



# แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย  
ปี 2566-2570 สำหรับปี 2569



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม  
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

Dairy Industrial Development  
for a Better Life

## บทสรุปผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2569) เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2569) จะเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

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

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้านการเกษตร

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

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

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

- แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร

- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 สาขาเกษตร 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. ได้ทำการทบทวน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) เพื่อค้นหาศักยภาพความพร้อมและสมรรถนะของ องค์กร และนำไปจัดลำดับความสำคัญของ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ จัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยใช้หลักการตาม Balanced Scorecard (BSC) มีผลโดยสรุป ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

### 1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 วัตถุดิบที่มีคุณภาพจากนมโคสดแท้ 100% จากแหล่งผลิตที่มีมาตรฐาน ในการผลิต General Milk สำหรับผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย และผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อมั่นและไว้วางใจ
- S3 มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- S4 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและ มาตรฐานสากล รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และ สะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย
- S5 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม

### 1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 สภาพคล่องลดลง รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำกำไรลดลงทำให้เกิด ข้อจำกัดด้านการใช้งบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด
- W2 โครงสร้างองค์กรระบบงาน ระบบการผลิต และบุคลากร ไม่รองรับกับรูปแบบการพัฒนาธุรกิจ ใหม่ และ การตลาดยุคใหม่แบบมีออซีฟ รวมทั้งการทำงานด้านนวัตกรรม
- W3 การส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจ ที่ต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยี การต่อยอดงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือนำไปใช้ ประโยชน์ค่อนข้างน้อย
- W4 การกำหนด Price Policy สำหรับผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงยังไม่ชัดเจน และกระจายสินค้ายังไม่ ครอบคลุมทุกพื้นที่
- W5 มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง จากวัตถุดิบที่มีราคาสูง จึงไม่เหมาะสมกับการทำ General Milk รวมถึงค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดไม่สอดคล้องกับยอดขายและความสามารถในการ ทำกำไร

- W6 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน เช่นข้อมูลด้านตลาดและลูกค้าที่ยังต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในเพื่อวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง ค่อนข้างน้อย อาจส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร

### 1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 พฤติกรรมของลูกค้า ให้ความสำคัญในเรื่องการดู ป้องกัน รักษาสุขภาพ และคุณภาพสินค้า ที่เน้นคุณภาพประโยชน์ที่ได้รับมากขึ้น
- O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง หรือผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม เพื่อตอบสนองลูกค้าใหม่
- O3 มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก
- O4 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นการตลาด การส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้ และแนวคิด BCG เพื่อการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (โดยเฉพาะการผลิตผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม)
- O5 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
- O6 อ.ส.ค. มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันต่างๆ และพันธมิตรธุรกิจ เช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดยุคใหม่ การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่อง

### 1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลต่อกำลังการซื้อของผู้บริโภค
- T2 มีคู่แข่งชั้นกลางรายย ที่มีการผลิต Functional Milk และแบ่ง Segmentation ตลาดชัดเจน โดยแบ่งผู้บริโภคกลุ่มย่อย เช่น สูตรเฉพาะวัยเด็ก-ผู้ใหญ่
- T3 การบังคับใช้มาตรการทางการค้าเสรี (FTA) ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ส่งผลต่อปริมาณน้ำนมดิบ
- T4 ในประเทศมีความผันผวน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อ.ส.ค.
- T4 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคาน้ำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
- T5 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) สิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพคุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม
- T6 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างไทย-กัมพูชา ส่งผลกระทบต่อตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์นม
- T7 ความไม่แน่นอนทางการเมือง อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างกะทันหัน การหยุดชะงักของโครงการ หรือความล่าช้าในการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

## 2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมครบทั้ง 4 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model
- SA2 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงตอบสนองลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพและลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

## 3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

- SC1 กำลังซื้อของผู้บริโภคที่ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจ ส่งผลต่อรายได้ สภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไรของ อ.ส.ค.
- SC2 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน ระบบการผลิตและ บุคลากร รวมถึงการส่งเสริมต่อยอดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือสร้างรายได้ และการเชื่อมโยงข้อมูล ไม่สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจในยุคปัจจุบัน รวมถึงการกำหนด Price Policy การกระจายสินค้ายังไม่ทั่วถึง ทำให้ยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้
- SC3 กลไกการควบคุมราคาของตลาดนม ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบและกระบวนการผลิตสูง ซึ่งไม่เหมาะสมกับการผลิต General Milk

## 4. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

- CC1 ผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบคุณภาพ เพื่อสุขภาพสำหรับผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย และเฉพาะกลุ่มโดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- CC2 ตราสินค้าไทย เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ที่ผู้บริโภคเชื่อมั่นและไว้วางใจในเรื่องคุณภาพและคุณประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ
- CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มหรือพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

## 5. วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

## 6. พันธกิจ (Missions)

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

## 7. ค่านิยม (Core Values)

“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 ช่วยเหลือเกษตรกรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 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 มีธรรมาภิบาลความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) รู้และรับผิดชอบ
- 2) ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
- 3) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

## 8. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

<b>ต่อยอดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงควบคู่กับ การศึกษาแบบการพัฒนาธุรกิจ ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (ระยะสั้น)</b>	<b>ออกแบบพัฒนาการบริหารธุรกิจใหม่ และขับเคลื่อนธุรกิจในกลุ่ม Well-being (ระยะกลาง)</b>	<b>พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน (ระยะยาว)</b>	<b>วิสัยทัศน์ 2575</b>
ปี 2569	ปี 2570-2571	ปี 2572-2575	<b>พัฒนา อุตสาหกรรม โคนมเพื่อ ชีวิตที่ ดีกว่า</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (จำนวน 2,460 ฟาร์ม)</li> <li>ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานพร้อมประสิทธิภาพสูงในแต่ละภูมิภาค</li> <li>รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ในด้านการตลาดสู่ผู้บริโภค การใช้ประโยชน์เครื่องจักรและอุปกรณ์โดยการทำ OEM และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>การบริหารจัดการ Supply Chain ในด้านการผลิตคักคองคลังภูมิภาค</li> <li>เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง</li> <li>เพิ่มช่องทางการตลาด B2B</li> <li>การศึกษาแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง</li> <li>บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM</li> <li>ปรับโครงสร้าง ระบบงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลายรองรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างธุรกิจใหม่ และธุรกิจใหม่ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (จำนวน 2,500 ฟาร์ม)</li> <li>ศึกษาความเป็นไปได้การจัดตั้งศูนย์การผลิตอาหาร TMR (Feed center) เพื่อเป็นแหล่งอาหารโคนม</li> <li>รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การรักษาระดับการสูญเสียที่เหมาะสม ขยายผลการรับจ้างผลิต (OEM) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>การบริหารจัดการ Supply Chain เพื่อปรับปรุงแบบการจัดการสินค้าคงคลังภูมิภาค</li> <li>เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่องในแต่ละช่องทาง</li> <li>ออกแบบพัฒนาธุรกิจในกลุ่ม Well-being &amp; Lifestyle</li> <li>รับรู้รายได้การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Well-being &amp; Lifestyle</li> <li>บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมต่อยอด KM&amp;IM</li> <li>พัฒนาบุคลากรมีทักษะหลากหลาย ความสร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อบริหารจัดการธุรกิจใหม่ และธุรกิจใหม่ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตาม ประเมินผล Smart Farmer อย่างต่อเนื่อง</li> <li>จัดตั้งศูนย์การผลิตอาหาร TMR (Feed center) เพื่อเป็นแหล่งอาหารโคนม</li> <li>รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>บริหารจัดการสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่องในแต่ละช่องทาง</li> <li>ขับเคลื่อนธุรกิจในกลุ่ม Well-being &amp; Lifestyle</li> <li>ขยายผลผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Well-being สู่อุตสาหกรรมการแพทย์ (Medical Foods)</li> <li>ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมต่อยอด KM&amp;IM เพื่อสร้างรายได้</li> <li>ขบวนโครงสร้างองค์กร ระบบงาน บุคลากร เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (New Business Unit)</li> </ul>	

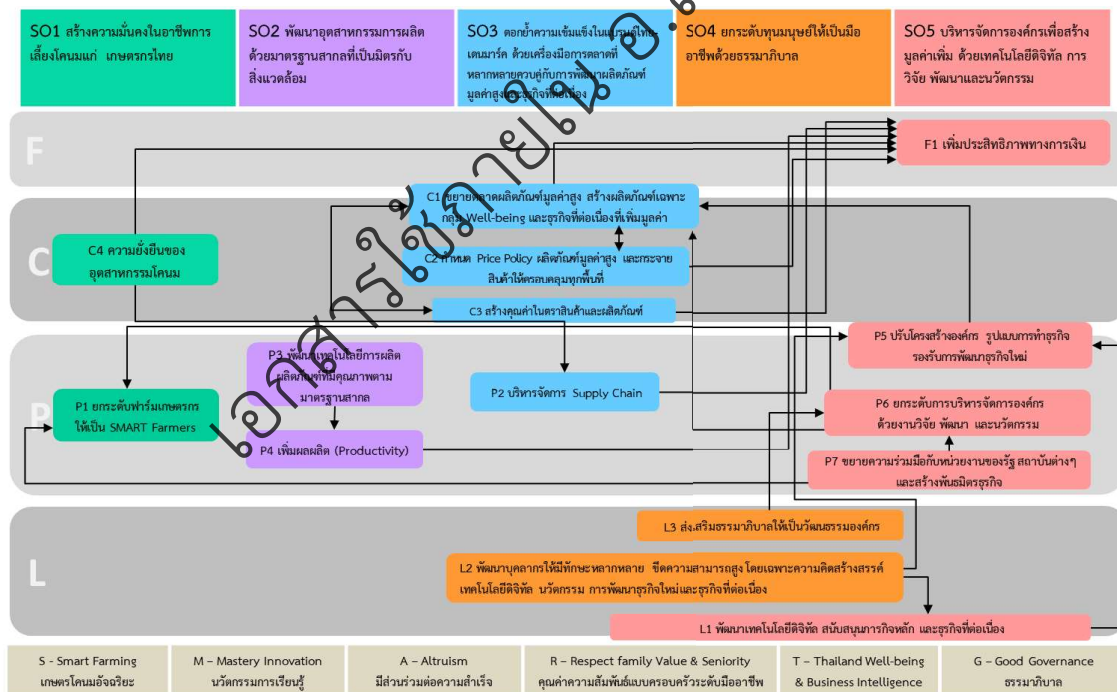
## 9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย
  - P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers
  - C4 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  - P3 พัฒนาศักยภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
  - P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง
  - P2 บริหารจัดการ Supply Chain
  - C1 ขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง สร้างผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม Well-being และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า
  - C2 กำหนด Price Policy ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่
  - C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและผลิตภัณฑ์

- SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล
  - L2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ชีตความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
  - L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม
  - L1 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนภารกิจหลัก และธุรกิจที่ต่อเนื่อง
  - P5 ปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำธุรกิจ รองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่
  - P6 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม
  - P7 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันต่างๆ และสร้างพันธมิตรธุรกิจ
  - F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

### 10. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

อ.ส.ค.ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างกิจกรรมต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 15 กลยุทธ์ ดังนี้



## 11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค. ให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ อ.ส.ค. ประจำปี 2569 ซึ่งประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด และ 17 โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดยสรุป ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	2		2
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	2	2	2
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง		5	5
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็มืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	2	2	2
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	5	9	6
<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	P1 ยกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO-Smart Farmers)
	C4 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม	KPI-C4 จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ	AP2 โครงการพัฒนาและขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล	KPI-P3 จำนวนโรงงานที่อ้างรักษาการรับรองตามมาตรฐานสากล	AP3 โครงการอ้างรักษาการรับรองมาตรฐานสากล
	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	KPI-P4 อัตราการสูญเสียลดลง	AP4 โครงการ Eco-efficiency



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	KPI-P2 ปริมาณสินค้าคงคลังลดลง	AP5 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง
	C1 ขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง สร้างผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม Well-being และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า	KPI-C1.1 ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง ผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง	AP6 โครงการขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และสร้างผลิตภัณฑ์กลุ่ม Well-being เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า
		KPI-C1.2 การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย B2B	
	C2 กำหนด Price Policy ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	KPI-C2 ผลสำเร็จการกำหนด Price Policy ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง	AP7 โครงการศึกษาแนวทางและหลักเกณฑ์การกำหนดนโยบายราคา (Price Policy) ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (High Value Added Product)
C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและผลิตภัณฑ์	KPI-C3 ระดับการตอบรับจากตลาดหลังการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่	AP8 โครงการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์และผลิตภัณฑ์ใหม่ AP9 โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ค	
SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ชีต ความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L2 ผลสำเร็จการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ชีต ความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	AP10 โครงการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
	L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AP11 โครงการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG+ITA)
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วย	L1 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L1 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุงและนำไปใช้ประโยชน์	AP12 โครงการ Digital Transformation



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
เทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	P5 ปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำธุรกิจ รองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่	KPI-P5 ผลสำเร็จของการปรับโครงสร้างรองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่	AP13 โครงการศึกษาและออกแบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำธุรกิจ รองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่
	P6 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	KPI-P6.1 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	AP14 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน)
		KPI-P6.2 จำนวนงานวิจัยผลิตภัณฑ์กลุ่ม Well-being	AP15 โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D)
	P7 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สถาบันต่างๆ และสร้างพันธมิตรธุรกิจ	KPI-P7.1 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	AP16 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันต่าง และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ
		KPI-P7.2 ผลสำเร็จในการสร้างพันธมิตรธุรกิจ	
F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI-F1.1 EBITDA KPI-F1.2 Quick Ratio KPI-F1.3 Net Profit	AP17 โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงิน (SIP)	

เอกสารใช้ภายใน