



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 ประกอบด้วยรายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ การสำรวจการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา 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) ในหมวดหมายที่ 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 วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพจากนมโคสดแท้ 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 การตลาดยุคใหม่แบบมีออชีฟ 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 มีคู่แข่งชั้นหลดยุโรป 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 ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของตนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์ 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)

ต่อ ยอดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงควบคู่กับ การศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจ ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (ระยะสั้น)	ออกแบบพัฒนาการบริหารธุรกิจใหม่ และขับเคลื่อนธุรกิจในกลุ่ม Well-being (ระยะกลาง)	พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน (ระยะยาว)	วิสัยทัศน์ 2575
ปี 2569	ปี 2570-2571	ปี 2572-2575	พัฒนา อุตสาหกรรม โคมนเพื่อ ชีวิตที่ดีกว่า
<ul style="list-style-type: none"> ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (จำนวน 2,460 ฟาร์ม) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานพร้อมประสิทธิภาพสูงใน แต่ละภูมิภาค รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่ม ผลผลิต (Productivity) ในด้านการตลาดสู่เสียดี การใช้ ประโยชน์เครื่องจักรและอุปกรณ์โดยการทำ OEM และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ Supply Chain ในด้านการผลิตคักงคลังทุก ภูมิภาค เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เพิ่มช่องทางการตลาด B2B การศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมจัดทำ KM ปรับโครงสร้าง ระบบงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หลากหลายรองรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างธุรกิจใหม่ และ ธุรกิจใหม่ต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผล Smart Farm 4.0 ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (จำนวน 2,500 ฟาร์ม) ศึกษาความเป็นไปได้การจัดตั้งศูนย์การผลิตอาหาร TMR (Feed center) เพื่อเป็นแหล่งอาหารโคมน รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การรักษาระดับการสูญเสียที่เหมาะสม ขยายผลการ รับจ้างผลิต (OEM) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ Supply Chain เพื่อปรับปรุงแบบการจัดการ สินค้าคลังภูมิภาค เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจ ที่ต่อเนื่องในแต่ละช่องทาง ออกแบบพัฒนาธุรกิจในกลุ่ม Well-being & Lifestyle รับรู้รายได้การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Well-being & Lifestyle บูรณาการกระบวนการทำงานตามเกณฑ์ Enablers (Integration) และส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อม ต่อยอด KM&IM พัฒนาบุคลากรมีทักษะหลากหลาย ความสร้างสรรค์ นวัตกรรม เพื่อ บริหารจัดการธุรกิจใหม่ และธุรกิจใหม่ต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม ประเมินผล Smart Farmer อย่างต่อเนื่อง จัดตั้งศูนย์การผลิตอาหาร TMR (Feed center) เพื่อเป็น แหล่งอาหารโคมน รักษาการรับรองมาตรฐานสากลทุกโรงงาน ยกระดับการเพิ่ม ผลผลิต (Productivity) และการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม บริหารจัดการสินค้าคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่องในแต่ละช่องทาง ขับเคลื่อนธุรกิจในกลุ่ม Well-being & Lifestyle ขยายผลผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Well-being สู่อุตสาหการ การแพทย์ (Medical Foods) ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Learning) พร้อมต่อยอด KM&IM เพื่อสร้างรายได้ ขบวนโครงสร้างองค์กร ระบบงาน บุคลากร เพื่อรองรับธุรกิจ ใหม่ (New Business Unit) 	

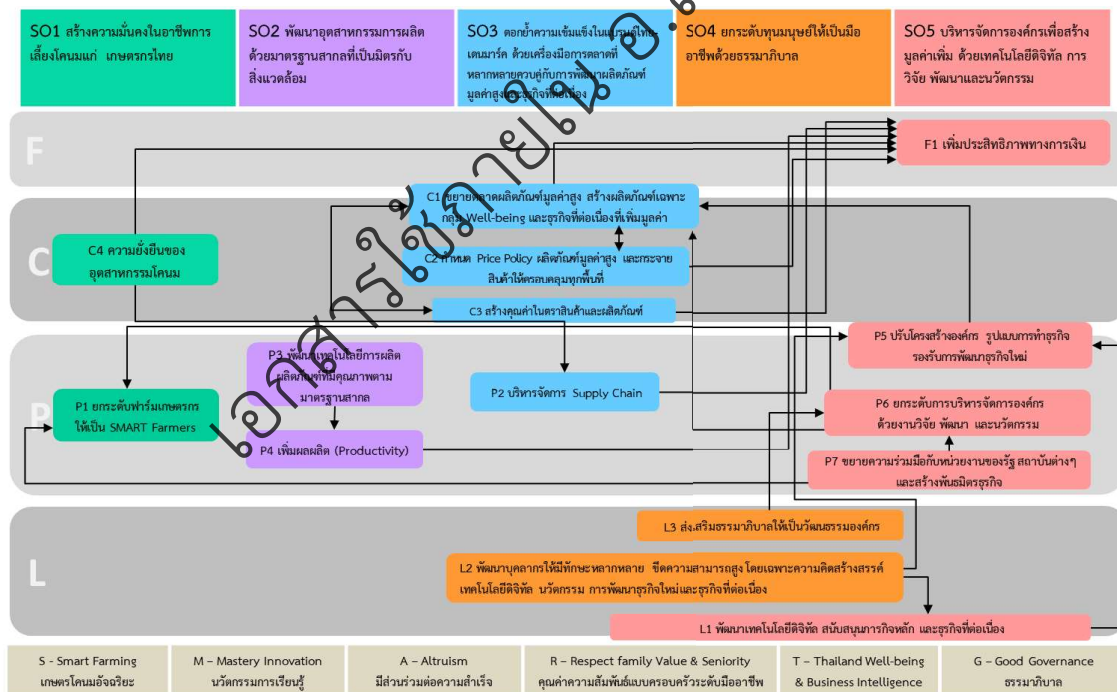
9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคมนแก่เกษตรกรไทย
 - P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers
 - C4 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคมน
- SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - P3 พัฒนาศักยภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
 - P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)
- SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง
 - P2 บริหารจัดการ Supply Chain
 - C1 ขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง สร้างผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม Well-being และธุรกิจที่ ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า
 - 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
รวม	15	20	17

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 ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	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 ยกย่องระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	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

สรุป SO, กลยุทธ์, KPI และโครงการเชิงยุทธศาสตร์ฯ (สำหรับปี 2569)

วัตถุประสงค์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (หน่วยงาน Owner)
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรไทย	G1 เพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีฟาร์มที่ได้มาตรฐาน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers	KPI-P1 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ SMART Farmers	AP1 โครงการพัฒนาเกษตรกรโคนมสู่ Smart Farmers (DPO-Smart Farmers) ** (ฝวพ. /ฝสส./กองส่งเสริมภาค)
	G2 เพื่อสร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมโคนม	C4 ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโคนม	KPI-C4 จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ	AP2 โครงการพัฒนาและขยายผลฟาร์มประสิทธิภาพสูงสู่เกษตรกรรายย่อย (ฝวพ.)
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	G3 เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการผลิตที่ได้มาตรฐานสากลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล (Edit)	KPI-P3 จำนวนโรงงานผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล	AP3 โครงการอำนวยการรับรองมาตรฐานสากล * (สภก./สำนักงานภาคฯ)
	G4 เพื่อเพิ่มผลผลิตและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)	KPI-P4 อัตราการสูญเสียลดลง	AP4 โครงการ Eco-efficiency ** (สภก. /สำนักงานภาคฯ)
SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์ค ด้วยเครื่องมือการตลาดที่หลากหลายควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและธุรกิจที่ต่อเนื่อง	G5 เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและธุรกิจใหม่	C1 ขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง สร้างผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม Well-being และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า (Edit)	KPI-C1.1 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง ผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม หรือธุรกิจที่ต่อเนื่อง	AP6 โครงการขยายตลาดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และสร้างผลิตภัณฑ์กลุ่ม Well-being เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า (New) (ฝกต.)
	G6 สร้างมาตรฐานราคาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง พร้อมทั้งกระจายสินค้าอย่างครอบคลุม	C2 กำหนด Price Policy ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (New)	KPI-C1.2 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายแบบ B2B	
	G7 เพื่อตอกย้ำความเข้มแข็งของตราสินค้าและสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์	C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Edit)	KPI-C3 ระดับการตอบรับจากตลาดหลังการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ (New)	AP8 โครงการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์และผลิตภัณฑ์ใหม่ (ฝกต.)
	G8 ลดปริมาณสินค้าคงคลังผ่านกระบวนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร	P2 บริหารจัดการ Supply Chain	KPI-P2 ปริมาณสินค้าคงคลังลดลง (New)	AP9 โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ค (ฝทท.)
				AP5 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลัง (ฝกต./สำนักงานภาคฯ)

วัตถุประสงค์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (หน่วยงาน Owner)
SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	G9 เพื่อยกระดับบุคลากรของ อ.ส.ค.ให้มีขีดความสามารถสูงในทักษะที่จำเป็นในอนาคต	L2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง (Edit)	KPI-L2 ผลสำเร็จการดำเนินงาน พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย ขีดความสามารถสูง โดยเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม การพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	AP10 โครงการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (ฝทม.)
	G10 เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา คุณธรรม และความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	L3 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	KPI-L3 ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA)	AP11 โครงการส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมและความโปร่งใสที่ยั่งยืน (CG+ITA) (ฝอก.)
SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม	G11 เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล	L1 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	KPI-L1 จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุงและนำไปใช้ประโยชน์	AP12 โครงการ Digital Transformation (ฝทต)
	G12 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิด พัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ ด้วยการบูรณาการขีดความสามารถภายในองค์กรเพื่อเร่งการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร	P5 ปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำธุรกิจรองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New)	KPI-P5 ผลสำเร็จของการปรับโครงสร้างรองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New)	AP13 โครงการศึกษาและออกแบบโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำธุรกิจรองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New) (ฝทม.)
G13 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ รวมถึงเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามเกณฑ์ Enablers	P6 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	KPI-P6.1 ผลประเมินตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	AP14 โครงการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enablers 8 ด้าน) (ฝนย.)	
			KPI-P6.2 จำนวนงานวิจัยผลิตภัณฑ์กลุ่ม Well Being (Edit)	AP15 โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) (สภก.(กองวิจัยฯ)/ฝกต. /ฝวพ.)
	P7 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน	KPI-P7.1 จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	AP16 โครงการขยายความร่วมมือกับภาครัฐ สถาบันต่างๆ และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (ฝวพ./ฝกต.)	
			KPI-P7.2 ผลสำเร็จในการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (New)	
G15 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินผ่านตัวชี้วัดทางการเงิน	F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน	KPI-F1.1 EBITDA KPI-F1.2 Quick Ratio KPI-F1.3 Net Profit	AP17 โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงิน (SIP) ** (ฝนย./ฝบช./ฝกต./สำนักงานภาคฯ)	
5 SO	15 G	15 กลยุทธ์	20 ตัวชี้วัด	17 โครงการเชิงยุทธศาสตร์