



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา
(องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)

โดย

ร้อยโท ดร.พันธ์รบ ราชพงศา

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๓

บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการเรื่องแผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) (๒) จัดทำแผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) และ (๓) นำเสนอข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้บริหารของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) โดยตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั่วไปจากแผน ๓ ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ต่อมาจึงวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis โดยสภาพแวดล้อมภายในวิเคราะห์ตาม VRIO Framework และสภาพแวดล้อมภายนอกวิเคราะห์ตามกรอบ ICEDRIPS Checklist หลังจากนั้นจึงประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) ด้วย TOWS Matrix และกำหนดแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วย BCG Matrix

ผลการศึกษา พบว่า (๑) สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประกอบด้วย จุดแข็ง ๕ ปัจจัย จุดอ่อน ๙ ปัจจัย โอกาส ๑๐ ปัจจัย และอุปสรรค ๕ ปัจจัย ซึ่งพบว่าสถาบันอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ดังนั้น สถาบันจึงต้องใช้โอกาสที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของสถาบัน (๒) แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการ “เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการแพลตฟอร์มและเชื่อมโยงองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย” ซึ่งประกอบด้วย ๔ พันธกิจ ๔ เป้าประสงค์ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ ๑๐ แนวทางการพัฒนา และ (๓) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ควรปรับโครงสร้างการบริหารงานของสถาบันจากโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) เป็นโครงสร้างการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross-functional Structure) เพื่อสร้างจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน และควรให้ความสำคัญกับการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0

คำนำ

แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ รวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบัน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) และทำให้เป็นสถาบันมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมากขึ้น สามารถสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และเป็นที่รู้จักในนามของคลังสมอง (Think Tank) ด้านการค้าและการพัฒนาของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียในอนาคต

ร้อยโท ดร.พันธ์รบ ราชพงศา

มิถุนายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....	๓
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา.....	๔
๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา.....	๘
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๙
บทที่ ๒ การตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	๑๐
๒.๑ สภาวะแวดล้อมทั่วไป.....	๑๐
๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	๑๘
๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis).....	๒๓
๒.๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน	๒๗
บทที่ ๓ แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา	๓๒
๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End).....	๓๒
๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways).....	๓๓
๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means)	๓๙
บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	๔๕
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๔๕
๔.๒ อภิปรายผลการศึกษา	๔๗
๔.๓ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา	๔๘
บรรณานุกรม	๕๑
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	๕๓

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑ ความสัมพันธ์ระหว่าง VRIO Framework กับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร	๖
ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวทาง VRIO Framework.....	๒๓
ตารางที่ ๓ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทาง ICEDRIPS Checklist.....	๒๕
ตารางที่ ๔ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็ง	๒๗
ตารางที่ ๕ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดอ่อน	๒๘
ตารางที่ ๖ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักโอกาส.....	๒๙
ตารางที่ ๗ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักอุปสรรค	๓๐
ตารางที่ ๘ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการ TOWS Matrix.....	๓๔
ตารางที่ ๙ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วย BCG Matrix.....	๓๖
ตารางที่ ๑๐ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑.....	๔๐
ตารางที่ ๑๑ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒.....	๔๑
ตารางที่ ๑๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓.....	๔๒
ตารางที่ ๑๓ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔.....	๔๓
ตารางที่ ๑๔ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.....	๔๔

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ ๑ ผังโครงสร้างการบริหารสถาบัน	๒๑
แผนภาพที่ ๒ ผลการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน.....	๓๑
แผนภาพที่ ๓ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน.....	๓๑
แผนภาพที่ ๔ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วย BCG Matrix.....	๓๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (International Institute for Trade and Development หรือ ITD) เป็นองค์กรที่ได้รับการเสนอให้จัดตั้งขึ้นตามความตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและองค์การสหประชาชาติ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญและเป็นรูปธรรมมากที่สุดของการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ครั้งที่ ๑๐ (Tenth Session of the United Nations Conference on Trade and Development หรือ UNCTAD X) อันเป็นความเห็นของรัฐสมาชิก องค์การระหว่างประเทศ และกลุ่มประชาสังคม ที่ได้แสดงไว้ในที่ประชุมระหว่างวันที่ ๑๒-๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๓ ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กรุงเทพฯ โดยที่ประชุมได้คำนึงถึงความท้าทายและความเสี่ยงของกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีที่มีต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาของเศรษฐกิจโลก ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ทำให้ทุกประเทศรวมเข้ากับระบบเศรษฐกิจโลกอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของความต้องการความช่วยเหลือในการฝึกอบรมและการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนา และในการจัดการกับระบบเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระหว่างประเทศที่สลับซับซ้อน ซึ่งเกิดจากกระบวนการโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีในเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ รัฐบาลไทยได้ดำเนินการตามความตกลงดังกล่าว โดยประกาศเป็น “พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๔๔” มีสถานะเป็นองค์การมหาชนภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษาอบรมและค้นคว้าวิจัย เพื่อส่งเสริมการค้าและการพัฒนา และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สอดคล้องกับความตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและองค์การสหประชาชาติเกี่ยวกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา และนำวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันตามความตกลงข้างต้นมากำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ ดังนี้

(๑) จัดการศึกษาอบรมและให้การสนับสนุนเพื่อการค้นคว้าวิจัยแก่บุคลากรของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ด้านการค้าระหว่างประเทศ การเงิน การคลัง การลงทุน การพัฒนาและ

สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์และแนวทางการยกเลิกข้อจำกัดทางการค้าต่าง ๆ

(๒) ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย เพื่อสร้างเสริม ศักยภาพและความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสมร่วมกัน และการกำหนด มาตรการทางกฎหมายที่สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวได้

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค และสร้างความเป็น เอกภาพโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

(๔) เป็นศูนย์กลางจัดการฝึกอบรม และกิจกรรมเสริมศักยภาพต่าง ๆ ร่วมกับสำนักงาน เลขาธิการสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา และองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ รูเบนส์ ริคูเปโร (Rubens Ricupero) เลขาธิการ UNCTAD ได้ปราศรัยในพิธีเปิดสถาบัน ระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๔๕ โดย กล่าวว่

“ในด้านการพัฒนานั้น เหนือสิ่งอื่นใดคือกระบวนการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง เศรษฐกิจสมัยใหม่พึ่งพาเทคโนโลยี และเทคโนโลยีก็คือความรู้ และ ความรู้คือหนทางสู่ความสำเร็จในการพัฒนา นี่คือเหตุผลที่ทำให้ UNCTAD สนใจและมีความคิดริเริ่มในการจัดตั้งสถาบันเช่นนี้ขึ้น UNCTAD เองก็เป็น สถาบันที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน อาจจะมีมากกว่าหน่วยงานอื่นตรงที่ UNCTAD เป็นห้องทดลองปฏิบัติการแห่งความคิดความรู้ การค้นคว้าวิจัย เพื่อประเทศ กำลังพัฒนา จากมุมมองของการพัฒนาโดยแท้ จึงเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้อง มีสถาบันขึ้นในประเทศที่มีพลวัตและให้ความสำคัญต่อความรู้และการให้ การศึกษาในอันที่จะทำให้แนวคิดนี้เป็นจริงเป็นจังขึ้นมา”

หลักจากนั้น เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๑ รัฐบาลไทยได้ประกาศใช้ “พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบัน ระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑” ซึ่งเป็นการ แก้ไขบทบัญญัติเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๙ และได้เปลี่ยนสังกัดของสถาบันไปอยู่กระทรวงพาณิชย์

ผลจากการที่สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ต้องย้าย สังกัดไปกระทรวงพาณิชย์ ทำให้สถาบันถูกตั้งคำถามถึงความเข้าช้กับภารกิจของส่วนราชการระดับ กรมของกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรม เจริญการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ตลอดจนหน่วยงาน ภายใต้อำนาจสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เช่น สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ซึ่งมีภารกิจทางวิชาการ ที่ใกล้เคียงกับสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันยังมีภารกิจใกล้เคียงกับส่วนราชการระดับกรมของกระทรวง การต่างประเทศ ได้แก่ กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ และสถาบัน การต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ภายใต้อำนาจสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ จึงเกิดเป็นความ เสี่ยงหากมีการทบทวนความจำเป็นในการมีอยู่ขององค์การมหาชน

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน ระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การ มหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕)

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้บริหารของสถาบันระหว่างประเทศ เพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านประชากร เน้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อ การค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะกรณีของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการ พัฒนา (องค์การมหาชน)

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษานี้จะใช้เวลาการศึกษาทั้งสิ้น ๓ เดือน หรือระหว่าง เดือนเมษายน ถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๖๓

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๔.๑ การศึกษาและการรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลสำหรับตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) โดยแบ่งออกเป็น ๔ ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ ๑ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั่วไป โดยศึกษาจากแผน ๓ ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ โดยพิจารณาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)

ช่วงที่ ๒ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) โดยศึกษาจากเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสถาบัน และโครงสร้างการบริหารงานของสถาบัน

ช่วงที่ ๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนตามกรอบ VRIO Framework ของ Barney & Hesterly (2015) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคตามกรอบ ICEDRIPS Checklist ของ Parrish (2007) จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis

ช่วงที่ ๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) ของสถาบัน ตลอดจนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์)

ช่วงที่ ๕ การกำหนดแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ใช้วิธีการ BCG Matrix (Boston Consulting Group) โดยวิเคราะห์จากส่วนแบ่งตลาด ส่วนแบ่งตลาดของผู้แข่งขันรายใหญ่ ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ อัตราการเติบโตของตลาด และงบประมาณ เพื่อให้ทราบว่าแต่ละแนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ของสถาบันอยู่ในตำแหน่ง Star (มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง และมีอัตราการเติบโตของตลาดสูง) Cash Cow (มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง แต่มีอัตราการเติบโตต่ำ) Question Mark (มีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อย แต่มีอัตราการเติบโตของตลาดสูง) หรือ Dog (มีส่วนแบ่งทางการตลาดต่ำ และมีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำ) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

๑.๔.๒ วิธีการรวบรวมข้อมูล

๑.๔.๒.๑ การศึกษาเอกสาร โดยศึกษาจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) และนโยบายของรัฐมนตรีนโยบายการกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงรายงานประจำปีของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการพัฒนา

๑.๔.๒.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดำเนินการในลักษณะของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ด้วยการกำหนดแนวการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในวัตถุประสงค์ของการวิจัยในส่วนของ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)

๑.๔.๓ กลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการกำหนดผู้ตอบที่เฉพาะเจาะจง โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ในตำแหน่งระดับอำนวยการ ระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส

๑.๔.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แนวการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และข้อค้นพบจากการตรวจสอบและการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ มากำหนดประเด็นคำถามตามแนวทาง VRIO Framework ของ Barney & Hesterly (2015) และ ICEDRIPS Checklist ของ Parrish (2007)

๑.๔.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในการศึกษาครั้งนี้จะนำข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารของสถาบันในการประชุมทบทวนแผนปฏิบัติงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ที่จัดประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ – ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย SWOT Analysis และประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย TOWS Matrix โดยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มเป้าหมาย

๑.๔.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลจากการศึกษาในช่วงที่ ๑ ซึ่งเป็นการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั่วไป และข้อมูลจากการศึกษาช่วงที่ ๒ ซึ่งเป็นการตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) มาทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และการกำหนดแนวทางการพัฒนา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) โดยใช้ VRIO Framework ของ Barney & Hesterly (2015) เป็นกรอบในการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) หรือทรัพยากร (Resource) ที่สถาบันใช้ในการดำเนินการ เพื่อพิจารณาว่าสถาบันมีความสามารถในการแข่งขันหรือไม่ โดยการกำหนดเป็นคำถาม ๔ ระดับ คือ (๑) **คุณค่า (Value)** เพื่อให้ทราบว่า ทรัพยากรนั้นสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่ (๒) **คู่แข่ง (Rarity)** เพื่อให้ทราบว่า คู่แข่งอื่นมีทรัพยากรนั้นหรือไม่ (๓) **ต้นทุนการเลียนแบบ (Imitability)** เพื่อให้ทราบว่า หากคู่แข่งต้องการเลียนแบบจะมีต้นทุนเกิดขึ้นหรือไม่ และ (๔) **การจัดการใช้ประโยชน์ (Organization)** เพื่อให้ทราบว่า องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ ปรากฏตามตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ความสัมพันธ์ระหว่าง VRIO Framework กับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

คุณค่า (Value)	คู่แข่ง (Rarity)	ต้นทุนการเลียนแบบ (Imitability)	การจัดการใช้ประโยชน์ (Organization)	ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)	จุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness)
ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี ความสามารถในการแข่งขัน	จุดอ่อน
มี	มีน้อย	-	ไม่มี	แข่งขันได้ บางส่วน	จุดแข็ง
มี	มีมาก	ไม่มี	ไม่มี	แข่งขันได้ ชั่วคราว	จุดแข็ง

คุณค่า (Value)	คู่แข่ง (Rarity)	ต้นทุนการ เลียนแบบ (Imitability)	การจัดการใช้ ประโยชน์ (Organization)	ความสามารถ ในการแข่งขัน (Competitive Advantage)	จุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness)
มี	มีมาก	มี	มี	แข่งขันได้ อย่างยั่งยืน	จุดแข็ง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Barney & Hesterly (2015)

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรตาม VRIO Framework หากพบว่า สมรรถนะหรือทรัพยากรขององค์กร ไม่มีคุณค่า จะเรียกว่า “ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน” (Competitive Disadvantage) ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) หากประเมินแล้วพบว่า มีคุณค่า แต่มีคู่แข่งมาก เรียกว่า “แข่งขันได้บางส่วน” (Competitive Parity) หากประเมินแล้ว มีคุณค่า มีคู่แข่งน้อย แต่ไม่มีต้นทุนการเลียนแบบ จะเรียกว่า “แข่งขันได้ชั่วคราว” (Temporary Competitive Advantage) และสุดท้าย หากประเมินแล้วพบว่า มีคุณค่า มีคู่แข่งน้อย มีต้นทุนการเลียนแบบ และมีการจัดการใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ จะถูกเรียกว่า “แข่งขันได้อย่างยั่งยืน” (Sustained Competitive Advantage) ซึ่งจะถือว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร (Barney & Hesterly, 2015: 103-104)

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร โดยเลือกแนวทางการวิเคราะห์ที่เรียกว่า ICEDRIPS Checklist ของ Parrish (2007) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นเป็นแนวทางที่ครอบคลุมมากกว่าการใช้ PEST Analysis ซึ่งพิจารณาเพียง ๔ องค์ประกอบ คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี อีกทั้งยังเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันของสถาบันที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยแนวทางนี้พิจารณาใน ๘ องค์ประกอบ ได้แก่

- (๑) นวัตกรรม (Innovations) เช่น อินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีดิจิทัล
- (๒) การแข่งขัน (Competition) เช่น ส่วนราชการระดับกรมของกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการต่างประเทศ
- (๓) เศรษฐกิจ (Economics) เช่น งบประมาณ และรายได้

(๔) ประชากร (Demographics) เช่น เพศและอายุของประชากร การเคลื่อนย้ายแรงงาน แนวโน้มการจ้างงาน และชนชั้นทางสังคม

(๕) กฎระเบียบ (Regulations) เช่น ความตกลงการค้าระหว่างประเทศ กฎหมายพระราชบัญญัติ หรือพระราชกฤษฎีกาฉบับใหม่

(๖) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เช่น เครือข่ายโทรคมนาคม และโครงสร้างการบริหารงาน

(๗) หุ้นส่วน (Partners) เช่น เครือข่ายความร่วมมือ และหน่วยงานภายใต้บันทึกความเข้าใจ

(๘) แนวโน้มทางสังคม (Social Trends) เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ และประเด็นอุบัติใหม่ด้านการค้าและการพัฒนา

ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วย SWOT Analysis โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประเมินด้วยวิธีการของ TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) (Sarsby, 2012)

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดแนวทางการพัฒนา ใช้วิธีการ BCG Matrix ของบริษัท Boston Consulting Group ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้โดยกำหนดให้แกนนอนเป็นอัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) หน่วยเป็นร้อยละ และแกนตั้งเป็นส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) ซึ่งคำนวณจากส่วนแบ่งตลาด (Market Share) หน่วยเป็นร้อยละหารด้วยส่วนแบ่งตลาดของผู้แข่งขันรายใหญ่ (Market Share of Largest Competitor) หน่วยเป็นร้อยละ แสดงผลในรูปแบบของกราฟฟองสบู่ (Bubble Chart) โดยขนาดของฟองสบู่คือองบประมาณที่เกี่ยวข้องกับแต่ละแนวทางการพัฒนา

๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องด้วยระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงเกิดเป็นข้อจำกัดของการศึกษาในส่วนของจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่ง

จำกัดเฉพาะผู้ปฏิบัติงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ในตำแหน่งระดับอำนวยการ ระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส ประกอบกับข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษาที่กำหนดไว้เพียง ๓ เดือน อีกทั้งในช่วงเวลาของการศึกษายังอยู่สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของสถาบันทุกคนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตามภารกิจ จึงไม่มีเวลาเพียงพอในการสัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่มได้ ดังนั้น ผลจากการศึกษาจึงสะท้อนได้เพียงความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วย BCG Matrix ผู้ศึกษาใช้ตัวเลขประมาณการในส่วนของส่วนแบ่งตลาดของผู้แข่งขันรายใหญ่ และการเติบโตของตลาด จึงอาจทำให้ตำแหน่งของแนวทางการพัฒนาที่ค้นพบ อาจมีความคลาดเคลื่อนเล็กน้อย ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการรวบรวมข้อมูลมากกว่านี้

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน และลดความซ้ำซ้อนของภารกิจอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกระทรวงพาณิชย์

๑.๖.๒ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ได้แนวทางในการกำหนดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย สำหรับจัดทำแผนปฏิบัติงานของสถาบันประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ รวมถึงการจัดทำโครงการที่ใช้เสนอขอรับทุนสนับสนุนจากภายนอก

๑.๖.๓ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) นำข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์จาก “แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕)” ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อส่งเสริมให้แผนปฏิบัติงานของสถาบันในแต่ละปีงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

บทที่ ๒

การตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

๒.๑ สภาวะแวดล้อมทั่วไป

ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ได้เห็นชอบแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี โดยจำแนกแผนออกเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย แผนระดับที่ ๑ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนระดับที่ ๒ ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคง และแผนระดับที่ ๓ ซึ่งหมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ ๑ และแผนระดับที่ ๒ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

ทั้งนี้ แผนทั้ง ๓ ระดับ ถือเป็นสภาวะแวดล้อมทั่วไปที่สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามนโยบายของตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๑.๑ แผนระดับ ๑

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทยภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ แบ่งออกเป็น ๖ ยุทธศาสตร์ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) มีจำนวน ๒ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

(๑.๑) เป้าหมายที่ ๑ ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

(๑.๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก (ได้แก่ เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และรักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค)

(๑.๓) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

(๑.๓.๑) พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ทั้งทางด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงจุดเด่นของแต่ละพื้นที่และการเสริมซึ่งกันและกันกับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้าน โดยสร้างมูลค่าเพิ่มจากการฝึกอบรมและการวิจัยด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าการลงทุน ทั้งในด้านข้อมูล แรงงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งมีมาตรการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และมีมูลค่าเพิ่มสูง โดยตระหนักถึงความยั่งยืน

(๑.๓.๒) พัฒนานโยบายให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อให้เศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพเหมาะสำหรับการดำเนินและลงทุนทางธุรกิจ เชื่อมโยงการค้าการลงทุนของไทยกับต่างประเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นชาติการค้าในอนาคต โดยการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(๒) ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(๒.๑) เป้าหมายที่ ๑ ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

(๒.๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ภาครัฐมีความทันสมัย (ได้แก่ องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย)

(๒.๓) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

(๒.๓.๑) ปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการ สามารถยุบ เลิก ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ ได้ตามสถานการณ์

(๒.๓.๒) กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาด

ใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๑.๒ แผนระดับ ๒

๒.๑.๒.๑ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทระดับชาติ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แบ่งออกเป็น ๒๓ ประเด็น ซึ่งระบุหน่วยงานเจ้าภาพและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน รวมถึงผูกพันการจัดทำโครงการตัวชี้วัด และงบประมาณรายจ่าย โดยมีแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จำนวน ๓ ประเด็น ดังนี้

(๑) ประเด็นที่ ๖ พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ

(๑.๑) เป้าหมายของแผนแม่บท: ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นเกิดศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

(๑.๒) การบรรลุเป้าหมาย: มูลค่าการลงทุนในเมืองเป้าหมาย/พื้นที่พิเศษเพิ่มขึ้น (ร้อยละ ๒๕)

(๑.๓) แผนย่อยที่ ๑ การพัฒนาเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ

(๑.๔) แนวทางการพัฒนา: ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเมืองตามแผนผังภูมินิเวศให้เป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ ซึ่งเน้นพัฒนาเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภาคให้มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเทียบเท่าเมืองขนาดใหญ่ในระดับนานาชาติ รวมถึงเน้นการเป็นเมืองน่าอยู่สำหรับคนทุกกลุ่มวัยที่มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมือง

(๑.๕) เป้าหมายของแผนย่อย: เมืองในพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาเพื่อกระจายความเจริญและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

(๑.๖) การบรรลุเป้าหมาย: จำนวนเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่มีการพัฒนา ศูนย์เศรษฐกิจ แหล่งที่อยู่อาศัยและพื้นที่เฉพาะ (๖ เมือง: กรุงเทพฯและปริมณฑล เชียงใหม่ ขอนแก่น เมืองในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก สงขลา และภูเก็ต)

(๒) ประเด็นที่ ๙ เขตเศรษฐกิจพิเศษ

(๒.๑) เป้าหมายของแผนแม่บท: การเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมดเพิ่มขึ้น

(๒.๒) การบรรลุเป้าหมาย: อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งหมด

(๒.๓) แผนย่อยที่ ๓ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (แผนย่อยที่สถาบันให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ แผนย่อยที่ ๑ การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และแผนย่อยที่ ๒ การพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้)

(๒.๔) แนวทางการพัฒนา: พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากศักยภาพของพื้นที่และการมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนใน ๑๐ จังหวัด ได้แก่ ตาก เชียงราย หนองคาย นครพนม มุกดาหาร สระแก้ว ตราด สงขลา นราธิวาส และกาญจนบุรี

(๒.๕) เป้าหมายของแผนย่อย: การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนเพิ่มขึ้น

(๒.๖) การบรรลุเป้าหมาย: อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ร้อยละ ๓ ต่อปี

(๓) ประเด็นที่ ๒๓ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

(๓.๑) เป้าหมายของแผนแม่บท: มูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น

(๓.๒) การบรรลุเป้าหมาย: สัดส่วนมูลค่าการลงทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

(๓.๓) แผนย่อยที่ ๑ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจ

(๓.๔) แนวทางการพัฒนา: เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ ยกกระดับผลิตภาพการผลิตด้านการเกษตร ศักยภาพของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคการศึกษาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ตลอดจนการพัฒนามาตรฐาน คุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ

(๓.๕) เป้าหมายของแผนย่อย: ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ สร้างมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นจากการวิจัยและนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน

(๓.๖) การบรรลุเป้าหมาย: อัตราการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่สร้างมูลค่า เพิ่มขึ้นจากการวิจัย เฉลี่ยร้อยละ ๕ ต่อปี

๒.๑.๒.๒ แผนการปฏิรูปประเทศ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๑ เห็นชอบแผนการปฏิรูปประเทศที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติให้ความเห็นชอบแล้ว และมอบหมายให้ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปประเทศพิจารณาจัดทำแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการของหน่วยงาน และเป็นแผนการดำเนินการในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับ “แผนการปฏิรูปประเทศ” ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ประกาศเมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑ จำนวน ๑๑ ด้าน โดยมีแผนการปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จำนวน ๑ ด้าน ได้แก่

(๑) แผนการปฏิรูปประเทศด้านที่: ๕. เศรษฐกิจ

(๒) ประเด็นปฏิรูปด้านที่: ๕. Borderless Trade: ขจัดอุปสรรคทางการค้า

(๓) ขั้นตอนการดำเนินงาน: อำนวยความสะดวกในการค้าระหว่างไทยและ CLMV / ASEAN

(๔) กิจกรรม: แก้ไข Non-Tariff Barriers หรืออุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดต่อการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช และการปรับปรุง Rules of Origin

(๕) เป้าหมายกิจกรรม: ลดอุปสรรคในการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบระหว่างแหล่งผลิตต่าง ๆ ในไทยและ CLMV เพื่อให้เอื้อต่อการสร้างห่วงโซ่มูลค่าในภูมิภาค

ทั้งนี้ การขจัดอุปสรรคทางการค้าในระยะแรก มุ่งไปที่การขจัดอุปสรรคทางการค้าที่เกี่ยวข้องและกีดขวางการจัดตั้งและส่งเสริมอุตสาหกรรมเป้าหมายในระดับภูมิภาค ตลอดจนการลดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อการค้าระหว่างประเทศ การพัฒนาเมืองการค้าชายแดนให้เป็นด่านกระจายสินค้าที่สะดวกรวดเร็ว และการสร้างมาตรฐานสินค้าในระดับอาเซียน ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมการค้า รวมถึงการพัฒนาห่วงโซ่การผลิตในภูมิภาค ทั้งหมดถือเป็นมาตรการปลดล็อกสำคัญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรวมกลุ่มเป็นภูมิภาค (Regional Integration)

๒.๑.๒.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จำนวน ๓ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

(๑.๑) เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์

- เป้าหมายที่ ๑ เพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ
- เป้าหมายที่ ๒ เพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

(๑.๒) แนวทางการพัฒนา

- แนวทางที่ ๑ เร่งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (แนวทางย่อยที่ ๑.๔ เร่งรัดการถ่ายทอดผลงานวิจัยและพัฒนาและเทคโนโลยีสู่เกษตรกรรายย่อย วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผ่านกลไกเครือข่ายสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยมีนักถ่ายทอดเทคโนโลยีมืออาชีพเข้ามาช่วยดำเนินการ)

(๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๙ การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

(๒.๑) เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์

- เป้าหมายที่ ๑ ลดช่องว่างรายได้ระหว่างภาคและมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมมากขึ้น
- เป้าหมายที่ ๔ เพิ่มมูลค่าการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดน

(๒.๒) แนวทางการพัฒนา

- แนวทางที่ ๑ การพัฒนาภาคเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กระจายตัวอย่างทั่วถึง
- แนวทางที่ ๓ การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ (แนวทางย่อยที่ ๓.๒ พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดน โดยเน้นการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการลงทุนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน การสนับสนุนและยกระดับการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการพัฒนา)

(๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

(๓.๑) เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์

- เป้าหมายที่ ๒ ระบบห่วงโซ่มูลค่าในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขึ้น
- เป้าหมายที่ ๓ ประเทศไทยเป็นฐานเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาคอนุภูมิภาคอาเซียน และเอเชีย รวมทั้งมีการพัฒนาส่วนขยายจากแนวระเบียงเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคให้ครอบคลุมภูมิภาคอาเซียน เอเชียตะวันออก และเอเชียใต้

(๓.๒) แนวทางการพัฒนา

- แนวทางที่ ๕ เปิดประตูการค้าและพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ทั้งในระดับอนุภูมิภาค และภูมิภาคที่มีความเสมอภาคกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน โดยการผลักดันการให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการเงิน เทคนิค และวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน และการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ โดย

กำหนดรูปแบบความร่วมมือในตลาดเป้าหมายแต่ละประเภท โดยจะต้องคำนึงถึงความสำคัญทางการค้าต่อประเทศไทย และระดับการเจริญเติบโตหรือพัฒนาการทางเศรษฐกิจของตลาดนั้น ๆ

๒.๑.๒.๔ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) เป็นแผนหลักของชาติที่เป็นกรอบทิศทางการดาเนินการป้องกันแจ้งเตือน แก้ไข หรือระงับยับยั้งภัยคุกคามเพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ ๑๖ นโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ๑๙ แผน เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จำนวน ๑ แผน ดังนี้

(๑) แผนที่ ๑๒ การรักษาความมั่นคงพื้นที่ชายแดน รองรับนโยบายที่ ๔: จัดระบบการบริหารจัดการชายแดนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้ามพรมแดน โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(๑.๑) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ พื้นที่ชายแดนมีความมั่นคง ปลอดภัยและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

(๑.๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ ระดับความสำเร็จในการจัดการพื้นที่ชายแดน เพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

(๑.๓) กลยุทธ์ที่ ๓ จัดระเบียบพื้นที่ชายแดนด้านการพัฒนาให้มีศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจ และการเป็นประตูเชื่อมโยงการค้าที่มีความสมดุลทั้งในมิติเศรษฐกิจและสังคมกับมิติความมั่นคง และร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการบริหารจัดการชายแดน การพัฒนาด้านชายแดน และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

๒.๑.๓ แผนระดับ ๓

ตามนโยบายของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์) ซึ่งได้มอบทิศทางการดำเนินงานร่วมกันของกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๒ รวมทั้งสิ้น ๑๐ นโยบาย โดยมีนโยบายที่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จำนวน ๕ นโยบาย ได้แก่

(๑) นโยบายที่ ๑ ประกันรายได้ และบริหารจัดการสินค้าเกษตรสำคัญ ๕ ชนิด ได้แก่ ข้าว ยางพารา มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน และข้าวโพด

(๒) นโยบายที่ ๓ เร่งรัดการส่งออกสินค้าและบริการ โดยใช้กลยุทธ์รักษาและขยายตลาดเดิม เปิดตลาดใหม่ และฟื้นตลาดเก่าที่มีอยู่แล้ว

(๓) นโยบายที่ ๗ ผลักดันเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยอบรมสัมมนาเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ เศรษฐกิจการค้ายุคใหม่ เศรษฐกิจทันสมัย และอื่น ๆ เพื่อยกระดับผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถ ในการแข่งขัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการค้าโลก เช่น การส่งเสริมการใช้พาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) และการสร้างนักส่งออกรุ่นใหม่

(๔) นโยบายที่ ๘ ส่งเสริมพัฒนาธุรกิจภาคบริการ โดยส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศมากขึ้น เช่น ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ และธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่มี ศักยภาพ

(๕) นโยบายที่ ๑๐ การดำเนินงานผ่านกลไกขับเคลื่อนนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการ ส่งเสริมกลไกการใช้ทูตพาณิชย์อย่างมืออาชีพในการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนเอกชนในการ ส่งออก

๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๒.๒.๑ เจตนารมณ์ในการจัดตั้งสถาบัน

การจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนาเป็นผลจากการประชุมของที่ ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ อังค์ถัด (United Nations Conference on Trade and Development) ครั้งที่ ๑๐ (UNCTAD X) เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งรัฐบาล ไทยได้เป็นเจ้าภาพ ในการประชุมครั้งนั้นมีผู้แทนระดับสูงจากประเทศสมาชิกอังค์ถัดจาก ๑๕๙ ประเทศ ผู้แทนจากองค์การระหว่างประเทศ ๒๔๖ องค์กร และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล ๒๒๖ องค์กร ได้แลกเปลี่ยนทัศนะและความคิดเห็น ภายใต้หัวข้อ “ยุทธศาสตร์การพัฒนากับการนำบทเรียนในอดีต มาปรับเปลี่ยนกระแสโลกาภิวัตน์ให้เป็นโอกาสที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศและมวล ประชากรโลก” ทั้งนี้ ประเทศสมาชิกและกลุ่มพันธมิตรเพื่อการพัฒนาได้ร่วมกันรับรองเอกสารการ ประชุมในครั้งนั้น ๒ ฉบับ ได้แก่ ปฏิญญารุงเทพ (Bangkok Declaration) และแผนปฏิบัติการ รุงเทพ (Bangkok Plan of Action) ซึ่งได้กล่าวเน้นถึงความจำเป็นสำหรับหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาที่ พยายามผลักดันให้มีการเจรจาอย่างเปิดเผยและให้ประเทศต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในระบบการเงิน การค้า และการลงทุนระหว่างประเทศ ตลอดจนการบูรณาการเข้าสู่เศรษฐกิจโลก นอกจากนี้ เอกสาร ดังกล่าวยังเรียกร้องให้มีการแก้ไขความขาดสมดุลย์และไม่สมมาตรที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างระเบียบของโลก ขึ้นใหม่ที่มีการแบ่งสรรผลประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์ให้เป็นธรรมยิ่งขึ้นในอนาคต

ที่สำคัญคือ ที่ประชุมองค์กัตได้ตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของความต้องการความช่วยเหลือในการฝึกอบรมและการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนา ในการจัดการระบบเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระหว่างประเทศที่สลับซับซ้อนอันเกิดจากระบบการโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีในเศรษฐกิจโลก จึงเสนอให้มีการจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา โดยอ้างถึงมติที่ประชุมสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ ที่ ๑๙๙๕ (XIX) ตามที่ได้แก้ไขใน A/Res/๔๗/๑๘๓ เมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๓๕ A/Res/๕๑/๑๖๗ เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๓๙ และ A/Res/๕๓/๑๙๒ เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๔๑ ซึ่งเห็นพ้องกันว่า การมีศูนย์เพื่อการวิจัยและฝึกอบรมในระดับภูมิภาคจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนาในการจัดการกับประเด็นด้านการค้าและการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาย้อนกลับไปถึงขอบเขตการดำเนินงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนาตามความตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและองค์การสหประชาชาติ ซึ่งนายสุรินทร์ พิศสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ และนายรูเบนส์ ริคูเปโร เลขาธิการองค์กัต (ตำแหน่งในขณะนั้น) ได้ลงนามเมื่อวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๓ จะพบว่า ในที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ครั้งที่ ๑๐ (UNCTAD X) ต้องการให้สถาบันดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและการวิจัยในสาขาต่อไปนี้

(๑) การทูตเชิงพาณิชย์ (Commercial Diplomacy) เพื่อช่วยให้ประเทศกำลังพัฒนาได้รับประโยชน์สูงสุดจากระบบการค้าระหว่างประเทศ โดยการมีส่วนร่วมในการเจรจาและปกป้องสิทธิประโยชน์ของตนอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามความตกลงว่าด้วยการค้าและการลงทุนต่าง ๆ ทั้งในภูมิภาคและระหว่างประเทศ

(๒) โลกาภิวัตน์และการเปิดเสรี (Globalization and Liberalization) เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนาในการจัดการและสนองตอบความท้าทายและความเสี่ยงของกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรี และเพื่อช่วยเหลือประเทศเหล่านั้นในการกำหนดนโยบายและการปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาของตน

(๓) การอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ (International Trade and Investment Facilitation) เพื่อช่วยเหลือประเทศต่าง ๆ ในการปรับปรุงระบบและขั้นตอนที่จะช่วยส่งเสริมการค้าในสาขาต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการค้า การศุลกากร การพาณิชย์นาวี และการบริหารการเงิน

๒.๒.๒ โครงสร้างการบริหารงานของสถาบัน

เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ได้ทำการทบทวนโครงสร้างกรอบอัตรากำลัง ผลประโยชน์ตอบแทน และแผนความก้าวหน้าบุคลากร (Career Path) เนื่องจากเกิดคาดหวังผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในระดับสูง ทำให้สถาบันจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างผลงานที่มีความโดดเด่นและแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งสร้างผลการดำเนินงานให้มีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพให้เพิ่มสูงขึ้น จึงกำหนดเป็นผังโครงสร้างการบริหารสถาบัน ดังแผนภาพที่ ๒

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันที่ได้ทบทวนใหม่เป็นการปรับกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับการดำเนินงานในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ โดยกำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น ๔๗ อัตรา (รวมผู้ตรวจสอบภายใน ๑ อัตรา แต่ไม่รวมผู้อำนวยการสถาบัน) และแบ่งการทำงานออกเป็น ๒ สายงาน ๖ สำนัก และ ๑ ศูนย์ ดังนี้

(๑) สายงานบริหาร มีรองผู้อำนวยการ ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา ภายใต้สายงานมี ๓ สำนัก ประกอบด้วย

(๑.๑) สำนักผู้อำนวยการ (สม.) มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๕ อัตรา ได้แก่ เลขานุการบริหาร ๑ อัตรา นักสื่อสารองค์กร ๑ อัตรา นักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา นักทรัพยากรบุคคล ๑ อัตรา และนักกฎหมาย ๑ อัตรา รวมเป็น ๖ อัตรา

(๑.๒) สำนักยุทธศาสตร์และสารสนเทศ (สส.) มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๖ อัตรา ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๑ อัตรา นักวิเคราะห์งบประมาณ ๑ อัตรา นักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา นักเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒ อัตรา และนักออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ ๑ อัตรา รวมเป็น ๗ อัตรา

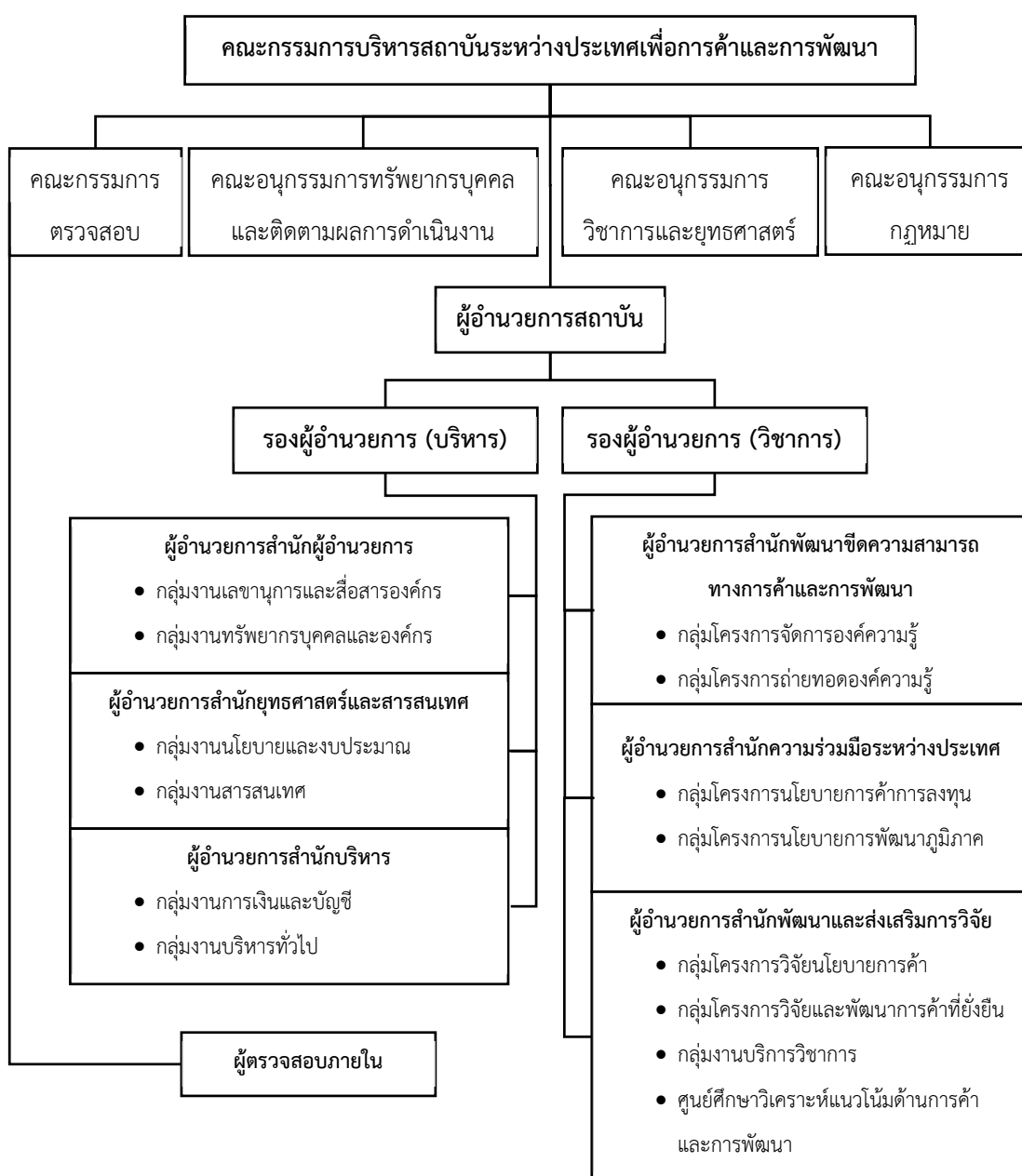
(๑.๓) สำนักบริหาร (สบ.) มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๗ อัตรา ได้แก่ นักบริหารการเงิน ๑ อัตรา นักบัญชี ๑ อัตรา นักบริหารงานพัสดุ ๒ อัตรา นักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไป ๒ อัตรา รวมเป็น ๘ อัตรา

(๒) สายงานวิชาการ มีรองผู้อำนวยการ ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา ภายใต้สายงานมี ๓ สำนัก ประกอบด้วย

(๒.๑) สำนักพัฒนาขีดความสามารถทางการค้าและการพัฒนา (สข.) มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๖ อัตรา ได้แก่ นักบริหารโครงการ ๕ อัตรา และนักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา รวมเป็น ๗ อัตรา

(๒.๒) **สำนักความร่วมมือระหว่างประเทศ (สร.)** มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๔ อัตรา ได้แก่ นักบริหารโครงการ ๓ อัตรา และนักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา รวมเป็น ๕ อัตรา

(๒.๓) **สำนักพัฒนาและส่งเสริมการวิจัย (สว.)** มีผู้อำนวยการสำนัก ๑ อัตรา เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ปฏิบัติงานภายใต้สำนัก ๑๐ อัตรา ได้แก่ นักวิจัย ๘ อัตรา (รวมนักวิจัยประจำศูนย์ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มด้านการค้าและการพัฒนา ๒ อัตรา) นักบริการวิชาการ ๑ อัตรา และนักบริหารงานทั่วไป ๑ อัตรา รวมเป็น ๑๑ อัตรา



แผนภาพที่ ๑ ผังโครงสร้างการบริหารสถาบัน

๒.๒.๓ ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้าและการพัฒนา

ตั้งแต่สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ได้เริ่มดำเนินงานอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๔๔ สถาบันได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding: MoU) กับองค์การระหว่างประเทศ และสถาบันทางวิชาการในต่างประเทศที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการค้าและการพัฒนาหลายองค์กร เช่น

- พ.ศ. ๒๕๔๖ องค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๑
- พ.ศ. ๒๕๔๗ องค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (World Intellectual Property Organization หรือ WIPO) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์
- พ.ศ. ๒๕๔๙ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (International Institute for Sustainable Development หรือ IISD) ประเทศแคนาดา
- พ.ศ. ๒๕๕๑ และ ๒๕๕๒ ศูนย์พาณิชย์กรรมระหว่างประเทศ (International Trade Centre หรือ ITC) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์
- พ.ศ. ๒๕๕๓ สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง (Mekong Institute หรือ MI) ประเทศไทย
- พ.ศ. ๒๕๕๕ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และคณะกรรมการธิการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific หรือ ESCAP) ประเทศไทย
- พ.ศ. ๒๕๕๕ สถาบันค้นคว้าเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและการค้า (Economic Research Institute for Industry and Trade หรือ ERIIT) สปป.ลาว
- พ.ศ. ๒๕๕๗ มหาวิทยาลัยการค้าต่างประเทศ (Foreign Trade University หรือ FTU) ประเทศเวียดนาม
- พ.ศ. ๒๕๕๘ มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย (Universiti Kebangsaan Malaysia หรือ UKM) ประเทศมาเลเซีย
- พ.ศ. ๒๕๖๐ สถาบันวิจัยทางเศรษฐกิจเพื่ออาเซียนและเอเชียตะวันออก (Economic Research Institute for ASEAN and East Asia หรือ ERIA) ประเทศอินโดนีเซีย

๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตามแนวทาง VRIO Framework ของ Barney & Hesterly (2015) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้วิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) หรือทรัพยากร (Resource) ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์ว่าสถาบันมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้หรือไม่ และค้นหาว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน โดยผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวทาง VRIO Framework

จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน	V	R	I	O	ความสามารถในการแข่งขัน
W๑ นโยบายและทิศทางการบริหารไม่ต่อเนื่อง	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๒ ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความเป็นองค์การมหาชนอย่างเต็มรูปแบบ	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๓ ไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๔ ขาดการจัดการองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนทักษะและประสบการณ์	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๕ พึ่งพางบประมาณจากเงินอุดหนุนประจำปีของรัฐบาลเป็นหลัก	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๖ ขาดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๗ ขาดการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๘ ผลงานของสถาบันไม่สามารถสร้างผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรม	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี
W๙ ขาดจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน	ไม่มี	-	-	ไม่มี	ไม่มี

จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน	V	R	I	O	ความสามารถในการแข่งขัน
S๑ มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ	มี	มีมาก	-	ไม่มี	มีบางส่วน
S๒ มีองค์ความรู้ด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากงานวิจัยจำนวนมาก	มี	มีน้อย	ไม่มี	ไม่มี	มีชั่วคราว
S๓ มีความเป็นอิสระและมีความเป็นกลางทางวิชาการ	มี	มีน้อย	ไม่มี	ไม่มี	มีชั่วคราว
S๔ เป็นองค์กรเดียวด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับ UNCTAD	มี	มีน้อย	มี	มี	มีอย่างยั่งยืน
S๕ การบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ	มี	มีน้อย	มี	มี	มีอย่างยั่งยืน

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้ศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวทาง VRIO Framework ซึ่งพิจารณาจาก ๔ องค์ประกอบ คือ คุณค่า (Value: V) คู่แข่ง (Rarity: R) ต้นทุนการเลียนแบบ (Imitability: I) และการจัดการใช้ประโยชน์ (Organization: O) ตามตารางที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) มีสภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) จำนวน ๔ ปัจจัย (W๑ – W๔) และมีจุดแข็ง (Strengths) จำนวน ๕ ปัจจัย (S๑ – S๕)

ทั้งนี้ หากพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน จะพบว่า สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันบางส่วน (Competitive Parity) ในปัจจัยของการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ (S๑) กล่าวคือ ถึงแม้สถาบันจะมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MoU) เพื่อสร้างความร่วมมือทางวิชาการจำนวนมากกับองค์กรระหว่างประเทศ และสถาบันทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่การจัดทำบันทึกความเข้าใจนั้นไม่มีต้นทุนในการเลียนแบบ ดังนั้น ทุกองค์กรโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐจึงสามารถกระทำทั้งหมด

สำหรับความสามารถที่สถาบันแข่งขันได้ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) คือ การมีองค์ความรู้ด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากงานวิจัยจำนวนมาก (S๒) และมีความเป็น

อิสระและมีความเป็นกลางทางวิชาการ (S๓) ซึ่งหากไม่มีการจัดการใช้ประโยชน์ที่ดี ผลงานเหล่านั้นก็อาจจะไม่มีคุณค่า

อย่างไรก็ดี สถาบันยังมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ในส่วนของความเป็นองค์กรเดี่ยวด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับ UNCTAD (S๔) และการบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ (S๕) เนื่องจากสถาบันมีสถานะเป็นองค์การมหาชนที่มีหลักการว่า จะต้องให้บริการสาธารณะทั่วไปได้อย่างคล่องตัว โดยไม่แสวงหากำไร และไม่ต้องยึดติดระเบียบที่ยุงยากของระเบียบราชการ สามารถดำเนินงานได้อย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาคุณภาพบริการให้สูงขึ้น และสามารถพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านการบริหารงานและการให้บริการด้านต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ใช้ ICEDRIPS Checklist ของ Parrish (2007) ในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน โดยผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทาง ICEDRIPS Checklist

ICEDRIPS Checklist	โอกาสและอุปสรรคของสถาบัน
(๑) นวัตกรรม (Innovations)	<ul style="list-style-type: none"> • O๑ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
(๒) การแข่งขัน (Competition)	<ul style="list-style-type: none"> • O๒ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในเวทีการประชุมระหว่างประเทศ • T๑ มีคู่แข่งทางวิชาการด้านการค้าและการพัฒนาจำนวนมาก
(๓) เศรษฐกิจ (Economics)	<ul style="list-style-type: none"> • O๓ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน • T๒ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ การกีดกันทางการค้า และประเทศพัฒนาแล้วลดการสนับสนุน • T๓ งบประมาณชาติด้านวิจัยให้ความสำคัญกับงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ICEDRIPS Checklist	โอกาสและอุปสรรคของสถาบัน
	<ul style="list-style-type: none"> • T๔ หน่วยงานที่ประเมินและจัดสรรงบประมาณไม่ให้ความสำคัญกับพันธกิจระดับภูมิภาค
(๔) ประชากร (Demographics)	<ul style="list-style-type: none"> • O๔ ยังไม่มีหน่วยงาน Think Tank ด้านการค้าและการพัฒนาที่สนับสนุนการทำงานในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน
(๕) กฎระเบียบ (Regulations)	<ul style="list-style-type: none"> • O๕ มีความตกลงการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืน
(๖) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	<ul style="list-style-type: none"> • O๖ การย้ายสังกัดไปยังกระทรวงพาณิชย์เปิดโอกาสให้มุ่งเน้นงานด้านการค้าชัดเจนยิ่งขึ้น
(๗) หุ้นส่วน (Partners)	<ul style="list-style-type: none"> • O๗ องค์กรระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนโยบายและบุคลากรด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาค • O๘ การสร้างความร่วมมือระดับภูมิภาคในประเด็นความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา (SDG๑๗) ร่วมกัน
(๘) แนวโน้มทางสังคม (Social Trends)	<ul style="list-style-type: none"> • O๙ เป็นยุคทองของเอเชียด้านการค้าและการพัฒนา • O๑๐ เกิดประเด็นอุบัติใหม่ด้านการค้าและการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง • T๕ มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้ศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทาง ICEDRIPS Checklist ซึ่งพิจารณาจาก ๘ องค์ประกอบ ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovations: I) การแข่งขัน (Competition: C) เศรษฐกิจ (Economics: E) ประชากร (Demographics: D) กฎระเบียบ (Regulations: R) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure: I) หุ้นส่วน (Partners: P) และแนวโน้มทางสังคม (Social Trends: S) ตามตารางที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) มีสภาพแวดล้อมนอกที่ถือเป็นโอกาส (Opportunities) จำนวน ๑๐ ปัจจัย (O๑ – O๑๐) และอุปสรรค (Threats) จำนวน ๕ ปัจจัย (T๑ – T๕)

๒.๔ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) จากนั้นจึงทำการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยการใช้ความเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ในตำแหน่งระดับผู้อำนวยการระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส ด้วยการกำหนดน้ำหนัก (Weighted) เป็นเกรด A (น้ำหนัก ๐.๐๘) เกรด B (น้ำหนัก ๐.๐๕) และเกรด C (น้ำหนัก ๐.๐๓) แล้วให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณาเกรดเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย และให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คะแนน (rating) ในแต่ละปัจจัย เพื่อประเมินว่าสถาบันใช้ประโยชน์จากปัจจัยเหล่านั้นมากน้อยระดับใด โดยแบ่งคะแนนออกเป็น ๕ ระดับ (๕ คือมากที่สุด และ ๑ คือน้อยที่สุด) จากนั้น นำน้ำหนักคูณกับคะแนน ซึ่งจะได้เป็นค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)

ทั้งนี้ รายละเอียดของการหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง (Strengths) จำนวน ๕ ปัจจัย จุดอ่อน (Weaknesses) จำนวน ๙ ปัจจัย โอกาส (Opportunities) จำนวน ๑๐ ปัจจัย และอุปสรรค (Threats) จำนวน ๕ ปัจจัย ปรากฏดังตารางที่ ๔ - ๖

ตารางที่ ๔ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็ง

จุดแข็ง	เกรด	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S๑ มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ	A	๐.๐๘	๓	๐.๒๔
S๒ มีองค์ความรู้ด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากงานวิจัยจำนวนมาก	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐
S๓ มีความเป็นอิสระ และมีความเป็นกลางทางวิชาการ	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐

จุดแข็ง	เกรด	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S๔ เป็นองค์กรเดียวด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับ UNCTAD	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
S๕ การบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ	C	๐.๐๓	๔	๐.๑๒
รวมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง				๑.๐๘

ตารางที่ ๕ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดอ่อน

จุดอ่อน	เกรด	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W๑ นโยบายและทิศทางการบริหารไม่ต่อเนื่อง	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
W๒ ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความเป็นองค์การมหาชนอย่างเต็มรูปแบบ	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
W๓ ไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
W๔ ขาดการจัดการองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนทักษะและประสบการณ์	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
W๕ พึ่งพางบประมาณจากเงินอุดหนุนประจำปีของรัฐบาลเป็นหลัก	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
W๖ ขาดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
W๗ ขาดการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
W๘ ผลงานของสถาบันไม่สามารถสร้างผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรม	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
W๙ ขาดจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
รวมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน				๓.๑๒

ตารางที่ ๖ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักโอกาส

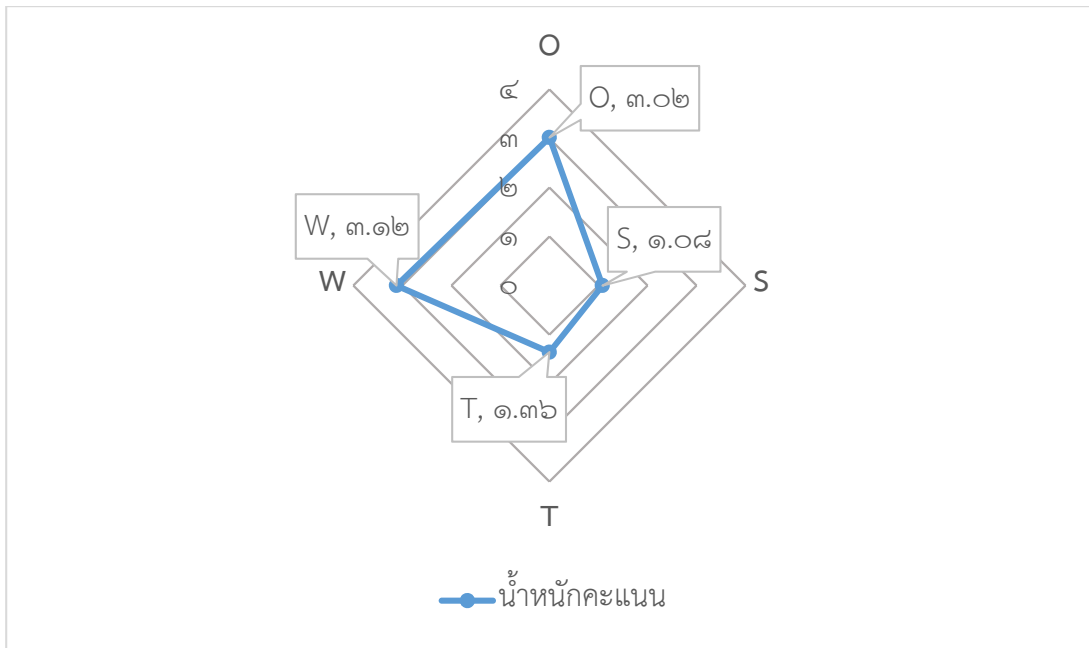
โอกาส	เกรด	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
0๑ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	B	๐.๐๕	๕	๐.๒๕
0๒ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในเวทีการประชุมระหว่างประเทศ	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐
0๓ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน	B	๐.๐๕	๕	๐.๒๕
0๔ ยังไม่มีหน่วยงาน Think Tank ด้านการค้าและการพัฒนาที่สนับสนุนการทำงานในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
0๕ มีความตกลงการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืน	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
0๖ การย้ายสังกัดไปยังกระทรวงพาณิชย์เปิดโอกาสให้มุ่งเน้นงานด้านการค้าชัดเจนยิ่งขึ้น	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐
0๗ องค์กรระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนโยบายและบุคลากรด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาค	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐
0๘ การสร้างความร่วมมือระดับภูมิภาคในประเด็นความเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา (SDG๑๗) ร่วมกัน	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
0๙ เป็นยุคทองของเอเชียด้านการค้าและการพัฒนา	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
0๑๐ เกิดประเด็นอุบัติใหม่ด้านการค้าและการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
รวมน้ำหนักคะแนนโอกาส				๓.๐๒

ตารางที่ ๗ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักอุปสรรค

อุปสรรค	เกรด	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
T๑ มีคู่แข่งทางวิชาการด้านการค้าและการพัฒนาจำนวนมาก	B	๐.๐๕	๔	๐.๒๐
T๒ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ การกีดกันทางการค้า และประเทศพัฒนาแล้วลดการสนับสนุน	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
T๓ งบประมาณชาติด้านวิจัยให้ความสำคัญกับงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	C	๐.๐๓	๔	๐.๑๒
T๔ หน่วยงานที่ประเมินและจัดสรรงบประมาณไม่ให้ความสำคัญกับพันธกิจระดับภูมิภาค	A	๐.๐๘	๔	๐.๓๒
T๕ มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล	A	๐.๐๘	๕	๐.๔๐
รวมน้ำหนักคะแนนอุปสรรค				๑.๓๖

สำหรับผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก พบว่า ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดแข็ง เท่ากับ ๑.๐๘ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจุดอ่อน เท่ากับ ๓.๑๒ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักโอกาส เท่ากับ ๓.๐๒ และค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักอุปสรรค เท่ากับ ๑.๓๖

เมื่อนำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมาประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย TOWS Matrix ตามแผนภาพที่ ๒ พบว่า อยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ตามแผนภาพที่ ๓ เนื่องจากโอกาสและจุดอ่อนของสถาบันมีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่สูงมาก ดังนั้น สถาบันจึงต้องใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของสถาบัน



แผนภาพที่ ๒ ผลการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน



แผนภาพที่ ๓ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน

บทที่ ๓

แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา

แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ประกอบด้วย เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways) และมาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End)

๓.๑.๑ วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการแพลตฟอร์มและเชื่อมโยงองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย

๓.๑.๒ พันธกิจ

(๑) สร้างขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียในการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและมาตรการทางกฎหมายร่วมกัน

(๒) จัดการอบรมและค้นคว้าวิจัยด้านการค้าและการพัฒนาให้แก่บุคลากรในภูมิภาคเอเชียให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์

(๓) สนับสนุนความร่วมมือและการร่วมกลุ่มทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

(๔) เป็นศูนย์กลางจัดการฝึกอบรมและกิจกรรมเสริมศักยภาพด้านการค้าและการพัฒนาร่วมกับองค์กรและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

๓.๑.๓ เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ ๑ หนุนเสริมการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional Integration) ในพื้นที่เป้าหมาย (Area Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าประสงค์ที่ ๒ เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย

เป้าประสงค์ที่ ๓ สร้างองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

เป้าประสงค์ที่ ๔ พัฒนาอย่างบูรณาการเพื่อให้สถาบันไปสู่องค์กรภาครัฐ ๔.๐ ด้วยการพัฒนาคุณภาพและสร้างความเชื่อมโยงระบบการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน

๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways)

๓.๒.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) นั้นเป็นการจัดกลุ่มแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

(๒) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(๓) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

(๔) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

ทั้งนี้ ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วยวิธีการ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ ๘ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการ TOWS Matrix

	จุดอ่อน (Weaknesses)	จุดแข็ง (Strengths)
โอกาส (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0 (W๑, W๒, W๓, W๔, W๕, O๑) • สร้างกลไกทำงานร่วมกับภาคีเชิงยุทธศาสตร์ ในการกำหนดโจทย์วิจัยและการสนับสนุนทุนวิจัย (W๑, W๘, W๙, O๔, O๑๐) • สังเคราะห์งานวิจัยและองค์ความรู้ และร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการอื่น (W๔, W๕, W๙, O๔, O๘) • พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลความรู้ (W๓, W๔, W๗, W๙, O๖) 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ (S๑, S๔, O๓, O๖, O๗) • จัดประชุมระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการค้าและการพัฒนา (S๒, S๓, O๒, O๔, O๕, O๘, O๙, O๑๐)
อุปสรรค (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาปัญหาอุปสรรคและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย (W๕, W๘, W๙, T๑, T๓) • ติดตามประเด็นความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา และประเด็นอุบัติใหม่ที่มีผลต่อการส่งเสริมการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional Integration) (W๗, T๒, T๔, T๕) 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพร่วมด้านการค้าและการพัฒนาของกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อลดการแข่งขันกันเอง (S๑, S๒, S๓, T๒, T๓) • สนับสนุนข้อมูลและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียน (S๕, T๑, T๔, T๕)

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้ศึกษา

สำหรับแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถจัดกลุ่มเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) ได้ทั้งหมด ๕ ประเด็น ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ (ยุทธศาสตร์เชิงรับ) ลดอุปสรรคและข้อจำกัดทางการค้าสินค้า บริการ และการลงทุนรวมทั้งการท่องเที่ยวระดับภูมิภาค

- แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๑ ศึกษาปัญหาอุปสรรคและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย
- แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๒ ติดตามประเด็นความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา และ ประเด็นอุบัติใหม่ที่มีผลต่อการส่งเสริมการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional Integration)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน) ส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระดับโลก

- แนวทางการพัฒนาที่ ๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพร่วมด้านการค้า และการพัฒนาของกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อลดการแข่งขันกันเอง
- แนวทางการพัฒนาที่ ๒.๒ สนับสนุนข้อมูลและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ (ยุทธศาสตร์เชิงรุก) ร่วมมือกับองค์กรและมหาวิทยาลัย/องค์กรในภูมิภาคในการจัดฝึกอบรมบุคลากรระดับกลางและระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา

- แนวทางการพัฒนาที่ ๓.๑ จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงด้านการค้า และการพัฒนา เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ
- แนวทางการพัฒนาที่ ๓.๒ จัดประชุมระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการค้าและการพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข) สร้างแพลตฟอร์ม (Platform) เชื่อมโยงความรู้/ข้อมูลวิชาการและสร้างพันธมิตรทางวิชาการ เพื่อการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

- แนวทางการพัฒนาที่ ๔.๑ สร้างกลไกทำงานร่วมกับภาคีเชิงยุทธศาสตร์ ในการกำหนดโจทย์วิจัยและการสนับสนุนทุนวิจัย
- แนวทางการพัฒนาที่ ๔.๒ สังเคราะห์งานวิจัยและองค์ความรู้ และร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการอื่น
- แนวทางการพัฒนาที่ ๔.๓ พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข) พัฒนาคุณภาพการให้บริการและบริหารจัดการสู่องค์กรดิจิทัล

- แนวทางการพัฒนาที่ ๕.๑ การให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0

๓.๒.๒ แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์)

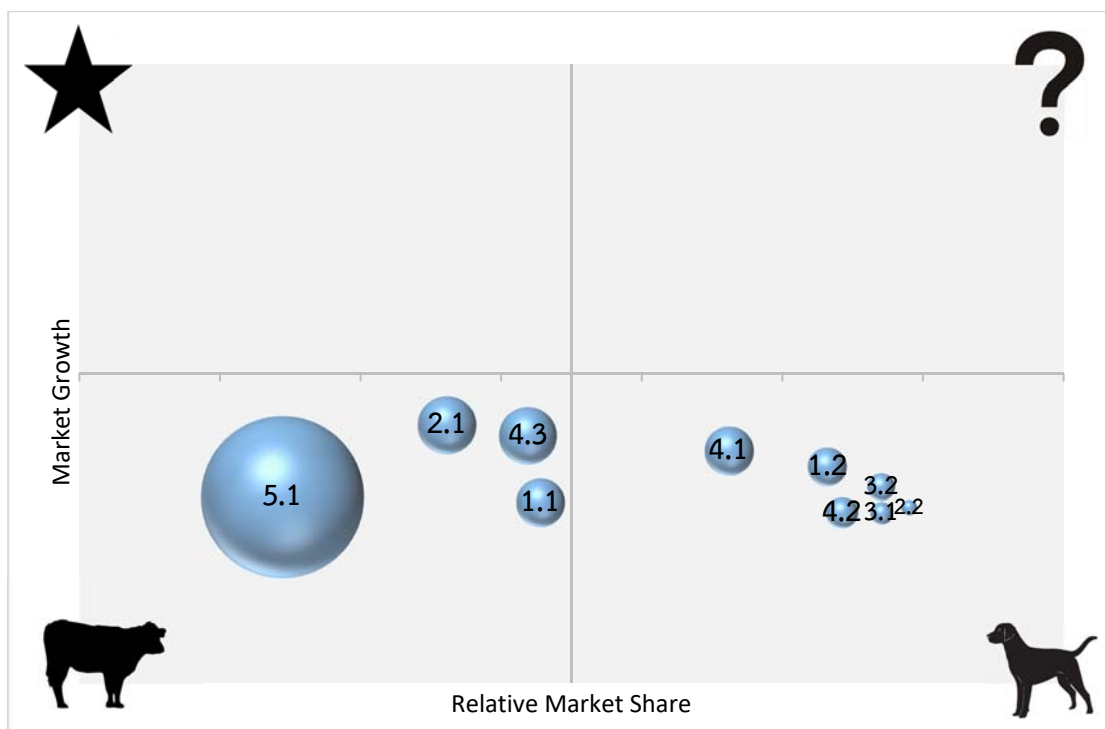
ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา ใช้วิธีการ BCG Matrix อันเป็นโมเดลสำหรับช่วยวิเคราะห์สินค้าของหน่วยงาน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้คือแนวทางการพัฒนา หรือกลยุทธ์ของสถาบัน โดยวิเคราะห์จากส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) และอัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth) สำหรับรายละเอียดของการวิเคราะห์ มีดังนี้

ตารางที่ ๙ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วย BCG Matrix

ลำดับ	แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์)	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	ส่วนแบ่งตลาดของผู้แข่งขันรายใหญ่ (ร้อยละ)	ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ	การเติบโตของตลาด (ร้อยละ)	งบประมาณ (บาท)
๑.๑	ศึกษาปัญหาอุปสรรคและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย	๕.๔๕	๑๐.๐๐	๐.๕๔	๕.๐๐	๓,๒๒๐,๐๐๐.๐๐
๑.๒	ติดตามประเด็นความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา และประเด็นอุบัติใหม่ที่มีผลต่อการส่งเสริมการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional Integration)	๓.๔๑	๒๕.๐๐	๐.๑๔	๑๒.๐๐	๒,๐๑๓,๒๑๗.๒๓
๒.๑	ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพร่วมด้านการค้าและการพัฒนาของกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อลดการแข่งขันกันเอง	๘.๑๓	๑๒.๐๐	๐.๖๘	๒๐.๐๐	๔,๘๐๕,๒๙๕.๐๐
๒.๒	สนับสนุนข้อมูลและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียน	๐.๕๐	๒๕.๐๐	๐.๐๒	๔.๐๐	๒๙๒,๖๖๕.๐๐

ลำดับ	แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์)	ส่วนแบ่ง ตลาด (ร้อยละ)	ส่วนแบ่ง ตลาดของ ผู้แข่งขัน รายใหญ่ (ร้อยละ)	ส่วนแบ่ง ตลาดเชิง เปรียบเทียบ	การ เติบโต ของตลาด (ร้อยละ)	งบประมาณ (บาท)
๓.๑	จัดทำหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับสูงด้านการค้า และการพัฒนา เพื่อ สร้างเครือข่าย ระหว่างประเทศ	๑.๑๘	๒๐.๐๐	๐.๐๖	๓.๐๐	๗๐๐,๐๐๐.๐๐
๓.๒	จัดประชุมระหว่าง ประเทศเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการค้าและการ พัฒนา	๑.๗๙	๓๐.๐๐	๐.๐๖	๘.๐๐	๑,๐๖๐,๐๐๐.๐๐
๔.๑	สร้างกลไกทำงาน ร่วมกับภาคีเชิง ยุทธศาสตร์ ในการ กำหนดโจทย์วิจัยและ การสนับสนุนทุนวิจัย	๕.๕๓	๒๐.๐๐	๐.๒๘	๑๕.๐๐	๓,๒๖๘,๖๐๖.๐๕
๔.๒	สังเคราะห์งานวิจัย และองค์ความรู้ และ ร่วมมือกับหน่วยงาน วิชาการอื่น	๒.๓๑	๒๐.๐๐	๐.๑๒	๓.๐๐	๑,๓๖๖,๖๑๑.๗๒
๔.๓	พัฒนาระบบการ ให้บริการข้อมูล ความรู้	๗.๘๗	๑๔.๐๐	๐.๕๖	๑๘.๐๐	๔,๖๕๐,๐๐๐.๐๐
๕.๑	การให้บริการและ บริหารจัดการองค์กร ตามหลัก PMQA 4.0	๖๓.๘๔	๗๐.๐๐	๐.๙๑	๖.๐๐	๓๗,๗๔๐,๐๐๐.๐๐

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้ศึกษา



แผนภาพที่ ๔ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาด้วย BCG Matrix

ที่มา: ผู้ศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วย BCG Matrix ตามตารางที่ ๘ และแผนภาพที่ ๔ พบว่า แผนงาน/โครงการของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ มีแนวทางการพัฒนาที่อยู่ในตำแหน่งของ Cash Cow และ Dogs ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

(๑) ตำแหน่ง Cash Cow เป็นกลุ่มที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง แต่มีอัตราการเติบโตต่ำ ซึ่งพบว่า มีทั้งสิ้น ๔ แนวทางการพัฒนา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๑, ๒.๑, ๔.๓ และ ๕.๑ โดยมีข้อสังเกตว่า

- แนวทางการพัฒนาที่ ๕.๑ “การให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0” เป็นแนวทางการพัฒนาที่มีงบประมาณสูงที่สุด เนื่องจากเป็นงบประมาณจากแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และหมวดค่าใช้สอยด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบริหารจัดการองค์กร ด้านยุทธศาสตร์และสารสนเทศ ด้านสื่อสารองค์กร
- แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๑, ๒.๑ และ ๔.๓ ทั้งหมดเป็นแนวทางการพัฒนาที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภายนอก

(๒) ตำแหน่ง Dog เป็นกลุ่มที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ แต่มีอัตราการเติบโตต่ำ ซึ่งพบว่า มีทั้งสิ้น ๖ แนวทางการพัฒนา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๒, ๒.๒, ๓.๑, ๓.๒, ๔.๑ และ ๔.๒ โดยมีข้อสังเกตว่า

- แนวทางการพัฒนาที่ ๑.๒, ๒.๒, ๓.๑, ๓.๒ และ ๔.๒ ทั้งหมดเป็นแนวทางการพัฒนาตามภารกิจหลักของสถาบัน ทั้งงานด้านการศึกษาวิจัยและการฝึกอบรม ซึ่งสถาบันจำเป็นต้องพิจารณาว่า ควรพิจารณาตัดแผนงาน/โครงการเดิม หรือควรปรับปรุงแผนงาน/โครงการใหม่
- แนวทางการพัฒนาที่ ๔.๑ “สร้างกลไกทำงานร่วมกับภาคีเชิงยุทธศาสตร์ ในการกำหนดโจทย์วิจัยและการสนับสนุนทุนวิจัย” สอดคล้องกับโครงการของศูนย์ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มด้านการค้าและการพัฒนา ซึ่งปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาดที่สูงกว่ากลุ่มแรก จึงมีแนวโน้มที่ค่อนข้างดีในการพัฒนาต่อยอด

๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means)

แผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ประกอบด้วย ๔ เป้าประสงค์ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ และ ๑๐ แนวทางการพัฒนา ซึ่งสามารถกำหนดแผนงานและโครงการเพื่อบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ข้อ ดังนี้

๓.๓.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ลดอุปสรรคและข้อจำกัดทางการค้าสินค้า บริการ และการลงทุนรวมทั้งการท่องเที่ยวระดับภูมิภาค

(๑) เป้าประสงค์ หนุนเสริม Regional Integration ในพื้นที่เป้าหมาย (Area Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

(๒) แนวทางการพัฒนา

๑.๑ ศึกษาปัญหาอุปสรรคและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

- โครงการพัฒนาความเชื่อมโยงในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (เพื่อลดและขจัดอุปสรรคทางการค้า (Borderless Trade) ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ด้วยการสร้างความเชื่อมโยงการผลิตไปข้างหลัง หรือ Backward Linkages และความเชื่อมโยงการผลิตไปข้างหน้า Forward Linkages)

๑.๒ ติดตามประเด็นความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา และประเด็นอุบัติใหม่ที่มีผลต่อการส่งเสริมการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional Integration)

- พัฒนาโครงการภายใต้แผนบูรณาการของรัฐบาล โดยเน้นการศึกษา ร่วมกับประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง

(๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๑๐ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (๒๕๖๒)	ค่าเป้าหมาย		
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
จำนวนองค์ความรู้/ ข้อเสนอแนะที่นำเสนอนโยบาย หรือมาตรการในระดับชาติ/ ระดับพื้นที่เพื่อลดอุปสรรคและ ข้อจำกัดทางการค้า	เรื่อง	N/A	๓	๔	๕

๓.๓.๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระดับโลก

(๑) เป้าประสงค์ หนุนเสริม Regional Integration ในพื้นที่เป้าหมาย (Area Focus) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

(๒) แนวทางการพัฒนา

๒.๑ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพร่วมด้านการค้าและการพัฒนาของกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อลดการแข่งขันกันเอง

- โครงการบูรณาการกฎหมายเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (พัฒนาโครงการเกี่ยวกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ ภายใต้แผนแม่บทที่ ๙ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอในการปรับกฎหมายให้สอดคล้องกัน (Legal Harmonization) โดยเริ่มจากประเทศเพื่อนบ้าน)

๒.๒ สนับสนุนข้อมูลและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียน

- โครงการพัฒนานักวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการค้าและการพัฒนา (สร้างและพัฒนานักวิจัยภายนอกสถาบัน ให้มีความรู้และทักษะในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น Soft Systems Methodology (SSM) ของ Checkland (2000) เพื่อร่วมกันจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับพื้นที่

(๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๑๑ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (๒๕๖๒)	ค่าเป้าหมาย		
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
จำนวนข้อเสนอแนะที่มีพื้นฐานมาจากความร่วมมือระหว่างประเทศ	เรื่อง	N/A	๑	๒	๓

๓.๓.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ร่วมมือกับองค์กรก๊ัดและมหาวิทยาลัย/องค์กรในภูมิภาคในการจัดฝึกอบรมบุคลากรระดับกลางและระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา

(๑) เป้าประสงค์ เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการค้าและการพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย

(๒) แนวทางการพัฒนา

๓.๑ จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ

- โครงการพัฒนานักการทูตเชิงพาณิชย์ (Commercial Diplomacy) โดยพัฒนาหลักสูตรจาก “A Guide to Commercial Diplomacy” ของ International Trade Centre (ITC)

๓.๒ จัดประชุมระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการค้าและการพัฒนา

- โครงการสัมมนาวิชาการด้านการค้าและการพัฒนาระดับภูมิภาค (Regional Trade and Development Outlook Forum) โดยใช้

แนวทางของการมองภาพอนาคต (Foreseight) ด้านการค้าและการพัฒนาที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยและประเทศในภูมิภาคเอเชีย

(๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๑๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (๒๕๖๒)	ค่าเป้าหมาย		
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
จำนวนประเทศในกลุ่มอาเซียนและเอเชียที่สนับสนุนการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรม	ประเทศ	N/A	-	๔	๖

๓.๓.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างแพลตฟอร์ม (Platform) เชื่อมโยงความรู้/ข้อมูลวิชาการและสร้างพันธมิตรทางวิชาการ เพื่อการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

(๑) เป้าประสงค์ สร้างองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

(๒) แนวทางการพัฒนา

๔.๑ สร้างกลไกทำงานร่วมกับภาคีเชิงยุทธศาสตร์ ในการกำหนดโจทย์วิจัยและการสนับสนุนทุนวิจัย

- พัฒนาโครงการของศูนย์ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มด้านการค้าและการพัฒนา โดยเน้นความร่วมมือในลักษณะภาคีเชิงยุทธศาสตร์

๔.๒ ส่งเคราะห์งานวิจัยและองค์ความรู้ และร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการอื่น

- การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบายและเชิงพาณิชย์ โดยเน้นดำเนินการในลักษณะของการใช้ประโยชน์ข้ามกระทรวง

๔.๓ พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลความรู้

- โครงการพัฒนาฐานข้อมูลด้านนโยบายกีดกันทางการค้าระดับภูมิภาค (Non-Tariff Measures: NTMs) โดยใช้เว็บไซต์ Global Trade Alert ของ Centre for Economic Policy Research (CEPR) เป็นแนวทาง

(๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๑๓ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (๒๕๖๒)	ค่าเป้าหมาย		
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
วารสารวิชาการของสถาบัน ผ่านการประเมินคุณภาพใน ฐานข้อมูล TCI กลุ่มสาขาวิชา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กลุ่ม (Tier)	N/A	-	๓	๓

๓.๓.๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาคูณภาพการให้บริการและบริหารจัดการสู่องค์กร
ดิจิทัล

(๑) เป้าประสงค์ พัฒนารูปแบบการเพื่อให้สถาบันไปสู่องค์กรภาครัฐ ๔.๐ ด้วย
การพัฒนาคุณภาพและสร้างความเชื่อมโยงระบบการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้อง
กับประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน

(๒) แนวทางการพัฒนา

๕.๑ การให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0

- โครงการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา
ไปสู่องค์กรดิจิทัล เช่น การจัดหาอุปกรณ์สำหรับการประชุม สัมมนา
และฝึกอบรมออนไลน์ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
จัดการทรัพยากรภายในองค์กรสำหรับภาครัฐ (Government ERP)
- โครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบันในยุคดิจิทัล เช่น การจัดฝึกอบรม
ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
ต่าง ๆ ได้แก่ Microsoft Excel, Microsoft Power BI, Google Data
Studio และ Tableau
- โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data)
ด้านการค้าและการพัฒนา

- โครงการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรบนระบบคลาวด์ (cloud-based organization) เช่น การใช้งาน Microsoft Office 365

(๓) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๑๔ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ข้อมูลปีฐาน (๒๕๖๒)	ค่าเป้าหมาย		
			๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
องค์กรได้รับการประเมินตามมาตรฐาน PMQA 4.0 ในระดับก้าวหน้า (Advance) ภายใน ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕)	ระดับ	N/A	พื้นฐาน (Basic)	พื้นฐาน (Basic)	ก้าวหน้า (Advance)

บทที่ ๔

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

ผลจากตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ฉบับนี้ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๙ เขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยเน้นการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในการเพิ่มการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน เนื่องจากแผนแม่บทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามความตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและองค์การสหประชาชาติ พ.ศ. ๒๕๔๓ และอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันฯ พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย ให้มีศักยภาพและความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจที่เหมาะสมร่วมกัน และการกำหนดมาตรการทางกฎหมายที่สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวได้

ที่สำคัญ ประเด็นของการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ยังมีความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับการขจัดอุปสรรคทางการค้า (Borderless Trade) ด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างไทยและประเทศในกลุ่ม CLMV / ASEAN เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดต่อการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เช่น มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Sanitary and Phytosanitary Measures: SPS) และการปรับปรุงกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า (Rules of Origin: ROO)

นอกจากนี้ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ ๙ การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ซึ่ง

กำหนดให้มีแนวทางการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ โดยเฉพาะพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่เน้นการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการลงทุนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน การสนับสนุนและยกระดับการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการพัฒนา และยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา ซึ่งมีแนวทางในการเปิดประตูการค้าและพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ทั้งในระดับอนุภูมิภาค และภูมิภาคที่มีความเสมอภาคกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน โดยการผลักดันการให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการเงิน เทคนิค และวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน และการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) อย่างยิ่ง

อย่างไรก็ดี ในปี พ.ศ. ๒๕๖๑ รัฐบาลไทยได้ประกาศใช้ “พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑” ถือเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของสถาบัน เนื่องจากส่งผลให้สถาบันต้องย้ายสังกัด จากเดิมอยู่กระทรวงศึกษาธิการ ต้องย้ายสังกัดมาอยู่กระทรวงพาณิชย์ ทำให้สถาบันถูกตั้งคำถามถึงความซ้ำซ้อนกับภารกิจของส่วนราชการระดับกรมของกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ตลอดจนหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เช่น สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ซึ่งมีภารกิจทางวิชาการที่ใกล้เคียงกับสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันยังมีภารกิจใกล้เคียงกับส่วนราชการระดับกรมของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ และสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ จึงเกิดเป็นความเสี่ยงหากมีการทบทวนความจำเป็นในการมีอยู่ขององค์การมหาชน ดังนั้น สถาบันจึงตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องมีการแข่งขันสูงมาก

ทั้งนี้ ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน พบว่า

- สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันบางส่วน (Competitive Parity) ในปัจจัยของการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

- สถาบันสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ในปัจจัยของการมีองค์ความรู้ด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากงานวิจัยจำนวนมาก และมีความเป็นอิสระและมีความเป็นกลางทางวิชาการ
- สถาบันสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ในปัจจัยของความเป็นองค์กรเดียวด้านการค้าและการพัฒนาที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับ UNCTAD และการบริหารงานมีความคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ

อย่างไรก็ดี ผลจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) พบว่าสถาบันมีสภาพแวดล้อมภายในที่ถือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) จำนวน ๙ ปัจจัย และมีจุดแข็ง (Strengths) จำนวน ๕ ปัจจัย และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ถือเป็นโอกาส (Opportunities) จำนวน ๑๐ ปัจจัย และอุปสรรค (Threats) จำนวน ๕ ปัจจัย

ทั้งนี้ ในการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบัน พบว่า สถาบันนั้นอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) เนื่องจากโอกาสและจุดอ่อนของสถาบันมีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่สูงมาก ดังนั้น สถาบันจึงต้องใช้โอกาสสมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของสถาบัน

๔.๒ อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) มีรายละเอียด ดังนี้

(๑) ผลจากการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย SWOT Analysis ที่พบว่าปัจจุบันสถาบันอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสสำคัญของสถาบันในการเป็น “Think Tank ด้านการค้าและการพัฒนา” ที่เน้นการสนับสนุนการทำงานระหว่างหน่วยงานในลักษณะ “ภาคีเชิงยุทธศาสตร์” สอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (๒๕๖๒) ที่พบว่า หน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างความรู้ให้กับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านการศึกษาและวิจัย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านประชาสังคม ยังมีข้อจำกัดในการสร้างความรู้หรือมีความรู้ไม่เพียงพอในบางด้าน จำเป็นที่จะต้องมีการประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในพื้นที่ และความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกพื้นที่ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับ

บริบทของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษแต่ละจังหวัด ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม จึงเสนอให้สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ปรับบทบาทของสถาบันเป็น “องค์กรที่เลี้ยง” เพื่อสร้างสังคมแห่งความรู้ด้านเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

(๒) ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วยวิธีการ TOWS Matrix ที่พบว่าสถาบันควรใช้แนวทางการพัฒนาด้วยการ “จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ” โดยนำเสนอโครงการพัฒนานักการทูตเชิงพาณิชย์ (Commercial Diplomacy) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (จรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์) เมื่อวันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๖๒ ที่ต้องการให้ “ทูตพาณิชย์ฯ เป็นมืออาชีพเพื่อเป็นทัพหน้าสำคัญให้ภาคเอกชนนำรายได้จากการส่งออกเป็นสำคัญ” นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของเกริกไกร จีระแพทย์ (๒๕๓๘) และสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (๒๕๕๒) ที่เสนอให้จัดตั้ง “โรงเรียนนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศ” ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มความสามารถของคณะเจรจาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ช่วยลดจุดอ่อนเกี่ยวกับบุคลากรที่จำเป็น รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเป็นศูนย์กลางความรู้เกี่ยวกับการเจรจาในระดับภูมิภาคได้ ดังนั้น โรงเรียนนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนภาคเอกชนและภาคประชาชน

๔.๓ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา

สำหรับข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) เป็นข้อเสนอแนะตามผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วย BCG Matrix ซึ่งประกอบด้วย

๔.๓.๑ แนวทางการพัฒนาในตำแหน่ง Cash Cow

(๑) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ควรให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณในการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตามหลัก PMQA 4.0 ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อหาแนวทางการสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแนวทางการพัฒนาที่ ๕.๑

(๒) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ควรมีการวางแผนงบประมาณเงินรายได้สนับสนุนจากภายนอก โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น กองทุนส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) และกองทุนพิเศษกรอบความร่วมมือแม่โขง-ล้านช้าง (Mekong-Lancang Cooperation Special Fund) เพื่อบรรลุแนวทางการพัฒนาที่ ๑.๑, ๒.๑ และ ๔.๓

๔.๓.๒ แนวทางการพัฒนาในตำแหน่ง Dogs

(๑) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ควรปรับโครงสร้างการบริหารงานของสถาบัน ซึ่งปัจจุบันเป็นการจัด “โครงสร้างตามหน้าที่” (Functional Structure) โดยภารกิจหลักของสถาบันแบ่งงานออกเป็น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการวิจัย (งานวิจัย) สำนักพัฒนาขีดความสามารถทางการค้าและการพัฒนา (งานฝึกอบรม ประชุม สัมมนา) และสำนักความร่วมมือระหว่างประเทศ (งานความร่วมมือระหว่างประเทศ) ซึ่งส่งผลให้ขาดจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันในส่วนของภารกิจหลักจึงควรแบ่งตามจุดเน้นทางวิชาการ โดยอาจจะกำหนดตามขอบเขตการดำเนินงานของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา ตามความตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและองค์การสหประชาชาติ พ.ศ. ๒๕๔๓ เช่น สำนักพัฒนาการทูตเชิงพาณิชย์ สำนักศึกษาโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรี และสำนักพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการค้า โดยแต่ละสำนักในฝ่ายวิชาการสามารถดำเนินงานได้ทั้งงานวิจัย งานฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และงานความร่วมมือระหว่างประเทศ ในลักษณะของโครงสร้างการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross-functional Structure) เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีคุณภาพในจำนวนที่มากขึ้น และสามารถบรรลุแนวทางการพัฒนาที่ ๑.๒, ๒.๒, ๓.๒ และ ๔.๒

(๒) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ไม่ควรมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมศึกษาอบรมในเชิงปริมาณที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจน แต่ควรมุ่งการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพัฒนา ให้กลายเป็นหลักสูตรหลักประจำให้สอดคล้องกับ

แนวคิดของการจัดตั้ง “โรงเรียนนักเจรจาการค้าระหว่างประเทศ” โดยคัดเลือกวิทยากรจากผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “Regional Advanced Trade Negotiations Simulation Skills Course” ซึ่งเป็นหลักสูตรฝึกอบรมตามบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันกับองค์การการค้าโลก (WTO) และอาจจะพัฒนาต่อไปเป็นหลักสูตรหารายได้ในอนาคต เพื่อบรรลุแนวทางการพัฒนาที่ ๓.๑

(๓) ศูนย์ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มด้านการค้าและการพัฒนา ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำรายงานเรื่อง “แนวโน้มภาพอนาคตด้านการค้าและการพัฒนาประเทศไทย” (Thailand Trade and Development Outlook) หรือรายงานเรื่อง “แนวโน้มภาพอนาคตด้านการค้าและการพัฒนาระดับภูมิภาค” (Regional Trade and Development Outlook) เป็นประจำทุกปี โดยใช้วิธีการตรวจสอบสถานการณ์ (Environmental Scanning) ทั้งในระดับโลก (Global level) ระดับภูมิภาค (Regional level) และระดับประเทศ (Internal level) ที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) (Hillebrand, 2010; Gun et al., 2017; Garcia-Herrero, 2019; Bergeijk, 2020) ซึ่งจะมีทั้งโอกาส (ผลกระทบทางบวก) และความท้าทาย (ผลกระทบทางลบ) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจุดเน้นทางวิชาการในแต่ละปี จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อบรรลุแนวทางการพัฒนาที่ ๔.๑

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เกริกโกโร จีระแพทย์. (๒๕๓๘). การเจรจาการค้าระหว่างประเทศของไทย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัย
ป้องกันราชอาณาจักร.

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (๒๕๔๖). รายงานประจำปี ๒๕๔๕ (๑ พฤษภาคม
๒๕๔๕ - ๓๐ เมษายน ๒๕๔๖). กรุงเทพฯ: สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการ
พัฒนา (องค์การมหาชน).

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (๒๕๕๒). ยุทธศาสตร์และกลไกการเจรจาการค้า
ระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ชุดโครงการจัดกระแสรองการการค้าโลก สนับสนุนโดย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (๒๕๖๒). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับ
การพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นสู่ความยั่งยืนในจังหวัดชายแดน: กรณีศึกษาเขตพัฒนา
เศรษฐกิจพิเศษ. กรุงเทพฯ: สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การ
มหาชน).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๕๙). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๖๑). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.
๒๕๖๑ - ๒๕๘๐. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๖๒). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง
แห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (๒๕๖๒). สรุปสาระสำคัญของแผนแม่บทภายใต้
ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ.

แอนเจโล คินอิคคิ.และ เบน วิลเลียมส์. (๒๕๕๒). **องค์การและการจัดการ**. แปลจาก Management 3/e โดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

ภาษาอังกฤษ

Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. 5th edition. Harlow, Essex: Pearson.

Bergeijk, P. (2020). **Deglobalization 2.0: Trade and Openness During the Great Depression and the Great Recession**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Checkland, P. (2000). "Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective." **Systems Research and Behavioral Science**. 17: S11–S58.

Garcia-Herrero, A. (2019). "From Globalization to Deglobalization: Zooming into Trade." **Las claves de la Globalización 4.0**. 165: 33-52.

Gun, D., Keller, C., Kochugovindan, S., & Wieladek, T. (2017). **The End of Globalisation as We Know It?** Available from: <https://www.investmentbank.barclays.com/our-insights/the-end-of-globalisation-as-we-know-it.html>

Hillebrand, E.E. (2010). "Deglobalization Scenarios: Who Wins? Who Loses?" **Global Economy Journal**. 10 (2): 1-19.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). **Principle of Management**. New York: McGraw-Hill.

Parrish, D. (2007). **T-Shirts and Suits: A Guide to the Business of Creativity**. Liverpool: Merseyside ACME.

Sarsby, A. (2012). **A Useful Guide to SWOT Analysis**. Nottingham: Pansophix Online.

ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	ร้อยโท ดร.พันธ์รบ ราชพงศา
วัน เดือน ปีเกิด	๓๑ มกราคม ๒๕๒๐
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none">โรงเรียนเตรียมทหาร (รุ่นที่ ๓๗)วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รุ่นที่ ๔๘)รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none">ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองพันทหารราบที่ ๓ กรมทหารราบที่ ๕ผู้บังคับตอนรักษาความปลอดภัย กรมทหารมหาดเล็กราชวัลลภรักษาพระองค์ หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์เจ้าหน้าที่ประสานงานทั่วไป ที่ทำการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จังหวัดลำปางผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือและช่วยเหลือภูมิภาค สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)นักวิจัยอาวุโส สำนักพัฒนาและส่งเสริมการวิจัย สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และสารสนเทศ สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)