


คู่มือองค์ความรู้กระบวนการจัดทำ แผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม




โดย คณะทำงานแผนการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/
ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม
การบริหารจัดการความรู้ สศอ. ประจำปี พ.ศ. 2560

	คู่มือ : องค์ความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : -
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
คณะผู้จัดทำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ วัตถุประสงค์	๑
๑.๒ ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม	๒
บทที่ ๒ ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม	๓
๒.๑ ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม	๓
๒.๒ แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม	๗
๒.๒.๑ การศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	๗
๒.๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	๑๐
๒.๒.๓ การวางยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม	๑๙
บทที่ ๓ การผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	๒๒
๓.๑ หลักการดำเนินการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	๒๓
๓.๒ สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ ในการผลักดันยุทธศาสตร์	๒๓

	คู่มือ : องค์ความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

บทที่ ๑ บทนำ

กระทรวงอุตสาหกรรมได้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๓๓ ขอปรับปรุงฐานะของกองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ให้เป็นสำนักงานเทียบเท่ากรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในการจัดตั้งสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม โดยให้ออนงานของสำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมหลัก สำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มารวมเข้าด้วยกันตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๓๔ และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่ และกิจการบริหารงานบางส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ไปเป็นของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๓๔ โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๘ ตอน ๑๖๕ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๓๔ โดยให้มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังนั้น จึงได้ถือเอาวันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๔ เป็นวันก่อตั้งสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) มีหน้าที่หลักในการเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แนวทางและมาตรการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทฤษฎีที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ขีดความสามารถของอุตสาหกรรม เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรม ดังนั้น สศอ. จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม ตลอดจนมีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง


ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนองค์ความรู้ตามแนวทาง Common KADS มีมติให้จัดทำแผนการจัดการความรู้ สศอ. ปี ๒๕๖๐ จำนวน ๓ แผน ซึ่งในส่วนของแผนความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม คณะทำงานแผนการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เรื่องกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อให้บุคลากรของ สศอ. มีกรอบแนวคิดขั้นตอนการคิดวิเคราะห์ ไปจนถึง ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑.๑ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์องค์กร “เป็นองค์กรชั้นนำการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศสู่ความยั่งยืน” ซึ่งบุคลากรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการจัดทำ บูรณาการ และผลักดันนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

๒. เพื่อให้บุคลากรมีกรอบแนวคิด ขั้นตอน และวิธีการในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม และแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และการใช้เครื่องมือประกอบการวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรม

	คู่มือ : องค์ความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๒
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๑.๒ ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายซึ่งสามารถสรุปเป็นใจความสำคัญว่า เป็นทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ (Goal) ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. การศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ประกอบด้วย

๑) การศึกษาสถานการณ์ภายใน (Internal Environment) เช่น แผนปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม แรงงานในประเทศ และสภาพปัญหาของอุตสาหกรรม

๒) การศึกษาสถานการณ์ภายนอก (External Environment) เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ศักยภาพคู่ค้าและคู่แข่งสำคัญ ความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสม ได้แก่ SWOT, Porter's Five Forces Model, Porter's Diamond Model, Value Chain Analysis และ Generic Foresight เป็นต้น

๓. การวางยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม

๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)


๒) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การพัฒนา (Objectives)

๓) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy)

๔) การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือโครงการ

๔. การผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

๕. สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ ในการผลักดันยุทธศาสตร์

	คู่มือ : องค์ความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๓
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

บทที่ ๒

ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมมีการดำเนินงานหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาประมวลผลในการวิเคราะห์ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ วางกลยุทธ์ มาตรการ แผนงาน เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมในแต่ละด้าน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องทราบและเข้าใจถึงขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังต้องทราบถึงโครงสร้าง/วิธีการในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความรู้ด้านการรวบรวมข้อมูล ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อม เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์การจัดทำยุทธศาสตร์

๒.๑ ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่

๑) การพิจารณาเหตุปัจจัยที่จะนำมาสู่การวางกรอบนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม


กรณีที่ ๑ การรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือการสั่งการโดยตรง เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจใช้กลไกการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงาน ที่ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น กระทรวงเศรษฐกิจต่าง ๆ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อทำหน้าที่พิจารณาประเด็นสำคัญเชิงนโยบาย ปัญหาอุปสรรค แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมนั้น ๆ เชิงบูรณาการ โดยฝ่ายเลขานุการฯ จะทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์/สังเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นกลยุทธ์ มาตรการ/แผนงาน เพื่อใช้ยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมนั้น ๆ ต่อไป

กรณีที่ ๒ นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยของที่ปรึกษาในแต่ละปี เพื่อต่อยอดนำมาสกัดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา อาทิ แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร

กรณีที่ ๓ นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมเชิงลึกของเจ้าหน้าที่ สศอ. ประกอบกับการประชุมหารือร่วมกับผู้ประกอบการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมนั้น ๆ

๒) ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม รวมถึงสืบค้น รวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฐานข้อมูลกระทรวงพาณิชย์ ฐานข้อมูลกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฐานข้อมูล สศอ. หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม รวมถึงข้อสรุปจากการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรม

๓) จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อระดมความเห็นและรวบรวมข้อมูลเชิงลึก รวมถึงหารือแนวทางและมาตรการพัฒนาอุตสาหกรรม หรือนโยบายในการแก้ไขปัญหาอุตสาหกรรม

	คู่มือ : องค์ความรู้ด้านกระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๔
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๔) ประมวลผลที่ได้จากข้อ ๒) และ ๓) มาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปในการวางกลยุทธ์ มาตรการ แผนงานการพัฒนาอุตสาหกรรมในแต่ละด้าน พร้อมบูรณาการหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน เพื่อมาขับเคลื่อน การดำเนินการ ซึ่งอาจรวมถึงงบประมาณในการดำเนินการด้วย

๕) จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม และนำเสนอต่อ ผอ.สำนัก เพื่อพิจารณาและ ให้ความเห็นชอบร่างยุทธศาสตร์ฯ และลงนามเรียน ผศอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และลงนามเรียน ปกอ. ผ่าน รปอ.ทศอ. ให้ความเห็นชอบอีกระดับหนึ่งก่อนจะนำเสนอให้ รวอ. พิจารณาต่อไป

๖) การผลักดันยุทธศาสตร์ฯ เมื่อ รวอ. เห็นชอบ จะลงนามเรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อ นำเสนอยุทธศาสตร์ดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (กรม.) โดยหน่วยงานจะต้องจัดเตรียมเอกสาร และ Presentation เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม กรม. และเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารเพื่อชี้แจงข้อซักถามต่อ ที่ประชุม กรม.

๗) เมื่อที่ประชุม กรม. มีมติให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติตามที่หน่วยงานเสนอแล้ว หน่วยงาน จะต้องดำเนินการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ต่อไป ยกตัวอย่างเช่น แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร ใช้กลไกคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรม แห่งชาติ (กอช.) ในการขับเคลื่อน จึงต้องเร่งจัดประชุมคณะกรรมการชุดดังกล่าว เพื่อพิจารณาแผนดังกล่าว โดย มีมติเห็นชอบในหลักการ และให้จัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองแผนปฏิบัติการขึ้นมาพิจารณาความ เหมาะสมโครงการของแต่ละหน่วยงานที่นำเสนอภายใต้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานที่กำหนด



คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการพัฒนากิจการ

สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์รายสาขา ๒

หมายเลขเอกสาร :

หน้าที่ : ๖

วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)

แก้ไขครั้งที่ : -

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินงานการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ (กรณีตัวอย่าง สร.๒)


ลำดับ	รายละเอียดขั้นตอน	สนย.สปอ. / สร.อก.	สม.	สขอ.	สร.๑	สร. ๒	ผศอ.	รปอ.ทศอ. / ปกอ. / รวอ.	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๑.	การพิจารณาเหตุปัจจัยที่นำมาสู่การวางกรอบนโยบายการพัฒนา กรณีที่ ๑ รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง กรณีที่ ๒ นำเสนอยุทธศาสตร์ฯ จากการสังเคราะห์ผลการศึกษา ประเด็นการพัฒนากิจการรายสาขา กรณีที่ ๓ ริเริ่มนำเสนอยุทธศาสตร์ฯ จากการศึกษาและวิเคราะห์ เชิงลึกของเจ้าหน้าที่ สศอ.								
๒.	ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม สืบค้น รวบรวมข้อมูลปฐม ภูมิ/ทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงข้อสรุปจากการประชุมที่ เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมจัดทำร่างแนวทางการพัฒนากิจการ								
๓.	จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อระดมความคิดเห็น หาหรือแนวทางและมาตรการพัฒนากิจการ								
๔.	วิเคราะห์ และสรุปผลจากข้อ๑.-๓. เพื่อวางกลยุทธ์ มาตรการ แผนงานการพัฒนากิจการ								
๕.	จัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ และนำเสนอต่อ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น								
๖.	นำเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี (ครม.) เพื่อพิจารณาให้ความ เห็นชอบ โดยหน่วยงานต้องเตรียมเอกสาร/Presentation เพื่อ นำเสนอต่อที่ประชุม ครม.								
๗.	เมื่อ ครม. อนุมัติตามที่หน่วยงานเสนอ หน่วยงานประสานหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องตาม เป้าหมายยุทธศาสตร์								

สัญลักษณ์

■ เริ่มต้น/สิ้นสุด

□ การดำเนินการ

◇ การพิจารณา

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๗
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๒.๒ แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่ ๑)-๔) ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในที่นี้สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง อุตสาหกรรมที่จะทำการวางแผนการพัฒนา รวมถึงนโยบายด้านเศรษฐกิจและการเมือง ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจโลก ภาวะเศรษฐกิจคู่ค้าและคู่แข่ง รวมถึงนโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าและคู่แข่ง เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการกำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือ กลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์

๒.๒.๑ การศึกษาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

การศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสถานการณ์ สถานภาพ และโครงสร้างอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ศึกษาจะต้องทราบว่าอุตสาหกรรมนั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อการส่งออก อุตสาหกรรมที่ผลิตทดแทนการนำเข้า หรืออุตสาหกรรมสนับสนุน อุตสาหกรรมหลักภายในประเทศ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย


๑) การศึกษาสถานการณ์ภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารายสาขาจะเริ่มต้นจากการพิจารณานโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจ ดัชนีการบริโภคภายในประเทศ อัตราเงินเฟ้อ และอุตสาหกรรมภาพรวมและรายสาขา เช่น นโยบาย ๑๐ อุตสาหกรรมเป้าหมายซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต ความสามารถด้านแรงงานของประเทศ ชัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรายสาขา อุตสาหกรรม สถานภาพของอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ และสภาพปัญหาของอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพ สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมรายสาขาในประเทศ


นอกจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิเบื้องต้นแล้ว ในการวิเคราะห์สถานการณ์ยังสามารถศึกษาข้อมูลจากบทวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อย หรือการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

แหล่งสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	แหล่งสืบค้น
๑. นโยบายรัฐบาล	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี http://www.cabinet.soc.go.th/
๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ www.nesdb.go.th/

	คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๘
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	แหล่งสืบค้น
๓. นโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	กระทรวงอุตสาหกรรม www.industry.go.th/ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี https://www.most.go.th/ กระทรวงการคลัง www.mof.go.th/ กระทรวงพาณิชย์ www.moc.go.th/ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม www.sme.go.th/th/
๔. ข้อมูลด้านสถิติการค้า การลงทุน และการเงิน	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม www.oie.go.th/ กรมศุลกากร www.customs.go.th/ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน www.boi.go.th/ กระทรวงพาณิชย์ (สถิติการค้าไทย) http://tradereport.moc.go.th/TradeThai.aspx กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ http://www.thaifta.com/ThaiFTA/ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย www.fti.or.th/
๕. สถานภาพของอุตสาหกรรม เช่น จำนวนโรงงาน จำนวนแรงงาน	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม www.oie.go.th/ กรมโรงงานอุตสาหกรรม www.div.go.th/ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย www.fti.or.th/ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ www.thaitextile.org/ สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย www.isit.or.th/ สถาบันยานยนต์ www.thaiauto.or.th/

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๙
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	แหล่งสืบค้น
	สถาบันพลาสติก www.thaiplastics.org สถาบันอาหาร www.nfi.or.th/ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ www.thaieei.com
๖. บทวิเคราะห์ด้านนโยบาย เศรษฐกิจ และ อุตสาหกรรม	สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม www.oie.go.th/ ธนาคารแห่งประเทศไทย https://www.bot.or.th/ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย https://tdri.or.th/ สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง http://www.fpri.or.th/ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ www.ftpi.or.th

๒) การศึกษาสถานการณ์ภายนอก (External Environment)


การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก หมายถึง การศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก หรือระดับประเทศของประเทศคู่ค้าและคู่แข่ง ที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยการเปลี่ยนแปลงภายนอกอาจมีอิทธิพลต่อการผลิต การลงทุน หรือการค้า ขึ้นอยู่กับรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั้งผลกระทบทางบวก (โอกาส) และทางลบ (อุปสรรค) เพื่อวางยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้อุตสาหกรรมสามารถแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และวางแผนรับมือหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment Analysis) จะใช้วิธีการวิเคราะห์ PESTEL Analysis โดยองค์ประกอบในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์เชิงนโยบาย (Politic : P) ทั้งนโยบายของประเทศคู่ค้า/คู่แข่ง นโยบายความร่วมมือระดับภูมิภาค แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโลก (Megatrends)

- การวิเคราะห์ภาพรวมเชิงเศรษฐกิจ (Economics : E) เช่น เศรษฐกิจโลก ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประเทศผู้นำทางเศรษฐกิจ เช่น สหรัฐอเมริกา จีน สหภาพยุโรป กลุ่มประเทศ OPEC รวมถึงการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานระดับโลกของอุตสาหกรรม (Global Supply Chain) ข้อมูลเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า คู่แข่ง และประเทศพันธมิตร

- การวิเคราะห์เชิงสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural : S) เช่น ระดับการยอมรับของชุมชน และองค์กรพัฒนาเอกชนต่อการลงทุนของภาคอุตสาหกรรม พฤติกรรมผู้บริโภค

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๐
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -


- การวิเคราะห์เชิงเทคโนโลยี (Technology : T) เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- การวิเคราะห์เชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental : E) เช่น ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผลเสียต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม ระดับการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติในการพัฒนาอุตสาหกรรม ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- การวิเคราะห์เชิงกฎ ข้อบังคับ กฎหมาย (Legal : L) เช่น มาตรการควบคุมคุณภาพมาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรม การพัฒนารูปแบบมาตรการกีดกันทางการค้าของประเทศคู่ค้า ความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ

แหล่งสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	แหล่งสืบค้น
๑. ข้อมูลและสถิติการค้าระหว่างประเทศ	World Trade Organization (WTO) https://www.wto.org/ International Trade Centre (ITC) http://www.cabinet.soc.go.th/ Global Trade Atlas (GTA) https://www.gtis.com/gta/
๒. ความตกลงการค้าระหว่างประเทศ	Office of the United States Trade Representative https://ustr.gov/ European Commission http://ec.europa.eu/trade/ China FTA Network http://fta.mofcom.gov.cn/ ASEAN Free Trade Area (AFTA Council) http://asean.org/asean-economic-community/asean-free-trade-area-afta-council/

๒.๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เข้าใจโครงสร้างอุตสาหกรรม และการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ของแต่ละรายสาขาอุตสาหกรรม จะมีความเหมาะสมแตกต่างกัน นอกจากนี้ อาจใช้หลายเครื่องมือประกอบกันเพื่อให้เข้าใจอุตสาหกรรมได้มากขึ้น

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๑
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่นิยมใช้มีหลายวิธี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑) SWOT Analysis

การวิเคราะห์โดย SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพในปัจจุบัน โดยการสำรวจสถานภาพ (Situation Analysis) ทั้งสถานภาพภายในและภายนอก เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญต่อการดำเนินการในอนาคต สามารถวิเคราะห์การแข่งขันของตลาดในประเทศและต่างประเทศได้ รวมถึงจะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรม ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตาม เครื่องมือดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ ไม่สามารถเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ได้ ไม่สามารถสะท้อนความเป็นพลวัตได้ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยได้ รวมถึงไม่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดจุดอ่อนมาจากปัจจัยใด


การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม เช่น ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- จุดแข็ง (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม เช่น ผู้ประกอบการ นักลงทุน ในการพิจารณาข้อได้เปรียบหรือจุดเด่น เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม

- จุดอ่อน (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม เช่น ภาครัฐ ผู้ประกอบการ นักลงทุน ในการพิจารณาจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมที่เป็นผลกระทบเชิงบวก เช่น แนวโน้มการตลาด ประเทศคู่ค้า-คู่แข่ง โดยเป็นข้อมูลในระดับมหภาค ซึ่งอุตสาหกรรมสามารถฉกฉวยโอกาสเหล่านี้มาเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมที่เป็นผลกระทบเชิงลบทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งอุตสาหกรรมต้องหลีกเลี่ยง หรือวางมาตรการเพื่อรับมือ

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๒
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

ตัวอย่างคำถามในการวิเคราะห์ SWOT สำหรับอุตสาหกรรม เช่น

	จุดแข็ง : S	จุดอ่อน : W
สภาพแวดล้อมภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - จุดแข็งด้านวัตถุดิบและทรัพยากรบุคคลคืออะไร - จุดแข็งด้านการตลาดคืออะไร - จุดแข็งด้านการกระจายสินค้าคืออะไร - จุดแข็งด้านการผลิตคืออะไร - ความได้เปรียบด้านต้นทุนคืออะไร - จุดแข็งด้านเครือข่ายการกระจายสินค้าคืออะไร - จุดแข็งด้านนโยบาย กฎระเบียบคืออะไร - จุดแข็งอื่น ๆ คืออะไร และจะนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร 	<ul style="list-style-type: none"> - จุดอ่อนด้านวัตถุดิบและทรัพยากรบุคคลคืออะไร - จุดอ่อนด้านการตลาดคืออะไร - จุดอ่อนด้านการกระจายสินค้าคืออะไร - จุดอ่อนด้านการผลิตคืออะไร - จุดอ่อนด้านเงินทุนคืออะไร - การเชื่อมโยงของธุรกิจในอุตสาหกรรมมีจุดอ่อนอย่างไร - นโยบายและสถาบันของรัฐให้ความช่วยเหลือหรือทำให้เกิดอุปสรรคต่อธุรกิจอย่างไร - นโยบายสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมคืออะไร
	โอกาส : O	อุปสรรค : T
สภาพแวดล้อมภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมคืออะไร - ตลาดหรือสินค้าเฉพาะ (Niche) ที่มีศักยภาพคืออะไร - โอกาสหรือช่องทางในการเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ มีหรือไม่ - สมาคมหรือสถาบันการค้าอะไรที่ช่วยให้เข้าตลาดต่างประเทศได้ - แนวโน้มการตลาดหรือการค้าอะไรที่จะช่วยสร้างโอกาสใหม่ให้เกิดขึ้น - ปัจจุบันคู่แข่งคือประเทศใด และสินค้าประเภทใด 	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพการแข่งขันในปัจจุบันเป็นอย่างไร - แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมคืออะไร - มุมมองของผู้ซื้อหลักต่อสินค้าคืออะไร - สินค้าอะไรที่สามารถทดแทนสินค้าของเราได้ - สินค้าของเราได้มาตรฐานสากลในด้านแรงงาน คุณภาพ และความปลอดภัยต่อผู้บริโภคหรือไม่

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (S : O) จุดแข็งกับข้อจำกัด (S : T) จุดอ่อนกับโอกาส (W : O) และ จุดอ่อนกับข้อจำกัด (W : T) จะทำให้เกิดยุทธศาสตร์ ๔ ประเภท ได้แก่

- กลยุทธ์เชิงรุก (S : O) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อจะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S : T) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อใช้จุดแข็งที่มีในอุตสาหกรรมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W : O) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข โดยการหาโอกาสใหม่ ๆ มาแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

- กลยุทธ์เชิงรับ (W : T) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งจุดอ่อน และอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและไม่สามารถควบคุมได้

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๓
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๒) Diamond Model

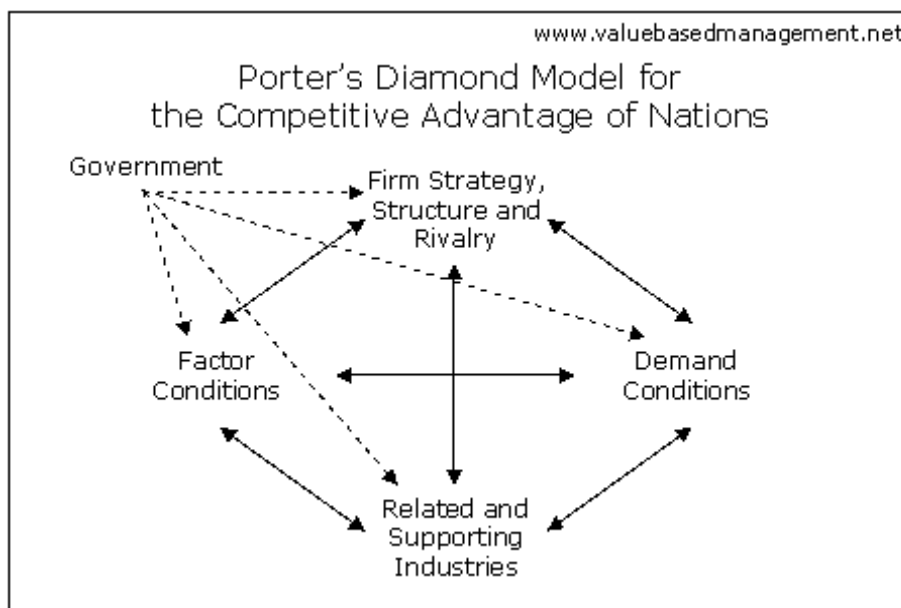
เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในรูปแบบคลัสเตอร์ โดยเป็นการพิจารณาและประเมินภาวะปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ ๔ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของอุตสาหกรรมหรือหน่วยย่อยในคลัสเตอร์ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าปัจจัยเหล่านั้นเอื้อต่อการพัฒนาผลิตภาพ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภาพของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง ๔ ด้าน ซึ่งปัจจัย ๔ ด้านของ Diamond Model ประกอบด้วย


- ปัจจัยด้านการผลิต (Input Factor Conditions) ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แหล่งเงินทุน ฯลฯ ที่จะมีผลต่อการดำเนินของอุตสาหกรรม

- ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) ได้แก่ พฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภค ระดับความพึงพอใจและความเรียกร้องต้องการของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการในอุตสาหกรรม ลักษณะและโครงสร้างการแบ่งส่วนการตลาดสำหรับสินค้าและบริการในอุตสาหกรรม

- ปัจจัยด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ (Strategy and Rivalry Context) ได้แก่ ลักษณะและบรรยากาศของการแข่งขันทางธุรกิจ กลไกการตลาด ที่จะมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม

- ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) ได้แก่ การมีอยู่ของกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในสายของห่วงโซ่อุปทานมีความครบถ้วนมากน้อยเพียงใด และมีระดับของความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างกันเพียงใด เช่น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ระหว่างกัน วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ตลาดร่วมกัน ภายในคลัสเตอร์อุตสาหกรรม



	คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๔
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๓) Porter's Five Forces Model

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งจะทำให้ทราบถึงโครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม และแสวงหาคำแนะนำที่ทำให้อุตสาหกรรมได้รับประโยชน์มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เครื่องมือดังกล่าวมีข้อจำกัด คือ ไม่สามารถเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ได้ ไม่สามารถสะท้อนความเป็นพลวัต และไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยได้

ในการวิเคราะห์จะประกอบด้วยปัจจัยซึ่งมีผลกับการแข่งขันในธุรกิจทั้งหมด ๕ ด้าน ได้แก่


- การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry) ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นั้น

- ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of new entrants) เป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากจะส่งผลต่อการครองส่วนแบ่งตลาดของอุตสาหกรรม ในการวิเคราะห์คู่แข่งของอุตสาหกรรมจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของประเทศที่เป็นคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

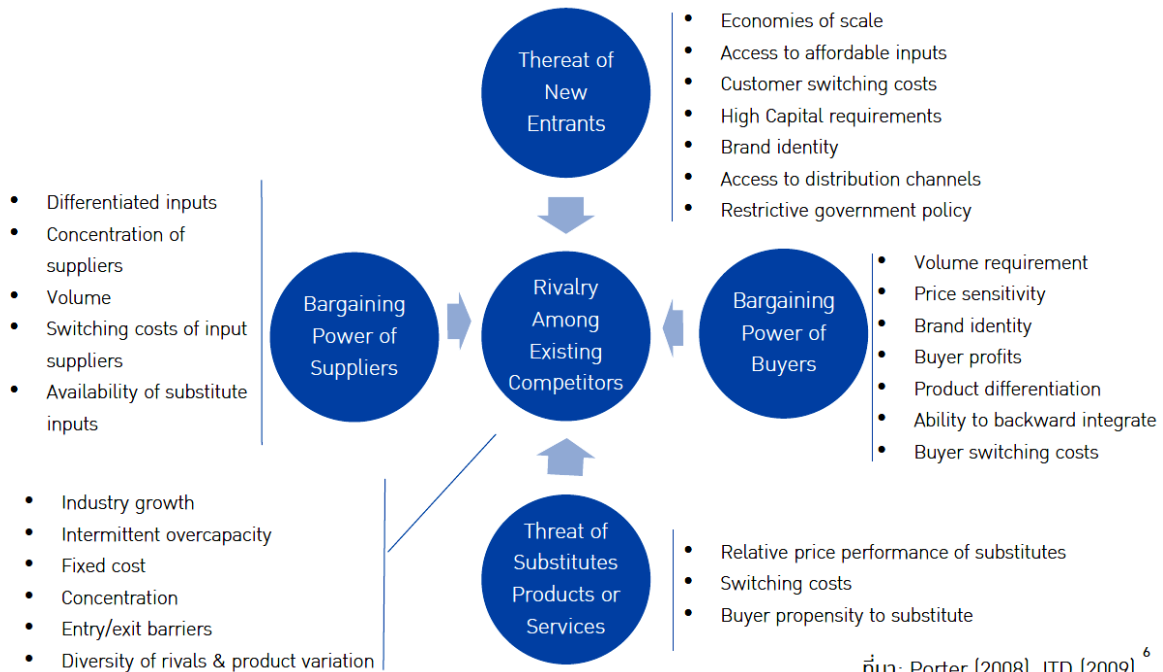
- ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitute products/services) ขึ้นต้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ว่าลูกค้าจะสามารถหาสินค้าหรือบริการมาทดแทนผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมที่ต้องการวิเคราะห์ได้ยากมากน้อยเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน

- อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers) ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมว่ามีผู้จัดจำหน่ายใน supply chain รายใด (ประเทศใด) มีอำนาจต่อรองสูง รวมถึงพิจารณาการทำข้อตกลงทางการค้า เพื่อการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการซึ่งอาจทำให้เกิดอำนาจต่อรองกับประเทศผู้จัดจำหน่าย

- อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต้องสร้างคุณค่าของสินค้าในอุตสาหกรรม (คุณค่าของสินค้า คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากอุตสาหกรรมในประเทศมีการพึ่งพาการส่งออกไปยังตลาดใหญ่เพียงประเทศเดียว หรือเพียงไม่กี่ประเทศนั้นเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ประเทศคู่ค้าสามารถต่อรองราคาได้มาก ดังนั้นอุตสาหกรรมต้องกำหนดกลุ่มประเทศลูกค้าที่ชัดเจน นอกจากนั้นต้องสร้างอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งทั้งในด้านคุณภาพและภาพลักษณ์

	คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๕
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

ตัวอย่างปัจจัย ๕ ด้านที่กำหนดการแข่งขันในอุตสาหกรรม




การกำหนดยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Porter สามารถสร้างยุทธศาสตร์ได้ ๓ ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ยุทธศาสตร์ที่เน้นความแตกต่างและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Differentiation) และยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะส่วน (Focus)

๔) Value Chain Analysis

การวิเคราะห์ Value Chain Analysis เป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมซึ่งให้ความสำคัญตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป การส่งมอบสินค้า การบริการให้กับลูกค้า เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรม ซึ่งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีมุมมองเน้นการเพิ่มมูลค่าไปที่การแปรรูปวัตถุดิบหรือการให้บริการแก่ลูกค้าให้ตรงกับความต้องการ โดยเน้นที่ความรวดเร็ว ความสะดวกสบายจากการใช้สินค้าหรือบริการ แต่ส่วนที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าที่แท้จริง คือ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะในกระบวนการสรรหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต หรือการส่งมอบเท่านั้น

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain analysis) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถสร้างมูลค่าหรือคุณค่าให้กับอุตสาหกรรม เพื่อนำผลที่ได้ไปจัดทำแนวทางการเพิ่มมูลค่าให้แก่อุตสาหกรรม รวมถึงวางแผนทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ไปจนถึงกำหนดแนวทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือนี้อาจมีข้อจำกัด คือ เป็นการวิเคราะห์ในภาพกว้าง (Bird's eye view) และขาดมิติความสำคัญของการแข่งขัน

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๖
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -



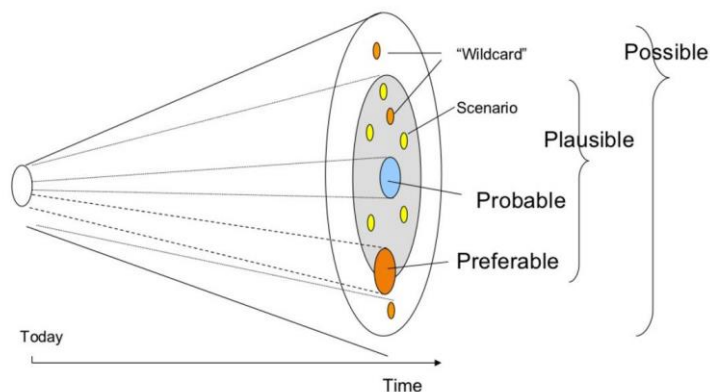
๕) การวิเคราะห์อนาคต (Foresight)

การวิเคราะห์อนาคต (Foresight) ไม่ใช่การทำนายอนาคต (Prediction) ดังนั้น การวิเคราะห์ และการนำผลของการวิเคราะห์อนาคตไปใช้ประโยชน์ ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับคำว่าอนาคต โดยปกติแล้วการวิเคราะห์อนาคตจะมีลักษณะสำคัญ ๒ ประการ คือ

- การมองอนาคตในระยะไกล (Longer-Term) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ จะมีช่วงระยะเวลาไม่เกิน ๑๐ ปี แต่การวิเคราะห์อนาคตจะเป็นการมองภาพในช่วงเวลาที่ยาวกว่านั้น
- การมองสถานการณ์หรือภาพอนาคตที่มีความแตกต่างออกไป (Alternative Future) แต่ไม่ใช่การคาดการณ์ถึงอนาคตที่คนทั่วไปเชื่อว่าจะเกิดขึ้น

ดังนั้น ในการวิเคราะห์อนาคตจึงมีการสร้างภาพจำลองเหตุการณ์อนาคตในหลายลักษณะ (Scenarios) ซึ่งเป็นจุดเด่นและคุณค่าที่สำคัญ

ภาพอนาคตที่แตกต่าง



	คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๗
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

กรอบการวิเคราะห์อนาคตที่จะกล่าวถึงในที่นี้ คือ Generic Foresight Process Framework ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๔ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์หลัก
๑. ข้อมูล (Inputs)	เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นในขณะนี้ (What is going on?)
๒. การวิเคราะห์อนาคต (Foresight)	- เหตุการณ์อะไรที่จะยังคงเกิดขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ (What seems to be happening?) - อะไรที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ เหล่านั้น (What's really happening?) - สาเหตุเหล่านั้นจะก่อให้เกิดสถานการณ์อะไรขึ้น (What might happen?)
๓. การวิเคราะห์ผล (Outputs)	เราน่าจะต้องทำอะไรในสถานการณ์นั้น (What might we need to do?)
๔. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy)	- สิ่งที่เราจะต้องทำคืออะไรบ้าง (What will we do?) - เราจะทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร (How will we do it?)

โดยรายละเอียดของขั้นตอนหลัก ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

- การนำเข้าข้อมูล (Inputs) เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล และค้นหาข่าวกรองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intelligence) ที่ครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ทั้งประเด็นด้านสังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), เศรษฐกิจ (Economic), สิ่งแวดล้อม (Environment) และการเมือง (Political) เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นในขณะนี้ (What is going on?)

- การวิเคราะห์อนาคต (Foresight Work) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนย่อย ได้แก่

-- การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) เพื่อตอบคำถามว่า “เหตุการณ์อะไรที่จะยังคงเกิดขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ (What seems to be happening?)” ซึ่งเป็นการจัดเรียงและคัดกรองข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนแรก จากข้อมูลที่มีความหลากหลายให้เหลือเพียงประเด็นที่น่าสนใจหรือประเด็นที่ต้องจับตามองเพียงไม่กี่ประเด็น

-- การแปลผลข้อมูล (Interpretation) เป้าหมายหลักของขั้นตอนนี้ คือ การตอบคำถามว่า “อะไรที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เหล่านั้น (What's really happening?)” ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนแรกแบบเชิงลึก โดยพยายามค้นหาสิ่งที่เป็นสาเหตุเบื้องหลัง (Driving Forces) ที่ทำให้เกิดประเด็นหรือเรื่องราวเหล่านั้น ซึ่งหลักการในการค้นหา Driving Forces มี ๒ ขั้นตอนสำคัญ คือ การเลือก Driving Forces ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีความสำคัญกับเรื่องหรือประเด็นนั้น ๆ และการพิจารณาว่า Driving Forces เหล่านั้น เรื่องใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง

	คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๘
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

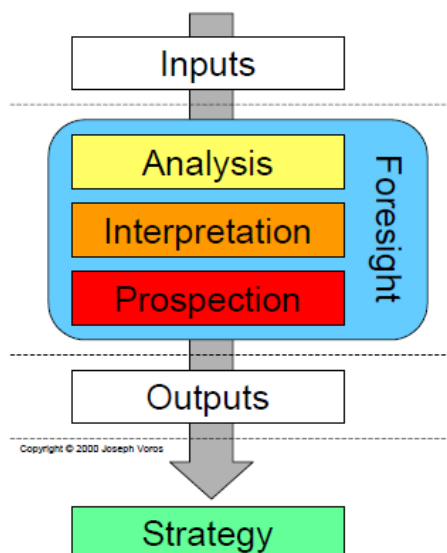
ในกระบวนการวิเคราะห์อนาคตนั้นจะมุ่งความสนใจไปที่ Driving Forces ที่มีความสำคัญในระดับสูง (High Importance) และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (High Uncertainty and High Impact) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในขั้นตอนต่อไป


- การคาดการณ์ (Prospection) เป็นกระบวนการมองไปข้างหน้าเพื่อสร้างภาพเหตุการณ์ในอนาคต โดยใช้ Driving Forces หรือ Drivers ที่วิเคราะห์จากขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งภาพเหตุการณ์ดังกล่าวอาจมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามข้อมูล และมุมมองของนักวิเคราะห์ เพื่อจะมุ่งตอบคำถามว่า “สาเหตุเหล่านั้นจะก่อให้เกิดสถานการณ์อะไรขึ้น (What might happen?)” ซึ่งปัจจุบันเครื่องมือนิยมนำมาใช้ในกระบวนการนี้ คือ การสร้างภาพเหตุการณ์จำลองอนาคต (Scenarios) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีจุดเด่นคือ มีการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และเป็นกระบวนการที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางโดยสร้างเหตุการณ์จำลองซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิดเห็น และองค์ความรู้ของคนที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การวิเคราะห์ผล (Outputs) ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์อนาคตสามารถนำเสนอได้ทั้งในรูปแบบของรายงานการนำเสนอ การประชุมเชิงปฏิบัติการ วิดีทัศน์ หรือ Interactive Multimedia อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนนี้ คือ การสร้างการรับรู้ถึงภาพเหตุการณ์อนาคตให้แก่ผู้บริหาร หรือผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้มองเห็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Options) ที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ หรือหาคำตอบของคำถามว่า “เราน่าจะต้องทำอะไรในสถานการณ์นั้น (What might we need to do?)” ซึ่งในความเป็นจริงแล้วอาจกล่าวได้ว่า งานในส่วนของการวิเคราะห์อนาคตได้เสร็จสิ้นลงแล้วโดยผลลัพธ์ที่ได้จะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Inputs) สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป

- การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ Generic Foresight framework คือ การนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์อนาคตไปใช้ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ผลของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จะถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลนำเข้า (Inputs) ในกระบวนการวิเคราะห์อนาคตในรอบถัดไป

Generic Foresight Process Framework



	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒน อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๑๙
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๒.๒.๓ การวางยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม

การวางยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานภาคอุตสาหกรรม เป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวนโยบายการบริหารประเทศ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย ๔.๐ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการผลิตภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๔ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดวิธีการทำงาน หรือที่เรียกว่า “ยุทธศาสตร์” พร้อมทั้งจัดทำแผนกลยุทธ์ มาตรการ แผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการชี้ถึงทิศทางหรือเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ ๓-๑๐ ปี) โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรประกอบด้วยช่วงเวลา (Time horizon) ที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป้าหมายของอุตสาหกรรมควรเป็นตำแหน่ง (Positioning) ที่แตกต่างจากปัจจุบัน

๒) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การพัฒนา (Objectives)


การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การพัฒนา คือ การแปลงหรือขยายความวิสัยทัศน์ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดผลตามเป้าหมายที่กำหนดได้ และกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน จะช่วยลดการดำเนินงานอย่างไม่มีจุดหมายและลดความสับสนที่อาจเกิดขึ้น

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรม จะต้องพิจารณาความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และผู้ประกอบการที่มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรม เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ซึ่งจะทำการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

๓) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับภาคอุตสาหกรรมในแต่ละด้าน การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าให้กับภาคอุตสาหกรรม รวมถึงการแก้ไขปัญหาภาวะเปราะบางที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อภาคอุตสาหกรรม โดยจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ตอบประเด็นคำถามว่า อุตสาหกรรมนั้น ๆ จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งใด จะบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างไร ภายใต้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สำหรับประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น

- กลยุทธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์ด้านการยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม การวิจัยพัฒนา
- กลยุทธ์ด้านการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์
- กลยุทธ์ด้านการพัฒนาด้านการตลาด
- กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะและเพียงพอต่อภาคอุตสาหกรรม
- กลยุทธ์ด้านการปรับปรุงกฎระเบียบ และขั้นตอนต่าง ๆ ให้เอื้อต่อภาคธุรกิจ

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๒๐
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๔) การกำหนดแผนงานหรือโครงการ (Plan or Project)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญมากในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม เนื่องจากต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ มาประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า ประเด็นที่ต้องมีการดำเนินการคือเรื่องใด ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและรับผิดชอบ งบประมาณที่ต้องใช้ การกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดในแต่ละโครงการ และการประเมินผลโครงการ

การแปลงประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อาจอยู่ในรูปของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนงานหรือชุดโครงการ (program) และโครงการ (Project) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ

- แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อระบุรายละเอียด ข้อกำหนด หรือแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยปฏิบัติต้องแสดงถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย ๒ ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการจะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในระดับต่าง ๆ

- แผนงานหรือชุดโครงการ (Program) เป็นกลุ่มของผลผลิตหรือโครงการตั้งแต่ ๒ ผลผลิตหรือโครงการขึ้นไป ที่ตอบสนองหรือมุ่งบรรลุเป้าประสงค์หรือเป้าหมายยุทธศาสตร์อย่างเดียวกัน

- โครงการ (Project) หมายถึง งานหรือส่วนหนึ่งของงานที่ต้องกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง



คู่มือ : องค์กรความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ

สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายยุทธศาสตร์รายสาขา ๒

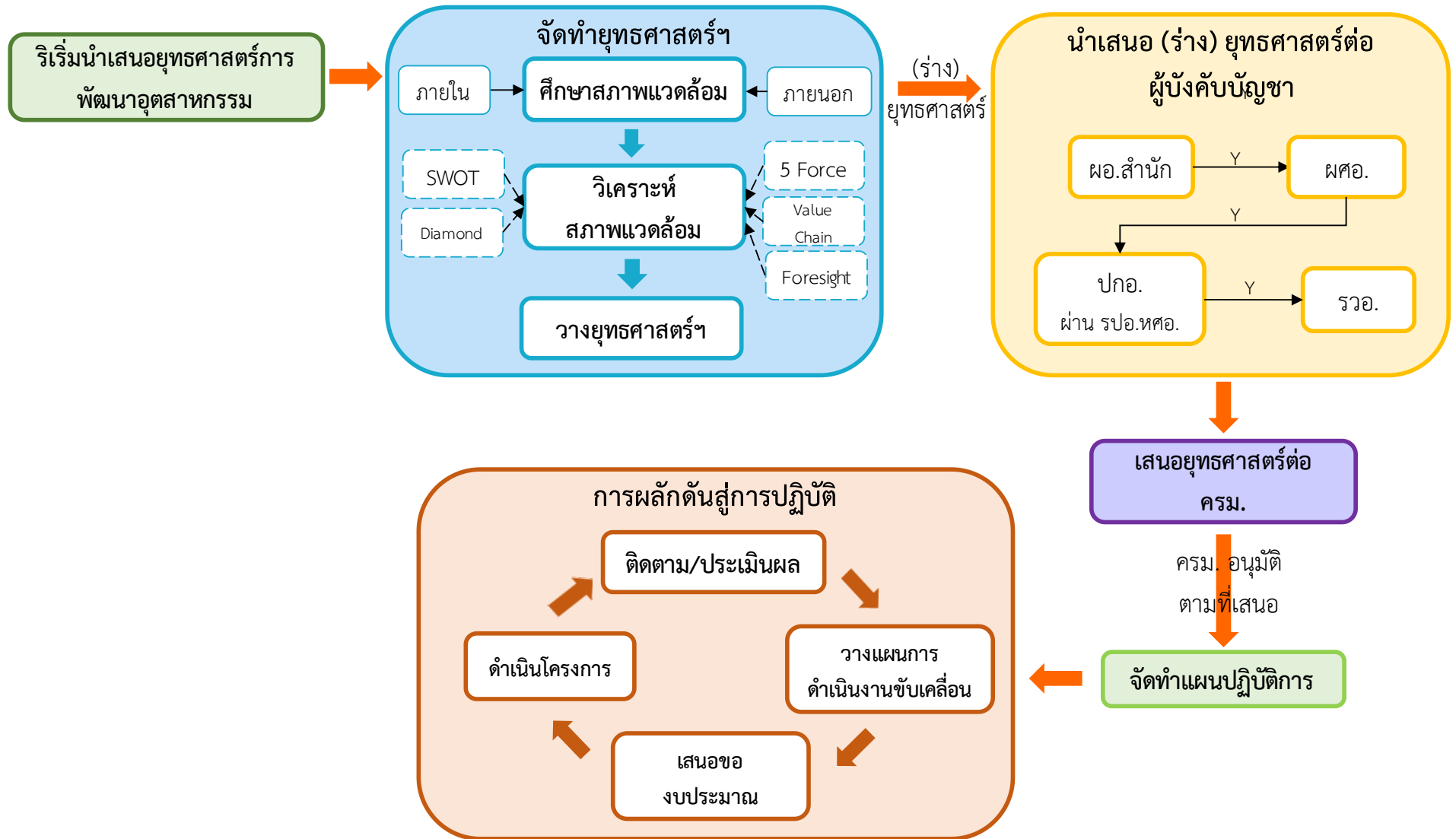
หมายเลขเอกสาร :


หน้าที่ : ๒๑

วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)

แก้ไขครั้งที่ : -

ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ

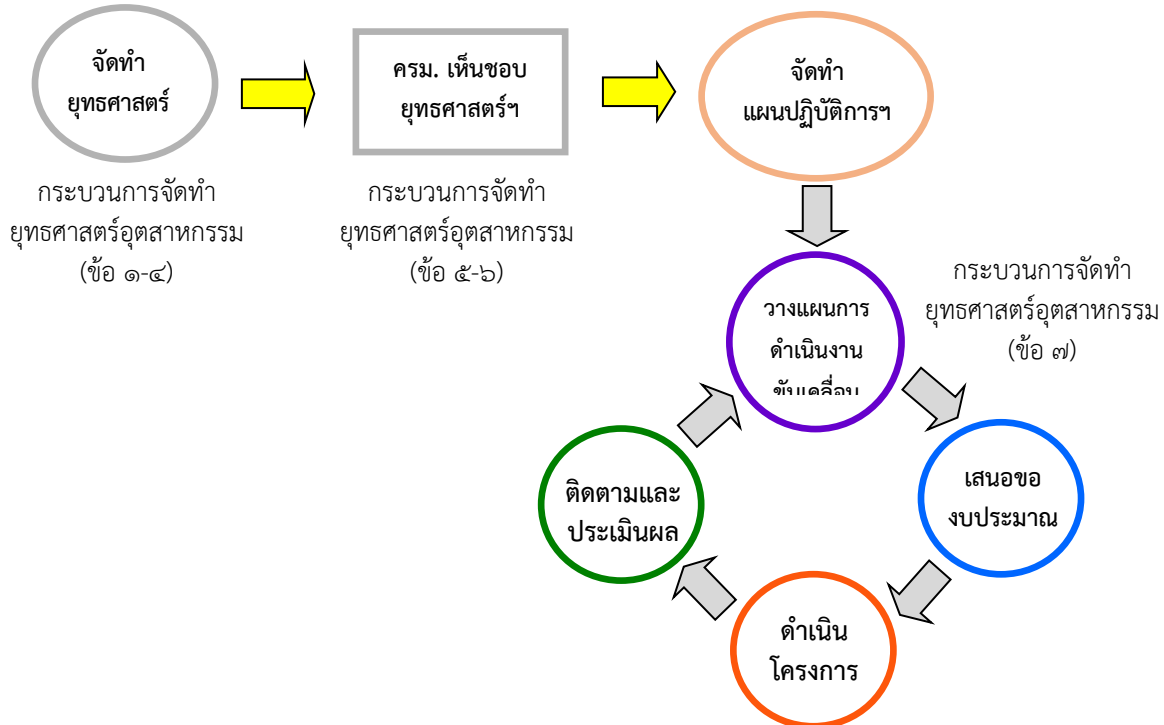


	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๒๒
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -


บทที่ ๓

การผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญที่สุดภายหลังจาก ครม. ได้มีมติเห็นชอบร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ โดยที่ผ่านมา สศอ. จะใช้กลไกคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (กอช.) ในการขับเคลื่อนยกตัวอย่างเช่น แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งจะมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาถ่วงดุลของแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานภายใต้แผนดังกล่าว ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร อาทิ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข สถาบันการศึกษา สถาบันอิสระ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องเหมาะสมภายใต้แผนดังกล่าว ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อเสนอของบประมาณมาดำเนินการพร้อมการติดตามประเมินผล



แผนภาพขั้นตอนการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒน อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๒๓
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๓.๑ หลักการดำเนินการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

๑) การวางกรอบการดำเนินงาน

เพื่อถ่ายทอดประเด็นกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ดังนั้น การวางกรอบการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน ในการวางกรอบการดำเนินงานจะเป็นการกำหนดโครงการ และหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยสนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ และกระตุ้นให้เกิดกลไกรวมกลุ่มในรูปแบบของเครือข่ายอุตสาหกรรม เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถสานต่อการพัฒนาภายในอุตสาหกรรม โดยมีภาครัฐและสถาบันการศึกษา/สถาบันวิจัยเป็นผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

๒) การจัดทำคำของบประมาณโครงการ

ในการจัดทำคำของบประมาณ และ TOR ของโครงการ ต้องมีความสอดคล้องตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ มีการกำหนดแผนและกรอบระยะเวลาการดำเนินโครงการที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงระเบียบการจัดทำงบประมาณ และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามขั้นตอนของสำนักงบประมาณไปพร้อม ๆ กัน

๓) การดำเนินโครงการ


เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณตามคำขอ แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินโครงการตามแผน โดยอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานกำกับดูแลการดำเนินโครงการ เพื่อกำกับและควบคุมโครงการให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของโครงการตาม TOR และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ

๔) การติดตามและประเมินผล

เป็นการติดตามการดำเนินโครงการในภาพรวมโดยกำหนดแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด โดยในการติดตามและประเมินผลต้องออกแบบระบบการติดตามที่สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และเลือกใช้เครื่องมือที่ไม่ซับซ้อนมากนัก นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามการดำเนินงานต้องนำมาประมวลผล เพื่อให้เกิดการปรับปรุง/แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการสามารถนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลดังกล่าวไปพัฒนาการปฏิบัติงาน ปรับปรุง/พัฒนาการจัดทำโครงการให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสำหรับการดำเนินโครงการในระยะถัดไป ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์การพัฒนอุตสาหกรรมบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๓.๒ สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ ในการผลักดันยุทธศาสตร์

การดำเนินงานด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนอุตสาหกรรมที่ผ่านมา ของ สศอ. สามารถสังเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะที่พบจากการดำเนินงานได้ ดังนี้

	คู่มือ : องค์ความรู้กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การพัฒนา อุตสาหกรรม	
	สำนัก/กลุ่ม : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา ๒	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : ๒๔
	วันที่เริ่มใช้ (วัน/เดือน/ปี)	แก้ไขครั้งที่ : -

๑) นโยบายในระดับบริหารที่ผ่านมาในอดีตมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ทำให้ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา หรือวางยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมในแต่ละสาขาอุตสาหกรรม ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมต้องคำนึงถึงความสอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นสำคัญ เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขานั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งในการเติมเต็มแนวทางการพัฒนาภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และสามารถชี้ทิศทางให้กับภาคธุรกิจและนักลงทุนได้อย่างชัดเจน

๒) กระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเป็นการสนับสนุนงบประมาณรายปีตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกระทรวงไม่เอื้อให้เกิดการทำงานเชิงบูรณาการส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ที่วางขาดความต่อเนื่อง และไม่สามารถขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการตามตัวชี้วัดได้อย่างสอดคล้องทั้งแผน ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๓) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ในบางประเด็นอาจเกิดความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ซึ่งอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัย เช่น มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้งในระดับกลางและระดับสูง การบริหารจัดการโครงการ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะ

๔) การดำเนินงานแบบบูรณาการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ในทางปฏิบัติไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นผลจากการวิเคราะห์งบประมาณจากสำนักงบประมาณ ตามภารกิจหลักขององค์กรซึ่งจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ส่งผลให้การจัดทำโครงการเชิงบูรณาการไม่ประสบความสำเร็จ กระทั่งต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น ๆ ในภาพรวม ดังนั้น แนวทางที่จะส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสร้างกลไกในการส่งเสริมและผลักดันพร้อมกำกับดูแลการทำงานแบบบูรณาการ เช่น คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ เป็นต้น
