

การศึกษาพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจใน
อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจใน
อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2563

.....
อภิญญา ตำราญฤทธิ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีทททรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคต การประกันวินาศภัยในประเทศไทย สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยผู้วิจัยได้รับความเมตตากรุณา และความอนุเคราะห์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ชรรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ฉบับนี้สำหรับความกรุณาให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในงานวิจัยฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ผู้วิจัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งคอยอำนวยความสะดวกทำให้การศึกษาวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่น

ขอกราบขอบพระคุณมารดาและสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนอย่างดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงที่มีประโยชน์ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ในการนำไปต่อยอดและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป หากมีสิ่งผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

อภิญา สาราญฤทธิ์

การศึกษาพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยใน
ประเทศไทย

STUDY STRATEGIC PLANNING BEHAVIOR OF GENERAL INSURANCE COMPANY IN
THAILAND

อภิญญา สํารานุกฤตย์ 6150456

กจ.ม.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา
ปุ่นณิกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิททรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่จะทำให้กระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ เพื่อสะท้อนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 9 ปี จำนวน 19 คน จากบริษัทประกันวินาศภัย 8 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยยังไม่มีกระบวนการมองภาพอนาคตในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ ที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนเพื่อความอยู่รอดและการสร้างศักยภาพการแข่งขันภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของโครงสร้างองค์กร อำนาจในการบริหารงาน และทัศนคติของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการผลักดันกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย/ การวางแผนกลยุทธ์/ การมองภาพอนาคต

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 กรอบแนวคิด	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 การมองภาพอนาคตในบริบทของธุรกิจ	5
2.2 แนวคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์	6
2.3 ปัจจัยที่ทำให้การนำวิธีการมองภาพอนาคตไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ	12
2.4 อุปสรรคในการนำวิธีการมองภาพอนาคตไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร	15
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.6 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	22
3.1 รูปแบบงานวิจัย	22
3.2 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	22
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	23
3.4 สรุปปัจจัยที่นำมาใช้ในงานวิจัย	24
3.5 คำถามสัมภาษณ์	25
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	26
3.7 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	26
3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.9 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์	27
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	28
4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ โครงสร้างองค์กรและ หน่วยงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	28
4.2 แนวคิดของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์	30
4.3 กระบวนการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	32
บทที่ 5 สรุปลผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	42
5.1 สรุปลผลการวิจัย	43
5.2 อภิปรายผล	46
5.3 ข้อเสนอแนะ	48
บรรณานุกรม	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	53
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	54
ภาคผนวก ข ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์	57
ประวัติผู้วิจัย	65



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	20
3.1	ปัจจัยที่นำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย	24
4.1	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์	29
5.1	สรุปผลวิจัยแยกตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ Strategic Foresight	45



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 การจำแนกกิจกรรมทั่วไปของ Strategic foresight	8
2.2 ความสามารถในการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์	10
2.3 กระบวนการการมองการณ์ไกลที่ประสบความสำเร็จและห้วงโซ่คุณค่า	11
4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ Foresight	32
5.1 ผลสรุปข้อเสนอแนะในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในแต่ละระยะของกระบวนการมองภาพอนาคต	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มิแรงขับเคลื่อนสำคัญ คือ เทคโนโลยี อันนำไปสู่ความหลากหลายของธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ ดังนั้น ความท้าทายของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน คือ การที่ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

มีผู้กล่าวถึง ทฤษฎีการมองภาพอนาคต (Foresight) เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และนำสิ่งเหล่านั้นมาวางแผนและเตรียมตัวได้ในทิศทางที่ถูกต้อง จึงเป็นเหตุผลให้แนวคิดการมองภาพอนาคตในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคตภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราเร่งเพิ่มขึ้นทุกขณะ ที่ผ่านมามีงานวิจัยเกี่ยวกับ การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Foresight strategy) ที่ได้ศึกษาอุปสรรคและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการนำเอา Foresight strategy ไปใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่ได้สำรวจการใช้ Foresight strategy ของบริษัทขนาดใหญ่ในยุโรป ที่มีการใช้กระบวนการ Strategic foresight ใน 9 ประเทศ ครอบคลุม 13 อุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการให้บริการทางการเงิน อุตสาหกรรมการสื่อสาร อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมพลังงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ แสดงให้เห็นว่า Foresight strategy เป็นกระบวนการที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก

สำหรับอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย ได้ถูกกล่าวว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัวช้า จากหน่วยงานภาคเอกชนชั้นนำของโลก เช่น Deloitte Wunderman Thompson และ WNS Global เป็นต้น โดยกล่าวถึงในรายงานเกี่ยวกับ ทิศทางอุตสาหกรรมการประกันภัย การปรับตัวของอุตสาหกรรมการประกันภัยจากเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมไปถึงรายงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการประกันภัยใช้

ระยะเวลานานในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไปของบริบททางธุรกิจ (Reactive strategy) สำหรับภาคการประกันภัยวินาศภัยของประเทศไทยก็เช่นกัน การปรับตัวที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จึงเป็นเรื่องที่น่ากังวลต่อความอยู่รอดของภาคอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในอนาคต ดังนั้น อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารให้เป็น การบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive strategy) โดยให้นำเอา Strategic foresight ไปใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

จึงเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในประเทศไทยว่ามีพฤติกรรมกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยนำการมองภาพอนาคตเป็นกรอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการในการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic foresight)
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้การนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ
- 1.2.3 เพื่อทราบถึงพฤติกรรมกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย
- 1.2.4 เพื่อเสนอแนวทางในการปรับตัวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจ

1.3 กรอบแนวคิด

การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งบริษัทชั้นนำขนาดใหญ่ทั่วโลกได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายโดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้ความไม่แน่นอนของบริบททางธุรกิจ (Environment uncertainty) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม การนำกระบวนการการมองภาพอนาคตไปใช้นั้นมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวและอุปสรรคในการนำไปใช้ ซึ่งนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาคธุรกิจการประกัน

วิสาหกิจของไทย ว่ามีปัจจัยใดเป็นสาเหตุให้ไม่มีการนำการมองภาพเชิงกลยุทธ์ไปใช้ หรือ การนำไปใช้มีอุปสรรคในการนำไปใช้อย่างไร

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการใช้กระบวนการมองภาพอนาคตเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมุ่งการศึกษาไปที่สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยมีระยะเวลาศึกษาและวิจัยระหว่างเดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2563 โดยจะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญในภาคธุรกิจการประกันวินาศภัยไทยที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 9 ปี ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์จำนวนอย่างน้อยจำนวน 9 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 เพื่อทราบถึงกลไกและวิธีการนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้
- 1.5.2 เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้
- 1.5.3 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยเกิดความตระหนักในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อการตอบสนองต่อบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ
- 1.5.4 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยทราบถึงความจำเป็นและแนวทางในการนำเอากระบวนการมองภาพอนาคตไปเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

Foresight

การมองภาพอนาคต เป็นกระบวนการวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมหรือความสัมพันธ์ในภาพกว้างและหลากหลาย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไป อันอาจจะส่งผลกระทบต่ออนาคต เพื่อเป็นสัญญาเตือนหรือนำทางในการตัดสินใจ

Foresight strategy

การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำเอากิจกรรมการมองภาพอนาคตไปใช้ร่วมกับการวางกลยุทธ์ของ องค์กร หรือ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรและเตรียมตัวรับมือกับความไม่แน่นอนในทิศทางที่ถูกต้อง



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การมองภาพอนาคต (Foresight) เป็นกระบวนการที่มีการนำไปใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งไม่อาจมองข้ามไปได้ การมองภาพอนาคตจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ถูกลำเอามาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic foresight) ของธุรกิจ

2.1 การมองภาพอนาคตในบริบทของธุรกิจ

การมองภาพอนาคตของธุรกิจเป็นการสร้างภาพของวิสัยทัศน์ เพื่อผลลัพธ์สุดท้าย คือ การที่ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น การมองภาพอนาคตในบริบทของธุรกิจจึงเป็นการมองแนวโน้มและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากกว่าแค่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเจาะจงกับธุรกิจ การมองภาพอนาคตในบริบทของธุรกิจนั้น เพื่อช่วยธุรกิจในเรื่อง ดังนี้

- การลดความไม่แน่นอนโดยการระบุถึงแนวโน้มใหม่ที่เกี่ยวข้อง
- การเตรียมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- การสนับสนุนกระบวนการด้านนวัตกรรม
- การพัฒนาตลาดหรือธุรกิจใหม่ในอนาคต
- การสร้างทิศทางในการพัฒนาในอนาคต
- การสร้างฐานความรู้ขององค์กร

(Neef and Daheim, 2005 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011)

บริษัท เช่น Aventis BASF และ British Telecom ได้กำหนดให้มีการใช้ข้อมูล foresight เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการตัดสินใจเพื่อการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งบริษัทเหล่านี้ ยังมีการนำไปใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มทั่วไปในด้าน สังคม เศรษฐกิจ การเมืองและภูมิภาค มากขึ้น ด้วย (Becker, 2002 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011)

นอกจากนั้น บริษัท เช่น Philips DaimlerChrysler Decathlon Ericsson และ EdF ก็มีการนำเอากระบวนการ foresight ที่เป็นกิจกรรมแบบองค์รวม มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมมากขึ้นในอนาคต และนำมาใช้วิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในวิทยาศาสตร์และสังคม (Becker, 2002 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011)

2.2 แนวคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์

การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic foresight) คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีแนวโน้มและมีความสัมพันธ์ที่จะส่งผลให้เกิดแรงผลักดันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจสามารถกำหนดทิศทางและมีความสามารถในการแข่งขันเมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป

Richard A. Slaughter, 2002 กล่าวว่า การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic foresight) คือความสามารถในการสร้างและรักษาคุณภาพในระดับสูงของมุมมองในการมองไปข้างหน้าซึ่งมีความสอดคล้องกันและสามารถนำไปใช้งานได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดข้อมูลเชิงลึกในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การนำเอา Strategic foresight ไปใช้ช่วยให้ธุรกิจมีสัญญาณเตือนการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถเข้าใจโอกาสในการพัฒนากลยุทธ์ที่อาจเป็นไปได้ ดังนั้น ระยะเวลาที่องค์กรใช้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะลดลง การตัดสินใจสามารถทำได้ในบริบทที่กว้างขึ้นและมีความมั่นใจมากขึ้น เมื่ออนาคตใกล้เข้ามา การสิ้นสุดสภาพการเป็นนามธรรม จะกลายเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานทันที นั่นคือ การมองภาพหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต เป็นจริงในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า กระบวนการ Strategic foresight สามารถพัฒนาจนถึงจุดที่ ธุรกิจ หรือ องค์กรไม่จำเป็นต้องรอการกระตุ้นเตือนจากคู่แข่งหรือความต้องการของตลาด แต่สามารถตัดสินใจได้ว่า ธุรกิจ หรือ องค์กร ต้องการทำอะไรและวางวิธีการ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ foresight จึงเป็นมุมมองที่มองไปข้างหน้า และเป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการและวางแผนกลยุทธ์ในหลายวิธี

สิ่งสำคัญของการเริ่มต้นการนำเอา Strategic foresight ไปใช้ เริ่มจากการยอมรับสิ่งใหม่และเปิดกว้าง ต้องทำความเข้าใจว่าไม่มีข้อเท็จจริงสำหรับอนาคต เพราะข้อเท็จจริงโดยนิยามแล้ว คือ อดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาแล้ว แต่อนาคต คือสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นและไม่สามารถมองเห็นหรือวัดค่าได้ แต่สามารถสัมผัสได้ผ่านการเล่าเรื่องเชิงจินตนาการที่เป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องและมีเหตุผลที่เชื่อมโยงกัน รวมไปถึงการใช้วิธีการทำงานร่วมกันในการสร้างแบบจำลองกลุ่มและการคิดแบบบูรณาการทั้งระบบ ดังนั้น Strategic foresight คือ การนำเอาข้อมูลเชิงลึกมาพัฒนาและคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเรื่องราวในแต่ละช่วงเวลา ทำให้สามารถค้นหาภาพย้อนกลับมาได้ เกิดความชัดเจนของตรรกะ 'ทั้งระบบ' ช่วยให้สามารถกำหนดสมมติฐานและกำหนดกรอบการทำภาพอนาคตใหม่ได้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบและแข่งขันได้

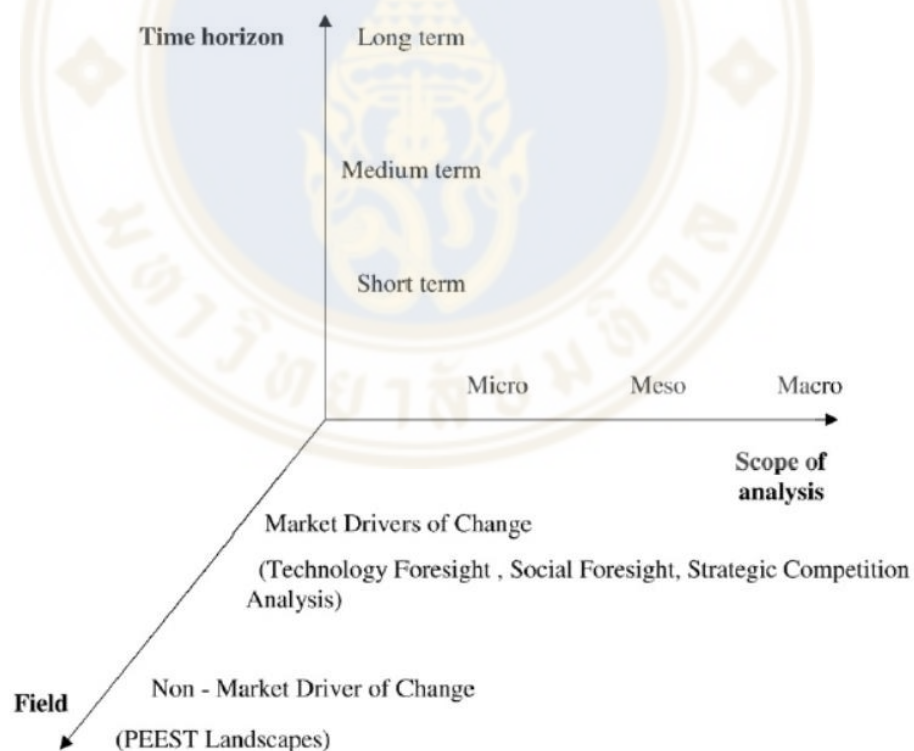
ที่ผ่านมาพบว่าการวิจัย เรื่อง Strategic foresight มีการพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 ตัวอย่างเช่น Royal Dutch Shell ดำเนินการในปี 1967 โครงการ "ปี 2000" ซึ่งคาดว่าจะเกิดความไม่ต่อเนื่องของอุตสาหกรรมน้ำมันในปี 1973 ได้แก่ การขาดแคลนน้ำมันและการเพิ่มขึ้นของราคา การสำรวจของ บริษัท ในสหรัฐอเมริกาเปิดเผยว่าในช่วงต้นยุค 80 เกือบครึ่งหนึ่งของ บริษัท ในอุตสาหกรรมฟอร์จูน 1,000 แห่งของสหรัฐใช้เทคนิคการพยากรณ์หรือการมองภาพอนาคตในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีรูปแบบที่คล้ายกันกับ บริษัท ในยุโรป ซึ่งปฏิบัติตามกันมา

จะเห็นได้ว่า Strategic foresight ให้ความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ " การสแกนสิ่งแวดล้อม" (Environmental scanning) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจจะมุ่งเน้นไปที่การสแกนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของพวกเขาเพื่อตรวจจับและเรียนรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์และแรงผลักดันใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อบริบททางธุรกิจในอนาคต เพื่อช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์วิวัฒนาการของตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อสนับสนุนการคิดเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

ดังนั้น " Environmental scanning " และ "Foresight" จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการ Strategic foresight จากการวิจัยภาคสนามของบริษัทข้ามชาติหลายแห่ง ได้มีงานกิจกรรมในการทำ Strategic foresight โดยทั่วไปเป็น 3 แกน ได้แก่ ประเด็นหลักที่สนใจ (major focus/field) ขอบเขตในการวิเคราะห์ และ ระยะเวลา (Riccardo Vecchiato and Claudio Roveda, 2010)

แกนแรกคือ ประเด็นที่สนใจของการทำ Strategic foresight ซึ่งจะคำนึงถึงแนวความคิดจำนวนมากในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความไม่แน่นอนสำหรับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วการมองภาพอนาคตในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Technology Foresight) จะมีความครบถ้วนด้วยการวิจัยการตลาดและสังคม ซึ่งสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการในอนาคตของลูกค้า และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้ foresight ยังรวมไปถึงการติดตามความคิดริเริ่มและแผนของกลุ่มคู่แข่งที่สามารถสังเกตได้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับเทคโนโลยีใหม่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม Strategic foresight นั้นยังต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทั่วไปภายนอก เช่น ทางการเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา สังคม และ เทคโนโลยีที่ล้อมรอบมัน เพื่อมุ่งเน้นไปที่ตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโลก หรือสภาพแวดล้อมภายนอกขอบเขตของอุตสาหกรรมเฉพาะ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่กำลังสนใจ



รูปที่ 2.1 การจำแนกกิจกรรมทั่วไปของ Strategic foresight

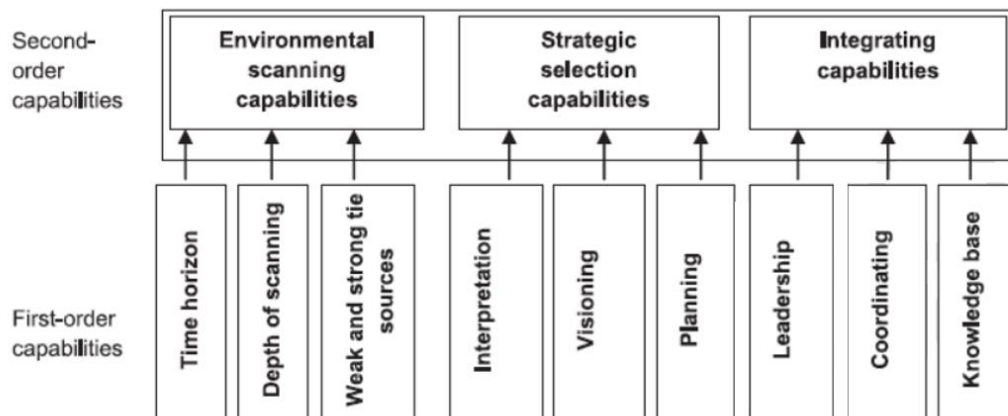
แกนที่สอง คือ ขอบเขตในการวิเคราะห์ แบ่งเป็นระดับการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม

- ระดับมหภาค (Macro) เป็นการพิจารณาส่วนที่เกี่ยวข้องหรือแตกต่างกันตามแต่ละของอุตสาหกรรมที่กำหนดไว้อย่างกว้าง เช่น อุตสาหกรรม "พลังงาน" (น้ำมันก๊าซ และแหล่งพลังงานทดแทน) เป็นต้น
- ระดับกลาง (Meso) เป็นการพิจารณามุ่งเน้นไปที่พื้นที่ธุรกิจเฉพาะหรือในกลุ่มอุตสาหกรรมเฉพาะ เช่น อุตสาหกรรม "ก๊าซ" เป็นต้น
- ระดับจุลภาค (Micro) เป็นการพิจารณามุ่งเน้นไปที่หน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการเฉพาะหรือในโครงการลงทุนโดยเฉพาะ

การวิเคราะห์ในระดับต่าง ๆ นั้นเพื่อช่วยให้ผลลัพธ์ของ Strategic foresight ได้ถูกกำหนดเป้าหมายและปรับให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับชั้นขององค์กรธุรกิจและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

แกนที่สาม คือ ระยะเวลา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับ foresight ในแต่ละระดับ โดยที่ระดับ Micro (การปฏิบัติงาน) มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นในระยะสั้น และระยะกลาง ในขณะที่ระดับ Meso (ธุรกิจ) และระดับ Macro (บริษัท) จะมุ่งเน้นการ foresight ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม "ระยะยาว" นั้นขึ้นอยู่กับธุรกิจที่เราพิจารณา เช่น ในอุตสาหกรรมพลังงานมักจะมีอายุมากกว่า 20 ปี ในอุตสาหกรรม ICT มักจะอยู่ระหว่าง 5 ถึง 10 ปี เป็นต้น จึงเป็นความยากของการ foresight ตามแต่ละสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้สมมติฐานที่เหมาะสมกับระยะเวลาในการลงทุนตามแผนกลยุทธ์

มีผู้นำเสนอกรอบแนวคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งความสามารถระดับสูงเป็น 3 กลุ่มซึ่งครอบคลุมการคิดวิเคราะห์ทั้งหมด ได้แก่ การพิจารณาสิ่งแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ และการบูรณาการ (Agne Paliokaite, Nerijus Pacesa, and David Sarpong, 2014)



รูปที่ 2.2 ความสามารถในการมองเห็นไกลเชิงกลยุทธ์ (Capability approach to strategic foresight)

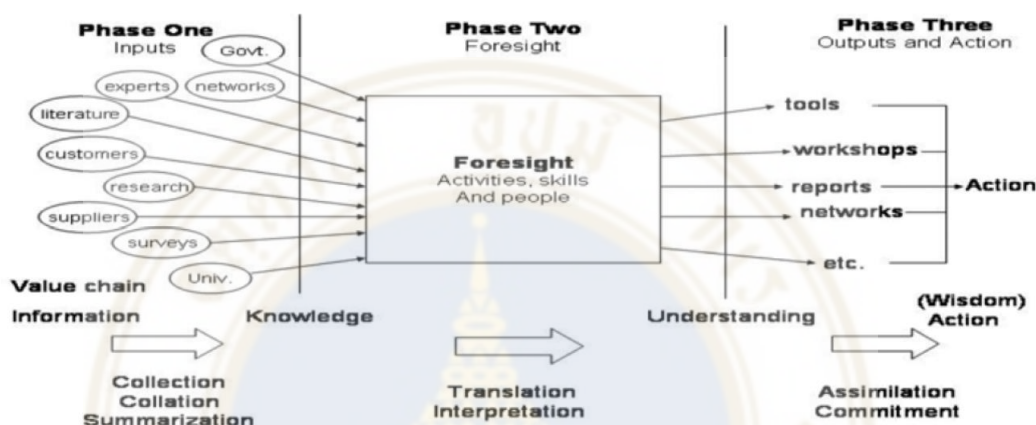
ความสามารถในการพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environmental scanning capabilities) คือ การพิจารณาสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ทั้งภายนอกและภายใน โดยมองภาพการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันซึ่งข้อมูลเหล่านั้นบ่งชี้ได้ว่าจะมีสิ่งที่จะส่งผลต่อบริษัท ทั้งนี้ การพิจารณาสภาพแวดล้อมจะมองครอบคลุมระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี จนถึง มากกว่า 15 ปี ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเบื้องต้น ได้แก่ การเชื่อมโยงข้อมูลหลัก (Strong tie source) การเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นสัญญาณอ่อน (Weak tie source) การแบ่งระยะเวลา (Time horizon) และ การพิจารณาเชิงลึก (Depth of Scanning)

ความสามารถในการเลือกกลยุทธ์ (Strategic selection capabilities) คือ การระบุและเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกัน โดยต้องอาศัยการแปลความ การมองไปข้างหน้า และการวางแผน ทำให้เกิดข้อมูลที่ชัดเจนขึ้นจากการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตได้ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเบื้องต้น ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analyzing) การมองภาพ (Visioning) และ การวางแผน (Planning)

ความสามารถในการบูรณาการ (Integrating capabilities) คือ การที่จะต้องพัฒนาฐานองค์ความรู้ขององค์กรที่จะสามารถช่วยให้เกิดการสร้างการระบุโอกาสและข้อจำกัดในสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งรวมไปถึงความเป็นผู้นำที่สามารถเลือกกลยุทธ์ และสื่อสารให้เกิดการปฏิบัติภายในองค์กร นอกจากนี้ กระบวนการที่นำข้อมูลมาเชื่อมโยงกันจะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดคุณค่าจากการบูรณาการทรัพยากรทั้งหมดที่จะทำให้เกิดภาพองค์กรในอนาคต ซึ่ง

ประกอบด้วยความสามารถเบื้องต้น ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) การประสานงาน (Coordination) และ ฐานความรู้ (Knowledge base)

ในปี ค.ศ. 1999 มีผู้เสนอแนวคิด กระบวนการมองภาพอนาคต โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การนำเข้า (Input) การมองภาพอนาคต (foresight) และ ผลลัพธ์ (Output) (Horton, 1999 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007)



รูปที่ 2.3 กระบวนการมองการณ์ไกลที่ประสบความสำเร็จและห่วงโซ่คุณค่า (A successful foresight process and the value chain)

ระยะที่หนึ่ง การนำเข้า (Input) ประกอบด้วยการรวบรวม เปรียบเทียบ และสรุปผล ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวโน้ม การพัฒนาการที่คาดการณ์ไว้ การระดมความคิดในการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิด ข้อมูลเหล่านี้จะต้องถูกแปลผลเป็นภาษาที่องค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เป็นองค์ความรู้ในการนำไปใช้สำหรับกระบวนการมองภาพอนาคต

ระยะที่สอง การมองภาพอนาคต (foresight) ประกอบด้วยการแปลความและการตีความองค์ความรู้ที่จะมีนัยต่อองค์กรในอนาคต ในกระบวนการนี้จะต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อให้ทำให้เกิดภาพในอนาคต

ระยะที่สาม ผลลัพธ์และการปฏิบัติ (Output and Action) ประกอบด้วยการประเมินผล ความเข้าใจและการสื่อสาร เพื่อนำไปปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล

วิธีการทางเทคนิคในการ foresight เช่น Roadmaps Scenarios Delphi Relevance trees Trend impact analysis Cross impact analysis Simulation modelling Systems dynamics และ Game theory เป็นต้น ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้อาจแตกต่างกันในแง่ของความซับซ้อน ในขณะที่บางคนใช้วิธีการและข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลักจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเชิงคุณภาพ) คนอื่นก็อาจใช้เครื่องมือทางสถิติและการคำนวณ (เทคนิคเชิงปริมาณ) ตามความเหมาะสมกับข้อมูลและขอบเขตการทำ foresight ซึ่งจะต้องสำรวจและจัดการกับคำถามที่พิจารณาถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นบนพื้นฐานของแรงผลักดัน จากอดีตและปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นและเคลื่อนไปสู่อนาคตในลักษณะของการแก้ปัญหาด้วยการมองถึงความเป็นไปได้ทั้งหมด

สำหรับแนวทางของภาครัฐกิจ บริษัท บางแห่งได้จัดตั้งหน่วยงานอิสระและถาวร โดยมีพนักงานประจำและงบประมาณของตนเอง หน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ foresight อาจมีความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะเช่นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความหลากหลายของข้อมูลที่แตกต่างกันในธุรกิจและสภาพแวดล้อมแบบมหภาค ทั้งนี้ บริษัท บางแห่งไม่ได้จัดตั้งหน่วยงาน foresight แต่ กระบวนการ foresight ถูกฝังอยู่ในกิจกรรมเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ในองค์กรหรือแผนกธุรกิจ เช่น การวิจัยและพัฒนาการตลาด เป็นต้น บริษัท อื่น ๆ บางแห่งได้จัดตั้งหน่วยงานชั่วคราวขึ้นมาซึ่งต้องรับมือกับปัญหาเฉพาะ ซึ่งอาจพึ่งพาการมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญภายนอก แสดงให้เห็นว่า foresight เป็นกระบวนการที่มีการลงทุนในหลาย บริษัท ทั่วโลก

2.3 ปัจจัยที่ทำให้การนำวิธีการมองภาพอนาคตไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

เออร์ไวน์และมาร์ติน (Irvine and Martin, 1984) ได้นำเสนอแง่มุมที่สำคัญที่ทำให้การ foresight ขององค์กรประสบความสำเร็จ 5 ประการ (“5 Cs”) ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) : หมายถึง การรวบรวมกลุ่มคนที่แตกต่างกัน และจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมในการสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อถึงกันได้ รวมไปถึงการที่ข้อมูลสามารถไปถึงยังเป้าหมายหรือผู้รับสารของการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2. ความตั้งใจในระยะยาว (Concentration on the longer term) : หมายถึง การทำให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ foresight มีความตั้งใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังในการคิดหรือมองภาพในระยะยาวอย่างเป็นระบบ
3. การประสานงาน (Coordination) : หมายถึง การทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและสามารถสื่อสารกันได้ในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องและสามารถพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต
4. ความสอดคล้อง (Consensus) : หมายถึง การที่สามารถนำเอาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกัน มาลำดับความสำคัญและทำให้เกิดทิศทางในอนาคต
5. การมีพันธะในเป้าหมายร่วมกัน (Commitment): หมายถึง การทำให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในมีส่วนร่วมต่อผลลัพธ์ ซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าในการวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ของสังคม

ต่อมา M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007 ได้ทำการวิจัยและเสนอปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำ foresight จากเดิม 5 ประการ (“5 Cs”) เป็น 12 ประการ (“12 Cs”) โดยเพิ่มปัจจัย ดังนี้

1. เนื้อหา (Content) : หมายถึง ข้อมูลและประสบการณ์ที่สร้างขึ้นโดยบุคคล สถาบัน และเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อการ foresight ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในระยะก่อนการ foresight เนื่องจากเป็นรากฐานของ กิจกรรม foresight ขององค์กร เนื้อหาของโครงการ foresight ขององค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ในขั้นตอนพื้นฐาน คำถาม “ใครทำอะไรที่ไหนและเมื่อไหร่” คำตอบที่ได้รับช่วยกำหนดทิศทางกระบวนการและการสร้างหลักการทางระเบียบวิธี หากไม่มีแนวทางทั่วไป ดังกล่าวจะทำให้ระดับของแรงขับเคลื่อนปัจจัยในการทำ foresight ลดลง และทำให้สมาชิกเข้าใจผิดในภาพรวมของการทำ foresight ขององค์กร
2. ความสามารถ (Competence) : หมายถึง ทักษะความสามารถและความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม foresight ขององค์กร ความสามารถถือได้ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน (Parry, 1996; อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011) หรือ ความสามารถอาจ หมายถึง พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Ayer and William, 1998 อ้างถึงใน

M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011) ความสามารถยังรวมถึงพฤติกรรมเช่น แรงจูงใจของแต่ละบุคคล คุณลักษณะและบทบาทของตนเองหรือภาพทางสังคม (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer and Spencer, 1993; อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011) ความสามารถจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณา ตัวแปรจากปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถที่จะมี อิทธิพลมากที่สุดต่อผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ

3. เปลี่ยนแปลง (Change) : หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความหมายที่กว้างที่สุด คือ การตอบสนองตามแผนหรือไม่ได้วางแผนไว้สำหรับความกดดันและแรงผลักดัน (Jick and Peiperl, 2003 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007)

ในสภาวะที่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก foresight ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่จะช่วยให้เอาชนะการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น นอกจาก foresight จะได้รับการมองว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการเลือกและ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการ สร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย foresight เริ่มต้นด้วยการระบุตัวตนและ การติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ โดยอาจมีการ จัดการผ่านวิธีการและเทคนิค foresight ในการระบุและติดตามการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการพิจารณาและวิจารณ์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง การจินตนาการ ถึงอนาคตที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือกที่ต้องการ การวางแผนการสร้างทีมและ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (Schultz and Dost, 1997 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007)

4. ความต่อเนื่อง (Continuity) : หมายถึง foresight ไม่ควรถูกนำมาใช้เป็นกิจกรรมหรือ กระบวนการที่ทำในครั้งเดียว แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ดำเนินต่อไปตลอดช่วงอายุของ บริษัท เนื่องจาก foresight เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ ตัดสินใจเพื่อรับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยการพยายามจัดการสิ่งที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ผ่านการจัดระบบย้อนกลับอย่างเป็นระบบ” (Drucker, 1959 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007) ดังนั้น การประยุกต์ใช้กิจกรรม foresight อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับวัฒนธรรม องค์กรที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กิจกรรมที่ต่อเนื่องนี้จะช่วยสร้างการเผยแพร่

การมองการณ์ไกลและความสามารถในการสื่อสารวัฒนธรรมความรู้และพฤติกรรม

5. ความอยากรู้ (Curiosity) : หมายถึง กิจกรรม foresight ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม จึงกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการสำรวจตรวจสอบและเรียนรู้ กิจกรรม foresight ที่ฟังความอยากรู้อยากเห็นมอบความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท ที่ส่งเสริมความคาดหวังในอนาคต
6. ความกล้า (Courage) : หมายถึง เพื่อที่จะคาดการณ์ถึงการพัฒนาระยะยาวจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในวันนี้และการดำเนินการที่จะต้องดำเนินการ ส่วนหนึ่งของกิจกรรม foresight นี้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับความกล้าของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นความกล้าในการตัดสินใจที่จะดำเนินการซึ่งทำให้เกิดอนาคตของตัวเอง
7. การเชื่อมต่อ (Connectedness) : หมายถึง เป็นการบูรณาการของบรรทัดฐานเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยความสามารถในการ foresight คือ การเชื่อมต่อกับระบบต่าง ๆ ภายในและภายนอก บริษัท ดังนั้น การเชื่อมโยงอาจเป็นคำตอบในความพยายามที่จะรวบรวมแง่มุมระดับ micro ระดับ meso- และระดับ macro ในกิจกรรม foresight ใน บริษัท

2.4 อุปสรรคในการนำวิธีการมองภาพอนาคตไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ได้มีการวิเคราะห์การนำการมองภาพอนาคตไปใช้ในองค์กร พบว่า มีปัญหา ในประเด็นดังนี้

1. ปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

Foresight เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นฐานที่ดีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการสร้างแบบจำลองทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แม่นยำยิ่งขึ้น เนื่องจากวิธีการเชิงคุณภาพพื้นฐานของการมองอนาคตมักจะถูกมองว่ามีปัญหาในการยอมรับเชิงคุณภาพ (Neef and Daheim, 2005 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göç, 2011).

2. ปัญหาในการบริหารและจัดการองค์กร

- จะเป็นการดีกว่าถ้าผลลัพธ์ของการ foresight ถูกส่งมอบและเผยแพร่ ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในการนำไปสร้างให้เกิดความสำเร็จในผลลัพธ์สุดท้าย
- Foresight จำเป็นต้องสร้างข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและผลิตภัณฑ์จริง
- Foresight ต้องการ feedback จากผู้ใช้ข้อมูล จากการ foresight มากขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ที่จะทำให้การคาดการณ์มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสามารถนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น
- Foresight ควรมีการพัฒนาวิธีในการวัดผลประโยชน์ของกิจกรรมการมองภาพอนาคตในความสำเร็จของธุรกิจ
- Foresight มีความไม่แน่นอนในระดับสูง ทำให้เป็นการยากที่จะแยกแยะผลงานที่ดี กับงานที่ไม่มีคุณภาพ

3. การบูรณาการกิจกรรม foresight ในองค์กร

- การ foresight ขององค์กรกำลังเผชิญกับ ขอบเขตของการใช้งานจริงในธุรกิจ โดยทั่วไปซึ่งอยู่ในวงจำกัด กับการนำไปใช้ในระดับผู้นำองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการนำ foresight ไปใช้
- การ foresight ขององค์กรมักจะมีการแยกส่วนมากเกินไป ทำให้แม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญและแต่ไม่เกิดการนำมาเชื่อมโยงกัน
- การ foresight จำเป็นต้องมีการระบุในบริษัทอย่างเจาะจง เช่น การใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรและการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การ foresight จำเป็นต้องบูรณาการกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น
- การ foresight ต้องให้ความสำคัญกับการคิดระยะยาวมากกว่าการคำนึงถึงมูลค่าในปัจจุบันของผู้ถือหุ้น
- การ foresight ไม่ได้ถูกนำไปบูรณาการในระดับ micro ระดับ meso- และระดับ macro
- การ foresight ขาดเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก - เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้าน foresight ซึ่ง: ช่วยให้ บริษัท ได้รับประโยชน์จากการใช้ความรู้มากขึ้น

ปัญหาทั่วไปและข้อผิดพลาดของการ foresight ขององค์กรนั้นกำหนดไว้ภายใต้หัวข้อหลัก 3 หัวข้อ ดังนี้ (Neef และ Daheim, 2005 อ้างถึงใน M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011):

1. ขาดพื้นที่ในการทดลองหรือการนำ foresight ไปใช้ : ไม่มีการสร้างพื้นที่ในการสร้างองค์ความรู้ – ขาดความต่อเนื่องของกิจกรรม ขาดความมุ่งมั่นในการ foresight ขององค์กร
2. การเก็บข้อมูลไว้คนเดียว: ผลลัพธ์ยังไม่เป็นที่ทราบมากหรือน้อยภายใน - การแพร่กระจายของผลลัพธ์ในระดับที่ต่ำ
3. การปฏิบัติงานคนเดียว: ปัญหาการยอมรับและการนำไปปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์ - ขาดการรวมกลุ่มของเพื่อนร่วมงาน / พนักงานเข้าสู่กระบวนการ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

M. Atilla Öner and Senem Göl, 2011 ได้ทำการศึกษาเป็นกรณีศึกษา เรื่อง การประเมินผลการทำ foresight ของบริษัทข้ามชาติในตุรกี โดยผลการศึกษาพบว่า การทำ foresight ในแต่ละบริษัท มีจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง แต่มีเป้าหมายเหมือนกันคือเพื่อให้บรรลุขนาดที่คาดการณ์ไว้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมไปถึงการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรของพวกเขา การทำ foresight ในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่มีนวัตกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุความสามารถที่ยั่งยืนในองค์กร

การประเมินส่วนบุคคลของโครงการ foresight ขององค์กร สำหรับบริษัทที่กิจกรรม foresight ที่ถูกระบุว่า “ประสบความสำเร็จ” มีความจำเป็นที่ต้องให้ความสนใจในองค์ประกอบเชิงกระบวนการของ การ foresight เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดังนั้น ความเข้าใจในภาพรวมของผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญของการทำ foresight ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากต้องใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงมีความยากในการทำ ความเข้าใจ รวมถึงต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

ผลลัพธ์ของการประเมิน โครงการพบว่า ข้อผิดพลาดในขั้นตอนพื้นฐานได้ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดซึ่งชี้ให้เห็นว่าโครงการทั้งหมดจะประสบกับความยากลำบากที่สุดในขั้นตอนการวางแผน พบว่า มีการกำหนดและจัดการได้ดีเมื่อเทียบกับขั้นตอนอื่น ๆ ของโครงการซึ่งอาจเกิด

จากความเชี่ยวชาญของผู้ประสานงาน โครงการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งสมาชิกของทีมกิจกรรม foresight และ เป็นผู้ประสานงานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารองค์กร

การประเมินข้อผิดพลาดในการควบคุมชี้ให้เห็นว่า ทีม foresight มีความจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม แม้ว่าการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะช่วยให้ขั้นตอนการควบคุมมีความจำเป็นต้องให้อำนาจอย่างเป็นทางการมากขึ้นแก่ผู้จัดการ โครงการ เพื่อควบคุมโครงการซึ่งในที่สุดจะสะท้อนให้เห็นในองค์กร

ผลลัพธ์ของระยะตอบรับและความต่อเนื่องของโครงการ foresight ขององค์กรมีความสำคัญสำหรับการประเมินและการเผยแพร่โครงการภายในและภายนอกองค์กรที่ดีขึ้น การขาดความต่อเนื่องหมายถึงการล่มสลายของโครงการ foresight และผลในเชิงบวกต่อการเรียนรู้และฐานความรู้ขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของโครงการ foresight ขององค์กรนั้นได้รับการระบุโดยผู้เข้าร่วมให้เป็น “ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ” ผลการประเมินรายบุคคลของผู้จัดการโครงการระบุว่าผลลัพธ์การมองการณ์ไกลขององค์กรได้รับการสื่อสารไปยัง บริษัท เพื่อสร้างการแพร่กระจายและความมุ่งมั่นที่สูงขึ้นสำหรับผลลัพธ์โครงการที่ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม หลังจากดำเนินโครงการ foresight ขององค์กรผู้จัดการโครงการจะถูกถอนออกจากการสนับสนุนและความรับผิดชอบของโครงการ มีสาเหตุมาจากความไม่สมดุลของอำนาจและความทะเยอทะยานเนื่องจากโครงการ foresight ได้ดำเนินการโดยไม่ต้องมีหน่วยงานหลักมาเกี่ยวข้อง

ผู้จัดการ ผู้เข้าร่วม แนะนำและสนับสนุนให้นำโครงการ foresight ขององค์กรกลับมาใช้ใหม่ตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น 3-4 ปีเพื่อสร้างความรู้และความมุ่งมั่นในกิจกรรมการมองการณ์ไกลของบริษัท

ผลของการประเมินในขั้นตอนการดำเนินการ บ่งชี้ว่า ไม่มีความสามารถระดับมืออาชีพที่เพียงพอที่จะรับประกันความสำเร็จ หากรายละเอียดการจัดการเหล่านี้ไม่ถูกต้อง ในทำนองเดียวกันไม่มีจำนวนผู้ดูแลระบบการบริหารที่สามารถมั่นใจได้ว่า ประสบความสำเร็จหากขาดความสามารถอย่างมืออาชีพ (Andersen et al., 1996) ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ขั้นตอนการดำเนินการ จึงต้องให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของการประสานงานความหลากหลายของทรัพยากรที่มีความสมดุลกับเป้าหมายของเวลาดำเนินการและคุณภาพในโครงการขององค์กร

การประเมินขั้นตอนการจัดระเบียบซึ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นที่ คือ “การกระจายความรับผิดชอบ” “ความพร้อมและแรงจูงใจของทรัพยากรหลัก” “ความมุ่งมั่นของผู้จัดการสายงาน” รวมถึง “การสื่อสาร โครงการ” ตามจำนวนข้อผิดพลาดที่ประเมิน โดยผู้จัดการผู้มีส่วนร่วมในโครงการ foresight ของ บริษัท ซึ่งอาจคาดการณ์อัตราต่อรองของโครงการที่ล้มเหลว เว้นแต่จะมีการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จ 12 ประการ (“12 Cs”) เพื่อให้บรรลุการทำ foresight ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลลัพธ์ของโครงการ แสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินของงานวิจัยช่วยให้ทีมโครงการ foresight และการบริหารจัดการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์โครงการของตนเองและสามารถสร้างกระบวนการนี้ให้อยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

2.6 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์

จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นระยะของการมองภาพอนาคต (Foresight Phase) สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการมองภาพอนาคต (Pre-Foresight) ระยะการมองภาพอนาคต (Foresight) และ ระยะหลังจากมองภาพอนาคต (Post-foresight) ซึ่งในแต่ละระยะมีปัจจัยที่มีผลต่อการนำกระบวนการมองภาพอนาคตไปใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์

Foresight Phase	ปัจจัย	คำอธิบาย	อ้างอิง
Pre-Foresight, Foresight	เนื้อหา/ข้อมูล (Content)	ข้อมูลที่ตอบคำถามว่า ใคร อะไร เมื่อไร และ ที่ไหน ซึ่งช่วยให้สามารถทำความเข้าใจและมองเห็นทิศทางในการมองภาพอนาคตได้	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007
Pre-Foresight, Foresight	ความสอดคล้อง (Consensus)	การที่สามารถนำเอาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกัน มาลำดับความสำคัญ และทำให้เกิดทิศทางในอนาคต	Irvine and Martin, 1984
Pre-Foresight, Foresight	การมีพันธะในเป้าหมายร่วมกัน (Commitment)	การทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในส่วนร่วมต่อผลลัพธ์ ซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าในการวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ของสังคม	Irvine and Martin, 1984
Foresight	ความตั้งใจในระยะยาว (Concentration, long time perspective)	การทำให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ foresight มีความตั้งใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังในการคิดหรือมองภาพในระยะยาวอย่างเป็นระบบ	Irvine and Martin, 1984
Foresight	ความสามารถ (Competence)	การมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในพื้นฐานข้อมูล วิธีการรวบรวม การเชื่อมโยง แปลผล และนำไปปฏิบัติ	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007

Foresight Phase	ปัจจัย	คำอธิบาย	อ้างอิง
Foresight	ความกล้า (Courage)	ความกล้าที่จะตัดสินใจที่จะ ดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามแผนจาก การมองภาพอนาคต	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007
Foresight	ความอยากรู้ (Curiosity)	มีกระบวนการที่เป็นการกระตุ้น ให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐาน ในการคิดเชิงนวัตกรรม	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007
Foresight, Post-foresight	การประสานงาน (Coordination)	การทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมและสามารถสื่อสารกัน ได้ในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง	Irvine and Martin, 1984
Foresight, Post-foresight	การสื่อสาร (Communication)	การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมให้บุคคล ที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อถึงกันได้ รวมถึงไปถึงการที่ข้อมูลสามารถไป ถึงยังเป้าหมายหรือผู้รับสารของ การสื่อสาร ได้อย่างถูกต้องและมี ประสิทธิภาพ	Irvine and Martin, 1984
Pre-Foresight, Foresight, Post-foresight	การเปลี่ยนแปลง (Change)	มีความตระหนักถึงการ เปลี่ยนแปลง และแรงผลักดันที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007
Post-foresight	ความต่อเนื่อง (Continuity)	เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง มีการทำซ้ำ และ ทบทวน	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007
Pre-Foresight, Foresight, Post-foresight	การเชื่อมต่อ (Connectedness)	การบูรณาการในทุกส่วนของ องค์กร เช่น การเชื่อมต่อของ ข้อมูลและระบบ การประสานงาน กัน การแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น	M. Atilla Öner and Senem Göl, 2007

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีขั้นตอนระเบียบวิธี ดังนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อการศึกษาพฤติกรรมกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้ที่มีส่วนร่วมในบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยของไทย ซึ่งมีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 9 ปี จำนวนอย่างน้อย 9 คน จากผู้ที่ทำงานและเคยทำงานในบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย หรือผู้ที่ทำงานในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยโดยตรง เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย สมาคมประกันวินาศภัยไทย เป็นต้น โดยกำหนด คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- ดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งในระดับตั้งแต่ ผู้อำนวยการฝ่าย (VP department) ขึ้นไปจนถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ
- เป็นทีมงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดเตรียมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

เช่น ฝ่ายวางแผนและจัดการกลยุทธ์ ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยง ฝ่ายนักคณิตศาสตร์
ของบริษัทประกันวินาศภัยในไทย เป็นต้น

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยมีแนวคำถามในการ
สัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรม
และสร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่
ต้องการ

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้าง
เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น มีขั้นตอนในการดำเนินการโดยสรุปดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้าง
แนวคิดในการวิจัย ในการกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย
2. สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดย
ผู้วิจัยได้ศึกษา และสรุปปัจจัยด้านต่าง ๆ ออกมาเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำ strategic
foresight ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลงานวิจัยภายใต้
เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัย
3. นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อ
ตรวจสอบความถูกต้อง และนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้อง
เหมาะสม

4. นำแบบฟอร์มสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.4 สรุปปัจจัยที่นำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย แสดงในตาราง 3.1 ดังนี้

ตาราง 3.1 ปัจจัยที่นำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย

ปัจจัย	คำอธิบาย
เนื้อหา/ข้อมูล (Content)	ข้อมูลที่ตอบคำถามว่า ใคร อะไร เมื่อไร และ ที่ไหน ซึ่งช่วยให้สามารถทำความเข้าใจและมองเห็นทิศทางในการมองภาพอนาคตได้
ความสอดคล้อง (Consensus)	การที่สามารถนำเอาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกันมาลำดับความสำคัญและทำให้เกิดทิศทางในอนาคต
การมีพันธะในเป้าหมายร่วมกัน (Commitment)	การทำให้ผู้ที่มิหน้าที่รับผิดชอบในมีส่วนร่วมต่อผลลัพธ์ ซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าในการวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ของสังคม
ความสามารถ (Competence)	การมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี ในพื้นฐานข้อมูล วิธีการรวบรวม การเชื่อมโยง แปลผล และนำไปปฏิบัติ
ความกล้า (Courage)	ความกล้าที่จะตัดสินใจที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนจากการมองภาพอนาคต
ความอยากรู้ (Curiosity)	มีกระบวนการที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดเชิงนวัตกรรม
การประสานงาน (Coordination)	การทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและสามารถสื่อสารกันได้ในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัย	คำอธิบาย
การสื่อสาร (Communication)	การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อถึงกันได้ รวมไปถึงการที่ข้อมูลสามารถไปถึงยังเป้าหมายหรือผู้รับสารของการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
การเปลี่ยนแปลง (Change)	มีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
ความต่อเนื่อง (Continuity)	เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการทำซ้ำ และทบทวน
การเชื่อมต่อ (Connectedness)	การบูรณาการในทุกส่วนขององค์กร เช่น การเชื่อมต่อของข้อมูลและระบบ การประสานงานกัน การแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น

3.5 คำถามสำหรับสัมภาษณ์

จากปัจจัยที่นำมาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการออกแบบโครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับการมองอนาคตกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้รายละเอียดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์สามารถดูได้จากในภาคผนวก ก

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จาก Qualitative Data และวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้ จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

3.7 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามจากการศึกษากระบวนการของการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการมองภาพอนาคต จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.7.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยมีการแก้ไข ภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน มีความเข้าใจง่ายได้ง่าย ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำมาปรับปรุงเพื่อแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

3.7.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน สำหรับที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถาม ว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จากนั้นจึงนำชุดคำถามไปเก็บข้อมูลจริง

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งมีลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลจากมุมมองและทัศนคติของผู้ตอบ โดยการกำหนดคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เช่น แนวคิดและการกระบวนกรในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท เป็นต้น ทั้งนี้รูปแบบในการดำเนินการสัมภาษณ์ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์แบบพูดคุยต่อหน้า โดยขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

3.9 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 19 คน จากผู้ที่มีส่วนร่วมในบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยของไทย ซึ่งมีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 9 ปี โดยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ โครงสร้างองค์กรและหน่วยงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 2 แนวคิดของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 กระบวนการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ โครงสร้างองค์กรและหน่วยงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนร่วมในบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยของไทยจำนวนทั้งสิ้น 19 คน จาก 8 บริษัท ซึ่งแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการขึ้นไป ถึง ผู้บริหารสูงสุด (C-level) จำนวน 7 คน ผู้บริหารระดับกลาง ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป ถึง ผู้อำนวยการ จำนวน 7 คน และผู้จัดการ จำนวน 5 คน แสดงได้ดังนี้

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	เพศ	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	หน่วยงาน	ตำแหน่งงาน
คนที่ 1	หญิง	25	Team leader strategy upcountry	ผู้อำนวยการ
คนที่ 2	ชาย	15	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	ผู้จัดการ
คนที่ 3	ชาย	30	ฝ่ายรับประกันภัยและกิจการสาขา	ผู้อำนวยการอาวุโส
คนที่ 4	ชาย	20	สายงานบัญชีและการเงิน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 5	ชาย	24	ฝ่ายสนับสนุนการบริหารองค์กร	ผู้อำนวยการ
คนที่ 6	ชาย	25	ฝ่ายการเงินบัญชีและการลงทุน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 7	หญิง	35	ฝ่ายการเงิน	ผู้อำนวยการ
คนที่ 8	ชาย	39	-	CEO
คนที่ 9	ชาย	38	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผู้อำนวยการ
คนที่ 10	หญิง	26	ฝ่ายนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	รองกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 11	หญิง	28	-	CFO
คนที่ 12	หญิง	13	ฝ่ายวางแผนการเงิน	หัวหน้าฝ่าย
คนที่ 13	หญิง	20	ฝ่ายบัญชีการเงิน	รองกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 14	ชาย	30	ฝ่ายวางแผนและพัฒนาประกันภัย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
คนที่ 15	หญิง	20	ฝ่ายวางแผนงบประมาณองค์กร	ผู้อำนวยการ
คนที่ 16	ชาย	13	ฝ่ายงบประมาณและวางแผนกลยุทธ์	ผู้จัดการฝ่าย
คนที่ 17	ชาย	30	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์	รองกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 18	ชาย	10	ฝ่ายนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ผู้จัดการ
คนที่ 19	หญิง	13	การจัดการกลยุทธ์ – ตัวแทน	ผู้จัดการอาวุโส

จากจำนวนผู้สัมภาษณ์ทั้ง 19 คน แบ่งเป็นบริษัทประกันวินาศภัยทั้งหมดจำนวน 8 บริษัท ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปในเกี่ยวกับอำนาจการบริหารงาน แบ่งเป็น

- มีโครงสร้างผู้ถือหุ้น โดยบริษัทต่างชาติซึ่งมีส่วนร่วมหรือให้ทิศทางในการบริหารงาน จำนวน 3 บริษัท
- มีโครงสร้างผู้ถือหุ้น โดยบริษัทต่างชาติซึ่งแต่ไม่มีส่วนร่วมหรือให้ทิศทางในการบริหารงาน จำนวน 1 บริษัท
- มีโครงสร้างผู้ถือหุ้น โดยบริษัทจดทะเบียนในไทย จำนวน 4 บริษัท

สำหรับข้อมูลโครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเก็บข้อมูล แสดงเป็นรายบริษัท แสดงในภาคผนวก ข

4.2 แนวคิดของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาผู้ที่จะมีอำนาจในการตัดสินใจและมีอิทธิพลในการชี้นำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญต่อการเริ่มต้นกระบวนการมองภาพอนาคตเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ คือ แนวคิดของผู้นำองค์กร กับการเปิดใจยอมรับในกระบวนการและแนวคิดใหม่

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล แสดงให้เห็นว่า ทิศทางขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หรือเปลี่ยนไปในทิศทางไหน ขึ้นกับ คุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการบริหารงาน และมุมมองของการบริหาร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน จาก 19 คน ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “...CEO ไม่ได้ฟังเรา ในขณะที่เราพยายามจะบอกว่า ลูกค้าแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน และมีความ sensitive ต่อช่องทางการขายแต่ละช่องทางต่างกัน แต่ CEO ไม่สนใจและคิดว่าวิธีที่เคยทำมาจากที่อื่นดีแล้วก็จะทำแต่อย่างนั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “...คือ มันจับต้องไม่ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของผู้บริหารแต่ละคน บางคนมองว่าจะเป็นไปได้และกล้าที่เสี่ยง บางคนก็ไม่ชอบเสี่ยง แต่ก็ขึ้นกับสภาพทางการเงินของแต่ละบริษัทด้วยนะ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...ถ้าในความเห็นผมนะ มันขึ้นกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละแห่งว่าจะมองในอนาคตเป็นอย่างไร ผมเข้าใจว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะมีมุมมองที่คล้ายกัน...”

“...ซึ่งที่บริษัทเพิ่งมีการเปลี่ยนประธานบริษัทได้ไม่นาน ประธานท่านนี้เข้ามาเปลี่ยนแปลงหลายอย่างไม่ว่าจะเป็น Mission Vision และท่านพูดถึงภาพเป้าหมายในอนาคตตลอดเวลา ว่าอีก 5 ปีเราจะเป็นอย่างไร ผมคิดว่า พอมันมีการสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กรอะไร ๆ มันชัดทุกคนก็ร่วมมือกันเพราะเรารู้ว่าเรากำลังจะไปทางไหน ประธานท่านนี้ตอนที่เข้าช่วงแรกก็มาปรับเกือบทุกอย่างในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างการทำงาน ระบบสารสนเทศ และก็พยายามปรับทักษะในการทำงานของคนในบริษัทให้พร้อมสำหรับอนาคต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “...ในมุมมองที่ CEO บางท่านก็รับฟังและยินดีช่วยเหลือ เช่น CEO ท่านหนึ่งเคยพูดตอนประชุมแผนงานบริษัท บอกว่า “คุณไปคิดมา ถ้ามันเป็นไปได้ ผมสามารถช่วยได้ทุกอย่าง ผมจะเข้าไปลุยให้เอง” ซึ่งพี่คิดว่าท่านรับฟังนะ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า “...ประธานบริษัทในฐานะที่เป็นเจ้าของ ก็จะให้ภาพใหญ่ ซึ่งกำหนดไว้แล้วมายาวนาน ไม่ค่อยมีอะไรเปลี่ยนแปลง แผนกลยุทธ์จึงต้องดำเนินไปตามกรอบนั้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า “...CEO เน้นนโยบายในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ โดยเน้นว่า ความคิดดี ๆ ไม่จำเป็นต้องมาจากผู้ใหญ่ เด็ก ๆ ก็สามารถเสนอความคิดมาได้ ถ้ามีความเป็นไปได้ก็ยินดีรับฟัง ซึ่งก็มีแนวคิดที่เกิดขึ้นจริง ๆ จากการนำเสนอของระดับต่าง ๆ ขึ้นมา ...”

4.3 กระบวนการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบ่งตามปัจจัยในแต่ละระยะของกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จ ทั้งหมด 11 ปัจจัย ซึ่งเกี่ยวเนื่องกันในแต่ละระยะทั้ง 3 ระยะของกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ระยะInput ระยะForesight และ ระยะOutput



รูปที่ 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ Foresight

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง การเชื่อมต่อ และการมีพันธะในเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยพื้นฐานในทุกระยะของกระบวนการวางแผนอนาคต ซึ่งมีผลวิจัยดังนี้

4.3.1 การเปลี่ยนแปลง (Change)

พิจารณาถึงการยอมรับและการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทของธุรกิจ รวมไปถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรื่องของการดำเนินงานและแนวคิดใหม่ ๆ

พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน จาก 19 คน มีการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทของธุรกิจกระบวนการทำงานและแนวคิดใหม่ ๆ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “... ผมมองว่ากลยุทธ์ที่ใช้จะเปลี่ยนแปลงเข้าไป เรื่องใหญ่คือเรื่องคน การทำความเข้าใจกับบุคคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้บุคคลากรทันต่อการเปลี่ยนแปลงเช่น การใช้เทคโนโลยี การทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับเอกสารหรือกระบวนการเดิม ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “... ซึ่งตอนนั้น CEO บอกว่ากระแสมันจับต้องไม่ได้ แต่มันมาแล้ว ตัวเขาเองก็ยังไม่แน่ใจและตอบไม่ได้ แต่มันต้องเริ่มทำอะไร ต้องลองเปลี่ยนแปลง ลองแล้วอาจจะพลาด แต่ถ้าไม่ลองเลยเราก็พลาดอยู่...ตอนนั้นเราก็เลยเริ่มต้นตั้งแผนกที่จะขายประกัน online ขึ้นมา จริง ๆ เรามีมานานแล้วแต่ค่อย ๆ ไป แล้วก็ไปร่วมมือกับ platform ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางใหม่ ๆ เพราะเราก็มองแล้วว่าในอนาคตช่องทาง Agent และ Broker ก็อาจจะหายไปเลยก็ได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...ข้อมูลในอดีตบางอย่างใช้ไม่ได้เลย เราต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงมันเกิดเร็วมาก...ซึ่งที่บริษัทเพิ่งมีการเปลี่ยนประธานบริษัทได้ไม่นาน ประธานท่านนี้เข้ามาเปลี่ยนแปลงหลายอย่างไม่ว่าจะเป็น Mission Vision และท่านพูดถึงภาพเป้าหมายในอนาคตตลอดเวลาว่าอีก 5 ปีเราจะเป็นอย่างไร ผมคิดว่า พอมันมีการสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กรอะไร ๆ มันชัดทุกคนก็ร่วมมือกันเพราะเรารู้ว่าเรากำลังจะไปทางไหน ประธานท่านนี้ตอนที่เข้าช่วงแรกก็มาปรับเกือบทุกอย่างในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างการทำงาน ระบบสารสนเทศ และก็พยายามปรับทักษะในการทำงานของคนในบริษัทให้พร้อมสำหรับอนาคต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า “...บริษัทเรามีการใช้ข้อมูลจากที่ปรึกษาของบริษัท ซึ่งเราจ้างเขามาทำแผนให้เรา ซึ่งในผลงานนั้นก็จะมีพูดถึงข้อมูลที่เป็นกระแสต่าง ๆ ในโลกและบริษัทเราควรต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร เราไม่ได้ทำตามทุกอย่างที่ที่ปรึกษาบอก แต่เราเลือกที่จะทำบางอย่าง เช่น จัดให้มีฝ่าย Product development ซึ่งทำให้เรามีการจัด port ของเราใหม่ และ ยังมีฝ่าย Transformation องค์กร ซึ่งตอนนั้นเราไม่รู้หรอกว่าจะ transform ไปไหน เพราะยังขาดการสื่อสาร และคนยังยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ ...”

4.3.2 ความเชื่อมต่อ (Connectedness)

พิจารณาถึงการเชื่อมต่อของการวิเคราะห์ข้อมูล ระบบ และกระบวนการทั้งการเชื่อมต่อภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลมีการเชื่อมโยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แต่การวิเคราะห์ยังเป็นบริบทของการวิเคราะห์ในระดับ Micro และ Meso ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานหรือผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่มีหน้าที่รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเท่านั้น ยังไม่เกิดการบูรณาการของการเชื่อมต่อของการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับของสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นบริบทในภาพรวม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “...เวลาที่เรวางแผนเราจะดูพันธมิตรเราแต่ละรายด้วยว่า ใครจะโตไปทางไหนมีแผนงานและเป้าหมายอย่างไร โดยในส่วนของงาน ผมให้แต่ละส่วนงานไปหาข้อมูลพันธมิตร ข้อมูลตลาด ข้อมูลลูกค้า แล้วรวบรวมเสนอมาพร้อมข้อมูลสนับสนุน จากนั้นเอามารวมเป็นภาพใหญ่ของส่วนงาน เพื่อนำไปประชุมและหารือเพื่อหาแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมใหญ่ที่มีทุกส่วนงานต่อไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “...ปกติในเราก็จะพิจารณาว่าใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเรา มีการประชุมร่วมกันกับลูกค้า และ พันธมิตร ของเรา เพื่อดูว่ามีเป้าหมายร่วมกันในมุมไหนบ้าง เพื่อให้ได้โครงของแผนที่เราจะไป แล้วเอาข้อมูลกลับมาประชุมร่วมกันในที่ประชุมวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับทิศทางของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...เวลาที่เรวางแผนจากภาพใหญ่ที่เราจะไป ทุกส่วนงานจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยจะเป็นระดับผู้บริหารแต่ละฝ่าย เพราะถ้าเราบอกว่าเราจะขยายตลาดนี้ ทุกส่วนงานต้องรู้ว่า จะ support อะไร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เช่น ช่องทางการชำระเงิน จำนวนบุคลากรที่ต้องการ ปริมาณของสินค้าใหม่ที่จะเพิ่มเข้ามาต้องมีอะไร support เพิ่มเติม surveyor เพียงพอไหม กระบวนการอนุมัติสามารถทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ พอคุณภาพรวมเสร็จแต่ละส่วนงานก็ต้องไปทำแผนของส่วนงานตัวเองมาให้สอดคล้องกับภาพใหญ่ขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “...เวลาที่ประชุมแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากแต่ละส่วนงาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกพูดคุยในที่ประชุม เพื่อให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน ทุกส่วนงานต้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็น การตลาด ส่วนรับประกัน ฝ่ายสินไหม การเงิน สาธารณสุข บุคคล ทุกฝ่ายมีหน้าที่ต้องทำแผนของตัวเองให้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า “...แผนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะยาว 5 ปี หรือแผนระยะสั้น 1 ปี ทุกแผนจะมีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่าย เช่น เราต้องการโต 1,000 ล้าน ฝ่ายการตลาดต้องหาช่องทางรับประกันภัยเพิ่ม ฝ่ายรับประกันต้องคิดวิธีการคำนวณเบี้ยประกัน ฝ่ายสินไหมต้องประมาณการสินไหมและวิธีการจัดการสินไหม เป็นต้น ทุกฝ่ายต้องมีบทบาทในการตอบสนองการเติบโต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า “...หน่วยงานวางแผนกลยุทธ์จะมีการ deal กับทุก function ขององค์กร โดยจะมีการจัด Strategy Day ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนในระดับผู้อำนวยการของแต่ละส่วนงานจะต้องเข้าร่วม เพื่อจะบอกทิศทางขององค์กรให้ทุกคนมุ่งไปทางเดียวกัน โดยที่เราจะมี section ที่ channel head จะแชร์ข้อมูลบางอย่างกลับไปยัง function อื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการกลับไปวางแผนในส่วนงานของตนเอง...”

4.3.3 การมีพันธะในเป้าหมายร่วมกัน (Commitment)

พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการตั้งเป้าหมายกลยุทธ์ พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ มีความครอบคลุมในทุกส่วนงาน ทั้งส่วนงานที่สร้างรายได้ เช่น ฝ่ายรับประกัน ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และหน่วยงานที่ไม่ได้สร้างรายได้แต่มีหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ฝ่ายจัดการสินไหม ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีและการเงิน อย่างไรก็ตามผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมก็ยังคงเป็นผู้บริหารในระดับสูงของแต่ละส่วนงาน ปัจจัยในเรื่องนี้จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยในเรื่องของการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้เกิดการบูรณาการและมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...เวลาที่เราวางแผนจากภาพใหญ่ที่เราจะไป ทุกส่วนงานจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยจะเป็นระดับผู้บริหารแต่ละฝ่าย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “...เวลาที่ประชุมแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากแต่ละส่วนงาน ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกพูดคุยในที่ประชุม เพื่อให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน ทุกส่วนงานต้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นการตลาด ส่วนรับประกัน ฝ่ายสินไหม การเงิน สารสนเทศ บุคคล ทุกฝ่ายมีหน้าที่ต้องทำแผนของตัวเองให้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า “...แผนกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะยาว 5 ปี หรือแผนระยะสั้น 1 ปี ทุกแผนจะมีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่าย เช่น เราต้องการโต 1,000 ล้าน ฝ่ายการตลาดต้องหาช่องทางรับประกันภัยเพิ่ม ฝ่ายรับประกันต้องคิดวิธีการคำนวณเบี้ยประกัน ฝ่ายสินไหมต้องประมาณการสินไหมและวิธีการจัดการสินไหม เป็นต้น ทุกฝ่ายต้องมีบทบาทในการตอบสนองการเติบโต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า “...มีการจัด Strategy Day ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนในระดับผู้อำนวยการของแต่ละส่วนงานจะต้องเข้าร่วม เพื่อจะบอกทิศทางขององค์กรให้ทุกคนมุ่งไปทางเดียวกัน ...”

ในระยะ input ยังมีอีก 2 ปัจจัย ได้แก่ ข้อมูล และ ความสอดคล้อง ที่เป็นปัจจัยสำคัญของการทำ Environmental Scanning และ Foresight ซึ่งจะนำไปสู่ Strategic foresight

4.3.4 ข้อมูล (Content)

พิจารณาถึงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ว่ามีระดับของการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับใด โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจในกระบวนการวางแผนอนาคตเชิงกลยุทธ์ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็น 3 ระดับ คือ

- Macro คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- Meso คือ การวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจเฉพาะหรือในกลุ่มอุตสาหกรรม
- Micro คือ การวิเคราะห์ข้อมูลในหน่วยงานหรือข้อมูลภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่นำมาใช้การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ส่วนใหญ่ระดับของการวิเคราะห์และข้อมูลสภาพแวดล้อมที่นำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร (Micro) และข้อมูลในระดับอุตสาหกรรม (Meso) เท่านั้น จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวถึงเรื่องนี้จำนวน 14 คน

ในขณะที่อีก 3 คน กล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป แต่ไม่ได้มีการนำไปวิเคราะห์ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “...ที่ผ่านมากกว่า 5 ปี มีก็มีการพูดถึงกระแส digital กระแส online นะ มีความพยายามผลักดันให้เกิด แต่ผมก็ไม่เห็นมีอะไรเป็นรูปเป็นร่าง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า “...CEO จะ focus ที่ environment ข้างนอกก่อนว่า ตอนนี้อุตสาหกรรมเป็นอย่างไร เช่น เอกลักษณ์ของ Tesla มาให้ดู แล้วก็ให้คิดว่า insurance ควรจะไปทางไหน Trend สุขภาพมาเมืองนอกเขาเป็นอย่างไร ทำอะไรกัน CEO จะให้ Guide line มาแบบนี้ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติม ให้กว้างขึ้นและลึกขึ้น เพื่อเอากลับมาคุยในการทำแผนว่า จะต้องปรับไปทางไหน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า “...บริษัทเรามีการใช้ข้อมูลจากที่ปรึกษาของบริษัท ซึ่งเราจ้างเขามาทำแผนให้เรา ซึ่งในผลงานนั้นก็จะมีการพูดถึงข้อมูลที่เป็นกระแสต่าง ๆ ในโลกและบริษัทเราควรต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร เราไม่ได้ทำตามทุกอย่างที่ที่ปรึกษาบอก แต่เราเลือกที่จะทำบางอย่าง เช่น จัดให้มีฝ่าย Product development ซึ่งทำให้เรามีการจัด port ของเราใหม่ และ ยังมีฝ่าย Transformation องค์กร ซึ่งตอนนั้นเราไม่รู้หรอกว่าจะ transform ไปไหน เพราะยังขาดการสื่อสาร และคนยังยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ ...”

และมีเพียงจำนวน 2 คน เท่านั้นที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Macro ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “...โดยปกติที่ผ่านมา ผู้บริหารก็จะคุยกันว่ากระแสมันมาอย่างนั้น เราจะเติบโตช่องทางไหน และช่องทางไหนของเราจะไปต่อได้หรือไม่ได้ แล้วต่อไปนี้เราจะไปอย่างไร ซึ่งที่เราทำคือตอนนั้นมีกระแส เรื่อง online เรื่อง platform ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น traveloka ตอนนั้น CEO บอกว่ากระแสมันจับต้องไม่ได้ แต่มันมาแล้ว ตัวเขาเองก็ยังไม่แน่ใจและตอบไม่ได้ แต่มันต้องเริ่มทำอะไร ต้องลองเปลี่ยนแปลง ลองแล้วอาจจะพลาด แต่ถ้าไม่ลองเลยเราก็พลาดอยู่ดี ตอนนั้นเราก็เลยเริ่มต้นตั้งแผนที่จะขายประกัน online ขึ้นมา จริง ๆ เรามีมานานแล้วแต่

ค่อย ๆ ไป แล้วก็ไปร่วมมือกับ platform ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางใหม่ ๆ เพราะเราก็มองแล้วว่า ในอนาคตช่องทาง Agent และ Broker ก็อาจจะหายไปเลยก็ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า “...นอกจากนั้น เราก็จะดูสภาพตลาดที่เปลี่ยนไป ตอนทำ strategy ในแต่ละ Channel ก็จะมีการใช้ข้อมูลที่เป็น trend มาประกอบด้วย ผู้บริหารของเรามีการคุยและมองมาตลอดว่า ลูกค้าเราต้องการอะไร แล้วต้องทำอะไรจึงจะตอบสนองได้ ซึ่งที่ผู้บริหาร Foresee แล้วมีการ Focus สิ่งที่เราต้องเปลี่ยน ที่เห็นได้ชัดเจนมาจากกระแสเรื่องสุขภาพ เรื่องดิจิทัล เรื่องสังคมสูงวัย ซึ่งเรามองว่า Product อะไรจะตอบสนองคนกลุ่มนี้ได้ ที่เรามีการเริ่มต้นไปแล้วก็คือ Tele Med เพื่อตอบโจทย์คนที่ไม่ชอบไปโรงพยาบาลด้วยเรื่องเล็กน้อย แต่แนวคิดของคนกลุ่มนี้ก็ยัง concern เรื่องสุขภาพ และไม่สะดวกเรื่องการเดินทาง และมองว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่ก็สบายใจกว่าถ้าได้พบหมอ...”

4.3.5 ความสอดคล้อง (Consensus)

พิจารณาถึงการนำเอาข้อมูลที่สอดคล้องกันที่มีความเชื่อมโยงกัน มาลำดับความสำคัญ และทำให้เกิดทิศทางในอนาคต พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 คนที่กล่าวถึงกระบวนการในการเอาข้อมูลที่มีเชื่อมโยงความสอดคล้องกัน จาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า “...ที่เห็นได้ชัดเจนมาจากกระแสเรื่องสุขภาพ เรื่องดิจิทัล เรื่องสังคมสูงวัย ซึ่งเรามองว่า Product อะไรจะตอบสนองคนกลุ่มนี้ได้ ที่เรามีการเริ่มต้นไปแล้วก็คือ Tele Med เพื่อตอบโจทย์คนที่ไม่ชอบไปโรงพยาบาลด้วยเรื่องเล็กน้อย แต่แนวคิดของคนกลุ่มนี้ก็ยัง concern เรื่องสุขภาพ และไม่สะดวกเรื่องการเดินทาง และมองว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่ก็สบายใจกว่าถ้าได้พบหมอ...”

ในระยะของการ Foresight ยังมีอีก 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

4.3.6 ความสามารถ (Competence)

พิจารณาถึงความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานของข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล และการแปลผลข้อมูล ซึ่งเป็นทักษะความสามารถพื้นฐานของกระบวนการมองภาพอนาคต พบว่า การพิจารณาความสามารถของผู้ที่มีส่วนร่วมในหน่วยงานที่มีหน้าจัดทำแผนกลยุทธ์

จะพิจารณาเฉพาะในเรื่องของความสามารถและความรู้พื้นฐานในการทำงานแต่ละส่วนงานและมองว่าเป็นการใช้ประสบการณ์ในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “...ผมคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ เราอาศัยประสบการณ์เฉพาะทางของผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนมากกว่า เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเฉพาะทาง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า “...อย่างน้อยเราต้องการคนที่มีพื้นฐานในเรื่องของการเงิน การบัญชี และมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ...”

4.3.7 ความกล้า (Courage)

พิจารณาถึงความกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ให้เป็นที่ไปตามกระบวนการมองภาพอนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า “...ซึ่งตอนนั้น CEO บอกว่ากระแสน้ำมันจับต้องไม่ได้ แต่มันมาแล้ว ตัวเขาเองก็ยังไม่แน่ใจและตอบไม่ได้ แต่มันต้องเริ่มทำอะไร ต้องลองเปลี่ยนแปลง ลองแล้วอาจจะพลาด แต่ถ้าไม่ลองเลยเราก็พลาดอยู่ดี...”

4.3.8 ความอยากรู้ (Curiosity)

พิจารณาถึงกระบวนการที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดที่จะนำไปสู่กระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะนำมาซึ่งกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม

ไม่พบ ข้อมูลในเรื่องนี้จากการสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในระยะของการ Foresight รวมไปถึงระยะ output (Action) ได้แก่ การประสานงาน และการสื่อสาร

4.3.9 การประสานงาน (Coordination)

พิจารณาถึงกระบวนการทำงานสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนช่วยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและมีการสื่อสารกันในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประสานงานในการวางแผนกลยุทธ์ จะมีหน่วยงานหรือคณะทำงานทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลและแผนกลยุทธ์จากทุกหน่วยงานในองค์กร และจัดทำแผนเพื่อเสนอในที่ประชุม จาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...ผมอยู่หน่วยงาน ฝ่ายสนับสนุนการบริหารองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการประสานงานและรวบรวมข้อมูลจากแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายรับประกัน ฝ่ายสินไหม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล เพื่อทำแผนกลยุทธ์ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า “...หน่วยงาน Corporate strategy มีหน้าที่ deal กับทุก function เพื่อรวบรวมข้อมูลมาทำเป็นแผนงานเสนอให้ผู้บริหารเป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะประชุมเพื่อหาแนวทางในการทำแผนกลยุทธ์ เมื่อได้แนวทางเป็นภาพกว้าง ๆ หน่วยงานนี้ก็จะไปสื่อสารกับทุก function เพื่อให้แต่ละ function เตรียมข้อมูลกลับมาใน Strategy day เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป...”

4.3.10 การสื่อสาร (Communication)

พิจารณาในเรื่องของการมีวิธีการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสื่อสารกันได้ตลอดกระบวนการ และการสื่อสารนั้นสามารถไปถึงผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จาก ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 19 คน มีเพียง 1 คน ที่ได้กล่าวถึงการสื่อสารในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่ใช่การประชุม ส่งอีเมลล์ หรือ การโทรศัพท์ นั่นคือ การทำ workshop ร่วมกันในการระดมความคิดเห็นและลงมติว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อระดับสูง ที่จะนำไปใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดทิศทางร่วมกันแล้ว ยังเป็นแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างพันธะในเป้าหมายเดียวกันอีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า “...ในการวางแผนกลยุทธ์ จะมีการ workshop 1 วัน โดยผู้ที่มีส่วนร่วมก็จะมี C-level ทั้งหมด ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายนักคณิตศาสตร์ ฝ่ายที่ดูแลช่องทางการจัดจำหน่ายทุกช่องทาง และ หน่วยงาน Strategic planning เพื่อมาช่วยกัน brain storm ว่าธุรกิจจะไปจุดไหนในอนาคต โดยมีการช่วยกันคิดว่าจะมี factor อะไรบ้างที่มีอิทธิพลในอนาคตต่อยอดขาย ต่อการเกิดสินไหม และมีการโหวตกันว่าจะมี factor ไหนบ้างที่เราจะเอามาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ factor ไหนบ้างที่เรามองว่าเป็นอุปสรรคในการวางแผนกลยุทธ์ ...”

ปัจจัยสำคัญในส่วนสุดท้ายของกระบวนการระยะ Action คือ ความต่อเนื่อง

4.3.11 ความต่อเนื่อง (Continuity)

พิจารณาว่ามีกระบวนการมองภาพอนาคตเกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ มีการทำซ้ำ และทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

ไม่พบ ข้อมูลในเรื่องนี้จากการสัมภาษณ์



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรม การประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการในการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic foresight)
2. ศึกษาปัจจัยที่ทำให้การนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้วางแผนกลยุทธ์ของ องค์กรประสบความสำเร็จ
3. ทราบถึงพฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมการประกัน วินาศภัยในประเทศไทย
4. เสนอแนวทางในการปรับตัวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรม การประกันวินาศภัยในประเทศไทยภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริษัททางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 คน โดยการกำหนดคำถามเพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการวิเคราะห์และการจัดกลุ่ม จากขั้นตอน การดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และ ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

5.1.1 กระบวนการในการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษากระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ พบว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ธุรกิจหรือองค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อธุรกิจหรือองค์กรใดมีกระบวนการมองภาพอนาคตสอดแทรกอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นแล้ว จะช่วยให้แผนกลยุทธ์ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือบริบททางธุรกิจได้ดีกว่า ธุรกิจที่ไม่มีกระบวนการมองภาพอนาคตในการวางแผนกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นการมองภาพอนาคต คือ ทักษะคิดในการยอมรับสิ่งใหม่ โดยเฉพาะกับผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์ของธุรกิจหรือองค์กร เนื่องจากโดยนิยามแล้วข้อเท็จจริง หมายถึง ข้อมูลที่เป็นอดีต ดังนั้น จึงยังไม่มีข้อเท็จจริงสำหรับอนาคต การเปิดใจกว้างจึงเป็นสิ่งสำคัญของการเริ่มต้น

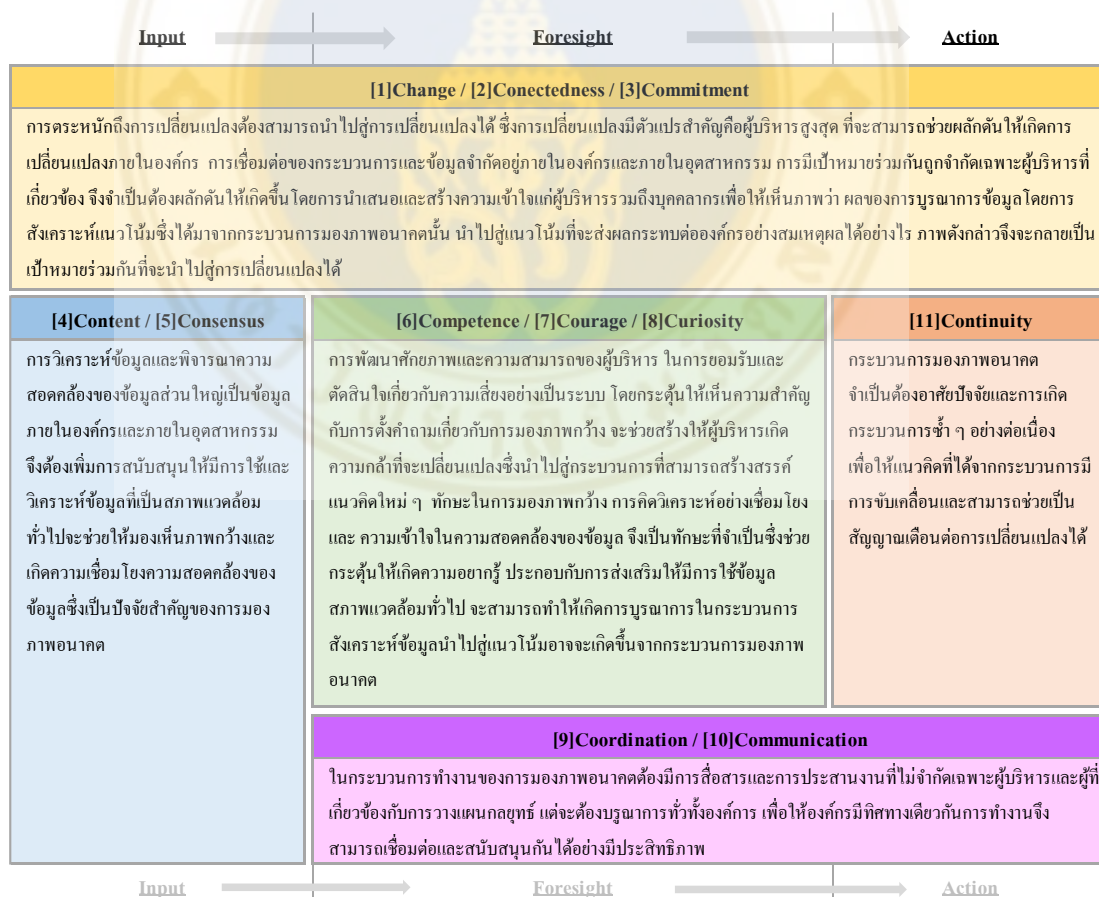
องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ คือ Environment scanning ซึ่งอยู่ในระยะที่ 1 ของกระบวนการมองภาพอนาคต หรือ ระยะ Input ซึ่งมีหัวใจสำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่นำมาใช้ ต้องครอบคลุมการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ Micro Meso และ Macro ซึ่งการวิเคราะห์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกับช่วงเวลา (time zone) คือ อดีต ปัจจุบัน และ อนาคต หมายถึง ข้อมูลสภาพแวดล้อมในแต่ละระดับยังมีความจำเพาะในแต่ละของช่วงเวลา ดังนั้น การเอาข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะต้องครอบคลุมทุกระดับของข้อมูลสภาพแวดล้อมแล้ว ยังต้องมีความสอดคล้องกันตามความจำเพาะในแต่ละช่วงเวลาคด้วย

ระยะที่ 2 ของกระบวนการมองภาพอนาคต หรือ ระยะ Foresight ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญ คือ การวิเคราะห์ การแปลความ การมองภาพที่เชื่อมโยงกัน และการวางแผน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในกระบวนการนี้จะต้องอาศัยทักษะเฉพาะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ การมองภาพกว้างและภาพย่อยโดยสามารถเชื่อมโยงกันได้ด้วยเหตุและผล เพื่อนำไปสู่ทิศทางของแผนที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางของแผนกลยุทธ์จะดำเนินไปถูกต้องทิศทางให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นได้

ระยะที่ 3 ของกระบวนการมองภาพอนาคต หรือ ระยะ Output (Action) คือ การประเมินผลความเข้าใจ การสื่อสาร และการนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยความกล้าตัดสินใจของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

5.1.2 ปัจจัยที่ทำให้การนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำกระบวนการมองภาพอนาคตไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยนำมาพิจารณาทั้งหมด 11 ปัจจัย ซึ่งจะส่งผลในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ โดยบางปัจจัยมีความสำคัญ โดยตลอดทุกระยะของกระบวนการมองภาพอนาคต บางปัจจัยจะมีความสำคัญเฉพาะบางระยะของกระบวนการมองภาพอนาคต ซึ่งแสดงข้อเสนอแนะในแต่ละปัจจัยดังภาพนี้



รูปที่ 5.1 ผลสรุปข้อเสนอแนะในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในแต่ละระยะของกระบวนการมองภาพอนาคต

5.1.3 พฤติกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคต ในประเทศไทย

พิจารณาสรุปแยกตามปัจจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลวิจัยแยกตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ Strategic Foresight

ปัจจัย	สรุปผล
การเปลี่ยนแปลง	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรทราบและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่สามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีบางส่วนที่สะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดและทัศนคติของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
ความเชื่อมต่อ	การเชื่อมต่อของกระบวนการ ระบบ และข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ยังคงจำกัดอยู่ภายในองค์กรและ ภายในอุตสาหกรรม เท่านั้น ไม่แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อในส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรม และยังไม่มีการบูรณาการข้อมูลการใช้ข้อมูลโดยทั่วทั้งองค์กร
การพันธะในเป้าหมายร่วมกัน	การมีส่วนร่วมถูกจำกัดในระดับผู้บริหาร ยังไม่มีการบูรณาการในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
ข้อมูล	โดยส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมใน 2 ระดับคือ Micro และ Meso มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่มีการกล่าวถึงข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Macro ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และน้อยมากที่มีการนำข้อมูลในระดับ Macro ไปใช้ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์
ความสอดคล้อง	การวิเคราะห์ข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เกือบทั้งหมดยังไม่มีการมองภาพความสอดคล้องของการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Macro ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจในอนาคตยังมองเพียงความสอดคล้องของข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Micro และ Meso เท่านั้น
ทักษะและความสามารถ	ยังไม่มีการศึกษาถึงความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของกระบวนการมองภาพอนาคต ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มองภาพใหญ่ ความสามารถในการเชื่อมโยงและมองเห็นความสอดคล้องกันของข้อมูล

ปัจจัย	สรุปผล
ความกล้า	มีเพียง 1 คนที่มีการพูดถึงความกล้าในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Macro มาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ เปิดรับสิ่งใหม่ อย่างไรก็ตามปัจจัยในข้อนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์
ความอยากรู้	ไม่พบ การกล่าวถึงหรือการแสดงให้เห็นถึงการมีปัจจัยนี้ในกระบวนการมองภาพอนาคตในการวางแผนกลยุทธ์
การประสานงาน	การประสานงานในองค์กรจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือ เป็นความรับผิดชอบของคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับโครงสร้างของแต่ละองค์กร แต่ยังคงขาดการประสานงานแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
การสื่อสาร	การสื่อสารในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบ Top Down มีบางส่วนที่มีการสื่อสารแบบ Bottom Up ซึ่งจะใช้วิธีการสื่อสาร คือ การประชุมและส่งอีเมลเป็นหลัก มีบางองค์กรที่มีการใช้วิธีการ workshop ในการระดมความคิดเห็น แต่ยังคงขาดการสื่อสารแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
ความต่อเนื่อง	ไม่พบ การกล่าวถึงหรือการแสดงให้เห็นถึงการมีปัจจัยนี้ในกระบวนการมองภาพอนาคตในการวางแผนกลยุทธ์

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพฤติกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ใน 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.1 โครงสร้างผู้ถือหุ้นและอำนาจในการบริหารงานขององค์กร

จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นและอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานเป็นชาวต่างชาติ จะมีทิศทางในการวางแผนกลยุทธ์ที่ผ่านการนำข้อมูลระดับ Macro มาใช้ในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลจนเกิดเป็นทิศทางขององค์กรในภาพใหญ่มากกว่าบริษัทที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นเป็นชาวไทย แต่การให้ทิศทางจากการบริหารงานที่ถูกควบคุมโดยบริษัทต่างชาติ นั้น ไม่ได้สร้างให้เกิดกระบวนการมองภาพอนาคตในการวางแผนกลยุทธ์แก่บุคคลากรขององค์กรนั้น ๆ ในประเทศไทย เพียงแต่ได้รับทิศทางที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และเชื่อมโยงมาแล้ว เพื่อนำมาทำแผนในระดับย่อยให้บรรลุเป้าหมาย

ในขณะที่องค์กรที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นและอำนาจการบริหารงานเป็นของคนไทย พบว่า มีการกล่าวถึงข้อมูลสภาพแวดล้อมในระดับ Macro แต่ยังคงขาดการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์เชื่อมโยงและมองความสัมพันธ์ในภาพรวมเพื่อให้เกิดภาพของแนวคิดและทิศทางซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงสร้างผู้ถือหุ้นและอำนาจในการบริหารงานจะมีผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่ส่วนสำคัญในการจะทำให้เกิดกระบวนการต่าง ๆ ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดในแต่ละองค์กรด้วยเช่นกัน

5.2.2 แนวคิดของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็มีจุดเริ่มต้นจากทัศนคติ แนวคิด และ การตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรซึ่งมีอำนาจและมีอิทธิพลในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยสะท้อนให้เห็นได้จากปัจจัยในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และ ความกล้าในการยอมรับสิ่งใหม่ เป็นสำคัญ

ดังนั้น การที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีทัศนคติอย่างไรย่อมส่งผลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร หากผู้บริหารสูงสุดมีทัศนคติต่อการบริหารที่เปิดใจรับฟัง และ มีความกล้าในการเริ่มต้นสิ่งใหม่ หรือ กล้าทำในสิ่งที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้ด้วยข้อมูลสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผลจากกระบวนการมองภาพอนาคตแล้ว ย่อมทำให้องค์กรสามารถมองเห็นและกำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์ได้ถูกต้องและสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

5.2.3 ปัจจัยที่จะทำให้การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่จะทำให้กระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้นมีด้วยกันหลายปัจจัย ซึ่งต้องประกอบรวมกันจึงจะทำให้เกิดกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ เพราะการมีเพียงบางปัจจัยในบางกระบวนการแม้ว่าจะทำให้เกิดกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ได้ แต่หากไม่ถูกนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติและทำให้เกิดกระบวนการเหล่านั้นซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องแล้ว ก็ไม่อาจทำให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันระยะยาวที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราเร่งได้

การผลจากศึกษาพฤติกรรมกรวางแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทย สามารถกล่าวสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในประเทศไทยยังไม่มี การมองภาพอนาคตในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนั่นเป็นความเสี่ยงต่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมซึ่งมีบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นทุกขณะ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางในการผลักดันให้ธุรกิจใอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยของไทยมีกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์

การผลักดันให้บริษัทประกันวินาศภัยของไทยมีกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์จะช่วยทำให้ ทิศทางของแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างศักยภาพการแข่งขันได้ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการที่บริษัทประกันวินาศภัยของไทยสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้อยู่รอดได้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยเสนอแผนสำหรับภาพรวมของอุตสาหกรรม ดังนี้

5.3.1.1 นำเสนอแนวความคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ต่อหน่วยงานกลางซึ่งมีอำนาจในการกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจการประกันภัย (คปภ.) หรือ สมาคมการประกันวินาศภัยไทย เพื่อให้เห็นผลกระทบต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมหากทิศทางของแผนกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมยังคงเน้นกลยุทธ์ที่แข่งขันกันในระยะสั้น โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในบริบทของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ก็อาจทำให้ผู้เล่นในอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยในไทยไม่สามารถอยู่รอดได้

5.3.1.2 ผลักดันให้หน่วยงานกลางของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย สื่อสารไปยังผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในอุตสาหกรรม เพื่อผู้บริหารได้ทราบถึงแนวคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยสร้างการตระหนักคิดของผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการมองแนวโน้มที่เชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุสมผลจนเกิดเป็นภาพที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร หากผู้บริหารสูงสุดมีความเข้าใจต่อสถานการณ์และความน่าจะเป็นที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว ก็ย่อมจะเป็นผู้สร้างให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

5.3.1.3 ส่งเสริมให้องค์กรมีการผลักดันแนวคิดการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ทั้งจากหน่วยงานกลางของอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัย และ การผลักดันจากภายในองค์กรเอง โดยเริ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กร ก่อน ให้มีความเข้าใจและมีทักษะในการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูล และการเพิ่มระดับของการใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ให้เป็นข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับ Macro จากนั้นจึงสื่อสารแนวคิดให้ทั่วทั้งองค์กร

5.3.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนร่วมในบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการประกันวินาศภัยของประเทศไทย ที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 9 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัย และแม้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ในการทำวิจัยครั้งนี้ จะครอบคลุมในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์กร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายซึ่งทำหน้าที่และเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่หลายหลายและแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน โดยแต่ละองค์กรมีความจำกัดโดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างและอำนาจหน้าที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างยังไม่สมบูรณ์หากพิจารณาถึงความจำเพาะในแต่ละองค์กร

ดังนั้น ในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการประกันภัย ผู้ทำวิจัยขอเสนอให้มีการทำอย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการมองภาพเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น รวมไปถึงการทำ Maturity

Model เพื่อการวัดระดับของการมีกระบวนการมองภาพอนาคตในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดย
ครอบคลุมทุกด้าน อย่างเฉพาะเจาะจงแต่ละองค์กร เพื่อผลักดันกระบวนการมองภาพอนาคตให้
เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรต่อไป



บรรณานุกรม

- Agnė Paliokaitė, Nerijus Pačėsa and David Sarpong. (2014). Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework. *Strategic Change*, 23, 161-169. doi:10.1002/jsc.1968
- Angela Wilkinson. (2017). *Strategic Foresight Primer*. European Political Strategy Center, 01. doi:10.2872/71492
- Cormelia Deheim, Gereon Uerz. (2006). *Corporate Foresight in Europe: Ready for the next step?*. Retrieved 3 February 2020 from https://www.academia.edu/33584215/Corporate_Foresight_in_Europe_Ready_for_the_Next_Step
- Deloitte. (2017). *Beyond Fintech: Disruptive innovation in insurance*. Retrieved 3 February 2020 from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-disruptive-innovation-insurance.html>
- Deloitte. (2019). *A demanding future: The four trends that define insurance in 2020 executive summary*. Retrieved 3 February 2020 from <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/uk/insurancetrends/insurancetrends/insurancetrends.html>
- Efma. (2017) *Transforming insurance through innovation*. Retrieved 3 February 2020 from <https://www.efma.com/study/detail/27822>
- M.A. Öner and S. Göl. (2007). Pitfalls in and success factors of corporate foresight projects. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 3(4), 447-471.
- M.A. Öner and S. Göl. (2011). Assessment of corporate foresight project results: case of a multinational company in Turkey. *Foresight*, 13(2) , 49- 63. doi:10.1108/1436681111126247
- McKinsey. (2017). *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise*. Retrieved 20 February 2020 from <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial>

%20Services/Our%20Insights/Time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/Digital-disruption-in-Insurance.ashx

Patricia Moore. (2019). Insurance Industry: 12 trends for 2020. Retrieved 3 February 2020 from <https://www.oneincsystems.com/blog/insurance-industry-12-trends-for-2020>

Riccardo Vecchiato and Claudio Roveda. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Foresighting & Social Change*, 77, 1527- 1539. doi:10.106/j.techfore.2009.12.003

Richard A. Slaughter. (2002). Developing and Applying Strategic Foresight, 1-14.

Scalefocus. (2018). 9 Insurance Industry Technology Trends in 2020 [Updated]. Retrieved 1 February 2020 from <https://www.scalefocus.com/insights/business/insurance-industry-trends-2018-2020>

WNS Global Services. (2018). Top 5 trends in the insurance industry. Retrieved 3 February 2020 from <https://www.wns.com/insights/articles/articledetail/590/top-5-trends-in-the-insurance-industry>

Wunderman Thompson Intelligence. (2020). The Future 100: 2020. Retrieved 1 February 2020 <https://intelligence.wundermanthompson.com/trend-reports/the-future-100-2020/>



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

โครงสร้างคำถาม	คำถาม
ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไป เกี่ยวกับประชากร ศาสตร์	เพศ
	อายุ
	ตำแหน่งงานปัจจุบัน
	ประสบการณ์การทำงาน
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ โครงสร้างของหน่วย งานวางแผนเชิงกลยุทธ์	หน้าที่ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่านเป็นของหน่วยงานใด
	(หากบริษัทท่าน <u>มี</u> หน่วยงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ) หน่วยงานดังกล่าวมีจำนวนพนักงานในหน่วยงานกี่คน และผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจตัดสินใจและสอบทานกลยุทธ์องค์กรของหน่วยงานดังกล่าวเป็นผู้บริหารระดับใดในองค์กร
	(หากบริษัทของท่าน <u>มี</u> หน่วยงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ) บริษัทของท่านมีการแบ่งแยกงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไรในหน่วยงานดังกล่าว
	(หากบริษัทของท่าน <u>ไม่มี</u> หน่วยงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ) บริษัทของท่านมีคณะทำงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ ถ้ามี หน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนร่วมในคณะทำงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีพนักงานจากแต่ละหน่วยงานจำนวนกี่คนอยู่ในคณะทำงาน
	(หากบริษัทของท่าน <u>ไม่มี</u> หน่วยงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ) คณะทำงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่มีผู้มีอำนาจสูงสุดของคณะทำงานเป็นผู้บริหารระดับใดในองค์กร

โครงสร้างคำถาม	คำถาม
<p>ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)</p>	<p>(หากบริษัทของท่าน ไม่มี หน่วยงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะ) คณะทำงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่านมีการแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างไร</p>
	<p>บริษัทของท่านมีการใช้หน่วยงานภายนอกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่หรือไม่ หากมี หน่วยงานภายนอกมีบทบาทอย่างไร</p>
	<p>ผู้มีอำนาจสุดท้ายตัดสินใจ หรือ มีผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร คือใคร</p>
	<p>บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่าน มีการคัดเลือกอย่างไร และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลกรหรือไม่อย่างไร (เช่น ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษาเฉพาะทางด้านกลยุทธ์ ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์)</p>
<p>ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร</p>	<p>บริษัทของท่านมีกระบวนการในการเตรียมข้อมูลก่อนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การขององค์กรหรือไม่ และเตรียมข้อมูลจากหน่วยงานใด</p>
	<p>บริษัทของท่านแบ่งช่วงเวลาของแผนกลยุทธ์อย่างไร</p>
	<p>บริษัทของท่านใช้ข้อมูลใดบ้างในการวางแผนกลยุทธ์</p>
	<p>บริษัทของท่านมีการได้มาของข้อมูลซึ่งนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์จากแหล่งใดบ้าง</p>
	<p>บริษัทของท่านมีกระบวนการในการได้มาของข้อมูลซึ่งนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์อย่างไร</p>
	<p>บริษัทของท่านมีกระบวนการในการนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างไร</p>
	<p>บริษัทของท่านมีกระบวนการในการเลือกแผนกลยุทธ์อย่างไร</p>
	<p>บริษัทของท่านมีบทบาทหรือปรับแผนกลยุทธ์ระหว่างทางหรือไม่อย่างไร</p>

โครงสร้างคำถาม	คำถาม
<p>ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อการ วางแผนกลยุทธ์ใน บริบทของการ เปลี่ยนแปลง</p>	<p>ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่ท่านที่ผ่านมาสามารถช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้หรือไม่อย่างไร</p>
	<p>ท่านคิดว่าข้อมูลที่บริษัทของท่านนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้หรือไม่อย่างไร</p>
	<p>ท่านคิดว่าในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ จะมีกระบวนการคิดอย่างไรที่จะสามารถทำให้บริษัทยังคงมีหรือช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในอนาคต</p>
<p>ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับ การมองภาพอนาคตกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในบริบททางธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลง</p>	<p>ท่านคิดว่าการมองภาพอนาคตหมายถึงอะไร</p>
	<p>ท่านคิดว่าการมองภาพอนาคตจะมีส่วนช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร</p>
	<p>ท่านคิดว่าควรมีการนำเอากระบวนการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทท่านหรือไม่ อย่างไร</p>

ภาคผนวก ข

ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 1
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหรือไม่	มีหน่วยงานงบประมาณและการวางแผน ทำหน้าที่ในการรวบรวมแผนกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ตัวเลขในอนาคต และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ไม่มีโครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่ภายในหน่วยงาน
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลตัวเลขและแผนกลยุทธ์ประกอบ ให้คณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
คณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงานโดยเฉพาะ	มีคณะทำงาน ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะทำงาน	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และคณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 2
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหรือไม่	มีหน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะ
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	หน่วยงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่มีหน้าที่แบ่งแยกภายใน โดยเฉพาะเจาะจง แต่จะทำงาน โดยเป็นศูนย์กลางในการ รวบรวมข้อมูล จัดการประชาคมเพื่อระดมความคิด และ ประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในทุกส่วนขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานมีหน้าที่ในการรวบรวมแผนกลยุทธ์ จากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท และ นำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
คณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงาน โดยเฉพาะ	มีคณะทำงาน ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะทำงาน	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และ คณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 3
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหรือไม่	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ แต่มีหน่วยงาน Business Development ทำหน้าที่ในการวางแผนระยะ 1 ปี เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย และมีหน่วยงานที่ทำกรวิเคราะห์ข้อมูลแยกแต่ละธุรกิจ ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลและเพื่อคาดการณ์ตัวเลขในอนาคต และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ
คณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงานโดยเฉพาะ	ไม่มี คณะทำงานในประเทศ สำหรับแผนระยะกลางและระยะยาว แผนเชิงกลยุทธ์ 3ปี 5ปี ถูกกำหนดมาจาก Regional และ Global
โครงสร้างของคณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ไม่มี คณะทำงานโดยเฉพาะ
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะทำงาน	ไม่มี คณะทำงานโดยเฉพาะ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	แผนเชิงกลยุทธ์ 3ปี 5ปี ถูกกำหนดมาจาก Regional และ Global

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 4
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหรือไม่	มีหน่วยงานงบประมาณและการวางแผน ทำหน้าที่ในการรวบรวมแผนกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ตัวเลขในอนาคต และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ไม่มีโครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่ภายในหน่วยงาน
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลตัวเลขและแผนกลยุทธ์ประกอบ ให้คณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
คณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงานโดยเฉพาะ	มีคณะทำงาน ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะทำงาน	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และคณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 5
มีหน่วยงานการวางแผน เชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ หรือไม่	ไม่มี หน่วยงาน โดยเฉพาะ
โครงสร้างหน่วยงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ไม่มี หน่วยงาน โดยเฉพาะ
อำนาจการตัดสินใจการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ใน หน่วยงาน	ไม่มี หน่วยงาน โดยเฉพาะ
คณะทำงานในการวาง แผนเชิงกลยุทธ์นอก เหนือจากหน่วยงาน โดยเฉพาะ	มีคณะทำงาน ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบ ทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะ ทำงานในการวางแผน เชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ของ คณะทำงาน	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และ คณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจใน แผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 6
มีหน่วยงานการวางแผน เชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ หรือไม่	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ
โครงสร้างหน่วยงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ
อำนาจการตัดสินใจการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ใน หน่วยงาน	ไม่มี หน่วยงานโดยเฉพาะ
คณะทำงานในการวาง แผนเชิงกลยุทธ์นอก เหนือจากหน่วยงาน โดยเฉพาะ	มีคณะทำงาน ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบ ทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะ ทำงานในการวางแผน เชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ของ คณะทำงาน	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และ คณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจใน แผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 7
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะหรือไม่	มีหน่วยงานงบประมาณและการวางแผน ทำหน้าที่ในการรวบรวมแผนกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ตัวเลขในอนาคต และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ไม่มีโครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่ภายในหน่วยงาน
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลตัวเลขและแผนกลยุทธ์ประกอบ ให้คณะกรรมการในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
คณะกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงานโดยเฉพาะ	มีคณะกรรมการ ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะกรรมการทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และคณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

คำถามสัมภาษณ์ เชิงโครงสร้าง	บริษัทที่ 8
มีหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะหรือไม่	มีหน่วยงานงบประมาณและการวางแผน ทำหน้าที่ในการรวบรวมแผนกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ตัวเลขในอนาคต และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง
โครงสร้างหน่วยงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ไม่มีโครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่ภายในหน่วยงาน
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน	ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลตัวเลขและแผนกลยุทธ์ประกอบ ให้คณะกรรมการในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
คณะกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากหน่วยงาน โดยเฉพาะ	มีคณะกรรมการ ทำหน้าที่ในการเตรียมแผนกลยุทธ์ จากข้อมูลประกอบทั้งหมด เพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร
โครงสร้างของคณะกรรมการทำงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานขององค์กร
อำนาจการตัดสินใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ	มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้และนำเสนอต่อ CEO และคณะกรรมการบริหาร เพื่อตัดสินใจ
ผู้มีอำนาจตัดสินใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	CEO เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร