



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power)  
ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี  
(พ.ศ. 2566 - 2570)

โดย  
ว่าที่ร้อยตรี ศรัณย์ เพ็ชรรัตน์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



ใบรับรองเอกสารวิชาการ  
นักศึกษาหลักสูตรนฤยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๕  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เรื่อง แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้า  
ระหว่างประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

ผู้จัดทำ ว่าที่ร้อยตรี ศรัณย์ เพ็ชรรัตน์

ได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เมื่อ วันที่ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

พ.อ.หญิง

(ศศิธร ทันศรี)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

พล.ต.

(ประเทือง ปียกะโพธิ์)  
ผอ.ศศย.สปท./ ผอ.หลักสูตรฯ

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ผลจากการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้านนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศด้วยวิธี SWOT Analysis และการวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดทิศทางการจัดทำ “แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” ได้อย่างชัดเจน โดยมีสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ “ความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยเป็น 1 ใน 5 ของเอเชียภายในปี พ.ศ. 2570” (2) พันธกิจที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของกรมฯ และการดำเนินงานด้านนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) จำนวน 4 พันธกิจ คือ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการไทย ขยายช่องทางตลาดแก่สินค้าและบริการไทย ยกกระดับคุณภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง และ (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 “ขยายช่องทางตลาดแก่สินค้าและบริการไทย” ยุทธศาสตร์ที่ 2 “สร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการไทย” ยุทธศาสตร์ที่ 3 “พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ”

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ ที่กำหนดไว้ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ดังกล่าวฯ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้ (1) สื่อสารภาพวิสัยทัศน์เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ในการส่งเสริมการส่งออกที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และต่างชาติ ที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมการค้าสินค้า/ บริการด้าน Soft Power (2) ผลักดันให้เกิดการบูรณาการด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อขับเคลื่อนให้การค้าสินค้า/ บริการด้าน Soft Power ของประเทศไทย ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เป็นภาคีความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน เห็นภาพเป้าหมายอนาคตด้าน Soft Power ของประเทศไทย ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน (3) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านการค้าระหว่างประเทศ อาทิ Global Mega Trends, การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่, ความท้าทายของโลกที่มีความผันผวนสูงและมีความไม่แน่นอนสูง (VUCA World) ซึ่งส่งผลให้การบริหารองค์กรภาครัฐยุคใหม่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรกรมฯ จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจต่อภาพเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เสริมสร้างความคล่องตัวในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (4) ยึดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมฯ และนำไปสู่การขอจัดตั้งและการบริหารงบประมาณของกรมฯ ในแต่ละปีงบประมาณ (5) ยึดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนัก/ สถาบัน/ กอง และนำไปสู่การขอจัดตั้งและการบริหารงบประมาณ ในแต่ละปีงบประมาณ ให้มี

ความสอดคล้องกับแผนการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมฯ (6) วางระบบการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานของสำนัก/สถาบัน/ กอง อย่าง ใกล้เคียง เป็นรายไตรมาส รายปี และห้วง 5 ปี ตามลำดับ และ (7) ดำเนินการทบทวนแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี เป็นประจำทุกปี และปรับวิธี/ ขั้นตอนการดำเนินงานของ แผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การค้าของโลกที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

## คำนำ

เอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 15 ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้นำความรู้ที่ได้จากหลักสูตร การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการสัมภาษณ์ข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานราชการของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 15 ตลอดจนคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ศศิธร ทันศรี และคณาจารย์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศทุกท่าน ทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ศึกษาหวังว่าเอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” ฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ในการจัดแผนปฏิบัติการด้านการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) เพื่อส่งเสริมการส่งออกสินค้าและบริการของประเทศไทย ในระยะเวลา 5 ปี ที่มีเนื้อหา กลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการ/ นโยบายรัฐบาลในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เอกสารวิชาการฉบับนี้ ยังจะเกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปที่สนใจนโยบายการใช้อำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทยบนเวทีโลก และนำไปศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และนำไปต่อยอดองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การใช้พลังอำนาจรัฐ (National Power) และผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) ทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติต่อไป

ผู้จัดทำ

ว่าที่ร้อยตรี ศรัณย์ เพ็ชรรัตน์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 15

## สารบัญ

บทคัดย่อ .....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญแผนภาพ .....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา .....	4
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา .....	5
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา .....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b> .....	8
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก .....	8
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) .....	8
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีอำนาจละมุน (Soft Power) .....	9
2.1.3 แผนระดับที่ 1 : แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) .....	13
2.1.4 แผนระดับที่ 2 : (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) .....	16
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	19
2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกระทรวงพาณิชย์ .....	19
2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ .....	21
2.2.3 สภาพทั่วไปของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ .....	22
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	25
2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ McKinsey 7-s Framework .....	25
2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ C-PEST (C- PEST Analysis) ...	28
2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) .....	30
2.5 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ .....	33
2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	33
2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	35

## สารบัญ (ต่อ)

2.6	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	38
2.7	การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร .....	39
<b>บทที่ 3</b>	<b>แผนขององค์กร .....</b>	<b>42</b>
3.1	แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) .....	42
3.2	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ ค่านิยมองค์กร) .....	42
3.3	แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์) .....	43
3.4	มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม) .....	47
3.5	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ....	51
<b>บทที่ 4</b>	<b>ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>53</b>
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนสู่การปฏิบัติ .....	53
	บรรณานุกรม .....	55
	ประวัติย่อผู้ศึกษา .....	57

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ McKinsey 7-S Framework .....	27
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ C-PEST (C- PEST Analysis) .....	29
ตารางที่ 3	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (กลุ่มข้าราชการ/ พนักงานราชการ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) .....	33
ตารางที่ 4	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (กลุ่มนักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15) .....	34
ตารางที่ 5	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (กลุ่มข้าราชการ/ พนักงานราชการ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) .....	34
ตารางที่ 6	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (กลุ่มนักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15) .....	35
ตารางที่ 7	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S .....	35
ตารางที่ 8	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST .....	37
ตารางที่ 9	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน .....	38
ตารางที่ 10	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก .....	39
ตารางที่ 11	การวิเคราะห์ TOWS Matrix .....	45
ตารางที่ 12	แผนงาน/โครงการ ภายใต้ แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) .....	48



## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	วิสัยทัศน์ประเทศไทย .....	13
แผนภาพที่ 2	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี .....	15
แผนภาพที่ 3	โครงสร้างกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (ตามกฎกระทรวง) .....	23
แผนภาพที่ 4	โครงสร้างกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (ตามการแบ่งส่วนราชการภายใน) .....	24
แผนภาพที่ 5	McKinsey 7-S Framework for Organization .....	27
แผนภาพที่ 6	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศต่อการใช้นโยบาย อำนาจละมุน (Soft Power) .....	40
แผนภาพที่ 7	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจ ละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) .....	51
แผนภาพที่ 8	สรุปแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (SOFT POWER) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ .....	52

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในกระแสเศรษฐกิจการเมืองของโลกยุคปัจจุบัน หลายประเทศเริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับการใช้นโยบาย “การทูตสาธารณะ (Public Diplomacy)” หรือ “การทูตประชาชน (People Diplomacy)” ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เพราะ “การทูต” คือวิธีการที่ทุกประเทศกระทำต่อกันเพื่อผูกสัมพันธ์ระหว่างรัฐต่อรัฐ เพื่อกระทำสัญญาผูกสัมพันธ์ไมตรี และแก้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี ทั้งนี้ เครื่องมือทางการทูตที่นิยมใช้ในอดีต คือ “อำนาจกระด้าง (Hard Power)” หรือ “ไม้แข็ง” อาทิ พลังอำนาจทางทหาร พลังอำนาจทางการเมือง และพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ ที่เหนือกว่าอย่างเด่นชัด

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันนี้ การทูตแบบมุ่งเน้นประชาชน (State to People) ถือว่าได้รับความนิยมอย่างสูง และเป็นเครื่องมือทางการทูตสมัยใหม่ที่รัฐต่างๆ นิยมกระทำต่อรัฐ การทูตในลักษณะนี้เป็นการผูกใจให้ประชาชนในประเทศเป้าหมายรักใคร่และนิยมในประเทศต้นทาง ซึ่งศาสตราจารย์ Joseph S. Nye (2011) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำนิยามของการทูตแบบมุ่งเน้นประชาชนว่า “เป็นการโน้มน้าวเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ผ่านการใช้เครื่องมือหลายอย่างที่ไม่ใช่การข่มขู่ ซึ่งแต่ละประเทศมีไม่เหมือนกัน” หรืออาจกล่าวได้ว่า รัฐบาลประเทศต่างๆ ต้องไปแสวงหา “แพนคลับจากทั่วโลก” โดยใช้ “เครื่องมือเฉพาะ” เพื่อมองหากลุ่มประชาชนจากประเทศต่างๆ มาเป็นพวก รวมถึงเปลี่ยนแปลงกลุ่มประชาชนที่ไม่ชอบประเทศของเราให้กลายเป็นกลุ่มที่ชื่นชอบประเทศของเราให้ได้ ซึ่งเครื่องมือเฉพาะที่ใช้ดำเนินการเหล่านี้ เรียกว่า “อำนาจละมุน (Soft Power)” หรือ “ไม้อ่อน” ทางการทูต

**อำนาจละมุน (Soft Power)** เป็นคำที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายของศาสตราจารย์ Joseph S. Nye นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งกล่าวถึงการใช้อำนาจในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพื่อรักษาและส่งเสริมให้เกิดผลประโยชน์ต่อประเทศของตนในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในยุคใหม่ โดย Joseph S. Nye อธิบายและให้ความสำคัญของอำนาจละมุน (Soft Power) ว่าเป็นอำนาจซึ่งมีความสามารถในการได้มาของผลลัพธ์ที่ต้องการที่แตกต่างจากการใช้อำนาจทางการทหารเพื่อข่มขู่หรือบังคับประเทศอื่น และการใช้อำนาจทางเศรษฐกิจเพื่อให้ประเทศอื่นปรับท่าทีที่มีต่อประเทศตน การดำเนินนโยบายต่างประเทศในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นอำนาจกระด้าง (Hard Power) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้อำนาจในรูปแบบเก่าและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของประเทศที่ถูกกระทำ แต่ในขณะที่อำนาจละมุน (Soft Power) จะเป็นลักษณะของวัฒนธรรม ค่านิยม ความชื่นชอบทางการเมือง และรูปแบบสังคม รวมถึงและนโยบายหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่โดดเด่น อันจะสร้างผลดีต่อประเทศผู้ให้ และประเทศผู้รับก็เต็มใจที่จะรับหรือสัมผัสถึงอำนาจละมุน (Soft Power) เหล่านั้น

ด้วยเหตุนี้ โลกในศตวรรษที่ 21 ประเทศชั้นนำต่างๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) เพื่อสร้างอำนาจในการโน้มน้าวและสร้างมนต์เสน่ห์ในระดับนานาชาติให้แก่ประเทศของตนเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจะต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ผ่านการศึกษาและเรียนรู้วิธีการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมอำนาจละมุน (Soft Power) ในรูปแบบเฉพาะของประเทศไทย ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าแผนปฏิบัติการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินนโยบายแห่งรัฐ นโยบายต่างประเทศ และนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน

สำหรับประเทศไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้ประเทศไทยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งมีผลบังคับใช้กับส่วนราชการทุกหน่วยให้มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) จะประกอบด้วยความอยู่ดีมีสุขของคนไทย และสังคมไทย ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ ทั้งนี้ การพัฒนาประเทศในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มีฐานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ลงสู่การปฏิบัติการจัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 อยู่ในเวลาที่ประเทศไทยและทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงหลากหลายประการ อาทิ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีความรุนแรง และการเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศไทยและทั่วโลก การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายดังกล่าว ประเทศไทยจึงต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ดังนั้น การกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) จึงได้อาศัยหลักการและแนวคิด 4 ประการ ในการจัดทำแผนฯ ดังนี้

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีเหตุผล ความพอประมาณ ภูมิคุ้มกัน บนฐานของความรู้ คุณธรรม และความเพียร ให้มีความสำคัญกับการเสริมสร้างความสมดุล ในมิติต่าง ๆ ทั้งความสมดุลระหว่างการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศกับความสามารถในการพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคง

2. การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย

(1) การพร้อมรับ หรือ ระดับ “อยู่รอด” - สร้างความพร้อมในทุกกระดิ่งในการรับมือกับสภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ให้สามารถฟื้นคืนสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว

(2) การปรับตัว หรือ ระดับ “พอเพียง” - ปรับทิศทาง รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

(3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน หรือ ระดับ “ยั่งยืน” - เสริมสร้างความสามารถของบุคคลและสังคมในสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้ประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม มุ่งสร้างปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชนมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และการมุ่งส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

4. การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy) โดยให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการรักษาความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากฐานทรัพยากรธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต การให้บริการ และการบริโภคเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่า ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต ทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ล้วนให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศเป็นสำคัญ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานหลักที่มีการกิจกรรมส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมตลอดทั้งวงจรของการค้าระหว่างประเทศ โดยกรมฯ ได้จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการฯ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีแนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์การค้าโลกที่มีพลวัตและความแปรปรวนสูง ครอบคลุมทั้งการขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและธุรกิจบริการส่งออก และการเพิ่ม

ศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก กรมฯ ยังได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และ กิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อกระแสการค้าของโลก และรองรับทิศทางการพัฒนา ประเทศในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของโครงการ และกิจกรรมส่งเสริมการค้าใหม่ๆ จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการวางแผนการใช้นโยบายที่ดี สอดคล้อง และทันต่อแนวโน้ม (Trends) การค้าโลกในยุคปัจจุบัน ดังนั้น กรมฯ จึงได้ริเริ่มแนะนำโครงการ/ กิจกรรมสำคัญๆ ภายใต้กลยุทธ์ใหม่นั้นคือ “การใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power)” เพื่อเสริมสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย และพร้อมขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวสู่การเป็น “ชาติการค้า” หรือ “Trading Nation” ที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ

ด้วยเหตุนี้ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ จึงสมควรเป็นหน่วยงานหลักสำคัญ ที่จะดำเนินกิจกรรมผลักดันแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทยให้ ประสบผลสำเร็จในเวทีระดับโลก และเพื่อให้การดำเนินงาน/ กิจกรรมของกรมฯ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผล ต่อการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจ ละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนา ประเทศ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติ ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทย ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้าน อำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทย

1.2.3 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1.2.4 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สู่การปฏิบัติ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเอกสาร

เอกสารและเนื้อหาข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ตลอดจนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์ด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทย จากแผนยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 20 คน โดยมีการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ข้อมูลสำคัญ เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) และการรับรู้/ ตระหนักถึงความสำคัญของอำนาจละมุน (Soft Power) โดยคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการ/ พนักงานราชการ ในสังกัดกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 10 คน และ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 15 ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 10 คน

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล/ วิเคราะห์/ สังเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาค้นคว้า ดำเนินการในห้วงเวลาระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนพฤษภาคม 2565

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

### 1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และนักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 15 ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในประเด็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทย และ การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ ของประเทศ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13, (ร่าง) แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) รวมถึงแผนยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุด ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### 1.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิตามระเบียบวิธีการศึกษาข้างต้นแล้ว หลังจากนั้นผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ในขั้นตอนต่อไป

### 1.4.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)

2) กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาให้นำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้ค่าคะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก ไล่เรียงกันลงมา

3) นำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วยวิธีการ SWOT analysis ผ่านการใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching หรือ TOWS Matrix) เพื่อนำมาประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดกลุ่มกลยุทธ์ และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

4) นำผลการวิเคราะห์ที่ได้รับมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาขององค์กร ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

### 1.4.4 การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อใช้จัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ในมิติต่างๆ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ มีระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลและจัดทำเล่มเอกสารวิชาการเพียงสองเดือน ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทยและของกระทรวงพาณิชย์ ได้อย่างครบถ้วนและรอบด้านเท่าที่ควร

1.5.2 เอกสารที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำเอกสารวิจัยฉบับนี้ อาทิ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการจัดทำ และขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและผู้บริหารกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ตามลำดับ ดังนั้น เอกสารวิจัยฉบับนี้จึงจำเป็นต้องศึกษาเอกสารข้อมูลจาก (ร่าง) แผนพัฒนาฯ และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการฯ ทั้ง 2 ฉบับ ไปพลางก่อน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้รับทราบแนวคิดในการดำเนินงานและการใช้นโยบายด้านอำนาจละมุน (Soft Power)

1.6.2 ได้รับทราบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และการใช้นโยบายด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศไทย

1.6.3 ได้แผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินกิจกรรมของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ของรัฐบาล และสอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ

1.6.4 ได้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy)

การทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่รัฐบาลชาติใดชาติหนึ่งมิได้มุ่งเป้าหมายไปยังรัฐบาลของต่างชาติ แต่หากมุ่งเป้าหมายไปยังปัจเจกบุคคลและองค์กรที่ไม่ใช่รัฐของชาตินั้นๆ โดยหวังว่าปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประเทศของตนเอง รวมถึงสร้างบรรยากาศอันดีในระยะยาวเพื่อรองรับนโยบายต่างประเทศที่จะตามมาในอนาคตอีกด้วย กระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้นิยามของการทูตสาธารณะไว้ว่าเป็น “การดำเนินงานโดยรัฐบาลเพื่อให้ข้อมูลหรือโน้มน้าวทัศนคติของประชาชนในต่างประเทศ” ซึ่งจากนิยามดังกล่าวนี้ สามารถอธิบายอย่างกว้างขวางได้ว่า “การทูตสาธารณะ” เป็นเรื่องของ การโน้มน้าวทัศนคติของสาธารณชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการดำเนินงานด้านการต่างประเทศ เป็นลักษณะของการทูตในรูปแบบที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่นอกเหนือไปจากการทูตแบบดั้งเดิม เป็นการดำเนินงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติของประชาชนในต่างประเทศ และยังสามารถเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาคเอกชนระหว่างประเทศได้อีกทางหนึ่งด้วย

การส่งเสริมการดำเนินงานด้านการทูตสาธารณะของรัฐบาลประเทศใดประเทศหนึ่งจะเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (อุไรวรรณ คูหะเปรมะ, 2556)

- 1) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์หรือเกียรติภูมิของประเทศ (Image or Prestige)
- 2) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ของประเทศ (Understanding of Country's Policies)
- 3) เพื่อสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม Positive Atmosphere and Environment) ที่เอื้อต่อความสำเร็จของนโยบายของประเทศ ซึ่งเน้นให้เกิดความนิยมต่อคุณลักษณะของประเทศนั้นๆ ซึ่งจะทำให้อาสาสมัครของประเทศไทย ตัดสินใจเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ ในทางบวก

Nicholas J. Cull (2008) ได้เสนอวิธีการหรือแนวทางที่ใช้ในการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะ จำนวน 5 วิธี ประกอบด้วย (1) การสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย หรือ การเข้าไปรับฟัง (Listening) (2) การประชาสัมพันธ์นโยบาย (Advocacy) (3) การทูตเชิงวัฒนธรรม (Cultural Diplomacy) (4) การแลกเปลี่ยน/ ปฏิสัมพันธ์เชิงการทูต (Exchange Diplomacy) และ (5) การสื่อสารเผยแพร่ระหว่างประเทศ (International Broadcasting) ในขณะที่ อสิ ม้ามณี (2555) ได้เสนอวิธีการดำเนินงานด้านนโยบายการทูตสาธารณะ ออกเป็น 3 วิธี ประกอบด้วย

- 1) การสื่อสารประจำวัน (Daily Communication) เพื่อใช้อธิบายการตัดสินใจด้านนโยบายของรัฐบาล เช่น การแถลงข่าวหรือนโยบายของรัฐบาลต่อสื่อมวลชนทั้งในและต่างประเทศ (Press Conference)

2) การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) เพื่อสื่อสารในเชิงสัญลักษณ์ ต่อประเด็นต่างๆ เป็นลักษณะของการรณรงค์ (Campaign) และการกำหนดแนวเรื่อง (Theme) ที่ชัดเจน

3) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนผ่านบุคคลสำคัญ (The Development of Lasting Relationships with Key Individuals) เพื่อใช้บุคคลสำคัญ (Key Individuals) ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ อาทิ ผ่านการแลกเปลี่ยนบุคลากร การฝึกงาน การสัมมนา การพบปะหารือ ทุนพัฒนาบุคลากร รวมถึงการซื้อมอบทางการทหารร่วมกัน และการช่วยเหลือด้านการทหารในยามสันติด้วย

กล่าวโดยสรุปก็คือ การดำเนินงานด้านการทูตสาธารณะ คือ การที่ภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายของประเทศ เข้ามามีบทบาทในการสื่อข้อความ (Message) โดยตรง ผ่านการทำกิจกรรมกับประชาชนในประเทศเป้าหมายนั้นๆ การทูตสาธารณะแตกต่างจากการโฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda) ตรงที่ การทูตสาธารณะเป็นการเผยแพร่ข้อเท็จจริง เน้นการสร้างที่น่าเชื่อถือ และเป็นการพยายามที่จะโน้มน้าว (to Influence) มากกว่าการบังคับ ในขณะที่การโฆษณาชวนเชื่ออาจมีความหมายไปในเชิงลบ เป็นการใส่ข้อมูลผิดๆ (False Information) ที่ไม่น่าเชื่อถือ และอาจสามารถถูกตรวจสอบย้อนกลับได้ง่ายในโลกยุคข้อมูลข่าวสาร เช่นปัจจุบัน ดังนั้น สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างการทูตสาธารณะและการโฆษณาชวนเชื่อ ก็คือการทูตสาธารณะเน้นเผยแพร่ข้อมูลข้อเท็จจริง และจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสามารถสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจต่อประเทศเป้าหมายให้ได้เท่านั้น

จากแนวคิดข้างต้น ความสำเร็จของการใช้นโยบายการทูตสาธารณะจึงอยู่ที่ประสิทธิภาพของกลไกการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง (รัฐบาล) เครื่องมือทางการทูต (พลังอำนาจของประเทศในด้านต่างๆ) และวิธีการที่ใช้ (วิธีการสื่อสารออกไป) ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเพื่อให้สามารถ “สื่อข้อความที่เหมาะสม” ไปถึงกลุ่มประชาชนในประเทศเป้าหมาย “ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน” ดังนั้น การกำหนดนโยบายการทูตสาธารณะของรัฐบาลจึงต้องสรรหาและประมวลแนวคิดด้านเครื่องมือการทูตที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลสูงสุดด้วย ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือการทูตที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นพลังอำนาจแห่งชาติในยุคปัจจุบัน คือ Soft Power (อำนาจละมุน) โดยรัฐบาลไทยสามารถใช้พลังอำนาจด้าน Soft Power นี้ มากำหนดนโยบายและทิศทางในการสร้างความนิยมชมชอบต่อประเทศไทยที่ชัดเจน และพยายามดึงดูดเด่นและต้นทุนของประเทศออกมาใช้ให้ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงอาจต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดเนื้องานให้หน่วยงานภาครัฐ อาทิ กระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจ ร่วมรับผิดชอบในการส่งเสริมพลังอำนาจด้าน Soft Power ของประเทศ ผ่านการใช้จุดแข็งและโอกาสต่างๆ ที่ประเทศไทยมี เพื่อให้การดำเนินการด้านการทูตสาธารณะมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและยั่งยืน

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีอำนาจละมุน (Soft Power)

**อำนาจละมุน (Soft Power)** เป็นคำที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายของศาสตราจารย์ Joseph S. Nye นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งกล่าวถึงการใช้อำนาจในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพื่อรักษาและส่งเสริมให้เกิดผลประโยชน์ต่อประเทศของตนในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในยุคใหม่ โดย Joseph S. Nye อธิบายและให้ความสำคัญของอำนาจละมุน (Soft Power) ว่าเป็นอำนาจซึ่งมีความสามารถในการได้มาของผลลัพธ์ที่ต้องการที่แตกต่างจากการใช้อำนาจทางการทหารเพื่อข่มขู่หรือบังคับ

ประเทศอื่น และการใช้อำนาจทางเศรษฐกิจเพื่อให้ประเทศอื่นปรับท่าทีที่มีต่อประเทศตน การดำเนินนโยบายต่างประเทศในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นอำนาจกระด้าง (Hard Power) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้อำนาจในรูปแบบเก่าและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของประเทศที่ถูกกระทำ แต่ในขณะที่อำนาจจะมุน (Soft Power) จะเป็นลักษณะของวัฒนธรรม ค่านิยม ความชื่นชอบทางการเมือง และรูปแบบสังคม รวมถึงและนโยบายหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่โดดเด่น อันจะสร้างผลดีต่อประเทศผู้ใช้และประเทศผู้รับก็เต็มใจที่จะรับหรือสัมผัสถึงอำนาจจะมุน (Soft Power) เหล่านี้

ศาสตราจารย์ Joseph S. Nye (1990) ได้ให้นิยามของ “Soft Power” ไว้ว่าหมายถึง “อำนาจที่ทำให้ชาติอื่นปฏิบัติตามความต้องการได้โดยไม่ต้องใช้กำลังคุกคามหรือมีข้อแลกเปลี่ยน” โดยแหล่งทรัพยากรสำคัญที่เป็นที่มาของ Soft Power ประกอบด้วย 3 แหล่ง ได้แก่

1) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง วัฒนธรรมของประเทศต้นทางที่มีความสอดคล้องกับผลประโยชน์และค่านิยมของประเทศปลายทาง โอกาสที่วัฒนธรรมของประเทศต้นทางจะกลายเป็น Soft Power แก่ประเทศปลายทางก็จะเป็นไปได้มาก ซึ่งช่องทางที่ทำให้วัฒนธรรมของประเทศเป็นที่รู้จักในประเทศอื่นๆ มีหลากหลายรูปแบบ อาทิ สินค้าทางวัฒนธรรม การค้าขายแลกเปลี่ยน การเยี่ยมเยือน การติดต่อสื่อสาร และการท่องเที่ยว

2) ค่านิยมทางการเมือง (Political Values) หมายถึง ค่านิยมทางการเมืองของประเทศต้นทางที่มีความสอดคล้องกับประเทศปลายทาง โอกาสที่ค่านิยมทางการเมืองของประเทศต้นทางจะกลายเป็น Soft Power แก่ประเทศปลายทางก็จะเป็นไปได้มาก ยกตัวอย่างเช่น ค่านิยมทางการเมืองที่ไม่ต้องการแทรกแซงกิจการภายในระหว่างกัน หรือ การยอมรับนับถือในประวัติศาสตร์ของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น ในทางกลับกัน หากค่านิยมทางการเมืองของประเทศต้นทางขัดกับค่านิยมทางการเมืองของประเทศปลายทางอย่างชัดเจน โอกาสที่ประเทศต้นทางจะกลายเป็น Soft Power แก่ประเทศปลายทางนั้นก็ลดลง

3) นโยบายต่างประเทศ (Foreign Policies) หมายถึง การดำเนินนโยบายต่างประเทศของประเทศต้นทางที่มีความโดดเด่นและสอดคล้องกับนโยบายต่างประเทศของประเทศปลายทาง อาทิ มีนโยบายที่เน้นความเท่าเทียมระหว่างประเทศ เคารพในการแสดงออกของประเทศที่เล็กกว่า รักสันติภาพ เคารพในสิทธิมนุษยชน ฯลฯ โอกาสที่ประเทศต้นทางจะสร้าง Soft Power ให้เกิดแก่ประเทศปลายทางย่อมจะมีมากกว่าประเทศต้นทางที่ดำเนินนโยบายต่างประเทศที่ก้าวร้าว และไม่สนใจท่าทีของประเทศอื่นๆ

ตามทัศนะของ Joseph S. Nye อำนาจจะมุนต้องไม่ใช่ “การบังคับ” โดยระบุว่า “หากรัฐใดสามารถที่จะทำให้อำนาจของตนมีความชอบธรรมในสายตาของรัฐอื่น รัฐนั้นก็จะถูกต่อต้านน้อยลง...(ในขณะเดียวกัน)...หากวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ของรัฐนั้นเป็นที่น่าดึงดูดในสายตาของรัฐอื่น รัฐทั้งหลายย่อมยินดีพร้อมใจมากขึ้นที่จะปฏิบัติตาม” ด้วยเหตุนี้ อลิ ม้ามณี (2555) จึงตั้งข้อสังเกตไว้ว่า การใช้อำนาจจะมุน (Soft Power) น่าจะใช้งานได้ยากกว่าอำนาจกระด้าง (Hard Power) เนื่องจากในเวทีระหว่างประเทศ การที่ประเทศหนึ่งหวังจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นั้น อาจต้องใช้วิธีการกดดันให้ประเทศอื่นๆ ซินชมในค่านิยมและความมั่งคั่งของประเทศตนเอง รวมถึงกดดันให้ประเทศอื่นๆต้องการที่จะเอาอย่างและเจริญรอยตาม ถ้าหากประเทศใดประเทศหนึ่งหวังใช้อำนาจจะมุน (Soft Power) ในการเผยแพร่พลังอำนาจของตนเอง ประเทศนั้นจำเป็นต้อง

พิจารณาเหตุผลที่สำคัญ 2 ข้อ ข้อแรก คือ การใช้อำนาจกระด้าง (Hard Power) ถูกผูกขาดโดยรัฐ และรัฐเป็นเพียงผู้ถือสิทธิเดียวในการใช้พลังอำนาจนี้กระทำต่อต่างชาติ อาทิ การใช้กำลังทางทหาร ส่วนการใช้อำนาจละมุน (Soft Power) นั้น มิได้ถูกผูกขาดโดยรัฐ และรัฐเปิดโอกาสให้ตัวแสดงที่มีใช้รัฐ (non-State Actor) เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงพลังอำนาจนี้ได้ ตัวแสดงที่มีใช้รัฐนี้อาจเป็นไปได้ทั้งภาคเอกชน ภาคประชาชน และรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่มุ่งมาดปรารถนาในสิ่งเดียวกัน คือการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมของรัฐตน ให้กลายเป็นสิ่งที่ชื่นชอบ/ ชื่นชมของรัฐอื่นๆ และข้อที่สอง คือ การใช้อำนาจละมุน (Soft Power) ให้ผลลัพธ์ในทางอ้อม ยากที่จะวัดผลสำเร็จได้ชัดเจน และถึงหากวัดผลได้ก็อาจจะใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะเป็นรูปธรรม

เนื่องจากการวัดอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศใดประเทศหนึ่งเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก และอาจใช้ระยะเวลาที่เนิ่นนาน อุไรวรรณ (2556) จึงสรุปว่า อำนาจละมุน (Soft Power) มีลักษณะเป็น “นามธรรม” การวัดความสำเร็จของ Soft Power จึงควรใช้วิธีประเมินผลเชิงอัตนัย (Subjective Measurement) เช่น การสอบถามความเห็นของประชาชน การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การใช้กรณีศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Jonathan McClory (2010) ได้กำหนดแหล่งทรัพยากรของ Soft Power ที่อาจนำมากำหนดตัวชี้วัดไว้ได้จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) วัฒนธรรม (2) รัฐบาล (3) นโยบายทางการทูต (4) การศึกษา (5) ธุรกิจและนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง การวัดกรอบการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความหมายต่อสังคม (set of practices that create meaning for a society) ซึ่งรวมถึงวรรณคดี ศิลปะ การศึกษาภาพยนตร์และดนตรีที่สามารถเข้าถึงสาธารณชนในวงกว้าง ซึ่งหากวัฒนธรรมของประเทศใดกลายเป็นค่านิยมสากลและเป็นที่ยอมรับ ก็จะมีแรงดึงดูดสูงต่อประเทศด้วย โดยตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมมีหลายตัว อาทิ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปเยือนประเทศ การแพร่หลายของภาษาของประเทศนั้นในประเทศต่างๆ จำนวนสถานที่ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกของ UNESCO ยอดขายผลงานเพลงของศิลปินในตลาดโลก จำนวนเหรียญรางวัลจากกีฬาโอลิมปิก

2) รัฐบาล (Government) หมายถึง การวัดกรอบสถาบันทางการเมืองของแต่ละประเทศ ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของรัฐบาล ความสำเร็จของรัฐบาล และค่านิยมของรัฐบาล อันเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้ประเทศนั้นๆ เป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับจากประเทศอื่น โดยหากสถาบันทางการเมืองของประเทศสามารถดำเนินการโดยสอดคล้องกับค่านิยมสากล อาทิ มีความโปร่งใสยุติธรรม แก้ไขปัญหาสังคมอาชญากรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็มีแนวโน้มที่จะได้รับความชื่นชมจากนานาประเทศและกลายเป็น Soft Power ของประเทศนั้นได้

3) นโยบายทางการทูต (Diplomacy) หมายถึง การวัดนโยบายต่างประเทศที่มีความชอบธรรมและมีบทบาทที่สร้างสรรค์ต่อประชาคมโลกก็จะช่วยส่งเสริม Soft Power ของประเทศนั้นได้ โดยนโยบายทางการทูตดังกล่าว ยังหมายรวมถึงการให้ความช่วยเหลือต่อประเทศอื่นๆ การเป็นสมาชิกที่มีบทบาทแข็งขันในองค์การระหว่างประเทศ การที่ผู้คนทั่วโลกให้ความสนใจกับนโยบายที่ออกมาจากกระทรวงการต่างประเทศ หรือของรัฐมนตรีต่างประเทศของประเทศนั้นๆ และจำนวนสถานทูต สถานกงสุล สำนักงานการค้าพาณิชย์ที่มีกระจายตัวอยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

4) การศึกษา (Education) หมายถึง การวัดขีดความสามารถของประเทศในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติให้ไปศึกษาในประเทศนั้นๆ หรือมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการทูตสาธารณะ เพราะนักศึกษาต่างชาติสามารถช่วยประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศที่ตนเคยไปศึกษาได้เมื่อสำเร็จและเดินทางกลับบ้านเกิด ซึ่งจะทำให้ประเทศนั้นได้รับความนิยมและอาจพัฒนาเป็น Soft Power ได้ ซึ่งขีดความสามารถของประเทศด้านการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและอันดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัย ผลงานทางวิชาการของอาจารย์และนักวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

5) ธุรกิจและนวัตกรรม (Business and Innovation) หมายถึง การวัดขีดความสามารถในการแข่งขันด้านธุรกิจและนวัตกรรมของประเทศ แต่ไม่ได้หมายถึงอำนาจทางเศรษฐกิจ เพราะ Soft Power มิได้เป็นการมุ่งชมประเทศเล็กด้วยอำนาจทางเศรษฐกิจของประเทศใหญ่กว่า แต่หากเป็นการให้ความสำคัญกับความสามารถของประเทศใดประเทศหนึ่งในการสร้างแรงดึงดูดและค่านิยมต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การมีนโยบายเศรษฐกิจที่เปิดเสรีทางการค้า การมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมถึงการมีบรรยากาศที่ดีสำหรับการค้าการลงทุน เป็นต้น

ทั้งนี้ Jonathan McClory ได้ใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณข้างต้น ร่วมกับตัวชี้วัดเชิงอัตนัย 7 ด้านอันได้แก่ (1) ความนิยมต่อบุคคลที่มีชื่อเสียง (Soft Power Icons) (2) ความนิยมต่อผลผลิตด้านวัฒนธรรมของประเทศ (Cultural Output) (3) คุณภาพของอาหารและเครื่องดื่มประจำชาติ (Cuisine) (4) คุณภาพสายการบินแห่งชาติ/สนามบินหลัก (National Airline/Major Airport) (5) การมีนโยบายการทูตที่สร้างสรรค์ (Foreign Policy Direction) (6) ความเป็นผู้นำในเวทีโลก (Global Leadership) และ (7) ความแข็งแกร่งของตราสินค้า (Commercial Brands) เพื่อวัดและจัดอันดับอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยให้นำหนักกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าประเทศที่มีอำนาจละมุน (Soft Power) สูง 3 อันดับแรกได้แก่ (1) สหรัฐอเมริกา (2) สหราชอาณาจักร และ (3) ฝรั่งเศส ในขณะที่ประเทศในแถบเอเชียมีประเทศที่ติดอันดับ ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และจีน ตามลำดับ

ด้วยเหตุนี้ โลกในศตวรรษที่ 21 ประเทศชั้นนำต่างๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) เพื่อสร้างอำนาจในการโน้มน้าวและสร้างมนต์เสน่ห์ในระดับนานาชาติให้แก่ประเทศของตนเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจะต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการใช้นโยบายด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ผ่านการศึกษาและเรียนรู้วิธีการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของประเทศชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมอำนาจละมุน (Soft Power) ในรูปแบบเฉพาะของประเทศไทย ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินนโยบายแห่งรัฐ นโยบายต่างประเทศ และนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน

### 2.1.3 แผนระดับที่ 1 : แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน โดยมีวิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคมนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยเน้นการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ อันประกอบด้วย

- ๑) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- ๒) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- ๔) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- ๕) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- ๖) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

# ยุทธศาสตร์ชาติ

## (พ.ศ.2561-2580)

### วิสัยทัศน์ประเทศไทย

"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ชาติในหลากหลายมิติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

สร้างโอกาสและเสมอภาคทางสังคม

สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ภาค รัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

มั่นคง	มั่งคั่ง	ยั่งยืน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความมั่นคงปลอดภัยและการมีสันติภาพทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ และมีความมั่นคงปลอดภัย สังคม สันติและยุติธรรม</li> <li>• ประเทศมีความมั่นคงเป็นธรรมและเอื้อเฟื้อ</li> <li>• สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชาติ มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน</li> <li>• มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ภาวะเติบโตที่ก้าวไกลและมีความเป็นธรรม การพัฒนาตลอด ประชากรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึง</li> <li>• เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขัน สร้างเศรษฐกิจและสังคมที่เติบโต และเป็นศูนย์กลางของอาเซียน</li> <li>• มีความสมบูรณ์ในชุมชนที่สามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ชุมชนเกษตร ชุมชนอุตสาหกรรม และชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาที่สามารถสร้างเจริญก้าวหน้า และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่ทำลายการเปลี่ยนแปลง และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ</li> <li>• ความเป็นธรรมและยั่งยืน มุ่งมั่นพัฒนาอย่างยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็งและมีความเป็นธรรม</li> </ul>

**เป้าหมายการพัฒนาประเทศ**  
ประเทศไทยมีความมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน

แผนภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ประเทศไทย  
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2561

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชน มีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกอภย อธิปไตย มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลก บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1) การต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปที่รากเหง้า นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ 2) การปรับปรุงปัจจุบันเพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ และ 3) การสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดีของประชาชน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกายใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรมและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่งการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการ

ตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทย ทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง และทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มากที่สุด โดยรัฐให้หลักประกัน การเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเส้นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐเป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา มีการนำนวัตกรรมและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา



แผนภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี  
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564



ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี จึงถือเป็นศิลปะในการขับเคลื่อน และกำหนดทิศทางเครื่องมือที่มีทั้งสิ้นของชาติหรือชุมชนของชาติ อันรวมถึงการขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางของชาติ เพื่อป้องกันชาติและนำมาซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) ทั้งที่กำลังเกิดขึ้น มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือมีศักยภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ “เครื่องมือทั้งสิ้นของชาติ” จะหมายถึงทั้งเครื่องมือทางความมั่นคงและทางทหาร (อำนาจกระด้าง : Hard Power) และ และที่ไม่ใช่ทางความมั่นคงและทางทหาร อาทิ ลัทธิการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (อำนาจละมุน : Soft Power) ซึ่งจัดเป็นพลังหรือกำลังอำนาจแห่งชาติในอีกทางหนึ่งได้เช่นกัน

#### 2.1.4 แผนระดับที่ 2 : (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีฐานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 อยู่ในเวลาที่ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลากหลายประการที่เป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งไม่เพียงแต่ก่อให้เกิด การเจ็บป่วยและเสียชีวิตของประชากร แต่ยังส่งผลให้เกิดเงื่อนไขในทางเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ก็เป็นช่วงเวลาที่แนวโน้มจะเกิดการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น และเกิดการเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลก ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง สามารถก้าวข้ามผ่านความท้าทายต่างๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ผ่านแนวคิด 4 ประการ ดังนี้

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างมีเหตุผล ความพอประมาณ ภูมิคุ้มกัน บนฐานของความรู้ คุณธรรม และความเพียร
2. การสร้างความสามารถในการ “ล้มแล้ว ลุกไว” (Resilience) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) การพร้อมรับ เพื่อให้ “อยู่รอด” 2) การปรับตัว เพื่อให้ “พอเพียง” และ 3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้ “ยั่งยืน”
3. เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม
4. การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (BCG) โดยให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้พิจารณาบริบทของการพัฒนาประเทศ ซึ่งมาจากการรวบรวมประมวลผลการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การประเมินผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกเพื่อให้สามารถประเมินทิศทางและรูปแบบของเงื่อนไขสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งสถานะของทุนในมิติต่างๆ ของประเทศไทยในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนมากขึ้นของโลกยุคใหม่ ครอบคลุม 4 มิติการพัฒนาประเทศ 13 หมวดหมาย ได้แก่

1. บริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านเศรษฐกิจ (มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย) – เร่งรัดผลักดันการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ภาคการผลิตเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเชิงคุณภาพ เร่งต่อยอดอุตสาหกรรมที่ไทยมีศักยภาพและมีความได้เปรียบ ประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีในการยกระดับผลิตภาพในภาพรวมให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นได้ในระยะเวลาที่สั้นลง พร้อมไปกับการสร้างอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคตที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศให้เข้ากับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก โดย มุ่งเป้าในการเร่งพัฒนาภาคการผลิตและบริการเป้าหมายรายสาขาที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ (1) การยกระดับภาคการเกษตรสู่การผลิตสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (2) การปรับเปลี่ยนภาคการท่องเที่ยวซึ่งเป็นภาคบริการที่สำคัญของไทยให้เป็นการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (3) การเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมยานยนต์สู่ยานยนต์ไฟฟ้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน (4) การผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง (5) การดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และ (6) การเร่งยกระดับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน ประกอบด้วย

หมวดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมวดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมวดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมวดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมวดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของ

ภูมิภาค

หมวดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

2. บริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านสังคมและทรัพยากรมนุษย์ (มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม) – ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างเพื่อมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยการกระจาย การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและเมือง กระจายโอกาสเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ การให้ ความช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเรื้อรังและป้องกันการส่งต่อความยากจนข้ามรุ่น พร้อมทั้งพัฒนาหลักประกันและความ

คุ้มครองทางสังคม และ การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันได้ มีการเติบโตที่ยั่งยืน และสามารถเชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายห่วงโซ่คุณค่าระดับโลกได้โดยง่าย ประกอบด้วย

หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้

หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม

3. บริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) – เน้นเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างจากการเน้นผลทางเศรษฐกิจระยะสั้นไปสู่การเจริญเติบโตที่ยั่งยืน และตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนในการ มุ่งสู่เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อลดการใช้วัตถุดิบและลดของเสียจากกระบวนการผลิต เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริมให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไทย บนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาโลกและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. บริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ (มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ) - ยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ โดยเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการเชื่อมโยงจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีบูรณาการและมีธรรมาภิบาล ร่วมกับการใช้ข้อมูลและกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะ และการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปได้อย่างฉับไว เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่รวมถึงยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัยหมดความจำเป็น พร้อมกับการพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต เพื่อให้ประเทศไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ ทันสมัย คล่องตัวตอบสนองต่อประชาชน เป็นปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศได้อย่างแท้จริง ประกอบด้วย

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกระทรวงพาณิชย์

ในปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชดำริว่า “การค้าขายทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับมา แต่รัฐบาลยังมิได้วางรูปการ ในอันที่จะส่งเสริมการค้าพาณิชย์และเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเป็นปึกแผ่นไพศาล” จึงโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง “กรมสถิติพยากรณ์” ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยเริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2458 ต่อมาได้เพิ่มงานที่ข้องเกี่ยวกับการบำรุงการค้าพาณิชย์ขึ้นในกรมสถิติพยากรณ์อีกส่วนงานหนึ่ง จึงเปลี่ยนเรียกชื่อเป็น “กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์” ในวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2458 และต่อมาในภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 พระองค์ทรงพระราชปรารภว่า “ทุกๆ ประเทศ ในโลกพากันมุ่งแสวงความเจริญแห่งการค้าพาณิชย์ของตน... ประเทศไทยจึงควรริบเร่งบำรุงเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และพาณิชย์การ (ซึ่ง) คือความเจริญแห่งเศรษฐกิจของประเทศเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ทั้งปวง” ในขณะนั้น หน่วยราชการซึ่งมีหน้าที่เกื้อหนุนการค้าพาณิชย์นั้น รัฐบาลได้แยกย้ายแต่งตั้งไว้ในกระทรวงต่างๆ หลายกระทรวง ยังไม่มีหน่วยราชการกลางสำหรับบังคับบัญชานโยบายทางการค้าและเศรษฐกิจ ให้มีความมุ่งหมายไปในทางเดียวกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยกกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ขึ้นสู่ฐานะแห่งกระทรวง เรียกชื่อว่า “กระทรวงพาณิชย์” เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2463 หลังจากนั้น กระทรวงพาณิชย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงส่วนราชการและเปลี่ยนชื่อตามการเปลี่ยนแปลงงานของแต่ละรัฐบาล จากกระทรวงพาณิชย์เป็นกระทรวงคมนาคมและพาณิชย์การ กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม กระทรวงเกษตรพาณิชย์การ กระทรวงเศรษฐกิจ กระทรวงการเศรษฐกิจ และในที่สุดเปลี่ยนกลับมาเป็นกระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 จนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2565 (ปัจจุบัน) กระทรวงพาณิชย์ได้เข้าสู่วัยที่ 101 แห่งการก่อตั้ง โดยกระทรวงฯ มีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศให้เติบโตอย่างมั่นคง ทำให้ประชาชนชาวไทยมีความเป็นอยู่ที่ดี สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นสร้างความสามารถในการแข่งขัน ลดความเหลื่อมล้ำยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีกินดีและมีความมั่นคงในชีวิต นอกจากนี้ กระทรวงฯ ยังมีภารกิจในการช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจการค้าของไทยให้เติบโตด้วยการผลักดันเศรษฐกิจการค้าไทยสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งรองรับความท้าทายใหม่ๆ ของโลก อาทิ การค้าที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อนำพาประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศรายได้สูง และมีการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน ดังนั้น กระทรวงฯ จึงต้องดำเนินการในภารกิจต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งมิติภายในประเทศและมิติต่างประเทศอย่างรอบด้าน โดยมีการแบ่งโครงสร้างกระทรวงฯ ออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจสำคัญ ได้แก่

#### 1) กลุ่มภารกิจด้านการค้าภายในประเทศ (Internal Trade Cluster) ประกอบด้วย

- (1) กรมการค้าภายใน (Department of Internal Trade)
- (2) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development)
- (3) กรมทรัพย์สินทางปัญญา (Department of Intellectual Property)

## 2) กลุ่มภารกิจด้านการค้าต่างประเทศ (Foreign Trade Cluster) ประกอบด้วย

- (1) กรมการค้าต่างประเทศ (Department of Foreign Trade)
- (2) กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (Department of Trade Negotiations)
- (3) กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (Department of International Trade Promotion)

## 3) กลุ่มภารกิจพิเศษ กลุ่มรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) และองค์การมหาชน (Public Organizations) ประกอบด้วย

- (1) สำนักงานรัฐมนตรี (Office of the Minister)
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Office of the Permanent Secretary Ministry of Commerce)
- (3) สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (Trade Policy and Strategy Office)
- (4) องค์การคลังสินค้า (Public Warehouse Organization)
- (5) ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (The Support Arts and Crafts International Centre of Thailand)
- (6) สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (The Gem and Jewelry Institute of Thailand)
- (7) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (International Institute for Trade and Development)

สำหรับสัญลักษณ์หรือตราประจำกระทรวงพาณิชย์นั้น เมื่อแรกก่อตั้งในปี พ.ศ. 2463 มีประกาศให้กระทรวงพาณิชย์ใช้ตราเป็นรูปตุ้ม เครื่องชั่งชะนาน และไม้วัด ผูกกันเป็นลาย และใช้สีมอครามเป็นสีเครื่องหมาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2469 เมื่อรวมกระทรวงพาณิชย์เข้ากับกระทรวงคมนาคมเรียกว่า “กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม” มีประกาศให้ใช้ตรารูป**พระวิศุกรรม**เป็นตรากระทรวงฯ สีเครื่องหมายเปลี่ยนเป็นสีเลือดหมู ตราพระวิศุกรรมเป็นตราตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงคมนาคม (กระทรวงโยธาธิการเดิม) ดังนั้น เมื่อเอางานคมนาคมมารวมเข้ากับงานพาณิชย์จึงให้ไปใช้ตราพระวิศุกรรม พระวิศุกรรมเป็นเทวดาชำนาญในการช่างตลอดจนการก่อสร้าง เหตุที่มาเป็นตรากระทรวงพาณิชย์ก็เนื่องจากเป็นตราเก่าแก่และงานของโยธาก็คลี่คลายมาเกี่ยวข้องกับงานพาณิชย์เป็นลำดับ กระทั่งในปัจจุบันตราประจำกระทรวงพาณิชย์ก็ยังคงเป็นตราพระวิศุกรรมเช่นเดิม แต่คลี่คลายเขียนไปเป็น “**พระวิศุกรรม**” สำหรับสีเครื่องหมายกระทรวงฯ ได้เปลี่ยนกลับมาใช้สีมอครามตามเดิม



ตราพระวิศุกรรม ตราประจำกระทรวงพาณิชย์

## 2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2494 จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นได้มีคำสั่ง “ให้ทุกกระทรวง ทบวงการพิจารณาระบบบริหารในกระทรวงของตนว่าควรจะมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง แล้วให้นำเสนอแก้ไขพร้อมกับการเสนอร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงการใหม่” หลวงวิจิตรวาทการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ในสมัยนั้นได้ตั้งประเด็นพิจารณาว่า “ตั้งแต่เมื่อมีองค์การสหประชาชาติก็มีเรื่องที่สหประชาชาติติดต่อร้องขอและมีความร่วมมือในปัญหาทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจมากขึ้น ประเทศไทยเราใช้สภาเศรษฐกิจในการตอบข้อคำถามของสหประชาชาติที่ถามมา แต่การทำงานของสภาเศรษฐกิจนั้นชักช้าจนกระทั่งล่วงเลยเวลาที่สหประชาชาติกำหนดให้ตอบ จนกระทั่งเขาประชุมกันเสร็จแล้ว คำตอบของเราจึงสำเร็จพร้อมที่จะส่งได้ เรื่องอย่างนี้ก็เคยมี” ด้วยเหตุนี้ หลวงวิจิตรวาทการจึงมีความเห็นว่า “ถ้าจะให้งานเศรษฐกิจของชาติดำเนินไปด้วยดี ก็ควรจะเอางานของสภาเศรษฐกิจเข้ามารวมกับงานกระทรวงพาณิชย์” และเสนอให้กระทรวงพาณิชย์เปลี่ยนชื่อเป็น “กระทรวงการเศรษฐกิจ” และ “กระทรวงเศรษฐกิจ” ตามลำดับ โดยให้กระทรวงเศรษฐกิจมีส่วนราชการ ดังนี้ (1) สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวง (3) กรมการค้าต่างประเทศ (4) กรมการค้าภายใน (5) กรมการสนเทศ (6) กรมทะเบียนการค้า และ (7) กรมเศรษฐกิจสัมพันธ์

กรมเศรษฐกิจสัมพันธ์ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการด้านเศรษฐกิจของประเทศ ประสานงานเศรษฐกิจทั่วไประหว่างหน่วยราชการและองค์การระหว่างประเทศต่างๆ ศึกษาและค้นคว้าในทางวิชาการเศรษฐกิจและหลักปฏิบัติเศรษฐกิจของนานาประเทศเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมและปรับปรุงเศรษฐกิจของประเทศไทย สสำรวจและรายงานภาวะเศรษฐกิจกับพิจารณาหาวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการค้าการแลกเปลี่ยนและแจกจ่ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่ตลาดและแหล่งบริโภค ต่อมาเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2515 “กรมเศรษฐกิจสัมพันธ์” ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “กรมพาณิชย์สัมพันธ์” เพื่อให้สอดคล้องกับการที่รัฐบาลเปลี่ยนชื่อกระทรวงเศรษฐกิจกลับมาเป็นกระทรวงพาณิชย์ ดังเดิม โดยกรมพาณิชย์สัมพันธ์ยังคงดำเนินภารกิจเช่นเดียวกับกรมเศรษฐกิจสัมพันธ์ที่ผ่านมา และได้เพิ่มเติมบทบาทในด้านการส่งเสริมการส่งออกแบบครบวงจรขึ้นอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกรมพาณิชย์สัมพันธ์เป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่รับผิดชอบในการให้บริการแก่ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า จึงได้มีการเปลี่ยนชื่อ “กรมพาณิชย์สัมพันธ์” เป็น “กรมส่งเสริมการส่งออก” เพื่อสื่อภารกิจที่กรมฯ ต้องดำเนินการให้ชัดเจน โดยตราเป็นพระราชบัญญัติมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2533 โดยกรมส่งเสริมการส่งออก มีหน้าที่หลักๆ ประกอบด้วย (1) เสนอความเห็นและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการค้า การตลาด และการส่งเสริมการส่งออก (2) จัดทำและให้บริการข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ (3) ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่สินค้าไทยเพื่อส่งเสริมการส่งออก (3) พัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่ภาคเอกชนไทยในด้านการส่งออก

ต่อมา เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2555 กรมส่งเสริมการส่งออก (Department of Export Promotion : DEP) ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (Department of International Trade Promotion : DITP)” เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของกรมฯ ที่มีขอบเขตกว้างขึ้น ในฐานะหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกด้านการค้าระหว่างประเทศ โดยเพิ่มพันธกิจหลักจากเดิมคือการขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย การพัฒนาและส่งเสริมสินค้าและบริการไทย การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า

ธุรกิจบริการ และการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย ให้ครอบคลุมภารกิจในการส่งเสริมการค้าแบบสองทาง (Two-Way Trade) เพื่อให้ทั้งผู้ประกอบการและคู่ค้าบรรลุเป้าหมายและประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ประกอบกับรัฐบาลให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทางการค้าทั้งด้านการส่งออกและนำเข้า กรมฯ จึงเพิ่มภารกิจทั้งด้านการส่งเสริมการส่งออกและส่งเสริมการนำเข้าปัจจัยการผลิตและสินค้าที่จำเป็นต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยจากต่างประเทศ การเปลี่ยนชื่อกรมฯ จึงเป็นการให้คำจำกัดความใหม่ที่กินความกว้างขวางกว่าการเป็นหน่วยงานส่งเสริมการส่งออก และสะท้อนถึงการดำเนินงานที่จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อรักษาศักยภาพทางเศรษฐกิจเอาไว้ให้ได้ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง การปรับภาพลักษณ์ของกรมฯ ในครั้งนั้น ได้สื่อให้เห็นถึงการปรับกระบวนการคิดใหม่ทั้งหมด โดยเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่แค่การกระตุ้นยอดการส่งออกหรือสร้างความมั่นใจให้กับสินค้าและบริการของไทย แต่ยังคงครอบคลุมถึงการจัดหาช่องทางที่ดีที่สุดให้กับผู้ผลิตและผู้ประกอบการค้าได้รับรู้และตอบสนองต่ออุปสงค์และอุปทานที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

ตราประจำกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

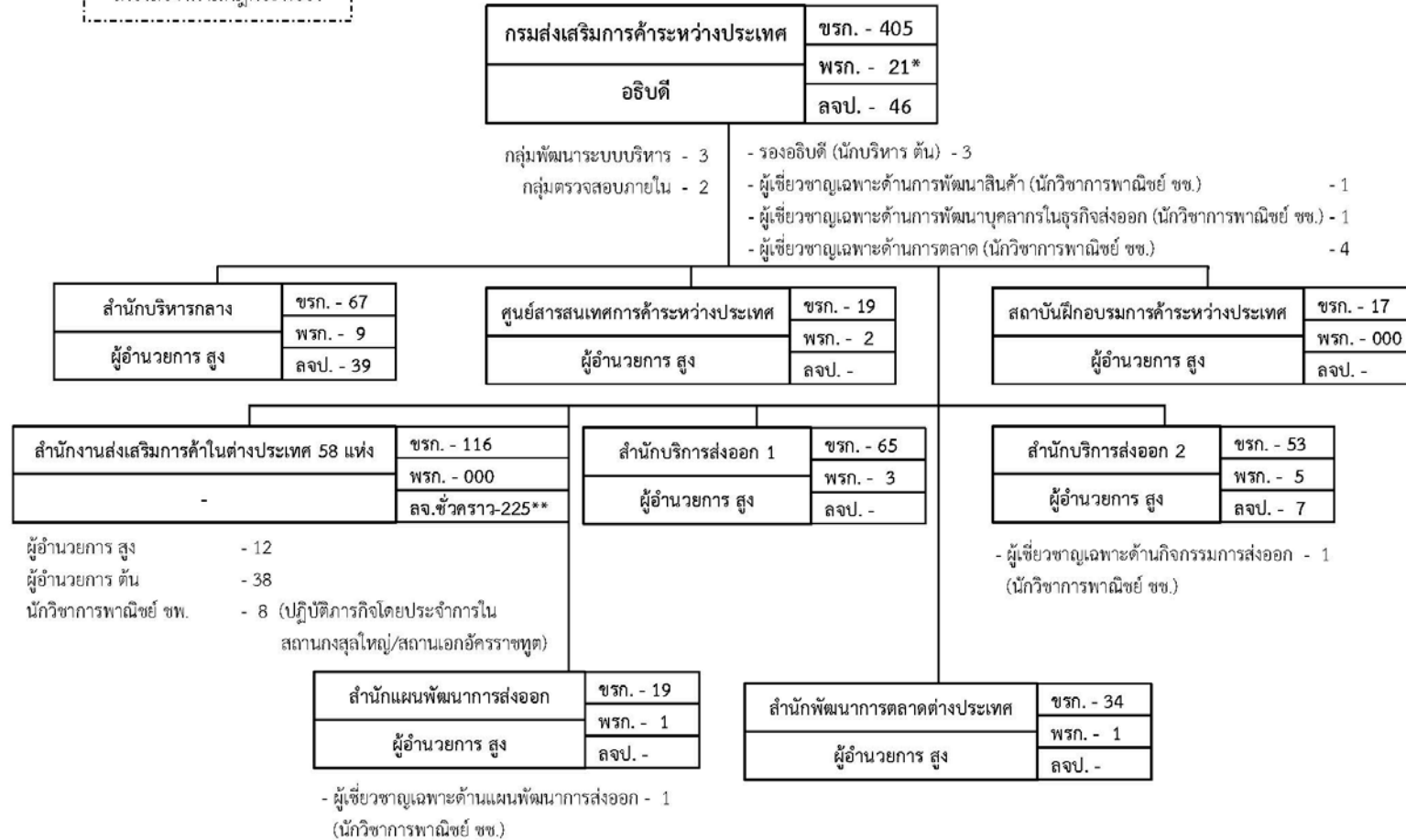
### 2.2.3 สภาพทั่วไปของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

#### โครงสร้างและอัตรากำลังของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศตั้งที่ทำการอยู่ในกระทรวงพาณิชย์ (สนามบินน้ำ) ถนนนนทบุรี ตำบลบางกระสอ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี และมีสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (สคต.) กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วโลก จำนวน 58 แห่ง ในปี พ.ศ. 2565 กรมฯ มีข้าราชการรวมจำนวน 405 ราย พนักงานราชการ จำนวน 21 ราย และ ลูกจ้างประจำ จำนวน 46 ราย โดยมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

โครงสร้างตามกฎกระทรวง

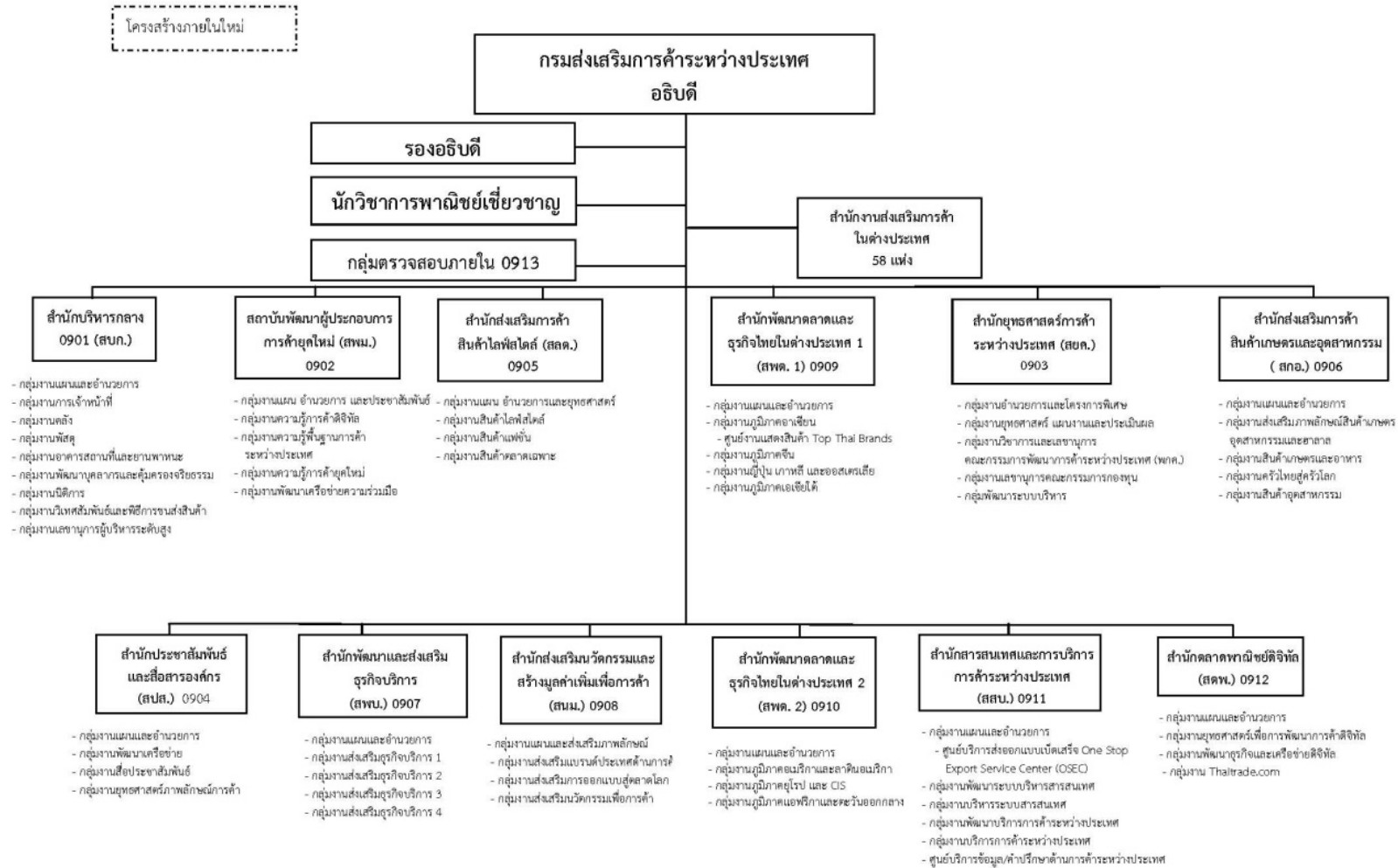
แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (ตามกฎกระทรวง)

ที่มา : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2565





แผนภาพที่ 4 โครงสร้างกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (ตามการแบ่งส่วนราชการภายใน)  
ที่มา : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2565

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่จะนำมาใช้ในการศึกษานี้ ในส่วนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรใช้คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร และ ในส่วนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ใช้การวิเคราะห์ C-PEST (C-PEST Analysis) สำหรับการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats) ขององค์กร

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ McKinsey 7-s Framework

กรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey 7-S Framework) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร กรอบแนวคิด McKinsey 7-S ถูกคิดค้นขึ้นมา โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman ที่ปรึกษาบริษัท McKinsey Company ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งต่อมากรอบแนวคิดดังกล่าว ได้ถูกนำมาตีพิมพ์ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า In Search of Excellence ในปี ค.ศ. 1982 (อำนาจ วัดจินดา, 2551) โดยหลักการของแนวคิดนี้ คือ ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ 7 ประการ จึงเป็นที่มาของศัพท์ว่า McKinsey 7-S (เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ, 2557) ทั้งนี้ กรอบแนวคิด McKinsey 7-S ดังกล่าว ได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ดังนี้

S1 – กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือ แผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และการกระทำต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งที่เป็นอุปสรรคและโอกาสต่อความสำเร็จ การจัดการกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบขึ้นมา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน หรือสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กร และยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารและบุคคลภายในองค์กรทราบว่าจะองค์กรอยู่ในทิศทางใด เป้าหมายและพันธกิจคืออะไร ใครเป็นผู้รับบริการ และองค์กรควนพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

S2 - โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบของการจัดองค์กรที่ระบุตำแหน่งและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ รวมไปถึงการระบุว่าใครจะต้องทำงานร่วมกับใคร และรับคำสั่งจากใคร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องแสดงถึงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา รวมถึงกำหนดขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ และผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

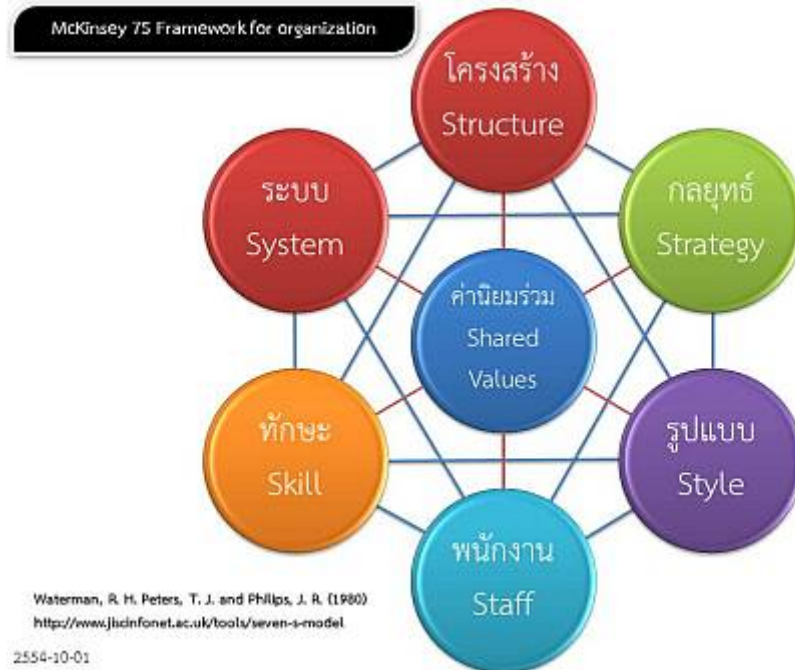
S3 - ระบบปฏิบัติงาน (System) คือ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการวางแผนงบประมาณ ระบบการเงินและบัญชี ระบบสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามและประเมินผล เป็นต้น ซึ่งระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร การจัดระบบปฏิบัติงาน (Working System) ที่ดีและต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันภายในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

S4 - บุคลากร (Staff) คือ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการบุคลากรเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การบรรจุและจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความรู้และความสามารถ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงาน รวมถึงการให้เงินเดือน รางวัลจูงใจ หรือแม้แต่การลงโทษทางวินัย ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น

S5 - ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ (1) ทักษะด้านอาชีพ (Occupational Skills) คือ ทักษะในหน้าที่รับผิดชอบ อาทิ ทักษะด้านการเงิน ทักษะด้านการจัดทำบัญชี และ (2) ทักษะด้านความชำนาญพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) คือ ความรู้ความสามารถที่ทำให้บุคลากรรายนั้นโดดเด่นกว่ารายอื่นๆ เป็นทักษะนอกหน้าที่รับผิดชอบ แต่ก็เป็นที่ทักษะที่ส่งผลให้บุคลากรรายนั้นมีผลการทำงานที่ดี และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมุ่งเน้นบริหารจัดการทักษะของบุคลากรทั้ง 2 ด้านนี้ไปควบคู่กัน ซึ่งเรียกโดยรวมว่าการบริหารจัดการคน หรือ Talent Management

S6 - รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) คือ แบบแผนของการบริหารงานและการวางตัวของผู้บริหาร องค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารองค์กรถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมและจรรยาบรรณแก่บุคลากร รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงค่านิยมและวิธีการในการบริหารจัดการ (Managerial Style) ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรตนเองปกครองให้ได้

S7 - คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร อันหมายรวมถึง ความเชื่อร่วมกัน และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้ว คุณค่าหรือค่านิยมร่วมนี้ คือ เป้าหมายสูงสุดขององค์กร เพราะคือสิ่งที่บุคลากรของทั้งองค์กรยึดถือ และมุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน โดยไม่มีการบังคับ เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นวิถีปฏิบัติของบุคลากร และเป็นปรัชญาการทำงานที่บุคลากรทุกคนกระทำตาม อันเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานหน่วยงานภายในต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้จะกลายเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวัน และหากบุคลากรกระทำตามความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอแล้ว องค์กรก็จะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้



แผนภาพที่ 5 McKinsey 7-S Framework for Organization  
 ที่มา : Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R., 1980

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยใช้ กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) มีดังนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ McKinsey 7-S Framework

7'S Model	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	S1 มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ ทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)	W1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่เข้าใจแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมฯ
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	S2 มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมการพัฒนาสินค้า/บริการ/ผู้ประกอบการ ในทุกๆ ด้าน ทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการค้าส่งออกได้อย่างครบวงจร S3 มีหน่วยงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จำนวน 58 แห่ง ทำให้สามารถดูแลให้การสนับสนุนผู้ประกอบการไทยได้ในทุกภูมิภาคทั่วโลก	W2 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ในทุกๆ ปี ทำให้นโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง W3 มีการหมุนเวียนหัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศตามวงรอบการทำงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องด้านแนวคิดในการทำการตลาดในประเทศนั้นๆ

7'S Model	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	S4 มีระบบติดตาม/ ประเมินการปฏิบัติราชการ/ ประเมินผลการดำเนินงานโครงการ S5 มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบปฏิบัติงานและการให้บริการ	W4 ระบบการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนและซับซ้อน W5 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวตามให้ทัน
4. บุคลากร (Staff)	S6 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือในด้านการส่งเสริมสินค้าส่งออก ด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการไทย S7 มีบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานส่งเสริมการค้าของต่างประเทศ ทำให้สามารถแก้ไขอุปสรรคทางการค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ส่งออก	W6 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมและประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) W7 บุคลากรที่ทำงานในต่างประเทศบางส่วน หมุนเวียนมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้ต้องปรับตัว เตรียมความพร้อม และเรียนรู้ต่อภารกิจที่ได้รับ
5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)	S8 มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) อย่างสม่ำเสมอ	W8 ขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรผู้นั้นเกษียณหรือเปลี่ยนงาน ทำให้การทำงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะ ขาดความต่อเนื่อง
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	S9 มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง	W9 ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	S10 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกรมฯ	W10 ขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกรมฯ เนื่องจากขาดการถ่ายทอดค่านิยมลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้ C-PEST (C- PEST Analysis)

เทคนิคการวิเคราะห์ C-PEST (C-PEST Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการทำความเข้าใจในภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราอาจไม่สามารถควบคุมได้ เทคนิคการวิเคราะห์ C-PEST นี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยปัจจัย 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) คือ การวิเคราะห์ผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้ส่งออก ผู้นำเข้า สมาคมการค้า สมาหุการการค้า สมาอุตสาหกรรมฯ สมาผู้ส่งสินค้าทางเรือฯ ฯลฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal : P) คือ การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย รวมถึงการกำหนดนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ อาทิ แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลของนายกรัฐมนตรี กฎหมายและกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ

3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ ภัยจากโรคอุบัติใหม่ ภัยธรรมชาติ ปัญหาการเงินของประเทศ ปัญหาอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตรา สงครามทางการค้า และปัญหาการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของโลก

4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคม ลักษณะของประชากร วัฒนธรรม และพฤติกรรม อาทิ วัฒนธรรมของผู้คน พฤติกรรมผู้บริโภค วิธีการใช้ชีวิต (Lifestyle) ค่านิยมในการเลือกใช้สินค้าและบริการ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยและทั่วโลก)

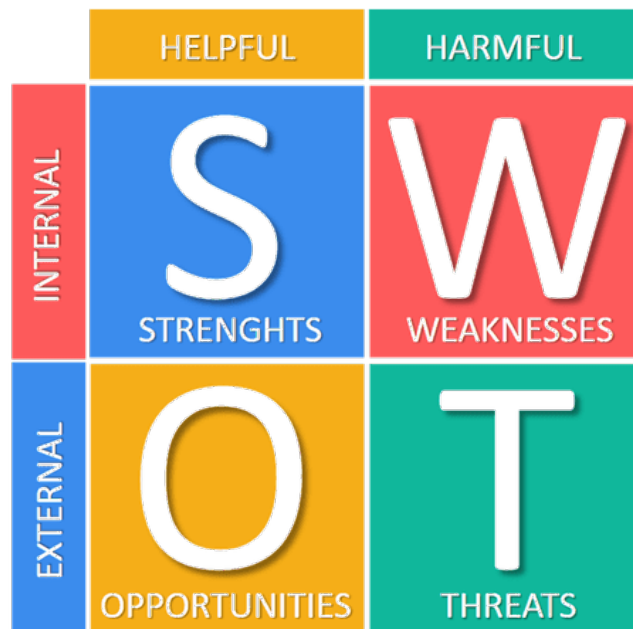
5) ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) คือ การวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อประเทศ อาทิ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของประเทศเป้าหมาย การใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มทางการค้าออนไลน์ การเจรจาทางการค้าในรูปแบบดิจิทัลระหว่างผู้ประกอบการไทยและต่างชาติ รวมถึง การฉ้อโกงและการหลอกลวงทางอินเทอร์เน็ต

## ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ C-PEST (C- PEST Analysis)

ด้านการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C)	O1 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน มีความพึงพอใจในการทำงานของกรมฯ และให้ความร่วมมืออย่างดี O2 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้าน Soft Power ของกรมฯ	T1 กิจกรรมส่งเสริมผู้ประกอบการของหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกัน และขาดการบูรณาการ T2 ผู้ประกอบการไทยยังต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินกิจกรรมด้าน Soft Power
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)	O3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ O4 นโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมด้าน Soft Power	T3 นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำงานที่ต้องปรับแผนงานให้สอดคล้องอยู่ตลอดเวลา T4 กฎระเบียบทางราชการมีมากและหลายขั้นตอน ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความเร่งด่วน
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	O5 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลก ทำให้มีตลาด และสินค้า/บริการใหม่ๆ ที่ Soft Power ของไทย	T5 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ สงคราม และภัยก่อการร้าย ทำให้กำลังซื้อ

ด้านการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
	สามารถเจาะตลาดได้ O6 การเปิดเสรีทางการค้า เพิ่มโอกาสทางการค้าและการเจาะตลาดด้าน Soft Power ของไทย	ของชาวต่างชาติลดลง T6 มาตรการกีดกันทางการค้าและการปกป้องธุรกิจภายในประเทศ ส่งผลต่อการเจาะตลาดด้าน Soft Power
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S)	O7 ผู้บริโภคต่างชาติมีความเชื่อถือและชื่นชอบในสินค้า บริการ และวัฒนธรรมจากประเทศไทย (Soft Power ของไทย)	T7 ผู้บริโภคต่างชาติขาดความเข้าใจในสินค้าและวัฒนธรรมไทย และไม่สามารถแยกสินค้าที่ลอกเลียนแบบจากต่างประเทศได้
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T)	O8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Wave Technology) ทำให้มีโอกาสด้านการตลาดใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และเป็นโอกาสในการส่งเสริมกิจกรรมด้าน Soft Power ของไทย	T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ส่งผลให้ภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

#### 2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)



##### สภาพแวดล้อมภายใน

##### จุดแข็ง (Strengths)

1. มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ ทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)
2. มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมการพัฒนาสินค้า/บริการ/ผู้ประกอบการ ในทุกๆ ด้าน ทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการส่งออกได้อย่างครบวงจร

3. มีหน่วยงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จำนวน 58 แห่ง ทำให้สามารถดูแล/ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการไทยได้ในทุกภูมิภาคทั่วโลก
4. มีระบบติดตาม/ ประเมินการปฏิบัติราชการ/ ประเมินผลการดำเนินงานโครงการ
5. มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบปฏิบัติงาน และการให้บริการ
6. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือในด้านการส่งเสริมสินค้าส่งออก ด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการไทย
7. มีบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานส่งเสริมการค้าของต่างประเทศ ทำให้สามารถแก้ไขอุปสรรคทางการค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ส่งออก
8. มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) อย่างสม่ำเสมอ
9. มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง
10. มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกรมฯ

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่เข้าใจแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมฯ
2. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ในทุกๆ ปี ทำให้นโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง
3. มีการหมุนเวียนหัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศตามวงรอบการทำงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องด้านแนวคิดในการทำการตลาดในประเทศนั้นๆ
4. ระบบการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนและซับซ้อน
5. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวตามให้ทัน
6. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมและประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
7. บุคลากรที่ทำงานในต่างประเทศบางส่วนหมุนเวียนมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้ต้องปรับตัวเตรียมความพร้อม และเรียนรู้ต่อภารกิจที่ได้รับ
8. ขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรผู้นั้นเกษียณหรือเปลี่ยนงานทำให้การทำงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะ ขาดความต่อเนื่อง
9. ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล
10. ขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกรมฯ เนื่องจากขาดการถ่ายทอดค่านิยมลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง



## สภาพแวดล้อมภายนอก

### โอกาส (Opportunities)

1. เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน มีความพึงพอใจในการทำงานของกรมฯ และให้ความร่วมมืออย่างดี
2. เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้าน Soft Power ของกรมฯ
3. แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
4. นโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมด้าน Soft Power
5. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลก ทำให้มีตลาด และสินค้า/บริการใหม่ๆ ที่ Soft Power ของไทยสามารถเจาะตลาดได้
6. การเปิดเสรีทางการค้า เพิ่มโอกาสทางการค้าและการเจาะตลาดด้าน Soft Power ของไทย
7. ผู้บริโภคต่างชาติมีความเชื่อถือและชื่นชอบในสินค้า บริการ และวัฒนธรรมจากประเทศไทย (Soft Power ของไทย)
8. เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Wave Technology) ทำให้มีโอกาสด้านการตลาดใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และเป็นโอกาสในการส่งเสริมกิจกรรมด้าน Soft Power ของไทย

### อุปสรรค (Threats)

1. กิจกรรมส่งเสริมผู้ประกอบการของหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกัน และขาดการบูรณาการ
2. ผู้ประกอบการไทยยังต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินกิจกรรมด้าน Soft Power
3. นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำงานที่ต้องปรับแผนงานให้สอดคล้อง อยู่ตลอดเวลา
4. กฎระเบียบทางราชการมีมากและหลายขั้นตอน ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการ ด้วยความเร่งด่วน
5. ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ สงคราม และภัยก่อการร้าย ทำให้กำลังซื้อของชาวต่างชาติลดลง
6. มาตรการกีดกันทางการค้าและการปกป้องธุรกิจภายในประเทศ ส่งผลต่อการเจาะตลาดด้าน Soft Power
7. ผู้บริโภคต่างชาติขาดความเข้าใจในสินค้าและวัฒนธรรมไทย และไม่สามารถแยกสินค้า ที่ลอกเลียนแบบจากต่างประเทศได้





## ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

(กลุ่มนักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15)

รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่										$\bar{X}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C : พฤติกรรมของลูกค้า	0.20	0.25	0.20	0.20	0.25	0.20	0.25	0.20	0.20	0.25	0.22
P : การเมืองและกฎหมาย	0.25	0.20	0.25	0.25	0.20	0.25	0.20	0.15	0.20	0.25	0.22
E : เศรษฐกิจ	0.25	0.25	0.20	0.25	0.25	0.25	0.25	0.20	0.20	0.20	0.23
S : สังคมและวัฒนธรรม	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15	0.20	0.15	0.10	0.14
T : เทคโนโลยี	0.20	0.20	0.20	0.20	0.15	0.10	0.15	0.25	0.25	0.20	0.19
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

### 2.5.2 การวิเคราะห์องค์การโดยประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการ/ พนักงานราชการ ในสังกัดกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 10 คน และ นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15 ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 10 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์หัวประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการดำเนินแผนงาน/ โครงการตามนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ในช่องสี่เทา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมากที่สุด
  - 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมาก
  - 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศปานกลาง
  - 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศน้อย
  - 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศน้อยที่สุด
- ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนของทุกคนมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8 ดังนี้

### ตารางที่ 7 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.60	S1 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี)	4.60	W1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่เข้าใจแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมฯ
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.60	S2 มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมการพัฒนาสินค้า/ บริการ/ ผู้ประกอบการ ในทุกๆ ด้าน ทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการส่งออกได้อย่างครบวงจร	4.60	W2 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ในทุกๆ ปี ทำให้นโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
	4.60	S3 มีหน่วยงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จำนวน 58 แห่ง ทำให้สามารถดูแล/ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการไทยได้ ในทุกภูมิภาคทั่วโลก	4.20	W3 มีการหมุนเวียนหัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศตามวงจรการทำงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ด้านแนวคิดในการทำการตลาดในประเทศนั้นๆ
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.20	S4 มีระบบติดตาม/ ประเมินการปฏิบัติราชการ/ ประเมินผลการดำเนินงานโครงการ	4.60	W4 ระบบการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนและซับซ้อน
	4.20	S5 มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบปฏิบัติงาน และการให้บริการ	4.80	W5 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวตามให้ทัน
4. บุคลากร (Staff)	4.60	S6 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และได้รับความเชื่อถือในด้านการส่งเสริมสินค้าส่งออก ด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการไทย	4.60	W6 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมและประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
	4.60	S7 มีบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานส่งเสริมการค้าของต่างประเทศ ทำให้สามารถแก้ไขอุปสรรคทางการค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ส่งออก	4.00	W7 บุคลากรที่ทำงานในต่างประเทศบางส่วนหมุนเวียนมาจากหน่วยงานอื่น ทำให้ต้องปรับตัวเตรียมความพร้อม และเรียนรู้ต่อภารกิจที่ได้รับ
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	3.60	S8 มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) อย่างสม่ำเสมอ	4.40	W8 ขาดการหมุนเวียนบุคลากร และเมื่อบุคลากรผู้นั้นเกษียณหรือเปลี่ยนงานทำให้การทำงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เฉพาะ ขาดความต่อเนื่อง
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	4.20	S9 มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ปรับตัวได้ทัน ต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของ เศรษฐกิจการค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง	4.00	W9 ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	4.00	S10 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกรมฯ	4.00	W10 ขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกรมฯ เนื่องจากขาดการถ่ายทอดค่านิยมลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 8 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C)	4.60	O1 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน มีความพึงพอใจในการทำงานของกรมฯ และให้ความร่วมมืออย่างดี	4.00	T1 กิจกรรมส่งเสริมผู้ประกอบการของหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกันและขาดการบูรณาการ
	4.80	O2 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้าน Soft Power ของกรมฯ	4.40	T2 ผู้ประกอบการไทยยังต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินกิจกรรมด้าน Soft Power
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)	4.80	O3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	4.60	T3 นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำงานที่ต้องปรับแผนงานให้สอดคล้องอยู่ตลอดเวลา
	4.40	O4 นโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วย เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมด้าน Soft Power	4.60	T4 ภาวะเปราะบางทางราชการมีมาก และหลายขั้นตอน ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความเร่งด่วน
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	4.60	O5 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลก ทำให้มีตลาด และสินค้า/บริการใหม่ๆ ที่ Soft Power ของไทยสามารถเจาะตลาดได้	4.80	T5 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ สงคราม และภัยก่อการร้าย ทำให้กำลังซื้อของชาวต่างชาติลดลง
	4.60	O6 การเปิดเสรีทางการค้า เพิ่มโอกาสทางการค้าและการเจาะตลาดด้าน Soft Power ของไทย	4.20	T6 มาตรการกีดกันทางการค้า และการปกป้องธุรกิจภายในประเทศ ส่งผลต่อการการเจาะตลาดด้าน Soft Power
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S)	4.60	O7 ผู้บริโภคต่างชาติมีความเชื่อถือและชื่นชอบในสินค้า บริการ และวัฒนธรรมจากประเทศไทย (Soft Power ของไทย)	4.20	T7 ผู้บริโภคต่างชาติขาดความเข้าใจในสินค้าและวัฒนธรรมไทย และไม่สามารถแยกสินค้าที่ลอกเลียนแบบจากต่างประเทศได้
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T)	4.60	O8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Wave Technology) ทำให้มีโอกาสด้านตลาดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และเป็นโอกาสในการส่งเสริมกิจกรรมด้าน Soft Power ของไทย	4.60	T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ส่งผลให้ภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยแจกแบบให้คะแนนให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการ/ พนักงานราชการ ในสังกัดกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 10 คน และ นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15 ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 10 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการใช้ นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศน้อยที่สุด

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อการดำเนินแผนงาน/ โครงการตามนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อการดำเนินแผนงาน/ โครงการตามนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมฯ น้อย เพื่อนำไป กำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

### ตารางที่ 9 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง-จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.14	4.60	4.60	0.644	0.644	0.000
S2: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.16	4.60	4.40	0.736	0.704	0.032
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	0.14	4.20	4.70	0.588	0.658	-0.070
S4: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.14	4.60	4.30	0.644	0.602	0.042
S5: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.16	3.60	4.40	0.576	0.704	-0.128
S6: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.16	4.20	4.00	0.672	0.640	0.032
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.10	4.00	4.00	0.400	0.400	0.000
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.260	-4.352	
สรุปปัจจัยภายใน				-0.092		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการใช้นโยบายอำนาจละมุน ของกรมฯ น้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 10 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.23	4.70	4.20	1.081	0.966	0.115
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.20	4.40	4.60	0.880	0.920	-0.040
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.21	4.60	4.50	0.966	0.945	0.021
S : สังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)	0.20	4.60	4.20	0.920	0.840	0.080
T : เทคโนโลยี (Technological)	0.21	4.60	4.60	0.966	0.966	0.000
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.813	-4.637	
สรุปปัจจัยภายนอก				+0.176		

## 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานการณ์ภาพขององค์กร ซึ่งการแสดงผลสถานการณ์ภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานการณ์ภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

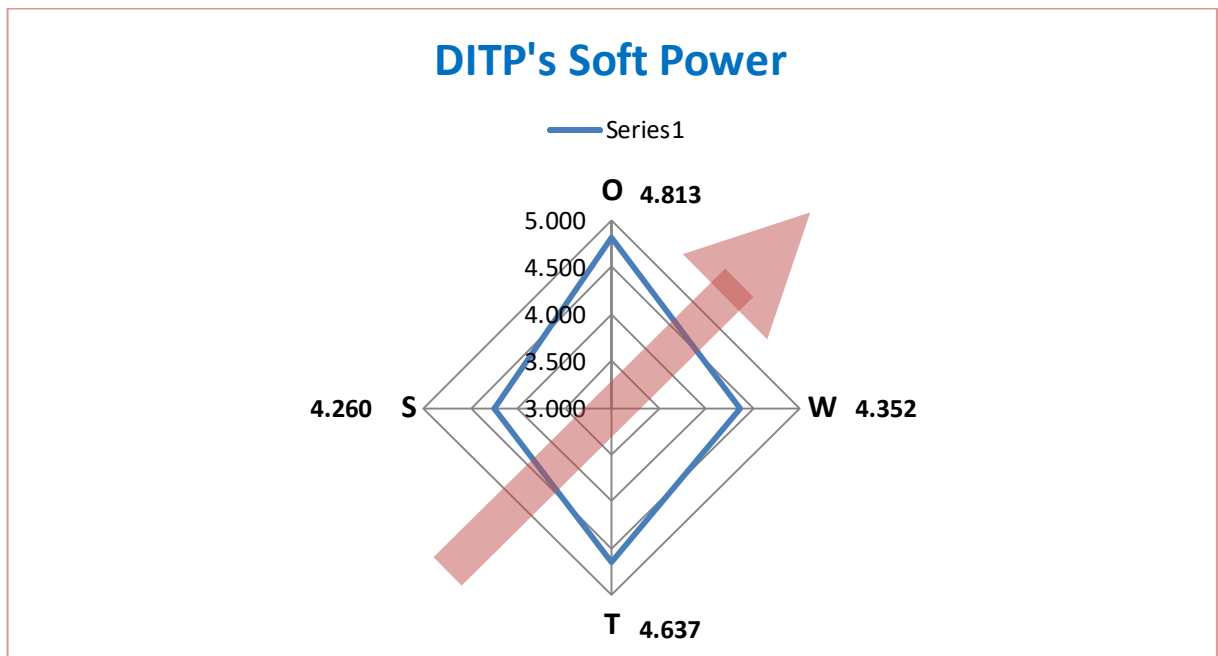
1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานการณ์ภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาต่อแหล่งต่อการประสบความสำเร็จสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ อาจถึงขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)





แผนภาพที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ต่อการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าการดำเนินแผนงาน/ โครงการตามนโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในด้านจุดอ่อนและโอกาส ซึ่งถือว่าเป็น “Question Marks (เอื้อแต่อ่อน)” แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนภายใน แต่มีโอกาสในการพัฒนาจากภายนอก ซึ่งหาก แก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ ดังนั้น สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นคือการกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround)

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนปฏิบัติราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

การศึกษาเรื่อง “แผนปฏิบัติราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ ค่านิยมองค์กร)

##### วิสัยทัศน์

“ความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยเป็น 1 ใน 5 ของเอเชียภายในปี พ.ศ. 2570”

##### พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ
2. ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการไทย
3. ขยายช่องทางตลาดแก่สินค้าและบริการไทย
4. ยกระดับคุณภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

##### ภารกิจ ตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน

ภารกิจหลักตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พ.ศ. 2553 ให้กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ขยายตลาด สินค้าและธุรกิจบริการของไทย พัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและธุรกิจบริการส่งออก ให้บริการข้อมูลการค้าและเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก เพื่อเพิ่มมูลค่าและปริมาณการส่งออกของประเทศไทย

##### ค่านิยมองค์กร

###### DITP DRIVE

D = Dedicated มุ่งมั่น ขยัน อดทน

R = Responsive ผลลัพธ์ฉับไว

I = Integrity ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม

V = Value Creation สร้างสรรค์สิ่งใหม่

E = Excellent เพื่อการค้าไทยเป็นเลิศ

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 5 อันดับแรก แล้วนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้



#### จุดแข็ง 5 อันดับแรก

S1 มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ ทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)

S2 มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมการพัฒนาสินค้า/บริการ/ผู้ประกอบการ ในทุกๆ ด้าน ทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการส่งออกได้อย่างครบวงจร

S3 มีหน่วยงานส่งเสริมการค้า ในต่างประเทศ จำนวน 58 แห่ง ทำให้สามารถดูแล/ให้การสนับสนุนผู้ประกอบการไทยได้ในทุกภูมิภาคทั่วโลก

S6 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือในด้านการส่งเสริมสินค้าส่งออก ด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการไทย

S7 มีบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานส่งเสริมการค้าของต่างประเทศ ทำให้สามารถแก้ไขอุปสรรคทางการค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ส่งออก

### จุดอ่อน 5 อันดับแรก

W5 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวตามให้ทัน

W1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่เข้าใจแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมฯ

W2 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ในทุกๆ ปี ทำให้นโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง

W4 ระบบการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนและซับซ้อน

W6 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมและประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

### โอกาส 5 อันดับแรก

O2 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้าน Soft Power ของกรมฯ

O3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

O5 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลก ทำให้มีตลาด และสินค้า/บริการใหม่ๆ ที่ Soft Power ของไทยสามารถเจาะตลาดได้

O7 ผู้บริโภคต่างชาติมีความเชื่อถือและชื่นชอบในสินค้า บริการ และวัฒนธรรมจากประเทศไทย (Soft Power ของไทย)

O8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Wave Technology) ทำให้มีโอกาสด้านการตลาดใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และเป็นโอกาสในการส่งเสริมกิจกรรมด้าน Soft Power ของไทย

### อุปสรรค 5 อันดับแรก

T5 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ สงคราม และภัยก่อการร้าย ทำให้กำลังซื้อของชาวต่างชาติลดลง

T3 นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำงานที่ต้องปรับแผนงานให้สอดคล้องอยู่ตลอดเวลา

T4 กฎระเบียบทางราชการมีมากและหลายขั้นตอน ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความเร่งด่วน

T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ส่งผลให้ภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

T2 ผู้ประกอบการไทยยังต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินกิจกรรมด้าน Soft Power

## ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

วิสัยทัศน์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>“ความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยเป็น 1 ใน 5 ของเอเชียภายในปี พ.ศ. 2570”</p> <p>1) อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศเป็นการวัดจากข้อมูลสถิติการส่งออกจาก Global Trade Atlas โดยปัจจุบัน ไทยอยู่อันดับที่ 9 ของเอเชีย (1) จีน และฮ่องกง (2) ญี่ปุ่น (3) เกาหลีใต้ (4) สิงคโปร์ (5) ไต้หวัน (6) เวียดนาม (7) อินเดีย (8) มาเลเซีย</p> <p>2) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การขยายตัวของการส่งออกไทยต้องมีอัตราเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 8-10 ต่อปี</p>	<p>S1 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี)</p> <p>S2 มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมการพัฒนาสินค้า/บริการ/ผู้ประกอบการในทุกๆ ด้าน ทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการส่งออกได้อย่างครบวงจร</p> <p>S3 มีหน่วยงานส่งเสริมการค้า ในต่างประเทศ จำนวน 58 แห่ง ทำให้สามารถดูแลให้การสนับสนุนผู้ประกอบการไทยได้ในทุกภูมิภาคทั่วโลก</p> <p>S6 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับความเชื่อถือในด้านการส่งเสริมสินค้าส่งออกด้านการพัฒนานวัตกรรม และด้านการพัฒนาผู้ประกอบการไทย</p> <p>S7 มีบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานส่งเสริมการค้าของต่างประเทศ ทำให้สามารถแก้ไขอุปสรรคทางการค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการของผู้ส่งออก</p>	<p>W5 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้กรมฯ ต้องปรับตัวตามให้ทัน</p> <p>W1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่เข้าใจแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมฯ</p> <p>W2 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงในทุกๆ ปี ทำให้นโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง</p> <p>W4 ระบบการปฏิบัติงานมีหลายขั้นตอนและซับซ้อน</p> <p>W6 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมและประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
<p>O2 เครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้าน Soft Power ของกรมฯ</p> <p>O3 แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</p> <p>O5 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลก ทำให้มีตลาด และสินค้า/บริการใหม่ๆ ที่ Soft Power ของไทยสามารถเจาะตลาดได้</p> <p>O7 ผู้บริโภคต่างชาติมีความเชื่อถือและชื่นชอบในสินค้า บริการ และวัฒนธรรมจากประเทศไทย (Soft Power ของไทย)</p> <p>O8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Wave Technology) ทำให้มีโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และเป็นโอกาสในการส่งเสริมกิจกรรมด้าน Soft Power ของไทย</p>	<p>SO1 ส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power โดยใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าผ่านเครือข่ายสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ (S3, S7, O2)</p> <p>SO2 มุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ให้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณค่าคุณภาพสูง และนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าตามความต้องการของแต่ละตลาด (S1, S2, S6, O3, O5)</p> <p>SO3 เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้ผลิตสินค้า/บริการด้าน Soft Power ให้ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย (S2, S6, O2, O7)</p> <p>SO4 เพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ๆ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ทันสมัย (S2, S6, O8)</p>	<p>WO1 พัฒนาศักยภาพกรมฯ ให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ที่เกิดขึ้น (W1, W6, O3, O5, O7, O8)</p> <p>WO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจกรรมส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ในต่างประเทศ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการดำเนินงาน (W5, O2, O8)</p> <p>WO3 พัฒนาการบริหารบุคลากรกรมฯ และการบริหารโครงการ/กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ใหม่ๆ (W2, W4, O7)</p>

อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)
<p>T5 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ความมั่นคงระหว่างประเทศ ภัยธรรมชาติ สงคราม และภัยก่อการร้าย ทำให้กำลังซื้อของชาวต่างชาติลดลง</p> <p>T3 นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการทำงานที่ต้องปรับแผนงานให้สอดคล้องอยู่ตลอดเวลา</p> <p>T4 กฎระเบียบทางราชการมีมากและหลายขั้นตอน ส่งผลกระทบต่อการกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความเร่งด่วน</p> <p>T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ส่งผลให้ภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว</p> <p>T2 ผู้ประกอบการไทยยังต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินกิจกรรมด้าน Soft Power</p>	<p>ST1 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับภารกิจการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ในตลาดต่างประเทศ และจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม (S1, S3, S6, T3, T5)</p> <p>ST2 บูรณาการการทำงานด้านส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยใช้ศักยภาพบุคลากรของกรมฯ ความชำนาญในการจัดกิจกรรม และเครือข่ายขององค์กร ทั้งในและต่างประเทศ (S6, S7, T4, T5)</p> <p>ST3 สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ได้ อย่างทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจของโลก (S2, S3, T2, T5)</p> <p>ST4 เสริมสร้างความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power (S2, S6, T2, T8)</p> <p>ST5 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (S6, T8)</p>	<p>WT1 ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการค้าของกรมฯ เพื่อลดจุดอ่อนและเพิ่มศักยภาพในการสนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจการค้าด้าน Soft Power ในตลาดต่างประเทศ (W1, W2, W4, W5, W6, T2, T3, T4, T5, T8)</p> <p>WT2 พัฒนาบุคลากรกรมฯ และผู้ประกอบการไทย ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันต่อเศรษฐกิจการค้าโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้รองรับกับการส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ของไทย ในตลาดต่างประเทศ (W5, W6, T2, T5, T8)</p>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง (S) ผสมกับโอกาส (O) ที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. ส่งเสริมการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power โดยใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าผ่านเครือข่ายสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ
2. มุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ให้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณค่า คุณภาพสูง และนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าตามความต้องการของแต่ละตลาด
3. เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้ผลิตสินค้า/ บริการด้าน Soft Power ให้ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย
4. เพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ๆ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ทันสมัย

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นการนำโอกาส (O) ที่มีมาปิดจุดอ่อน (W) ของเรา หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. พัฒนาบุคลากรกรรมาฯ ให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ที่เกิดขึ้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ในต่างประเทศ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการดำเนินงาน
3. พัฒนาการบริหารบุคลากรกรรมาฯ และการบริหารโครงการ/ กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ใหม่ ๆ

#### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

**กลยุทธ์เชิงป้องกัน** เป็นการนำจุดแข็ง (S) ของกรรมาฯ มาป้องกันอุปสรรค (T) จากภายนอก ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับภารกิจการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ในตลาดต่างประเทศ และจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม
2. บูรณาการการทำงานด้านส่งเสริมการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยใช้ศักยภาพบุคลากรของกรรมาฯ ความชำนาญในการจัดกิจกรรม และเครือข่ายขององค์กร ทั้งใน และต่างประเทศ
3. สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power ได้อย่างทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจของโลก
4. เสริมสร้างความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power
5. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมการค้าสินค้า/ ธุรกิจด้าน Soft Power โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

#### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

**กลยุทธ์เชิงรับ** เป็นการเน้นตั้งรับจากอุปสรรค (T) และจุดอ่อน (W) ที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่

1. ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการค้าของกรรมาฯ เพื่อลดจุดอ่อนและเพิ่มศักยภาพในการสนับสนุนผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจการค้าด้าน Soft Power ในตลาดต่างประเทศ
2. พัฒนาบุคลากรกรรมาฯ และผู้ประกอบการไทย ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันต่อเศรษฐกิจการค้าโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้รองรับกับการส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ของไทย ในตลาดต่างประเทศ

### 3.4 มาตรการ/ เครื่องมือ/ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม)

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3.1 - 3.3 ข้างต้น นั้น ผู้ศึกษาสามารถวางมาตรการและแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้ดังนี้



ตารางที่ 12 แผนงาน/โครงการ ภายใต้ แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power)  
ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ขยายช่องทางตลาดแก่สินค้าและบริการไทย							
กลยุทธ์ที่ 1.1	ส่งเสริมการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power โดยใช้ประโยชน์จากความตกลงทางการค้าผ่านเครือข่ายสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ							
แผนงานที่ 1.1.1	อาหารไทย (Thai Select) : ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทย							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
กิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยในต่างประเทศ ภูมิภาคอเมริกาเหนือ ภูมิภาคยุโรป ภูมิภาคอาเซียน ภูมิภาคตะวันออกกลาง ตลาดีจีน ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง และ ภูมิภาคอื่นๆ	เพื่อยกระดับการให้บริการอาหารไทยของร้านอาหารไทยในต่างประเทศ ส่งเสริมให้ร้านอาหารไทยและผู้ผลิตอาหารไทยสำเร็จรูปเพิ่มคุณภาพในการผลิตและยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของอาหารไทย	ร้านอาหารไทยและอาหารไทยสำเร็จรูปเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อาหารไทยสู่ผู้บริโภคทั่วโลก	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยเน้นภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยเน้นภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยเน้นภูมิภาคอเมริกา	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยเน้นภูมิภาคยุโรป	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทยและธุรกิจบริการอาหารไทยเน้นภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกา	สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม
แผนงานที่ 1.1.2	Digital Content : ส่งเสริมตลาดธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องสู่ตลาดต่างประเทศ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
กิจกรรมส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิงในต่างประเทศ (Characters & Animation)	เพื่อสร้างประเทศไทยให้กลายเป็นจุดศูนย์กลาง (Hub) ของอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิง	สื่อบันเทิงและศิลปินของไทยประสบความสำเร็จด้านรายได้ ทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ	เน้นการพัฒนาบุคลากรและเนื้อหาในด้านธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิง	เน้นการพัฒนาในด้านมาตรฐานการด้านภาษี/การเงินในการจูงใจ	ส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิงในต่างประเทศ	ส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิงในต่างประเทศ	ส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์และธุรกิจบันเทิงในต่างประเทศ	สำนักพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจบริการ
แผนงานที่ 1.1.3	Wellness Medical Services : ส่งเสริมธุรกิจบริการ WMS และสินค้าเกี่ยวเนื่องสู่ตลาดต่างประเทศ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
กิจกรรมส่งเสริมการค้าสินค้าสุขภาพ ความงาม เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์สปา/สมุนไพร สู่ต่างประเทศ	เพื่อส่งเสริมการค้าและยกระดับมาตรฐานสินค้าสุขภาพ ความงาม เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์	ประเทศไทยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ของภูมิภาคแบบครบวงจร	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าสุขภาพ ความงาม ผลิตภัณฑ์สปา/	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าสุขภาพ ความงาม ผลิตภัณฑ์สปา/	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าสุขภาพ ความงาม ผลิตภัณฑ์สปา/	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าสุขภาพ ความงาม ผลิตภัณฑ์สปา/	ส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าสุขภาพ ความงาม ผลิตภัณฑ์สปา/	สำนักพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจบริการ

	สปา/สมุนไพร		สมุนไพร เน้นภูมิภาค เอเชีย ตะวันออก เฉียงใต้และ เอเชียใต้	สมุนไพร เน้นภูมิภาค เอเชีย ตะวันออก	สมุนไพร เน้นภูมิภาค อเมริกา	สมุนไพร เน้นภูมิภาค ยุโรป	สมุนไพร เน้นภูมิภาค ตะวันออก กลางและ แอฟริกา		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	สร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการไทย								
กลยุทธ์ที่ 2.1	มุ่งเน้นพัฒนาและส่งเสริมสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power ให้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณค่า คุณภาพสูง และนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าตามความต้องการของแต่ละตลาด								
แผนงานที่ 2.1.1	สินค้าสร้างสรรค์อัตลักษณ์ไทย : ขยายการค้าสินค้านวัตกรรมไทยสู่สากล								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	
			66	67	68	69	70		
กิจกรรมส่งเสริมสินค้า/บริการด้านนวัตกรรมและการออกแบบไทยสู่สากล (Thailand Innovation and Design)	เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ไทย ที่มีสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมและการออกแบบที่ดีให้มีโอกาสก้าวเข้าสู่การค้าระหว่างประเทศ	สร้างมูลค่าทางการค้าและรายได้เข้าประเทศ และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทย มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้น	พัฒนาผู้ประกอบการผ่านการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานนวัตกรรมต่างๆ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	สำนักส่งเสริม นวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการค้า
กิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมสินค้า OTOP สู่ตลาดสากล	เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการสินค้า OTOP ไทย ให้มีโอกาสดำเนินการค้าระหว่างประเทศ	สร้างมูลค่าทางการค้าและรายได้เข้าประเทศ และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ OTOP ไทย มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้น	พัฒนาผู้ประกอบการผ่านการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานนวัตกรรมต่างๆ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	ส่งเสริมผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ	สำนักส่งเสริม นวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการค้า
แผนงานที่ 2.1.2	แบรนด์ประเทศไทย : สร้างแบรนด์ของประเทศไทยในด้านการค้าและบริการ								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	
			66	67	68	69	70		
กิจกรรมสร้างแบรนด์ประเทศไทยผ่านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ได้รับตรา Thailand Trust Mark (T-mark)	เพื่อส่งเสริมแบรนด์ประเทศไทย ในด้านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ทั่วโลกมั่นใจได้	ยกระดับภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการที่มาจากประเทศไทยให้มาเชื่อถือยิ่งขึ้น	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียใต้	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคอเมริกา	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคยุโรป	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกา	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Thailand Trust Mark (T-mark) เน้นภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกา	สำนักส่งเสริม นวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการค้า

กิจกรรมส่งเสริมสินค้าไทยที่มีการออกแบบดี Design Excellence Award (DEmark)	เพื่อส่งเสริมสินค้าไทยที่มีการออกแบบดี และเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก	สร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของสินค้าไทยในเวทีการค้าโลก	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Design Excellence Award (DEmark) เน้นภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียใต้	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Design Excellence Award (DEmark) เน้นภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Design Excellence Award (DEmark) เน้นภูมิภาคอเมริกา	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Design Excellence Award (DEmark) เน้นภูมิภาคยุโรป	ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า Design Excellence Award (DEmark) เน้นภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกา	สำนักส่งเสริม นวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการค้า
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ							
กลยุทธ์ที่ 3.1	เสริมสร้างความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการการค้าสินค้า/ธุรกิจด้าน Soft Power							
แผนงานที่ 3.1.1	บ่มเพาะผู้ประกอบการ : กระจายความรู้ผู้ประกอบการยุคใหม่							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
กิจกรรมกระจายความรู้ผู้ประกอบการยุคใหม่ (UpSkill & ReSkill)	เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และส่งเสริมผู้ประกอบการไทยให้ประสบความสำเร็จในการทำการตลาดยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้เชิงลึกด้านเศรษฐกิจกระแสใหม่	เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสู่การค้าระหว่างประเทศ	จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการยุคใหม่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	ผู้ประกอบการพร้อมที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ (Trainer) แก่เครือข่ายทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค	เกิดเครือข่ายต่างๆ ที่เสริมสร้างและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ด้านเศรษฐกิจกระแสใหม่	ผู้ประกอบการไทยสามารถต่อยอดกิจกรรมการค้าของตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ	เกิดเครือข่ายผู้ประกอบการไทยที่ร่วมกันผลักดันกิจกรรมการค้าในเวทีนานาชาติได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ	สถาบันพัฒนาผู้ประกอบการการค้ายุคใหม่
แผนงานที่ 3.1.2	บ่มเพาะผู้ประกอบการ : พัฒนาผู้ประกอบการสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy Academy)							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
กิจกรรมพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ภายใต้การเรียนรู้เรื่องการคาร์บอน อีเล็กทรอนิกส์และการค้าออนไลน์ (E-Academy)	เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการส่งออกยุคใหม่ การทำการตลาดด้วยช่องทางออนไลน์ และพัฒนาศักยภาพด้านการค้าออนไลน์อย่างครบวงจร	เพื่อเปิดโอกาสผู้ประกอบการให้สามารถดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และการค้าออนไลน์	จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการยุคใหม่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	ผู้ประกอบการพร้อมที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ (Trainer) แก่เครือข่ายทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค	เกิดเครือข่ายต่างๆ ที่เสริมสร้างและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ด้านอีเล็กทรอนิกส์และการค้าออนไลน์	ผู้ประกอบการไทยสามารถต่อยอดกิจกรรมการค้าของตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ	เกิดเครือข่ายผู้ประกอบการไทยที่ร่วมกันผลักดันกิจกรรมการค้าในเวทีนานาชาติได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐ	สถาบันพัฒนาผู้ประกอบการการค้ายุคใหม่

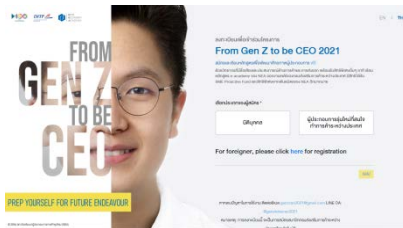
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่าง ประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)



แผนภาพที่ 7 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

## สรุปแผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (SOFT POWER) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3.4 ข้างต้น นั้น สรุปได้ว่าแผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (SOFT POWER) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) เน้นการดำเนินการ 6 ด้าน ได้แก่



1. ผู้ประกอบการยุคใหม่



2. สินค้าสร้างสรรค์อัตลักษณ์ไทย



3. ธุรกิจ Digital Content



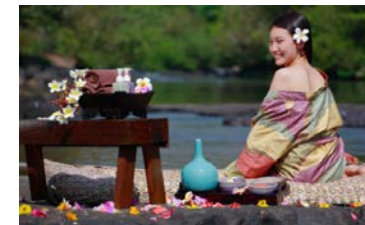
4. แบรินด์ประเทศไทย



Design  
Excellence  
Award



5. อาหารไทย



6. ธุรกิจ Wellness Medical Services (WMS)

แผนภาพที่ 8 สรุปแผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (SOFT POWER) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนสู่การปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13, (ร่าง) แผนปฏิบัติการราชการกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะนำแผนปฏิบัติการฯ ฉบับนี้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาคส่วนราชการและภาคเอกชนของประเทศ ที่จะร่วมกำหนดโครงการและกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว และถ่ายทอดสาระสำคัญของแผนฯ ลงสู่แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งในการขับเคลื่อนแผนฯ ควรจะต้องมีการสร้างการสื่อสาร ให้แก่บุคลากรในภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้และมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) โดยผ่านกลไกที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดทำและบริหารงบประมาณ การสร้างช่องทางให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมผลักดัน**แผนปฏิบัติการราชการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power)** ของประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จในเวทีระดับโลก เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการฯ กรมฯ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภาพวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ในการส่งเสริมการส่งออกที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และต่างชาติที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมการค้าสินค้า/ บริการด้าน Soft Power เพื่อให้การค้าสินค้า/ บริการด้าน Soft Power เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง สร้างให้ประชาชนมีความมั่งคั่ง และประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน

2. กรมฯ ควรส่งเสริม/ ผลักดันให้เกิดการ**บูรณาการด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไทย** ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อขับเคลื่อนให้การค้าสินค้า/ บริการด้าน Soft Power ของประเทศไทย ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เป็นภาคีความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน เห็นภาพเป้าหมายอนาคตด้าน Soft Power ของประเทศไทย ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) นี้ จึงจำเป็นต้องอธิบายรายละเอียดของเป้าหมาย ประเด็นการพัฒนา แนวทางดำเนินการ และมีการกำหนดขอบเขต กำหนดระยะเวลาของการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนด หรือชี้พื้นที่เป้าหมายที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานร่วมกันพัฒนาสินค้า/ บริการด้าน Soft Power ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ภายในระยะเวลาของแผนฯ นอกจากนี้ กรมฯ ควรสร้างให้

หน่วยงานต่างๆ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในการพัฒนาสินค้า/ บริการ/ พลังอำนาจด้าน Soft Power ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานผลักดันพลังอำนาจด้าน Soft Power ของประเทศไทย เป็นไปอย่างบูรณาการ และมีความยั่งยืน/ ต่อเนื่อง ต่อไป

3. กรมฯ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านการค้าระหว่างประเทศ อาทิ Global Mega Trends, การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อใหม่ๆ, ความท้าทายของโลกที่มีความผันผวนสูงและมีความไม่แน่นอนสูง (VUCA World) ซึ่งส่งผลให้การบริหารองค์กรภาครัฐยุคใหม่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากร กรมฯ จึง จำเป็นต้องมีความเข้าใจต่อภาพเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เสริมสร้างความคล่องตัวในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การวางแผนในการบริหารงานและทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรภาครัฐยุคใหม่ ผู้บริหารและบุคลากรกรมฯ จำเป็นต้องพัฒนาและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการค้าสินค้า/ บริการ ด้าน Soft Power ของประเทศไทยในเวทีการค้าโลก เช่น ทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership หรือ Change Leader) ทักษะของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) และทักษะด้านการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เป็นต้น

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ในห้วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 ควรยึดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมฯ และนำไปสู่การขอจัดตั้งและการบริหารงบประมาณของกรมฯ ในแต่ละปีงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) และทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล

5. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของส่วนราชการภายในกรมฯ (สำนัก/สถาบัน/กอง) ควรยึด สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนัก/ สถาบัน/ กอง และนำไปสู่การขอจัดตั้งและการบริหารงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับแผนการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) และทิศทางการพัฒนาสินค้า/ บริการด้านอำนาจละมุน (Soft Power) ของกรมฯ

6. กรมฯ ควรวางระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานของสำนัก/ สถาบัน/ กอง อย่างใกล้ชิด เป็นรายไตรมาส รายปี และห้วง 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามลำดับ

7. กรมฯ ควรดำเนินการทบทวนแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นประจำทุกปี หากสถานการณ์การค้าของโลกและของประเทศมีบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลให้กรมฯ จำเป็นต้องปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และแผนปฏิบัติการการใช้นโยบายอำนาจละมุน (Soft Power) อาจจำเป็นต้องปรับวิธี/ ขั้นตอนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กนกวรรณ เกิดผลานันท์ (2564), การทูตสาธารณะของไทยในโลกยุคดิจิทัล, ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/world/950397>

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2555), 60 ปี กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. นนทบุรี : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (2565), แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, นนทบุรี : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2561), สรุปประเด็นสำคัญยุทธศาสตร์ชาติ, ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก [https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=53165&Key=news\\_act](https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=53165&Key=news_act)

นครินทร์ ศรีเลิศ (2564), ส่อง 'แผนพัฒนาฉบับที่13' ความหวังพลิกโฉมเศรษฐกิจประเทศ, ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/127212>

ราชกิจจานุเบกษา (2561), ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580), ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)

เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2557), กรอบแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework), ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/461173>.

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (2563), 100 ปี กระทรวงพาณิชย์. นนทบุรี : กระทรวงพาณิชย์

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561), ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) ฉบับย่อ, ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก [https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS\\_SumPlanOct2018.pdf](https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf)

อนุสร หงษ์ขุนทด (2563), สรุปยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก <http://krukob.com/web/xyz-8/>

อำนาจ วัดจินดา (2551), McKinsey 7-S Framework 'แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ', ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565, จาก <http://www.gracezone.org>.



## ภาษาอังกฤษ

- McClory, Jonathan (2010). "The new persuaders: an international ranking of soft power". Institute for Government website. Institute for Government.
- Nicholas J. Cull (2008). Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 31–54. [Online]. Retrieved April 8, 2022, from <http://www.jstor.org/stable/25097993>
- Nye, Joseph S. (2004). *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. Hachette UK (published 2009). Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153–171. [Online]. Retrieved April 8, 2022, from <https://doi.org/10.2307/1148580>
- Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. (1980) "Structure Is Not Organization" in *Business Horizons*, 23(3) : 14-26. [Online]. Retrieved April 8, 2022, from [http://tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf).

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล           ว่าที่ร้อยตรี ศรัณย์ เพ็ชรรัตน์

วัน/เดือน/ปีเกิด 9 สิงหาคม พ.ศ. 2525

### ประวัติการศึกษา

- รัฐศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ), มหาวิทยาลัยแทสมาเนีย, ประเทศออสเตรเลีย
- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเมืองระหว่างประเทศ), มหาวิทยาลัยยอร์ก, ประเทศสหราชอาณาจักร

### ประวัติตำแหน่งการทำงาน

- นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์

### ตำแหน่งปัจจุบัน

- นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์

