

แนวคิดเรื่องการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย Concept of Scenario Planning for Applying in Thai Automotive Industry

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี
Chaiyaset Promsri

บทคัดย่อ

การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบริหารกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจะมีการพัฒนาแผนแม่บทอุตสาหกรรมทุก 5 ปี แต่ดูเหมือนไม่ได้นำเครื่องมือเรื่องการวางแผนแห่งอนาคตมาใช้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตและศึกษาความเหมาะสมของการใช้เครื่องมือนี้เพื่อการวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: ภาพวาดแห่งอนาคต การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต อุตสาหกรรมยานยนต์

Abstract

Scenario planning is a vital tool that helps strategic management become more efficient. Although Thai automotive industry has developed a master plan every 5 years, scenario planning as strategic management tool does not seem to be used for developing the master plan in the past. As a result, the objective of this article is to review related literatures about scenario planning and to study the appropriateness of implementing this tool for analyzing and evaluating Thai automotive industry in the future.

Keywords: Scenario, Scenario Planning, Automotive Industry

บทนำ

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ การรู้รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การออกแบบ และการสร้างนวัตกรรมล่าสุดของคู่แข่ง รวมถึงกลยุทธ์การลอกเลียนแบบไม่ใช่สูตรลับสำหรับความสำเร็จในระยะยาวอีกต่อไป ในทางตรงกันข้ามความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ช่วยนำไปสู่ความสำเร็จรวมถึงโอกาสในการทำกำไรระยะยาว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้จึงมีการนำเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างเช่น การวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการวาดภาพแห่งอนาคต (Scenario Planning) มาใช้เพื่อสร้างความแน่ใจต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Sevaguru & Safa, 2009) เพราะความล้มเหลวในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งระดับจุลภาคและมหภาคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นสาเหตุสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้การวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการวาดภาพแห่งอนาคต จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสภาพแวดล้อมในอนาคตที่เป็นไปได้ และใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหภาคขององค์กร ซึ่งครอบคลุมปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี (Chermack & Payne, 2006) เพราะการวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการวาดภาพแห่งอนาคต คือกระบวนการของการสร้างทางเลือกสำหรับอนาคตที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ (Simpson, 1992) การวาดภาพแห่งอนาคตจึงแตกต่างจากเครื่องมืออื่นที่ใช้สำหรับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) หรือการพยากรณ์ (Forecast) เพราะการวาดภาพแห่งอนาคตไม่ได้พิจารณาเพียงแค่แนวโน้มหรือการพยากรณ์แต่เพียงเท่านั้น แต่รวมถึงการพิจารณาแนวทางที่แนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเหตุการณ์ที่อาจนำมาใช้ประกอบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่หลากหลาย (Epstein, 1998)

การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเป็นกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารภายในองค์กรสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจปรากฏหรือไม่ปรากฏในความเป็นจริง ในลักษณะที่เหมือนกับอาการพยากรณ์ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเหล่านี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ ที่อาจสนับสนุนทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแนวทางเหล่านี้มีหลายรูปแบบตั้งแต่การไม่ดำเนินการอะไรเลย จนถึงมาตรการที่รุนแรงที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือแนวปฏิบัติขององค์กรให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น (Sevaguru & Safa, 2009)

อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industry) ได้กลายเป็นเป้าหมายสำคัญของภาคการผลิตทั่วโลก ทำให้ภาครัฐให้ความสนใจและความสำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีสัดส่วนในมูลค่าผลิตภัณฑ์ในประเทศด้านอุตสาหกรรมการผลิตประมาณร้อยละ 10 มีการจ้างงานซึ่งเป็นแรงงานระดับฝีมือขึ้นไปโดยตรงมากกว่า 5 แสนคนในปี พ.ศ. 2555 มูลค่าการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและการส่งออกที่ก่อให้เกิดมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมดของประเทศ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยได้ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางด้านการผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งในภูมิภาคอาเซียน และเป็นลำดับที่ 15 ของประเทศผู้ผลิตรถยนต์โลกในปี พ.ศ. 2554 (กระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันยานยนต์, 2555)

จากข้อมูลในแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555-2559 ของสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ระบุว่า ปี พ.ศ. 2557 จะมีการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ชนิดละมากกว่า 3 ล้านคันโดยมีผู้ประกอบการรถยนต์และรถจักรยานยนต์จาก 3 ทวีป กล่าวคือ ทวีปเอเชียมีประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก ได้แก่ คิวบา ซูกิ โตโยต้า นิสสัน มาสด้า มิตซูบิชิ ยามาฮา อิซูซุ ฮอนด้า ฮีโน่ ทวีปอเมริกา มีประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก ได้แก่ เจเนอรัลมอเตอร์และฟอร์ด ส่วนทวีปยุโรป ได้แก่ บีเอ็มดับเบิลยู เบนซ์ ไทรอัมพ์ และวอลโว่ (กระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันยานยนต์, 2555) ซึ่งการคาดการณ์ที่ระบุในแผนแม่บทนี้สอดคล้องกับรายงานยอดขายรถยนต์ในประเทศและต่างประเทศของสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2557 ที่พบว่า ยอดจำหน่ายรถยนต์โดยรวมมีประมาณ 2 ล้านคัน ไม่รวมยอดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ (สถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ SMEs ไทย, 2558)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยภาครัฐได้พยายามดำเนินนโยบายที่เอื้อประโยชน์ต่อการขยายการลงทุนและตลาดในประเทศ และพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมในภาพรวม การจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2559 มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเป็นศูนย์กลางผลิตรถยนต์ที่สำคัญของโลก โดยจะผลิตรถยนต์และจักรยานยนต์ ชนิดละไม่น้อยกว่า 3 ล้านคันต่อปีภายในปี พ.ศ. 2560 และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเป็นศูนย์กลางภาวะแวดล้อมทางธุรกิจยานยนต์ที่ดี เช่น มีบุคลากรในอุตสาหกรรมที่มีขีดความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีศูนย์ทดสอบ วิจัยและพัฒนา ยานยนต์ และมีความพร้อมในด้านปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถรองรับการพัฒนาได้อย่างเพียงพอและเป็นผู้นำในกลุ่มอาเซียนในด้านมาตรฐานและการทดสอบการพัฒนาบุคลากร และเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่จะทำให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศผู้มีรายได้ปานกลาง (กระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันยานยนต์, 2555) แนวทางสำคัญที่อุตสาหกรรมยานยนต์ได้ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศสู่เป็นประเทศที่มีรายได้สูง มาจากการเพิ่มมูลค่าการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ให้มากขึ้น การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์มากขึ้น เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในภาคการผลิต และเพิ่มมูลค่าการส่งออกให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการรายงานยอดจำหน่ายรถยนต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศของสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่ายอดจำหน่ายในประเทศของปี พ.ศ. 2556 มีอัตราการเติบโตลดลงจากปีที่ผ่านมา ติดลบร้อยละ 7.3 ในขณะที่ยอดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 สำหรับยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ ปี พ.ศ. 2557 พบว่าติดลบถึงร้อยละ 33.7 ในขณะที่ยอดจำหน่ายรถยนต์ในตลาดประเทศกลับเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 1.8 ทั้งนี้ เป็นเพราะสถานการณ์ในปี พ.ศ. 2557 ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่อยู่ในช่วงชะลอตัว จากการลดลงของภาคการส่งออก รายได้เกษตรกรที่ตกต่ำ ภาคการท่องเที่ยวที่ยังไม่ฟื้นตัว และภาวะหนี้ครัวเรือนสูง รวมทั้งมาตรการรถคันแรก (“สถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ SMEs ไทย,” 2558)

นโยบายโครงการรถประหยัดพลังงาน (Eco car) และนโยบายรถคันแรกของรัฐบาลเป็นนโยบายหนึ่งที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ และช่วยกระตุ้นการบริโภคภายในประเทศในภาพรวม อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นเพื่อการส่งเสริมการขายที่จูงใจจากการได้รับภาษีคืนของประชาชน ส่งผลกระทบต่อยอดผลิตรถยนต์ในไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี พ.ศ. 2556 (กลุ่มยานยนต์ครึ่งปีหลังชะลอ, 2556) ทั้งนี้ นโยบายรถคันแรกส่งผลกระทบต่อดัชนียานยนต์ในไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2556 ที่ปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 8.7 ส่งผลกระทบต่อดัชนีอุตสาหกรรมในภาพรวมที่ลดลงร้อยละ 3.6 (“รถคันแรกพันธุ์พิษ...”, 2556) และหากพิจารณาข้อมูลการคาดการณ์ยอดผลิตรถยนต์ของปี พ.ศ. 2556 กับรายงานยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศในภาพรวมจากข้อมูลปัจจุบันพบว่า นโยบายนี้ส่งผลกระทบในภาพรวมต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศในปี พ.ศ. 2556 ที่ติดลบถึงร้อยละ 7.3 และส่งผลต่อเนื่องต่อยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศในปี พ.ศ. 2557 ที่ติดลบมากถึงร้อยละ 33.7 (สถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ SMEs ไทย, 2558) ในการนี้ นโยบายของรัฐต่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ให้ผลลัพธ์ตรงข้ามจากการคาดการณ์ไว้ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายในการขับเคลื่อนแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ในภาพรวมได้ นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าทางสถาบันยานยนต์จะจัดทำแผนแม่บทกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ชัดเจน แต่อาจดำเนินการโดยใช้วิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ตามรูปแบบเดิมๆ โดยไม่ได้นำเครื่องมืออย่างเช่นการวางแผนการวาดภาพอนาคตมาใช้เพื่อกำหนดสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่จะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นและนำไปสู่การบรรลุตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ Schoemaker (1995) กล่าวว่า องค์กรหรืออุตสาหกรรมจะได้รับประโยชน์จากการนำเอาวิธีการวางแผนการวาดภาพอนาคตมาใช้ ก็ต่อเมื่ออุตสาหกรรมนั้นๆ เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมเรื่องการวางแผนการวาดภาพอนาคต (Scenario Planning Approach) เพื่อการนำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ที่นำไปสู่การกำหนดปัจจัยที่สำคัญ และการระบุสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยในที่สุด

ความสำคัญและความหมายของการวางแผนภาพวาด ห้องอนาคต

เทคนิคการพยากรณ์แบบดั้งเดิมอาจไม่สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของปัจจัยภายนอกองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือเมื่อข้อมูลมีอย่างจำกัด เหตุผลดังกล่าวอาจทำให้องค์กรมองข้ามโอกาสที่สำคัญ รวมถึงปัจจัยคุกคามที่รุนแรง ส่งผลต่อการเติบโตหรืออยู่รอดขององค์กรนั้นๆ ในกรณีนี้ การวางแผนภาพวาดห้องอนาคตเป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (NetMBA.com, n.d.) จึงอาจสรุปได้ว่า การวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสำหรับการคาดการณ์และจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับอุตสาหกรรมและระดับสภาพแวดล้อม รวมถึงการเงินธนาคารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากเป็นแนวคิดทางกลยุทธ์ที่สำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความแปรปรวนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะการวาดภาพห้องอนาคตเป็นการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างความคิดถึงสิ่งในอนาคตกับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และระหว่างความคิดถึงอนาคตกับความแตกต่างที่สร้างสรรค์และมีจินตนาการ กับแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Lindgren & Bandhold, 2003)

ภาพห้องอนาคต (Scenario) คือ มุมมองที่สม่าเสมอภายในของอนาคตที่เป็นไปได้ ซึ่งไม่ใช่การพยากรณ์ แต่เป็นผลลัพธ์ของอนาคตที่เป็นไปได้ (Ringland, 2006) ประเด็นที่สำคัญของการวาดภาพห้องอนาคต คือ ความมีเหตุมีผลที่ภาพวาดเหล่านั้นสามารถถูกจินตนาการได้ ในแง่ของความ เป็นปัจจุบัน สิ่งที่มีมองเห็น เหตุการณ์ หรือแนวโน้มที่อาจเป็นสาเหตุทำให้ภาพเหล่านั้นเกิดขึ้น ซึ่งกลุ่มของภาพเหล่านั้นไม่ควรครอบคลุมเฉพาะเพียงแค่ภาพวาดที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ควรรวมถึงภาพวาดที่ทำลายองค์การด้วย ทั้งนี้ การวาดภาพห้องอนาคตไม่ใช่การทำนายหรือพยากรณ์เกี่ยวกับอนาคต แต่เป็นการสะท้อนภาพห้องอนาคตที่ถูกจินตนาการ และเรื่องราวทางเลือกที่เป็นไปได้และสอดคล้องกันเกี่ยวกับอนาคต (Kiely, Beamish, & Armistead, 2004; Cornelius, Van de Putte, & Romani, 2005) การวาดภาพห้องอนาคตจึงเป็นคำอธิบายของอนาคตที่เป็นไปได้ และนำเสนอภาพสะท้อนของอนาคตด้วยความเป็นไปได้ที่หลากหลายมากกว่ามุมมองเพียงมุมมองเดียวเกี่ยวกับอนาคต ในกรณีนี้ Cornelius และคณะ (2005) กล่าวว่า การวาดภาพห้องอนาคตมีความสำคัญในหลากหลายมุมมอง ประการแรก

ภาพวาดห้องอนาคตนำเสนอพื้นฐานสำหรับการออกแบบและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ ประการที่สอง ภาพวาดห้องอนาคตช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในการดำเนินกิจการขององค์การและเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนเหล่านี้ด้วยสภาพห้องอนาคตที่แตกต่างกัน ประการที่สาม ภาพวาดห้องอนาคตนำเสนอเครื่องมือสำหรับระบุเหตุการณ์ในอนาคต และแนวทางการตอบสนองขององค์การต่อพัฒนาการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประการที่สี่ ภาพวาดห้องอนาคตได้นำเสนอความเป็นไปได้ในการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณกับปัจจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ช่วยให้ผู้วางแผนวาดภาพห้องอนาคตสามารถผนวกผลลัพธ์จากเทคนิคการพยากรณ์อื่นๆ และพิจารณาตัวแปรที่หลากหลายและประการสุดท้าย ภาพวาดห้องอนาคตสามารถช่วยขยายมุมมองความคิดที่ไม่เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ ทั้งนี้ ในปัจจุบันมีองค์การจำนวนมากที่ประยุกต์ใช้เอาวิธีการวางแผนภาพวาดห้องอนาคตในการวางแผนเชิงปฏิบัติการ กระบวนการวางแผนงบประมาณและการพยากรณ์ เสมือนวิธีการในการประเมินความมีประสิทธิภาพภายใต้กลุ่มข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับอนาคตที่หลากหลาย (Axson, 2011)

การวาดภาพห้องอนาคตได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นสืบเนื่องมาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกเกี่ยวกับผลกระทบในวงกว้างของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อาทิ เหตุการณ์การก่อวินาศกรรม 11 กันยายน ค.ศ. 2001 หรือการกระจายของโรคระบาดต่างๆ เช่น ไข้หวัดนก ไข้หวัดหมู เชื้ออีโบล่า หรือเชื้อเมอร์ส เป็นต้น ประการที่สองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก อาทิ การเติบโตที่รวดเร็วทางเศรษฐกิจของประเทศจีนและอินเดีย การขยายตัวของสื่อสังคมออนไลน์ และอุปกรณ์การสื่อสารทั้งหลาย เป็นต้น (Axson, 2011) ดังนั้น การวางแผนภาพวาดอนาคต จึงหมายถึงศิลปะของการใช้การวาดภาพห้องอนาคตเพื่อการตัดสินใจ (Ringland, 2006) หรือกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เตรียมความพร้อมผู้บริหารในองค์การสำหรับเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Kuye & Oghojafor, 2011)

การนำแผนการวางแผนภาพวาดห้องอนาคตมาใช้ ในธุรกิจ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา การวางแผนภาพวาดห้องอนาคตได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้เพิ่มมากขึ้น ในฐานะเป็น

เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์และเทคโนโลยี เพื่อการเผชิญหน้ากับอนาคตที่ไม่แน่นอน และยังได้รับความนิยมน้อยอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการจับประเด็นหรือขอบเขตของความเป็นไปได้ ซึ่งแนวทางการพยากรณ์เชิงปริมาณแบบดั้งเดิมไม่สามารถดำเนินการได้ (Latifi, Ghalambor, & Azimi, 2012) ทั้งนี้ การนำการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาใช้เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ เริ่มขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1970s เมื่อบริษัท Royal Dutch/Shell ประสบความสำเร็จในการใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากบริษัทยังได้รับผลกระทบบางส่วนจากความไม่แน่นอนทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ แต่ในภาพรวมถือว่าประสบความสำเร็จ (Piirainen & Lindqvist, 2010) กล่าวคือ การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตช่วยให้บริษัทรับมือกับวิกฤตการณ์น้ำมันในช่วงต้นของทศวรรษ 1970s ได้ดีกว่าคู่แข่ง และยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน (ในช่วงเวลาดังกล่าว) ที่ราคาน้ำมันอยู่ต่ำกว่า 2 เหรียญดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เมื่อผู้แข่งขันหลักในอุตสาหกรรมน้ำมันมีอำนาจที่นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจในอนาคต (O'Brien, 2004) ตัวอย่างของบริษัท Shell แสดงให้เห็นถึงการมองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่มุ่งไปข้างหน้าเพื่อความสำเร็จในขององค์กร ทั้งนี้ เพราะความท้าทายที่แท้จริงของการสร้างกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ตั้งอยู่บนการติดตามและตรวจสอบความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต (Piirainen & Lindqvist, 2010) ถึงแม้ว่าการนำการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาใช้ในระยะแรกจะเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้นำการวางแผนสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติการ (Operational Planning) กระบวนการทางด้านงบประมาณ และการพยากรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายในการประเมินความมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อสันนิษฐานที่หลากหลายเกี่ยวกับอนาคต (Axson, 2011)

ความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต

การบริหารความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับความไม่แน่นอนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ดังนั้น การนำเอาการวาดภาพอนาคตมาใช้จึงช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และมองเห็นความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Kathleen, 2011 as cited in Latifi, et al., 2012) นอกจากนี้ นักวิชาการยังได้ให้ความหมายว่าการวางแผนการวาดภาพแห่งอนาคต คือ กระบวนการพยากรณ์อนาคตที่ไม่แน่นอนที่อาจเป็นไปได้และหลากหลาย (Yeoman & McMahon-Beattie, 2004)

การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต เป็นเครื่องมือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดแผนระยะยาวที่มีความยืดหยุ่น และเป็นวิธีการเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับอนาคตโดยทำความเข้าใจธรรมชาติและผลกระทบของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและมีความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (JisInfoNet, 2008) ทั้งนี้ การพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปเชื่อว่า โลกหรือสังคมในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (ประมาณปี ค.ศ. 2020) จะไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากโลกหรือสังคมที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมองว่าอนาคตจะมีความแตกต่างจากสภาพในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างอนาคตที่แตกต่างจากการผสมผสานปัจจัยที่สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับทางเลือกของแนวโน้มที่เป็นไปได้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่ออนาคต

Schoemaker (1995) กล่าวว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการนำวิธีการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาใช้ ในกรณีที่องค์กรกำลังเผชิญหน้ากับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสามารถของผู้บริหารในการพยากรณ์หรือปรับเปลี่ยนองค์กร
- มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์กรในอดีตที่ผ่านมา
- องค์กรไม่ได้รับรู้หรือสร้างโอกาสใหม่ขึ้นมาได้
- คุณภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์ไม่ค่อยมีคุณภาพ เช่น เป็นไปในลักษณะแบบเดิมทุกครั้ง เป็นต้น
- อุตสาหกรรมเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- เมื่อมีความแตกต่างทางความคิดที่รุนแรง
- เมื่อคู่แข่งมีการนำการวางแผนภาพวาดในอนาคตมาใช้

กล่าวโดยสรุป ภาพวาดแห่งอนาคตสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการมองสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารหรือ

บุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจต้องใช้จินตนาการว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตพยายามชัดเจนข้อผิดพลาด 2 ประการของการตัดสินใจ ได้แก่ การพยากรณ์ที่มากเกินไป และการพยากรณ์ที่น้อยเกินไปต่อการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น เมื่อ 100 ปีก่อนคงเป็นเรื่องยากที่จะจินตนาการถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสังคมในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ หรือมีบุคคลบางกลุ่มที่คาดการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงมากเกินไปหรือไม่เป็นจริงหรือคาดหวังระดับของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้ เช่น ยารักษาโรค หุ่นยนต์หรือสมอกล และการเดินทางไปอวกาศ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตจึงช่วยให้องค์กรกำหนดแนวทางระหว่างกลางของการพยากรณ์ที่มากและน้อยเกินไป โดยช่วยให้องค์กรมองเห็นขอบเขตความเป็นไปได้ที่สามารถมองเห็น ในขณะที่ป้องกันไม่ให้ผู้บริหารจินตนาการหรือเพ้อฝันมากเกินไป (Schoemaker, 1995)

ปัจจัยที่สำคัญที่นำไปสู่ความนิยมในการประยุกต์ใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตภายในองค์กร มี 2 ประการ ได้แก่ (Axson, 2011)

1) การแพร่กระจายและการเพิ่มขึ้นที่รวดเร็วของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ ตัวอย่างเช่น เหตุการณ์การก่อวินาศกรรมเมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 หรือวิกฤตการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก

2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวโน้มที่สำคัญของโลก อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือการเติบโตและขยายตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศในเอเชีย ไม่ว่าจะเป็น จีน อินเดีย หรือกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้นำไปสู่การประยุกต์ใช้การวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถเตรียมการรับมือต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่ออยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ขั้นตอนและการสร้างแผนภาพวาดแห่งอนาคต

การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต มุ่งเน้นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (Axson, 2011)

- 1) เหตุการณ์ใดอาจเกิดขึ้น
- 2) ปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณขององค์กร
- 3) องค์กรจะตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร

ก่อนการใช้การวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตภายในองค์กร องค์กรต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นที่ให้ความสำคัญ และกำหนดขอบเขตที่เหมาะสมรวมถึงระยะเวลาที่จะนำมาใช้

ประเภทของการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมี 4 ประเภท ได้แก่ (Axson, 2011)

1) ด้านสังคม (Social) ตัวอย่างเช่น ปัจจัยใดเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของโรคอ้วน

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ตัวอย่างเช่น การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่รวดเร็วของจีนและอินเดีย มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อตลาดโลกอย่างไร

3) ด้านการเมือง (Political) ตัวอย่างเช่น การกำหนดนโยบายการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำของรัฐบาลมีผลกระทบอย่างไรต่อการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก

4) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ตัวอย่างเช่น การใช้อุปกรณ์การสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือ แบบ Smart Phone และแท็บเล็ต ส่งผลกระทบต่อการใช้คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ และโน้ตบุ๊ก

การที่องค์กรจะสามารถระบุได้ว่า การใช้การวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมีความเหมาะสมหรือไม่ และจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตได้อย่างไร องค์กรต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้

• องค์กรมุ่งเน้นการประเมินประเด็นหรือการตัดสินใจรูปแบบใด

• ประเมินความไม่แน่นอนของสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับใดเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

• ระยะเวลาสำหรับการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

หลังจากที่องค์กรเห็นชอบกับประเด็นที่จะต้องศึกษา และได้ระบุขอบเขตและระยะเวลาแล้ว ประเด็นเหล่านั้นควรได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และมีการสื่อสารอย่างชัดเจนไปยังสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการนำการวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไปปฏิบัติ

ขั้นตอนของการประยุกต์ใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตไปในการ ประกอบไปด้วย (Axson, 2011)

1) การระบุวัตถุประสงค์และขอบเขต (Define Objective and Scope) ในขั้นนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องจะระบุประเด็นหรือตัวแปรที่จะถูกประเมิน (ครอบคลุม 4 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี) กำหนดขอบเขตของการศึกษาและระยะเวลาที่ใช้เพื่อการ

ศึกษาและการนำไปสู่การปฏิบัติ กำหนดวิธีการที่เหมาะสม เลือกสมาชิกที่จะเป็นคณะทำงาน และมีการอนุมัติของผู้บริหารระดับสูง

2) การกำหนดปัจจัยที่สำคัญ (Define Key Drivers) ในขั้นนี้ มีการระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ มีการระบุปัจจัยภายในที่ต้องการจัดการ และกำหนดความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างปัจจัยต่างๆ

3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect and Analyze Data) มีการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลกระทบของปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้น และกำหนดวิธีการวัดที่เหมาะสมสำหรับปัจจัยเหล่านั้น

4) การสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Develop Scenario) สร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและพัฒนาการเล่าเรื่องเพื่อลำดับเหตุการณ์แต่ละเรื่อง มีการทดสอบสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวม หลังจากนั้นจึงปรับภาพในอนาคตให้ทันสมัย และกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์

5) การประยุกต์ใช้สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Apply Scenario) ทำการทดสอบการตอบสนองของกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการสร้างแผนฉุกเฉินและกลยุทธ์การลดความเสี่ยง และสื่อสารแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

6) การคงสภาพและปรับปรุงให้ทันสมัย (Maintain and Update) มีการบูรณาการปัจจัยที่สำคัญและแนวการปฏิบัติงานที่สำคัญ รวมถึงมีการปรับปรุงข้อมูลและสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

ในช่วงทศวรรษที่ 1980s วิธีการพัฒนาภาพวาดแห่งอนาคตนั้นส่วนใหญ่ดำเนินตามแนวทางจากประสบการณ์ของบริษัท Shell อย่างไรก็ดี มีการปรับใช้วิธีการที่เรียกว่า 'Shirt-Sleeve Approach' ของ Linneman และ Kennell (1977, as cited in O'Brien, 2004) ซึ่งทำให้มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 เกี่ยวข้องกับความเข้าใจองค์กรที่จะทำการพัฒนาภาพวาดแห่งอนาคต มีการกำหนดขอบเขตของการวางแผนสำหรับการพัฒนาภาพวาดแห่งอนาคต และคัดค้านว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั้งในอดีตและปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 เกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ถูกพิจารณาจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพวาดอนาคตขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ซึ่งวิเคราะห์จากปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า PEST Analysis (Political, Economic, Social, Technological) โดยผู้มีส่วนร่วมกำหนดปัจจัยที่สำคัญ 15-20 ปัจจัย ซึ่งถือว่ามากสำหรับการกำหนดภาพวาดแห่งอนาคต โดยขั้นตอนนี้ต้องลดระดับของจำนวนปัจจัยให้เหลือแค่ 12 ปัจจัย ซึ่งดำเนินการโดยการให้น้ำหนักคะแนนระดับของความไม่แน่นอนและความสำคัญต่อองค์กร และเลือกเฉพาะปัจจัยที่มีความสำคัญและความไม่แน่นอนมากที่สุด สิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในขั้นตอนนี้คือระบุให้ชัดเจนถึงระดับขอบเขตของคุณค่าที่มีต่อปัจจัยแต่ละตัว

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับภารกิจที่หลากหลายขั้นแรก คือ การกำหนดจำนวนของภาพวาดแห่งอนาคตที่จะพัฒนา โดยผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพวาดแห่งอนาคตจะช่วยพัฒนาภาพวาด 2-4 ภาพ ขั้นต่อมา คือ การพัฒนาภาพวาดโดยหลังจากเลือกประเด็นสำหรับภาพวาดแห่งอนาคตแต่ละภาพแล้ว ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพวาดแห่งอนาคตจะคาดการณ์แต่ละปัจจัยในแต่ละประเด็นเพื่อสร้างมูลค่าที่สอดคล้องกับประเด็นและกรอบเวลา

ขั้นที่ 4 ประกอบด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกัน (Cross Impact Analysis) ซึ่งเกี่ยวกับการหาทิศทางของความสัมพันธ์เชิงบวกหรือเชิงลบของตัวแปรที่ได้ทำการวิเคราะห์ และวิเคราะห์ระดับของความสัมพันธ์ (เข้มแข็ง ปานกลาง หรืออ่อนแอ) ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไป ตัวอย่างเช่น ถ้าพบความสัมพันธ์ของปัจจัยจำนวน 12 ปัจจัย ก็จะถูกนำไปสู่การสร้างตาราง 12x12 ซึ่งถูกใช้สำหรับการทดสอบความสอดคล้องภายในของภาพวาดแห่งอนาคต และขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ คือ การใช้ภาพวาดแห่งอนาคตเพื่อพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีความเข้มแข็งภายใต้ภาพอนาคตแต่ละภาพ

รูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาพวาดแห่งอนาคตนี้ต้องอาศัยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรหรืออุตสาหกรรม โดยใช้ข้อมูลจากรายงานผลประกอบการประจำปี การทบทวนสภาพของอุตสาหกรรม บทความทางวิชาการหรือบทความจากนิตยสารที่เกี่ยวข้อง และโอกาสสัมผัสหรือมีประสบการณ์ในองค์กรหรืออุตสาหกรรมนั้น

เพื่อที่จะเข้าใจการดำเนินการของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ (O'Brien, 2004)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาใช้เพื่อประเมินธุรกิจและอุตสาหกรรม

Sevaguru และ Safa (2009) ได้วิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กในประเทศมาเลเซีย ด้วยวิธีการของการวางแผนการวาดภาพแห่งอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Structured Interview) โดยดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผนสถานการณ์ที่อาจเกิดในอนาคต ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสัมภาษณ์ลูกค้า ในขั้นนี้ ลูกค้าแสดงบทบาทในฐานะบุคคลที่เป็นตัวแทนของธุรกิจเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรม

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ในขั้นนี้ เจ้าของกิจการจะถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับมุมมองและการรับรู้ที่มีต่ออุตสาหกรรม

ขั้นที่ 3 การระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม ในขั้นนี้ ทีมงานที่ดำเนินการจะระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม

ขั้นที่ 4 มุมมองทางธุรกิจ ในขั้นนี้ เป็นการใช้ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อสร้างมุมมองหรือแนวคิดทางธุรกิจผ่านรูปภาพเพื่ออธิบายโมเดลทางธุรกิจ

ขั้นที่ 5 การสร้างมูลค่าเพิ่ม หมายถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ของการบอกต่อหรือใช้บริการซ้ำ

ขั้นที่ 6 การสร้างภาพอนาคตคือการวาดแผนภูมิการคาดคะเนอนาคตที่เป็นไปได้ โดยขั้นนี้เกี่ยวกับการสร้างสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และการระบุเส้นทางของเรื่องราวของแต่ละสถานการณ์ โดยจะคัดสถานการณ์ที่ไม่มีที่น่าเชื่อถือออกหลังจากการอภิปรายกลุ่มและทำการทบทวนแล้ว

Latifi และคณะ (2012) ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อการพิจารณาอนาคตและประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ของอิหร่านผ่านการประยุกต์ใช้วิธีการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ ทำการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศอิหร่านเพื่อนำไปสู่การระบุปัจจัยที่สำคัญ ต่อจากนั้นได้ใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านอุตสาหกรรม

และการวิเคราะห์ผลกระทบที่สัมพันธ์กันเพื่อนำไปสู่การระบุถึงปัจจัยหลัก สุดท้ายนำไปสู่การเขียนภาพอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ของอิหร่าน จากการศึกษาวิจัยพบปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อกระบวนการผลิตยานยนต์ทั้งหมด 45 ปัจจัยภายหลังจากการใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาพบปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของรัฐบาล (Government Role) และลูกค้า (Customer) หลังจากนั้นจึงได้มีการเปิดเผยภาพวาดแห่งอนาคตสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนี้ ยังมีการอธิบายกลยุทธ์และข้อเสนอแนะสำหรับการเตรียมความพร้อม และการตอบสนองที่เหมาะสมสำหรับภาพวาดแห่งอนาคตแต่ละภาพ ซึ่งนำไปสู่ภาพวาดแห่งอนาคตที่น่าเชื่อถือทั้งหมด 4 ภาพ ได้แก่ เรือเร็ว (Fast Boats) เรือรบ (War Ships) เรือโดยสาร (Passenger Ships) และเรือแห่งชีวิต (Lifeboats)

จากงานวิจัยที่ได้ทบทวนมานั้นจะพบวิธีการที่แตกต่างกันในการวิเคราะห์และประเมินธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ศึกษา จากการใช้เครื่องมือการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต ทั้งนี้ การออกแบบงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาในแต่ละเรื่อง ขึ้นอยู่กับงบประมาณระยะเวลา และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลในการศึกษา อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ปรากฏสามารถสรุปได้ว่าการนำเครื่องมือการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดภาพวาดที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดข้อเสนอแนะสำหรับการเตรียมความพร้อมของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อไปในอนาคต

สถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกับการประยุกต์ใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กระทรวงอุตสาหกรรมคาดการณ์ว่า ตลาดรถยนต์จะเริ่มปรับตัวดีขึ้นในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2558 ภายหลังจากที่กลไกตลาดถูกปิดเบือนโดยโครงการรถยนต์คันแรกของรัฐบาล โดยพิจารณาว่าน่าจะได้รับผลจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งจะทำให้มีการลดภาษีรถยนต์เหลือร้อยละ 0 ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ยอดขายผ่านชายแดนเพิ่มมากขึ้น และจะมีโครงการรถยนต์ประหยัดพลังงานระยะที่ 2 ที่สนับสนุนการผลิตรถยนต์ที่ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโลก ทำให้คาดการณ์ว่ารถยนต์ของไทยจะส่งออกได้

มากขึ้น นอกจากนั้น การที่ประเทศไทยจะเริ่มใช้อัตราภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ในปี พ.ศ. 2559 จะช่วยกระตุ้นการตัดสินใจซื้อรถยนต์ในช่วงปี พ.ศ. 2558 มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกของประเทศด้วย ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ และรวมถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจในยุโรป อเมริกา และจีน ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตในภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยและตลาดรถยนต์เป็นอย่างมาก (“ทิศทางตลาดรถยนต์ปี 58...”, 2558)

นอกจากนี้ สภาพอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ประเมินว่ายอดผลิตรถยนต์ของไทยในปี พ.ศ. 2558 มีเป้าหมายประมาณ 2.15 ล้านคัน โดยรายงานว่าในช่วงเดือนมกราคมของปี พ.ศ. 2558 ตัวเลขการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 เนื่องจากมีการส่งออกรถยนต์ประหยัดพลังงานเป็นจำนวนมากขึ้น โดยตลาดที่มียอดส่งออกขยายตัว 4 ภูมิภาค ได้แก่ อเมริกาเหนือ ขยายตัวสูงสุดร้อยละ 95.66 มีจำนวน 4,418 คัน มีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4.78 รองลงมาเป็นยุโรป ขยายตัวร้อยละ 66.38 มีจำนวน 9,753 คัน ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 10.55 อเมริกากลางและใต้ ขยายตัวร้อยละ 33.12 จำนวน 13,395 คัน ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 14.5 ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ขยายตัวร้อยละ 25.46 จำนวน 19,849 คัน ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 21.47 ขณะที่ตลาดต่างประเทศที่มียอดส่งออกลดลง มี 3 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ลดลงร้อยละ 1.15 มีจำนวน 19,934 คัน ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 21.56 แอฟริกา ลดลงร้อยละ 5.26 จำนวน 4,214 คัน ส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 4.56 และตะวันออกกลางลดลง ร้อยละ 6.84 จำนวน 20,877 คัน ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 22.58

รถยนต์ที่มียอดส่งออกขยายตัวสูงสุดเป็นกลุ่มรถยนต์ประหยัดพลังงาน โดยตลาดอเมริกาเหนือมียอดรถยนต์นั่งเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 203 ในขณะที่ยุโรปเพิ่มขึ้นร้อยละ 135 อย่างไรก็ตาม ยอดขายรถยนต์ในภาพรวมของเดือนมิถุนายนพบว่า ปริมาณการขายรวมทั้ง 8 แสคัน แบ่งปันรถยนต์นั่ง 304,400 คัน รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ 495,600 คัน รถยนต์กระบะ 1 ตัน (รวมรถกระบะดัดแปลง) 393,100 คัน รถกระบะ 1 ตัน (ไม่รวมรถกระบะดัดแปลง) 350,800 คัน สำหรับบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดสำหรับยอดขายรถยนต์ทุกประเภท ได้แก่ โตโยต้า ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ยอดขายรถยนต์นั่งของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ลดลงถึงร้อยละ 20.7 จากช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ที่ลดลง

ถึงร้อยละ 41.6 จากช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าตัวเลขยอดขายรถยนต์ในภาพรวมลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ สืบเนื่องจากกำลังซื้อที่ยังไม่ฟื้นตัวอันเนื่องมาจากรายได้ของกลุ่มลูกค้าทางการเกษตรที่ยังทรงตัวอยู่ในระดับต่ำ สภาพคล่องในระบบและการใช้จ่ายของภาคครัวเรือนลดลง (“รายงานยอดขายนำรถยนต์ในประเทศไทยแต่ละเดือน...”, 2558) ทำให้ศูนย์สารสนเทศยานยนต์ของสถาบันยานยนต์ได้แจ้งเตือน “ไฟแดง” ของ “ระบบสัญญาณเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมเดือนสิงหาคมปี พ.ศ. 2558” ทั้งนี้ เนื่องจากยอดขายรถยนต์ไทยตกต่ำมากที่สุดนับตั้งแต่ช่วงต้นปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่ได้เปิดเผยถึงตัวเลขยอดขายของตลาดรถยนต์ ว่ามีปริมาณ 56,942 คัน ลดลงร้อยละ 18.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2557 โดยตลาดรถยนต์นั่งมีอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 21.1 ตลาดรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ มีอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 16.2 (“เดือนไฟแดง...”, 2558)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ในปัจจุบันของตลาดรถยนต์และอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยยังไม่อยู่ในทิศทางที่คาดการณ์ และได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในช่วงเวลาเดียวกัน สะท้อนให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือในการประเมินสถานการณ์หรือแนวโน้มแบบเดิม อาจไม่สามารถช่วยให้ผู้ผลิตและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์รับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้การนำแนวคิดเรื่องของการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตมาประยุกต์ใช้สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจึงมีความเหมาะสม ทั้งนี้ การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตช่วยให้ทำความเข้าใจต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานในอนาคตของอุตสาหกรรม และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อภาพวาดแต่ละภาพที่ผู้นำเสนอ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำแนวทางการจัดทำแผนภาพวาดแห่งอนาคตไปประยุกต์ใช้

การวิเคราะห์การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตโดยปกติจะเป็นกระบวนการที่ใช้การระดมความคิดของกลุ่มหรือเป็นกิจกรรมกลุ่มที่ใช้ผู้มีส่วนร่วมประมาณ 9-10 คน หรืออาจมากถึง 30 คน ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม และมีผู้อำนวยการในการวิเคราะห์แผนภาพวาดแห่งอนาคต ซึ่งขั้นตอนการได้มาซึ่งความคิดเห็นเหล่านั้น เป็นประโยชน์ต่อ

การนำแนวคิดการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจรถยนต์ บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางหรือขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตทั้งหมด 6 ขั้นตอน ซึ่งปรับมาจากแนวคิดของ Wade (2012) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุถึงความท้าทายที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจรถยนต์

ตัวอย่างความท้าทายที่เห็นได้ชัดในช่วงที่ผ่านมา

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตรถยนต์ ส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ของผู้บริโภคทั้งในประเทศและตลาดโลกเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริโภคมุ่งเน้นสมรรถนะของเครื่องยนต์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันมีการคาดการณ์ว่าทรัพยากรน้ำมันที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงหลักสำหรับเครื่องยนต์จะหมดไปในอนาคตอันใกล้ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านยานยนต์ที่ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดการใช้ น้ำมันเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ใช้รถจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความล่าช้าในการพัฒนาระบบคมนาคมการขนส่งของประเทศไทย ก็เป็นอีกประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้รถยนต์ของประชาชนในประเทศ ส่งผลให้รัฐบาลชุด นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ออกนโยบายรถยนต์คันแรก ซึ่งมุ่งเน้นการสนับสนุนให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการใช้รถยนต์ส่วนบุคคลแบบประหยัดพลังงานที่ผลิตภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การเข้ามาบริหารงานของรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดมาตรการทางด้านภาษีสรรพสามิตรถยนต์เพิ่มขึ้น โดยจะปรับราคาจำหน่ายรถยนต์เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5-7 ปัจจัยเหล่านี้เป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในภาพรวมทั้งสิ้นในช่วงต้นปี พ.ศ. 2559 และเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การวิเคราะห์การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย เพื่อนำไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในภาพรวมต่อไปในอนาคต

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจรถยนต์จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันยานยนต์ สถาบันการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มธุรกิจรถยนต์ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทย รวมถึงผู้ใช้

รถยนต์ในประเทศด้วย ซึ่งการเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งประกอบไปด้วย การสัมภาษณ์ผู้บริหารบุคลากร ผู้ประกอบการและผู้ใช้รถยนต์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงการรวบรวมสถิติหรือตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในการนี้ การรวบรวมข้อมูลเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีโอกาสส่งผลกระทบต่อองค์การ ธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม โดยอาจซื้อข้อมูลจากบริษัทที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ นิตยสาร หรือสื่อออนไลน์ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถทำได้หลากหลายวิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยตรงหรือการถอดบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ที่ได้มีการสัมภาษณ์ไว้แล้ว โดยตัวอย่างคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ มีดังนี้

• หากมองอนาคตในแง่บวก คุณจะเห็นอะไรเกิดขึ้นในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนี้ในอีก 10 ปีข้างหน้า

• คุณคิดอย่างไรต่อธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางการตลาดอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงไป

• การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าอุตสาหกรรม ธุรกิจ และโครงการที่คุณอยู่ต้องการประสบความสำเร็จในอีก 10 ปีข้างหน้า

• คุณคิดอย่างไรต่อผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเสนอโดยธุรกิจของคุณและคู่แข่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอีก 10 ปีข้างหน้า ถ้าเปรียบเทียบกับปัจจุบัน

• ลูกค้าน่าจะมีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง อะไรที่ลูกค้าคาดหวังจากบริษัทหรืออุตสาหกรรมที่คุณอยู่ และผลิตภัณฑ์ของคุณที่คุณไม่ได้นำเสนอในปัจจุบัน

ขั้นที่ 3 การระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยที่มีศักยภาพที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจเป็นแนวโน้มที่ได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนแล้ว เช่น อัตราการเกิดที่ลดลง ซึ่งสามารถบอกได้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นตัวขับเคลื่อน อาจเป็นตัวแปรที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอนาคตอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถคาดคะเนได้เนื่องจากปัจจัยที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น ราคาน้ำมัน เป็นต้น

เครื่องมือที่สำคัญที่นิยมใช้ในการกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์ PEST โดยจะสอบถามบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานในอุตสาหกรรม บริษัท และโครงการของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย

- Political Forces – ปัจจัยด้านการเมือง
- Economic Forces – ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- Social Forces – ปัจจัยด้านสังคม
- Technological Forces – ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวบรวมปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ที่เรียกว่า

STEBNPDILE

- Social – ปัจจัยด้านสังคม
- Technological – ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- Economic – ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- Business methods – ปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- Natural resources – ปัจจัยด้านทรัพยากรทางธรรมชาติ
- Political – ปัจจัยด้านการเมือง
- Demographic – ปัจจัยด้านประชากร
- International – ปัจจัยด้านความเป็นสากลหรือนานาชาติ
- Legal – ปัจจัยด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- Environmental – ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ในบทความนี้ ผู้เขียนยกตัวอย่างการสังเคราะห์และวิเคราะห์แต่ละปัจจัยที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 เพื่ออธิบายผลกระทบของแต่ละปัจจัยต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยโดยใช้การวิเคราะห์ STEBNPDILE

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
ปัจจัยด้านสังคม (A)	พฤติกรรมการใช้รถยนต์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ หรือแสดงฐานะทางเศรษฐกิจของตน
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (B)	การพัฒนาาระบบเครื่องยนต์ เทคโนโลยีในการควบคุม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพิ่มมากขึ้น
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (C)	การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกทั้งสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป จีน รวมถึงการชะลอตัวทางเศรษฐกิจภายในประเทศ
ปัจจัยด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (D)	การย้ายฐานการผลิตของผู้ผลิตบางรายไปยังประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนที่มีค่าแรงที่ถูกกว่า
ปัจจัยด้านทรัพยากรทางธรรมชาติ (E)	ความกังวลเรื่องการใช้พลังงานที่มาจากน้ำมัน
ปัจจัยด้านการเมือง (F)	ความไม่มีเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ อันเนื่องมาจากการปฏิวัติโดยทหารเมื่อปี พ.ศ. 2557 ซึ่งลดความเชื่อมั่นต่อการลงทุนจากต่างประเทศและการบริโภคภายในประเทศ
ปัจจัยด้านประชากร (G)	จำนวนประชากรสูงวัยที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ประชากรที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานมีจำนวนลดลง

ตารางที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยโดยใช้การวิเคราะห์ STEBNPDILE (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
ปัจจัยด้านความเป็นสากล หรือนานาชาติ (H)	นโยบายภาษีของกลุ่มประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นสิ่งสำคัญต่อการตั้งราคารถยนต์ในบางประเทศที่ผลิตในกลุ่มประเทศอาเซียน
ปัจจัยด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ (I)	การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ประหยัดพลังงานระยะที่ 2 และการขึ้นภาษีสรรพสามิตประมาณร้อยละ 5-7
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (J)	การมุ่งเน้นยานยนต์ที่ใช้พลังงานทางเลือกมากขึ้น เช่น ระบบพลังงานไฟฟ้า ระบบพลังงานแสงอาทิตย์ ระบบพลังงานน้ำ หรือแบบสองระบบ (ไฮบริด)

ที่มา: สังเคราะห์และวิเคราะห์โดยผู้เขียน

ในทางปฏิบัติการได้มาซึ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเหล่านี้ ควรดำเนินการสอบถามผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์หรือกลุ่มธุรกิจรถยนต์เป็นหลัก แล้วจัดลำดับความสำคัญโดยอาจใช้การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนัก หรือการให้ค่าน้ำหนักคะแนน เพื่อกำหนดความไม่แน่นอนที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

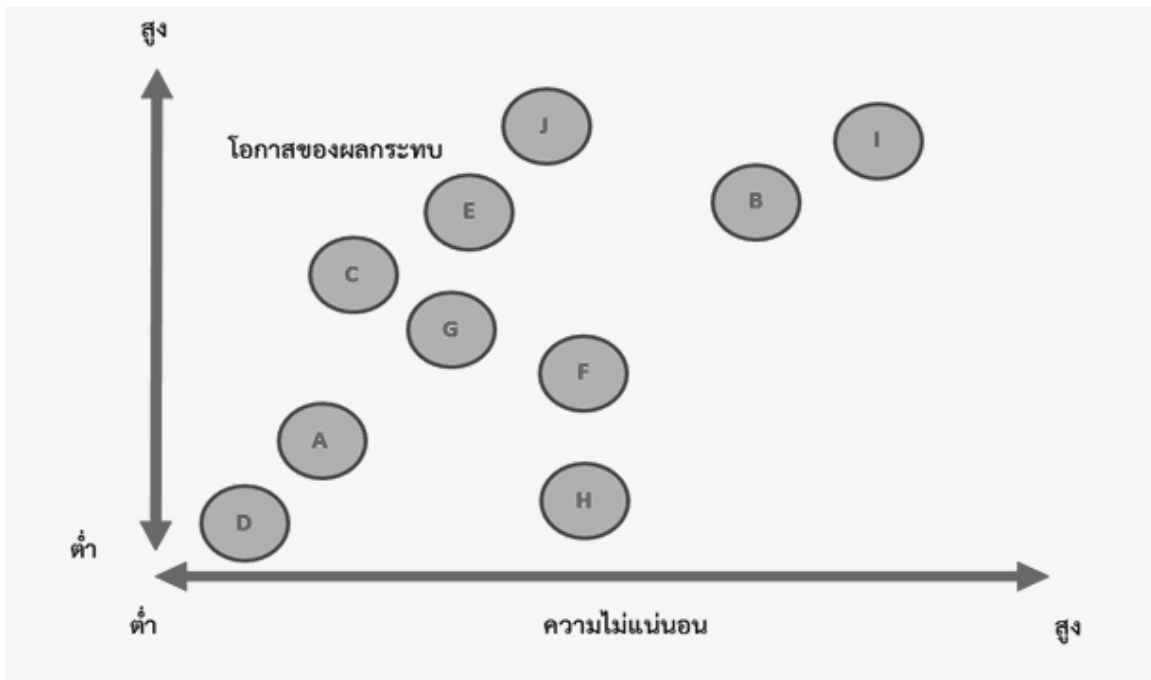
ขั้นที่ 4 กำหนดความไม่แน่นอนที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน คงไม่มีองค์การธุรกิจใดหรืออุตสาหกรรมใดมองอนาคตในอีก 10-20 ปีข้างหน้าว่าปราศจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้นมีระดับความสำคัญไม่เท่ากันในแต่ละองค์การหรืออุตสาหกรรม และผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเองก็ไม่สามารถระบุได้อย่างแน่นอนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า อย่างไรก็ตาม การคาดคะเนอย่างมีเหตุมีผลหรือตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีมากพอจะช่วยให้สามารถมองเห็นความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจนขึ้น ตัวอย่างเช่น อาจพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นสำหรับแนวโน้มในระยะยาว ซึ่งระดับของความไม่แน่นอนในเรื่องนี้อาจไม่สูงเท่าใดนัก เมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ องค์การหรืออุตสาหกรรมบางแห่งอาจพบว่าความไม่แน่นอนบางประการเกี่ยวกับอนาคตอาจมีความสำคัญมากกว่าความไม่แน่นอนเรื่องอื่นๆ

การระบุถึงความไม่แน่นอนที่สำคัญช่วยให้สามารถวาดแผนภูมิที่สำคัญได้ ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนแต่ละด้าน

ที่ได้รับระบุในขั้นที่ผ่านมาจะช่วยให้เห็นภาพของสิ่งที่น่าสนใจ โดยมีเป้าหมาย คือ การระบุความไม่แน่นอนที่สำคัญที่สุดอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อธิบายถึงระดับของโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะเกิดขึ้นและระดับของผลกระทบของปัจจัยนั้นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์การหรืออุตสาหกรรม

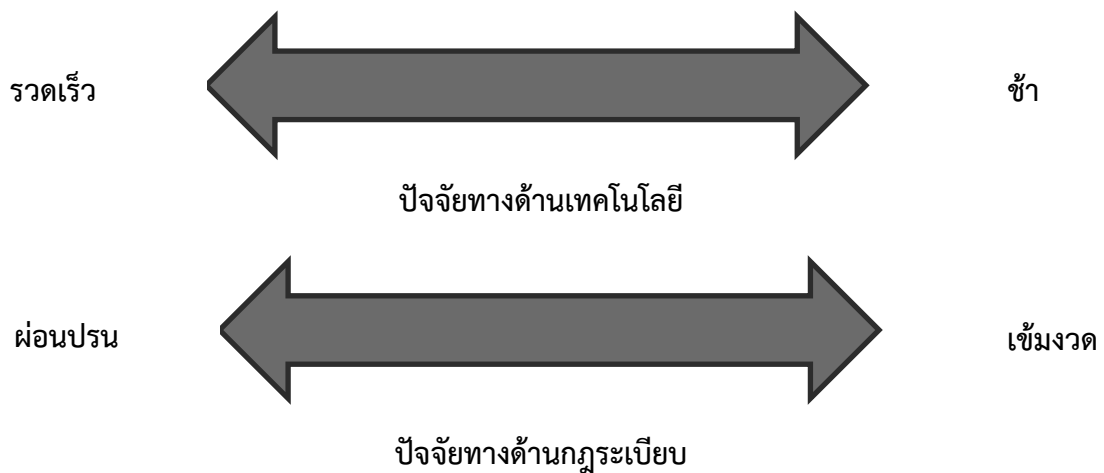
อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดช่วงเวลาของปัจจัยหรือแนวโน้มในแต่ละด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยบางด้านหรือแนวโน้มบางด้าน อาจไม่มีความสำคัญเท่าใดนักถ้าพิจารณาในกรอบระยะเวลา 5 ปี แต่อาจมีความสำคัญถ้าพิจารณาในกรอบระยะเวลา 10-20 ปีข้างหน้า นับจากปัจจุบัน ซึ่งหมายถึงโอกาสที่เพิ่มขึ้นของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งก็จะมาพร้อมกับความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ เกณฑ์การกำหนดว่าปัจจัยใดเป็นความไม่แน่นอนที่สำคัญ คือ มีความไม่แน่นอนระดับสูง และมีผลกระทบระดับสูง โดยขั้นต่อไปคือการสร้างแผนภูมิใหม่ ที่เป็นตารางเมตริกซ์แบบ 2X2 จากเกณฑ์ข้างต้นซึ่งเกิดการพัฒนาแผนภาพวาดที่แตกต่างกัน 4 ภาพ ซึ่งแต่ละภาพจะระบุถึงผลลัพธ์ของความไม่แน่นอนที่สำคัญทั้ง 2 ประเด็นที่นำมาพิจารณาร่วมกัน

บทความนี้ได้ยกตัวอย่างด้วยการสมมติว่า หากประเมินปัจจัยต่างๆ ตามระดับความไม่แน่นอนและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยแล้ว สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปคือการพัฒนาแผนภูมิ เพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความไม่แน่นอนและผลกระทบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ตัวอย่างระดับการระบุความไม่แน่นอนและโอกาสของผลกระทบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
ที่มา: ดัดแปลงจาก Wade (2012)

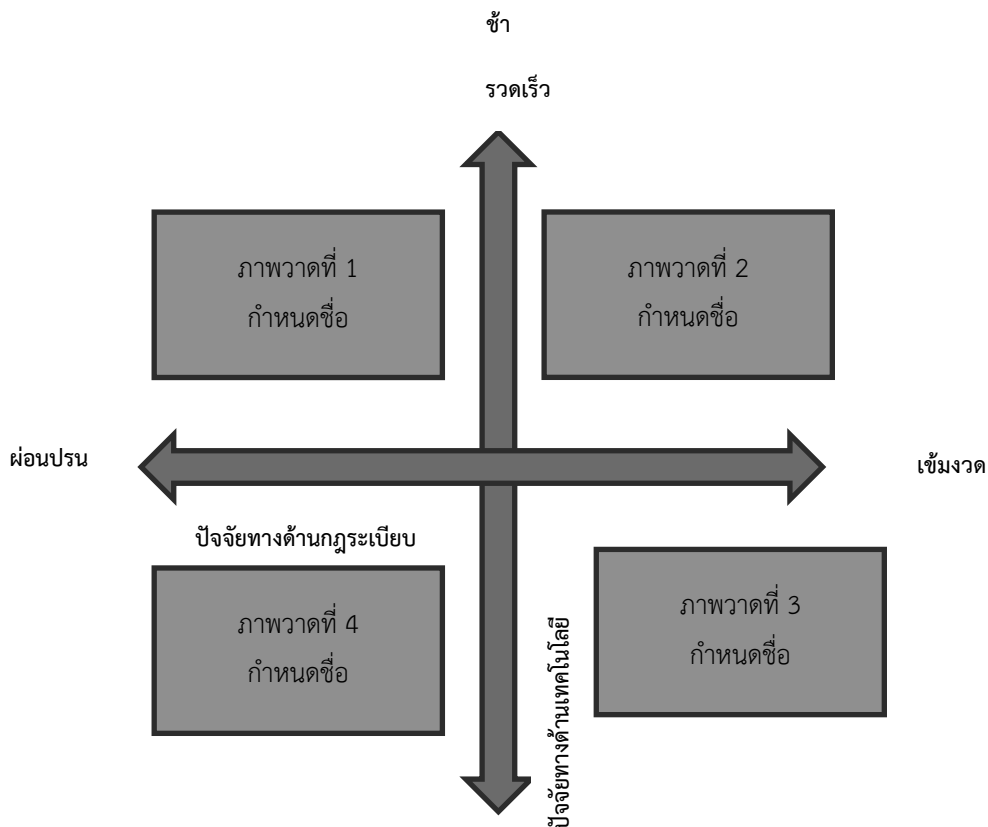
จากตัวอย่างการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนและผลกระทบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และ ปัจจัยทางด้านกฎระเบียบ ถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งกำหนดผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ใน 2 ลักษณะของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ตัวอย่างของการกำหนดผลลัพธ์ของผลกระทบของปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
ที่มา: ดัดแปลงจาก Wade (2012)

ขั้นที่ 5 สร้างภาพวาดแห่งอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย การสร้างภาพวาดแห่งอนาคตเป็นการผสมผสานเกณฑ์ความไม่แน่นอนที่สำคัญทั้ง 2 ประเด็นที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่การสร้างภาพตัดขวางในการกำหนดภาพวาดที่แตกต่างกันทั้งหมด 4 ภาพ ตัวอย่างเช่น ในการระบุความไม่แน่นอนในขั้นที่ผ่านพบว่า ปัจจัยเรื่องของการเติบโตของตลาด และปัจจัยทางด้านเครื่องมือและเทคนิคทางการศึกษามีความไม่แน่นอนที่สำคัญเป็นอย่างมากต่อธุรกิจการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละปัจจัยพบว่า การเติบโตของตลาดอาจมีผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ 2 แนวทาง ได้แก่ ตลาดภายในประเทศและตลาดภายนอกประเทศ ในขณะที่ปัจจัยทางด้านเครื่องมือและเทคนิคทางการศึกษา มีผลลัพธ์ที่เป็นไปได้อยู่

2 แนวทาง ได้แก่ การใช้วิธีการแบบดั้งเดิมกับการใช้วิธีการทางเทคโนโลยี เป็นต้น หลังจากนั้นนำมาผสมผสานกัน ให้กำหนดชื่อที่เหมาะสมของภาพวาดแต่ละภาพ เพื่อช่วยให้มองเห็นสาระสำคัญของอนาคตเฉพาะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และทำให้สามารถจำชื่อภาพวาดแห่งอนาคตแต่ละภาพได้ง่ายขึ้นจากตัวอย่างของการประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินแต่ละปัจจัยแล้วว่ามี ความไม่แน่นอนและผลกระทบอยู่ในระดับใด และนำไปสู่การระบุปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด 2 ปัจจัย ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างภาพวาดแห่งอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยการนำปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยที่มีผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ 2 ลักษณะผนวกเข้าด้วยกัน แล้วทำการกำหนดชื่อของแต่ละภาพวาด (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 ตัวอย่างภาพวาดแห่งอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
ที่มา: ผู้เขียนสร้างขึ้นเอง

ขั้นที่ 6 ระบุประเด็นของภาพวาดแต่ละภาพเพิ่มเติมและสร้างขอบเขตเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในขั้นตอนนี้ผู้จัดทำการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตควรอธิบายสาระสำคัญแต่ละข้อว่ามีสาระสำคัญอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบว่าแต่ละสถานการณ์ที่ถูกกำหนดด้วยชื่อเรียกเฉพาะมีความสำคัญอะไรบ้าง และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ของธุรกิจยานยนต์ให้สอดคล้องกับในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

บทสรุป

การวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมากได้นำมาใช้เพื่อช่วยวางแผนงานในการบริหารกลยุทธ์ของธุรกิจและองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทความนี้ได้ทบทวน

วรรณกรรมที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญประโยชน์และการนำการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตไปใช้ในธุรกิจ และเพื่อศึกษาความเหมาะสมของการนำเอาเครื่องมือนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อไป ผลการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าเครื่องมือนี้มีความสำคัญและเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อไปโดยได้ให้ข้อเสนอแนะพร้อมยกตัวอย่างขั้นตอนในการนำเอาการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ได้จริง

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์และประเมินอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยด้วยวิธีการการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคต ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บรรณานุกรม

- กลุ่มยานยนต์ครึ่งปีหลังชะลอ. (2556, 8 กันยายน). โพสต์ทูเดย์. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2557, จาก www.posttoday.com/economy/company/245569
- กระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันยานยนต์. (2555). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ 2555-2559. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2557, จาก http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/research/7125561546211.pdf
- เดือน “ไฟแดง” อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย “ไม่ปกติรุนแรง” สิงหาคม’58 นำห้วง อังคารธุรกิจแย่ง ร่วง “ยอดขาย”!). (2558, 9 กรกฎาคม). สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.hereandthere.today/?p=2270>
- ทิศทางตลาดรถยนต์ปี 58 รุ่งหรือร่วง?. (2558, 5 มกราคม). สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2558, จาก http://rubberthai.com/rubberthai/index.php?option=com_content&view=article&id=80273:-58-05012558&catid=10:1010-05-04-03-57-14
- เป้าผลิตรถยนต์เกิน 2 ล้านคัน ส่งออกอีโคคาร์พุ่งโต 14%. (2558, 25 กุมภาพันธ์). กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/636486>
- รถคันแรกพุ่งพีช ดัชนีอุตสาหกรรมยานยนต์ไตรมาส 3 ติดลบ 3.6%. (2556, 28 ตุลาคม). ไทยรัฐออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.thairath.co.th/content/eco/379057>
- รายงานยอดขายรายรถยนต์ในประเทศไทยแต่ละเดือน: มิถุนายน 2558. (2558). สืบค้นเมื่อ 26 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.motortrivia.com/thailand-monthly-auto-sales/2015/2015-06-car-sales.html>
- สถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ SMEs ไทย. (2558). สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2015>

- Axson, D. A. (2011). Scenario planning: Navigating through today's uncertain world. *Journal of Accountancy*, 211(3), 22-28.
- Barbanente, A., & Khakee, A. (2003). Influencing ideas and inspirations, scenarios as an instrument in evaluation. *Foresights*, 5(5), 3-15.
- Chermack, T. J., & Payne, T. D. (2006). Process level scenario planning. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 115-131.
- Cornelius, P., Vande Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in shell. *California Management Review*, 48(1), 92-102.
- Epstein, J. H. (1998). Scenario planning: An introduction. *The Futurist*, 32(6), 50-51.
- JiscInfoNet. (2008). Scenario planning. Retrieved July, 7, 2014 from <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/scenario-planning/>
- Kiely, J., Beamish, N., & Armistead, C. (2004). Scenarios for future service encounters. *The ServiceIndustries Journal*, 24(3), 131-149.
- Kuye, L. S., & Oghojafor, B. A. (2011). Scenario planning as a recipe for corporate performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 170-179.
- Latifi, M. M., Ghalambor, M. A., & Azimi, S. H. R. (2012). Foresighting and evaluating Iran's automotive industry development applying a scenario planning approach. *Canadian Social Science*, 8(1), 175-185.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario planning: The link between future and strategy*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- NetMBA.com. (n.d.). Scenario planning. Retrieved July 12, 2014, from www.netmba.com/strategy/scenario
- O'Brien, F. A. (2004). Scenario planning—lessons for practice from teaching and learning. *European Journal of Operational Research*, 152, 709-722.
- Piirainen, K., & Lindqvist, A. (2010). Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *Foresight*, 12(2), 16-37.
- Ringland, G. (2006). Introduction to scenario planning. Retrieved July 12, 2014, from <http://www.pbookshop.com/media/filetype/5/5c/5c4/978-0-470-03272-5Chapter.pdf>
- Saxena, S. M., & Shukla, R. K. (2012). Indian automotive industry: Global and Indian scenario. *International Journal of Business Management & Research*, 2(3), 45-53.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 25-39.
- Sevaguru, N., & Safa, M. (2009). Scenario planning approach to strategic management of small travel business in Malaysia. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 61-77.
- Simpson, D. G. (1992). Key lessons for adopting scenario planning in diversified companies. *Planning Review*, 20(3), 11-18.

Wade, W. (2012). *Scenario planning: A field guide to the future*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Wilkinson, A. (2009). Scenarios practices: In search of theory. *Journal of Futures Studies*, 13(3), 107-114.

Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2004). Developing a scenario planning process using a blank piece of paper. *Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 273-285.

Translated Thai References

Auto Section Becomes Slow after Mid-year. (2013, September 8). *Posttoday*. Retrieved July 9, 2014, from www.posttoday.com/economy/company/245569 (in Thai)

Car Manufacturing Target Over 2 Million, Eco-car Export Growth about 14%. (2015, February 25). *Bangkokbiznews*. Retrieved August, 26, 2015, from <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/636486> (in Thai)

Car Marketing Trend 2015 Up or Down. (2015, January 5). Retrieved August, 26, 2015, from http://rubberthai.com/rubberthai/index.php?option=com_content&view=article&id=80273:-58-05012558&catid=10:1010-05-04-03-57-14 (in Thai)

First Car Toxic, Q3 Industry Index decreases 3.6%. (2013, October 28). *Thairathonline*. Retrieved August, 20, 2014 from <http://www.thairath.co.th/content/eco/379057> (in Thai)

Ministry of Industry, Automobile Institute. (2012). *Automotive Industry Master Plan 2012-2016*. Retrieved July 9, 2014, from http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/research/7125561546211.pdf (in Thai)

Red Light Warning of Thai Automotive Industry, “extremely unusual,” August 2015 sees Critical Sales Performance Drops. (2015, July 9). Retrieved August 26, 2015, from <http://www.hereandthere.today/?p=2270> (in Thai)

Summary of Auto Parts’ Situation of Thai SMEs. (2015). Retrieved November 4, 2015 from <http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2015> (in Thai)

Thailand Monthly Auto Sales Report: June 2015. (2015). Retrieved August 26, 2015 from <http://www.motortrivia.com/thailand-monthly-auto-sales/2015/2015-06-car-sales.html> (in Thai)