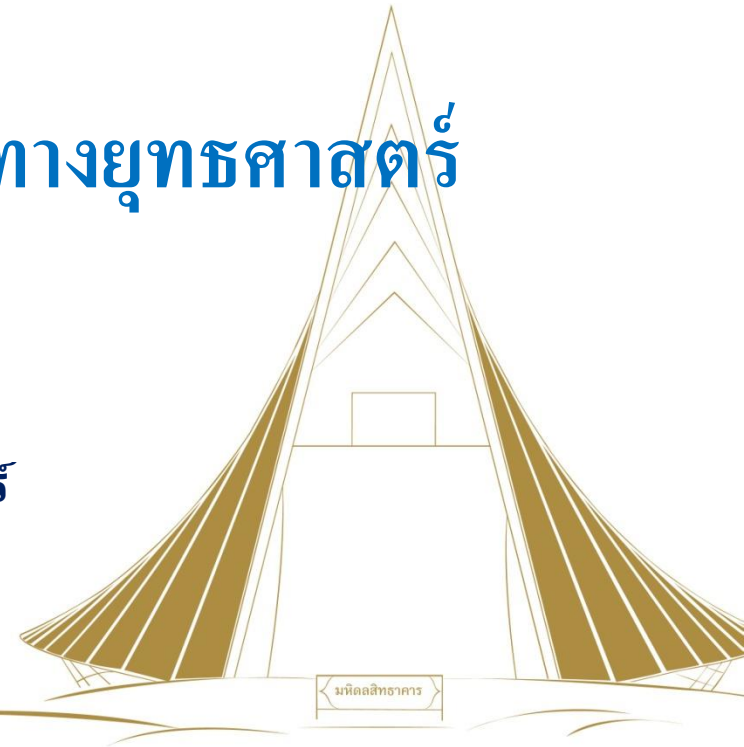




Mahidol University
Wisdom of the Land

เครื่องมือในการพัฒนาแนวทางทางยุทธศาสตร์

อ. ดร. กัทรจิต จุมพล กอชโชลี
ภาควิชาสังคมศาสตร์และสุขภาพ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

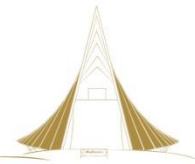


ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
วันที่ **17** กุมภาพันธ์ **2564**

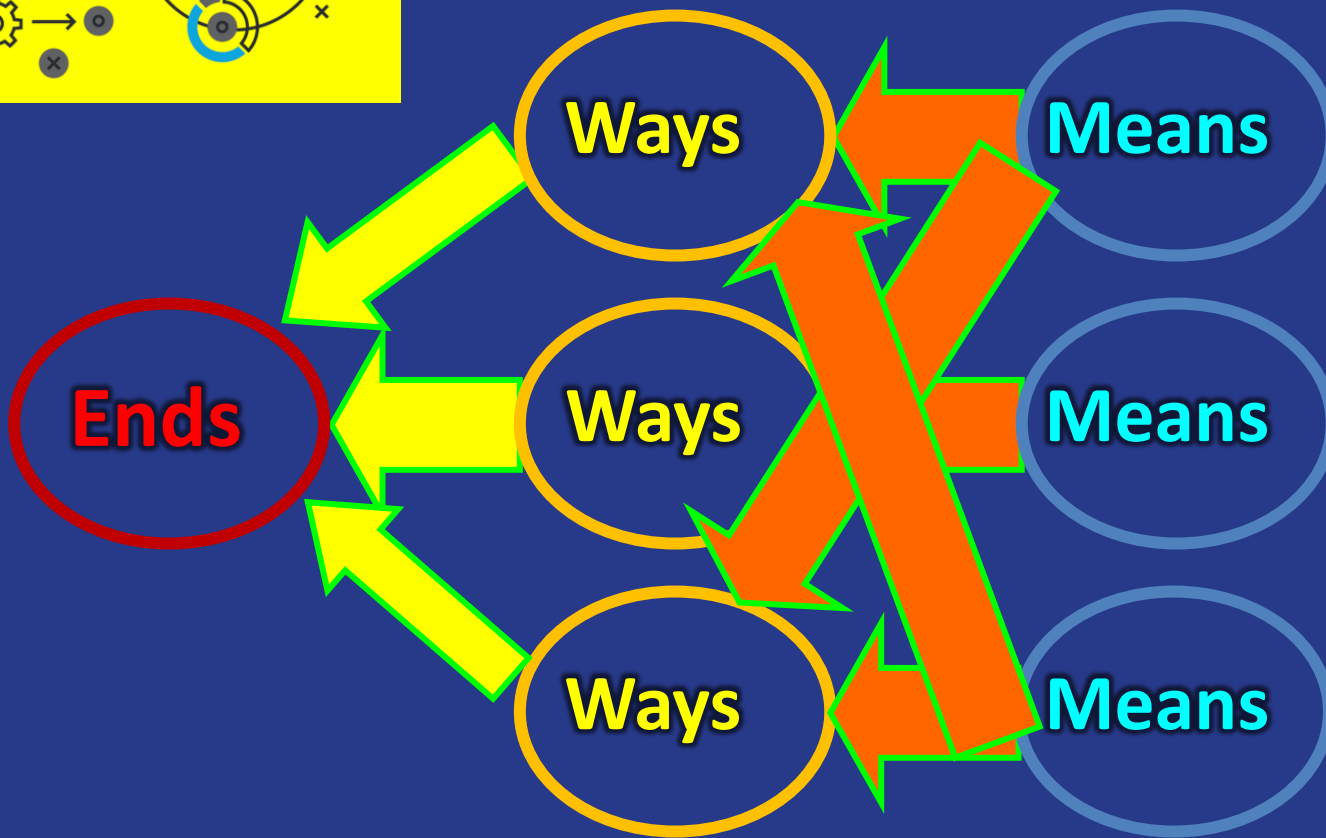
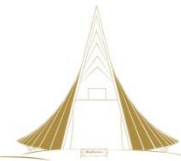


กรอบการนำเสนอ

- กระบวนการยุทธศาสตร์
- เครื่องมือในการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์
- การคิดเชิงยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
- ตัวอย่างการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์

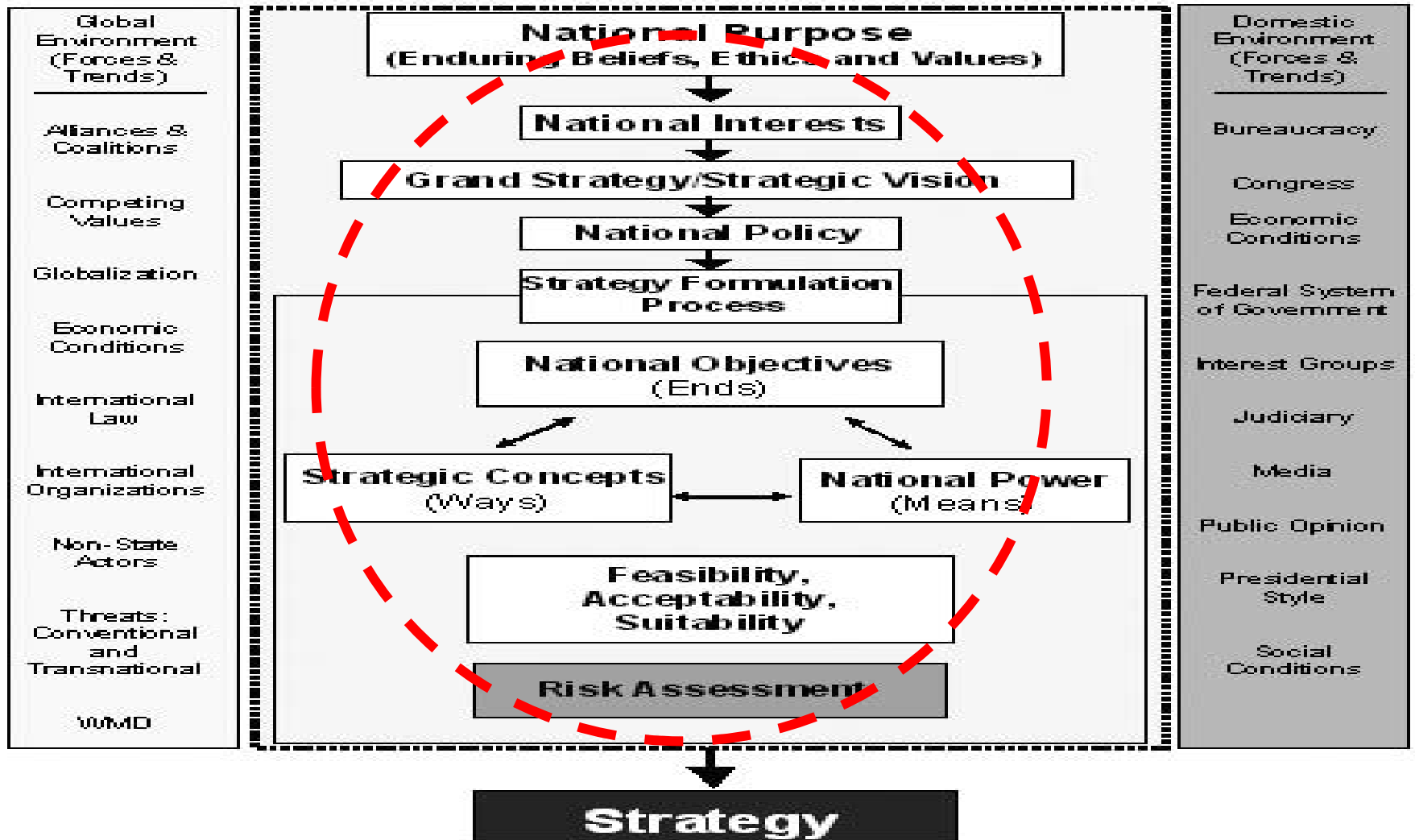


กระบวนการทางยุทธศาสตร์





Strategy Formulation Model

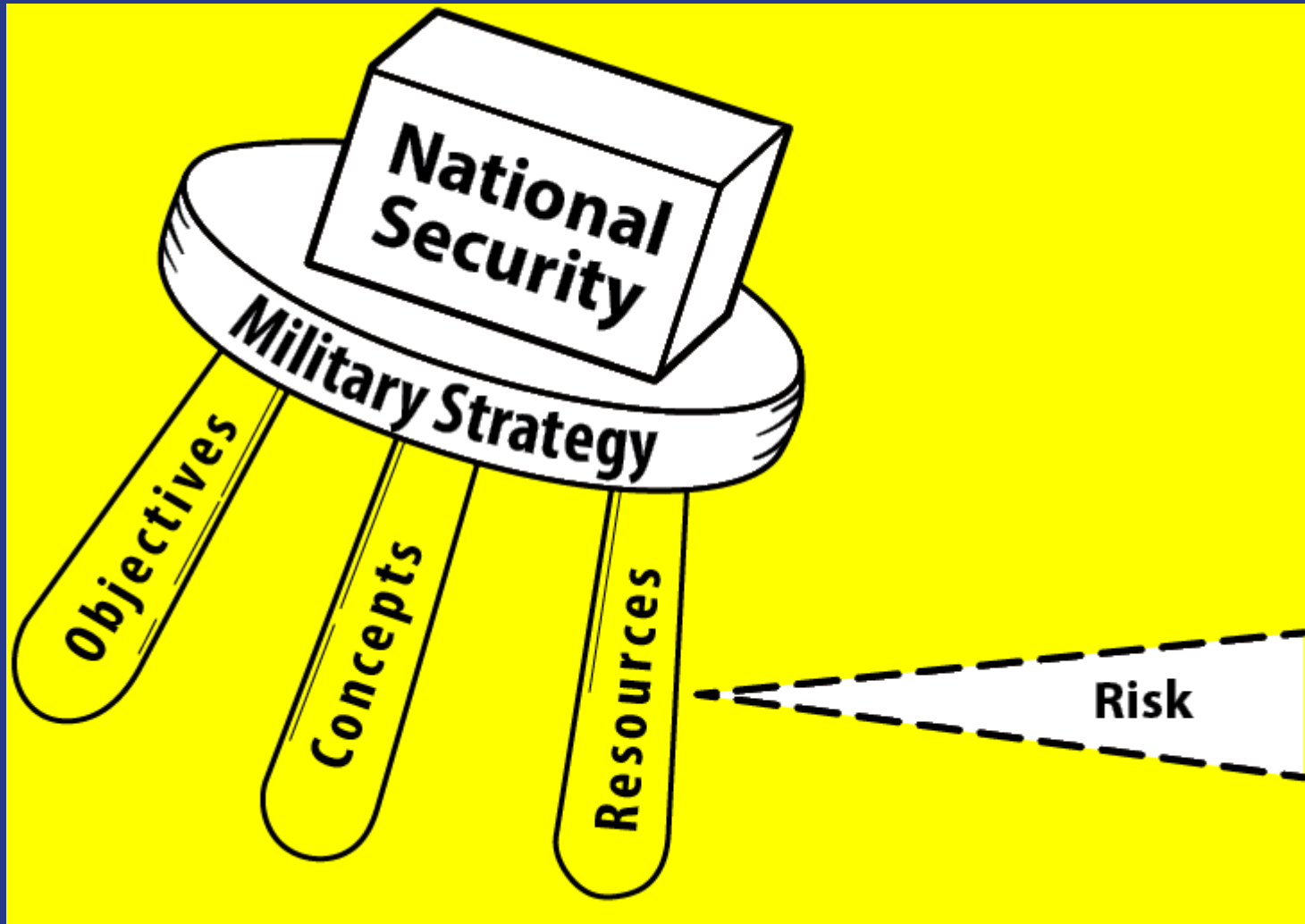




Strategy = Ends + Ways + Means .

<i>Component</i>	<i>Definition</i>
Ends	Objectives towards which one strives
Ways	Course of action
Means	Instruments by which some end can be achieved

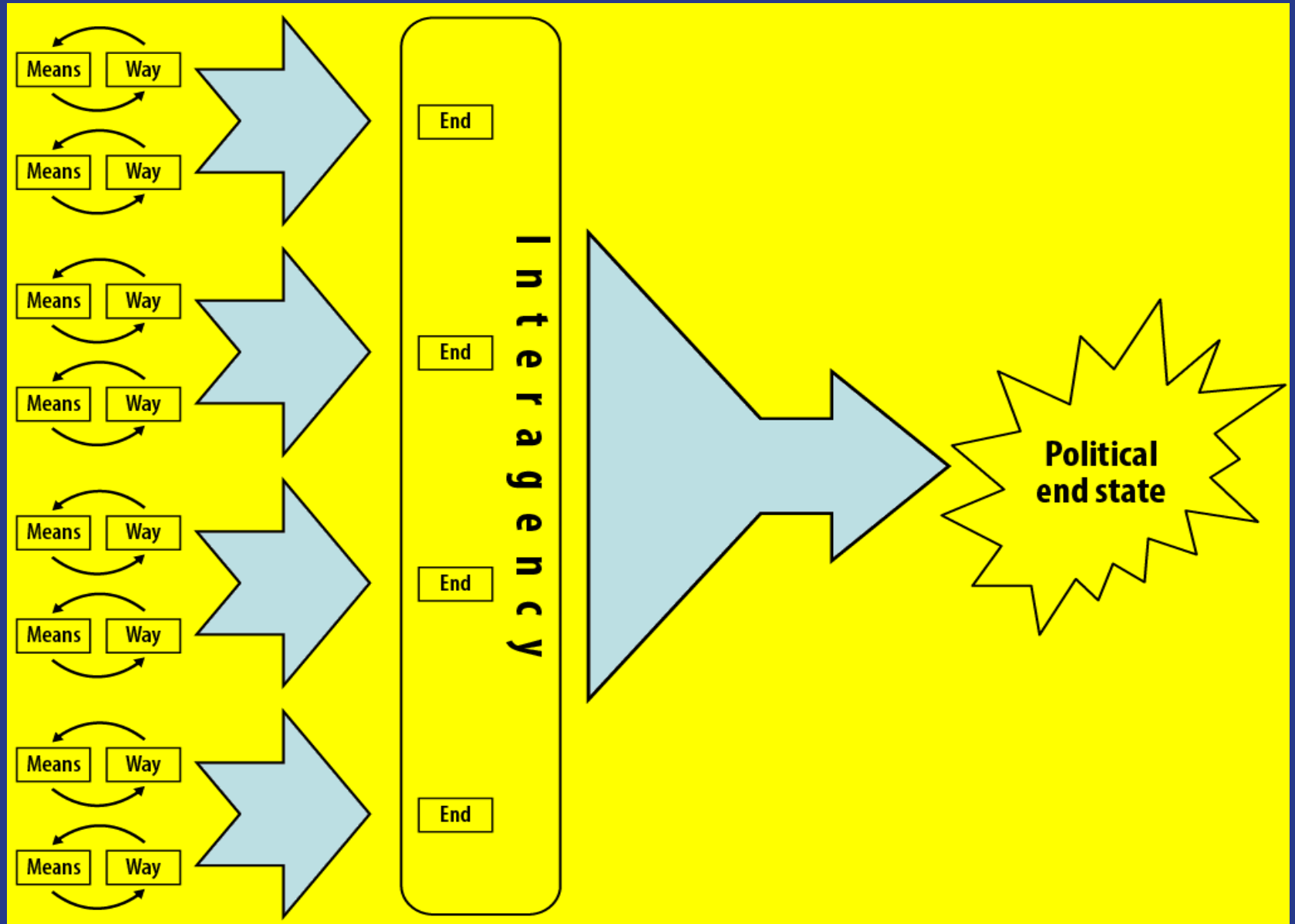
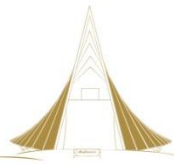
CR: Arthur F. Lykke Jr., "Defining Military Strategy = E + W + M,"
Military Review 69, no. 5 (1989)

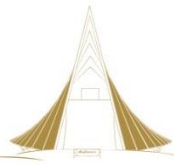


Lykke's Original Depiction of Strategy (Graphic from Arthur Lykke, "Defining Military Strategy = E + W + M," *Military Review* 69, no. 5 [1989])

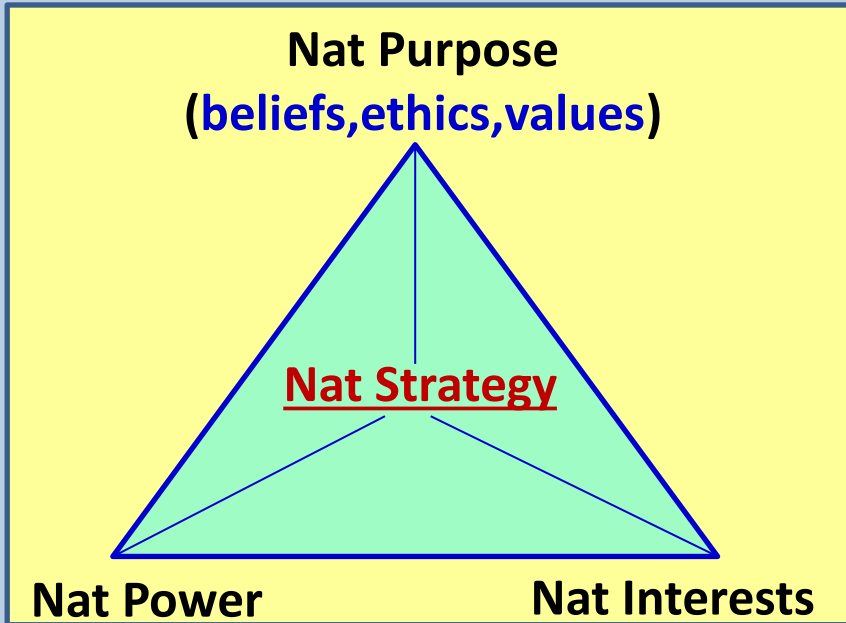


Strategy's Ends

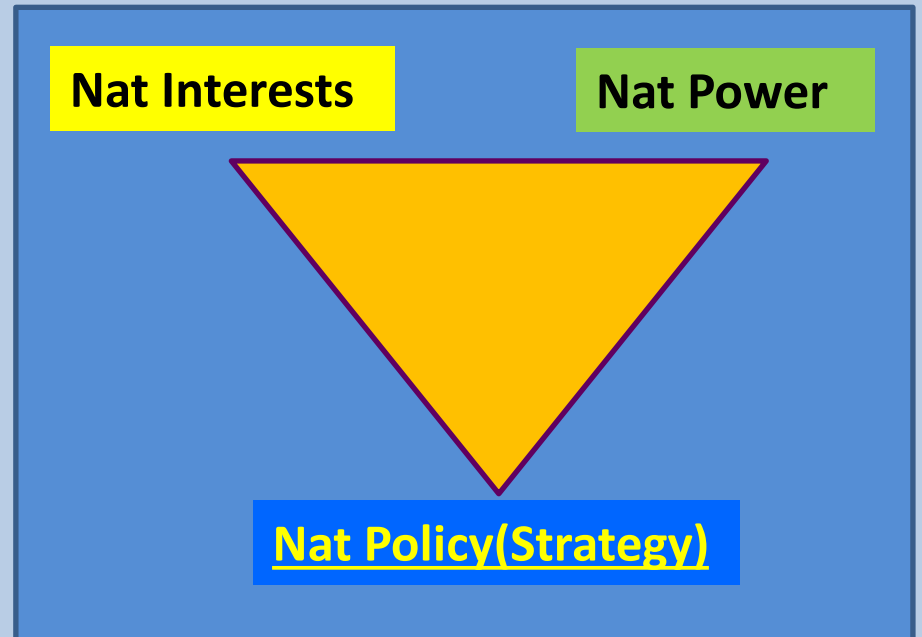




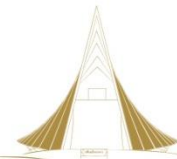
Nat Purpose
(beliefs,ethics,values)



US.

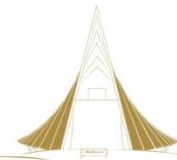


วปอ.



ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

- การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการวางแผนรวมขององค์กร ทุกประเด็นที่กำหนด จะเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร
- การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอก (Environmental Scanning)

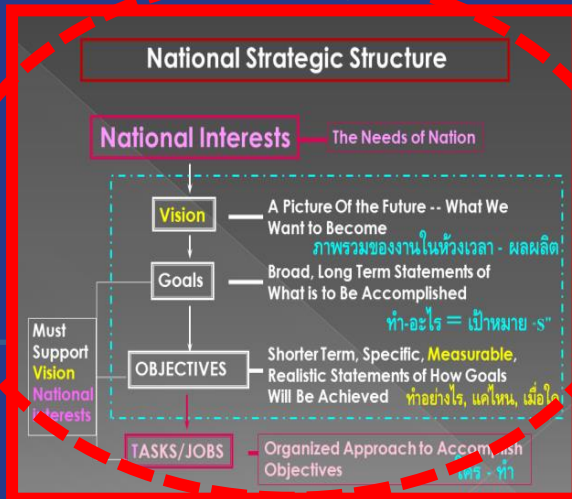
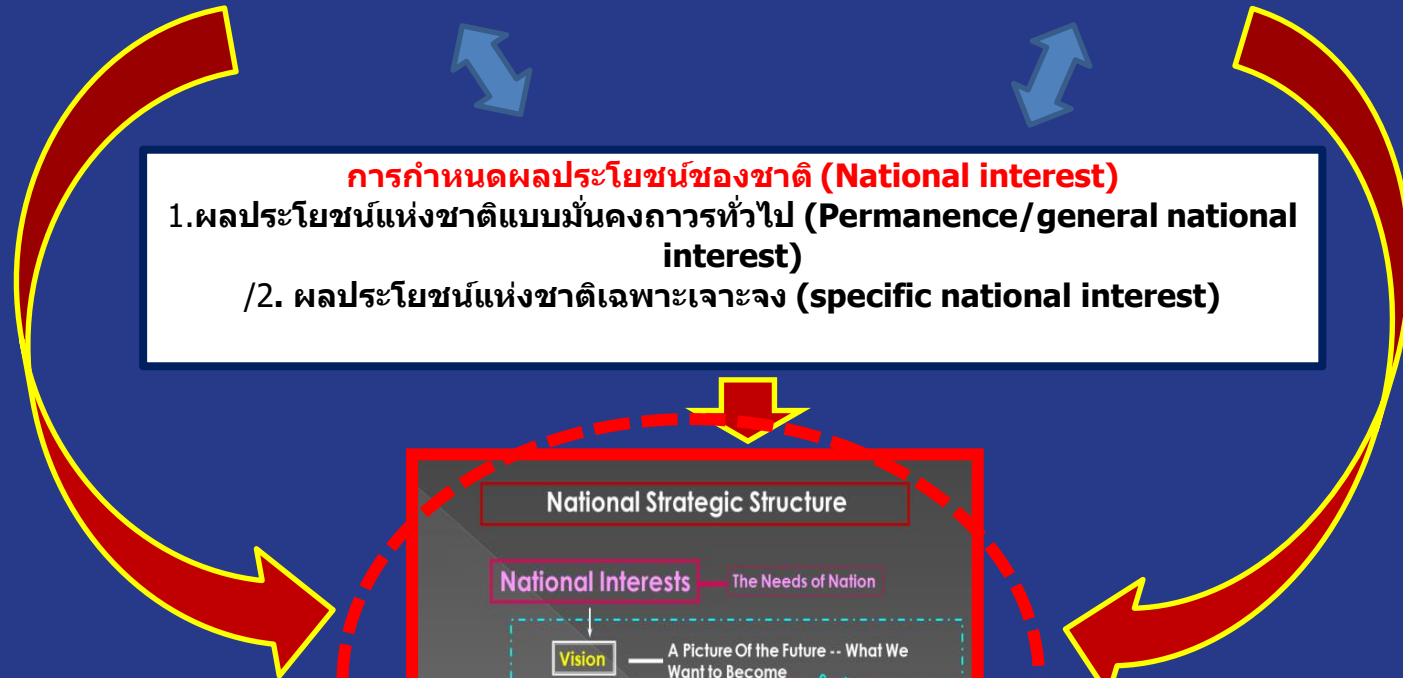
ผลลัพธ์ที่ได้
Threat / Opportunity

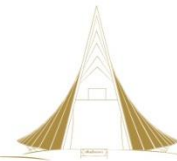
การตรวจสอบกำลังอำนาจของชาติ (National Power) ภายใน

ผลลัพธ์ที่ได้
Strength/ Weakness



การกำหนดผลประโยชน์ของชาติ (National interest)
1. ผลประโยชน์แห่งชาติแบบมั่นคงถาวรทั่วไป (Permanence/general national interest)
/2. ผลประโยชน์แห่งชาติเฉพาะเจาะจง (specific national interest)





National Strategic Structure

National Interests

The Needs of Nation

Vision

A Picture Of the Future -- What We Want to Become

ภาพรวมของงานในห้วงเวลา - ผลผลิต

Goals

Broad, Long Term Statements of What is to Be Accomplished

ทำ-อะไร = เป้าหมาย -S"

OBJECTIVES

Shorter Term, Specific, **Measurable**, Realistic Statements of How Goals Will Be Achieved

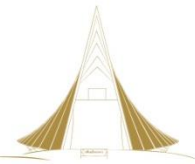
ทำอะไร, แคไหน, เมื่อใด

Must Support
Vision
National
interests

TASKS/JOBS

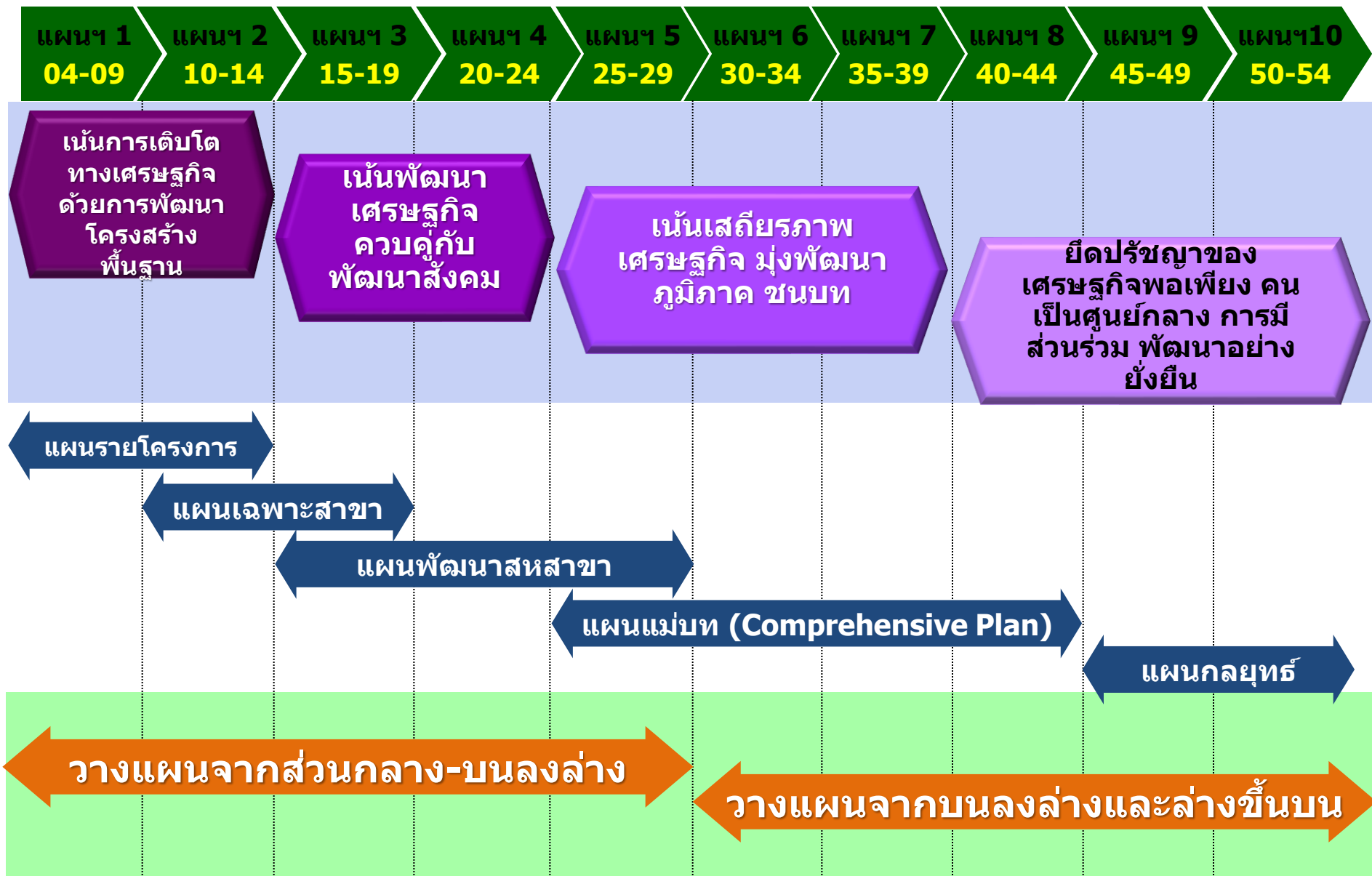
Organized Approach to Accomplish Objectives

ใคร - ทำ



Example: การวางแผนพัฒนาประเทศ

วิวัฒนาการของ...กระบวนการวางแผนพัฒนาประเทศ





การพัฒนาที่ยั่งยืน

1. เริ่มแนวคิด "การพัฒนาที่ยั่งยืน"
2. มุ่งสู่เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ รักษาอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กระจายการพัฒนาสู่ภูมิภาคและชนบท และพัฒนาคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ
3. พัฒนาเศรษฐกิจสู่เศรษฐกิจด้านหน้าในภูมิภาค และยกระดับสู่ระดับนานาชาติ

สถานะเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนฯ 7

1. รายได้ต่อหัวเพิ่มถึง 28 เท่าจากแผนฯ 1 เป็น 77,000 บาท
2. เศรษฐกิจขยายตัวร้อยละ 8.1 ต่อปี เงินเฟ้อเฉลี่ย 4.8 %
3. ทุนสำรองสูงถึง USD 38,700 ล้าน

"เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน"

ปี 2539 ในช่วงปลายแผนฯ 7 ประเทศไทยก้าวเข้าสู่วิกฤตเศรษฐกิจ

ทบทวน
ผลการ
พัฒนา
แผนฯ
1-7

สถานะแวดล้อม

- การเมือง/
ปกครองรวม
ศูนย์อำนาจ
- เศรษฐกิจ
นำสังคม
- ใช้ทรัพยากร
แรงงาน

แผนฯ 1 - แผนฯ 7
(2504 - 2539)

โดยราชการ
เพื่อประชาชน

บริหารแบบควบคุม
สั่งการ เป็น Top-
down มีกรอบใน
การวางแผน

ผล

- เศรษฐกิจดี
- สังคมมี
ปัญหา
- การพัฒนา
ไม่ยั่งยืน

ปรับตัว/พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ปรับ
กระบวนการ
ใหม่ในการพัฒนา



“คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา

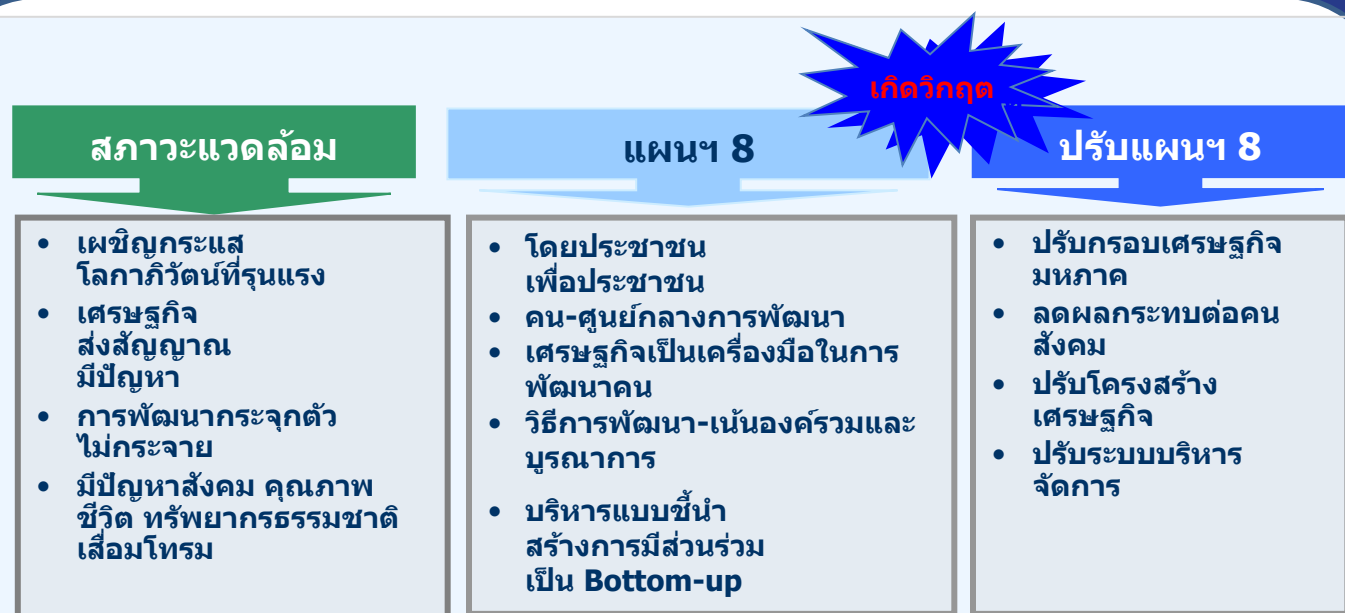
1. เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และใช้การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือ
2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำแผนใหม่เป็นแบบ “จากล่างขึ้นบน” บูรณาการแบบองค์รวม ไม่พัฒนาแยกส่วน
3. ภาคประชาชนมีส่วนร่วมพัฒนา
4. แปลงแผนสู่ปฏิบัติ โดยยึดหลักการพื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วม

สภาวะเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนฯ 8

1. วิกฤตเศรษฐกิจปี 2540
2. ปัญหาสถาบันการเงิน
3. หนี้ต่างประเทศและหนี้สาธารณะเพิ่มขึ้น
4. มีเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับภาครัฐ

จุดเริ่มการปรับกระบวนการพัฒนา ... มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม เป็นการวางรากฐานการมีส่วนร่วมของประชาชน

การปรับ
แผนฯ 8
(40-44)





ฉันทวิธานปรึษาของเศรษฐกิจพอเพียง

1. ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาต่อเนื่องจากแผนฯ 8
2. มุ่งการพัฒนาที่สมดุลคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
3. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. บริหารจัดการที่ดี ในทุกระดับ

สภาวะเศรษฐกิจและสังคมในช่วงแผนฯ 9

1. นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้
2. คุณภาพชีวิตดีขึ้น ทั้งด้านสุขภาพ ยาเสพติด และการกระจายรายได้

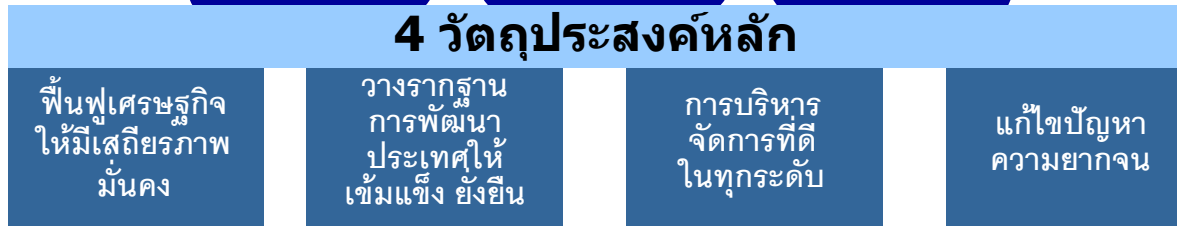
สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกระดับอย่างกว้างขวาง

เหตุการณ์รัฐประหาร 19 กันยายน 2549

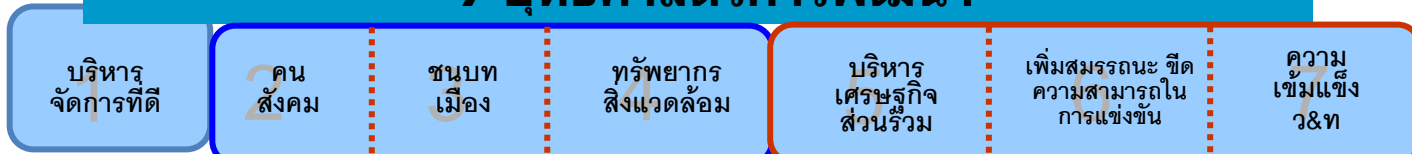
3 สังคมที่พึงประสงค์



4 วัตถุประสงค์หลัก



7 ยุทธศาสตร์การพัฒนา



การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554)

ประเมินผลการพัฒนาที่
ผ่านมาและวิเคราะห์
แนวโน้มสถานะประเทศ

สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

บริบทการเปลี่ยนแปลงต่อ การพัฒนาประเทศ

สู่สังคมผู้สูงอายุ

การ
เคลื่อนย้ายคน
เสรี

ทรัพยากรและ
สิ่งแวดล้อมแปรปรวน

5 บริบท

เทคโนโลยี
ก้าวกระโดด

ความเชื่อมโยง
เศรษฐกิจโลก

สถานะของประเทศ

ด้านสังคม : คุณภาพการศึกษา หลักประกัน
สุขภาพทั่วถึง คุณธรรม-จริยธรรมลดลง เสี่ยง
ต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ด้านเศรษฐกิจ : เศรษฐกิจโตต่อเนื่อง
ฐานการผลิตหลากหลาย พึ่งพาการนำเข้าสูง
คนจนลดลง

ด้านสิ่งแวดล้อม : ความอุดมสมบูรณ์ระบบ
นิเวศน์เริ่มเสียสมดุล คุณภาพสิ่งแวดล้อม
เสื่อมโทรม

ด้านธรรมาภิบาล : ภาครัฐการปรับตัว
ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจ
สู่ส่วนท้องถิ่น ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น

หลักการ

- พัฒนาคุณภาพ ยอมรับบริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและสร้างภูมิคุ้มกัน
- เสริมสร้างให้คนมีคุณธรรมนำความรู้ ชุมชนเข้มแข็ง และการบริหารจัดการที่ดีภาครัฐ
- แผนภาคีร่วมพัฒนา (Collaborative Plan)
 - เป้าหมายสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

วัตถุประสงค์

- สร้างโอกาสการเรียนรู้คุณธรรม จริยธรรม
- เพิ่มศักยภาพชุมชน เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย
- ปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่าสินค้า/บริการ
- สร้างภูมิคุ้มกัน/ระบบบริหารความเสี่ยงให้ภาคเศรษฐกิจต่างๆ
- สร้างระบบแข่งขันการค้า/ลงทุนให้เป็นธรรม
- เสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากร
 - เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ

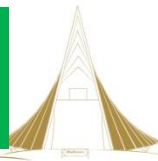
5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- ① ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้
- ② ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมเป็นฐานที่มั่นคงของประเทศ
- ③ ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน
- ④ ยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานความหลากหลายทางชีวภาพและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและคุณภาพ สวล.
- ⑤ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ

บทบาทภาคี

ภาครัฐ/ภาคการเมือง/ภาคเอกชน/
สถาบัน/สื่อ/ภาคชุมชน/ประชาชน

การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ
ภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคี
การพัฒนา



กฎ กติกาใหม่ของโลกในการบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจและสังคมโลก เช่น การค้า การลงทุน การเงิน สิ่งแวดล้อม และสิทธิมนุษยชน



- การเคลื่อนย้ายเงินทุน/สินค้า/แรงงานระหว่างประเทศต้องตัวมากขึ้น
- การจำกัดสินค้าจากประเทศกำลังพัฒนาเข้าไปจำหน่ายในตลาดประเทศพัฒนาแล้ว
- ประเทศกำลังพัฒนามีภาระมากขึ้นจากการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าและมาตรการทางด้านการละเมิดสิทธิเด็ก สตรี



การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลางรวมทั้งเอเชีย



- เศรษฐกิจเอเชียจะขยายตัวร้อยละ 6-7 ต่อปี (โลกร้อยละ 4-5 ต่อปี)
- โครงสร้างตลาดส่งออกของไทยกระจายตัวมากขึ้น
- เกิดชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อและความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น เกิดการแข่งขัน ทรัพยากรการผลิต



การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกอย่างต่อเนื่อง



- เกิดการย้ายถิ่นของแรงงานข้ามชาติเพิ่มขึ้น
- โครงสร้างการผลิตเปลี่ยนจากการใช้แรงงานเข้มข้นมาเป็นการใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น
- โครงสร้างใช้จ่ายงบประมาณเปลี่ยนแปลงไปเน้นด้านสุขภาพมากขึ้น



การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลก ก่อให้เกิดความเสียหายหลายด้าน



- ส่งผลให้อากาศแปรปรวนกระทบต่อการเกิดภัยพิบัติธรรมชาติรุนแรง เกิดการขาดแคลนน้ำ เกิดโรครบาดเพิ่มขึ้น
- ผลผลิตเกษตรของโลกและความมั่นคงทางอาหารได้รับผลกระทบ
- เกิดปัญหาความยากจน การอพยพย้ายถิ่น และการแข่งขันทรัพยากร



ความมั่นคงทางอาหารและพลังงาน จะเป็นปัญหาสำคัญในอนาคต



- จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้พลังงานไปสู่พลังงานทางเลือกมากขึ้น
- เกิดความขัดแย้งระหว่างการผลิตพืชอาหารและพืชพลังงาน



ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม



- โครงสร้างเศรษฐกิจที่จะปรับตัวสู่ภาคบริการเพิ่มขึ้น
- การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านการเงิน การผลิต
- การพัฒนาศักยภาพของสมองและสุขภาพของมนุษย์
- เป็นภัยคุกคามจากการใช้สื่อในการจรรยาบรรณการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ



การก่อการร้ายสากลมีแนวโน้มขยายไปทั่วโลก



- ส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประเทศ



กรอบแนวคิดของแผนฯ 11 (2555-2559)



กรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

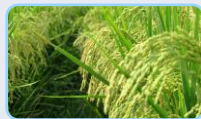
เป้าหมาย



การพัฒนาเศรษฐกิจ
ในภาพรวม



การพัฒนาเศรษฐกิจ
รายสาขา



การพัฒนาการเกษตร
สู่ความเป็นเลิศด้าน
อาหาร



การเสริมสร้างและ
พัฒนาศักยภาพคน



การลดความเหลื่อมล้ำ
ในสังคม



การเติบโตที่เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนา
อย่างยั่งยืน



การพัฒนาพื้นที่ ภาค
และการเชื่อมโยงภูมิภาค



การบริหารงานภาครัฐ
ของประชาชนเพื่อประชาชน

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ

ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรกรรมยั่งยืน แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม





กรอบวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

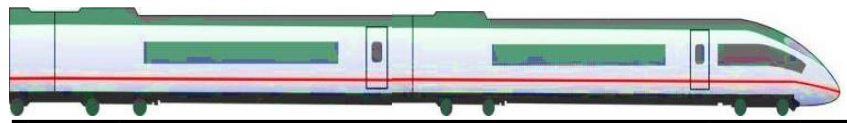
ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข



ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

-  ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
-  ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
-  ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
-  ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
-  ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
-  ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



พ.ศ.2579

2558 2560 2561 2562 2563 2564

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)

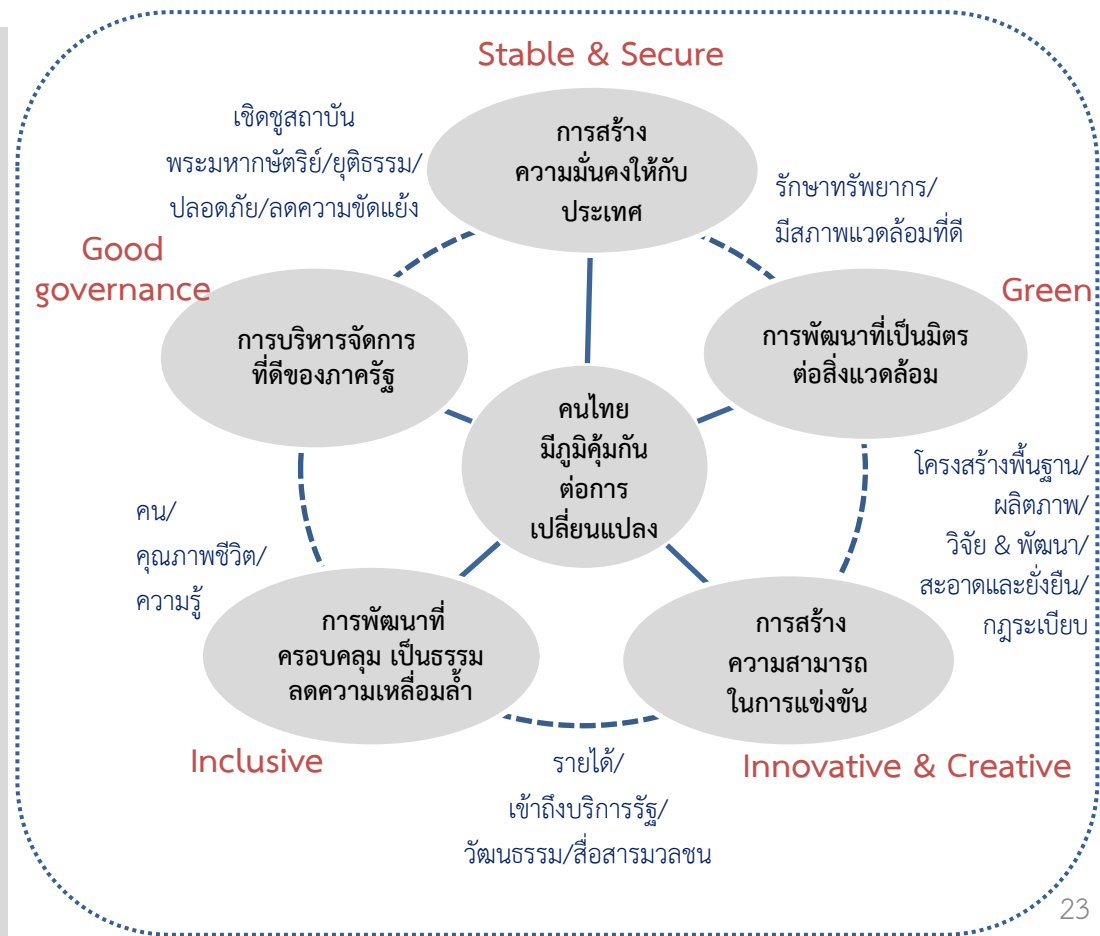
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี ในลักษณะของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาวลงสู่การปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี



ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2558-2577) : กรอบการพัฒนาระยะยาว

6 ยุทธศาสตร์หลัก

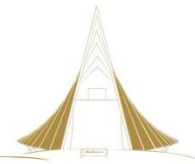
- ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ





Break





เครื่องมือในการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์

1. การคิดเชิงกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์



การคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักของการวางแผน

ด้านศิลป์

- แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตรรกะ
- หลักการบริหาร จัดการ (ทั่วไป/เฉพาะ)
 - แนวคิดริเริ่ม นวัตกรรม
- ความเห็น มุมมองที่เกี่ยวข้อง
- แนวนโยบาย(ที่เกี่ยวข้อง)

ฯลฯ

ด้านศาสตร์

- เทคนิคการวางแผนฯ
- การติดตามประเมินผล แผนฯ
- เทคนิคการระดมสมอง
 - เทคนิคการเรียนรู้
- การคาดการณ์ จินตนาการ
- การเปรียบเทียบ จัดลำดับ

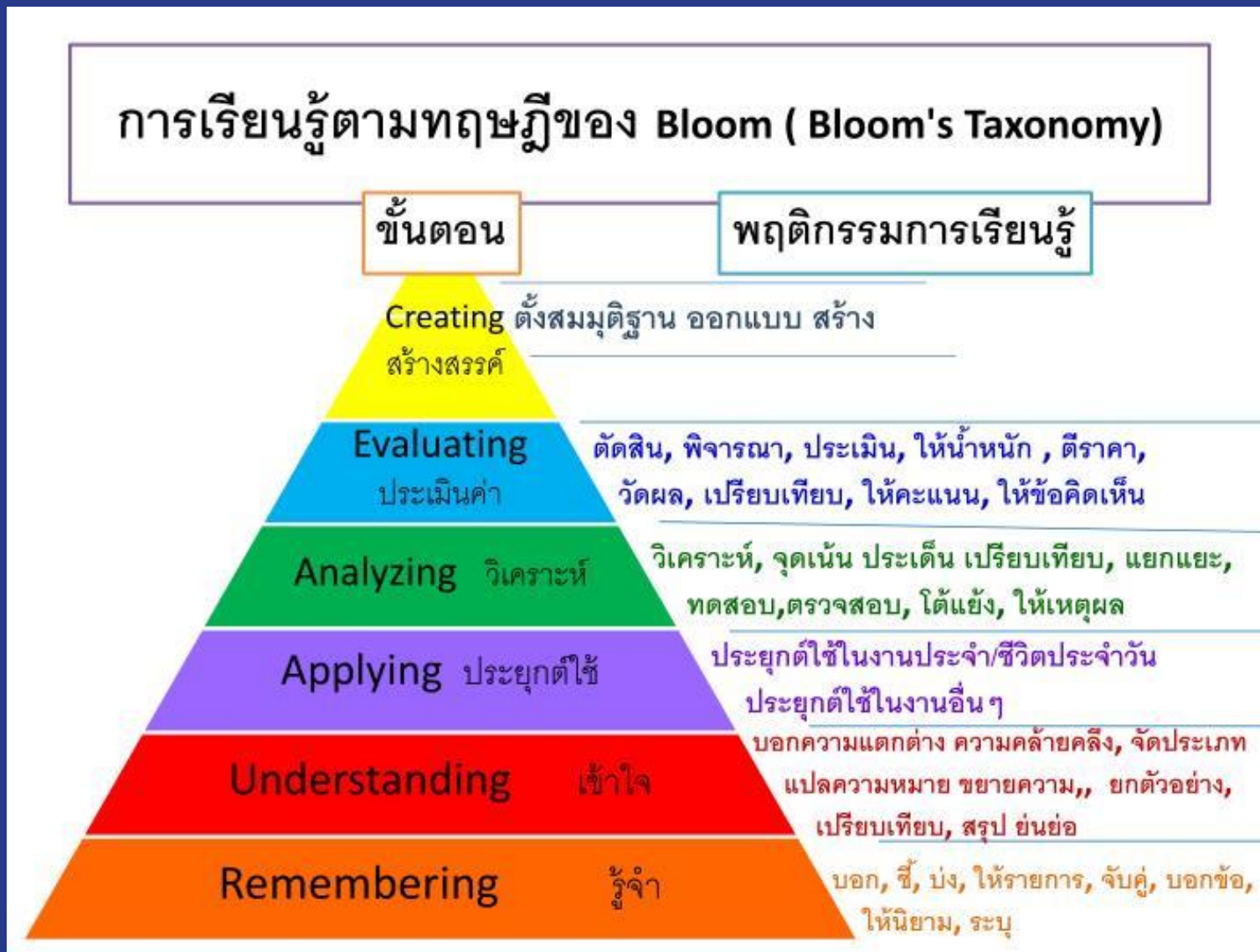
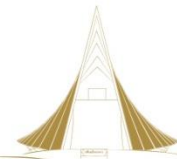
ฯลฯ

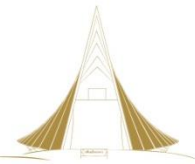
ด้านประสบการณ์

- ภูมิปัญญา-องค์ความรู้องค์กร/สังคม
 - ความรู้ ความชำนาญ
- การเมืองอย่างมีส่วนร่วม

•ปรัชญา

•ฯลฯ





การจินตนาการอนาคตจาก SWOT

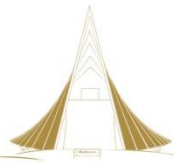
Future Scenarios

Strategic Thinking

SWOT

Mind-Set - culture
- knowledge
- Etc

Thinking but not dreaming



- Where we are now ?

Scanning



- What we want to become ?

Vision



Positioning



- How to get there ?

Strategies

- What do we have to do or change in order to get there?

Implementation

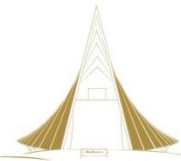


คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
What we are now?	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน ภายนอก นโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รู้เขารู้เรา (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส
What do we want to become?	ใช้ผลลัพธ์ SWOT กำหนด อนาคต แนวทางการพัฒนา ที่จะไป	Vision Mission Objectives
How will we get there?	นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดย ใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	ประเด็นยุทธศาสตร์
What do we have to do in order to get there?	นำประเด็นยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติ	ต้องมีการติดตามและ ประเมินผล



การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

- **SWOT Analysis (SW+OT)**
- **PESTLE Analysis (Political, Environmental, Social, and Technology, Legal and Economic)**
- **QUEST Analysis (Quick Environmental Scanning Technique Analysis) เริ่มจาก observe, appraisal, report, and make decision**
- **BCG Matrix**
- **Delphi Technique**



**การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอก
(Environmental Scanning)**

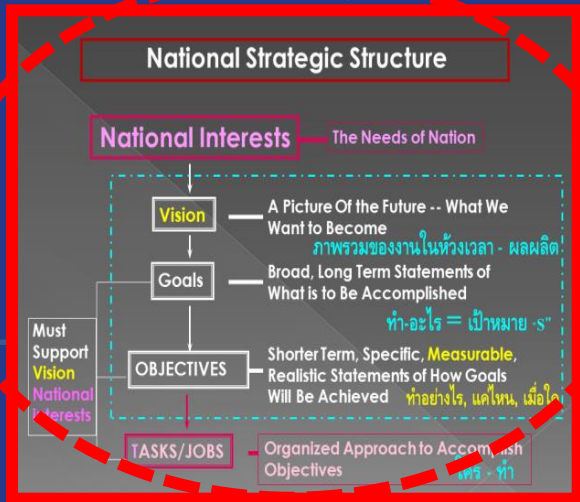
ผลลัพธ์ที่ได้
Threat / Opportunity

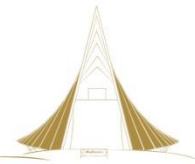
**การตรวจสอบกำลังอำนาจของชาติ
(National Power) ภายใน**

ผลลัพธ์ที่ได้
Strength/ Weakness



การกำหนดผลประโยชน์ของชาติ (National interest)
 1. ผลประโยชน์แห่งชาติแบบมั่นคงถาวรทั่วไป (Permanence/general national interest)
 /2. ผลประโยชน์แห่งชาติเฉพาะเจาะจง (specific national interest)





Stepping Outside the STEEP Box

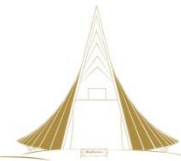
Social

Technological

Economic

Environmental

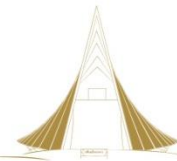
Political



Demographic and Leadership

Import
ance

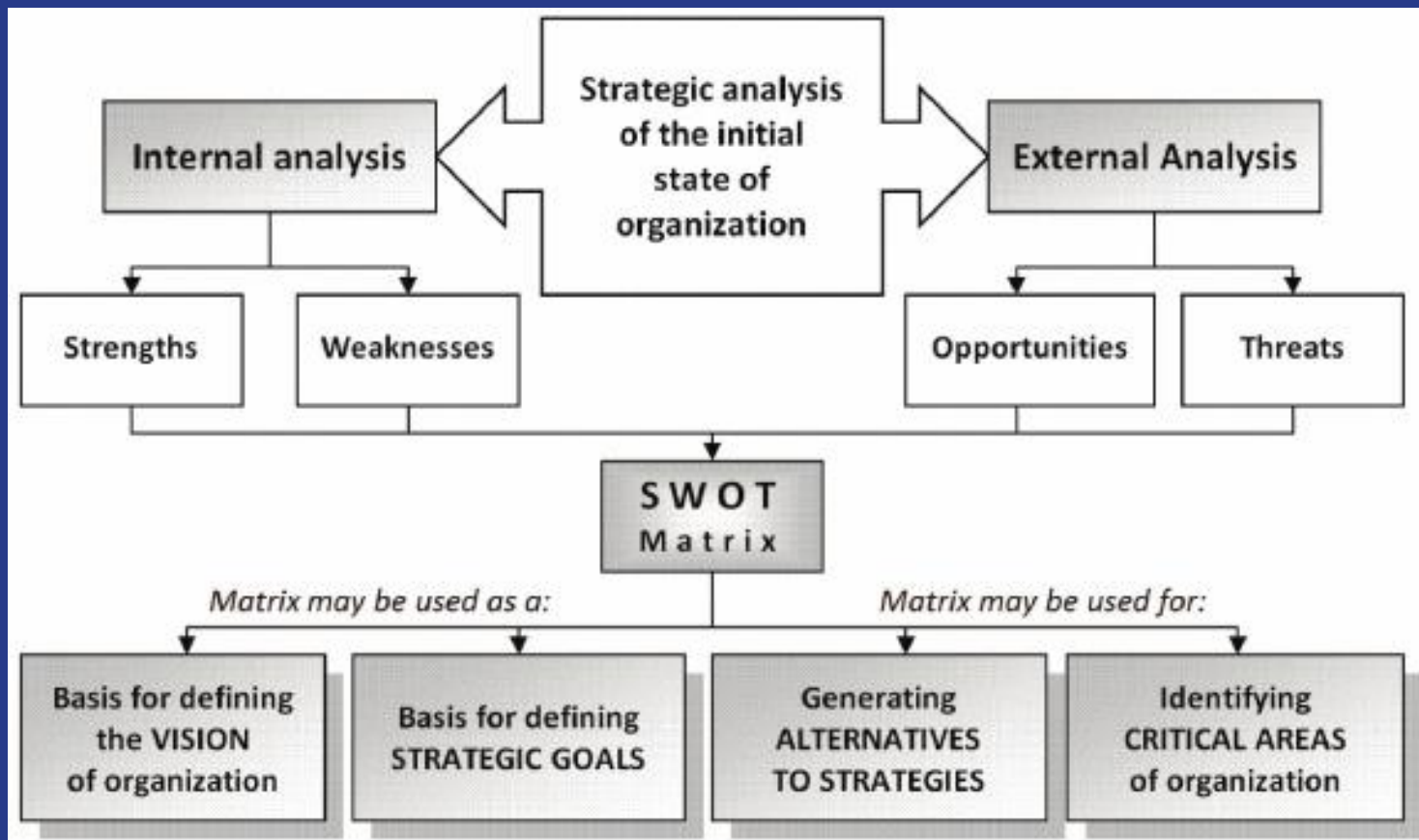




SWOT Matrix

	HELPFUL (for your objective)	HARMFUL (for your objective)
INTERNAL (within organisation)	Strengths • • • • • • S	Weaknesses • • • • • • W
EXTERNAL (outside organisation)	Opportunities • • • • • • O	Threats • • • • • • T

Basic Framework of SWOT Analysis



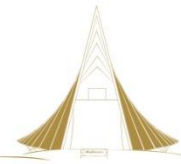


จับคู่ TOWS Matrix



- การสร้างกลยุทธ์ **SO** : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเสริมสร้างโอกาส
- สร้างกลยุทธ์ **WO** : กลยุทธ์เชิงแก้ไข ชนาะจุดอ่อนด้วยโอกาส
- สร้างกลยุทธ์ **ST** : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- สร้างกลยุทธ์ **WT** : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัยภายนอก	S	W
O	SO : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส	WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
T	ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค



การวิเคราะห์กลยุทธ์เป๊ปซี่



TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมภายใน
(7's staff/structure/Skill/System/Style/Strategy/share Value)

จุดแข็ง - Strength
S1. เป็น Global Brand
S2. การทำ promotion

จุดอ่อน - Weakness
W1. เครื่องดื่มไม่มีคุณค่าทางโภชนาการ
W2. ใช้ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ

โอกาส-Opportunity
O1 Technology การผลิต
O2 ตลาดสินค้าไร้แอลกอฮอล์

SO → **เชิงรุก**
S1+O2 Pepsi Max 

WO → **เชิงแก้ไข**

ภัยคุกคาม-Threat
T1 สินค้าทดแทน
T2 การแข่งขันที่รุนแรง

ST → **เชิงป้องกัน**

WT → **เชิงรับ**

สภาพแวดล้อมภายนอก
STEP
• Social
• Technology
• Economic
• Policy
5 Force Model



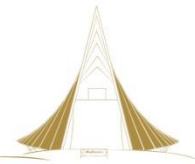
- ถ้าคุณเป็น Pepsi จะวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไรจากรูปที่ให้





BCG Model





แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ BCG Matrix

Star Situation (SO)

ภายนอกเหนือและภายในเด่น

กลยุทธ์แบบ **Aggressive** (เชิงรุก) โดยใช้
จุดแข็งไปบุก เปิดเพิ่ม ขยายงาน กระจาย

Cash Cows Situation (ST)

ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น

กลยุทธ์แบบ **stability** รักษาเสถียรภาพ โดย
ใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคาม
โดยปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน หลีกเลี้ยง ปกป้อง

Question Marks (WO)

ภายนอกเหนือ ภายในด้อย

กลยุทธ์แบบ **turn around** โดยแก้ไข
จุดอ่อนเพื่อหาโอกาส หรือหาจุดแข็งมาเสริม
ปรับปรุง พัฒนา สร้างเครือข่าย หาแนวร่วม

Dogs Situation (WT)

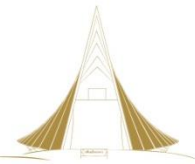
ภายนอกจุดภายในด้อย

กลยุทธ์แบบ **retrenchment** โดยเลิก หรือ
ถ่ายโอนบางกิจการที่มีจุดอ่อนและภัยคุกคาม
คือฟื้นไม่ขึ้น ปรับเปลี่ยน **-re-**
engineering แก้ไข



ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



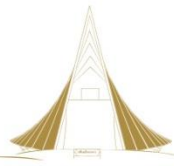


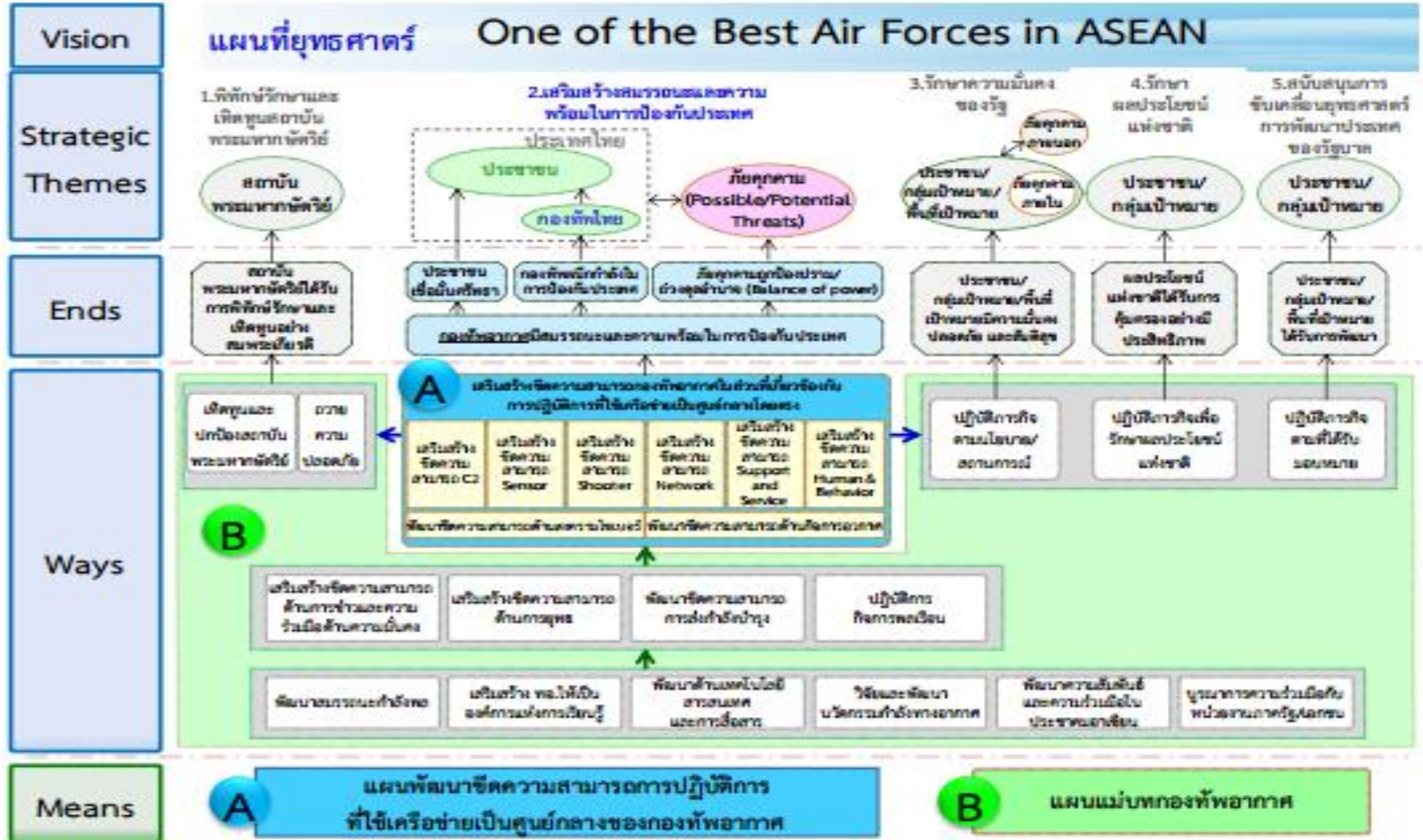
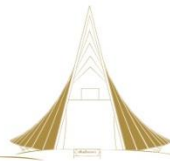
Strategic Map

- เป็นเครื่องมือทางการบริหาร **Implementation**
- เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์
- เป็นแผนภาพการทำงานของประเทศ ขององค์กรว่าจะมุ่งไปสู่อะไร ให้ทุกคนเข้าใจร่วมกัน



Example

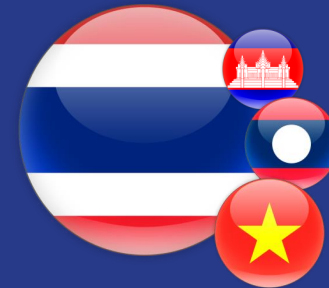
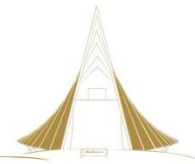






ความแตกต่างระหว่าง **Goals, Targets and Objectives**

- Goals is closed-ended attribute which is precise and expressed in specific terms
- Goals is the desired results we seek, expressed in general terms, They are long term, open-ended, (and rarely finally achieved 😊).
- เป้าประสงค์ คือสิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุ หรือเป้าหมายประเด็นยุทธศาสตร์ (ใคร ได้อะไร ด้วยคุณภาพอย่างไร)
- Objective is the desired or needed result to be achieved by a specific time. An objective is broader than a goal, and one objective can be broken down into a number of specific goals.
- Objective คือการแปลงหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้
- Targets คือตัวเลข หรือ ค่าของตัวชี้วัด ที่จะต้องไปให้ได้

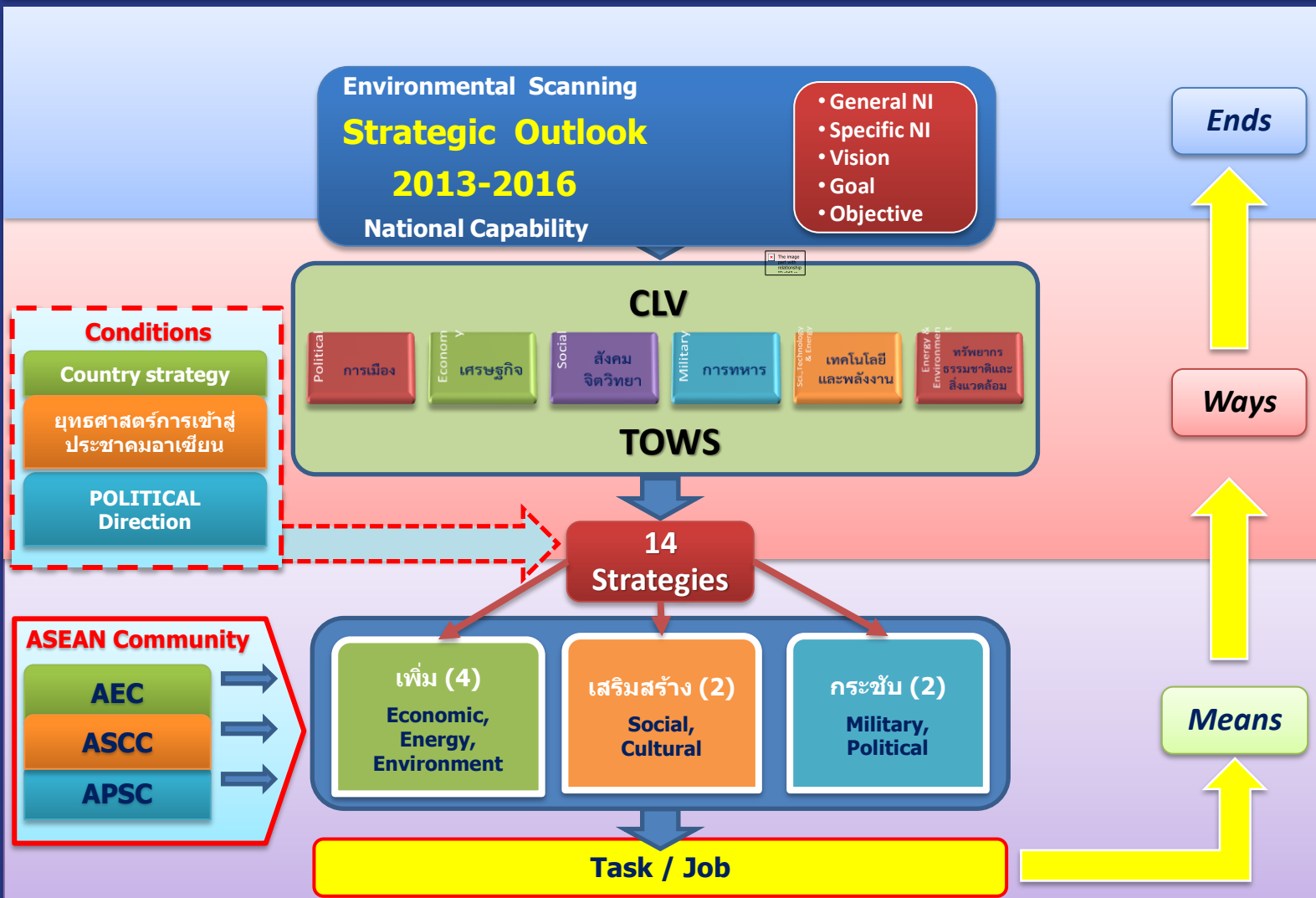


ช่วงที่ ๒ : ระเบียบวิธีวิจัย Research Methodology

Example



Overview การจัดทำยุทธศาสตร์



Opportuni

01. การเข้าสู่ประชาคม ASEAN



02. วัฒนธรรมประเพณี



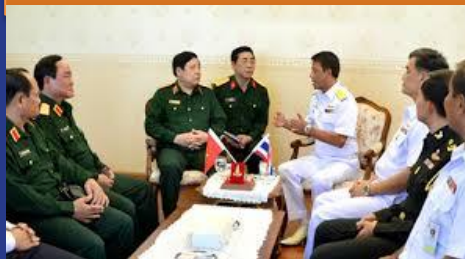
03. ทรัพยากรธรรมชาติ



04. ต้นทุนการผลิตต่ำ



05. ความร่วมมือด้านต่างๆทางการทหาร



06. ส่งเสริม



Threat

T1. ความยากจนยังต้องพึ่งพาประเทศอื่น



T2. โครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานยังไม่เพียงพอ



T3. ความเชื่อมโยงระบบคมนาคมขนส่ง



T4. แหล่งผ่าน/ผลิต สินค้าผิดกฎหมาย



T5. ความแตกต่างของระบบการปกครอง



Strength

S1. มีวัฒนธรรม ประเพณีที่งดงาม



S2. ความก้าวหน้าทาง



S3. ทำเลที่ตั้ง



S4. เศรษฐกิจที่ดี



S5. การทหารดี มีประสบการณ์ต่างๆ



S6. ความสัมพันธ์ที่ดีใน CLV



Weakness

W1. ทางผ่านยาเสพติดของผิดกฎหมาย



W2. ความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นอน (เพราะบาง)



W3. ต้นทุนการผลิตที่สูง



W4. มีชายแดนติดต่อหลายประเทศ



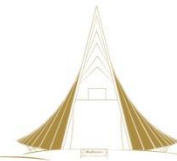
National Interests (General & Specific : Gen. NI & Spec. NI)





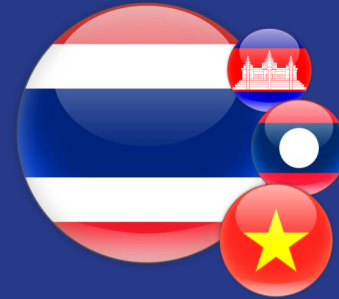
Thailand's Vision 2016



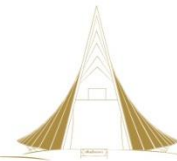


ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ของชาติ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และ
วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์

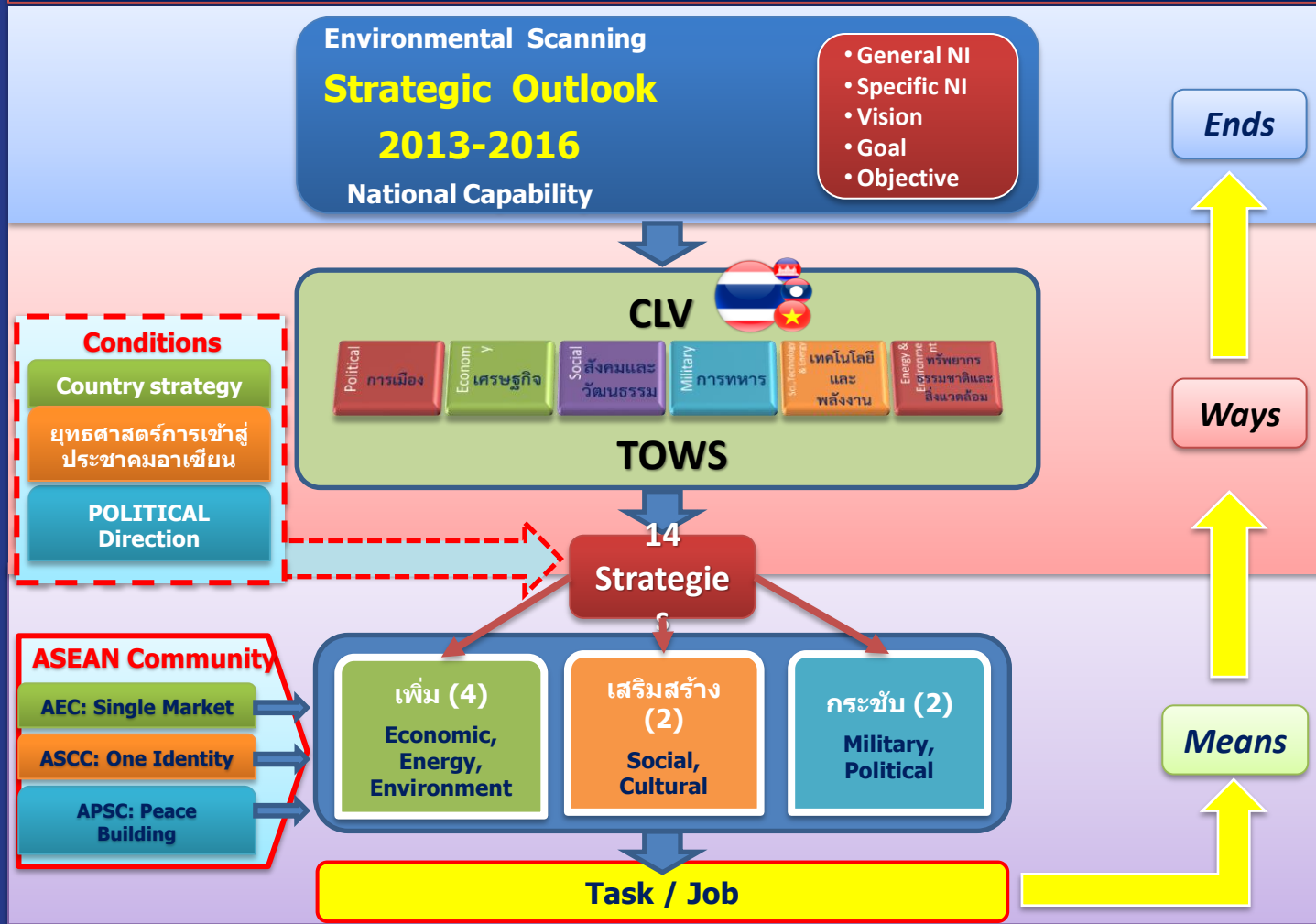


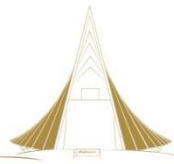


ช่วงที่ ๓ : SWOT analysis /TOWS Matrix



ภาพรวมกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงไทย-CLV





การวิเคราะห์ขั้นตอนที่

SWOT

ประเทศไทย

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S1. เศรษฐกิจและสังคมที่แข็งแกร่ง S2. วัฒนธรรมที่โดดเด่น	W1. ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลง W2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน W3. อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่ชะลอตัว W4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง W5. อัตราการเติบโตที่ต่ำลง W6. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม W7. ปัญหาการทุจริต	O1. แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน O2. ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs) T2. การขยายตัวของห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคอาเซียน T3. ความตกลงการค้าเสรีที่เพิ่มจำนวนขึ้น T4. การพัฒนาที่ยั่งยืน	T1. ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน T2. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง T3. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม T4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคง

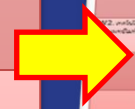
ประเทศกัมพูชา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S1. ความเป็นพันธมิตรกับอาเซียน S2. วัฒนธรรมที่โดดเด่น	W1. ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลง W2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน W3. อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่ชะลอตัว W4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง W5. อัตราการเติบโตที่ต่ำลง W6. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม W7. ปัญหาการทุจริต	O1. แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน O2. ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs) T2. การขยายตัวของห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคอาเซียน T3. ความตกลงการค้าเสรีที่เพิ่มจำนวนขึ้น T4. การพัฒนาที่ยั่งยืน	T1. ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน T2. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง T3. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม T4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคง

ประเทศเวียดนาม

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S1. เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว S2. วัฒนธรรมที่โดดเด่น	W1. ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลง W2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน W3. อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่ชะลอตัว W4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง W5. อัตราการเติบโตที่ต่ำลง W6. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม W7. ปัญหาการทุจริต	O1. แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน O2. ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs) T2. การขยายตัวของห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคอาเซียน T3. ความตกลงการค้าเสรีที่เพิ่มจำนวนขึ้น T4. การพัฒนาที่ยั่งยืน	T1. ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐาน T2. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง T3. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม T4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคง

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy)	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
อุปสรรค (ภัยคุกคาม)	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy)



TOWS Vietnam

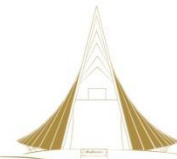
W	O	จุดแข็ง/จุดอ่อน
W1. ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลง	T1. การขยายตัวของห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคอาเซียน	W1: ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลง T1: การขยายตัวของห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคอาเซียน
W2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	T2. ความตกลงการค้าเสรีที่เพิ่มจำนวนขึ้น	W2: ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน T2: ความตกลงการค้าเสรีที่เพิ่มจำนวนขึ้น
W3. อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่ชะลอตัว	T3. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง	W3: อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่ชะลอตัว T3: ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง
W4. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง	T4. การพัฒนาที่ยั่งยืน	W4: ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเมือง T4: การพัฒนาที่ยั่งยืน

TOWS Laos

S	O	จุดแข็ง/จุดอ่อน
S1. เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	O1. แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน	S1: เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว O1: แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน
S2. วัฒนธรรมที่โดดเด่น	O2. ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs)	S2: วัฒนธรรมที่โดดเด่น O2: ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs)

TOWS Cambodia

O	จุดแข็ง/จุดอ่อน
O1. แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน	O1: แนวโน้มการเติบโตของอาเซียน
O2. ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs)	O2: ความเป็นพันธมิตรกับประเทศกำลังพัฒนา (LDCs)

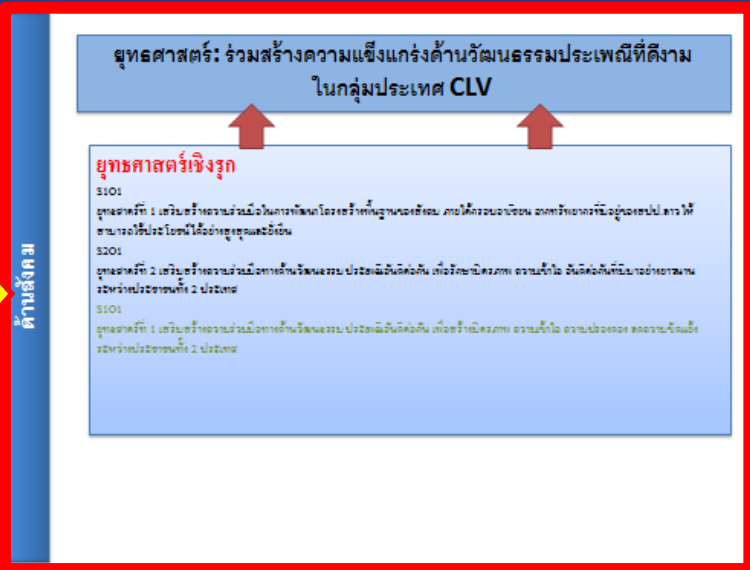


การวิเคราะห์ขั้นตอนที่
2

TOWS Laos		
S	O	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
S1- วัฒนธรรมของชาติ	O1- เส้นเขตแดนอาเซียน	S1O1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างภาพลักษณ์ในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามกรอบที่มีอยู่ของสถาบัน ให้อาจารย์ได้ประโยชน์ไม่แพ้จากครูต่างชาติ
S2- วัฒนธรรมของชาติ	O2- มาตรการพัฒนาของสถาบันศึกษาในอาเซียน	S2O1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบงานด้านวิชาการ วัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรภายใน และใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสม เพื่อประชาสัมพันธ์ 2 ประการ

TOWS Vietnam		
W	T	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
W1- วัฒนธรรมและค่านิยมของชาติ	T1- วัฒนธรรมที่แตกต่าง ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม	W1T1 ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบงานด้านวิชาการ วัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่มีอยู่ของสถาบัน ให้อาจารย์ได้ประโยชน์ไม่แพ้จากครูต่างชาติ
W2- วัฒนธรรมของชาติ	T2- ระบบโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันศึกษาในอาเซียน	W1T2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบงานด้านวิชาการ วัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรตามกรอบที่มีอยู่ของสถาบัน ให้อาจารย์ได้ประโยชน์ไม่แพ้จากครูต่างชาติ
	T3- วัฒนธรรมของชาติที่เป็นลบ (The World's Worst Offenders)	
	T4- วัฒนธรรมของชาติที่เป็นบวก (The World's Best Offenders)	

TOWS Cambodia		
S	O	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
S1- วัฒนธรรมของชาติ	O1- เส้นเขตแดนอาเซียน	S1O1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างภาพลักษณ์ในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามกรอบที่มีอยู่ของสถาบัน ให้อาจารย์ได้ประโยชน์ไม่แพ้จากครูต่างชาติ





การวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 3

ด้านเศรษฐกิจ

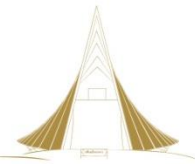
ยุทธศาสตร์ 1: ส่งเสริมการลงทุนภาคการผลิต ภาคการบริการ
ในกลุ่มประเทศ CLV

ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิต การลงทุนไปแหล่งการผลิตที่
ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าของลาว

ยุทธศาสตร์ 2: ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูงในลาวและสร้าง
ภาพลักษณ์ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน

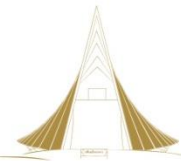
ยุทธศาสตร์ 3: สร้างความร่วมมือในการลงทุน การพัฒนาโครงสร้าง
พื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ 4: พัฒนาระบบโลจิสติก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขันในกลุ่มประเทศ CLV



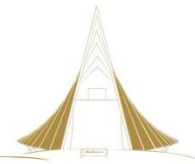
จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1. มีวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีงาม	W1. ทางผ่านยาเสพติดของผิดกฎหมาย
S2. ทำเลที่ตั้ง	W2. ต้นทุนการผลิตที่สูง
S3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	W3. มีชายแดนติดต่อหลายประเทศ (ปัญหาชายแดน อาชญากรรม)
S4. เศรษฐกิจที่ดี	W4. ความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นอน (เปราะบาง)
S5. ความสัมพันธ์ที่ดีใน CLV	W5. ทรัพยากรที่จำกัด
S6. ด้านการทหารที่ดี ประสบการณ์ต่างๆ (การรับมือภัยพิบัติ)	

โอกาส	อุปสรรค
O1. การเข้าสู่ประชาคม ASEAN	T1 ความยากจนยังต้องพึ่งพาประเทศอื่น
O2. วัฒนธรรมประเพณี ศาสนา ที่คล้ายคลึงกัน	T2 โครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน ยังไม่เพียงพอ
O3. ทรัพยากรธรรมชาติ	T3 ความเชื่อมโยงระบบคมนาคมขนส่ง
O4. ต้นทุนการผลิตต่ำ	T4 ความแตกต่างของระบบการปกครอง
O5. ส่งเสริมการลงทุน	
O6. ความร่วมมือด้านต่างๆ	



ภาพรวม TOWS CLV





ด้านเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ 1 :

เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า
บริการ การค้าและลงทุน

ยุทธศาสตร์ 2 :

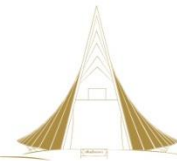
ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูงและสร้าง
ภาพลักษณ์ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ 3 :

ร่วมมือในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ 4 :

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



ยุทธศาสตร์ 1 :

เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า
บริการ การค้าและลงทุน



ยุทธศาสตร์เชิงรุก

S1S2S3 010203

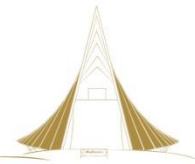
ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการลงทุน ภาคการผลิตและ
ภาคบริการ

S1S2 0102

ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการลงทุนในประเทศกัมพูชา
เพื่อลดต้นทุนการผลิต

S1 01

ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการลงทุนในประเทศ
เวียดนามเพื่อลดต้นทุนการผลิต



ยุทธศาสตร์ 2 :

ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูงและสร้าง
ภาพลักษณ์ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน



ยุทธศาสตร์แก้ไข

W1 010203

ยุทธศาสตร์ 1 ส่งเสริมการย้ายฐานการผลิต การ
ลงทุนไปแหล่งการผลิต
ที่ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า

ยุทธศาสตร์ 2 ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูง
รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์
ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน



ยุทธศาสตร์ 3 :

ร่วมมือในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน



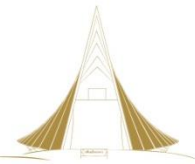
ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน

S1S2 T1

ยุทธศาสตร์ สร้างความร่วมมือในการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

S1S2 T1T2

ยุทธศาสตร์ สร้างความร่วมมือในการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน



ยุทธศาสตร์ 4 :

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อ
เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



ยุทธศาสตร์แก้ไข

W1 O1O2O3

ยุทธศาสตร์ การขอรับความช่วยเหลือด้านการ
พัฒนาประเทศและความร่วมมือด้านโลจิสติกส์

W1W2 O1O2

ยุทธศาสตร์ การขอรับความช่วยเหลือด้านการ
พัฒนาประเทศและความร่วมมือด้านโลจิสติกส์

W1W2 O1

ยุทธศาสตร์ การขอรับความช่วยเหลือด้านการ
พัฒนาประเทศและความร่วมมือด้านโลจิสติกส์



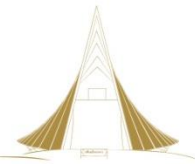
ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ 1 :

เสริมสร้างความร่วมมือด้านวัฒนธรรมประเพณี
ที่ดึงดูดในกลุ่มประเทศ CLV

ยุทธศาสตร์ 2 :

ร่วมมือกันในกลุ่มประเทศ CLV พัฒนาคุณภาพชีวิต
และการคุ้มครองทางสังคม



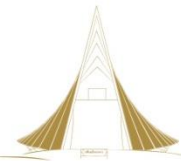
ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ 1 :

สร้างความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและส่งเสริม
การลงทุนร่วมในพัฒนาทรัพยากรของประเทศ
ในกลุ่ม CLV

ยุทธศาสตร์ 2 :

ป้องกันและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมตามแนวชายแดน ในกลุ่มประเทศ CLV



ด้านการเมือง

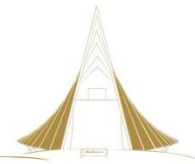


ยุทธศาสตร์ 1 :

ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเชิงรุกในระดับ
ทวิภาคีและพหุภาคี

ยุทธศาสตร์ 2 :

ส่งเสริมความเข้าใจให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน



ด้านการทหาร

ยุทธศาสตร์ 1 :

เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางการทหารและการ
ป้องกันภัยคุกคามไม่ตามแบบ ในระดับอนุภูมิภาค

↑

ยุทธศาสตร์ : สร้าง
ความร่วมมือเพื่อให้
สามารถให้การ
สนับสนุนทางทหารต่อ
กันได้ ความร่วมมือ
ด้านความมั่นคงทาง
ทะเลและชายฝั่ง

↑

ยุทธศาสตร์ : สร้างการ
ป้องกันอาชญากรรม
ตลอดแนวชายแดนและ
ลำน้ำโขง
และความร่วมมือในการ
ป้องกันภัยพิบัติ



ด้านพลังงาน



ยุทธศาสตร์ 1 :

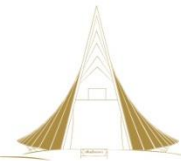
ร่วมลงทุนด้านพลังงานไฟฟ้าโดยอาศัย
ความได้เปรียบด้านภูมิประเทศที่เป็นศูนย์กลาง
ด้านโครงข่ายพลังงาน

ยุทธศาสตร์ 2 :

สร้างความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านพลังงาน
ในกลุ่มประเทศ CLV

ยุทธศาสตร์ 3 :

สนับสนุนภาคเอกชนในการลงทุนในโครงการด้าน
พลังงานต่างๆ



สังคมและวัฒนธรรม

- เสริมสร้างความร่วมมือด้านวัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิมในกลุ่มประเทศ CLV
- ร่วมมือกันในกลุ่มประเทศ CLV พัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม

การเมือง

- ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเชิงรุกในระดับทวิภาคีและพหุภาคี
- ส่งเสริมความเข้าใจให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

เศรษฐกิจ

- เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้าบริการ การค้าและลงทุน
- ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูงในลาวและสร้างภาพลักษณ์ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน
- สร้างความร่วมมือในการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- สร้างความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนร่วมในพัฒนาทรัพยากรของประเทศในกลุ่ม CLV
- ปกป้องและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามแนวชายแดนในกลุ่มประเทศ CLV

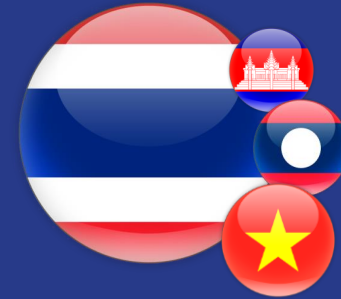
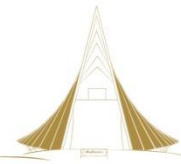


- เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทหารและการป้องกันภัยคุกคามไม่ตามแบบ ในระดับอนุภูมิภาค

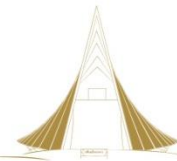
- ร่วมลงทุนด้านพลังงานไฟฟ้า โดยอาศัยความได้เปรียบด้านภูมิประเทศที่เป็นศูนย์กลางด้านโครงข่ายพลังงาน
- สร้างความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านพลังงานในกลุ่มประเทศ CLV
- สนับสนุนภาคเอกชนในการลงทุนในโครงการด้านพลังงานต่างๆ

การทหาร

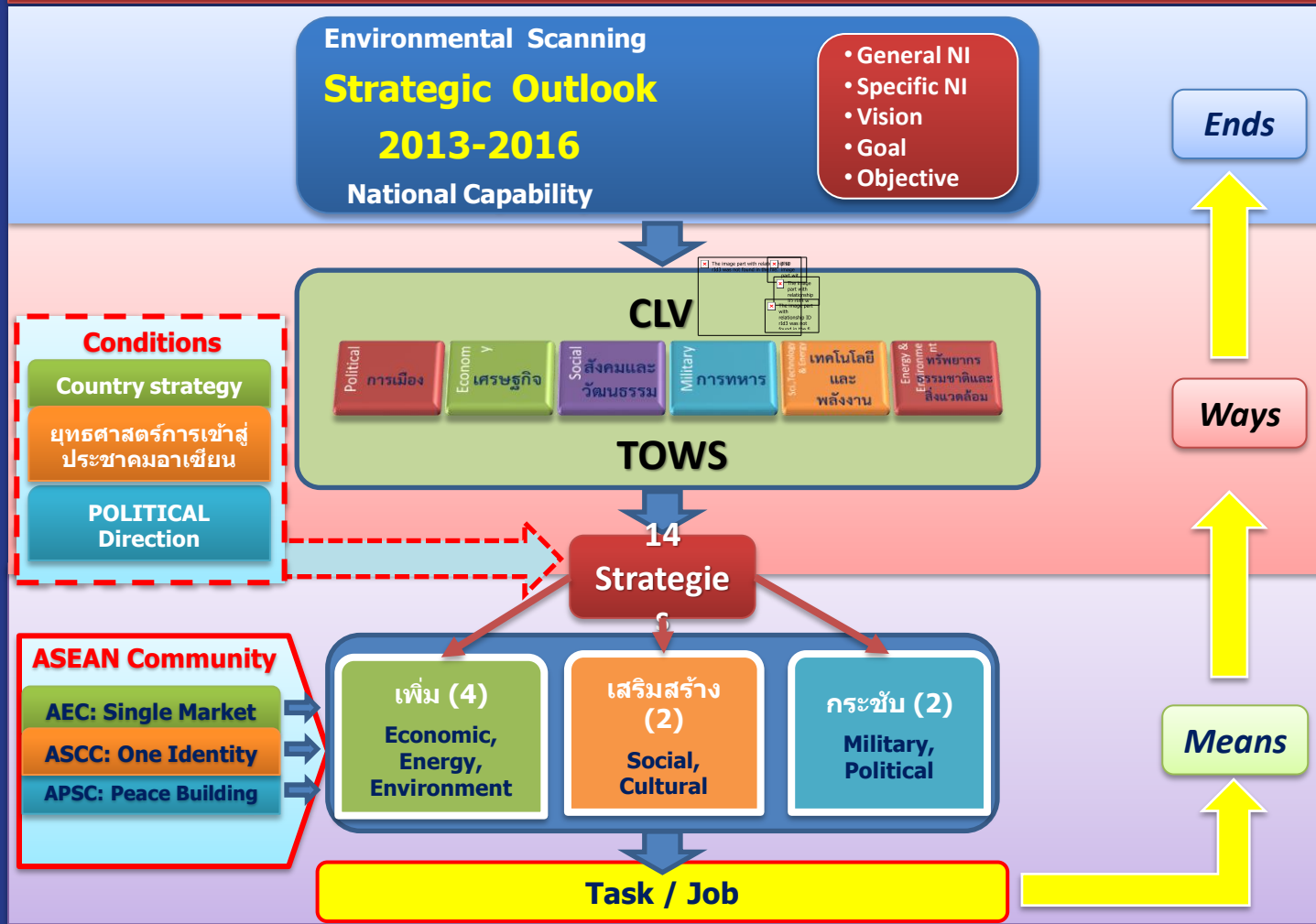
พลังงาน

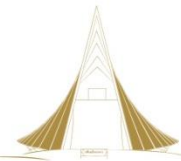


ช่วงที่ 4 : ยุทธศาสตร์



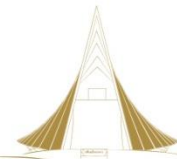
ภาพรวมกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงไทย-CLV





ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน





ยุทธศาสตร์ประเทศ

วิสัยทัศน์

ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน
คนไทยอยู่ดีกินดี มีความเสมอภาคและเป็นธรรม

หลักการของยุทธศาสตร์

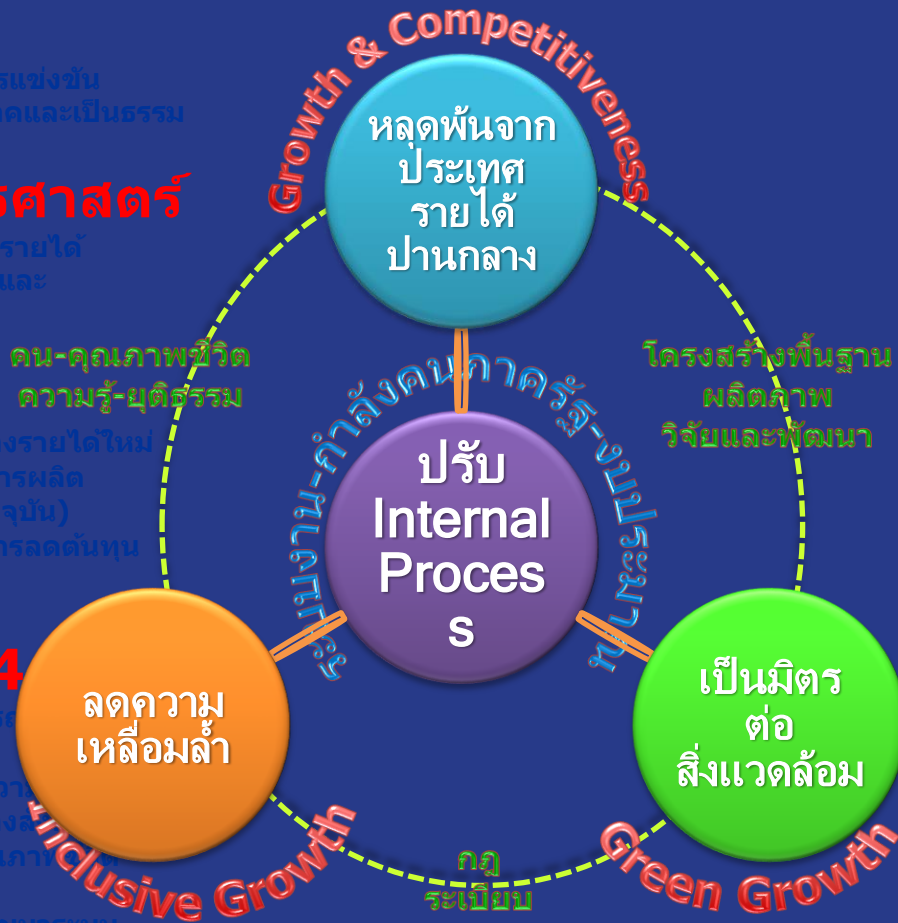
ต่อยอดรายได้จากฐานเดิม สร้างรายได้
จากโอกาสใหม่ เพื่อความสมดุล และ
การพัฒนาอย่างยั่งยืน

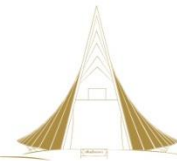
วัตถุประสงค์

- รักษาฐานรายได้เดิม และสร้างรายได้ใหม่
- เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต (ต้องผลิตสินค้าได้เร็วกว่าปัจจุบัน)
- ลดต้นทุนให้กับธุรกิจ (ด้วยการลดต้นทุนค่าขนส่งและโลจิสติกส์)

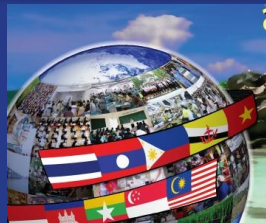
ยุทธศาสตร์หลัก 4

- ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- ยุทธศาสตร์การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ





นโยบายรัฐบาลด้านการพัฒนาความร่วมมือกับประเทศในอาเซียน

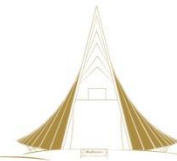


นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ

นโยบายเร่งด่วน

เร่งฟื้นฟูความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและนานาประเทศ เพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคร่วมกัน โดยเฉพาะการเร่งแก้ไขปัญหากระทบกระทั่งตามแนวพรมแดน ผ่านกระบวนการทางการทูตบนพื้นฐานของสนธิสัญญาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเร่งดำเนินการตามข้อผูกพันในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ตลอดจนการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งภายในและภายนอกภูมิภาค (ข้อ 1.6)

- สร้างความสามัคคีและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งประชาคมอาเซียนและส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชียภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่าง ๆ และเตรียมความพร้อมของทุกภาคส่วนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และความมั่นคง (ข้อ 7.2)
- ใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งในภูมิภาคอาเซียนและอนุภูมิภาคให้เป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานเศรษฐกิจทั้งการผลิตและการลงทุน โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่อยู่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจและเมืองชายแดน (ข้อ 7.8)



สังคมและวัฒนธรรม

- เสริมสร้างความร่วมมือด้านวัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิมในกลุ่มประเทศ CLV
- ร่วมมือกันในกลุ่มประเทศ CLV พัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม

การเมือง

- ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเชิงรุกในระดับทวิภาคีและพหุภาคี
- ส่งเสริมความเข้าใจให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

เศรษฐกิจ

- เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้าบริการ การค้าและลงทุน
- ขยายตลาดในกลุ่มสินค้าราคาสูงในลาวและสร้างภาพลักษณ์ที่เน้นด้านคุณภาพดีมีมาตรฐาน
- สร้างความร่วมมือในการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- สร้างความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุนร่วมในพัฒนาทรัพยากรของประเทศในกลุ่ม CLV
- ปกป้องและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามแนวชายแดนในกลุ่มประเทศ CLV

14 ยุทธศาสตร์

- เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทหารและการป้องกันภัยคุกคามไม่ตามแบบ ในระดับอนุภูมิภาค

- สร้างความร่วมมือด้านพลังงานไฟฟ้า โดยอาศัยความได้เปรียบด้านภูมิประเทศที่เป็นศูนย์กลางด้านโครงข่ายพลังงาน
- สร้างความร่วมมือเพื่อความมั่นคงด้านพลังงานในกลุ่มประเทศ CLV
- สนับสนุนภาคเอกชนในการลงทุนในโครงการด้านพลังงานต่างๆ

การทหาร

พลังงาน



ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศไทย
กับกลุ่มประเทศ CLV แบ่งออกเป็น 3 ด้าน
โดยอิงกับ 3 เสาหลักของ ASEAN Community

AEC

ยุทธศาสตร์ที่ 1

เพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขันของประเทศ
ด้านเศรษฐกิจ

- ร่วมมือด้านพลังงาน
- พัฒนาระบบโลจิสติกส์
- เสริมสร้างศักยภาพการผลิต
- ฟื้นฟูสภาพแวดล้อม

ASCC

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เสริมสร้าง
ความร่วมมือด้านสังคม

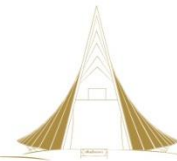
- การพัฒนาคุณภาพชีวิต
- ร่วมมือและป้องกัน
ยาเสพติด

APSC

ยุทธศาสตร์ที่ 3

กระชับ
ความร่วมมือด้านความมั่นคง

- ร่วมมือด้านการทหาร
และภัยคุกคามไม่ตามแบบ
- การเมืองระหว่างประเทศ



GOAL

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของกลุ่มประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อรองรับการเปิดเสรี

OBJECTIVE

เศรษฐกิจไทยและประเทศในกลุ่ม CLV เติบโตอย่างมั่นคง มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

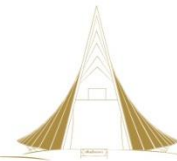
ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย

1.1 สร้างความร่วมมือ เพื่อความมั่นคงด้านพลังงานในกลุ่มประเทศ CLV

1.2 พัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

1.3 เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า บริการ การค้าและลงทุน

1.4 ปกป้องและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามแนวชายแดนในกลุ่มประเทศ CLV



ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของกลุ่มประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจ

GOAL

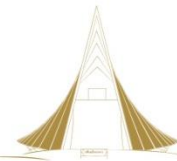
ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 1.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

Objective

โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของไทยกับกลุ่มประเทศ CLV มีความเชื่อมโยงมากขึ้น พร้อมทั้งกฎ ระเบียบได้รับการปรับปรุง ให้อำนวยความสะดวกต่อการค้าและลงทุน

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาระบบบริการขนส่งและโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากลภายใต้กรอบความร่วมมือ
- พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและเดินทาง
- พัฒนาโครงข่ายคมนาคมขนส่งภายในประเทศ



GOAL

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระชับความความร่วมมือด้านการเมือง
และความมั่นคงระหว่างประเทศ **CLV** เพื่อ
สนับสนุนการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง
สันติวิธี

วิสัยทัศน์

ประเทศมั่นคง
บนพื้นฐานของ
ความพอเพียง
ก้าวหน้า
ในประชาคม
อาเซียน

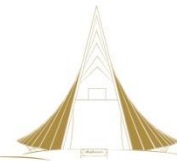
OBJECTIVE

มีความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคง
ในกลุ่ม **CLV** เพิ่มขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย

3.1 เสริมสร้างความร่วมมือ
ด้านความมั่นคงทางการ
ทหารและการป้องกัน
ภัยคุกคามไม่ตามแบบ
ในระดับอนุภูมิภาค

3.2 สนับสนุนความสัมพันธ์
ระหว่างประเทศเชิงรุก
ในกลุ่มประเทศ **CLV**
ทั้งในระดับทวิภาคีและ
พหุภาคีเพื่อให้เกิด
ผลประโยชน์ร่วมกัน



ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระชับความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงระหว่างประเทศ CLV เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสันติวิธี

GOAL

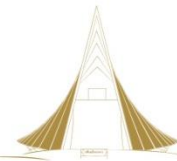
ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3.1 เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทหารและการป้องกันภัยคุกคามไม่ตามแบบในระดับอนุภูมิภาค

Objective

มีความร่วมมือด้านการทหารและความมั่นคงเพื่อสันติสุขในดินแดนแถบนี้

แนวทางการพัฒนา

- สร้างความร่วมมือเพื่อให้สามารถให้การสนับสนุนทางทหารต่อกันได้ รวมทั้งความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทะเลและชายฝั่ง
- ร่วมมือในการป้องกันอาชญากรรมตลอดแนวชายแดนและลำน้ำโขง รวมทั้งร่วมมือในการป้องกันภัยพิบัติ



ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระชับความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงระหว่างประเทศ CLV เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสันติวิธี

GOAL

ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3.2 สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเชิงรุก ในกลุ่มประเทศ CLV ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

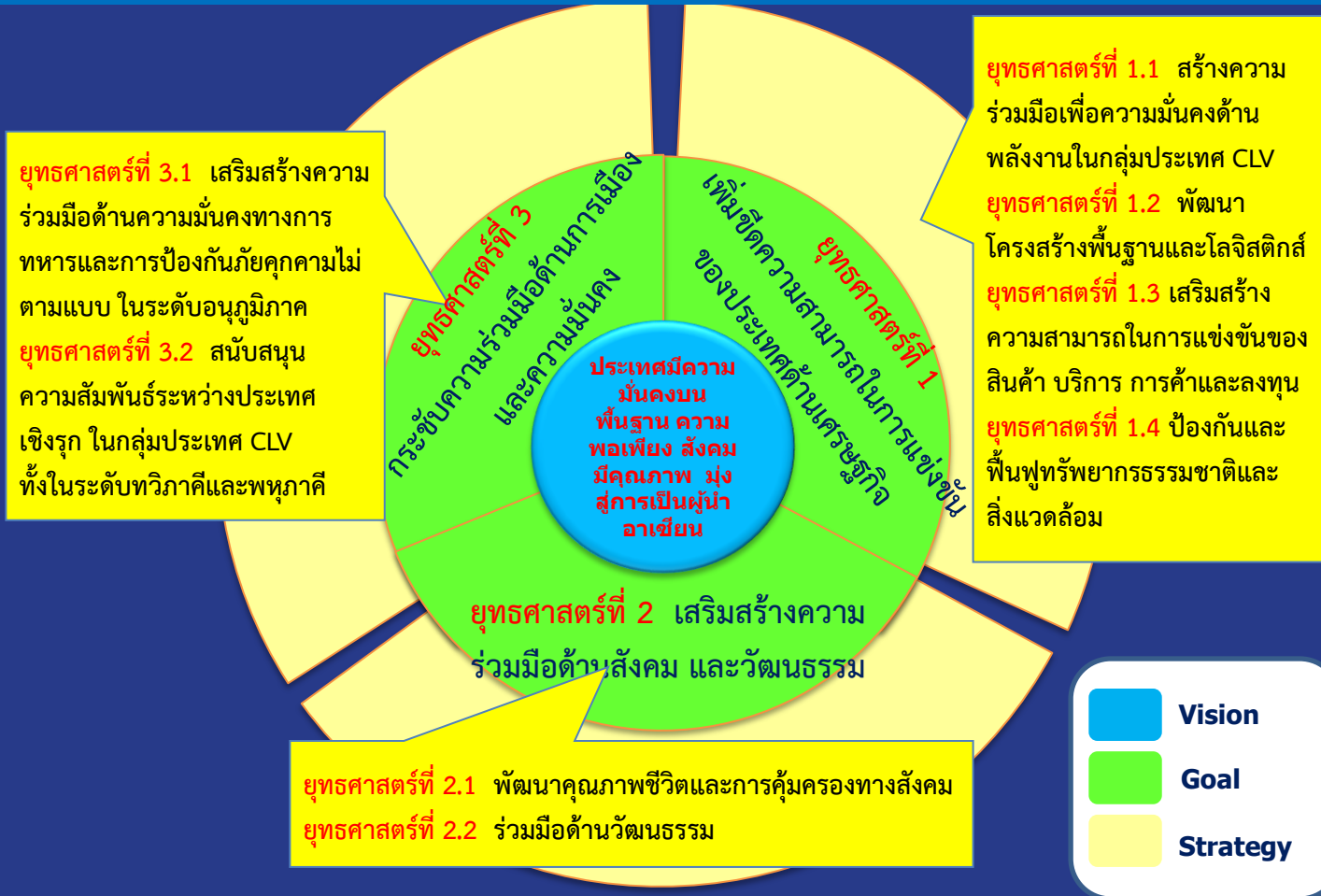
Objective

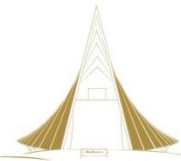
มีความสัมพันธ์เชิงรุกในระดับทวิภาคีและพหุภาคี

แนวทางการพัฒนา

- สนับสนุนความสัมพันธ์และความร่วมมือเชิงรุกในระดับทวิภาคีและพหุภาคี
- ส่งเสริมความเข้าใจเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

Thailand's Look East Strategy 2013-2016 : Security Cooperation Between Thailand and CAMBODIA-LAOS-VIETNAM (CLV)





Strategic Map

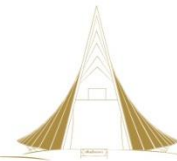


Strategic Map

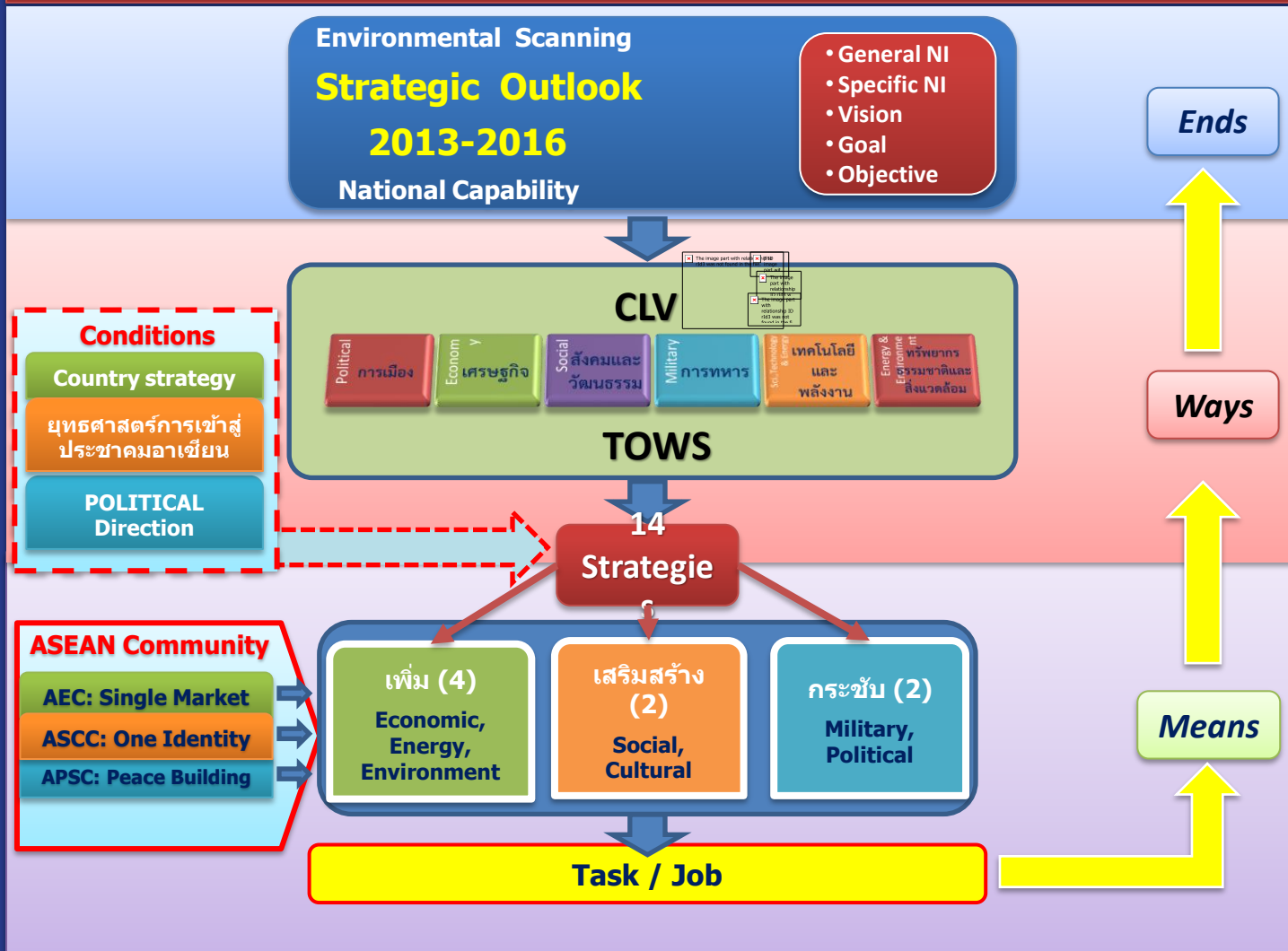


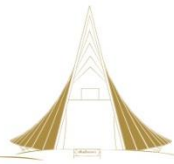
Strategic Map





ภาพรวมกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงไทย-CLV



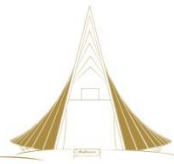


- <https://www.mindmeister.com/1778009250?t=JbD59vqVwg>
- การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและผลกระทบต่อมิติอื่นๆ



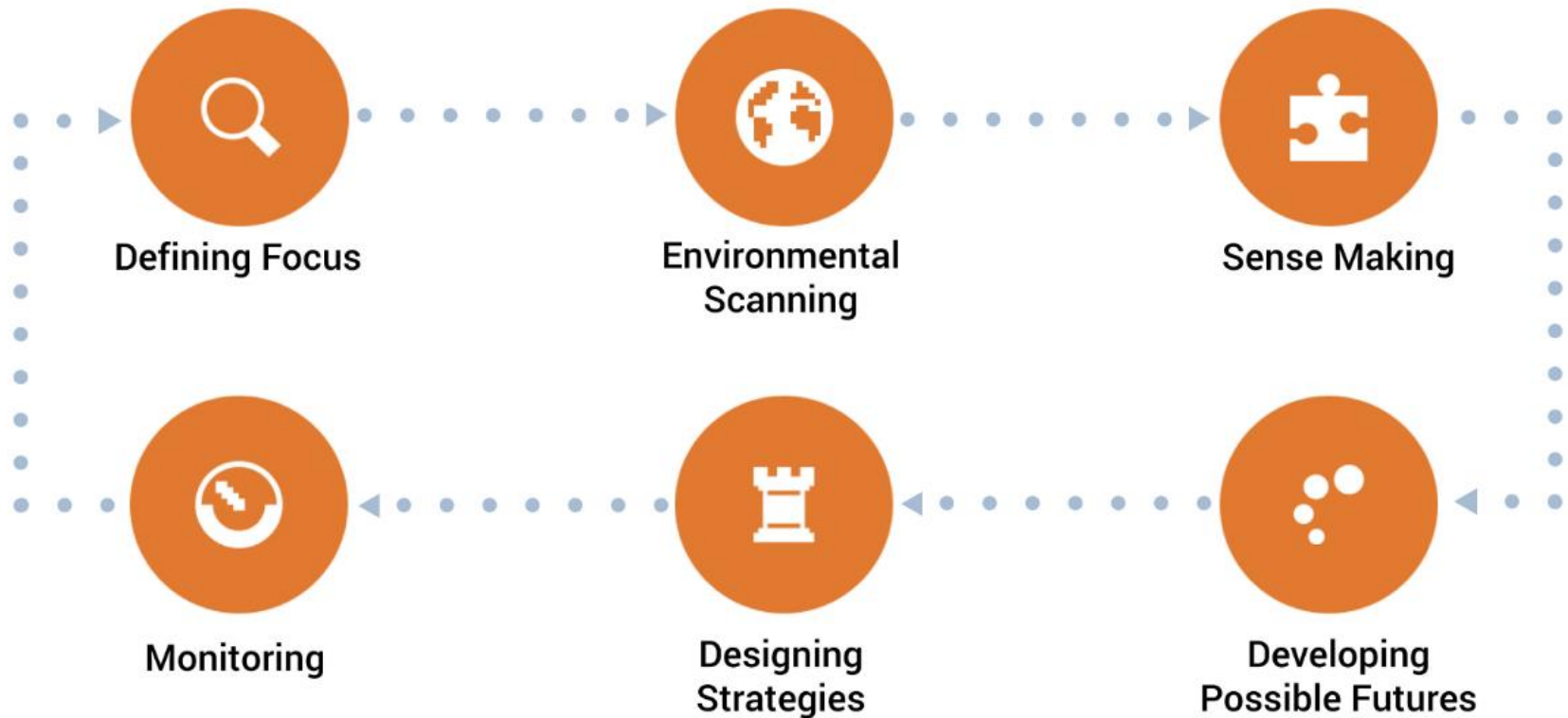
ขอบคุณค่ะ

Pattarachit.goz@mahidol.ac.th

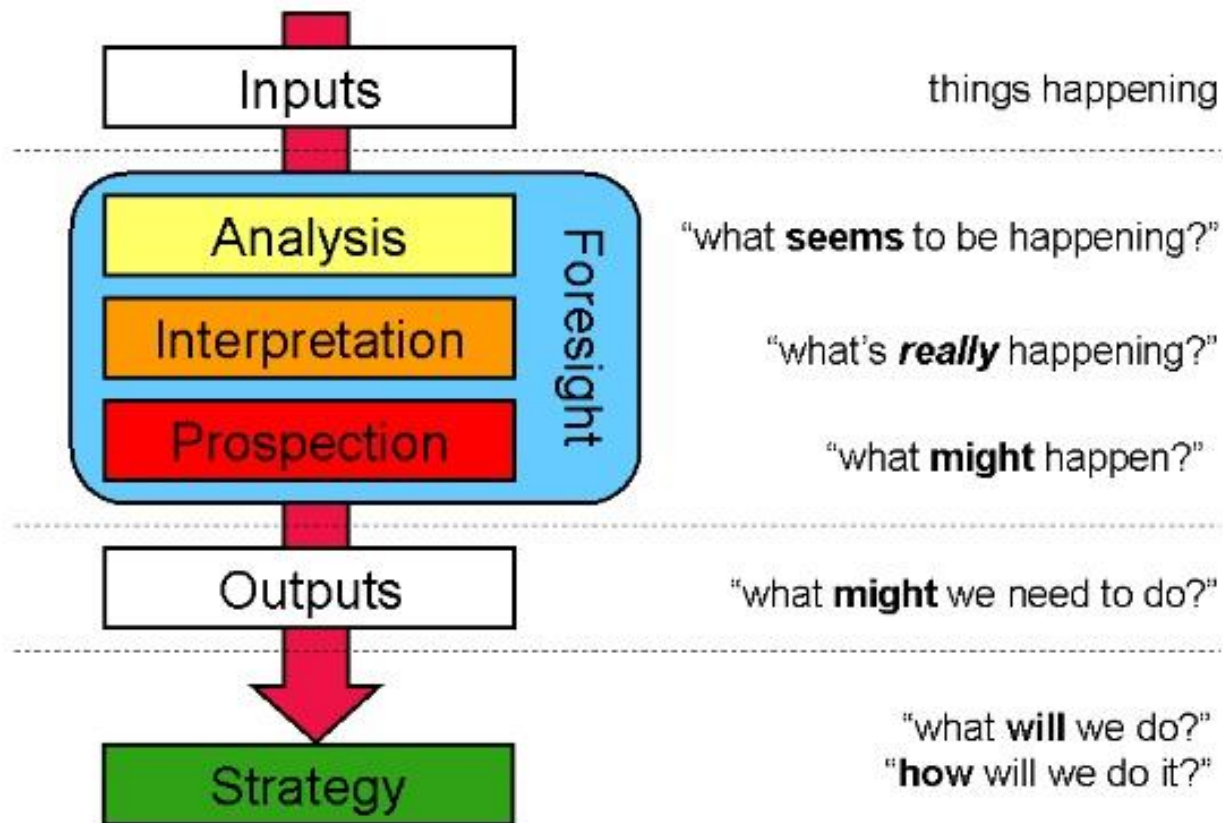


Process of Foresight's Strategic Planning (SP+)

SP+ serves six key purposes:

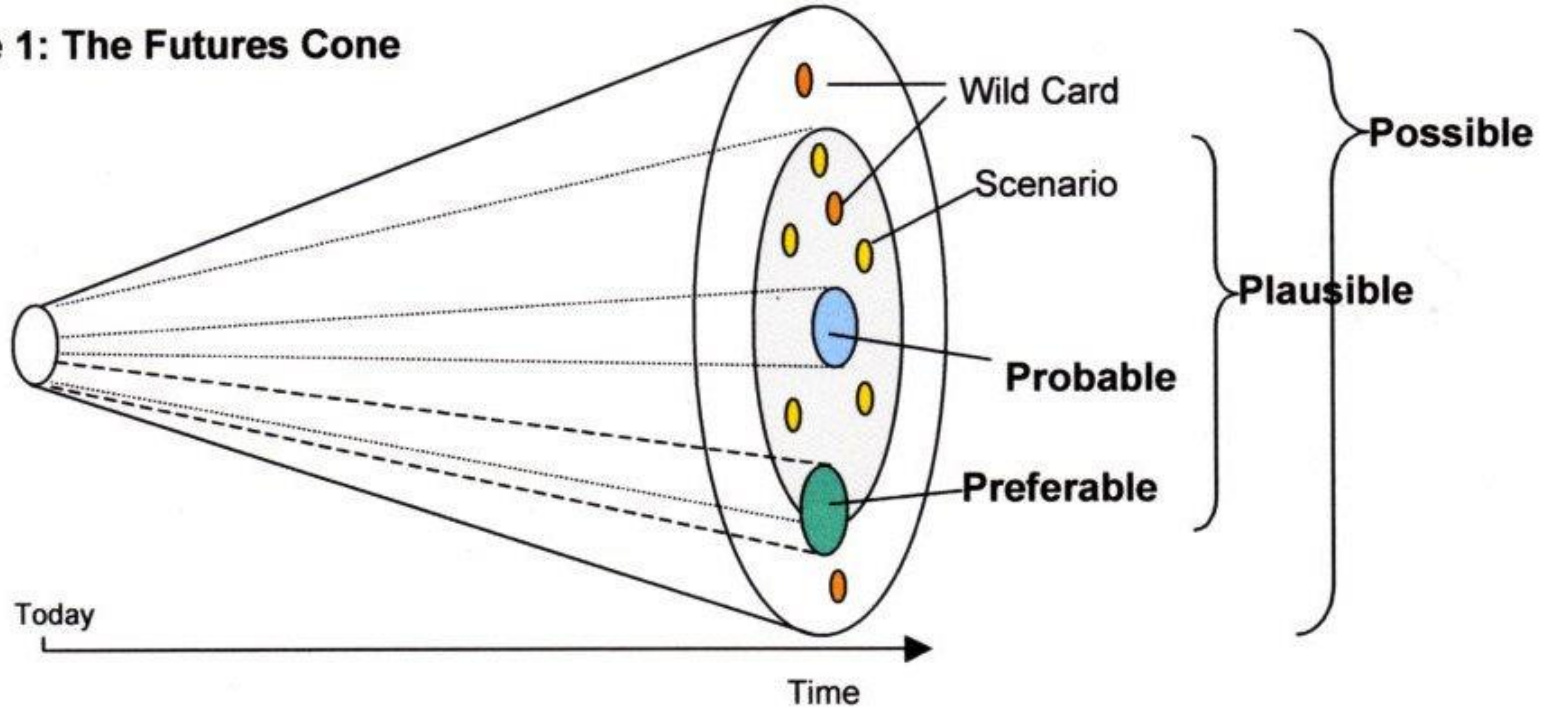


Generic Foresight Process



Thinking Future

Figure 1: The Futures Cone



Phase	Primary Que	Activity	Foresight meth
See: Input	What is happening out there	Identify change	Environmental scanning, use STEEP/VERGE
See: Analysis	What seem to be happening	Looking for patterns across the change	Trend Analysis/ horizons scanning
Think: Interpretation	What's really happening	Seeking a deeper understanding	Causal-layered analysis (CLA)
Think: Prospection	What might happen	Purpose fully looking forward	Scenario thinking
Do: Outputs	What might we need to do	Identifying best strategic options	Back-casting
Do: strategy	What will we do? How will we do it	Agreeing on Strategic Actions	Strategic Planning

Phase	Primary Que	Activity	Foresight meth
See: Input Define focus	What is happening out there	Identify change	Environmental scanning, use STEEP/VERGE
See: Analysis Scanning	What seem to be happening	Looking for patterns across the change	Trend Analysis/ horizons scanning
Think: Interpretation Sense making	What's really happening	Seeking a deeper understanding	Causal-layered analysis (CLA)
Think: Prospection Driving force	What might happen	Purpose fully looking forward	Scenario thinking
Do: Outputs Develop possibility future	What might we need to do	Identifying best strategic options	Back-casting
Do: strategy Design strategy	What will we do? How will we do it	Agreeing on Strategic Actions	Strategic Planning