



แผนวิสาหกิจ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ปี 2566-2570

สำหรับปี

2570



พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม
เพื่อชีวิตที่ดีกว่า

Dairy Industrial Development
for a Better Life

บทสรุปผู้บริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 สำหรับปี 2570 เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแผนฉบับนี้จะเป็นกรอบทิศทางการทำงานขององค์กรในภาพรวมสำหรับปีสุดท้ายของแผนวิสาหกิจ ฉบับ 2566-2570

กระบวนการจัดทำแผนฉบับนี้เริ่มจากการทบทวนข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จากนั้นได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อให้แผนวิสาหกิจ มีความสอดคล้องและตอบสนองแนวนโยบายระดับชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้าน การเกษตร, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็น ประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง, นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ ด้านตลาดนำการผลิต ความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก และการวิจัยพัฒนาภาค การเกษตร, แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 สาขาเกษตร

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร



1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพจากนมโคสดแท้ 100% จากเกษตรกรไทย
- S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อมั่นและไว้วางใจ
- S3 มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม Well-being เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- S4 ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพ มีโรงงานครอบคลุม 5 ภาค ใกล้เคียงวัตถุดิบ
- S5 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 ขาดสภาพคล่อง หนี้สินสูง และขาดทุนต่อเนื่อง
- W2 วิฤตสินค้านำเข้าสูง สินค้าค้างสต็อกจำนวนมาก ขาดขายไม่ได้ตามเป้า และมีข้อจำกัดของตัวแทนจำหน่าย
- W3 ต้นทุนต่อหน่วยสูง จึงไม่เหมาะกับการผลิต General Milk เป็นหลัก
- W4 การกระจายสินค้าในกลุ่ม High Value ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย และช่องทางการจำหน่าย
- W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน บุคลากร ยังไม่ตอบโจทย์การพลิกฟื้นสถานการณ์องค์กร และ New Business Model และสินทรัพย์ที่ยังไม่ถูกนำมาสร้างมูลค่าเพิ่ม
- W6 วัฒนธรรมองค์กรขาด Sense of Ownership และ Compliance Mindset
- W7 การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน และข้อมูลบางส่วนยังไม่มีการทวนสอบความถูกต้องก่อนนำไปใช้ ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการตัดสินใจ

1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 การขยายตัวของกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพเชิงป้องกัน
- O2 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ที่มีกำลังซื้อและความต้องการเฉพาะด้าน
- O3 การบูรณาการใช้ช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริโภค
- O4 การสอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจ BCG และนโยบายรัฐที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมสินค้ามูลค่าสูง
- O5 ภาครัฐสนับสนุนและเปิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา สถาบันทางการแพทย์ และพันธมิตรธุรกิจ เพื่อขับเคลื่อน R&D, ดิจิทัล รูปแบบการตลาดยุคใหม่ ช่องทางการจำหน่าย และแผนธุรกิจการบริโภคนม
- O6 ตลาดอาหารทางการแพทย์ (Medical Foods) และ NCDs Nutrition ที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 การชะลอตัวทางเศรษฐกิจและข้อจำกัดด้านกำลังซื้อจากปัญหาหนี้ครัวเรือนสะสม
- T2 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ที่กระทบต่อเสถียรภาพน้ำมันดิบในประเทศ
- T3 การขยายตัวของกลุ่มสินค้าทดแทนและการเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มของกลุ่มแข่งขันเข้ามามีบทบาทต่ออุตสาหกรรมนม
- T4 ข้อจำกัดจากมาตรการควบคุมราคาทั้งระบบห่วงโซ่อุปทาน ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน
- T5 ความไม่แน่นอนของนโยบายจากสถานการณ์ทางการเมืองส่งผลต่อความต่อเนื่องของแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- T6 เทคโนโลยี / AI ทำให้คู่แข่งสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้เร็วขึ้น กัดดัน Cycle Time ของ อ.ส.ค.

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- SA1 โรงงานมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมครบทั้ง 5 ภาค สอดคล้องกับ BCG Model
- SA2 เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมโคนม ที่มีความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ตอบสนองผู้บริโภคกลุ่ม Well-being และ Medical Foods รวมทั้งการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่ครอบคลุมทุกพื้นที่

3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

- SC1 กำลังซื้อของผู้บริโภคยังคงถูกกดดันจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และระดับหนี้ครัวเรือนที่สูง ซึ่งสะท้อนในยอดขายที่ต่ำกว่าเป้าหมาย กระทบต่อสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไร
- SC2 กลไกการควบคุมราคาของตลาดนม ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบและกระบวนการผลิตสูง ไม่เหมาะกับการผลิต General Milk ซึ่งเป็นสัดส่วนการผลิตและรายได้หลัก
- SC3 ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร ทำให้ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีการแบ่ง Segmentation ที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอ รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนงานและ Price Policy ยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- SC4 การแข่งขันจาก Plant-based milk และ Functional Milk ที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับ Product Development cycle ของคู่แข่งที่รวดเร็วขึ้น ส่งผลต่อส่วนแบ่งตลาดและความเข้มแข็งของแบรนด์

4. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

- CC1 ผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบคุณภาพ เพื่อสุขภาพสำหรับผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยและเฉพาะกลุ่ม โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย
- CC2 ตราสินค้าไทย-เดนมาร์กที่ผู้บริโภคเชื่อมั่นและไว้วางใจในเรื่องคุณภาพและคุณประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ
- CC3 (สมรรถนะที่ต้องพัฒนาในอนาคต) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Well-being / Medical Foods สู้ตลาดเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่หลากหลาย
- CC4 (สมรรถนะที่ต้องพัฒนาในอนาคต) ความสามารถในการบริหาร Supply Chain ตั้งแต่ฟาร์มจนถึงมือผู้บริโภค ด้วยระบบดิจิทัลและมาตรฐาน ESG ที่น่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

5. วิสัยทัศน์ (Vision)

"พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า" (Dairy Industrial Development for a Better Life)

6. พันธกิจ (Missions)

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

7. ค่านิยม (Core Values)

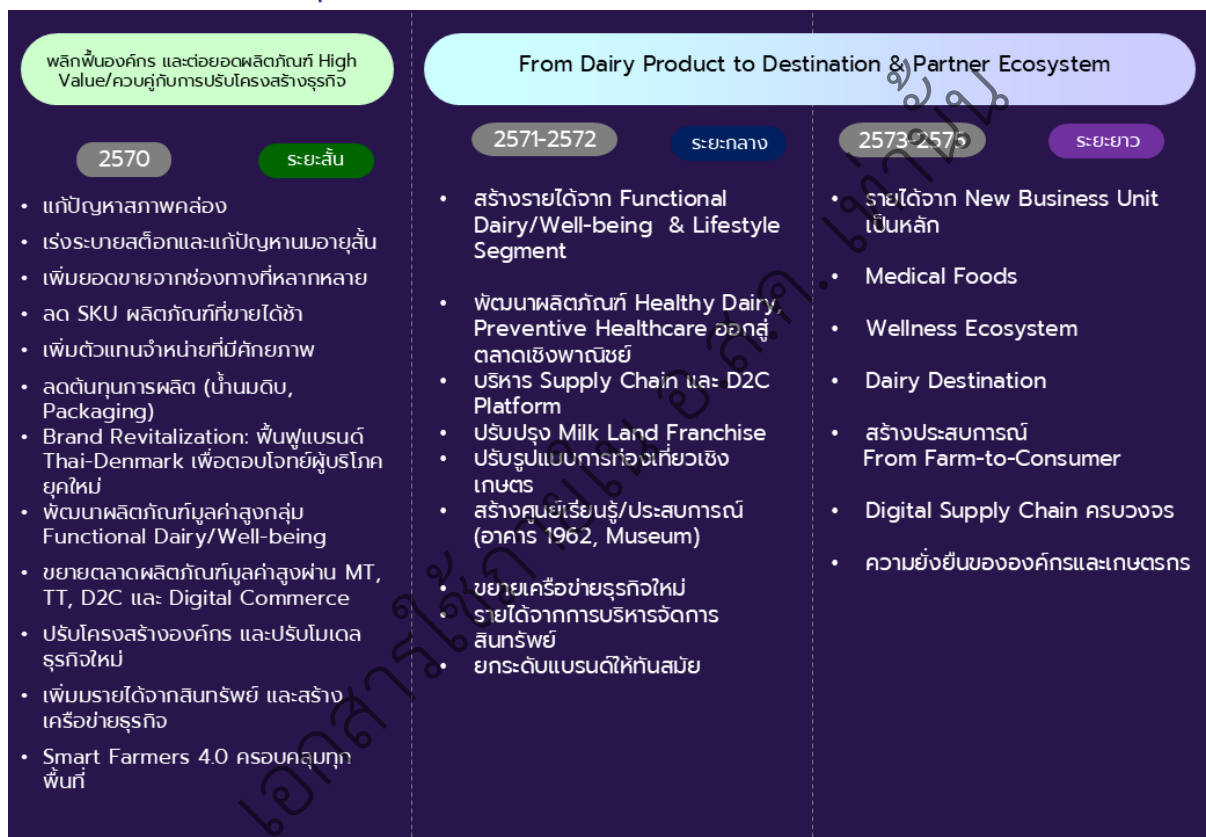
“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

- **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 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 รู้และรับผิดชอบ ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

8. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



- **ระยะสั้น (ปี 2570):** พลิกฟื้นองค์กร และต่อยอดผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ควบคู่กับการปรับโครงสร้างธุรกิจ - มุ่งแก้ปัญหาสภาพคล่อง เร่งระบายสต็อกสินค้าอายุสั้น เพิ่มยอดขายผ่านช่องทางที่หลากหลาย ลด SKU ที่ขายช้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ Functional Dairy/Well-being และปรับโครงสร้างองค์กรรองรับโมเดลธุรกิจใหม่
- **ระยะกลาง (ปี 2571-2572):** From Dairy Product to Destination & Partner Ecosystem - สร้างรายได้จาก Functional Dairy/Well-being และ Lifestyle Segment บริหาร Supply Chain และแพลตฟอร์ม D2C ปรับปรุง Milk Land Franchise และขยายเครือข่ายธุรกิจใหม่

- ระยะยาว (ปี 2573-2575): From Dairy Product to Destination & Partner Ecosystem - มุ่งสร้างรายได้จาก New Business Unit เป็นหลัก ครอบคลุม Medical Foods, Wellness Ecosystem, Dairy Destination และ Digital Supply Chain ครบวงจร เพื่อความยั่งยืนขององค์กรและเกษตรกรในระยะยาว

9. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และกลยุทธ์



SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

- C7 สร้างความยั่งยืนให้กับเกษตรกร

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- P1 ลดการสูญเสียและของเสีย

SO3 ปรับ Portfolio ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง และขยายตลาดเชิงรุก

- F2 เพิ่มยอดขายตลาดเดิม และเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่
- F3 ขยายตลาด High Value Added Product
- C1 เพิ่มตัวแทนจำหน่าย
- C2 ขยายตลาด HoReCa
- C3 Brand Revitalization (ฟื้นฟูแบรนด์)
- C4 เจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Functional/Well-being)
- C5 เพิ่มช่องทางตลาด Digital Commerce
- C6 รณรงค์การบริโภคนม

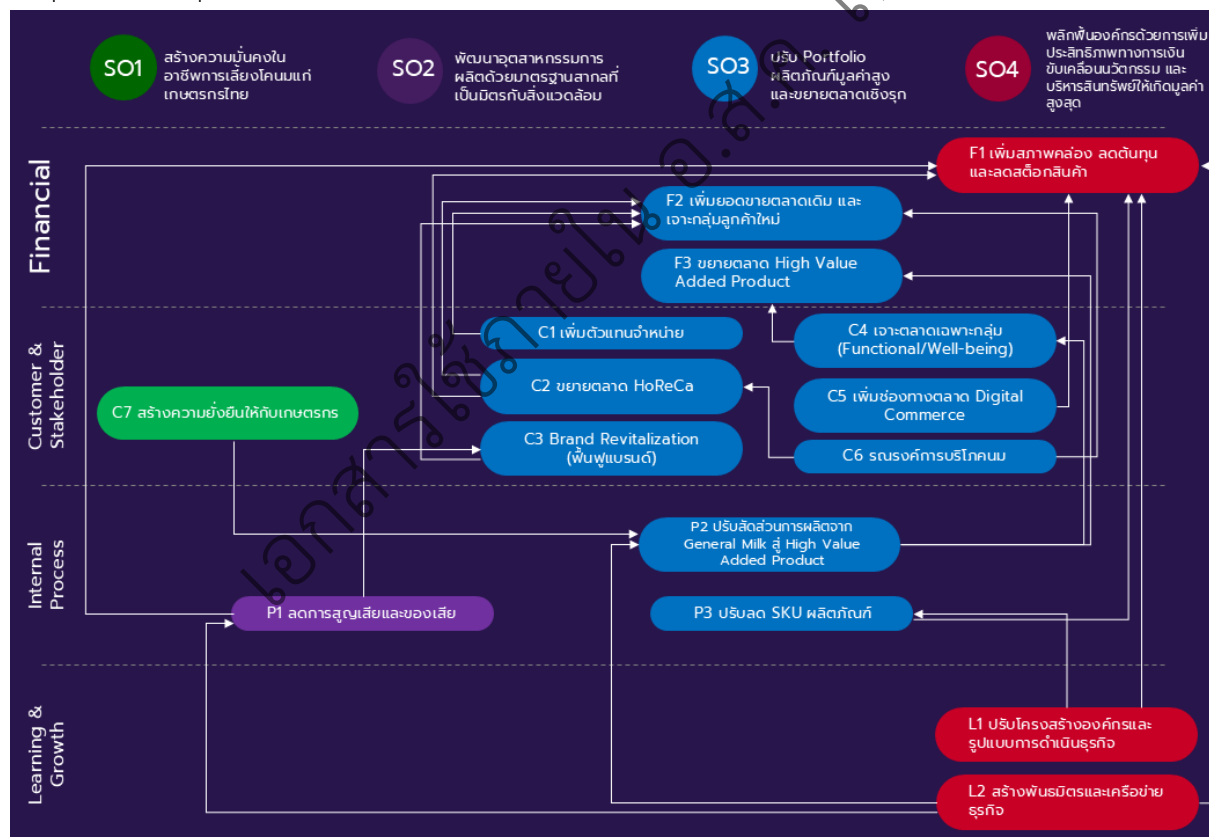
- P2 ปรับสัดส่วนการผลิตจาก General Milk สู่ High Value Added Product (Functional Dairy & Wellness)
- P3 ปรับลด SKU ผลิตภัณฑ์

SO4 พลิกฟื้นองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ขับเคลื่อนนวัตกรรม ใช้ Digital Commerce และสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์

- F1 เพิ่มสภาพคล่อง ลดต้นทุน และลดสต็อกสินค้า
- L1 ปรับโครงสร้างองค์กร และรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ
- L2 สร้างพันธมิตรและเครือข่ายธุรกิจ

10. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

อ.ส.ค. ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกกลุ่ม ครอบคลุมมิติด้านการเงิน ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) โดยมีทั้งสิ้น 15 กลยุทธ์ ภายใต้ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์





11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

แผนปฏิบัติการ อ.ส.ค. ประจำปี 2570 ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ และ 16 โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดยสรุปดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	C7 สร้างความยั่งยืนให้กับเกษตรกร	KPI-C7 จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmers	AP1 โครงการ Smart Farmers 4.0
SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	P1 ลดการสูญเสียและของเสีย	KPI-P1 คะแนน Eco-efficiency	AP2 โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
SO3 ปรับ Portfolio ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงและขยายตลาดเชิงรุก	F2 เพิ่มยอดขายตลาดเดิมและเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่	KPI-F2 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม General Milk เพิ่มขึ้น	AP3 แผนเพิ่มยอดขายตลาดผลิตภัณฑ์หลัก (General Milk)
	F3 ขยายตลาด High Value Added Product	KPI-F3 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม High Value Added เพิ่มขึ้น	AP4 โครงการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมมูลค่าสูง
	C1 เพิ่มตัวแทนจำหน่าย	KPI-C1 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมช่องทางต่างประเทศ	AP5 โครงการสรรหาตัวแทนจำหน่ายตลาดต่างประเทศ
	C2 ขยายตลาด HoReCa	KPI-C2 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์เพิ่มขึ้น	AP6 แผนขยายตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ในกลุ่ม HoReCa
	C3 Brand Revitalization (ฟื้นฟูแบรนด์)	KPI-C3.1 อัตราการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร KPI-C3.2 อัตราการรับรู้ของผู้บริโภค	AP7 โครงการฟื้นฟูแบรนด์ไทย-เดนมาร์ก (Brand Revitalization) สร้าง Brand Active, Brand Awareness เชื่อมโยง Dairy/Wellness และตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่
	C4 เจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Functional/Well-being)	KPI-C4.1 ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงออกสู่ตลาดในเชิงพาณิชย์ KPI-C4.2 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่	AP8 โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงกลุ่ม Functional Dairy/Well-being (High Protein จืด, Greek Yogurt, Yogurt Premium, นมอัดเมิร์ด)
	C5 เพิ่มช่องทางตลาด Digital Commerce	KPI-C5 ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมผ่านช่องทางออนไลน์	AP9 แผนเพิ่มช่องทางตลาด Digital Commerce



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
	C6 รมรณรงค์การบริโภคนม	KPI-C6 ดำเนินการตามแผนงาน	AP10 โครงการรณรงค์การบริโภคนมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ
	P2 ปรับสัดส่วนการผลิตจาก General Milk สู่ High Value Added Product (Functional Dairy & Wellness)	KPI-P2 สัดส่วนการผลิตผลิตภัณฑ์ High Value เพิ่มขึ้น	AP11 แผนเพิ่มสัดส่วนการผลิต High Value Added Product (Omega, Lactose Free, Lactose Free + Omega, Nutrical)
	P3 ปรับลด SKU ผลิตภัณฑ์	KPI-P3 ปรับลด SKU กลุ่มที่ทำรายได้ไม่ได้ตามเป้าหมาย	AP12 แผนปรับลด SKU ที่ขายได้ช้า
SO4 พลิกฟื้นองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ขับเคลื่อนนวัตกรรม ใช้ Digital Commerce และสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์	F1 เพิ่มสภาพคล่อง ลดต้นทุน และลดสต็อกสินค้า	KPI-F1.1 บริหารจัดการตามแผนบริหารหนี้	AP13 แผนบริหารหนี้
		KPI-F1.2 สินค้าคงคลังลดลง KPI-F1.3 ผลิตภัณฑ์นมอายุสั้นลดลง	AP14 โครงการระบายสินค้าคงคลัง
	L1 ปรับโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ	KPI-L1 ดำเนินการได้ตามแผนงาน	AP15 แผนปรับโครงสร้างและรูปแบบธุรกิจใหม่
	L2 สร้างพันธมิตรและเครือข่ายธุรกิจ	KPI-L2.1 จำนวนโครงการความร่วมมือ KPI-L2.2 รายได้จากโครงการ	AP16 โครงการร่วมทุนกับพันธมิตรและเครือข่ายธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ของ อ.ส.ค. (ที่ดิน, อาคาร, เครื่องจักรอุปกรณ์, แบรินด์)