาพรวมที่ 3.88 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันสูงสุด คือ มีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์กที่บริโภคเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อภาพลักษณ์ที่

4.09 ในขณะที่หัวข้อกลุ่มตัวอย่างลูกค้าจะแนะนำให้คนรู้จักหันมาลองทาน/ซื้อผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ค มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อภาพลักษณ์น้อยที่สุด ที่ 3.88

ตารางที่ 45 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อภาพลักษณ์แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค

ความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์	ค่าเฉลี่ย	ระดับความผูกพัน
ท่านจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ไทย - เดนมาร์คอย่างต่อเนื่อง	4.09	มาก
ท่านจะไม่เปลี่ยนไปซื้อแบรนด์อื่น นอกจากแบรนด์ไทย - เดนมาร์ค	3.91	มาก
ท่านจะแนะนำให้คนรู้จักหันมาลองทาน/ซื้อผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค	3.88	มาก
ท่านเชื่อมั่นและไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ค ทั้งเรื่องคุณภาพและปริมาณ	3.94	มาก
ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ค มีความจริงใจต่อผู้บริโภค และเอาใจใส่ต่อลูกค้า	3.96	มาก
ท่านจะพูดถึงผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค ในแง่ดีเสมอ	3.97	มาก
ท่านเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ดีที่สุด	3.94	มาก
ท่านมีความผูกพัน/จะกลับมาซื้อซ้ำ แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค (ภาพรวม)	3.88	มาก

ภาพรวมทัศนคติต่อภาพลักษณ์ จากผลสำรวจทัศนคติต่อภาพลักษณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าของแบรนด์ไทย - เดนมาร์ค มีทัศนคติต่อภาพลักษณ์ (ภาพรวม) ที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อภาพลักษณ์ภาพรวมที่ 3.96 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของทัศนคติสูงสุด คือ แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ส่งเสริมเกษตรกรโคนมของประเทศ มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อภาพลักษณ์ที่ 4.14 ในขณะที่หัวข้อกลุ่มตัวอย่างลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ไทย - เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อภาพลักษณ์ น้อยที่สุด ที่ 4.00

ตารางที่ 46 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาพลักษณ์แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค

ความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์	ค่าเฉลี่ย	ระดับทัศนคติ
แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ ที่ส่งเสริมเกษตรกรโคนมของประเทศ	4.14	มาก
แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค ช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมนมของประเทศให้ดียิ่งขึ้น	4.05	มาก
แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค ส่งมอบคุณค่า ให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์ที่ดี มาโดยตลอด	4.03	มาก
แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ ที่มีผลิตภัณฑ์ที่ดีและมีมาตรฐานปลอดภัยต่อผู้บริโภค	4.04	มาก
แบรนด์ไทย - เดนมาร์ค เป็นนมผลิตจากน้ำนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง มีประโยชน์	4.02	มาก
ท่านจะพูดถึงผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ไทย - เดนมาร์คในแง่ดีเสมอ	4.02	มาก
ท่านเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ไทย - เดนมาร์คเป็นแบรนด์ที่ดีที่สุด	4.00	มาก
ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ ไทย - เดนมาร์ค (ภาพรวม)	3.96	มาก

6) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมในอนาคต

ความคาดหวังเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมในอนาคต จากการสำรวจความคิดเห็น ที่มีต่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นมในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างลูกค้าคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์นมสามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับร่างกาย ร้อยละ 63.66 รองลงมา คือ เพื่อให้สุขภาพที่ดีขึ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 60.51 และให้เมื่อรับประทานแล้วอึดท้องมากขึ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 38.89 เป็นหลัก

ตารางที่ 47 ความคาดหวังการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นม

ความคาดหวังการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นม	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
สามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับร่างกาย	424	63.66	1
ป้องกันโรคต่างๆ ได้	161	24.17	
เพื่อสุขภาพที่ดีขึ้น	403	60.51	2
รับประทานแล้วอึดท้องมากขึ้น	259	38.89	3
สามารถรักษาโรคได้	78	11.71	
บำรุงผิวพรรณหรือดูแลรูปร่างและลดน้ำหนัก	80	12.01	
รสชาติดีถูกปากทำให้เกิดความสุข	170	25.53	
อื่นๆ	1	0.15	

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

อ.ส.ค. จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ตามกรอบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) และนำสารสนเทศจากกลุ่มลูกค้า (Voice of Customer) มีแนวทางการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะสินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการรูปแบบใหม่ มีพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและ Intelligent Risk ที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม สินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการ ให้สามารถครอบคลุมได้ทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต ซึ่งคณะที่ปรึกษา ได้นำเสนอ แนวทางการพัฒนาเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละกลุ่มได้ต่อไป ดังนี้

เมื่อพิจารณาผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันของ อ.ส.ค. และความต้องการของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มนั้น คณะที่ปรึกษานำเสนอตัวอย่างแนวทางการจับคู่ นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มเด็ก (อายุ 5 - 12 ปี) นำเสนอผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที หรือนมโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มาพร้อมคุณค่าทางสารอาหาร (High Value Added)
- กลุ่มนักเรียน นักศึกษา และ First Jobber (อายุ 13 - 25 ปี) นำเสนอผลิตภัณฑ์ประเภทโยเกิร์ตพร้อมดื่มปราศจากไขมัน และนม ยู.เอช.ที รสผลไม้
- กลุ่มวัยทำงาน (อายุ 26 - 60 ปี) นำเสนอผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที ปราศจากน้ำตาลแลคโตส นมพาสเจอร์ไรส์ พร้อมคุณค่าทางสารอาหาร (High Value Added) ที่ตอบสนองความต้องการ

- กลุ่มผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) นำเสนอนม ยู.เอช.ที พร่องมันเนย พร้อมคุณค่าทางสารอาหาร (High Value Added) ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนี้ เช่น แคลเซียม และนมผงสำหรับผู้สูงอายุ

แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากแนวทางการจับคู่ นำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาจากผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันของ อ.ส.ค. แล้วนั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ อ.ส.ค. สามารถดำเนินการ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งลดความเสี่ยงในตลาดที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหามลพิษ และคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ โดยแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต อาทิ

นมผงพร้อมซัง ประเทศไทยนับเป็นหนึ่งในหลายประเทศที่กำลังจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ และในระยะเวลาไม่เกิน 10 ปีต่อจากนี้ จะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ โดยในปี 2565 ประเทศไทย มีสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ในอัตราร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรประเทศ และคาดว่าในปี 2576 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การเป็น “สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่” ที่จะมีสัดส่วนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ในอัตราร้อยละ 28 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มที่จำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มสูงขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มที่ร่างกายจะเสื่อมถอยและอ่อนแอลง ทำให้ต้องการสารอาหารเพิ่มเติม เพื่อซ่อมแซม ส่วนที่สึกหรอ และชะลอการสูญเสียมวลกระดูก ส่งผลให้ผู้ประกอบการนมหลากหลายแบรนด์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเสริมสารอาหารที่จำเป็นต่อโภชนาการความต้องการของกลุ่มนี้ เช่น แคลเซียม วิตามิน และแร่ธาตุ เป็นต้น ซึ่งแบรนด์ที่ได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จัก คือ แอนลีน (Anlene) และเอนชัวร์ (Ensure) ที่ได้มีการพัฒนานมผงพร้อมซังที่มีรสชาติ และขนาดต่าง ๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มคนกลุ่มนี้ให้ได้มากที่สุด โดย อ.ส.ค. สามารถเริ่มเข้าสู่ตลาดจากนมพร้อมซังสำหรับลูกค้ากลุ่มที่มีโรคประจำตัว เช่น โรคไต โรคเบาหวาน เป็นต้น ได้เป็นลำดับแรก เนื่องจากตลาดดังกล่าวค่อนข้างมีความเฉพาะ และมีคู่แข่งในตลาด ที่ไม่มากนัก โดยลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นมสำหรับบำรุงร่างกาย ภายใต้ข้อจำกัดของการที่ไม่สามารถรับประทานสารอาหารบางประเภทได้

ผลิตภัณฑ์รูปแบบแพ็คเกจ หนึ่งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มบุคคลในปัจจุบันที่ต้องดำเนินชีวิตอย่างเร่งรีบ โดยเฉพาะในช่วงเวลาเร่งด่วน เช่น ช่วงเช้า กลางวัน และระหว่างมื้ออาหาร และกลุ่มบุคคลที่ต้องการความสะดวกสบายในการรับประทาน ซึ่งผลิตภัณฑ์รูปแบบแพ็คเกจนั้น จะมีขนาดที่พอเหมาะในการพกพา ไปยังสถานที่ต่าง ๆ เหมาะกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเด็ก กลุ่มนักเรียน นักศึกษา First Jobber และกลุ่มวัยทำงาน และยังสามารถลดข้อจำกัด และอุปสรรคในการส่งออกสินค้าและผลิตภัณฑ์นม ในบางประเทศ โดยสามารถนำมาประยุกต์ได้ใช้ในผลิตภัณฑ์ประเภทโยเกิร์ตพร้อมดื่ม และไอศกรีม ที่ อ.ส.ค. ได้ดำเนินการผลิตอยู่ในปัจจุบัน

ผลิตภัณฑ์ เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า ในธุรกิจโฮเรกา (HORECA) ในปัจจุบัน อ.ส.ค. มีผลิตภัณฑ์นมที่สามารถตอบสนองกลุ่มธุรกิจโฮเรกาอ.ส.ค. เพียงผลิตภัณฑ์เดียว คือ นมพาสเจอร์ไรส์รสจืด ขนาด 2,000 มิลลิลิตร ส่วนแบรนด์อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น CP – Meiji (ซีพี – เมจิ) หรือ Magnolia ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์นมเพื่อ



ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว โดยการปรับขนาดของผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจที่มีการใช้ในปริมาณมาก (ขนาด 2,000 มิลลิลิตร และ 5,000 มิลลิลิตร) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์นมสำหรับการชงกาแฟที่จะต้องสามารถตีฟองได้ง่าย เนื้อฟองเนียนนุ่ม และรสชาติหอมกลมกล่อมกว่าผลิตภัณฑ์นมทั่วไป ซึ่งผลิตภัณฑ์และแบรนด์ ที่มีการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สำหรับตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าดังกล่าว อาทิ Meiji RAY นมพาสเจอร์ไรส์สำหรับชงกาแฟโดยเฉพาะ, เมจิ-บาร์สด้านนมพาสเจอร์ไรส์สำหรับตีฟองนมโดยเฉพาะ, นกเหยี่ยวผลิตภัณฑ์นมยูเอชทีสำหรับตีฟอง, นกเหยี่ยวฟอลคอนเอ็กซ์ตราที่เหมาะสมสำหรับเครื่องดื่มทุกประเภท ทั้งเครื่องดื่มร้อนและเย็น และ Falcon Fresh Milk เป็นต้น รวมถึงผลิตภัณฑ์นมสำหรับทำอาหารที่ใช้กันแพร่หลายในธุรกิจต่าง ๆ เช่น ร้านอาหาร เบอเกอร์รี่ เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ เพื่อขยายกลุ่มธุรกิจความงาม และดูแลร่างกาย (Beauty & Personal Care)

ปัจจุบันไม่เพียงแต่ผู้หญิงเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับการดูแลตัวเอง แม้แต่ผู้ชายก็ให้ความสำคัญกับเรื่องความงามมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้ชายที่รักสวยรักงาม (Metro Sexual) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2565 ภาพรวมตลาดความงามทั่วโลกเติบโตร้อยละ 6 คิดเป็นมูลค่ากว่า 2.5 แสนล้านยูโร หรือ 9.4 ล้านล้านบาท แบ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหนังร้อยละ 41 ผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผมร้อยละ 22 ผลิตภัณฑ์ เมคอัพร้อยละ 16 และผลิตภัณฑ์น้ำหอมร้อยละ 11 ส่วนตลาดความงามในประเทศไทยปี 2565 มีมูลค่า 1.49 แสนล้านบาท แบ่งเป็นผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหนังร้อยละ 60 ผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผมร้อยละ 20 ผลิตภัณฑ์ เมคอัพร้อยละ 14 และผลิตภัณฑ์น้ำหอมร้อยละ 661 โดยมีหลายแบรนด์ที่ใช้น้ำนมเป็นส่วนผสมหลัก ในผลิตภัณฑ์ความงาม เช่น SCENTIO Beauty Buffet Hokkaido Milk Shower Cream & Body Lotion, U star , Cathy Doll, Le'SKIN เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ เพื่อขยายกลุ่มธุรกิจการแพทย์และสุขภาพ (Health Care) จากกระแสการ

ดูแลสุขภาพด้วยอาหารและเครื่องดื่มกำลังได้รับความนิยมอย่างมาก อันจะเห็นได้จากข้อมูลของ Euromonitor International ในปี 2565 ที่พบว่า สินค้าอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ มีการจำหน่ายในชั้นวางสินค้า คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 ของสินค้าอาหารที่บรรจุหีบห่อในห้างร้านต่าง ๆ ทั่วโลก มีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง จาก (1) การเข้าถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกได้ว่าจะใช้รูปแบบการดูแลสุขภาพแบบใด (2) ในยุค New Normal ผู้บริโภคจะเลือกบริโภค เพื่อป้องกันสุขภาพมากกว่าการรักษาสุขภาพ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของ อ.ส.ค. ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ โดยในกลุ่มธุรกิจ Health Care มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากคู่แข่งที่สำคัญของธุรกิจ Health Care ส่วนใหญ่ คือ โรงพยาบาล หรือสถานพยาบาล ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ออกผลิตภัณฑ์สำหรับสุขภาพเข้ามา ในตลาด ซึ่งแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักในตลาด เช่น BNH Milk Mom และ Mommy Booster เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีกลุ่มซัพพลายเออร์ต่าง ๆ เช่น บริษัทยา บริษัทเครื่องมือทางการแพทย์ เป็นต้น อีกด้วย



แนวโน้มจำนวนข้อร้องเรียน และเรื่องที่ลูกค้าร้องเรียน

เมื่อพิจารณาข้อร้องเรียนของลูกค้าตั้งแต่ปี 2561-2565 พบว่า ลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับความผิดปกติของผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3.22 โดยความผิดปกติของผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์กที่พบมากที่สุดได้แก่ นมตกตะกอน/แยกชั้น (ร้อยละ 30.24) รองลงมาคือ นมเป็นก้อน (ร้อยละ 21.42) และนมเปรี้ยว (ร้อยละ 16.58) เมื่อพิจารณารสชาติของผลิตภัณฑ์ที่พบข้อร้องเรียนมากที่สุดได้แก่ รสจืด (ร้อยละ 59.05) และขนาดที่พบข้อร้องเรียนมากที่สุดได้แก่ ขนาด 200 ซีซี (ร้อยละ 59)

ตารางที่ 48 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามความผิดปกติของสินค้า)

ปี	ก้อน	เปรี้ยว	บวม	ก้อนเปรี้ยว	ก้อนบวม	ตกตะกอน แยกชั้น	เป็น เม็ด	รสชาติ กลิ่น ผิดปกติ	กล่อง รั่ว บูด น้มนม	อื่นๆ	รวม
2561	268	144	170	40	28	125	15	12	169	-	971
2562	193	234	121	42	19	546	11	6	84	-	1,256
2563	395	348	113	86	37	674	13	10	92	-	1,768
2564	343	178	103	34	12	385	11	179	72	76	1,393
2565	146	137	41	77	23	169	25	114	83	76	891
รวม	1,345	1,041	548	279	119	1,899	75	321	500	152	6,279

ตารางที่ 49 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามรสชาติ)

ปี	จืด	หวาน	ช็อคโก แลต	พร้อมน้ นย	สตโร เบอร์รี่	โยเกิร์ต พร้อมดื่ม	แลค โตสฟรี	อื่นๆ	รวม
2561	680	86	176	12	6	40	-	-	1,000
2562	661	48	496	39	8	13	-	-	1,295
2563	935	51	671	16	8	9	-	-	1,690
2564	786	99	462	3	11	9	-	-	1,370
2565	590	62	98	29	38	14	25	4	860
รวม	3,652	346	1,903	99	71	85	25	4	6,185

ตารางที่ 50 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์นมไทย-เดนมาร์ก (จำแนกตามขนาด)

ปี	125 ซีซี	200 ซีซี	250 ซีซี	รวม
2561	144	587	269	1,000
2562	125	769	371	1,265
2563	235	1,028	493	1,756
2564	156	763	411	1,330
2565	98	506	212	816
รวม	758	3,653	1,756	6,167



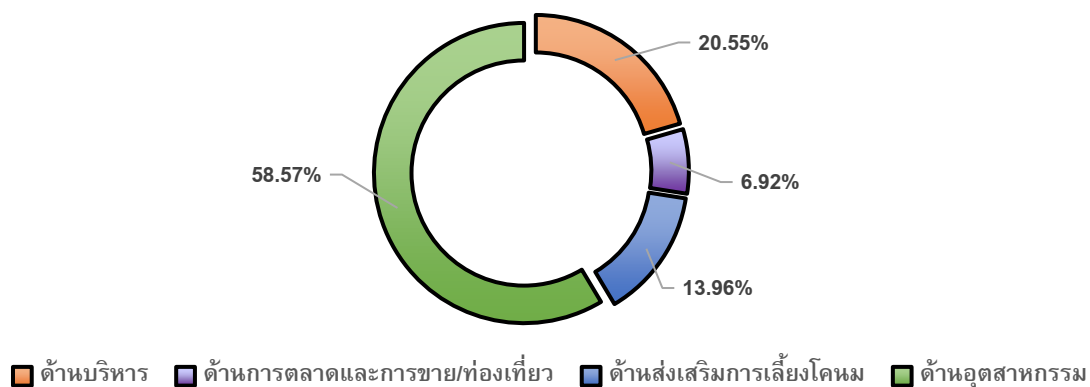
2.2.3 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

ณ มีนาคม 2566 อ.ส.ค. มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 910 คน โดยสามารถจำแนกตามลักษณะงานได้ดังนี้ 1) ด้านบริหาร จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 20.55 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 2) ด้านการตลาดและการขาย/การท่องเที่ยว จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 6.92 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 3) ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 13.96 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และ 4) ด้านอุตสาหกรรม จำนวน 533 คน คิดเป็นร้อยละ 58.57 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และจะมีพนักงานเกษียณอายุในปี 2575 ทั้งสิ้น 429 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับ 4 ลงมา จำนวน 219 คน, พนักงานระดับ 5 จำนวน 110 คน, และพนักงานระดับ 6 ขึ้นไปจำนวน 100 คน

ตารางที่ 51 จำนวนพนักงานจำแนกตามลักษณะงาน

ฝ่าย/สำนักงาน		พนักงาน	ร้อยละ
	ฝ่ายบริหาร	5	0.55
	ฝ่ายอำนวยการ	30	3.30
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13	1.43
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	13	1.43
	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	12	1.32
	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	28	3.08
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	33	3.63
	ฝ่ายพัสดุและบริการ	43	4.73
	กองเลขานุการคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม	10	1.10
รวมด้านบริหาร		197	187
	ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร	28	3.08
	ฝ่ายการตลาดและการขาย	35	3.85
รวมด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว		66	63
	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม	65	7.14
	ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม	62	6.81
รวมด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม		140	127
	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง	233	25.60
	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้	111	12.20
	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	92	10.11
	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง	59	6.48
	สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน	38	4.18
รวมด้านอุตสาหกรรม		566	533
รวม อ.ส.ค.		969	910

ร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะงาน



ภาพที่ 64 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะงาน

ตารางที่ 52 จำนวนพนักงานที่เกษียณอายุในปี 2566-2575

ปีเกษียณอายุ	ระดับ 6 ขึ้นไป	ระดับ 5	ระดับ 4 ลงมา	รวมผู้เกษียณอายุ
2566	11	10	25	46
2567	10	12	20	42
2568	10	11	36	57
2569	15	12	30	57
2570	17	16	24	57
2571	8	15	18	41
2572	8	13	23	44
2573	9	7	21	37
2574	5	9	9	23
2575	7	5	13	23
รวม	100	110	219	429

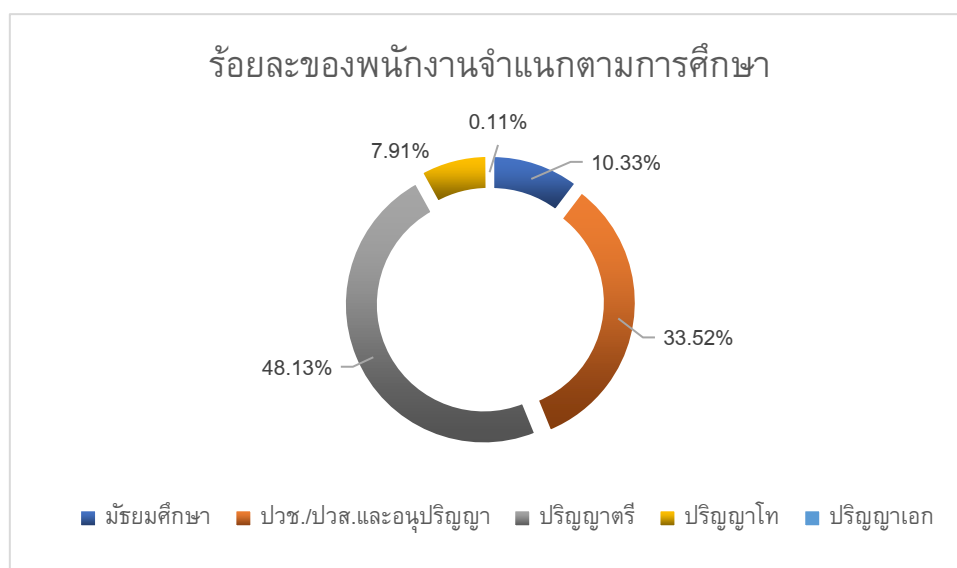
ตารางที่ 53 จำนวนพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	Generation	จำนวน	ร้อยละ	อายุเฉลี่ย
50 ปีขึ้นไป	Gen-B	432	47.50	58
35-49 ปี	Gen-X	248	27.20	48
25-34 ปี	Gen-Y	221	24.30	33
น้อยกว่า 25 ปี	Gen-Z	9	1.00	24
รวม		910	100.00	44

จำนวนพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ สามารถแบ่งได้เป็น 1) ช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 432 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 2) ช่วงอายุ 35-49 ปี จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 3) ช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และ 4) อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

ตารางที่ 54 จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

พันธกิจ/หน่วยงาน	รวม	มัธยมศึกษา	ปวส.และอนุปริญญา, ปวช.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1. ด้านอำนวยการและบริหาร	187	12	41	110	24	-
2. ด้านการตลาดและการขาย/ท่องเที่ยว	63	3	9	41	10	-
3. ด้านกิจการโคนม	127	11	38	68	9	1
4. ด้านอุตสาหกรรมโคนม	533	68	217	219	29	-
รวม	910	94	305	438	72	1



ภาพที่ 65 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

จำนวนพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา อ.ส.ค. สามารถแบ่งได้เป็น 1) ระดับปริญญาตรี จำนวน 438 คน คิดเป็นร้อยละ 48.13 ของพนักงานทั้งหมด 2) ระดับ ปวช./ปวส.และอนุปริญญา จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 33.52 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 3) ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 10.33 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 4) ระดับปริญญาโท จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 7.91 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และ 5) ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.11 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

เมื่อพิจารณาโครงสร้างบุคลากรพบว่า อ.ส.ค. จะขาดช่วงการหาอัตราทดแทนในระยะเวลาอันใกล้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งบริหาร โดย อ.ส.ค. จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

2.2.4 นโยบายคณะกรรมการ อ.ส.ค.

นโยบายการปฏิบัติงาน ยึดแนวทาง 4 เรื่อง ดังนี้

- ยึดระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนด เป็นหลัก
- ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งตามแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. เดิม (ปี 2560-2565) “นมแห่งชาติ ภายในปี 2565” ซึ่งต้องพิจารณาว่าบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ และแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฉบับใหม่ (ปี 2566-2570) ของ อ.ส.ค. คือ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิต ที่ดีกว่า” นั้น จะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร
- อ.ส.ค. จะเป็นที่พักของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม เนื่องจาก FTA ปี 2568 จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ รวมทั้งเรื่องการค้าเสรีอาเซียนผู้เลี้ยงโคนมซึ่งอาจจะประสบปัญหา
- ปัญหาของ อ.ส.ค. ในปัจจุบันคือ การพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด จะบริหารจัดการอย่างไรในภาวะวิกฤตเช่นนี้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของ อ.ส.ค. มีคุณภาพที่ดี แต่เหตุใดไม่สามารถทำการตลาดให้ได้ตามเป้าหมาย

2.2.5 นโยบายผู้อำนวยการ อ.ส.ค.

การจัดทำแผนงาน/โครงการฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค.ปี 2566-2570 และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ขอเน้นย้ำให้หน่วยงานตรวจสอบว่าสอดคล้องกับแผนงานหลักหรือไม่ และควรให้มีการใช้งบประมาณเท่าที่จำเป็น โดยมุ่งเป้าให้ตอบโจทย์แผนงานหลักของ อ.ส.ค. และใช้เงินน้อยที่สุด ขอให้คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ อ.ส.ค.จะได้รับสูงสุด และประหยัดให้มากที่สุด จึงขอให้หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปพิจารณาร่วมกันในการทบทวนเรื่องงบประมาณอีกครั้ง

จึงขอขออนุมัติตัวอย่างของรูปแบบการบริหารจัดการฟาร์มตัวอย่าง จำนวนแม่โครีดนม 50 ตัว ที่ อ.ส.ค.ใช้แหล่งเงินงบประมาณจากภายนอกมาใช้ เพื่อดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ ซึ่งในอนาคตน่าจะเป็นประโยชน์แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมที่มีฟาร์มขนาดเล็กเคียงกับจำนวนแม่โครีดนม 50 ตัว

2.2.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน



ภาพที่ 66 Value Chain ของ อ.ส.ค.

กิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในส่วนต้นน้ำ ได้แก่ 1) การส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยดำเนินการทั้งในเรื่องการฝึกอบรมให้กับเกษตรกรรวมถึงศูนย์รับน้ำนมดิบและสหกรณ์โคนม, การให้บริการสัตวแพทย์และผสมเทียม, การแนะนำ ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรในเรื่องมาตรฐาน GAP และ Smart Farmer 2) การรับซื้อน้ำนมดิบจากสหกรณ์, การตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบ และมาตรฐาน GMP รวมถึงการผลิตและจำหน่ายปัจจัยการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรและสหกรณ์

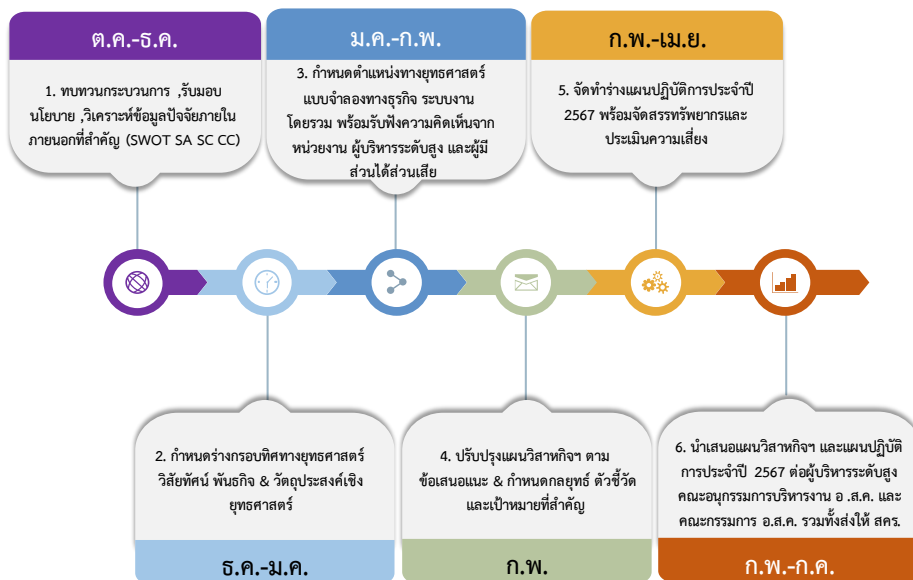
กิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในส่วนกลางน้ำ เริ่มตั้งแต่การขนส่งน้ำนมดิบคุณภาพที่รับซื้อจากเกษตรกรและสหกรณ์ จัดหาวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์นม และผลิตผลิตภัณฑ์นมที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัยตามมาตรฐานสากล รวมไปถึงการขนส่งผลิตภัณฑ์นม

กิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในส่วนปลายน้ำ อ.ส.ค.ได้ดำเนินการรวบรวมตัวแทนจำหน่าย สร้าง Smart Agents และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการหลังการขายได้แก่การรับซื้อร้องเรียนกรณีเกิดปัญหา พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาทันที และได้มีการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อใช้สำหรับปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.ดำเนินการโดยอ้างอิงจาก หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ซึ่ง อ.ส.ค. ได้กำหนดกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

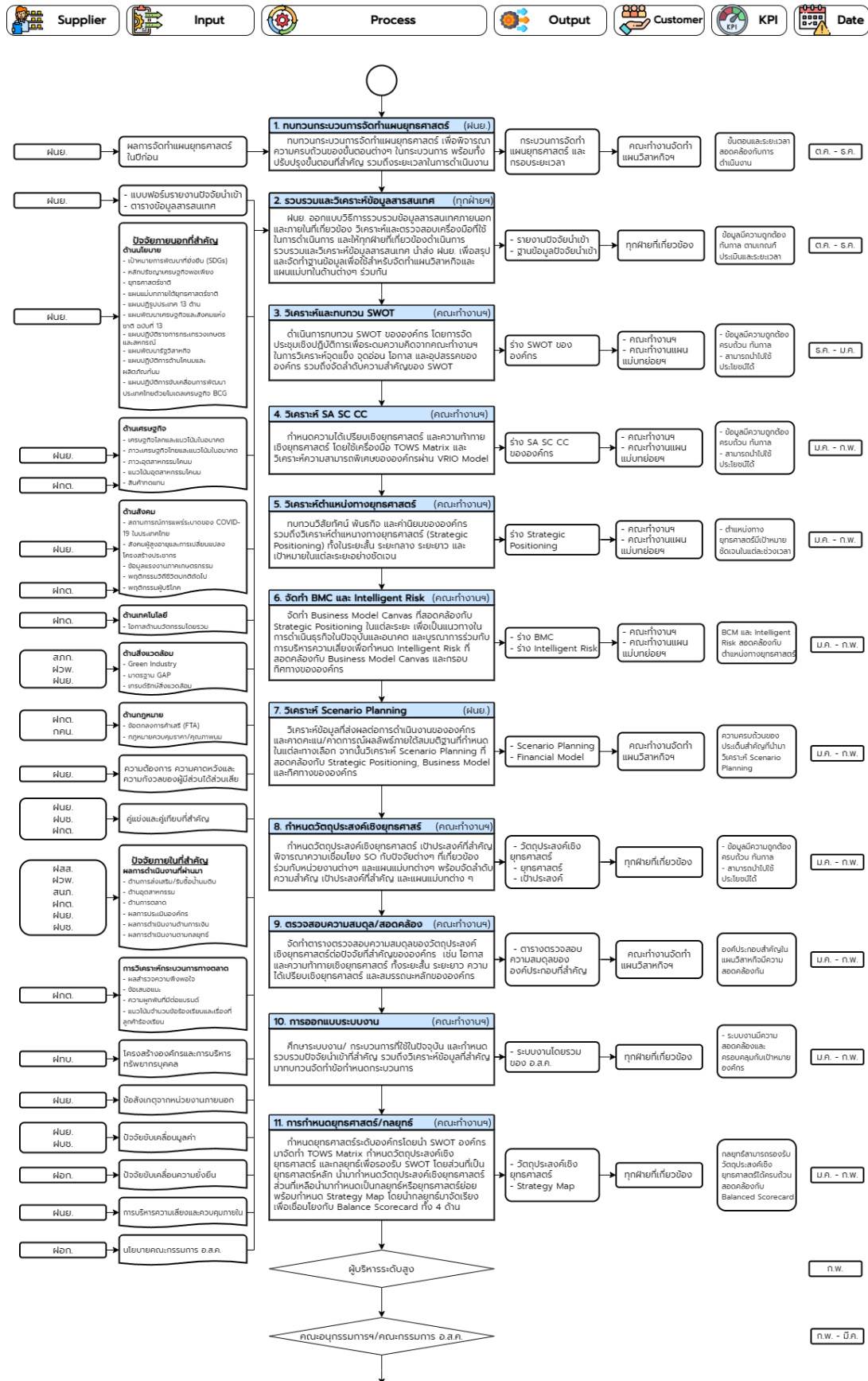


ภาพที่ 67 ปฏิทินและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

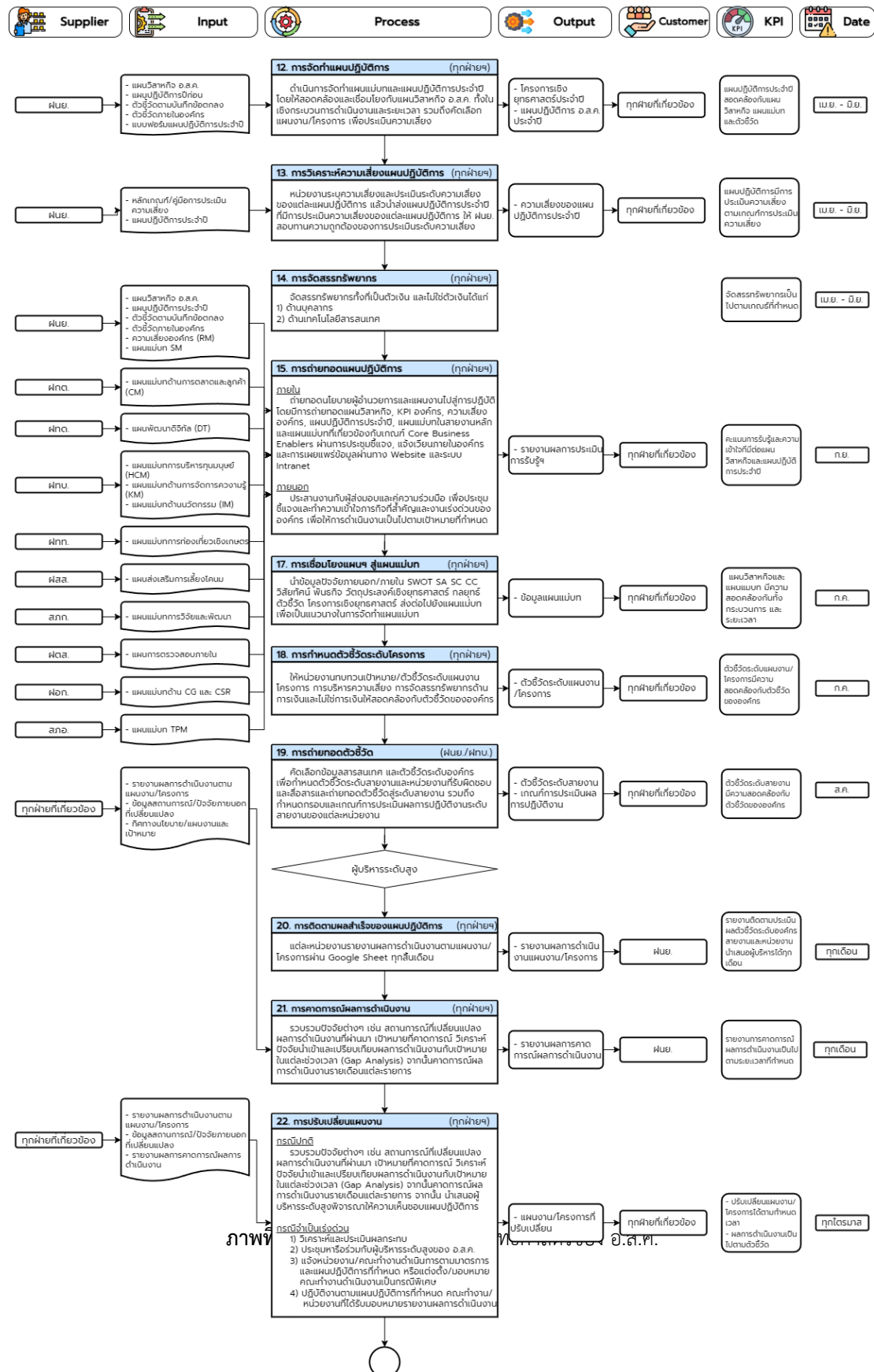
กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.ดำเนินการโดยอ้างอิงจาก หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ซึ่ง อ.ส.ค. ได้กำหนดกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการและ 9 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ (1) การทบทวนกระบวนการ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 1 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ, การทบทวน SWOT SA SC CC วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ อ.ส.ค., การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ Scenario Planning, การทบทวน/กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์เชื่อมโยงกับปัจจัยต่างๆ และการทบทวน/กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และ Strategy Map (3) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในกระบวนการนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ, การสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) และการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนงานและประเมินผล

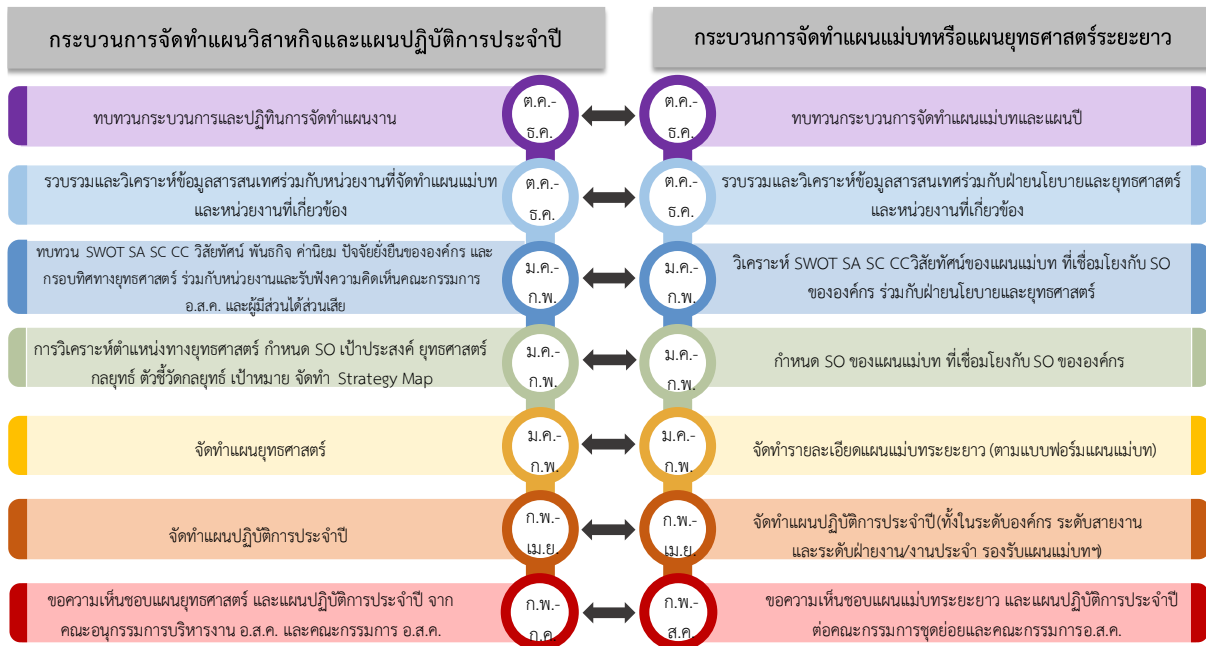


กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์





ภาพที่ 69 การเชื่อมโยงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับแผนแม่บท

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

อ.ส.ค. ได้นำ SWOT Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งได้รวบรวมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมาใช้ในการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ PESTEL Analysis และ McKinsey's 7S Model รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ อ.ส.ค. ได้ดำเนินการเชื่อมโยงหลักแนวคิด Balanced Scorecard: BSC มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

3.2.1 จุดแข็ง (STRENGTHS)

- S1 ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพ ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อถือและไว้วางใจ
- S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP(420), GHPs & HACCP Codex และ HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย
- S4 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม

3.2.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)

- W1 สภาพคล่องลดลง รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำกำไรลดลง ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการใช้งบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด
- W2 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก
- W3 แนวโน้มยอดขายลดลง ไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการใช้ช่องทางที่ตรงกับกลุ่มของลูกค้าค่อนข้างน้อย
- W4 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น
- W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรับรองการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม
- W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจใหม่ที่ต้องเนื่องการนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร
- W7 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในเพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ต้องเนื่อง ค่อนข้างน้อย อาจส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร

3.2.3 โอกาส (OPPORTUNITIES)

- O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ และคุณภาพสินค้ามากขึ้น
- O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค.
- O3 มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก
- O4 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (โดยเฉพาะการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)
- O5 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
- O6 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต้องเนื่องใหม่

3.2.4 อุปสรรค (THREATS)

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำลังการซื้อของผู้บริโภค
- T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T3 ต้นทุนภาคเกษตรมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อยที่ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ ส่งผลให้เกษตรกรลดลง จนถึงการเลิกเลี้ยงโคนม
- T4 การบังคับใช้มาตรการทางการค้าเสรี (FTA) ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ในปี 2568 ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและตลาดน้ำมันดิบของ อ.ส.ค.
- T5 มีคู่แข่งหลายราย และมีสินค้าทดแทนหลากหลายที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มย่อยได้

T6 สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออกขององค์กร

T7 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม



ภาพที่ 70 SWOT Analysis ของ อ.ส.ค.

3.3 การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ได้พิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญเพื่อวิเคราะห์ SWOT และจัดลำดับ SWOT โดยใช้เครื่องมือ EFAS, IFAS และ SFAS Analysis รวมถึงใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อใช้ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ได้ดังนี้

3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

เป็นความได้เปรียบที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยต่อไปนี้ (1) ความสามารถพิเศษซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการ

สร้างและการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ของ อ.ส.ค. จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model

SA2 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3.3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

เป็นความกดดันที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก และภายใน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากภายนอกเกิดจากความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงเรื่องการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ทั้งนี้ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ของ อ.ส.ค. จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SC1 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อผลผลิตของแม่โคนม ทำให้ต้นทุนภาคเกษตรกรรมมีแนวโน้มสูงขึ้นส่งผลให้จำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมลดลง วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตจึงมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับผลกระทบจาก FTA ทำให้ อ.ส.ค. มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อีกทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจึงส่งผลให้สภาพคล่องของ อ.ส.ค. ลดลง

SC2 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว กลไกการควบคุมราคาของตลาดนม สินค้าทดแทนที่หลากหลาย และสถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลต่อยอดขายรายผลิตภัณฑ์นมทั้งในและต่างประเทศ และความสามารถในการทำกำไรของ อ.ส.ค.

SC3 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้งโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การพัฒนา นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย



ตารางที่ 55 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน (S,W)	จุดแข็ง (STRENGTHS)	จุดอ่อน (WEAKNESSES)
ปัจจัยภายนอก (O,T)	S1 ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ผลจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย S2 คราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อถือและไว้วางใจ S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP(420), GHPs & HACCP Codex และ HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตทันสมัย ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย S4 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม	W1 สภาพคล่องลดลงรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำกำไรลดลง ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการใช้งบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด W2 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก W3 แนวโน้มยอดขายลดลง ไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการใช้ช่องทางที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าค่อนข้างน้อย W4 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในระบบการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ และการทำงานด้านนวัตกรรม W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจใหม่ ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร W7 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในเพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ ที่ต่อเนื่อง ค่อนข้างน้อย อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร
โอกาส (OPPORTUNITIES)	CC1 ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ผลจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้านมดิบจากธรรมชาติ (S1) CC2 คราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อถือในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ต่อสุขภาพ (S2,O1) CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงหรือรูปแบบธุรกิจต่อเนื่อง ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model (S3, O4) SA2 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและคุณภาพสินค้า รวมทั้งผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (S4, O1, O2, O3, O5, O6)	
อุปสรรค (THREATS)	T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการชำระหนี้ของผู้บริโภค T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำมันดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม T3 ต้นทุนภาคเกษตรมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อยที่ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ ส่งผลให้เกษตรกรลดลง จนถึงการเลิกเลี้ยงโคนม T4 การบังคับใช้มาตรการทางการค้าเสรี (FTA) ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ในปี 2568 ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและตลาดน้ำมันดิบของ อ.ส.ค. T5 มีคู่แข่งทั้งหลายราย และมีสินค้าทดแทนหลากหลายที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มย่อยได้ T6 สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อ การทำตลาดส่งออกขององค์กร T7 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของนมโคนม	SC1 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อผลผลิตของนมโคนม ทำให้ต้นทุนภาคเกษตรกรรมมีแนวโน้มสูงขึ้นส่งผลให้จำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมลดลง วัตถุดิบที่ใช้ในระบบการผลิตจึงมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับผลกระทบจาก FTA ทำให้ อ.ส.ค. มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อีกทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจึงส่งผลให้สภาพคล่องของ อ.ส.ค. ลดลง (T3, T4, T7, W1, W2, W4) SC2 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทั่วโลกการควบคุมราคาของตลาดนม สินค้าทดแทนที่หลากหลาย และสถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลต่อ ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมทั้งในและต่างประเทศ และความสามารถในการทำกำไรของ อ.ส.ค. (T1, T2, T5, T6, W1, W3) SC3 ระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทุกภาคส่วน อีกทั้งโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากรยังมีทักษะที่ยังไม่สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่ ทำให้การพัฒนา นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าค่อนข้างน้อย (W5, W6, W7)

3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อดันหาความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย Value คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ Rareness คือ ความหายากของทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่นไม่มี หรือหาไม่ได้ง่ายๆ Imitability คือ การลอกเลียนทรัพยากรนั้น ทำได้ง่ายหรือไม่ Organization คือ การที่องค์กรสามารถ นำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ของ อ.ส.ค. ได้ดังนี้

3.4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่

CC1 ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพ ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้านมดิบจากธรรมชาติ

CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ และเชื่อถือในเรื่องคุณภาพประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ

และพิจารณาสมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนาในอนาคต โดยวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายระยะยาวในอนาคต เพื่อหาสมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่งหรือผู้ส่งมอบ และผู้ค้าจะลอกเลียนแบบเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

3.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน



3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 56 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC)	ความ ได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ (SA)	สมรรถนะ หลักของ องค์กร (CC)	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)	ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
				ลูกค้า	หน่วยงานกำกับดูแล	คณะกรรมการ อ.ส.ค.	บุคลากร	ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ	เจ้าหนี้	ชุมชน สังคม สื่อบริการ
-	SA2	CC1	SO1 สร้างความมั่นคงใน อาชีพการเลี้ยงโคนมแก่ เกษตรกรไทย	✓	✓					✓
SC1	SA1	CC1 CC2	SO2 พัฒนา อุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					✓		✓
SC1 SC2	SA2	CC1 CC2 CC3	SO3 ต่อยอดความ เข้มแข็งในแบรนด์ไทย- เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือ การตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและ ธุรกิจต่อเนื่อง	✓				✓	✓	
-	-	CC3	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรร มาภิบาล				✓			
SC1 SC2 SC3	SA2	CC3	SO5 บริหารจัดการ องค์กรเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่ม ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล การ วิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม		✓	✓			✓	



3.6 ปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญของ อ.ส.ค.

จากการทบทวนการคัดเลือกและกำหนดปัจจัยยั่งยืนของ อ.ส.ค. โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานของ อ.ส.ค. พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของ อ.ส.ค. มี 8 ปัจจัยได้แก่

- 1) การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
- 2) การดำเนินภารกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 3) การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ
- 4) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) มีจริยธรรมและความโปร่งใส ธรรมภิบาล ในการดำเนินภารกิจ
- 6) ความมั่นคงทางการเงิน
- 7) การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการนำนวัตกรรมมาใช้
- 8) การสร้างคุณค่าให้กับสังคม

3.7 วิสัยทัศน์

อ.ส.ค. ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์โดยพิจารณาจากบริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ของ อ.ส.ค. ภายใต้แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) คือ

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

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

และมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ดังนี้

- จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers
- จำนวนโรงงานที่ได้การรับรองมาตรฐานสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม และธุรกิจต่อเนื่อง)
- EBITDA และ Net Profit
- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

3.8 พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน มาตรา 7 (1) (ก)
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม มาตรา 7 (1) (ข) (ค) (ง)
3. พัฒนารูรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง มาตรา 7 (1) (ฉ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. มาตรา 7 (1) (จ) (2) (ก) (ข) (ค)

3.9 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

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

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

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น ช่วยเหลือเกษตรกร และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัว สุขจากการเป็นผู้ให้ เดินตามรอยในหลวงรัชกาลที่ 9

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

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

G – Governance ธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วย

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

3.10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

อ.ส.ค. ดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ SWOT SA SC และ CC ขององค์กรในปัจจุบัน จากนั้นได้ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ระยะยาว หรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ อ.ส.ค. ต้องการจะเป็น

รวมถึงกำหนดนิยาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายแต่ละปีตั้งแต่ปี 2566-2570 จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.10.1 ระยะสั้น ปี 2566 (ระยะเวลา 1 ปี)

“เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง”

1) ด้าน Strategic & Mission ประกอบด้วย

- ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรโคนมให้เป็น Smart Farm 4.0
- ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และจัดทำข้อมูลโครงการจัดตั้งโรงงานนมใหม่เพื่อเตรียมนำเสนอ กรม.
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
- ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม

2) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation

ทบทวนแนวทางและสื่อสารเชิงรุกตามเกณฑ์ Enablers ต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติ (Deploy)

3.10.2 ระยะกลาง ปี 2567 (ระยะเวลา 1 ปี)

“แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร”

1) ด้าน Strategic & Mission ประกอบด้วย

- ขยายผล Smart Farm 4.0
- ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย (ในพื้นที่ของ สกอ. สกนล.)
- ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) (ทำ Contract Farming ฟาร์มโคนมที่ผลิตน้ำนมขนาด 5-10 ตัน/วัน)
- เริ่มรับรู้รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่

ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

2) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation

เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์ Enablers ในด้านที่มีผลการประเมินได้คะแนนต่ำกว่าระดับ 2

3.10.3 ระยะกลาง ปี 2568 (ระยะเวลา 1 ปี)

“แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร”

1) ด้าน Strategic & Mission ประกอบด้วย

- ขยายผล Smart Farm 4.0
- ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อยให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค
- รักษามาตรฐานมาตรฐานสากล รวมทั้งขยายผลการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain

- เกษตรกรระดับฟาร์มย่อย ผลผลิตเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น
- ด้านการผลิต Reduce & Re-packaging
- เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง
- ส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม
- 2) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation
- ยกระดับการดำเนินงานตามเกณฑ์ Enablers ในด้านที่มีผลการประเมินได้คะแนนต่ำกว่าระดับ 2
- มุ่งเน้นการพัฒนา Competency บุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย

3.10.4 ระยะยาว ปี 2569-2570 (ระยะเวลา 2 ปี)

“บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง”

- 1) ด้าน Strategic & Mission ประกอบด้วย
 - ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่
 - ต้นแบบฟาร์มประสิทธิภาพสูงของเกษตรกรรายย่อยของแต่ละภูมิภาค
 - รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain ทุกภูมิภาค
 - เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง หรือธุรกิจต่อเนื่อง
 - ขยายผลการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนมรายย่อย
 - เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร
- 2) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation
 - บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM
 - พัฒนาบุคลากรมีทักษะหลากหลายตอบสนองด้าน Digital Marketing และธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง



“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Strategic/Mission	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง		แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร		บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง	
	ระยะสั้น (ปี 2566)		ระยะกลาง (ปี 2567)		ระยะยาว (ปี 2569-2570)	
	- ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรโคนมให้เป็น Smart Farm 4.0 - ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และจัดทำข้อมูลโครงการจัดตั้งโรงงานใหม่เพื่อเตรียมนำเสนอ กรม. - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่สร้างมูลค่าเพิ่ม - ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม		- ขยายผล Smart Farm 4.0 - ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย (ในพื้นที่ของ สกอ. สกนล.) - ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) - บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) (ทำ Contract Farming ฟาร์มโคนมที่ผลิตนมนมขนาด 5-10 ตัน/วัน) - เริ่มรับรู้รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ - ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม		- ขยายผล Smart Farm 4.0 - ต้นแบบฟาร์มประสิทธิภาพสูงของเกษตรกรรายย่อยของแต่ละภูมิภาค - รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงานยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain ทุกภูมิภาค - เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง หรือธุรกิจต่อเนื่อง - ขยายผลการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนมรายย่อย - เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร	
	Key Enablers for DPO's Transformation		ระยะกลาง (ปี 2568)		ระยะยาว (ปี 2569-2570)	
	ทบทวนแนวทางและสื่อสารเชิงรุกตามเกณฑ์ Enablers ต่อบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติ (Deploy)		- ขยายผล Smart Farm 4.0 - ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อยให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค - รักษามาตรฐานมาตรฐานสากล รวมทั้งขยายผลการเพิ่มผลผลิต (Productivity) - ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain - เกษตรกรระดับฟาร์มรายย่อย นำนมดิบเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น - ด้านการผลิต Reduce & Re-packaging - เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง - ส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม		- ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ต้นแบบฟาร์มประสิทธิภาพสูงของเกษตรกรรายย่อยของแต่ละภูมิภาค - รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงานยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - ขยายผลการบริหารจัดการ Supply Chain ทุกภูมิภาค - เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง หรือธุรกิจต่อเนื่อง - ขยายผลการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนมรายย่อย - เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมครบวงจร - บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM - พัฒนาบุคลากรมีทักษะหลากหลายตอบสนองด้าน Digital Marketing และธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง	

ภาพที่ 71 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

นอกจากนี้ อ.ส.ค. ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องกับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.10.1 ระยะสั้น ปี 2566 (ระยะเวลา 1 ปี)

“เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง”

1) ด้าน Strategic & Mission มีตัวชี้วัดดังนี้

- จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,085 ราย
- ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล อย่างน้อย 4 โรงงาน
- ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง

2) ด้าน Financial มีตัวชี้วัดดังนี้

- EBITDA ปี 2567 เท่ากับ 359 ล้านบาท

3) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation

- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่นต่ำกว่า 0.15 คะแนน



3.10.2 ระยะกลาง ปี 2567 (ระยะเวลา 1 ปี)

“แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร”

- 1) ด้าน Strategic & Mission มีตัวชี้วัดดังนี้
 - จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,315 ราย
 - ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล อย่างน้อย 4 โรงงาน
 - ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง
- 2) ด้าน Financial มีตัวชี้วัดดังนี้
 - EBITDA ปี 2568 เท่ากับ 367.54 ล้านบาท
 - Net Profit Margin ปี 2567 เท่ากับ 65 ล้านบาท
- 3) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation
 - คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน

3.10.3 ระยะกลาง ปี 2568 (ระยะเวลา 1 ปี)

“แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร”

- 1) ด้าน Strategic & Mission มีตัวชี้วัดดังนี้
 - จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,387 ราย
 - ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล อย่างน้อย 4 โรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ลดการสูญเสีย (Loss)
 - อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเทียบกับ General Milk
- 2) ด้าน Financial มีตัวชี้วัดดังนี้
 - EBITDA ปี 2568 เท่ากับ 523.20 ล้านบาท
 - Net Profit Margin ปี 2568 เท่ากับ 12.21 ล้านบาท
- 3) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation
 - คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน

3.10.4 ระยะยาว ปี 2569-2570 (ระยะเวลา 2 ปี)

“บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง”

- 1) ด้าน Strategic & Mission มีตัวชี้วัดดังนี้
 - จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,500 ราย
 - ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่เทียบกับ General Milk

2) ด้าน Financial มีตัวชี้วัดดังนี้

- EBITDA ปี 2570 เท่ากับ 566.61 ล้านบาท
- Net Profit Margin ปี 2570 เท่ากับ 22 ล้านบาท

3) ด้าน Key Enablers for DPO's Transformation

- คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน มีผลการประเมินได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 2.50 คะแนน

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Strategic/Mission	เตรียมความพร้อม อ.ส.ค. ให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง ระยะสั้น (ปี 2566)	แสวงหาโอกาสจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าสูง และรูปแบบธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร		บริหารจัดการ Portfolio ของ อ.ส.ค. ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง ระยะยาว (ปี 2569-2570)
		ระยะกลาง (ปี 2567)	ระยะกลาง (ปี 2568)	
Financial	1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,085 ราย	1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,315 ราย	1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,387 ราย	1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,500 ราย
	2. ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน	2. ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)	2. ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการสูญเสีย (Loss)	2. ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย ทุกโรงงาน การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Key Enablers for DPO's Transformation	3. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจที่ต่อเนื่อง)	3. ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง	3. อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเมื่อเทียบกับ General Milk	3. อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเมื่อเทียบกับ General Milk
	4. EBITDA ปี 2566 = 359 ล้านบาท	4. EBITDA ปี 2568 = 367.54 ล้านบาท 5. Net Profit = 65 ล้านบาท	4. EBITDA ปี 2568 = 523.20 ล้านบาท 5. Net Profit = 12.21 ล้านบาท	4. EBITDA ปี 2570 = 566.61 ล้านบาท 5. Net Profit = 22 ล้านบาท
Key Enablers for DPO's Transformation	5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน	6. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน	6. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน	6. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน มีผลการประเมินได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 2.50 คะแนน (ปี 2570)

ภาพที่ 72 ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.

3.11 Business Model Canvas

อ.ส.ค. ดำเนินการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแบบจำลองทางธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (ปี 2566) ระยะกลาง (ปี 2567) ระยะกลาง (ปี 2568) และระยะยาว (ปี 2569-2570) ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยมีรายละเอียดดังนี้



3.11.1 Business Model Canvas (ปี 2566) ระยะสั้น

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,085 ราย 2. ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล อย่างน้อย 4 โรงงาน 3. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจต่อเนื่อง)
4. EBITDA ปี 2566 = 359 ล้านบาท 5. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.15 คะแนน



ภาพที่ 73 Business Model Canvas (ปี 2566) ระยะสั้น



(1) Customer Segments

กลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของ อ.ส.ค. ได้แก่ เกษตรกร ตัวแทนจำหน่าย ผู้บริโภคทั่วไป (กลุ่มเด็ก กลุ่มคนรักสุขภาพ และผู้สูงอายุ) ลูกค้าในส่วนการท่องเที่ยว ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่

(2) Value Proposition

คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าในระยะสั้นได้แก่

- ความเชื่อมั่นและการยอมรับแบรนด์ไทย-เดนมาร์กของผู้บริโภคจากชื่อเสียงและประวัติมาอย่างยาวนาน
- ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง และมีคุณภาพ

(3) Channels

ช่องทางการขายในระยะสั้นได้แก่ Traditional Trade, Modern Trade, Export, โรงงานนม 5 ภูมิภาค, Call Center / e-mail / โทรสาร, Website, Social media, Milk Land, e-Marketplace (Lazada, Shopee, Line OA), Delivery (Line Man, Grab)

ช่องทางการประชาสัมพันธ์ในระยะสั้นได้แก่ Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Line OA, Tiktok, Influencer)

(4) Customer Relationships

ระดับผู้บริโภค ในระยะสั้นได้แก่

- Redemption
- รายการส่งเสริมการขาย
- Call Center/ช่องทางร้องเรียน
- สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online
- บูรณาการ Event Marketing และ Online Marketing

ระดับตัวแทนจำหน่าย ในระยะสั้นได้แก่

- รายการส่งเสริมการขาย
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย
- การให้ส่วนลดทางการค้า

(5) Revenue Streams

ในระยะสั้น อ.ส.ค. มีรายได้จากกิจกรรมหลักด้านต่างๆ ดังนี้

- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Mainstream)
- รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่
- รายได้จากส่งเสริมกิจการโคนม

(6) Key Resources

ด้านงบประมาณที่ใช้ในปี 2566 ได้แก่ งบทำการ 10,121.28 ล้านบาท และงบลงทุน 358.25 ล้านบาท

ด้านบุคลากร กรอบอัตรากำลังของ อ.ส.ค. ในปี 2566 ทั้งสิ้น 1,099 คน

ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ Social Media ERP Big Data Zyan Dairy MIS/EIS และ e-HR

ด้านงานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม

(7) Key Activities

ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ส่งเสริมฟาร์มเกษตรกรโคนมให้เป็น Smart Farm 4.0

ด้านการผลิต ทบทวนมาตรฐานโรงงานตามหลักสากล

ด้านการตลาดและการขาย รับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง พร้อมวิเคราะห์คู่แข่ง, วิเคราะห์อุตสาหกรรมโคนมในอนาคต โดยเพิ่มช่องทาง VOC VOS ใหม่ ๆ วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม, การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม, ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการผลิต การตลาด การเงิน

(8) Key Partners

พันธมิตรหลักของ อ.ส.ค. ในระยะสั้นได้แก่ ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย, ผู้รับบริการด้านส่งเสริมฯ/ท่องเที่ยว), หน่วยนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล, คณะกรรมการ อ.ส.ค., ผู้ส่งมอบ/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ, บุคลากร, ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน, พันธมิตรธุรกิจ, บริษัทเอกชน, สถาบันการศึกษา/สถาบันการแพทย์, DPO Training Center for SMEs/Startup

(9) Cost Structure

ต้นทุนหลักของ อ.ส.ค. ในระยะสั้นได้แก่ ต้นทุนน้ำมันดิบ, ต้นทุนจากผลิตภัณฑ์ใหม่, ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา), ต้นทุนขาย, ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์)



3.11.2 Business Model Canvas (ปี 2567) ระยะกลาง

1.จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,262 ราย 2.ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) 3.ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจต่อเนื่อง)
4. EBITDA ปี 2567 = 367.54 ล้านบาท 5.Net Profit 65 ล้านบาท 6.คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.15 คะแนน

Key Partners (8)	Key Activities (7)	Value Proposition (2)	Customer Relationships (4)	Customer Segments (1)
- ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย/ผู้ให้บริการด้านส่งเสริม/ผู้ให้บริการด้านท่องเที่ยว - หน่วยงานนโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล - คณะกรรมการ อ.ส.ค. - ผู้ส่งมอบ/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ - บุคลากร - ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน - พันธมิตรธุรกิจ (L/T) - บริษัทเอกชน OEM ผลิตภัณฑ์ใหม่ - R&D ร่วมกับสถาบันการศึกษา/สถาบันทางการแพทย์ - DPO Training Center for SMEs/Startup	- ด้านการส่งเสริม:ขยายผล SmartFarm 4.0, ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูง, การบริหารจัดการ Supply Chain (Edit) - ด้านการผลิต: รักษามาตรฐานเดิม และขยายผลโรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากล, การเพิ่มผลผลิต (Productivity) (Edit) - ด้านการตลาด: => รับฟังเสียงของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง/วิเคราะห์โอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต โดยเพิ่มช่องทาง VOC/VOS ใหม่ => วิจัยและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่/ธุรกิจต่อเนื่องที่ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม/การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ => ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการผลิต การตลาด การเงิน => ทดลองนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด (Pilot Test)/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/Launch Product ใหม่ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเชิง/ประเมินผล Key Resources (6) - งบประมาณ (งบทำการ 8,975.29 ล้านบาท, งบลงทุน 363.189 ล้านบาท) (Edit) - บุคลากร - HR1: กรอบอัตราค่าจ้างที่ใช้ ปี 2567 = 985 คน - เทคโนโลยี ดิจิทัล และสารสนเทศ - Software: Social Media ERP Big Data Zyan Dairy MIS/EIS e-HR - งานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม - KM: - R&D: - Innovation:	- ความเชื่อมั่นและการยอมรับแบรนด์ไทย-เดนมาร์กของผู้บริโภคจากชื่อเสียงและประวัติมาอย่างยาวนาน (Edit) - ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง และมีคุณภาพ (Edit) - มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มคนรักสุขภาพ ฯลฯ - องค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิภาพฟาร์มโคนม และการเพิ่มผลผลิต	ระดับตัวแทนจำหน่าย - รายการส่งเสริมการขาย - จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย - การให้ส่วนลดทางการค้า ระดับผู้บริโภค - Redemption - รายการส่งเสริมการขาย - Call Center/ช่องทางร้องเรียน - สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ - On Air, On Ground, Online - บูรณาการ Event Marketing และ Online Marketing Channels (3) ช่องทางขาย - Traditional Trade - Modern Trade - Export - โรงงานนม 5 ภูมิภาค - Call Center / e-mail / โทรสาร - Website - Social media - Milk Land - e-Marketplace (Lazada, Shopee, Line OA) - Delivery (Line Man, Grab, เพิ่มสัดส่วนยอดขายผลิตภัณฑ์เป้าหมายผ่านช่องทาง Digital ต่อยอดขายรวม (คำนวณ%) - สถาบันการศึกษา - Vending Machine - ประชาสัมพันธ์ (Communication) - Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Line OA, TikTok, Influencer) - คอกอาหารสัตว์ นมโคสดแท้ 100% - Delivery (Line Man, Grab,	กลุ่มลูกค้า - ตัวแทนจำหน่าย - ผู้บริโภคทั่วไป+กลุ่มเด็ก+กลุ่มคนรักสุขภาพ+ผู้สูงอายุ - เกษตรกร+เกษตรกรรุ่นใหม่/หัวก้าวหน้า (แบ่งตามจำนวนวัวรีดนม เล็ก, กลาง, ใหญ่) (แบ่งตามรูปแบบการส่งเสริมฯ โดยตรง, รับซื้อผ่านสหกรณ์) - ลูกค้า (ท่องเที่ยว) - ลูกค้ากลุ่มธุรกิจต่อเนื่องใหม่ - ผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนธุรกิจโคนมร่วมกับ อ.ส.ค. - ลูกค้ากลุ่มอาเซียน - OEM ให้กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ (Edit) ส่วนตลาด - Main Stream (กลุ่มนม ยูเอช.ที., กลุ่มนมแช่เย็น) - High Value Product (Lactose Free, Organic, นมอิตเม็ต, ผลิตภัณฑ์นมพรีเมียม) - ธุรกิจต่อเนื่อง เช่น อาหารเสริมเพื่อสุขภาพ, เครื่องดื่มสูตรครบถ้วน, นมอิตเม็ตผสม Probiotic - ผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.) คู่แข่ง/เทียบ - บริษัท ฟริสแลนด์คัมพานี จำกัด (โฟร์โมสต์) - บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด - บริษัท ดันมิลล์ - สหกรณ์โคนมหนองโพ - บริษัท เนสเล่ จำกัด - Abbott
Cost Structure (9)	Revenue Streams (5)			
- ต้นทุนน้ำมันดิบ - ต้นทุนจากผลิตภัณฑ์ใหม่ - ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา) - ต้นทุนขาย - ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์) - ต้นทุนจากธุรกิจต่อเนื่องใหม่ - ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ(แฟรนไชส์ อ.ส.ค.) - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน IT	- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Mainstream) - รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ - รายได้ด้านส่งเสริมกิจการโคนม - รายได้จากการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.) - รายได้จากประกอบธุรกิจต่อเนื่องใหม่ - รายได้ตลาดออนไลน์/ตลาดส่งออกต่างประเทศ			

ภาพที่ 74 Business Model Canvas (ปี 2567) ระยะกลาง



(1) Customer Segments

กลุ่มลูกค้าในระยะกลางของ อ.ส.ค. ได้แก่ เกษตรกร ตัวแทนจำหน่าย ผู้บริโภคทั่วไป (กลุ่มเด็ก กลุ่มคนรักสุขภาพ และผู้สูงอายุ) ลูกค้าในสวนการท่องเที่ยว ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ ผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนกับ อ.ส.ค. ลูกค้ากลุ่มอาเซียน และลูกค้ากลุ่ม OEM ในประเทศ

(2) Value Proposition

คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าในระยะกลางได้แก่

- ความเชื่อมั่นและการยอมรับแบรนด์ไทย-เดนมาร์คของผู้บริโภคจากชื่อเสียงและประวัติมาอย่างยาวนาน
- ผลิตภัณฑ์ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% ไม่ผสมนมผง และมีคุณภาพ
- มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มคนรักสุขภาพ และ
- องค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิภาพฟาร์มโคนม และการเพิ่มผลผลิต

(3) Channels

ช่องทางการขายในระยะกลางได้แก่ Traditional Trade, Modern Trade, Export, โรงงานนม 5 ภูมิภาค, Call Center / e-mail / โทรสาร, Website, Social media, Milk Land, e-Marketplace (Lazada, Shopee, Line OA), Delivery (Line Man, Grab), DPO Application/Platform, สถาบันการศึกษา, Vending Machine

ช่องทางการประชาสัมพันธ์ในระยะกลางได้แก่ Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Line OA, Tiktok, Influencer)

(4) Customer Relationships

ระดับผู้บริโภค ระยะกลางได้แก่

- Redemption
- รายการส่งเสริมการขาย
- Call Center/ช่องทางร้องเรียน
- สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online
- บูรณาการ Event Marketing และ Online Marketing

ระดับตัวแทนจำหน่าย ระยะกลางได้แก่

- รายการส่งเสริมการขาย
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย
- การให้ส่วนลดทางการค้า

(5) Revenue Streams

ในระยะกลาง อ.ส.ค. มีรายได้จากกิจกรรมหลักด้านต่างๆ ดังนี้

- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Mainstream)
- รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่
- รายได้จากด้านส่งเสริมกิจการโคนม
- รายได้จากการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.)
- รายได้จากประกอบธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่

- รายได้จากตลาดออนไลน์/ตลาดส่งออกต่างประเทศ

(6) Key Resources

ด้านงบประมาณที่ใช้ในปี 2567 ได้แก่ งบทำการ 8,975.29 ล้านบาท และงบลงทุน 363.19 ล้านบาท

ด้านบุคลากร กรอบอัตรากำลังของ อ.ส.ค. ในปี 2567 ทั้งสิ้น 985 คน

ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ Social Media ERP Big Data Zyan Dairy MIS/EIS และ e-HR

ด้านงานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม

(7) Key Activities

ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ดำเนินการขยายผล Smart Farm 4.0, ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูง และการบริหารจัดการ Supply Chain

ด้านการผลิต รักษามาตรฐานเดิม และขยายผลโรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ด้านการตลาดและการขาย รับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง พร้อมวิเคราะห์คู่แข่ง, วิเคราะห์อุตสาหกรรมโคนมในอนาคต โดยเพิ่มช่องทาง VOC VOS ใหม่ ๆ วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม, การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม, ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการผลิต การตลาด การเงิน

(8) Key Partners

พันธมิตรหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่ ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย, ผู้รับบริการด้านส่งเสริมฯ/ท่องเที่ยว), หน่วยงานผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล, คณะกรรมการ อ.ส.ค., ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ, บุคลากร, ชุมชน สังคม/สื่อมวลชน, พันมิตรธุรกิจ, บริษัทเอกชน, สถาบันการศึกษา/สถาบันการแพทย์, DPO Training Center for SMEs/Startup

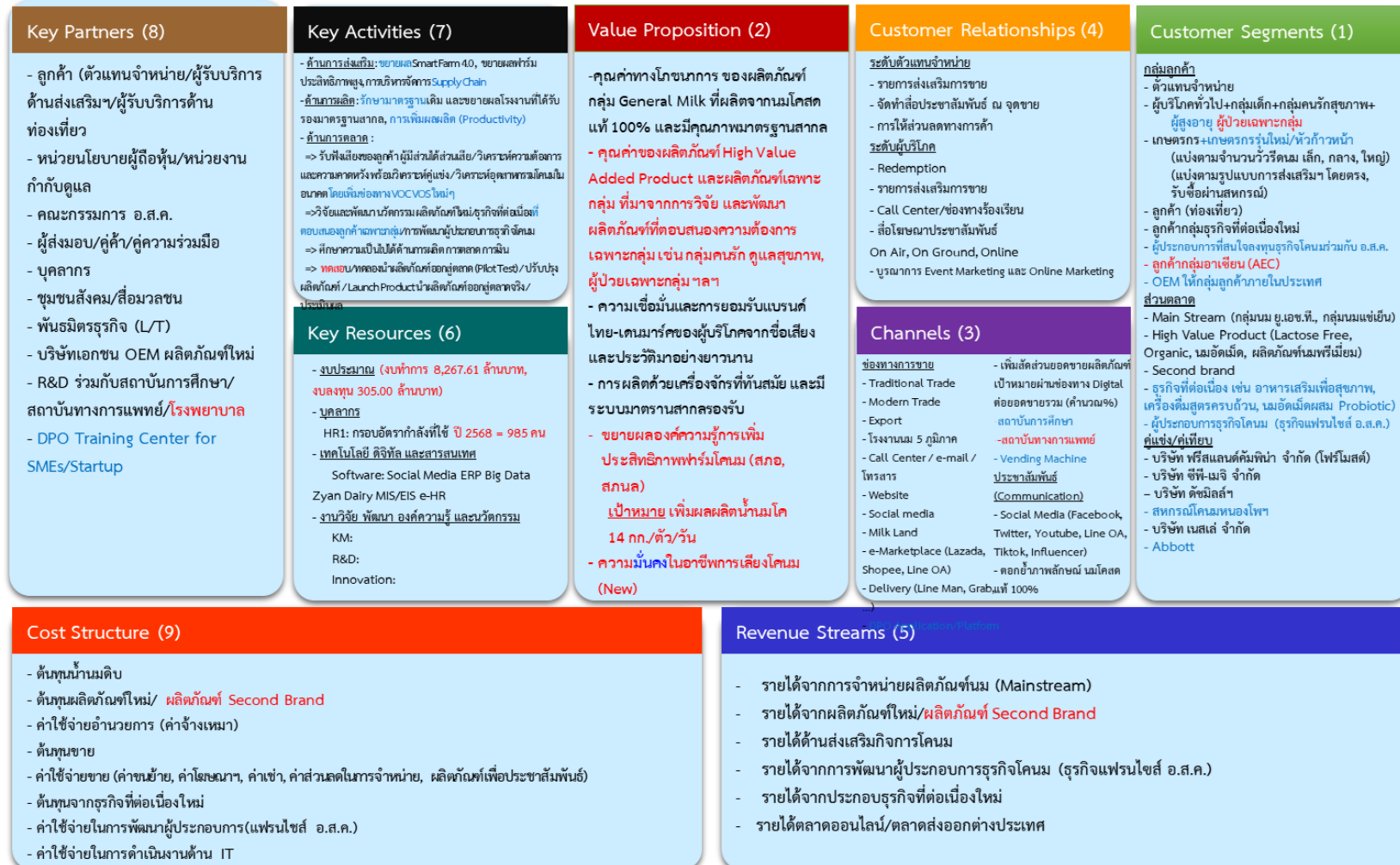
(9) Cost Structure

ต้นทุนหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่ ต้นทุนน้ำมันดิบ, ต้นทุนจากผลิตภัณฑ์ใหม่, ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา), ต้นทุนขาย, ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์), ต้นทุนจากธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่, ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ(แฟรนไชส์ อ.ส.ค.), ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน IT



3.11.2 Business Model Canvas (ปี 2568) ระยะกลาง

1.จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,357 ราย 2.ได้การรับรองตามมาตรฐานสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และลดการสูญเสีย (Loss) 3. อัตรากำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเทียบกับ General Milk 4. EBITDA ปี 2568 = 523.20 ล้านบาท 5.Net Profit 12.21 ล้านบาท 6.คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่ต่ำกว่า 0.15 คะแนน



ภาพที่ 75 Business Model Canvas (ปี 2568) ระยะกลาง



(1) Customer Segments แบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มลูกค้า ได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย, ผู้บริโภคทั่วไป, ผู้บริโภคกลุ่มเด็ก, ผู้บริโภคกลุ่มคนรักสุขภาพ, ผู้สูงอายุ, ผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม, เกษตรกร, เกษตรกรรุ่นใหม่/หัวก้าวหน้า, ลูกค้าด้านการท่องเที่ยว, ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่, ผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนธุรกิจโคนมร่วมกับ อ.ส.ค., ลูกค้ากลุ่มอาเซียน, OEM ให้กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ

2) ส่วนตลาด ได้แก่ Main Stream (กลุ่มนม ยู.เอช.ที., กลุ่มนมแช่เย็น), High Value Product (Lactose Free, Organic, นมอัดเม็ด, ผลิตภัณฑ์นมพรีเมียม), Second brand, ธุรกิจที่ต่อเนื่อง เช่น อาหารเสริมเพื่อสุขภาพ, เครื่องดื่มสูตรครบถ้วน, นมอัดเม็ดผสม Probiotic, ผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.)

3) คู่แข่ง/คู่แข่ง ได้แก่ บริษัท ฟรีสแลนด์คัมพินา จำกัด (โฟร์โมสต์), บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด, บริษัท ดัชมิลล์ฯ, สหกรณ์โคนมหนองโพฯ, บริษัท เนสเล่ จำกัด, Abbott

(2) Value Proposition

คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าในระยะกลางได้แก่

- คุณค่าทางโภชนาการ ของผลิตภัณฑ์กลุ่ม General Milk ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และมีคุณภาพมาตรฐานสากล
- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ High Value Added Product และผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม ที่มาจากการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มคนรัก ดูแลสุขภาพ, ผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม ฯลฯ
- ความเชื่อมั่นและการยอมรับแบรนด์ไทย-เดนมาร์กของผู้บริโภคจากชื่อเสียงและประวัติมาอย่างยาวนาน
- การผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย และมีระบบมาตรฐานสากลรองรับ
- ขยายผลองค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิภาพฟาร์มโคนม และ
- ความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนม

(3) Channels

ช่องทางการขายในระยะกลางได้แก่ Traditional Trade, Modern Trade, Export, โรงงานนม 5 ภูมิภาค, Call Center / e-mail / โทรสาร, Website, Social media, Milk Land, e-Marketplace (Lazada, Shopee, Line OA), Delivery (Line Man, Grab), DPO Application/Platform, สถาบันการศึกษา, สถาบันทางการแพทย์, Vending Machine

ช่องทางการประชาสัมพันธ์ในระยะกลางได้แก่ Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Line OA, Tiktok, Influencer)

(4) Customer Relationships

ระดับผู้บริโภค ระยะกลางได้แก่

- Redemption
- รายการส่งเสริมการขาย
- Call Center/ช่องทางร้องเรียน

- สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online
- บูรณาการ Event Marketing และ Online Marketing

ระดับตัวแทนจำหน่าย ในระยะกลางได้แก่

- รายการส่งเสริมการขาย
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย
- การให้ส่วนลดทางการค้า

(5) Revenue Streams

ในระยะกลาง อ.ส.ค. มีรายได้จากกิจกรรมหลักด้านต่างๆ ดังนี้

- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Mainstream)
- รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ / ผลิตภัณฑ์นม Second Brand
- รายได้ด้านส่งเสริมกิจการโคนม
- รายได้จากการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.)
- รายได้จากประกอบธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
- รายได้จากตลาดออนไลน์/ตลาดส่งออกต่างประเทศ

(6) Key Resources

ด้านงบประมาณที่ใช้ในปี 2568 ได้แก่ งบทำการ 8,267.61 ล้านบาท และงบลงทุน 305.00 ล้านบาท

ด้านบุคลากร กรอบอัตรากำลังของ อ.ส.ค. ในปี 2568 ทั้งสิ้น 985 คน

ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ Social Media ERP Big Data Zyan Dairy MIS/EIS และ e-HR

ด้านงานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม

(7) Key Activities

ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ดำเนินการขยายผล Smart Farm 4.0, ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูง และการบริหารจัดการ Supply Chain

ด้านการผลิต รักษามาตรฐานเดิม และขยายผลโรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากล และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ด้านการตลาดและการขาย รับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง พร้อมวิเคราะห์คู่แข่ง, วิเคราะห์อุตสาหกรรมโคนมในอนาคต โดยเพิ่มช่องทาง VOC VOS ใหม่ ๆ วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม, การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม, ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการผลิต การตลาด การเงิน

(8) Key Partners

พันธมิตรหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่ ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย, ผู้รับบริการด้านส่งเสริมฯ/ท่องเที่ยว), หน่วยงานโยบายผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล, คณะกรรมการ อ.ส.ค., ผู้ส่งมอบ/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ, บุคลากร, ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน, พันธมิตรธุรกิจ, บริษัทเอกชน, สถาบันการศึกษา/สถาบันการแพทย์/โรงพยาบาล, DPO Training Center for SMEs/Startup

(9) Cost Structure

ต้นทุนหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่

- ต้นทุนน้ำมันดิบ
- ต้นทุนจากผลิตภัณฑ์ใหม่/ผลิตภัณฑ์ Second Brand
- ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา)
- ต้นทุนขาย
- ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์)
- ต้นทุนจากธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ(แฟรนไชส์ อ.ส.ค.)
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน IT



3.11.3 Business Model Canvas (ปี 2569-2570) ระยะยาว

1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers จำนวน 2,500 ราย 2. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลทุกโรงงาน การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 3. ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (ผลิตภัณฑ์นม+ธุรกิจต่อเนื่อง)
4. EBITDA ปี 2570 = 485 ล้านบาท 5. Net Profit 22 ล้านบาท 6. คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน มีผลการประเมินได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 2.50 คะแนน (ปี 2570)



ภาพที่ 76 Business Model Canvas (ปี 2569-2570) ระยะยาว



(1) Customer Segments แบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มลูกค้า ได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย, ผู้บริโภคทั่วไป, ผู้บริโภคกลุ่มเด็ก, ผู้บริโภคกลุ่มคนรักสุขภาพ, ผู้สูงอายุ, ผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม, เกษตรกร, เกษตรกรรุ่นใหม่/หัวก้าวหน้า, ลูกค้าด้านการท่องเที่ยว, ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่, ผู้ประกอบการที่สนใจลงทุนธุรกิจโคนมร่วมกับ อ.ส.ค., ลูกค้ากลุ่มอาเซียน, OEM ให้กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ และ OEM ให้กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ

2) ส่วนตลาด ได้แก่ Main Stream (กลุ่มนม ยู.เอช.ที., กลุ่มนมแช่เย็น), High Value Product (Lactose Free, Organic, นมอัดเม็ด,อาหารทางการแพทย์สำหรับผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม, Beauty Product), Second brand, ธุรกิจที่ต่อเนื่อง เช่น อาหารเสริมเพื่อสุขภาพ, เครื่องดื่มสูตรครบถ้วน, นมอัดเม็ดผสม Probiotic, ผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.)

3) คู่แข่ง/คู่แข่ง ได้แก่ บริษัท ฟรีสแลนด์คัมพินา จำกัด (โฟร์โมสต์), บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด, บริษัท ดัชมิลล์ฯ, สหกรณ์โคนมหนองโพฯ, บริษัท เนสเล่ จำกัด, Abbott และบริษัทเอกชนที่นำเข้าและจำหน่ายอาหารทางการแพทย์

(2) Value Proposition

คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าในระยะกลางได้แก่

- คุณค่าทางโภชนาการ ของผลิตภัณฑ์กลุ่ม General Milk ที่ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% และมีคุณภาพมาตรฐานสากล
- คุณค่าของผลิตภัณฑ์ High Value Added Product และผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม ที่มาจากการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มคนรัก ดูแลสุขภาพ, ผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม ฯลฯ
- ความเชื่อมั่นและการยอมรับแบรนด์ไทย-เดนมาร์กของผู้บริโภคจากชื่อเสียงและประวัติมาอย่างยาวนาน
- การผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย และมีระบบมาตรฐานสากลรองรับ
- ขยายผลองค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิภาพฟาร์มโคนมการเพิ่มผลผลิต และการสื่อสารคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์แต่ละ SKU
- ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนมทั้งระบบ

(3) Channels

ช่องทางการขายในระยะกลางได้แก่ Traditional Trade, Modern Trade, Export, โรงงานนม 5 ภูมิภาค, Call Center / e-mail / โทรสาร, Website, Social media, Milk Land, e-Marketplace (Lazada, Shopee, Line OA), Delivery (Line Man, Grab), DPO Application/Platform, สถาบันการศึกษา, สถาบันทางการแพทย์/โรงพยาบาล, Vending Machine, พันธมิตรภาคเอกชน

ช่องทางการประชาสัมพันธ์ในระยะกลางได้แก่ Social Media (Facebook, Twitter, Youtube, Line OA, Tiktok, Influencer)

(4) Customer Relationships

ระดับผู้บริโภค ในระยะกลางได้แก่

- Redemption

- รายการส่งเสริมการขาย
- Call Center/ช่องทางร้องเรียน
- สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ On Air, On Ground, Online
- บูรณาการ Event Marketing และ Online Marketing

ระดับตัวแทนจำหน่าย ในระยะกลางได้แก่

- รายการส่งเสริมการขาย
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย
- การให้ส่วนลดทางการค้า

(5) Revenue Streams

ในระยะกลาง อ.ส.ค. มีรายได้จากกิจกรรมหลักด้านต่างๆ ดังนี้

- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Mainstream)
- รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ / ผลิตภัณฑ์ Second Brand
- รายได้ด้านส่งเสริมกิจการโคนม
- รายได้จากการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม (ธุรกิจแฟรนไชส์ อ.ส.ค.)
- รายได้จากประกอบธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
- รายได้จากตลาดออนไลน์/ตลาดส่งออกต่างประเทศ

(6) Key Resources

ด้านงบประมาณ ที่ใช้ใน ปี 2570 ได้แก่ งบทำการ 11,070 ล้านบาท และงบลงทุน 168.93 ล้านบาท

ด้านบุคลากร กรอบอัตรากำลังของ อ.ส.ค. ในปี 2570 ทั้งสิ้น 985 คน

ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ Social Media ERP Big Data Zyan Dairy MIS/EIS และ e-HR

ด้านงานวิจัย พัฒนา องค์ความรู้ และนวัตกรรม

(7) Key Activities

ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ดำเนินการขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่, ขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูง และการบริหารจัดการ Supply Chain

ด้านการผลิต รักษามาตรฐานเดิม และขยายผลโรงงานที่ได้รับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ด้านการตลาดและการขาย รับฟังเสียงของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง พร้อมวิเคราะห์คู่แข่ง, วิเคราะห์อุตสาหกรรมโคนมในอนาคต โดยเพิ่มช่องทาง VOC VOS ใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มารับฟังและวิเคราะห์มากขึ้น, วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจที่ต่อเนื่องที่ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มโดยมุ่งเน้นกลุ่มสุขภาพและความงาม, การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจโคนม, ศึกษาความเป็นไปได้ด้านการผลิต การตลาด การเงิน, รับรู้รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่

(8) Key Partners

พันธมิตรหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่ ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย, ผู้รับบริการด้านส่งเสริมฯ/ท่องเที่ยว), หน่วยงานผู้ถือหุ้น/หน่วยงานกำกับดูแล, คณะกรรมการ อ.ส.ค., ผู้ส่งมอบ/ลูกค้า/คู่ความร่วมมือ



, บุคลากร, ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน, พันธมิตรธุรกิจ, บริษัทเอกชน, สถาบันการศึกษา/สถาบันการแพทย์/โรงพยาบาล, DPO Training Center for SMEs/Startup

(9) Cost Structure

ต้นทุนหลักของ อ.ส.ค. ในระยะกลางได้แก่

- ต้นทุนน้ำมันดิบ
- ต้นทุนจากผลิตภัณฑ์ใหม่/ผลิตภัณฑ์ Second Brand
- ค่าใช้จ่ายอำนวยการ (ค่าจ้างเหมา)
- ต้นทุนขาย
- ค่าใช้จ่ายขาย (ค่าขนย้าย, ค่าโฆษณา, ค่าเช่า, ค่าส่วนลดในการจำหน่าย, ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์)
- ต้นทุนจากธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการ(แฟรนไชส์ อ.ส.ค.)
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน

3.12 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์

ในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ไว้ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 14 กลยุทธ์ และ 19 ตัวชี้วัด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	
เป้าประสงค์ที่ 1.1	เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีฟาร์มที่ได้มาตรฐาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (G1)
กลยุทธ์ 1.1	ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers (P1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูลโคนม นวัตกรรม และเทคโนโลยีแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม พร้อมด้วยยกระดับให้เป็นฟาร์มมาตรฐาน และพัฒนาเกษตรกรให้ผ่านหลักเกณฑ์ฟาร์มตัวอย่างประสิทธิภาพสูง นำไปสู่การสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.1	จำนวนเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์ SMART Farmers
เป้าประสงค์ที่ 1.2	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน (G2)
กลยุทธ์ 1.2	บริหารจัดการ Supply Chain (P2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย การผลิตผลิตภัณฑ์นม และการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ผ่านกระบวนการจัดทำฟาร์มประสิทธิภาพสูง
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.2	- ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย - เพิ่มศักยภาพการผลิต
เป้าประสงค์ที่ 1.3	เพื่อสร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมโคนม (G3)
กลยุทธ์ 1.3	ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม (C1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	สร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมโคนมทั้งระบบ ผ่านการจัดการฟาร์มเกษตรกรรายย่อย และการสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.3	- ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบระดับฟาร์ม - การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	
เป้าประสงค์ที่ 2.1	เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการผลิตที่ได้มาตรฐานสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (G4)
กลยุทธ์ 2.1	พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล (P3)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับการรับรองด้วยมาตรฐานระดับสากล และบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์คุณค่าต่อยอดจากงานวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการและสุขภาพที่ดีของผู้บริโภค
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 2.1	จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล
เป้าประสงค์ที่ 2.2	เพื่อเพิ่มผลผลิตและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (G5)
กลยุทธ์ 2.2	เพิ่มผลผลิต (Productivity) (P4)



แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ด้วยการลดอัตราการสูญเสียและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 2.2	- อัตราการสูญเสียลดลง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง
เป้าประสงค์ที่ 3.1	เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและธุรกิจใหม่ (G6)
กลยุทธ์ 3.1	พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า (C2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	หาความแตกต่างในตัวสินค้า (Product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าในตลาด สำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้นเกิดจากวิธีการสร้างคุณค่าที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added Product) เป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้เพิ่มให้กับ อ.ส.ค. อย่างยั่งยืน
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 3.1	ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
เป้าประสงค์ที่ 3.2	เพื่อตอกย้ำความเข้มแข็งของตราสินค้า (G7)
กลยุทธ์ 3.2	สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ (C3)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	พัฒนาช่องทางสื่อสาร ทำการตลาดและจำหน่ายสินค้า ผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์กับผู้บริโภคตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงช่องทางตลาดใหม่อื่นๆ เพิ่มมากขึ้น ให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับผู้บริโภค
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 3.2	- จำนวนลูกค้าหรือช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital) - ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4	ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ที่ 4.1	เพื่อยกระดับบุคลากรของ อ.ส.ค. ให้มีขีดความสามารถสูงในทักษะที่จำเป็นในอนาคต (G9)
กลยุทธ์ 4.1	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (L1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	พัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการสร้างบริบทงานเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม (Strategic Work & Innovation) ซึ่งเป็นบริบทงานการสร้างมูลค่าใหม่ และการขับเคลื่อนงานกลยุทธ์ไปสู่อนาคตตามเป้าหมาย ตลอดจนงานที่

	เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมสู่อุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์ และการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 4.1	ผลสำเร็จตามแผนในการดำเนินโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร
เป้าประสงค์ที่ 4.2	เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (G8)
กลยุทธ์ 4.2	ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (L2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	บริหารงานองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้แล้วยังทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กร
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 4.2	ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5	บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม
เป้าประสงค์ที่ 5.1	เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล (G10)
กลยุทธ์ 5.1	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง (L2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการปรับเปลี่ยนธุรกิจ และการเพิ่มขีดความสามารถแก่บุคลากรขององค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่ DPO Smart Digital Transformation (พนักงานที่ชาญฉลาด กระบวนการมาตรฐานระดับสากลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ)
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.1	จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุงและนำไปใช้ประโยชน์
เป้าประสงค์ที่ 5.2	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ รวมถึงเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์ Enablers (G11)
กลยุทธ์ 5.2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (P5)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	บริหารจัดการองค์กรโดยนำแนวทาง Core Business Enablers นำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมระบบหลักการหรือกระบวนการที่ดีเป็นระบบ รวมถึงพัฒนาให้มีการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรให้เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานและการบริหารงานองค์กร
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.2	- จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ - ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)
เป้าประสงค์ที่ 5.3	เพื่อสร้างพันธมิตรให้กับองค์กรทั้งในด้านองค์ความรู้ นวัตกรรมและการจำหน่าย (G12)
กลยุทธ์ 5.3	ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน (P6)

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร ตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรมโคนม
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.3	จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ
เป้าประสงค์ที่ 5.4	เพื่อเตรียมรับมือกับการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (G13)
กลยุทธ์ 5.4	เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA (P7)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมโคนม
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.4	ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA
เป้าประสงค์ที่ 5.5	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินผ่านตัวชี้วัดทางการเงิน (G14)
กลยุทธ์ 5.5	เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (F1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ในการวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร คำนึงถึงการเพิ่มมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) และการจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan:SIP) จากการทำปัจจัยขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ (Driver Tree) ขององค์กร
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.5	- EBITDA - Net Profit

3.13 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)

อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนระบบงานโดยรวมขององค์กร ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความเห็นให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 ได้ระบุกระบวนการที่สำคัญได้ทั้งหมด 15 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

ระบบนำองค์กร ได้แก่ กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี, กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการตรวจสอบภายใน

ระบบงานหลัก ได้แก่ กระบวนการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม, กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมดิบของเกษตรกรโคนมในประเทศไทย, กระบวนการกลยุทธ์การตลาด และบริหารการขาย, และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย,

ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง, กระบวนการบริหารจัดการทางการเงินงบประมาณ และการบัญชี, กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์, กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ, กระบวนการวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม, กระบวนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน และกระบวนการจัดการด้านกฎหมาย



ตารางที่ 57 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

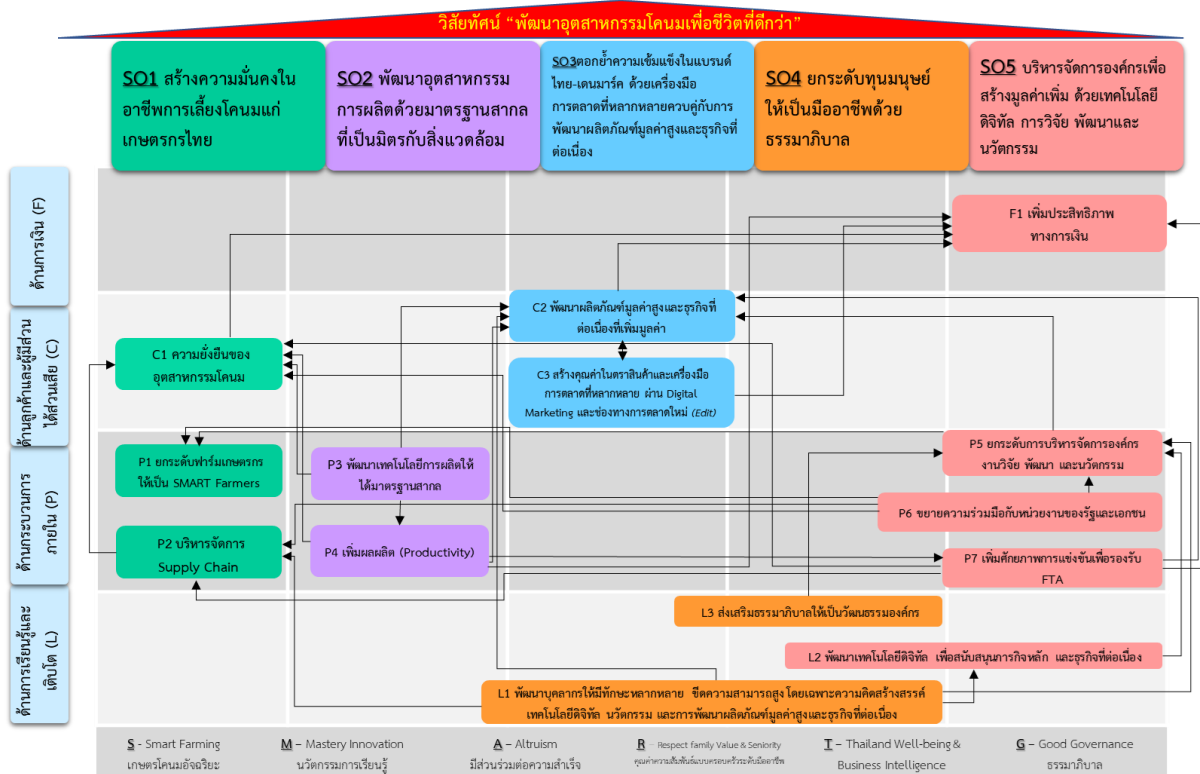
ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ		วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์				
		SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO3 ต่อยอดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม
ระบบนำองค์กร	M1 กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี					✓
	M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓
	M3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓
	M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน					✓
ระบบงานหลัก	C1 กระบวนการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม	✓				
	C2 กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมดิบของเกษตรกรโคนมในประเทศ		✓			
	C3 กระบวนการกลยุทธ์การตลาดและบริหารการขาย			✓		
	C4 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบงานสนับสนุน	S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	✓	✓	✓	✓	✓
	S2 กระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ และการบัญชี	✓	✓	✓	✓	✓
	S3 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์				✓	
	S4 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
	S5 กระบวนการวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
	S6 กระบวนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน	✓	✓	✓	✓	✓
	S7 กระบวนการจัดการด้านกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓



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

ภาพที่ 77 ระบบงานโดยรวม (Work System) ของ อ.ส.ค.

3.14 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 78 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของ อ.ส.ค.

หลังจากทบทวนและกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด อ.ส.ค.ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่เชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard ที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ทั้งในด้านการเงินขององค์กร, ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ได้แก่

L1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัด KPI-L1 ผลสำเร็จตามแผนในการดำเนินโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP16 โครงการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคล ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง กลยุทธ์ P2 บริหารจัดการ Supply Chain และ กลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถพัฒนานวัตกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร

L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัด KPI-L2 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง และนำไปใช้ประโยชน์ มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP18 โครงการ Digital Transformation ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ P5 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ซึ่งเป็นตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของ อ.ส.ค.

L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีตัวชี้วัด KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA) มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ คือ AP17 โครงการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG+ITA) ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ P5 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กร งานวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม เนื่องจาก CG เป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ซึ่งเป็นตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของ อ.ส.ค.

มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่

P1 ยุทธศาสตร์ฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmer โดยมีตัวชี้วัดได้แก่ KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO Smart Farmers)

P2 บริหารจัดการ Supply Chain โดยมี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-P2.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย และ KPI-P2.2 เพิ่มศักยภาพการผลิต มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP2 โครงการพัฒนาและขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย AP3 โครงการจัดสัดส่วนฝูงโคทดแทน AP4 โครงการลดต้นทุนการผลิตด้านอุตสาหกรรมนม และ AP5 โครงการรับจ้างผลิต

ผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม เนื่องจากเมื่อมีการบริหารจัดการ Supply Chain ทั้งในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฟาร์มย่อย ตลอดจนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอุตสาหกรรมโคนมทั้งระบบ กล่าวคือ มีน้ำนมดิบที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อการผลิต รวมถึงมีผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้ทันที

P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีตัวชี้วัดได้แก่ KPI-P3 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP9 โครงการยกระดับโรงงานให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม และกลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า เนื่องจากมาตรฐานโรงงานจะมีส่วนช่วยในการควบคุมการเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสีย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยังสามารถรับจ้างผลิตสินค้าให้กับผู้ที่สนใจ ซึ่งนับเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องของ อ.ส.ค.

P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมีตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-P4 อัตราการสูญเสียลดลง มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP10 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต TPM ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ P7 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ FTA กลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม กลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า และกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากการสูญเสียที่ลดลงจะส่งผลให้ตัวชี้วัดทางการเงินได้แก่ EBITDA และ Net Profit ดีขึ้น อีกทั้งการลดการสูญเสียยังเป็นหนึ่งในกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับ FTA ที่จะเกิดขึ้น และการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพด้วยการรับจ้างผลิตฯ เป็นการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าและรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อตัวชี้วัดทางการเงินได้แก่ EBITDA และ Net Profit รวมถึงสามารถสร้างนวัตกรรมซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจใหม่ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม โดยมี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ และ KPI-P5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์รองรับกลยุทธ์นี้ 2 โครงการ ได้แก่ AP19 โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) และ AP20 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน) ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ กลยุทธ์ P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers และกลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า เนื่องจากนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์อาจเป็น เทคโนโลยี นวัตกรรมในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ด้านการผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยมีตัวชี้วัด KPI-P6 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP21 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers กลยุทธ์ P2 บริหารจัดการ Supply Chain กลยุทธ์ P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และกลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม เนื่องจากการลงนามในบันทึกข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสหกรณ์ ในด้านของเกษตรกร

ปริมาณน้ำนมดิบ ด้านอุตสาหกรรม ด้านการวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงด้านบุคลากร จะช่วยสร้างความมั่นใจในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งห่วงโซ่อุปทานของ อ.ส.ค.

P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA โดยมีตัวชี้วัด KPI-P7 ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP22 โครงการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ P2 บริหารจัดการ Supply Chain กลยุทธ์ C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม กลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า และกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ FTA จะช่วยในการบริหารจัดการ Supply Chain ในอนาคต รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอุตสาหกรรมโคนม ทำให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

C1 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม โดยมี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-C1.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบระดับฟาร์ม และ KPI-C1.2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP6 โครงการเพิ่มศักยภาพแม่โคนม (จัดการอาหารโคนม), AP7 โครงการ Eco-efficiency และ AP8 โครงการขยายผลการบริหารจัดการเพื่อการประหยัดพลังงาน (Solar Cells) ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ สามารถลดต้นทุนการผลิต และสร้างรายได้เพิ่มให้กับ อ.ส.ค. ซึ่งส่งผลต่อตัวชี้วัดทางการเงิน ทั้ง EBITDA และ Net Profit

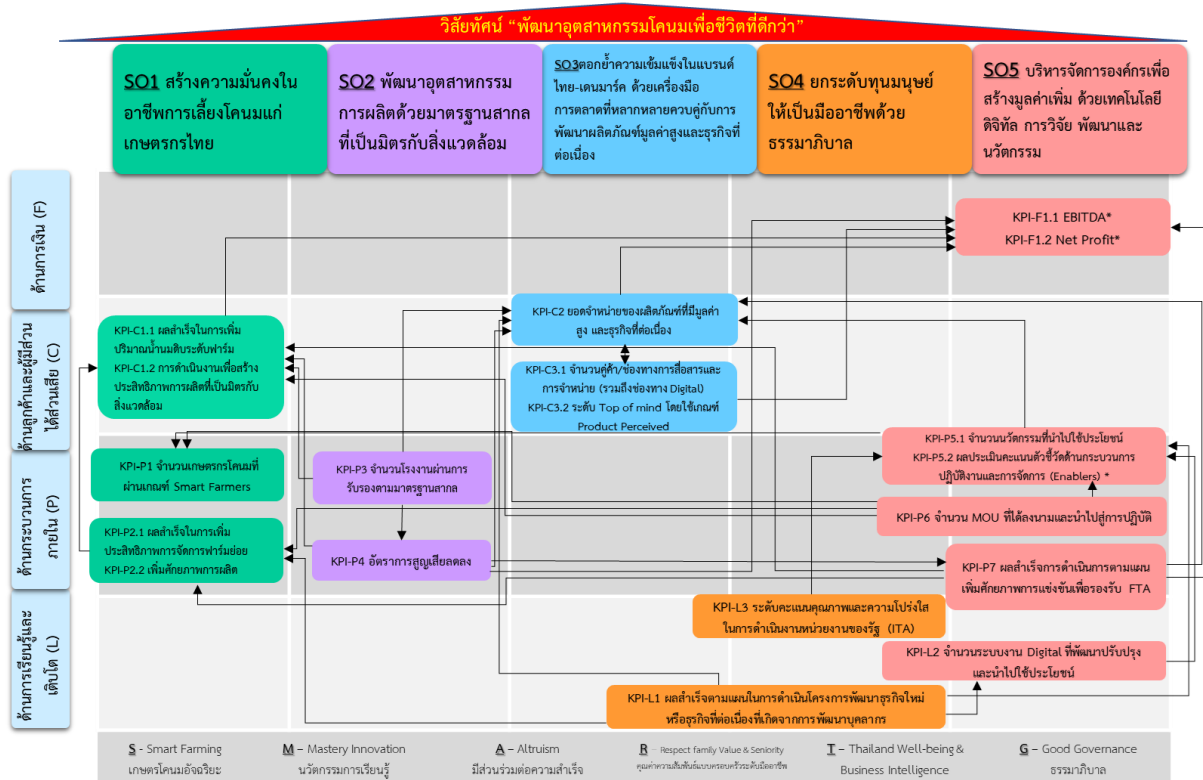
C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า โดยมีตัวชี้วัด KPI-C2 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP11 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (High Value Product) หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง และ AP12 โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ก ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ และกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากการมีผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงหรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง จะช่วยสนับสนุนการตลาดเชิงรุก และสร้างคุณค่าในตราสินค้าได้ และยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมส่งผลต่อตัวชี้วัดทางการเงิน

C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่ โดยมี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-C3.1 จำนวนคู่ค้าหรือช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital) และ KPI-C3.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์ 3 โครงการ ได้แก่ AP13 โครงการพัฒนาช่องทางการสื่อสารและการจำหน่าย ผ่าน Digital Marketing, AP14 โครงการ Top of Mind Brand การสร้างและประเมินการรับรู้แบรนด์, AP15 โครงการรณรงค์การบริโภคนมของคนไทยภายในประเทศ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า และกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เนื่องจากจำนวนคู่ค้าที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ อีกทั้งการเพิ่ม

การรับรู้แบรนด์จะช่วยสร้างความมั่นคงของ อ.ส.ค. และหากดำเนินโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้จะทำให้รายได้ของ อ.ส.ค. เพิ่มขึ้นและสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มิติด้านการเงิน (Financial) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน โดยมี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ KPI-F1.1 EBITDA และ KPI-F1.2 Net Profit มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่รองรับกลยุทธ์นี้ได้แก่ AP23 โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (SIP)



ภาพที่ 79 KPI Scorecard ของ อ.ส.ค.



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

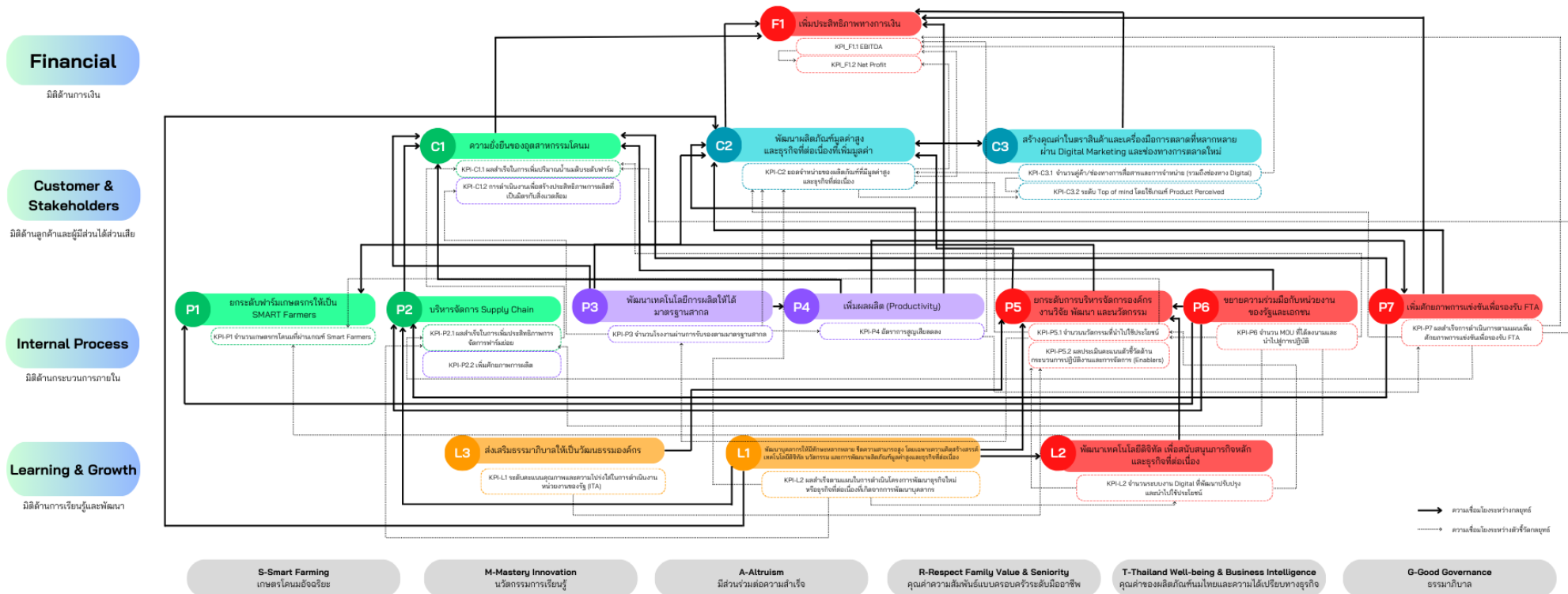
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SO3 ดึงดูดความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

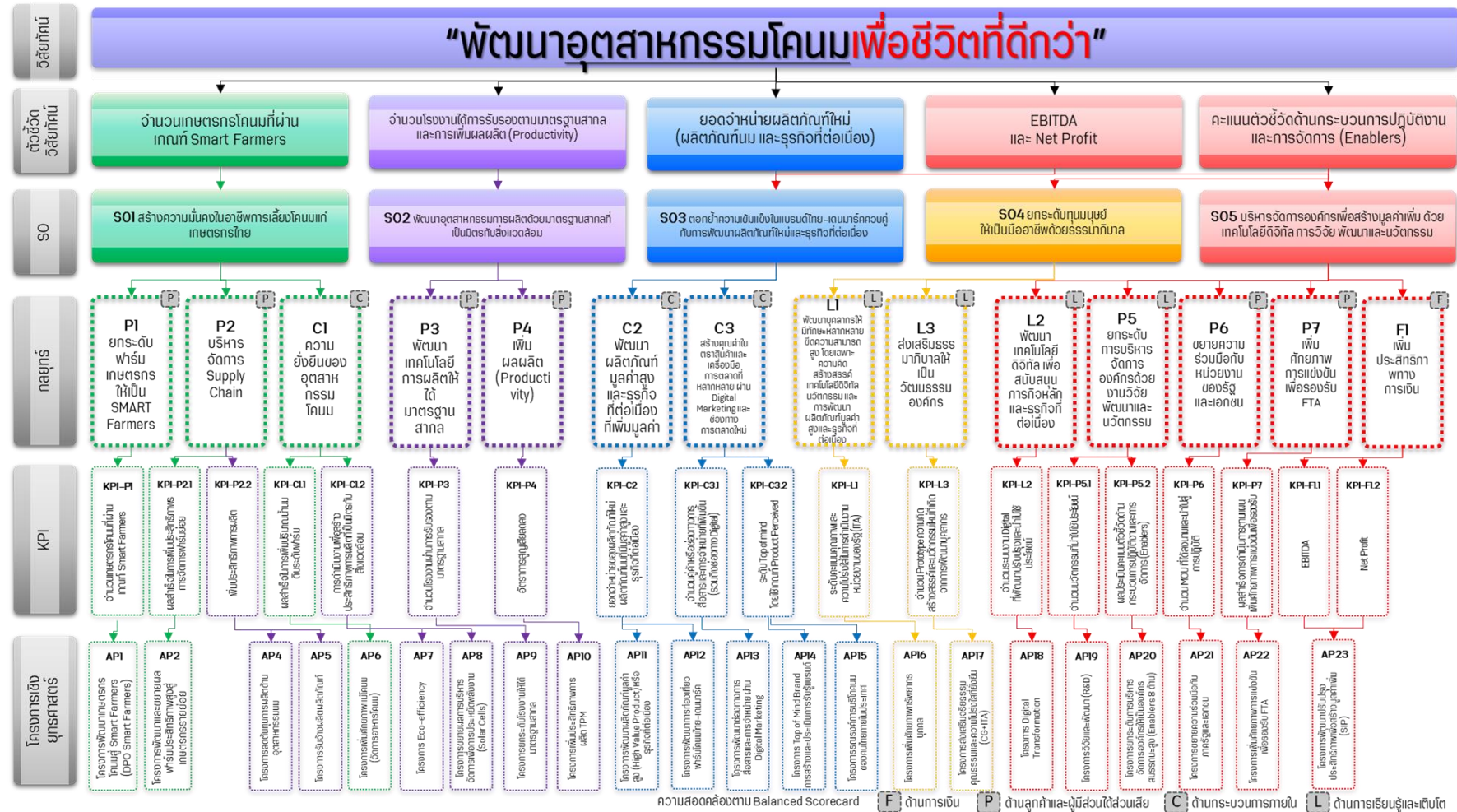
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม



ภาพที่ 80 แผนที่กลยุทธ์และตัวชี้วัดของ อ.ส.ค.



3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPIs)



ภาพที่ 81 แผนที่ยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPIs)



บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายภายใต้แผนวิสาหกิจ
อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายภายใต้แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570
(สำหรับปี 2568)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (5)	เป้าประสงค์ (14)	กลยุทธ์ (14)	ตัวชี้วัด กลยุทธ์ (22)	ผลงาน						เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด กลยุทธ์	แผน แม่บท
				2562	2563	2564	2565	2566	2567e	2568	2569	2570		
SO1 สร้างความมั่นคง ในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่ เกษตรกรไทย	G1 เพื่อให้เกษตรกร ผู้เลี้ยงโคนมมีฟาร์ม ที่ได้มาตรฐาน ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	P1 ยกระดับฟาร์ม เกษตรกรให้เป็น SMART Farmers	KPI-P1 จำนวน เกษตรกรโคนมที่ผ่าน เกณฑ์ Smart Farmers	589	780	1,139	1,903	2,187		2,357	2,460	2,500	ฟวพ./ฟสส.	แผนแม่บท ส่งเสริมฯ
	G2 เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการตลอด ห่วงโซ่อุปทาน	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	KPI-P2.1 ผลสำเร็จใน การเพิ่มประสิทธิภาพการ จัดการฟาร์มย่อย							45 ฟาร์ม	50 ฟาร์ม	55 ฟาร์ม	ฟวพ./ฟสส.	แผนแม่บท ส่งเสริมฯ
			KPI-P2.2 อัตราการใช้ กำลังการผลิต (Utilization Rate)							40.51	43.20	45.89	ฟวพ./สกก.	TPM
	G3 เพื่อสร้าง ความยั่งยืนใน อุตสาหกรรมโคนม	C1 ความยั่งยืนของ อุตสาหกรรมโคนม	KPI-C1.1 ผลสำเร็จใน การเพิ่มปริมาณน้ำนม ดิบระดับฟาร์ม							13 กก./ ตัว/วัน	14 กก./ ตัว/วัน	15 กก./ ตัว/วัน	ฟสส./สนภ.	TPM
			KPI-C1.2 ค่า Factor การปล่อยก๊าซเรือน กระจก							1.032	1.037	1.040	สกก./สนภ.	TPM



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (5)	เป้าประสงค์ (14)	กลยุทธ์ (14)	ตัวชี้วัด กลยุทธ์ (22)	ผลงาน						เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด กลยุทธ์	แผน แม่บท
				2562	2563	2564	2565	2566	2567e	2568	2569	2570		
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	G4 เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการผลิตที่ได้มาตรฐานสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	KPI-P3 จำนวนโรงงานที่จ้างรักษาระบบการผลิตตามมาตรฐานสากลและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	4 โรงงาน	สกก./สนภ.	
	G5 เพื่อเพิ่มผลผลิตและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	KPI-P4.1 อัตราการสูญเสียลดลง							1.070	1.035	1.000	สกก./สนภ.	
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจต่อเนื่อง	G6 เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและธุรกิจใหม่	C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	KPI-C2 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจต่อเนื่อง							228 ล้านบาท	248 ล้านบาท	268 ล้านบาท	สกก./สกต./ฟท.	
	G7 เพื่อตอกย้ำความเข้มแข็งของตราสินค้า	C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	KPI-C3.1 จำนวนลูกค้าหรือช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital)							1 คู่ค้า/ ช่องทาง	2 คู่ค้า/ ช่องทาง	3 คู่ค้า/ ช่องทาง	สกต.	
			KPI-C3.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived	20.44	24.21	25.50	25.76	21.08	22.30				สกต.	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (5)	เป้าประสงค์ (14)	กลยุทธ์ (14)	ตัวชี้วัด กลยุทธ์ (22)	ผลงาน						เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด กลยุทธ์	แผนแม่บท
				2562	2563	2564	2565	2566	2567e	2568	2569	2570		
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมีอาชีพด้วยธรรมาภิบาล	G8 เพื่อยกระดับบุคลากรของ อ.ส.ค. ให้มีขีดความสามารถสูงในทักษะที่จำเป็นในอนาคต	L1 พัฒนาบุคลากรให้ มีทักษะหลากหลายความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L1 ผลสำเร็จตามแผนในการดำเนินโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร							1 โครงการ	1 โครงการ	1 โครงการ	ฟทม.	
	G9 เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	94.31	91.29	96.17	94.48 (A)	94.09 (ผ่าน)		ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฟอก.	
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	G10 เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล	L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุงและนำไปใช้ประโยชน์							1 ระบบงาน	1 ระบบงาน	1 ระบบงาน	ฟทด.	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (5)	เป้าประสงค์ (14)	กลยุทธ์ (14)	ตัวชี้วัด กลยุทธ์ (22)	ผลงาน						เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด กลยุทธ์	แผนแม่บท
				2562	2563	2564	2565	2566	2567e	2568	2569	2570		
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	G11 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ รวมถึงเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์ Enablers	P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	KPI-P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์							1 นวัตกรรม	1 นวัตกรรม	1 นวัตกรรม	สภก./ผกต./ ผวพ.	
			KPI-P5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)							เพิ่มขึ้น 0.15 จาก ปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.15 จาก ปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.15 จาก ปีก่อน	ผนย.	
	G12 เพื่อสร้างพันธมิตรให้กับองค์กรทั้งในด้านองค์ความรู้ นวัตกรรมและการจำหน่าย	P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P6 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ							2 หน่วยงาน	2 หน่วยงาน	2 หน่วยงาน	ผวพ./ผกต.	
	G13 เพื่อเตรียมรับมือกับการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA	KPI-P7 ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA							100%	100%	100%	ผกต./ผนย.	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (5)	เป้าประสงค์ (14)	กลยุทธ์ (14)	ตัวชี้วัด กลยุทธ์ (22)	ผลงาน						เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด กลยุทธ์	แผนแม่บท
				2562	2563	2564	2565	2566	2567e	2568	2569	2570		
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	G14 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินทางการเงิน	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI-F1.1 EBITDA	572.49	326.26	183.46	226.49	143.73		475.00	480.00	485.00	ผนย./ผบช./ผกต./สนภ.	
			KPI-F1.2 Net Profit	187.97	9.28	(110.69)	5.25	(266.45)	65.00	12.21	17.00	22.00		

4.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ

เพื่อให้ อ.ส.ค.สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดทำแผนงาน/โครงการของ อ.ส.ค. จึงได้มีการคัดเลือกแผนงาน/โครงการสำคัญ ที่จะนำมาใช้สนับสนุนยุทธศาสตร์ ภายใต้กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพิจารณา/วิเคราะห์ความเหมาะสม และความจำเป็นของทุกแผนงาน/โครงการ ที่ใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ มีรายละเอียดเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญฯ ดังนี้

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการเพื่อจัดสรรทรัพยากร

การกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ ที่ใช้ดำเนินการ สามารถพิจารณาได้จากมุมมองหลักที่สำคัญ 9 ส่วนดังนี้

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ
3. เป้าหมาย
4. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด
5. ผู้รับผิดชอบโครงการ
6. รูปแบบรายละเอียดของโครงการ และแนวทางในการดำเนินงานของโครงการ
7. ความต้องการทรัพยากรสำหรับโครงการ
8. การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าโครงการ
9. การประเมินระดับความเสี่ยงโดยระบุประเด็นความเสี่ยงและมิติความเสี่ยง (ที่มีความสอดคล้อง) และประเมินระดับความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน

โดยในแต่ละส่วนของการวิเคราะห์ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะมีเกณฑ์ในการประเมินผลและให้คะแนนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ที่ควรดำเนินการก่อน-หลัง ซึ่งจะมีรายละเอียดการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างครอบคลุมสำหรับมุมมองหลักที่สำคัญ รวมถึงมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละประเด็นในแต่ละส่วน ดังนี้

ตารางที่ 58 เกณฑ์การให้คะแนนของแผนงาน/โครงการ

ประเด็น	น้ำหนัก	Low ระดับ 1	Medium ระดับ 2	High ระดับ 3
เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ (5%)				
การสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	1	ไม่สนับสนุน/ ตอบสนอง	-	สนับสนุน/ ตอบสนอง
การสนับสนุนต่อมุมมอง Balance Score Card (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าและภาครัฐ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต)	1	ไม่สนับสนุน/ ตอบสนอง	-	สนับสนุน/ ตอบสนอง
การตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	ไม่สนับสนุน/ ตอบสนอง	-	สนับสนุน/ ตอบสนอง



ประเด็น	น้ำหนัก	Low ระดับ 1	Medium ระดับ 2	High ระดับ 3
การตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ”	1	ไม่สนับสนุน/ ตอบสนอง	-	สนับสนุน/ ตอบสนอง
การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ	1	ไม่สนับสนุน/ ตอบสนอง	-	สนับสนุน/ ตอบสนอง
วัตถุประสงค์ของโครงการ (3%)				
วัตถุประสงค์ของโครงการ	3	ไม่มีการระบุ วัตถุประสงค์	มีการระบุ วัตถุประสงค์ แต่ยังไม่ชัดเจน	มีการระบุ วัตถุประสงค์ชัดเจน และครบถ้วน
เป้าหมาย (5%)				
เป้าหมาย	5	ไม่มีเป้าหมาย และ สามารถวัดได้อย่าง ชัดเจน	มีเป้าหมาย แต่ไม่ สามารถวัดได้อย่าง ชัดเจน	มีเป้าหมาย และ สามารถวัดได้อย่าง ชัดเจน
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (10%)				
ตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผล (ปริมาณ) (Lagging Indicator)	5	ไม่มี Lagging Indicator	-	มี Lagging Indicator
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	5	ไม่มี Leading Indicator	-	มี Leading Indicator
ผู้รับผิดชอบโครงการ (2%)				
ผู้รับผิดชอบโครงการ	2	ไม่มีการระบุ ผู้รับผิดชอบ	-	มีผู้รับผิดชอบหลัก และผู้สนับสนุน
รูปแบบรายละเอียดของโครงการ และแนวทางในการดำเนินงานของโครงการ (25%)				
รูปแบบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ และพื้นที่ดำเนินโครงการ	5	มีแผนการ ดำเนินงานและ กิจกรรมเป็นลำดับ ขั้นตอน มีความ ชัดเจนสอดคล้องกับ พื้นที่และระยะเวลา ในการดำเนิน โครงการ	มีแผนการ ดำเนินงานและ กิจกรรมเป็นลำดับ ขั้นตอน มีความ ชัดเจน สอดคล้อง กับพื้นที่และ ระยะเวลาในการ ดำเนินโครงการ สามารถสะท้อนให้ เห็นถึงความเป็นไป ได้ในการดำเนิน โครงการ	มีแผนการ ดำเนินงานและ กิจกรรมเป็นลำดับ ขั้นตอน มีความ ชัดเจนสอดคล้องกับ พื้นที่ ระยะเวลาใน การดำเนินโครงการ สามารถสะท้อนให้ เห็นถึงความเป็นไป และวัตถุประสงค์ ผลิตผล ผลิตของ โครงการ
ขั้นตอนการดำเนินงาน	5	ไม่มีขั้นตอนการ ดำเนินงาน	-	มีขั้นตอนการ ดำเนินงานที่ชัดเจน
เป้าหมายสอดคล้องกับกิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ	5	เป้าหมายไม่ สอดคล้องกับ กิจกรรม และ	-	เป้าหมายสอดคล้อง กับกิจกรรม และ



ประเด็น	น้ำหนัก	Low ระดับ 1	Medium ระดับ 2	High ระดับ 3
		วัตถุประสงค์ โครงการ		วัตถุประสงค์ โครงการ
ระยะเวลาดำเนินการ	3	ไม่มีการระบุ ระยะเวลา	-	มีการระบุระยะเวลา ครบถ้วน
ประโยชน์/ต้นทุนที่คาดว่าจะได้รับ/ที่จ่ายไป	4	ไม่มีการระบุ ประโยชน์ฯ	-	มีการระบุประโยชน์ ครบถ้วน
อำนาจอนุมัติ	3	ไม่มีการระบุอำนาจ อนุมัติ	-	มีการระบุอำนาจ อนุมัติ
ความต้องการทรัพยากรสำหรับโครงการ (20%)				
ด้านงบประมาณรวมทั้งหมดของโครงการ	10	มากกว่า 100 ลบ.	20-100 ลบ.	น้อยกว่า 20 ลบ.
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมี งบประมาณมากกว่า 20 ล้านบาทขึ้นไป	ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมี งบประมาณน้อย กว่าหรือเท่ากับ 20 ล้านบาทขึ้นไป	สามารถใช้ H/W และ S/W ที่มีอยู่
ด้านทรัพยากรบุคคล/องค์ความรู้/นวัตกรรม	5	มีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource	งาน/โครงการที่ต้อง ทำร่วมกันมากกว่า 1 สายงานขึ้นไป	- พนักงานองค์กร ไม่เกิน 10 ท่าน - งาน/โครงการของ เพียงฝ่ายเดียว
การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าโครงการ (20%)				
สมมติฐานทางการเงินที่สำคัญ	10	ไม่มีการระบุ สมมติฐาน	-	มีการระบุสมมติฐาน ทางการเงินที่ชัดเจน และสมเหตุสมผล
ผลตอบแทนทางการเงิน (สามารถดำเนินการโดยแบบจำลองสำหรับการวิเคราะห์ ตามที่ได้ให้ไว้)	10	- ไม่มีการวิเคราะห์ ผลตอบแทนทาง การเงินที่ชัดเจน	- โครงการสร้าง ผลตอบแทน โดยมี NPV เท่ากับ 0-10 ลบ. และมี Payback Period มากกว่า 3 ปี - โครงการที่ สนับสนุนการ ดำเนินงานของ องค์กร จึงไม่สร้าง ผลตอบแทนให้กับ องค์กร	โครงการสร้าง ผลตอบแทน โดยมี NPV มากกว่า 10 ลบ. และมี Payback Period ภายใน 3 ปี
การประเมินระดับความเสี่ยงโดยระบุประเด็นความเสี่ยงและมิติความเสี่ยง (ที่มีความสอดคล้อง) และประเมินระดับความเสี่ยงของโครงการ/ แผนงาน (10%)				
ประเมินระดับความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน	5	ไม่มีการประเมิน ระดับความเสี่ยง	-	มีการประเมินระดับ ความเสี่ยง



เมื่อทำการประเมินระดับคะแนนของแผนดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละมิติและได้ผลการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ อ.ส.ค. จะคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่มีคะแนนมากกว่าร้อยละ 80 เป็นโครงการเชิงยุทธศาสตร์ และจัดลำดับของโครงการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

1. ปรับปรุงง่าย ผลกระทบมาก (High Priority)
2. ปรับปรุงง่าย ผลกระทบน้อย หรือ ปรับปรุงยาก ผลกระทบมาก (Medium Priority)
3. ปรับปรุงยาก ผลกระทบน้อย (Low Priority)

บทที่ 5 แนวทางการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) และเป้าหมายทางการเงินปี 2566-2570

อ.ส.ค. ได้มีการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ในองค์กร โดยได้มีการรายงานค่า EP/KPI ตาม BSC ระดับองค์กร ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี อ.ส.ค. จึงได้นำระบบ Balanced Scorecard (BSC) มาเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับการขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ขององค์กร

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐกิจศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2568

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐกิจศาสตร์ (Value Drivers) ด้วยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) มีการวิเคราะห์ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ทั้งในด้านปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP, รายได้, ค่าใช้จ่าย และสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ โดยผลงานค่า EP ของ อ.ส.ค. สะสมประจำปี 2567 (ตุลาคม 2566 - กันยายน 2567) เท่ากับ -262.939 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมาย เท่ากับ 122.004 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.44 ของเป้าหมาย (เป้าหมายสะสมปี 2567 เท่ากับ -140.934 ล้านบาท) เนื่องจากยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ค่า NOPAT ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมากประกอบกับ สินค้าคงเหลือ-วัสดุ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ค่า EP ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีรายละเอียดหลักๆ ดังนี้

5.1.1 กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax: NOPAT)

- รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์นมและน้ำมันดิบ
- รายได้กิจการโคนม
- รายได้อื่น
- ต้นทุนขาย
- ต้นทุนขายส่งเสริม
- ค่าใช้จ่ายส่งเสริม
- ค่าใช้จ่ายขาย
- ค่าใช้จ่ายบริหาร/อำนวยการ

5.1.2 ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge)

- สินทรัพย์รวม เช่น สินค้าคงเหลือ วัสดุการผลิตคงเหลือ ลูกหนี้การค้า สินทรัพย์ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน เป็นต้น
- รายการปรับปรุงทางเศรษฐกิจศาสตร์
- อัตราต้นทุนเงินทุน Weighted Average Cost of Capital: WACC (หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย+ส่วนของผู้ถือหุ้น)



ตารางที่ 59 ผลการดำเนินงานค่า EP สะสมประจำปี 2567

รายการ	เป้าหมาย ประจำปี 2567 (1)	ผลสะสมปี 2567 (ต.ค.66-ก.ย.67) (2)	ร้อยละของเป้าหมาย ปี 2567 (3)=(2)*100/(1)	ผลปี 2566 (ต.ค.65 - ก.ย.66)
NOPAT	85.370	(74.687)	(87.49)	(169.886)
Invested Capital : IC	2,589.299	1,954.853	75.50	2,151.878
WACC%	8.74%	9.63%		11.56%
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)=NOPAT-(IC x WACC%)	(140.934)	(262.939)	13.44	(418.643)
ต้นทุนเงินทุน (IC x WACC%)	226.305	188.252	83.19	248.757
กำไรสุทธิทางบัญชี	65.000	(121.366)	(186.72)	(266.447)

5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2568

จากแผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees / Financial Driver Trees) ได้พิจารณารายการที่สำคัญทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบแสดงฐานะทางการเงินที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ (Key Value Drivers) โดยนำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) จากผลการดำเนินงานในปี 2567 ที่ผ่านมามีค่า EP จำนวน -262.939 ล้านบาท ซึ่งการวิเคราะห์จะแสดงความอ่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP เป็นเปอร์เซ็นต์ และจัดลำดับความอ่อนไหวได้ดังนี้

ตารางที่ 60 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านรายได้

ลำดับ	รายได้	ปี 2566 (ล้านบาท)	ปี 2567 (ล้านบาท)	%YoY (67/66)	Sensitivity 67 (EP/รายได้)	Rank 67	เปรียบเทียบ (%67-%66)
1	รายได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม	6,763.781	5,975.470	-11.65%	22.73%		9.90%
	นมยูเอชที-พาณิชย์	5,469.947	4,775.946	-12.69%	18.16%	1	7.81%
	นมพาสเจอร์ไรส์-พาณิชย์	215.645	179.589	-16.72%	0.68%	6	0.01%
	นมยูเอชที-โรงเรียน	755.832	650.318	-13.96%	2.47%	4	1.04%
	นมพาสเจอร์ไรส์-โรงเรียน	173.611	234.736	35.21%	0.89%	5	0.56%
2	รายได้กิจการโคนม	169.790	177.372	4.47%	0.67%		0.35%
	จำหน่ายอาหารสัตว์	130.661	139.100	6.46%	0.53%	7	0.28%
	บริการสัตวแพทย์และผสมเทียม	17.164	15.353	-10.55%	0.06%	25	0.03%
3	รายได้อื่นๆ	73.444	45.317	-38.30%	0.17%		0.03%
	รายได้จากการบริหารจัดการวัตถุดิบร้านแฟรนไชส์	0.311	0.189	-39.23%	0.00%	27	0.00%
	รายได้จากการเปิดร้านแฟรนไชส์	0.019	0.105	452.63%	0.00%	28	0.00%
	ค่าบริการและค่าธรรมเนียม	4.584	8.610	87.83%	0.03%	26	0.02%



ตารางที่ 61 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านค่าใช้จ่าย

ลำดับ	รายได้	ปี 2566 (ล้านบาท)	ปี 2567 (ล้านบาท)	%YoY (67/66)	Sensitivity 67 (EP/รายได้)	Rank 67	เปรียบเทียบ (%67-%66)
1	ต้นทุนขาย	5,984.387	5,223.710	-12.71%	19.87%		8.55%
	ค่าน้ำมันดิบ	3,378.825	3,436.987	1.72%	13.07%	2	6.68%
	ค่าวัสดุปรุงรสและสี	109.712	110.712	0.91%	0.42%	9	0.21%
	ค่าวัสดุการบรรจุและหีบห่อ	1,595.271	1,420.924	-10.93%	5.40%	3	2.39%
	ค่าจ้างเหมาและบริการ	2.634	79.451	2916.36%	0.30%	13	0.30%
	ค่าซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์	122.344	112.349	-8.17%	0.43%	8	0.20%
	ค่ากระแสไฟฟ้า	128.660	86.315	-32.91%	0.33%	12	0.09%
	ค่าตอบแทน	38.307	33.307	-13.05%	0.13%	20	0.05%
2	ค่าใช้จ่ายขาย	608.653	427.771	-29.72%	1.63%		0.48%
	ค่าขนส่งออก - นมพาณิชย์	103.031	95.469	-7.34%	0.36%	11	0.17%
	ค่าขนส่งออก - นมโรงเรียน	66.702	61.864	-7.25%	0.24%	17	0.11%
	ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์	25.059	27.017	7.81%	0.10%	21	0.06%
	ค่าจ้างเหมาและบริการ	21.018	18.142	-13.68%	0.07%	23	0.03%
	ค่าส่วนลดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม	145.394	75.464	-48.10%	0.29%	14	0.01%
	ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์	79.381	18.758	-76.37%	0.07%	24	-0.09%
3	ค่าใช้จ่ายบริหาร/อำนวยการ	374.950	347.115	-7.42%	1.32%		0.61%
	ค่าเช่า	18.207	19.824	8.88%	0.08%	22	0.04%
	ค่าจ้างเหมาและบริการ	36.397	37.835	3.95%	0.14%	19	0.07%
4	ค่าใช้จ่ายส่งเสริม	203.100	183.274	-9.76%	0.70%		0.31%

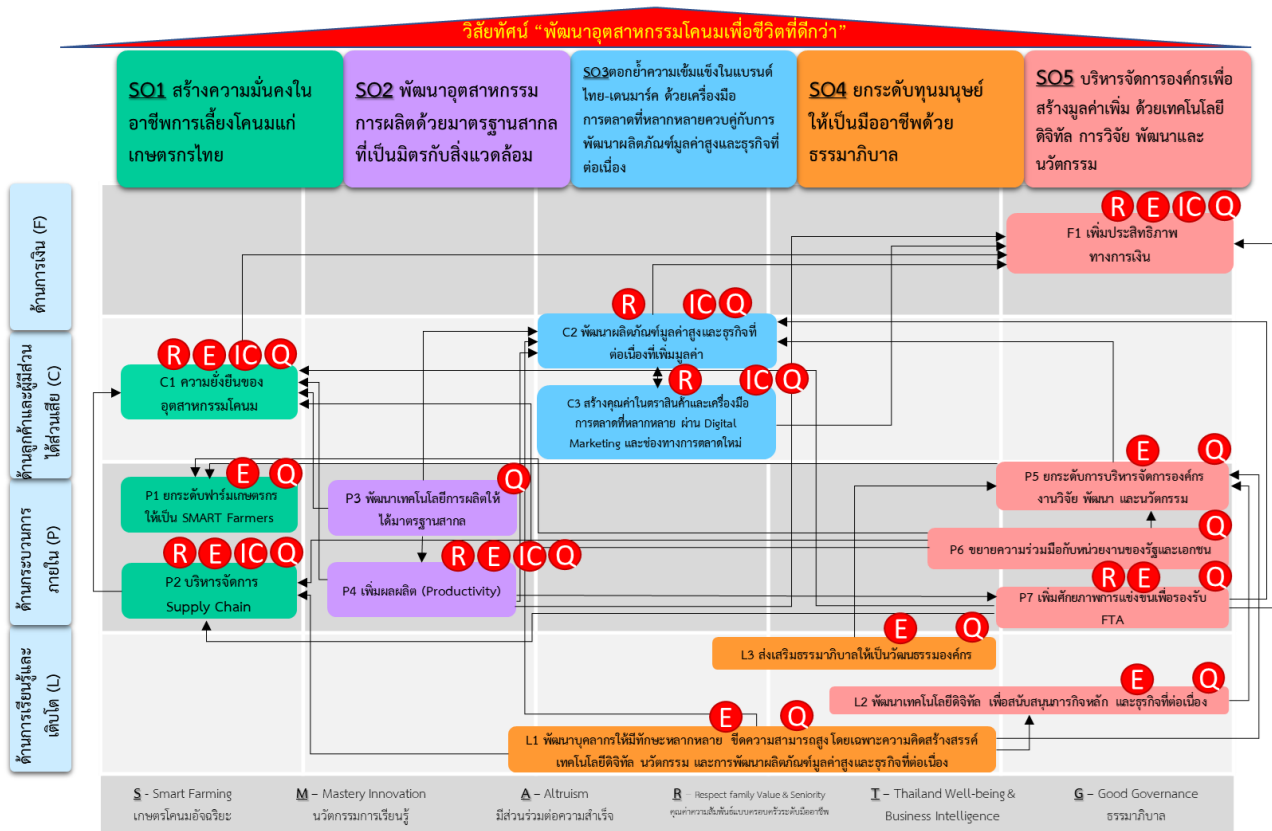
ตารางที่ 62 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ด้านส่วนของทุน

ลำดับ	รายได้	ปี 2566 (ล้านบาท)	ปี 2567 (ล้านบาท)	%YoY (67/66)	Sensitivity 67 (EP/รายได้)	Rank 67	เปรียบเทียบ (%67-%66)
1	ลูกหนี้การค้า	896.565	687.518	-23.32%	0.25%	16	0.01%
2	สินค้าคงเหลือ - ผลิตภัณฑ์นม	114.608	721.770	529.77%	0.26%	15	0.23%
3	สินค้าคงเหลือ - วัสดุ	873.414	536.408	-38.58%	0.20%	18	-0.04%
4	สินทรัพย์ภายใต้สัญญาเช่าการเงินสุทธิ	1,398.449	1,065.162	-23.83%	0.39%	10	0.01%

จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) พบว่าปัจจัยที่มีความอ่อนไหวต่อค่า EP สูงที่สุดได้แก่ (1) รายได้นมยู.เอช.ที.พาณิชย์ (2) ค่าน้ำมันดิบ (3) ค่าวัสดุการบรรจุและหีบห่อ (4) นมยูเอชที-โรงเรียน และ (5) นมพาสเจอร์ไรส์-โรงเรียน (6) นมพาสเจอร์ไรส์-พาณิชย์ (7) รายได้จากการจำหน่ายอาหารสัตว์ (8) ค่าซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ (9) ค่าวัสดุปรุงรสและสี (10) สินทรัพย์ภายใต้สัญญาเช่าการเงินสุทธิ

หากองค์กรมีการผลักดันและเร่งบริหารตามแผนการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนฯ ข้างต้น โดยให้ความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนฯ ตามลำดับความอ่อนไหวต่อค่า EP (Sensitivity) จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมายได้ในที่สุด

5.3 การเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP



ภาพที่ 82 การเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP

ทั้งนี้ อ.ส.ค. มีแนวคิดสนับสนุนการเชื่อมโยง Driver Tree กับกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

ตารางที่ 63 การเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	
P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) ผ่านตัวชี้วัด KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers
P2 บริหารจัดการ Supply Chain	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านค่าใช้จ่าย (E) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) ผ่านตัวชี้วัด KPI-P2.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย และ KPI-P2.2 เพิ่มศักยภาพการผลิต
C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านค่าใช้จ่าย (E) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-C1.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณ



กลยุทธ์	แนวคิดการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
	น้ำมันดิบระดับฟาร์ม KPI-C1.2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	
P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-P3 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล
P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านค่าใช้จ่าย (E) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-P4 อัตราการสูญเสียลดลง
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	
C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-C2 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-C3.1 จำนวนลูกค้าหรือช่องทางการสื่อสารและการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital) และ KPI-C3.2 ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	
L1 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-L1 ผลสำเร็จตามแผนในการดำเนินโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจต่อเนื่องที่เกิดจากการพัฒนาศักยภาพ
L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	
F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านค่าใช้จ่าย (E) ด้านส่วนของเงินทุน (IC) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-F1.1 EBITDA และ KPI-F1.2 Net Profit
P5 ยกกระดานการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ และ KPI-P5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)



กลยุทธ์	แนวคิดการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-P6 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ
P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านรายได้ (R) ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-P7 ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA
L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	เชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP ด้านค่าใช้จ่าย (E) และด้านคุณภาพ (Q) โดยมีตัวชี้วัด KPI-L3 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง และนำไปใช้ประโยชน์

5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2568

ตารางที่ 64 การประมาณงบกำไรขาดทุนปี 2568

รายการ	ปี 2568		
	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้			
รายได้จากการขาย	7,533,399,026.82	7,687,141,864.10	8,091,728,278.00
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	149,728,338.32	180,133,027.32	222,237,605.00
รายได้อื่น	13,642,120.00	23,642,120.00	23,642,120.00
รวมรายได้	7,696,769,485.13	7,890,917,011.42	8,337,608,003.00
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	6,554,057,153.33	6,672,439,138.04	7,005,863,795.00
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริมกิจการโคนม	204,407,137.29	204,961,003.64	246,330,203.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	979,341,873.49	960,892,733.01	976,237,369.00
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	-	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	-	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	39,176,636.00	39,176,636.00	39,176,636.00
รวมค่าใช้จ่าย	7,776,982,800.11	7,877,469,510.69	8,267,608,003.00
กำไร (ขาดทุน)	(80,213,314.98)	13,447,500.73	70,000,000.00
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-
กำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(80,213,314.98)	13,447,500.73	70,000,000.00



ตารางที่ 65 สรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี

Worst Case	Base Case	Best Case
1. ดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ 12 กลยุทธ์ (จาก 14 กลยุทธ์)	1. ดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ 13 กลยุทธ์ (จาก 14 กลยุทธ์)	1. ดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ 14 กลยุทธ์
2. ไม่สามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมได้	2. สามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมในอัตราปกติ (2%)	2. สามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมอย่างมีประสิทธิภาพ (5%)
3. ไม่มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	3. มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	3. มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
4. ไม่สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ในอัตราปกติ	4. สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ในอัตราปกติ	4. สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Worst Case กรณีที่ อ.ส.ค. สามารถดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ 12 กลยุทธ์ จาก 14 กลยุทธ์ (ดำเนินการตามกลยุทธ์ C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า และกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ไม่ได้ตามแผน) ไม่สามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิม ไม่มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง ทำให้มีรายได้รวม 7,696.77 ล้านบาท รวมถึงไม่สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ในอัตราปกติ (ต้นทุนขายร้อยละ 87 ของรายได้รวม ค่าใช้จ่ายขายร้อยละ 13 ของรายได้รวม) ทำให้มีค่าใช้จ่ายรวม 7,776.98 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ อ.ส.ค. มีกำไรสุทธิ -80.21 ล้านบาท

Base Case กรณีที่ อ.ส.ค. สามารถดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ 13 กลยุทธ์จาก 14 กลยุทธ์ (ดำเนินการตามกลยุทธ์ F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ไม่ได้ตามแผน) สามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมในอัตราปกติ (ร้อยละ 2) รวมถึงมีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (10 ล้านบาท) ทำให้มีรายได้รวม 7,890.92 ล้านบาท และบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ในอัตราปกติ (ต้นทุนขายร้อยละ 85 ของรายได้รวม ค่าใช้จ่ายขายร้อยละ 12 ของรายได้รวม) ทำให้มีค่าใช้จ่ายรวม 7,877.47 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ อ.ส.ค. มีกำไรสุทธิ 13.48 ล้านบาท

Best Case กรณีที่ อ.ส.ค. สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด 14 กลยุทธ์ รวมถึงสามารถเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิม (5%) มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง (10 ล้านบาท) ทำให้รายได้รวมเท่ากับ 8,337.61 ล้านบาท และบริหารต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ต้นทุนขายร้อยละ 84 ของรายได้รวม ค่าใช้จ่ายขายร้อยละ 11 ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายส่วนลด/ส่วนแถมร้อยละ 3 ของรายได้รวม) ทำให้มีค่าใช้จ่ายรวม 7,005.86 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ อ.ส.ค. มีกำไรสุทธิ 70.00 ล้านบาท



5.5 เป้าหมายทางการเงินปี 2566-2570

5.5.1 งบกำไรขาดทุน

ตารางที่ 66 งบกำไรขาดทุน อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)
รายได้						
รายได้จากการขาย	9,102,514,695.97	9,594,261,566.00	10,040,698,223.03	9,607,242,685.52	9,679,574,067.09	8,521,754,356.24
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	192,521,992.32	143,446,123.06	229,772,008.01	221,708,113.65	114,709,717.65	184,211,584.47
รายได้อื่น	42,364,451.86	45,195,603.80	75,517,717.71	45,009,526.28	46,025,381.84	86,301,835.00
รวมรายได้	9,143,480,445.02	9,639,457,169.80	10,116,215,940.74	9,652,252,211.80	9,725,599,448.93	8,792,267,775.71
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขาย	7,415,820,554.88	7,735,369,518.95	8,070,327,396.82	7,807,857,355.05	7,932,461,114.00	7,214,255,128.78
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริมกิจการโคนม	199,658,175.71	201,859,321.09	207,626,974.10	203,956,632.21	209,663,738.07	201,791,274.69
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,262,047,351.15	1,371,521,840.72	1,602,985,096.39	1,590,228,140.24	1,647,998,154.53	1,348,255,326.26
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	43,207,754.94	52,579,483.95	55,664,927.87	40,964,459.15	27,006,998.58	22,716,918.63
รวมค่าใช้จ่าย	8,920,733,836.68	9,361,330,164.71	9,936,604,395.18	9,643,006,586.65	9,817,130,005.18	8,787,018,648.36
กำไร (ขาดทุน)	222,746,608.34	278,127,005.09	179,611,545.56	9,245,625.15	(91,530,556.25)	5,249,127.35
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	-	-
กำไรจากการประมาณการตามหลัก คณิตศาสตร์ประกันภัย	(1,236,609.46)	(46,270,611.18)	8,362,203.67	36,135.00	(19,166,635.65)	-
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	221,509,998.88	231,856,393.91	187,973,749.23	9,281,760.15	(110,697,191.90)	5,249,127.35



รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สตง. รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
รายได้						
รายได้จากการขาย	6,761,872,219.83	8,821,511,897.00	7,328,600,000.00	8,091,728,278.00	8,551,400,000.00	9,022,130,000.00
รายได้จากการขายด้านส่งเสริม	188,385,534.12	201,548,147.00	182,000,000.00	222,237,605.00	228,000,000.00	239,900,000.00
รายได้อื่น	48,231,518.28	17,239,117.00	23,000,000.00	23,642,120.00	24,200,000.00	24,790,000.00
รวมรายได้	6,998,489,272.23	9,040,299,161.00	7,533,600,000.00	8,337,608,003.00	8,803,600,000.00	9,286,820,000.00
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขาย	6,037,569,088.32	7,475,564,138.00	6,370,915,188.00	7,005,863,795.00	7,477,005,959.00	7,885,497,633.00
ค่าใช้จ่ายส่วนส่งเสริมกิจการโคนม	201,766,399.12	243,198,331.00	193,171,820.00	246,330,203.00	259,670,081.00	275,649,779.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	970,804,000.37	1,214,813,940.00	895,265,040.00	976,237,369.00	951,059,811.00	1,002,560,945.00
ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรับจากรัฐบาล	-	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	-	-	-	-	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	54,796,967.42	41,722,752.00	41,747,952.00	39,176,636.00	40,864,149.00	43,111,643.00
รวมค่าใช้จ่าย	7,264,936,455.23	8,975,299,161.00	7,501,100,000.00	8,267,608,003.00	8,728,600,000.00	9,206,820,000.00
กำไร (ขาดทุน)	(266,447,183.00)	65,000,000.00	32,500,000.00	70,000,000.00	75,000,000.00	80,000,000.00
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	-	-
กำไรจากการประมาณการตามหลัก คณิตศาสตร์ประกันภัย	-	-	-	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(266,447,183.00)	65,000,000.00	32,500,000.00	70,000,000.00	75,000,000.00	80,000,000.00



5.5.2 งบแสดงฐานะการเงิน

ตารางที่ 67 งบแสดงฐานะการเงิน อ.ส.ค. ปี 2560-2565 และประมาณการปี 2566-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	466,116,501.97	483,777,895.53	352,811,737.54	469,792,869.86	543,199,493.03	192,368,478.20
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	780,499,595.69	884,145,756.26	1,045,607,880.54	734,203,722.09	1,145,777,970.12	1,556,033,285.10
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	5,150,976.08	3,061,121.92	1,423,022.42	1,944,421.73	1,787,061.93	13,225,261.70
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	296,898,274.19	484,847,791.15	817,402,264.87	1,094,735,395.64	691,270,847.97	197,250,270.61
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	328,421,122.31	320,399,506.21	320,606,258.55	338,378,197.46	608,683,705.25	891,119,694.40
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	10,000.00	-	-	-	-
วัสดุคงเหลือ	76,226,507.66	76,681,830.91	62,327,997.52	55,189,970.75	48,539,626.75	51,798,585.12
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	76,514,400.51	65,479,945.12	56,793,447.45	30,673,978.72	24,999,316.00	7,381,227.88
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,029,827,378.41	2,318,403,847.10	2,656,972,608.89	2,724,918,556.25	3,064,258,021.05	2,909,176,803.01
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุน	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1,096,826,743.86	73,866,110.96	52,430,998.07	28,034,248.89	15,190,535.87	89,313,008.10
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	93,090,235.67	1,600,501,100.72	1,497,956,776.98	1,361,246,979.89	1,367,575,940.58	1,345,878,703.78
งานระหว่างก่อสร้าง	-	5,036,774.60	5,926,095.83	16,652,616.86	76,628,892.53	8,180,000.00
ปศุสัตว์คงเหลือ	14,821,115.00	16,184,770.00	17,747,295.00	15,494,405.00	20,439,381.00	22,915,690.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,684,464.70	436,374.92	1,318,920.25	7,212,218.91	1,264,368.98	1,519,462.55
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,206,422,559.23	1,696,025,131.20	1,575,380,086.13	1,428,640,469.55	1,481,099,118.96	1,467,806,864.43
รวมสินทรัพย์	3,236,249,937.64	4,014,428,978.30	4,232,352,695.02	4,153,559,025.80	4,545,357,140.01	4,376,983,667.44



รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี						120,579.43
เจ้าหนี้การค้า	919,349,359.68	1,082,807,967.21	1,275,642,367.28	1,357,565,630.08	2,094,830,735.44	1,994,824,606.39
เจ้าหนี้อื่น	37,360,589.90	42,640,305.93	39,243,085.55	32,730,378.91	43,497,438.91	35,525,133.96
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	55,935,985.06	28,337,095.00	33,350,642.17	44,935,818.76	16,914,064.71	24,719,235.79
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	-	-	-	3,000,000.00	3,000,000.00	4,000,000.00
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	190,303,640.91	353,044,532.33	438,797,656.78	452,916,493.15	246,303,552.02	239,974,514.86
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	152,034,334.40	148,105,927.89	128,536,598.45	92,179,950.44	95,566,547.39	97,937,247.57
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,354,983,909.95	1,654,935,828.36	1,915,570,350.23	1,983,328,271.34	2,500,112,338.47	2,397,101,318.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	34,910,000.00	34,910,000.00	33,165,000.00
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	461,497,346.24	746,339,894.10	499,651,886.20	354,614,865.67	352,772,869.58	327,060,187.66
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	176,000,000.00	182,450,000.00	174,000,000.00	126,400,000.00	101,180,000.00	92,580,000.00
รายได้จากการบริการรถบรรทุก	8,030,978.07	8,626,783.54	7,909,663.75	7,440,561.00	23,923,971.96	16,266,535.59
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังจากออกจากงาน	296,547,665.99	345,880,041.00	438,962,134.00	440,878,198.00	453,332,743.00	433,705,899.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	13,398,480.31	18,245,189.11	24,033,017.15	20,518,519.54
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	942,075,990.30	1,283,296,718.64	1,133,922,164.26	982,488,813.78	990,152,601.69	923,296,141.79
รวมหนี้สิน	2,297,059,900.25	2,938,232,547.00	3,049,492,514.49	2,965,817,085.12	3,490,264,940.16	3,320,397,459.79
ส่วนของทุน						
ทุน	651,366,787.68	651,366,787.68	655,606,787.68	655,606,787.68	655,606,787.68	655,606,787.68
กำไร(ขาดทุน)สะสม	287,823,249.71	424,829,643.62	527,253,392.85	532,135,153.00	399,485,412.17	400,979,419.97
รวมส่วนของทุน	939,190,037.39	1,076,196,431.30	1,182,860,180.53	1,187,741,940.68	1,055,092,199.85	1,056,586,207.65
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	3,236,249,937.64	4,014,428,978.30	4,232,352,695.02	4,153,559,025.80	4,545,357,140.01	4,376,983,667.44



รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สดง. รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	170,861,287.28	270,000,000.00	100,000,000.00	100,000,000.00	110,000,000.00	115,000,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	895,775,523.36	990,000,000.00	820,000,000.00	880,000,000.00	885,000,000.00	890,000,000.00
ลูกหนี้อื่นสุทธิ	12,748,965.53	2,000,000.00	2,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-ผลิตภัณฑ์นม	102,847,911.20	462,500,000.00	450,000,000.00	370,000,000.00	360,000,000.00	350,000,000.00
สินค้าคงเหลือ-วัสดุ	886,854,150.32	410,000,000.00	750,000,000.00	760,000,000.00	770,000,000.00	780,000,000.00
ปศุสัตว์คงเหลือ	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงเหลือ	47,902,331.39	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	4,465,418.54	15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,121,455,587.62	2,199,500,000.00	2,187,000,000.00	2,178,000,000.00	2,193,000,000.00	2,203,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินลงทุน						
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	65,922,554.70	72,000,000.00	50,000,000.00	42,000,000.00	18,000,000.00	120,000,000.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	2,002,812,117.52	2,117,000,000.00	1,850,000,000.00	2,000,000,000.00	2,010,000,000.00	2,020,000,000.00
งานระหว่างก่อสร้าง	4,368,174.39					
ปศุสัตว์คงเหลือ	22,686,280.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00	22,000,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นสุทธิ	1,581,095.45	10,000,000.00	5,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,097,370,222.06	2,221,000,000.00	1,927,000,000.00	2,074,000,000.00	2,060,000,000.00	2,172,000,000.00
รวมสินทรัพย์	4,218,825,809.68	4,420,500,000.00	4,114,000,000.00	4,252,000,000.00	4,253,000,000.00	4,375,000,000.00



รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สตง. รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
หนี้สินและส่วนของทุน						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	102,055.14	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
เจ้าหนี้การค้า	1,440,102,374.53	1,501,497,763.03	1,425,467,763.03	1,327,402,763.03	1,322,627,763.03	1,291,252,763.03
เจ้าหนี้อื่น	14,911,578.31	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	49,504,203.29	45,000,000.00	40,000,000.00	30,000,000.00	28,000,000.00	28,000,000.00
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	5,000,000.00	6,000,000.00	5,000,000.00	7,000,000.00	7,000,000.00	7,000,000.00
ดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี						
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี	539,870,083.09	540,000,000.00	530,000,000.00	520,000,000.00	510,000,000.00	500,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	101,272,406.32	70,000,000.00	70,000,000.00	100,000,000.00	70,000,000.00	70,000,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,150,762,700.68	2,222,497,763.03	2,130,467,763.03	2,044,402,763.03	1,997,627,763.03	1,956,252,763.03
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	29,595,000.00	24,970,000.00	28,500,000.00	19,465,000.00	13,840,000.00	8,215,000.00
เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาวสุทธิ	779,067,610.87	862,500,000.00	680,000,000.00	812,000,000.00	783,000,000.00	875,000,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	5,800,000.00	21,000,000.00	16,000,000.00	18,600,000.00	28,000,000.00	30,000,000.00
รายได้จากการบริจาคการรับรู้	19,449,011.39	16,000,000.00	16,000,000.00	16,000,000.00	16,000,000.00	15,000,000.00
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานหลังออกจากงาน	429,025,606.00	398,000,000.00	400,000,000.00	396,000,000.00	394,000,000.00	390,000,000.00
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	14,986,856.09	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,277,924,084.35	1,342,470,000.00	1,160,500,000.00	1,282,065,000.00	1,254,840,000.00	1,338,215,000.00
รวมหนี้สิน	3,428,686,785.03	3,564,967,763.03	3,290,967,763.03	3,326,467,763.03	3,252,467,763.03	3,294,467,763.03
ส่วนของทุน						
ทุน	655,606,787.68	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00	656,000,000.00
กำไร(ขาดทุน)สะสม	134,532,236.97	199,532,236.97	167,032,236.97	269,532,236.97	344,532,236.97	424,532,236.97
รวมส่วนของทุน	790,139,024.65	855,532,236.97	823,032,236.97	925,532,236.97	1,000,532,236.97	1,080,532,236.97
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	4,218,825,809.68	4,420,500,000.00	4,114,000,000.00	4,252,000,000.00	4,253,000,000.00	4,375,000,000.00



5.5.3 ประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ตารางที่ 68 กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อ.ส.ค. ปี 2560-2565 และประมาณการปี 2565-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	264,717,750.82	284,435,877.86	243,638,677.10	50,246,219.30	(83,690,193.32)	27,966,045.98
หัก ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์	79,415,325.25	56,887,175.57	48,727,735.42	10,049,243.86	(16,738,038.66)	5,593,209.20
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	185,302,425.57	227,548,702.29	194,910,941.68	40,196,975.44	(66,952,154.66)	22,372,836.78
Risk Free Rate (Rf)	2.80%	2.68%	2.70%	1.06%	1.33%	2.13%
BetaUnlevered	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
Market Risk Premium (MRP)	8%	7%	8%	6.77%	6.27%	5.82%
หนี้สินรวม (Debt)	2,297,059,900.25	2,938,232,547.00	3,049,492,514.49	2,965,817,085.12	3,490,264,940.16	3,320,397,459.79
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	939,190,037.39	1,076,196,431.30	1,182,860,180.53	1,187,741,940.68	1,055,092,199.85	1,056,586,207.65
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax%) x D/E)	3.20	3.78	3.57	3.46	4.58	4.36
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	28.41%	28.87%	31.93%	24.49%	30.08%	27.48%
ดอกเบี้ยจ่าย	43,207,754.94	52,579,483.95	55,664,927.87	40,964,459.15	27,006,998.58	22,716,918.63
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.88	1.79	1.83	1.38	0.77	0.68
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	9.58	9.05	10.24	7.99	7.58	7.15
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,083,853,781.31	2,357,238,869.68	2,695,807,631.47	2,765,918,556.25	3,105,258,021.05	2,950,176,803.01
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,164,680,269.04	1,301,891,296.03	1,476,772,693.45	1,530,411,778.19	2,253,808,786.45	2,157,126,803.14
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,206,422,559.23	1,696,025,131.20	1,575,380,086.13	1,428,640,469.55	1,481,099,118.96	1,467,806,864.43
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	480,578,644.06	536,956,824.54	634,270,278.06	627,873,948.11	637,379,732.11	596,235,954.13
Invested Capital	1,645,017,427.44	2,214,415,880.31	2,160,144,746.09	2,036,273,299.50	1,695,168,621.45	1,664,620,910.17
IC x WACC%	157,603,061.80	200,363,340.70	221,170,669.32	162,685,636.99	128,424,173.36	119,061,620.10
EP	27,699,363.78	27,185,361.58	(26,259,727.64)	(122,488,661.55)	(195,376,328.02)	(96,688,783.32)
ROA	6.84%	5.78%	4.44%	0.22%	(2.44%)	0.12%



รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สดง. รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย	(211,650,215.58)	106,722,752.00	74,247,952.00	109,176,636.00	115,864,149.00	123,111,643.00
หัก ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา	(42,330,043.12)	21,344,550.40	14,849,590.40	21,835,327.20	23,172,829.80	24,622,328.60
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	(169,320,172.46)	85,378,201.60	59,398,361.60	87,341,308.80	92,691,319.20	98,489,314.40
Risk Free Rate (Rf)	2.46%	2.46%	2.46%	2.46%	2.46%	2.46%
BetaUnlevered	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
Market Risk Premium (MRP)	8.70%	8.70%	8.70%	8.70%	8.70%	8.70%
หนี้สินรวม (Debt)	3,428,686,785.03	3,564,967,763.03	3,290,967,763.03	3,326,467,763.03	3,252,467,763.03	3,294,467,763.03
ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)	790,139,024.65	855,532,236.97	823,032,236.97	925,532,236.97	1,000,532,236.97	1,080,532,236.97
BetaLevered = BetaUnlevered x (1+(1-Tax%) x D/E	6.01	5.78	5.54	4.98	4.51	4.23
Ke = Rf+(BetaLevered x MRP)	54.78%	52.71%	50.68%	45.80%	41.66%	39.22%
ดอกเบี้ยจ่าย	54,796,967.42	41,722,752.00	41,747,952.00	39,176,636.00	40,864,149.00	43,111,643.00
Kd = ดอกเบี้ยจ่าย/หนี้สินรวม x 100	1.60	1.17	1.27	1.18	1.26	1.31
WACC = (E/(D+E)xKe*100)+(D/(D+E)xKd)	11.56	11.14	11.15	10.89	10.76	10.67
สินทรัพย์หมุนเวียน+ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	2,133,750,047.51	2,240,500,000.00	2,228,000,000.00	2,219,000,000.00	2,234,000,000.00	2,244,000,000.00
หนี้สินหมุนเวียน-เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงิน 1 ปี	1,610,892,617.59	1,682,497,763.03	1,600,467,763.03	1,524,402,763.03	1,487,627,763.03	1,456,252,763.03
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,097,370,222.06	2,221,000,000.00	1,927,000,000.00	2,074,000,000.00	2,060,000,000.00	2,172,000,000.00
หนี้สินระยะยาว- เจ้าหนี้สัญญาเช่าการเงินระยะยาว	498,856,473.48	479,970,000.00	480,500,000.00	470,065,000.00	471,840,000.00	463,215,000.00
Invested Capital	2,121,371,178.50	2,299,032,236.97	2,074,032,236.97	2,298,532,236.97	2,334,532,236.97	2,496,532,236.97
IC x WACC%	245,218,457.17	256,214,173.38	231,312,580.53	250,317,763.73	251,219,551.86	266,456,311.00
EP	(414,538,629.64)	(170,835,971.78)	(171,914,218.93)	(162,976,454.93)	(158,528,232.66)	(167,966,996.60)
ROA	(6.32%)	1.47%	0.79%	1.65%	1.76%	1.83%



5.5.4 ประมาณการงบลงทุน

ตารางที่ 69 ประมาณการงบลงทุนประจำปี 2566-2570

รายการ	2567	2568	2569	2570
	วงเงินเบิกจ่าย	วงเงินเบิกจ่าย	วงเงินเบิกจ่าย	วงเงินเบิกจ่าย
งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี				
งบลงทุนปกติ	1,300,000.00	3,935,000.00		
งบลงทุนสำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วน	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00
งบลงทุนเหลือมปี	5,766,847.96			
งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว				
แผนต่อเนื่อง (ปี 2563 - 2567)	295,303,308.20	202,930,438.85	141,780,199.38	129,006,118.62
โครงการจัดตั้งฟาร์มโคนมประสิทธิภาพสูง	1,375,000.00	1,495,000.00	1,375,000.00	1,375,000.00
แผนใหม่ (เริ่มปี 2568)		28,955,700.00	56,401,100.00	45,915,100.00
รวมงบลงทุนปกติและงบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว	323,745,156.16	257,316,138.85	219,556,299.38	196,296,218.62
สัญญาเช่า (TFRS 16)				
สัญญาเช่าต่อเนื่อง (ปี 2563 - 2567)	39,442,875.00	40,788,120.00	40,431,642.92	13,402,286.53
สัญญาเช่าใหม่ (เริ่มปี 2568)		4,258,180.00	2,826,310.00	2,826,310.00
รวมสัญญาเช่า (TFRS 16)	39,442,875.00	45,046,300.00	43,257,952.92	16,228,596.53
รวมงบลงทุนประจำปีทั้งสิ้น	363,188,031.16	302,362,438.85	262,814,252.30	212,524,815.15



ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ที่ผ่านมาในช่วงปี 2560-2566 กำไรสุทธิของ อ.ส.ค. มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2560 อ.ส.ค. มีกำไรสุทธิ 221.510 ล้านบาท ปี 2561 กำไรสุทธิ 231.856 ล้านบาท ปี 2562 กำไรสุทธิ 187.974 ล้านบาท ปี 2563 กำไรสุทธิ 9.281 ล้านบาท ปี 2564 ขาดทุน 110.697 ล้านบาท ปี 2565 กำไรสุทธิ 5.249 และปี 2566 ขาดทุน 266.447 ล้านบาท โดยในปี 2567 อ.ส.ค. ยังคงจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ อ.ส.ค. คาดการณ์ผลการดำเนินงานในปี 2567 โดยมีกำไรสุทธิ 65 ล้านบาท และในปี 2567 ถึง 2570 อ.ส.ค. คาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานจะมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ โดยคาดการณ์กำไรสุทธิไว้ที่ 80 ล้านบาทในปี 2570

5.5.5 อัตราส่วนทางการเงิน

สภาพคล่องทางการเงิน แสดงถึงความสามารถในการแปลงสภาพสินทรัพย์หมุนเวียนให้กลายเป็นเงินสด เพื่อนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียนที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ 1) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) และ 2) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio)

ตารางที่ 70 อัตราส่วนสภาพคล่องของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-						
1.Current Ratio	2,029,827,378	2,318,403,847	2,656,972,609	2,724,918,556	3,064,258,021	2,909,176,803
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	1,354,983,910	1,654,935,828	1,915,570,350	1,983,328,271	2,500,112,338	2,397,101,318
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.50	1.40	1.39	1.37	1.23	1.21
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,404,507,982	1,513,156,550	1,518,964,085	1,291,804,963	1,764,303,468	1,820,806,838
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	1,354,983,910	1,654,935,828	1,915,570,350	1,983,328,271	2,500,112,338	2,397,101,318
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	1.04	0.91	0.79	0.65	0.71	0.76

รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
1.อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio):-						
1.Current Ratio	2,121,455,588	2,199,500,000	2,187,000,000	2,178,000,000	2,193,000,000	2,203,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากร	2,150,762,701	2,222,497,763	2,130,467,763	2,044,402,763	1,997,627,763	1,956,252,763
ระยะสั้นที่อาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.99	0.99	1.03	1.07	1.10	1.13
2.Quick Ratio หรือ Acid-test Ratio	1,131,753,526	1,327,000,000	987,000,000	1,048,000,000	1,063,000,000	1,073,000,000
ภาระผูกพันระยะสั้นกับทรัพยากรระยะสั้นที่	2,150,762,701	2,222,497,763	2,130,467,763	2,044,402,763	1,997,627,763	1,956,252,763
มีความคล่องตัวสูงอาจนำมาชำระผูกพันนี้ได้	0.53	0.60	0.46	0.51	0.53	0.55

ในปี 2560 ถึง 2566 อ.ส.ค. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) มีแนวโน้มลดลงจาก 1.50 ในปี 2560 เป็น 0.99 ในปี 2566 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 1.13 ในปี 2570E

ส่วนอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Quick or Acid Test Ratio) เมื่อไม่นำสินค้าคงเหลือมาคำนวณ ผลปรากฏว่ามีแนวโน้มลดลงจาก 1.04 ในปี 2560 เป็น 0.53 ในปี 2566 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 0.55 ในปี 2570E จึงเห็นควรให้มีการบริหารการจัดทำแผนการตลาดอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ และวัสดุคงเหลือให้เหมาะสม

ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ แสดงถึงความสามารถของ อ.ส.ค.ในการบริหารสินทรัพย์แต่ละประเภทให้เกิดประโยชน์ต่อ อ.ส.ค. โดยสามารถคำนวณได้ 3 อัตราคือ 1) อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ



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

อัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า ในช่วงปี 2560 - 2566 มีแนวโน้มลดลงจาก 12.43 วันในปี 2560 เป็น 5.52 วันในปี 2566 ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 28.95 วันในปี 2560 เป็น 65.27 วันในปี 2566 โดยคาดการณ์ว่าระยะเวลาเรียกเก็บหนี้เฉลี่ยจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 35.41 วันในปี 2570

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าในช่วงปี 2560 - 2566 มีแนวโน้มลดลงจาก 10.44 ในปี 2560 เป็น 5.81 ในปี 2566 ส่งผลให้ อ.ส.ค. มีระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยในปี 2566 เป็น 61.95 วัน โดยคาดการณ์ว่าแนวโน้มของระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ยจะลดลงอย่างต่อเนื่องเป็น 51.59 วันในปี 2570

ตารางที่ 71 อัตราส่วนสภาพคล่องของสินค้าของ อ.ส.ค.ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)						
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)						
- Receivable Turnover Ratio	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215	9,385,534,572	9,564,864,349	8,521,754,356
(อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า)	716,506,644	832,322,676	964,876,818	889,905,801	939,990,846	1,350,905,628
	12.43	11.35	10.17	10.55	10.18	6.31
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	12.43	11.35	10.17	10.55	10.18	6.31
	28.95	31.70	35.40	34.13	35.38	57.07
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)						
- Inventory Turnover Ratio	7,319,058,352	7,735,369,519	8,070,327,397	7,807,857,355	7,932,461,114	7,214,255,129
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	700,966,673	715,283,347	971,627,910	1,285,561,058	1,366,534,073	1,194,162,259
	10.44	10.81	8.31	6.07	5.80	6.04
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	10.44	10.81	8.31	6.07	5.80	6.04
	34.48	33.29	43.34	59.27	62.02	59.59
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)						
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	7,319,058,352	7,735,369,519	8,070,327,397	7,807,857,355	7,932,461,14	7,214,255,129
	924,321,193	1,001,078,663	1,179,225,167	1,316,603,999	1,726,198,183	2,044,827,671
	7.92	7.73	6.84	5.93	4.60	3.53
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360
	7.92	7.73	6.84	5.93	4.60	3.53
	45.46	46.59	52.60	60.71	78.34	102.04



รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(แสดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
2.ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Analysis)						
1. Liquidity of Receivables (สภาพคล่องของลูกหนี้)						
- Receivable Turnover Ratio	6,761,872,220	8,821,511,897	7,328,600,000	8,091,728,278	8,551,400,000	9,022,130,000
(อัตราหมุนของลูกหนี้การค้า)	1,225,904,404	942,887,762	857,887,762	935,000,000	882,500,000	887,500,000
	5.52	9.36	8.54	8.65	9.69	10.17
- Average Collection Period Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย)	5.52	9.36	8.54	8.65	9.69	10.17
	65.27	38.48	42.14	41.60	37.15	35.41
2.Liquidity of Inventory (สภาพคล่องของสินค้า)						
- Inventory Turnover Ratio	6,037,569,088	7,475,564,138	6,370,915,188	7,005,863,795	7,477,005,959	7,885,497,633
(อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ)	1,039,036,013	931,101,031	1,094,851,031	1,001,250,000	1,130,000,000	1,130,000,000
	5.81	8.03	5.82	7.00	6.62	6.98
- Average Days Sales Ratio	360	360	360	360	360	360
(ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย)	5.81	8.03	5.82	7.00	6.62	6.98
	61.95	44.84	61.87	51.45	54.41	51.59
3.Liquidity Of Payables (สภาพคล่องของเจ้าหนี้)						
(อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้)	6,037,569,088	7,475,564,138	6,370,915,188	7,005,863,795	7,477,005,959	7,885,497,633
	1,717,463,490	1,470,800,069	1,432,785,069	1,414,450,263	1,325,015,263	1,306,940,263
	3.52	5.08	4.45	4.95	5.64	6.03
(ระยะเวลาชำระหนี้)	360	360	360	360	360	360
	3.52	5.08	4.45	4.95	5.64	6.03
	102.41	70.83	80.96	72.68	63.80	59.67

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)

อัตรากำไรขั้นต้นในปี 2560-2566 มีแนวโน้มลดลงจาก 17.84% ในปี 2560 เป็น 10.71% ในปี 2566 และคาดการณ์ว่าจะเป็น 12.60% ในปี 2570 ในขณะที่อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) มีแนวโน้มลดลงจาก 2.49% และ 6.84% ในปี 2560 เป็น -28.86% และ -6.32% ในปี 2566 ตามลำดับ และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 4.03% และ 0.79% ในปี 2567 เมื่อพิจารณาถึงรายการที่ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิลดลงนี้เกิดจากประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณยังไม่สามารถก่อให้เกิดรายได้จากการขายมากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์เพื่อประชาสัมพันธ์ และส่วนลดในการจำหน่ายที่มีงบประมาณสูง แต่อาจไม่ส่งผลที่จะช่วยเพิ่มรายได้มากนัก จึงควรมีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์และรวมถึงแนวโน้มส่วนลดในการจำหน่ายที่สูงขึ้น โดยมีการคาดการณ์ว่าอัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 7.69% และ 1.83% ในปี 2570 ตามลำดับ



ตารางที่ 72 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2567-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)	(สตง รับรอง)
3.ความสามารถในการทำกำไร						
1.Profitability in Relation to sales						
- Gross Profit Margin	158,953,564,841	171,544,592,399	174,059,881,820	157,767,721,682	163,240,323,544	130,749,922,746
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215	9,385,534,572	9,564,864,349	8,521,754,356
	17.84	18.15	17.74	16.81	17.07	15.34
- Net Profit Margin	22,150,999,888	23,185,639,391	18,797,374,923	928,176,015	(11,069,719,190)	524,912,735
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215	9,385,534,572	9,564,864,349	8,521,754,356
	2.49	2.45	1.92	0.10	(1.16)	0.06
2.Profitability in Relation to Investment						
- Rate of Return on Equity (ROE)	22,150,999,888	23,185,639,391	18,797,374,923	928,176,015	(11,069,719,190)	524,912,735
	8,908,594,001	9,450,815,443	9,810,926,215	9,385,534,572	1,121,417,070	1,055,839,204
	2.49	2.45	1.92	0.10	(9.87)	0.50
- Return on Asset Ratio (ROA)	22,150,999,888	23,185,639,391	18,797,374,923	928,176,015	(11,069,719,190)	524,912,735
	3,236,249,938	4,014,428,978	4,232,352,695	4,153,559,026	4,545,357,140	4,376,983,667
	6.84	5.78	4.44	0.22	(2.44)	0.12

รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สตง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
3.ความสามารถในการทำกำไร						
1.Profitability in Relation to sales						
- Gross Profit Margin	72,430,313,151.00	34,594,775,900.00	95,768,481,200.00	108,586,448,300.00	107,439,404,100.00	113,663,236,700.00
(เปรียบเทียบกับกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย)	6,761,872,220	8,821,511,897	7,328,600,000	8,091,728,278	8,551,400,000	9,022,130,000
	10.71	15.26	13.07	13.42	12.56	12.60
- Net Profit Margin	(26,644,718,300)	6,500,000,000	3,250,000,000	7,000,000,000	7,500,000,000	8,000,000,000
(เปรียบเทียบกับกำไรสุทธิต่อยอดขาย)	6,761,872,220	8,821,511,897	7,328,600,000	8,091,728,278	8,551,400,000	9,022,130,000
	(3.94)	0.74	0.44	0.87	0.88	0.89
2.Profitability in Relation to Investment						
- Rate of Return on Equity (ROE)	(26,644,718,300)	6,500,000,000	3,250,000,000	7,000,000,000	7,500,000,000	8,000,000,000
	923,362,616	822,835,631	806,585,631	890,532,237	963,032,237	1,040,532,237
	(28.86)	7.90	4.03	7.86	7.79	7.69
- Return on Asset Ratio (ROA)	(26,644,718,300)	6,500,000,000	3,250,000,000	7,000,000,000	7,500,000,000	8,000,000,000
	4,218,825,810	4,420,500,000	4,114,000,000	4,252,000,000	4,253,000,000	4,375,000,000
	(6.32)	1.47	0.79	1.65	1.76	1.83

ความสามารถในการชำระหนี้ แสดงถึงความสามารถของ อ.ส.ค.ในการบริหารหนี้สินที่ได้รับมาจากเงินกู้ โดยมีการประเมินความสามารถในการชำระดอกเบี้ย และความสามารถในการนำเงินทุนที่มีอยู่ทั้งของผู้ลงทุนเอง และของเงินกู้มาสร้างมูลค่าให้องค์กร โดยสามารถคำนวณได้ 2 อัตราคือ 1) อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) 2) ความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Times-Interest-Earned)

อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จาก 0.71 ในปี 2560 เป็น 0.81 ในปี 2566 และคาดการณ์ว่าในอนาคตจะอยู่ที่ระดับ 0.75 ในปี 2570 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้การค้าที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติ และ ความสามารถในการชำระดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลงจาก 5.13 ในปี 2560 เป็น -4.86 ในปี 2566 โดยคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตจะเพิ่มขึ้นเป็น 1.55 ในปี 2570



ตารางที่ 73 อัตราส่วนหนี้สินของ อ.ส.ค. ปี 2560-2566 และประมาณการปี 2566-2570

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565
	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)	(สดง รับรอง)
4.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):						
1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	2,297,059,900	2,938,232,547	3,049,492,514	2,965,817,085	3,490,264,940	3,320,397,460
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	3,236,249,938	4,014,428,978	4,232,352,695	4,153,559,026	4,545,357,140	4,376,983,667
	0.71	0.73	0.72	0.71	0.77	0.76
2.Times- Interest- Earned	221,509,999	231,856,394	187,973,749	9,281,760	(110,697,192)	5,249,127
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	43,207,755	52,579,484	55,664,928	40,964,459	27,006,999	22,716,919
	5.13	4.41	3.38	0.23	(4.10)	0.23

รายการ	2566	2567	2567	2568	2569	2570
	(สดง รับรอง)	(เป้าหมาย)	(คาดการณ์)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)	(เป้าหมาย)
4.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio):						
1.อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratios)	3,428,686,785	3,564,967,763	3,290,967,763	3,326,467,763	3,252,467,763	3,294,467,763
(อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม)	4,218,825,810	4,420,500,000	4,114,000,000	4,252,000,000	4,253,000,000	4,375,000,000
	0.81	0.81	0.80	0.78	0.76	0.75
2.Times- Interest- Earned	(266,447,183)	65,000,000	32,500,000	70,000,000	75,000,000	80,000,000
(อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย)	54,796,967	41,722,752	41,747,952	39,176,636	40,864,149	43,111,643
	(4.86)	1.56	0.78	1.79	1.84	1.86

บทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

6.1 การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปฏิบัติงานมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ประเมินการรายได้และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2) เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) เพื่อให้ อ.ส.ค. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

5) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

6) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

7) เพื่อให้ อ.ส.ค. มีระบบบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนการมุ่งสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

6.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร (Value Enhancement) โดยมีการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดโอกาสเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable assurance) ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าที่คาดไว้และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) ซึ่งองค์กรสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ช่วยสร้างมูลค่าขององค์กรได้ โดยหาโอกาสหรือช่องทางในการวางแผน/ตัดสินใจทำโครงการใหม่หรือธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างผลประโยชน์ใหม่ให้องค์กร

เพื่อให้องค์กรดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างสมบูรณ์ บรรลุเป้าหมายหรือนำดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องตาม

แนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) องค์การกำหนดกรอบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง S-O-F-C ดังนี้

ทั้งนี้ อ.ส.ค. นำกรอบแนวทางดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีตามกรอบปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน โดยจะหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และเสนออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

6.3 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

เกณฑ์การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางที่ 74 เกณฑ์การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก/หายาก	5	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	สูง/วิกฤติ	4	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	ปานกลาง	3	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	ต่ำ/น้อย	2	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	ไม่สำคัญ/น้อยมาก	1	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
			ระดับของความเสี่ยง				

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability Risk)

การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางที่ 75 การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L)	1-4		Acceptable or limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M)	5-9		Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk - ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H)	10-15		Intolerable or Attention Required/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงสุด (VH)	16-25		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk - ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

Impact	5 (5x1)	10 (5x2)	15 (5x3)	20 (5x4)	25 (5x5)
	4 (4x1)	8 (4x2)	12 (4x3)	16 (4x4)	20 (4x5)
	3 (3x1)	6 (3x2)	9 (3x3)	12 (3x4)	15 (3x5)
	2 (2x1)	4 (2x2)	6 (2x3)	8 (2x4)	10 (2x5)
	1 (1x1)	2 (1x2)	3 (1x3)	4 (1x4)	5 (1x5)
Likelihood					

ภาพที่ 83 ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)



เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (High: H) และสูงมาก (Very High: VH) ที่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 10 - 25 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact × Likelihood) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้ม และสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียว เป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงที่มีค่าน้อยมาก น้อย และปานกลาง หรือมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 (คะแนนระดับความรุนแรง Impact × Likelihood) ซึ่งอยู่ในโซนสีเหลือง และสีเขียว เพื่อเป็นการติดตามดูระดับของความเสี่ยงต่างๆ ของ อ.ส.ค. ที่ต้องทำการบริหาร เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามมีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 10 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในระดับโซนสีส้ม และสีแดง หรือแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงใด ปัจจัยเสี่ยงหนึ่ง อยู่ในโซนสีแดง หรือความเสี่ยงสูงมาก (Very High: VH) จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า อ.ส.ค. จะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ความเสี่ยงอยู่ในโซนสูง หรือสูงมาก

6.4 การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

อ.ส.ค. มีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้นำประเด็นสำคัญจากการทำแผนยุทธศาสตร์มาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ตารางที่ 76 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ความเสี่ยง
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	1. ความเสี่ยงจากการผลิตน้ำนมดิบไม่ได้คุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด
	2. ความเสี่ยงต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบสูงขึ้น
	3. ความเสี่ยงการบริหารจัดการโครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียนลดลง เนื่องจากจำนวนเด็กลดลง
	4. ความเสี่ยงการปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์โคนม ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	5. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตร
	6. ความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่ในโคนม
	7. ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
	8. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อการผลิต
	9. ความเสี่ยงจากการขาดทายาทสืบทอดอาชีพการเลี้ยงโคนม
	10. ความเสี่ยงการนำเข้านมผง ซึ่งราคานมผงต่ำกว่าราคาน้ำนมดิบในประเทศ
	11. ความเสี่ยงองค์กรโคนมขาดความเข้มแข็งในการประกอบธุรกิจโคนมตลอดห่วงโซ่อุปทาน
	12. ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (GAP) ฟาร์ม ไม่สามารถยกระดับฟาร์มโคนมให้มีความเข้มแข็งและขาดการสนับสนุนแหล่งเงินทุน
	13. ความเสี่ยงเกษตรกรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรคระบาดการควบคุมป้องกัน และการจัดการ เมื่อเกิดโรคระบาด
	14. ความเสี่ยงจากการเปิดการค้าเสรี (FTA) ทำให้ภาชีนำเข้านมผงเท่ากับ 0 ส่งผลให้อุตสาหกรรมนมหันไปใช้นมผงแทนน้ำนมดิบส่งผลให้ปัญหาน้ำนมดิบล้นตลาด เกษตรกรต้องเลิกเลี้ยงไปในที่สุด
	15. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ ด้านการบริการสัตวแพทย์ ผสมเทียมยังมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกร



ประเด็นยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ความเสี่ยง
	16. ความเสี่ยงจากการศึกษาการจัดตั้งโรงงานนมภาคเหนือตอนบน(จ.ลำปาง) แล้วเสร็จไม่เป็นไปตามแผน
	17. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนอาหาร/อาหารหยาดที่มีคุณภาพส่งผลให้น้ำนมดิบลดลง เกษตรกรขาดทุน ฟาร์มขนาดเล็กเลิกเลี้ยง
SO2 พัฒนา อุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่ เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	1. ความเสี่ยงจากการรักษาระดับการรับรองมาตรฐานสากลฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	2. ความเสี่ยงจากการขาดพนักงาน ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม (Eco-efficiency) ส่งผลให้การดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	3. ความเสี่ยงจากการบริการล่าช้าและไม่สามารถตรวจสอบสินค้าได้ทุกขั้นตอนอย่างรวดเร็ว ทันความต้องการของลูกค้า
	4. ความเสี่ยงจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย
	5. ความเสี่ยงจากการขาดการควบคุม รักษา คุณภาพ มาตรฐาน และรสชาติของนมพร้อมดื่มให้มีความสม่ำเสมอ
	6. ความเสี่ยงปัจจัยต้นทุนการผลิตของไทยที่สูงกว่าประเทศคู่แข่ง
	7. ความเสี่ยงจาก Productivity ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	8. ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
	9. ความเสี่ยงจากอัตราการสูญเสียไม่ลดลง
	10. ความเสี่ยงจากการปรับปรุงเครื่องจักร ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
	11. ความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยี เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
	12. ความเสี่ยงจากการไม่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
SO3 ต่อย้าความ เข้มแข็งในแบรนด์ ไทย-เดนมาร์กควบคู่ กับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่และ ธุรกิจที่ต่อเนื่อง	1. ความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดไม่ได้ตามเป้าหมาย
	2. ความเสี่ยงจากช่องทางการตลาดไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมายส่งผลให้สินค้าคงคลังสูง
	3. ความเสี่ยงจากอัตราการรับรู้ผลิตภัณฑ์ (Products Perceive) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
	4. ความเสี่ยงจากการส่งเสริมการใช้พลังงานพืชทดแทน เช่น ดีมนมถั่วเหลืองแทนนมวัว
	5. ความเสี่ยงจากโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing และช่องทางหรือรูปแบบการตลาดใหม่แบบมีอาชีพ
	6. ความเสี่ยงปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (กรณีนมดิบเกิน)
	7. ความเสี่ยงจากผู้บริโภคไม่ตระหนักถึงความแตกต่างและประโยชน์ของนมโคแท้ และนมผงละลายน้ำ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประเทศชาติ
	8. ความเสี่ยงจากการสร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์ ข้อดีของน้ำนมโคสดแท้ 100% ให้คุณประโยชน์แตกต่างกับนมผง ไม่ทั่วถึงผู้บริโภค
	9. ความเสี่ยงจากรายได้และอัตรากาไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
	10. ความเสี่ยงจากแผนเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (SIP PLAN) ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
	11. ความเสี่ยงจากข้อมูลลูกค้าและคู่แข่งยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่าย ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง
	12. ความเสี่ยงจากระบบการขนส่งสินค้าและการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค (Dealer Management System) ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
	13. ความเสี่ยงจากข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าและคู่แข่ง ยังไม่ครอบคลุม



ประเด็นยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ความเสี่ยง
	14. ความเสี่ยงสภาพคล่องทางการเงินลดลง ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
	15. ความเสี่ยงจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เล็งเห็นความสำคัญของแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก
	16. ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
	17. ความเสี่ยงจากการตอบข้อร้องเรียนเรื่องมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์นมไม่ชัดเจนและทันต่อความต้องการของลูกค้า
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	1. ความเสี่ยงจากบุคลากรไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในยุคที่มีการแข่งขันด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
	2. ความเสี่ยงจากการขาดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ และไม่สามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้
	3. ความเสี่ยงไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าโดยใช้เอกลักษณ์ของตนเองได้
	4. ความเสี่ยงจากองค์กรขาดการถ่ายทอดแผนพัฒนาทุนมนุษย์ ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ให้พนักงานในองค์กรรับทราบ
	5. ความเสี่ยงจากการมอบหมายงานไม่ชัดเจน การแบ่งภาระงานมีความทับซ้อนกัน การกระจายอำนาจและระบบการควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันในองค์กร
	6. ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	1. ความเสี่ยงจากการขาดการอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน API การแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐผ่าน Platform มีหลากหลายหน่วยงานที่จัดทำและขาดการเชื่อมโยงของข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน
	2. ความเสี่ยงจากบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขาดแคลน
	3. ความเสี่ยงจากการขาดการเชื่อมโยงข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล ภาครัฐผ่าน Platform เดียวกัน
	4. ความเสี่ยงจากผู้บริหารขาดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
	5. ความเสี่ยงจากการนำ Big Data ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย และพฤติกรรมลูกค้า ยังไม่ได้ตามเป้าหมาย
	6. ความเสี่ยงจากการจัดการความรู้และนวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	7. ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความมั่นคงสารสนเทศ
	8. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายด้านดิจิทัลเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงและกระทบต่อ อ.ส.ค. เช่น พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ PDPA เป็นต้น
	9. ความเสี่ยงจากโรคระบาดในมนุษย์
Intelligent Risk	1. ไม่สามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เดิม หรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะเรื่องสุขภาพและความงาม
	2. ไม่สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ
	3. ไม่สามารถเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้
	4. ไม่สามารถพัฒนาหรือนำระบบเทคโนโลยีหรือเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนลูกค้าและองค์กรได้
	5. ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของรัฐและเอกชนในด้านต่าง ๆ เพื่อการวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่
	6. ไม่สามารถนำ BCG โมเดลมาประยุกต์ใช้กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งภารกิจหลักได้



6.5 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่หน่วยงานเผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย จากแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมขององค์กร อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดกรอบการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ โดยในปี 2568 ได้ระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์กรดังนี้

ตารางที่ 77 ความเสี่ยงขององค์กรประจำปี 2568

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายขององค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)	1.RF_S1_68 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	ปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบไม่ต่ำกว่า 430 ตันต่อวัน	415 ตัน/วัน	430 ตัน/วัน	- ฝสส. - สนภ.
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)	2.RF_O1_68 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังให้มีผลิตภัณฑ์นมโชนเหลือไม่เกินไป 0.25%	12,000 ตัน	13,000 ตัน	- ผกต. - สนภ.
	3.RF_O2_68 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคลดลง	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	- ผกต.
	4.RF_O3_68 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการใช้พลังงานทดแทนได้ตามเป้าหมาย	สามารถลดค่าไฟฟ้าจากการใช้พลังงานทดแทนได้	ลดค่าไฟฟ้าทั้ง 4 สำนักงานได้ 6%	ลดค่าไฟฟ้าทั้ง 4 สำนักงานได้ 5%	- สนภ.
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)	5.RF_F1_68 กำไร (EBITDA) ภารกิจเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 441 ล้านบาท	EBITDA 352 ล้านบาท	- ฝบช. - สนภ.



ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายขององค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	6.RF_C1_68 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อการดำเนินธุรกิจ อ.ส.ค.	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	- ฝพด.
	7.RF_C2_68 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย	- ฝพม.



ภาพที่ 84 ความเสี่ยงขององค์กรประจำปี 2568

6.6 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร

อ.ส.ค. ได้พิจารณาความเสี่ยง โดยสรุปปัจจัยจาก Risk Universe โดยได้ดำเนินการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติกาเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี 2568 โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568 โดยมี Risk Owner เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ความเสี่ยงและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน จนสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2568 จำนวนทั้งสิ้น 7 ปัจจัย โดยสามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรได้ดังนี้

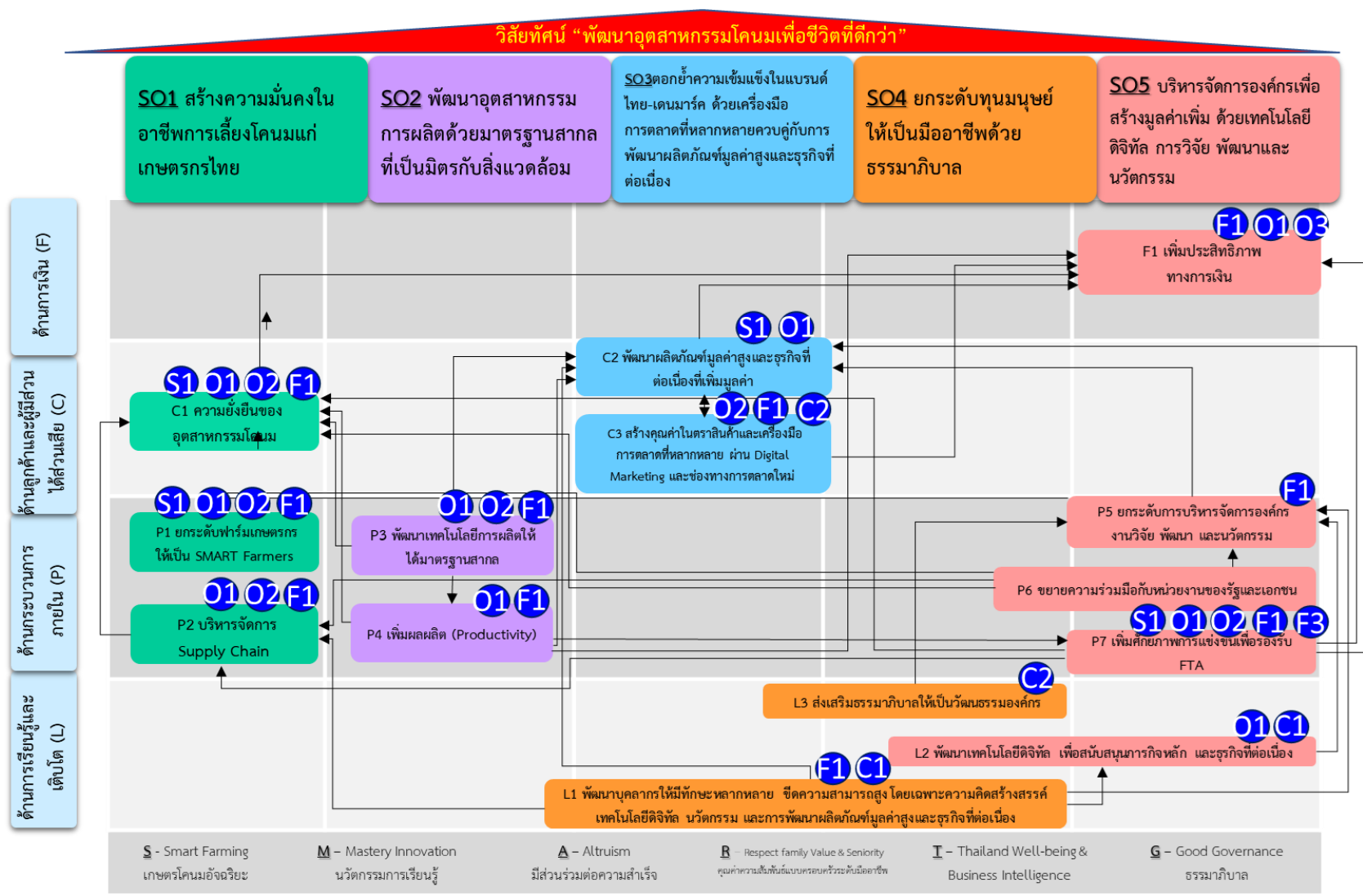


ตารางที่ 78 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงปี 2567
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยง โคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farm	RF_S1_68
		RF_O1_68
		RF_O2_68
		RF_F1_68
	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	RF_O1_68
		RF_O2_68
		RF_F1_68
	C1 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม	RF_S1_68
		RF_O1_68
		RF_O2_68
		RF_F1_68
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วย มาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้ มาตรฐานสากล	RF_O1_68
		RF_O2_68
		RF_F1_68
	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	RF_O1_68
		RF_F1_68
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ ต่อเนื่อง	C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	RF_S1_68
		RF_O1_68
	C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและเครื่องมือ การตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่	RF_O2_68
		RF_F1_68
		RF_C2_68
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรร มาภิบาล	L1 พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ ต่อเนื่อง	RF_F1_68
		RF_C1_68
	L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรม องค์กร	RF_C2_68
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	L2 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุน ภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	RF_O1_68
		RF_C1_68
	P5 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วย งานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	RF_F1_68
	P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ และเอกชน	-



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงปี 2567
	P7 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อรองรับ FTA	RF_S1_68
		RF_O1_68
		RF_O2_68
		RF_F1_68
	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	RF_F1_68
		RF_O2_68
		RF_O3_68



ภาพที่ 85 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสียระดับองค์กร

บทที่ 7 กลไกการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์

7.1 กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

1. สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ให้เข้าใจเนื้อหาสาระ เจตนารมณ์ และจุดมุ่งเน้นของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญ และร่วมผลักดันการดำเนินงานตามกรอบของแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญ มีการกำกับ ติดตามความก้าวหน้า และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2. หน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละประเด็นในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ฉบับนี้ จะต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพิ่มเติม แล้วนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ควบคุม กำกับการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

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

7.2 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

การกำหนดและกำกับการนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการ อ.ส.ค. มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ กำกับและติดตาม ควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และปรับปรุงกลไกการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค. และฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่ประสานงานและรับผิดชอบในการแปลงนโยบายจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ เน้นกำหนดทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และนำแผนวิสาหกิจที่ได้รับการอนุมัติมาประกาศใช้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ติดตามการแก้ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.

การปฏิบัติตามนโยบาย ได้แก่ รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค. หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก และพนักงาน มีหน้าที่ในการเข้าร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการที่

มีหน้าที่รับผิดชอบหลักและมีหน้าที่ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยรายงานปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงานต่อฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการ อ.ส.ค. และ คณะกรรมการ อ.ส.ค. ตามลำดับ

การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติตามนโยบาย รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก มีหน้าที่ในการเข้าร่วมจัดทำ สนับสนุน กำหนด แผนงาน โครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลัก และร่วมดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7.3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อ.ส.ค. จึงต้องอาศัยกระบวนการเสริมและสนับสนุนที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานตามปกติ ดังนี้

ระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) งานบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management: ERM) 2) งานควบคุมภายใน (Internal Control : IC) และการประเมินตนเอง (Control Self Assessment: CSA) และ 3) งานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดย อ.ส.ค. ได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยระบบ การบริหารความเสี่ยงจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอก กำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามและรายงานผลต่อ คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจและบรรยากาศการบริหารความ เสี่ยงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน ช่วยทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งมีหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ ภายในเป็นเลขานุการ โดยมีหน้าที่ตรวจสอบ/ตรวจทาน ด้านการเงิน การบริหาร และแผนงานดำเนินงาน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของคณะกรรมการ อ.ส.ค.

การเพิ่มความสามารถเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด ประกอบด้วย 3 แนวทางคือ 1) พัฒนาความร่วมมือกับเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ 2) นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมา ประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3) เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้ตอบสนองความ ต้องการขององค์กรและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

7.4 การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแนวคิดที่ใช้กำหนดระบบการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล คือเครื่องมือที่ทำหน้าที่ในการติดตามข้อมูล และผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม และตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) สอดคล้องกับทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ติดตามประเมินผลที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมสิทธิของประชาชนการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็น ด้วยการจัดให้มีเวทีประชาชนเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกร องค์กร เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ ชุมชนและประชาชนทั่วไป ได้ตรวจสอบอย่างเปิดเผยและรับทราบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

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

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