

การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

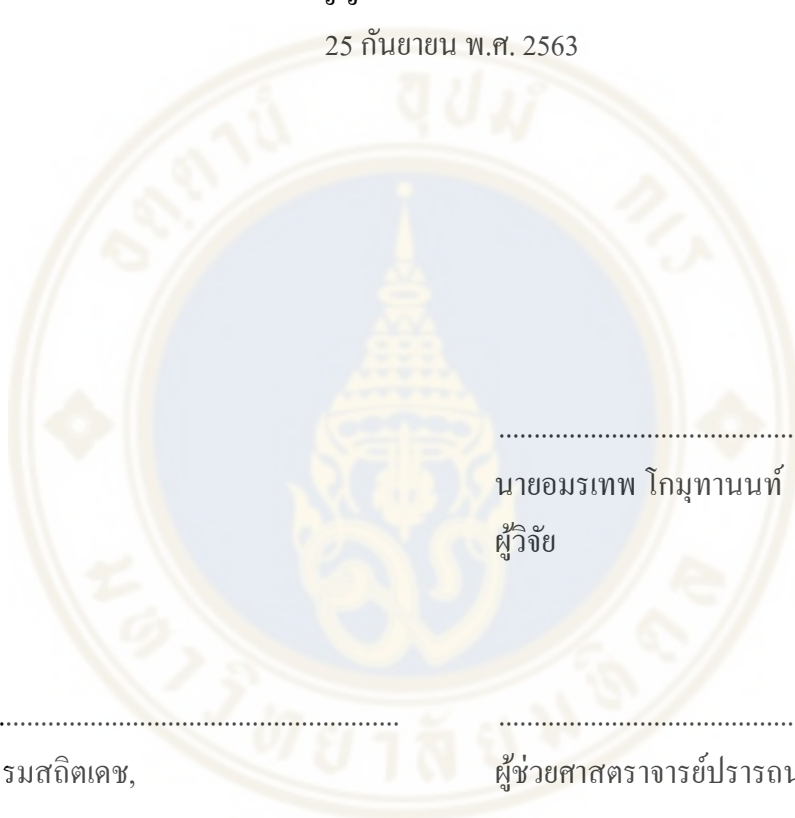
เรื่อง

การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

25 กันยายน พ.ศ. 2563



นายอมรเทพ โกมุตานนท์
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีททรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้วิจัยไปพัฒนาและปรับปรุงงานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ และคณะอาจารย์ทุกท่านของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยและนำมาประยุกต์ใช้จริง อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และเพื่อน ๆ และ พี่ ๆ ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ และ แรงผลักดันช่วยให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่สละเวลาเวลาในการให้สัมภาษณ์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองอันเป็นประโยชน์และเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ หากขาดพวกท่านไปงานวิจัยในครั้งนี้คงไม่สำเร็จลุล่วง

อมรเทพ โกมุตานนท์

การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรม เครื่องดื่มในประเทศไทย

A STUDY OF THE LINKAGE BETWEEN STRATEGIC FORESIGHT AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN BEVERAGE INDUSTRY OF THAILAND

อมรเทพ โกมุทานนท์ 6150457

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม โดยการวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มทั้งหมด 18 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่า การทำ Strategic Foresight จำเป็นต้องใช้ชุดข้อมูลการมองภาพอนาคตของตลาด และการวิเคราะห์ถึงเทคโนโลยี องค์การต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องของการสื่อสารข้ามสายงานและการเรียนรู้ของทีม NPD เป็นอย่างมากเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และมุมมองของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ที่หลากหลาย และนำไปสู่การกำหนดเป็น Scenario ซึ่งส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างเหมาะสม และกลยุทธ์นี้จะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสามารถทำให้ทีม NPD วางแผนการดำเนินงาน ได้ดีขึ้น สามารถวางแผนการเลือกใช้หรือเลือกลงทุนทางเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และขยาย Product Portfolio ได้เพื่อรองรับกับตลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ : การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์/ อุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย/ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมเครื่องคั้มในประเทศไทย	4
2.2 แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)	5
2.2.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development; NPD)	5
2.2.2 แนวคิดการเข้าใจกลุ่มลูกค้า (Customer Insight)	6
2.3 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคต (Foresight)	7
2.3.1 แนวคิดการมองอนาคต (Foresight)	7
2.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย STEEP Analysis	8
2.3.3 แนวคิดการกวาดสัญญาณแนวนาบ (Horizontal Scanning)	10
2.3.4 แนวคิดการพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง(Backcasting)	11
2.4 แนวคิด ทฤษฎีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning)	14
2.5 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)	15
2.5.1 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)	15
2.5.2 แนวคิดการทำแผนที่นำทางเทคโนโลยี	17
2.5.3 แนวคิดภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Market Foresight)	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.6.3 งานวิจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	20
2.6.2 งานวิจัยการมองภาพอนาคตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Foresight and New Product Development)	23
2.6.3 งานวิจัยการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Market Foresight and New Product Development)	25
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	31
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร	31
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล	32
3.3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์	32
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	33
3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	34
3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)	34
3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)	35
บทที่ 4 ผลวิเคราะห์ข้อมูล	36
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	36
4.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม	38
4.2.1 กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม	38
4.2.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ	39
4.3 Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	45
4.3.1 ความสำคัญของชุดข้อมูลในการประเมินสถานการณ์และความต้องการของผู้บริโภคในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	45
4.3.2 ชุดข้อมูลในการทำ Foresight ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	46
4.3.3 วิธีการได้มา หรือ รวบรวมชุดข้อมูล	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	53
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ	55
5.1 สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	55
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	56
5.3 ข้อเสนอแนะ	58
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	59
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	64



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (STEEP)	9
2.2	ความแตกต่างระหว่าง การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง (Backcasting) นี้แตกต่างจากการ ทำนายอนาคต (Forecasting)	12
2.3	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	28
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	36
4.2	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ	40
4.3	ระยะเวลาที่ชุดข้อมูลควรครอบคลุมในการทำ Foresight	47
5.1	ชุดข้อมูลที่สำคัญในการทำ Strategic Foresight	56

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า	
2.1	สัดส่วนของมูลค่าผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มในอุตสาหกรรม	5
2.2	ขั้นตอนการทำ Horizontal Scanning	11
2.3	ตัวอย่างแผนภาพอนาคตที่แบ่งเป็น 4 แนวทาง ของเมทริกซ์ 2 มิติ	15
2.4	ตัวอย่างแผนที่นำทางเทคโนโลยี	17
2.5	ปัจจัยที่มีผลต่อการมองภาพอนาคตของกลุ่มเป้าหมาย	27
2.6	ปัจจัยและการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่มีผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ	27
5.1	การบูรณาการ Strategic Foresight เข้ากับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	58

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม (Beverage Industry) ในประเทศไทยมีผู้ผลิตเป็นจำนวนมากทั้งผู้ผลิตขนาดเล็กและผู้ผลิตขนาดใหญ่รวมทั้งสิ้นประมาณ 800 แห่ง ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูง ไม่เพียงเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด แต่ยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ประกอบกับอุตสาหกรรมกำลังถูกบีบบังคับด้วยกฎหมายอาหารที่เข้มงวดยิ่งขึ้น เช่นกฎหมายการจัดเก็บภาษีเครื่องดื่มตามความหวาน ทำให้ผู้ผลิตต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือแม้แต่ในเรื่องของเทคโนโลยีหรือวัตถุดิบที่ใช้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา หรือแม้กระทั่งสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของกลยุทธ์และเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New Product Development ; NPD) ออกสู่ตลาด ซึ่งการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดและให้สามารถแข่งขันได้ องค์กรต้องมีความเข้าใจความรู้พื้นฐานของความต้องการของผู้บริโภค และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยที่ผ่านมามีองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการมองอนาคต (Foresight) และการวางแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากนัก จึงทำให้อุตสาหกรรมเครื่องดื่มเกิดการปรับตัวช้า และยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร

การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เป็นความสามารถในการมองไปข้างหน้าโดยใช้ข้อมูลเชิงลึกและการวิเคราะห์เพื่อหาผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นไปได้ โดยการมองอนาคตสามารถใช้เครื่องมือ การวาดเหตุการณ์จำลองในอนาคต (Scenarios Planning) ในการวิเคราะห์ออกมาเป็นภาพทางเลือกหลากหลายทางที่เป็นไปได้ ซึ่งการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นี้ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนมุมมอง ไปสู่การสร้างความตระหนักเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่กำลังจะมาถึง ช่วยให้องค์กรสามารถระบุการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมในการรับมือด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีแนวโน้มจะเกิดการเปลี่ยนแปลง เตรียมรับมือกับปัญหาเล็กๆที่อาจจะกลายเป็นวิกฤต หรือแม้แต่การเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้องค์กรเห็น

โอกาสใหม่ในการเติบโต และ ช่วยให้องค์กรเห็นจุดเสี่ยงและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ชัดเจน (Slaughter, 2002)

ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น งานวิจัยของ Cooper & Kleinschmidt (1998) และ Hollins & Stuart (1990) ได้ระบุว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบบดั้งเดิมตามขั้นตอน 8 ขั้นตอนที่มีการสำรวจความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน จะมีผลิตภัณฑ์เพียง 4.75% ที่สำเร็จไปจนถึงขั้นตอนการผลิตจริง อีกประมาณ 95% ที่ไม่สำเร็จอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านเงินทุนในการพัฒนา การออกแบบ และรูปแบบของการตลาดไม่ได้ให้ผลตอบแทนที่แท้จริง ดังนั้นการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงจำเป็นต้องมีการมองภาพอนาคต (Foresight) การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) การทำแผนที่นำทางเทคโนโลยี (Technology Roadmap) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางจะมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา และบางองค์กรอาจมีการทำ Strategic Foresight อยู่แล้ว แต่เหตุใดผลิตภัณฑ์จึงมีเหมือนเดิม และไม่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ งานวิจัยนี้จึงอยากศึกษาหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับ กระบวนการ NPD สำหรับผลิตภัณฑ์

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบูรณาการ Strategic Foresight กับ NPD

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบูรณาการ Strategic Foresight กับ NPD เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร NPD ในบริบทของผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรทั้งปัจจัยที่เป็นปัจจัยเชิงสนับสนุนและปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการติดขัดในการนำมาใช้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ นักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

นักวางแผนและกลยุทธ์ นักพัฒนาธุรกิจ และนักการตลาดที่มีส่วนได้เสียในภาคอุตสาหกรรม เครื่องดื่ม ระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ เดือน ตุลาคม 2563 ถึง ธันวาคม 2563

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคอุตสาหกรรมเครื่องดื่มตระหนักถึงการนำ Strategic Foresight มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.4.2 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคอุตสาหกรรมเครื่องดื่มทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรต้องพิจารณาในการนำ Strategic Foresight มาใช้ในองค์กร

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

Beverage Industry: อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ (เหล้า เบียร์) 2. เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ (น้ำดื่ม น้ำอัดลม เครื่องดื่มชูกำลัง น้ำผลไม้ เป็นต้น)

New Product Development (NPD): การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา หรือเป็นการพัฒนาที่ได้จากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติที่ดีขึ้น

Foresight: การมองภาพอนาคต เป็นกระบวนการคาดการณ์ภาพอนาคตร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่ม ที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยร่วมพิจารณาความเป็นไปได้ถึงสิ่งที่จะเกิด และไม่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์ Scenarios: การสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้เห็นถึงทางเลือกในสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

Strategic Foresight: การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

Technology Roadmap: แผนระยะมรทพยกร ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีคุณสมบัติและประโยชน์ตามการใช้งานที่ออกแบบไว้

Market Foresight: การมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายเป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือการเกิดขึ้นของตลาดใหม่ในอนาคต

บทที่ 2

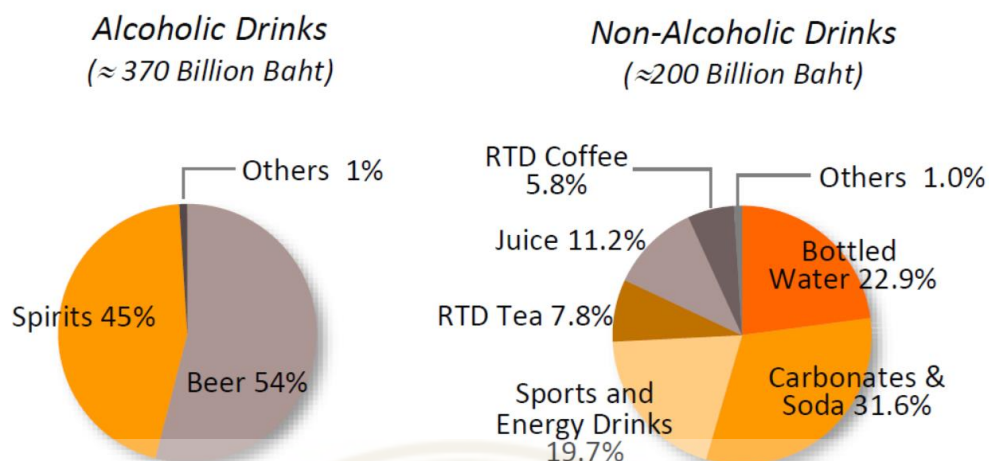
แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคต (Foresight)
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning)
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย

สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่โดยสามารถแบ่งสินค้าออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ 1. เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 35% และ 2. เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาด 65% สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในตลาดโลกนั้น ได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2560 ตลาดเครื่องดื่มโลกมีปริมาณการบริโภครวม 9.50 แสนล้านลิตร คิดเป็นมูลค่าประมาณ 2.15 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งมีอัตราการเติบโตของปริมาณการบริโภคเฉลี่ย 3.8% ต่อปี สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยนั้นมีปริมาณการบริโภคอยู่ที่ 7,477 ล้านลิตร คิดเป็นมูลค่า 5.7 แสนล้านบาท โดยมีสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม ตามรูปภาพ 2.1 และเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าในประเทศไทยมีทรัพยากร หรือวัตถุดิบหลักที่สำคัญต่อการผลิตอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นแหล่งน้ำจืด ซึ่งถือว่าเป็นวัตถุดิบหลัก น้ำตาล ผักหรือผลไม้หรือวัตถุดิบอื่นเช่น ชา หรือ กาแฟ ที่หลากหลาย ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ (วรรณฯ ยงพิศาลภพ, 2562)



รูปภาพ 2.1 สัดส่วนของมูลค่าผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มในอุตสาหกรรม

2.2 แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

2.2.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development ; NPD)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development ; NPD) เป็นกระบวนการคิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือสร้างโอกาสใหม่ในตลาดให้เกิดขึ้น โดยกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้รวมไปถึง การสร้างแนวคิด การสร้างและออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกำหนดตลาด

ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้อาจเป็นการเปิดตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่ เป็นการทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ หรืออาจเป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไปทำตลาดใหม่ โดยผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะแตกต่างจากการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่เป็นเพียงผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันเล็กน้อยกับผลิตภัณฑ์เดิม (Smartsheet Inc., n.d.)

ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้มีการปรับปรุงใหม่ตาม American Productivity & Quality Center (APQC) ซึ่งได้รับการยอมรับในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสหรัฐอเมริกาถึง 88 % โดยขั้นตอนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้มีดังนี้ (Claessens, 2015), (Smartsheet Inc., n.d.), (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, มปป.)

1. การสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Idea Generation) เป็นการค้นหาความคิดต่างๆที่เป็นไปได้และค้นหาช่องทางที่จะขายผลิตภัณฑ์นั้น โดยสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 แหล่ง คือ 1. แหล่งภายในองค์กร ที่ได้จากความคิดของพนักงานหลายๆฝ่ายหรือแม้แต่การนำ

SWOT Analysis มาใช้เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทให้สอดคล้องไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2. แหล่งภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย ซัพพลายเออร์ หรือแม้กระทั่งคู่แข่ง

2. การประเมินและคัดเลือกแนวความคิด (Idea Screening) เป็นการประเมินถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการพัฒนาต่อหรือควรตัดการพัฒนาสิ่งใดทิ้ง โดยการคัดเลือกนี้จะต้องคำนึงถึงการแข่งขันในตลาด ต้นทุนและการลงทุน รวมถึงความสามารถในการผลิตจริง

3. การพัฒนาและทดสอบแนวความคิด (Concept Development and Testing) โดยการนำแนวความคิดที่ผ่านการคัดกรองแล้วไปทดสอบกับกลุ่มผู้บริโภคเพื่อทดสอบการยอมรับในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือต้องมีการปรับปรุงตรงไหนเพิ่มเติม

4. การพัฒนากลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy Development) เป็นการพัฒนาเครื่องมือทางการตลาด เพื่อใช้ในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ เข้าสู่ตลาด ให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

5. การวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business Analysis) ผู้บริหารสามารถประเมินความน่าสนใจของธุรกิจผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น โดยเป็นการทบทวนถึงยอดขาย ต้นทุน กำไร เพื่อดูว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทหรือไม่

6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการนำแนวความคิดตั้งแต่ต้นมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่แบบจำลอง (Prototype) ที่เสมือนของจริง โดยขั้นตอนนี้อาจมีการเตรียมความพร้อมที่จะต้องปรับผลิตภัณฑ์ด้วยเทคนิคต่างๆเพื่อให้ลูกค้ายอมรับ

7. การทดสอบตลาด (Market Testing) นำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปทดสอบกับตลาดเป้าหมาย โดยวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือเพื่อศึกษาว่าผู้บริโภคมีการตอบรับหรือให้ความเห็นกับผลิตภัณฑ์ใหม่นี้อย่างไร หากมีข้อบกพร่องจำเป็นต้องกลับไปแก้ไขผลิตภัณฑ์เสียก่อน

8. การดำเนินธุรกิจ (Commercialization) เป็นการตัดสินใจนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดจริงซึ่งบริษัทจะต้องลงทุนเป็นจำนวนมากและต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งหลังจากออกผลิตภัณฑ์ใหม่แล้วบริษัทยังจำเป็นต้องกลับมาตรวจสอบประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Brands, 2013)

2.2.2 แนวคิดการเข้าใจกลุ่มลูกค้า (Customer Insight)

การเข้าใจกลุ่มลูกค้า (Customer Insight) เป็นการศึกษาข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้าเพื่อสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับกลุ่มลูกค้า รู้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยการหาข้อมูลของกลุ่มลูกค้านั้นสามารถทำได้โดย การสังเกต การสอบถาม การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ วิเคราะห์จากฐานข้อมูล หรือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence ; AI) เข้ามา

วิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้สามารถแบ่งเป็นด้านต่างๆ เช่น ด้านภูมิประชากรศาสตร์ (Demographic) : เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพ เป็นต้น ด้านจิตวิทยา (Psychographic): ความเชื่อ ความสนใจ มุมมอง ทักษะของกลุ่มเป้าหมาย ด้านพฤติกรรม (Behavior) : การใช้ชีวิตในแต่ละวันและพฤติกรรมแสดงออกเกี่ยวข้องกับสิ่งใด (ชมพูนุท นิตตะโย, 2562)

อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรได้รับข้อมูลการสนับสนุนในส่วน of Consumer Insight ด้วย (Cooper & Kleinschmidt, 1995). Consumer Insight สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงการรับรู้หรือการเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์ที่จะเกิดขึ้นในตลาด ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยาก เนื่องจากผู้บริโภคยังไม่เข้าใจถึงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารถึงผู้บริโภคอย่างชัดเจน และหากผู้บริโภคมีการซื้อสินค้าใหม่แล้วผู้บริโภคยังคงคาดหวังในประสบการณ์ที่พวกเขาจะได้รับ (Oliver, 2009)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสินค้าใหม่จะต้องมีการลงทุนเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของการได้มาซึ่งข้อมูล การลงทุนเพื่อพัฒนาให้สินค้าใหม่ให้ทันตามตลาด และตอบโจทย์ความต้องการของตลาดในขณะนั้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกมาอาจยังไม่สามารถเสนอคุณค่าที่แท้จริงให้กับลูกค้าได้ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าการเป็นผู้ตามตลาด องค์กรควรให้ความสำคัญกับข้อมูลที่จะสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงให้แก่ผู้บริโภค และการนำข้อมูลจากการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรสามารถบูรณาการเทคโนโลยีหรือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่มาใช้ หรือเพื่อวางแผนการลงทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะสม Strategic Foresight จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะเข้ามาช่วยให้องค์กรสามารถเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่นเหนือกว่าผลิตภัณฑ์ในตลาดและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และสามารถปรับตัวได้ทันกับตลาดที่อาจเกิดขึ้นใหม่ได้ในอนาคต (McCardle, 2005)

2.3 แนวคิด ทฤษฎีการมองอนาคต (Foresight)

2.3.1 แนวคิดการมองอนาคต (Foresight)

การมองอนาคต (Foresight) ได้ถูกนิยามไว้หลากหลาย อย่างเช่น Coates (1985) ได้กล่าวไว้ว่า “การมองอนาคตเป็นกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่จะเป็นแรงผลักดันที่จะถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนในอนาคตระยะยาว ซึ่งจะช่วยในการวางแผน นโยบายและการตัดสินใจ” หรืออย่าง Horton (1999) ได้กล่าวไว้ว่า “การมองอนาคตเป็นกระบวนการพัฒนามุมมองที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยการทำความเข้าใจถึงการลงมือทำในปัจจุบัน

จะส่งผลต่อสถานการณ์ในอนาคตด้วย” แต่มุมมองของ Hamel & Prahalad (1995) มองว่า “การมองอนาคตจะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มอย่างละเอียดในเรื่องของเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์หรือแม้แต่เศรษฐกิจ” ในส่วนของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) ได้นิยามว่า “การมองอนาคต (Foresight) เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination) เนื่องจากการมองอนาคตในหลายกรณีเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคตในระยะยาวซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมและเป็นกระบวนการคิดในสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปไม่ได้คาดการณ์มาก่อน ด้วยเหตุนี้การมองอนาคตที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยเทคนิคการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับรู้และเข้าใจในแนวคิดที่เป็นนามธรรม”

สำหรับงานวิจัยเล่มนี้จะขอใช้นิยามของการมองอนาคต (Foresight) ว่า “เป็นศาสตร์ในการมองอนาคตระยะยาวเพื่อระบุเทคโนโลยีและการกำหนดตลาดที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือสิ่งที่บริษัทควรจะทำในอนาคต” (Chen et al. 2012).

ซึ่งการมองอนาคตมีเครื่องมือที่ใช้หลากหลายเครื่องมือ อาทิ เช่น 1.เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ใช้ศึกษาและวิเคราะห์มิติของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้การสอบถามมากกว่า 1 ครั้ง โดยเน้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และอธิบายถึง สิ่งที่ดีควรเป็น หรือสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต 2.การสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคต (Scenario Building and Analysis) ให้ความสำคัญกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนให้สถานการณ์ปัจจุบันไปสู่อนาคต ซึ่งจะทำได้สามารถระบุและวิเคราะห์ ฉากทัศน์ทางเลือก (Alternative Scenario) นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยฉากทัศน์นี้เป็นการกำหนดผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกิดเป็นภาพสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยและความท้าทายในอนาคต 3.การวิเคราะห์แนวโน้มและแนวโน้มระดับโลก (Trend and Megatrend Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงภายในระยะสั้น (3-5 ปี) ระยะกลาง (6-10ปี) หรืออาจเป็นแนวโน้มระดับโลก (Megatrend) ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้าง

2.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย STEEP Analysis

STEEP Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรหรืออุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนี้จะช่วยให้อุตสาหกรรมหรือบริษัทสามารถระบุถึงภัยคุกคามหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เพื่อให้เตรียมตัวรับมือและเป็นแนวทางในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Szigeti, Messaadia, Majumdar & Eynard, 2011) โดย STEEP สามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยด้านต่างๆได้ตามตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (STEEP)

ปัจจัยด้านต่างๆ	ตัวอย่างเรื่องที่เกี่ยวข้อง
ด้านสังคม (Social Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะคน ค่านิยม หรือพฤติกรรมในการซื้อของผู้บริโภค - ข้อมูลด้านประชากร เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ครอบครัว เป็นต้น - ระดับการศึกษา
ด้านเทคโนโลยี (Technology Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - ยุคของอินเทอร์เน็ต (Internet) การเปลี่ยนถ่ายด้านเทคโนโลยีชีวภาพและพันธุศาสตร์ - วิธีการในการเรียนรู้หรือเข้าถึงข้อมูลในรูปแบบใหม่ - ทรัพย์สินทางปัญญา
ด้านเศรษฐกิจ (Economy Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ - การเปลี่ยนแปลงของภาษี - อัตราการว่างงาน/ การเติบโตของงาน
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ โรคระบาด - วัฒนธรรมองค์กรต่อสิ่งแวดล้อม - การตลาดและคุณค่าของผู้บริโภคต่อสิ่งแวดล้อม
ด้านการเมือง (และกฎหมาย) (Political (and Legal) Factors)	<ul style="list-style-type: none"> - เงินทุน - นโยบายการซื้อขาย - นโยบายของรัฐ และ กฎระเบียบต่างๆ

2.3.3 แนวคิดการกวาดสัญญาณแนวนอน (Horizontal Scanning)

Horizontal Scanning เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจจับสัญญาณ (Signal) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสิ่งสำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสัญญาณเหล่านั้นอาจเป็น สัญญาณอ่อน

(Weak Signal) เทรนด์ (Trend) ป้างัยพลิกโฉม (Wild Card) รวมถึงในเรื่องของความเล็งและภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น

สัญญาณอ่อน (Weak Signal) : สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเริ่มมีการพูดถึงในอดีตหรือปัจจุบัน แต่ยังไม่แน่นอนจะเป็นเทรนด์หรือเมกะเทรนด์ในอนาคตหรือไม่

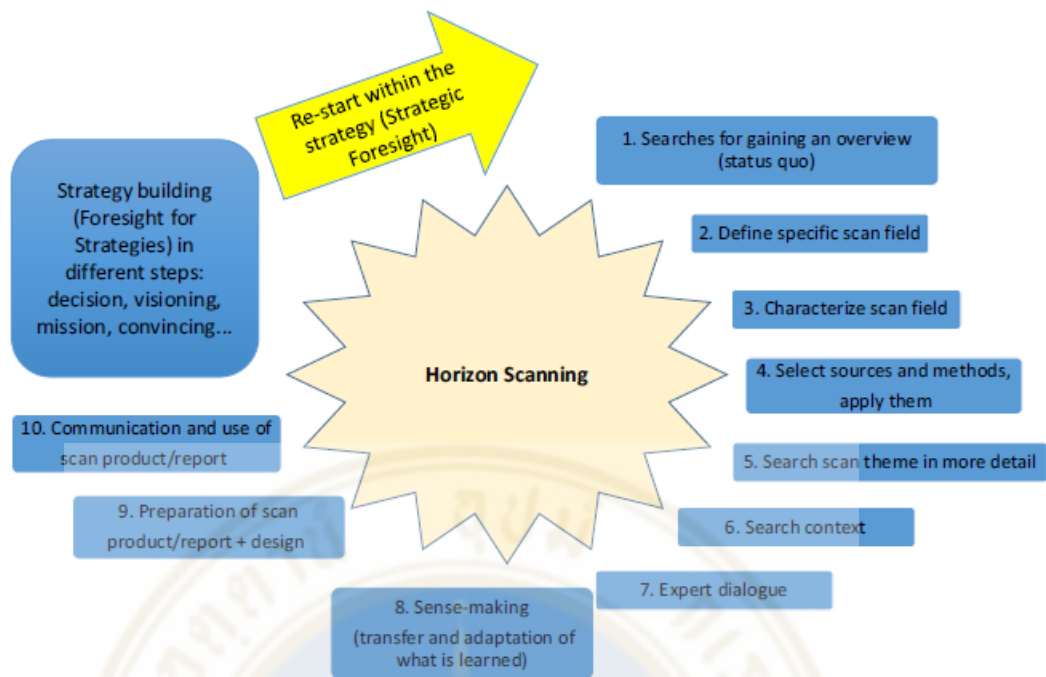
เทรนด์ (Trends) : ทิศทางของสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อน (Driver)

ป้างัยพลิกโฉม (Wild Card) : ป้างัยที่มีโอกาสในการเกิดขึ้นต่ำ แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบสูง

การทำ Horizontal Scanning จึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนในอนาคต หรือแม้แต่การทำ Foresight ซึ่งการทำ Horizontal Scanning นี้ จะช่วยให้เห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และมองเป็นสัญญาณที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การทำ Horizontal Scanning จะช่วยในการกำหนดนโยบาย ความต้องการ และข้อที่ควรระวังต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับโอกาสใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสภาพแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการทำ Horizontal Scanning นี้สามารถทำได้ทั้งระยะสั้น (5ปี) ระยะกลาง (10-15 ปี) และ ระยะยาว (15-20 ปี) ซึ่งขั้นตอนในการทำนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของงานวิจัยหรือข้อมูลต่างๆ โดยดำเนินการโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีการแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างกันออกไปเพื่อดูว่าป้างัยอะไรบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต

ขั้นตอนการทำ Horizontal Scanning ตาม Cuhls, Giessen & Toivanen (2015) มีทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. มองภาพรวม (Search for gaining an Overview)
2. กำหนดขอบเขตในการศึกษา (Define specific scan field)
3. กำหนดลักษณะการศึกษา (Characterize scan field)
4. เลือกแหล่งที่มาและประยุกต์ใช้ (Select sources and methods, apply them)
5. ค้นหาการสแกนในรายละเอียดเพิ่มเติม (Search scan theme in more detail)
6. ดูบริบทการค้นหา (Search context)
7. ศึกษาบทสนทนา หรือ สิ่งผู้เชี่ยวชาญศึกษาไว้ (Expert dialogue)
8. ทำความเข้าใจ (Sense-making (transfer and adaptation of what is learned))
9. เตรียมรายงานผล (Preparation of scan product/report + design)
10. สื่อสารการใช้งาน (Communication and use of scan product/report)



รูปภาพ 2.2 ขั้นตอนการทำ Horizontal Scanning

2.3.4 แนวคิดการพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง(Backcasting)

การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง (Backcasting) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการมองอนาคตระยะยาว โดยมีพื้นฐานแนวคิดว่าการพยากรณ์อนาคตที่แม่นยำจะเกิดขึ้นได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตให้ชัดเจน แล้วจึงมองย้อนกลับมาโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ทางเลือกที่สามารถเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยต้องคำนึงถึงความท้าทาย และปัจจัยภายนอกอื่นๆที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเทคนิคนี้มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

การพยากรณ์แบบมองย้อนหลังสามารถให้รายละเอียดในการทำ Foresight ได้ และยังสามารถช่วยประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องลงความเห็นเพื่อป้องกันความขัดแย้งในขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ กระบวนการในการมีส่วนร่วมในลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างวิสัยทัศน์อนาคตร่วม (Shared Future Vission) และแผนการขับเคลื่อนสู่อนาคตร่วมกัน (เรวัต,2561)

การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง (Backcasting) นี้แตกต่างจากการทำนายอนาคต (Forecasting) คือการพยากรณ์แบบมองย้อนหลังมาได้ทำความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบันในภาพอนาคต แต่เป็นการหาเหตุผลของอนาคตว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่ โดยมองหาสัญญาณบอกเหตุที่นำไปสู่เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น ผลที่ได้จากการพยากรณ์แบบย้อนกลับจะสะท้อน

ประโยชน์และมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงความท้าทายและโอกาส และยังช่วยให้เข้าใจถึงสัญญาณที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้เราเตรียมความพร้อมในการรับมือได้ (Dreborg,1996)

ตาราง 2.2 ความแตกต่างระหว่าง การพยากรณ์แบบมองย้อนหลัง (Backcasting) นี้แตกต่างจากการทำนายอนาคต (Forecasting)

	Backcasting	Forecasting
ปรัชญา	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นและเทคโนโลยี - ความไม่แน่นอน - การค้นพบ 	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งที่ทำให้เกิดขึ้น - การให้เหตุผล
มุมมอง	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาที่ต้องการแก้ - การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ - ขอบเขตในการเลือกและตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มที่โดดเด่น - สิ่งที่เป็นไปได้ - การปรับเปลี่ยนและนำแนวโน้มมาใช้
วิธีการเริ่ม	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดขอบเขตของอนาคตที่สนใจ - วิเคราะห์สิ่งที่ตามมา และเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ คาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
กระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> - เงื่อนไขและข้อจำกัดทางเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์
เทคนิค		<ul style="list-style-type: none"> - คณิตศาสตร์ สถิติ อัลกอริทึม

ขั้นตอนการทำการพยากรณ์แบบมองย้อนกลับ มี 5 ขั้นตอนตาม (Quist, J. , et al, 2006): ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาเชิงกลยุทธ์ : โดยกระบวนการพยากรณ์แบบมองย้อนกลับเริ่มจากตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ พร้อมคำอธิบายวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตและสาระสำคัญ กำหนดข้อจำกัดของกฎเกณฑ์ สมมติฐาน และปัจจัยภายนอก

2. ระบุปัจจัยภายนอก : อธิบายการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถทำไปผู้การทำ Scenario Analysis ได้

3. สร้างวิสัยทัศน์ หรือ Scenario : ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์บริบทในอนาคตในตอนกลางและตอนท้าย

4. การวิเคราะห์แบบมองย้อนกลับ : โดยการมองย้อนกลับมาจากตอนท้ายว่าหากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่างใดแล้ว ทำซ้ำเช่นนี้ตั้งแต่อนาคตในตอนท้ายย้อนกลับขึ้นมาถึงปัจจุบัน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการรวบรวมผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์และผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมว่าจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรและภาครัฐกิจต้องเตรียมรับมืออย่างไร

5. การทำกำหนดการและติดตามผล

ในกระบวนการทำการพยากรณ์แบบมองย้อนกลับนี้อาจแบ่งผู้เข้าร่วมในการทำเป็นกลุ่มย่อยๆเพื่อทำงานในลักษณะการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ต่างๆกับภาพอนาคตที่ต้องการสร้างโดยอาจแบ่งเป็น 3 ประเด็นสำคัญคือ

1. ด้านการกำหนดนโยบายหรือปรับปรุงนโยบายปัจจุบันให้สอดคล้องกับจากภาพอนาคต

2. ด้านบริบทสภาพแวดล้อมทั้งในระดับธุรกิจ ระดับประเทศ และระดับโลก

3. ด้านระบบ และ กลไกการปฏิบัติงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่จะสอดคล้องกับอนาคตที่พึงประสงค์

เมื่อเสร็จแล้วจะทำการสรุปผลลัพธ์ในแง่มุมสำคัญเพื่อดูว่าเรากำลังไปสู่อนาคตตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ จะต้องการระบุสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาที่นำไปสู่เป้าหมายและเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการควบคุมของเรา

Dreborg (1996) บอกว่าการพยากรณ์แบบมองย้อนกลับมีประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อ

1. ปัญหาที่ต้องศึกษามีความซับซ้อนและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
2. แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้น
3. มีขอบเขตกว้างและยาวพอที่จะเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่าเทคนิคการพยากรณ์แบบมองย้อนกลับสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กร ได้เห็นอนาคตเป็นภาพเดียวกัน สามารถขับเคลื่อนไปสู่อนาคตร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการกำหนด

นโยบาย และการกำหนดกลยุทธ์ในภาคเอกชน ทำให้สามารถมองภาพอนาคตได้ทั้งในระดับมหภาค และระดับอุตสาหกรรมได้

2.4 แนวคิด ทฤษฎีการสร้างภาพอนาคต (Scenario)

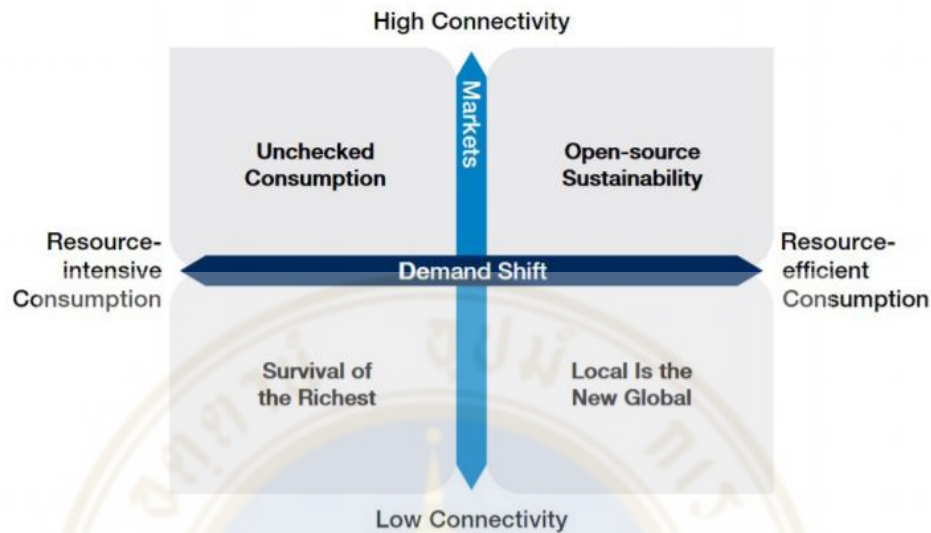
การสร้างภาพอนาคต (Scenario) เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการเล่าเรื่องของการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้เห็นถึงทางเลือกในสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ทำให้เห็นว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรหากมีแนวโน้มของปัจจัยต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปและความไม่แน่นอนเกิดขึ้น (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562 และ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ซึ่งภาพอนาคตนี้อาจเป็นภาพที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ก็ได้ แต่องค์กรสามารถนำภาพเหล่านั้นมาทำการซักซ้อมอนาคตที่จะเกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนภัยคุกคามจากความไม่แน่นอนมาเป็นโอกาสให้กับองค์กร

การสร้างภาพอนาคตนี้สามารถใช้เทคนิคต่างๆเข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่นการใช้ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความเห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การใช้เทคนิคของเดลฟาย เป็นต้น การสร้าง

ภาพอนาคตนี้สามารถแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนตามการศึกษาของ West Sussex (1998) ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจ (Identifying focal issue/decision/topic)
2. ระบุถึงแนวโน้มของปัจจัยที่อาจเกิดขึ้น (Identifying issues and trends) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยอาจใช้เครื่องมือ STEEP Analysis
3. จำแนกตัวแปรต่างๆ (Classifying key variables) ระบุตัวแปรที่อาจคาดการณ์ได้ ระบุความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น จำแนกประเภทของตัวแปร
4. ระบุปัจจัยหลักที่อาจเกิดขึ้น (Identifying key driving forces) หรือส่งอิทธิพลต่อการทำ Foresight โดยมีการจัดอันดับตัวแปรที่สำคัญ
5. สร้างแผนภาพอนาคต (Establishing scenario logics) การสร้างภาพอนาคตนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวทาง (Quadrant) ของเมทริกซ์ 2 มิติ (Dimensional Matrix) (Ringland, 1998) ตามรูปที่ 2.3
6. เขียนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละ Scenario ในแต่ละ Matrix
7. นำภาพอนาคตที่สร้างไว้ไปจำลองสถานการณ์ (Implication) ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละสถานการณ์และสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้

8. พิจารณาถึงสถานการณ์ภาพอนาคต (Consideration of the Scenarios) ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด แล้วจึงนำไปวางแผนกลยุทธ์และทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)



รูปภาพ 2.3 ตัวอย่างแผนภาพอนาคตที่แบ่งเป็น 4 แนวทาง ของเมทริกซ์ 2 มิติ

การทำแผนภาพอนาคต (Scenario) จะเป็นประโยชน์อย่างมากเมื่อมีการถกถึงประเด็นที่สรุปออกมาต่อว่า เช่น “จะเกิดอะไรขึ้นหากเราทำสิ่งนั้นหรือไม่ทำสิ่งนั้น” หรือ “นี่เป็นสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดใช่หรือไม่” การทำแผนภาพเชิงอนาคตนี้ไม่ใช่การทำนายอนาคตขององค์กร แต่เป็นการทำเพื่อวิเคราะห์และวางไปแผนไปสู่การตัดสินใจขององค์กรต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Conway, 2004)

2.5 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)

2.5.1 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)

ตามคำนิยามของ Slaughter (2002) ได้กล่าวว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) คือความสามารถในการสร้างคุณภาพในการทำงานโดยใช้มุมมองและข้อมูลเชิงลึกที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ โดยการตรวจจับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่อาจหมดลง หรือ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ โดยการนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรในการรับมือตลาดใหม่ หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นี้ยังช่วยให้องค์กรหลุดจากกับดักวัฒนธรรมขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพที่ใหญ่ขึ้น

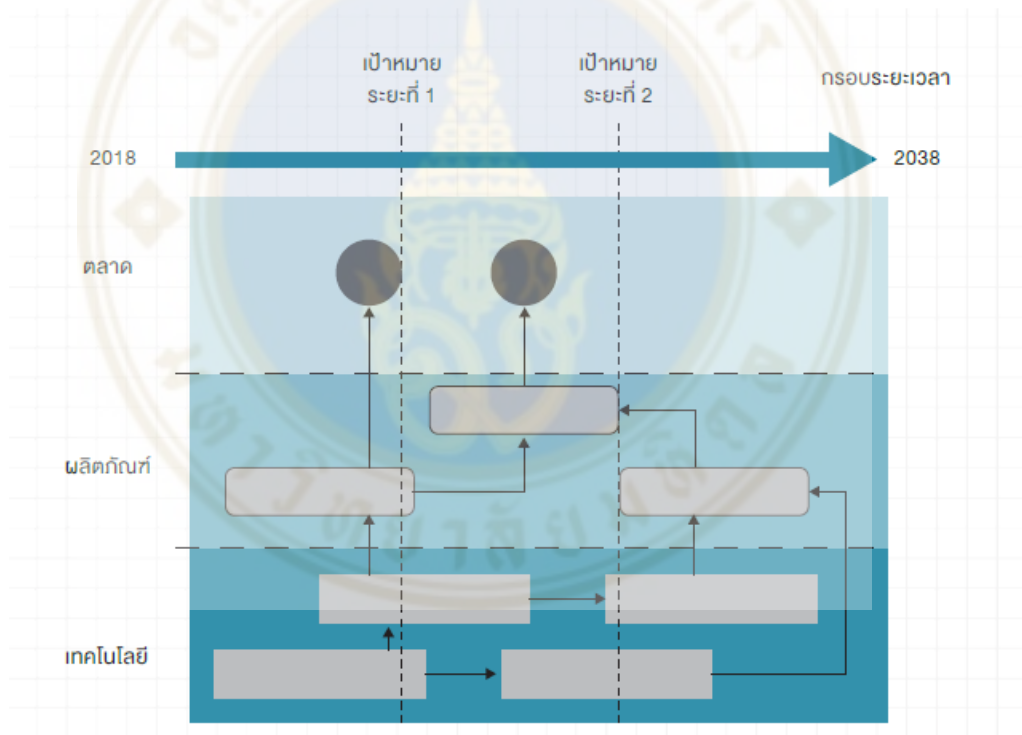
เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภค วิวัฒนาการของวัฒนธรรม และความยั่งยืน ซึ่งการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ในส่วนของ AGRIP (n.d.) ได้อธิบายว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) นั้นเป็นการมองอนาคต 10 ปี หรือ 20 ปี ที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า แล้วตั้งคำถามว่าเราสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณค่าอะไรได้บ้างที่จะให้แก่ลูกค้า ซึ่งการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์จะตอบโจทย์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และ มีความไม่ชัดเจนสูง (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA การทำ Strategic Foresight นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในระยะยาว และช่วยให้องค์กรโฟกัสว่าอะไรจะเป็นสิ่งที่อาจมาถึงในอนาคต ไม่ใช่อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต โดย AGRIP ได้เสนอขั้นตอนการทำ Strategic Foresight ไว้ทั้งหมด 6 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดอนาคตที่ต้องการ (Frame of the Domain) : โดยการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้กรอบในการทำงานมากเกินไป โดยการกำหนดอนาคตที่ต้องการนั้น ต้องระบุถึงขอบข่ายที่เราจะทำการศึกษา และระยะเวลาในอนาคต อาจจะเป็น 10 ปี หรือ 20 ปี
2. ศึกษาปัจจัยและเทรนด์ที่อาจเกิดขึ้น (Scan force and trends) : ซึ่งการศึกษานี้ต้องเป็นการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ได้
3. ทำภาพอนาคต (Forecast scenario) : ว่ามีภาพหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นได้บ้าง
4. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Envision the future)
5. การมองภาพย้อนกลับ (Backcast) : จากอนาคตที่เราตั้งไว้ ย้อนกลับมาถึงปัจจุบันว่าเราจะต้องมีการวางแผนหรือทำอะไรเพื่อให้ภาพอนาคตนั้นสำเร็จ โดยอาจมีการใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า Milestones เพื่อกำหนดว่าในแต่ละช่วงเวลาเรามุ่งเน้นไปยังการเปลี่ยนแปลงที่เสริมสร้างอะไร และระบุสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้และสื่อสารในองค์กร
6. นำไปใช้ (Implement) : นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปใช้กับส่วนหรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง

การนำ Strategic Foresight ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายและแม่นยำมากยิ่งขึ้นเนื่องจากมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ว่าอาจเกิดขึ้น สามารถวางกลยุทธ์ที่จะเพิ่มโอกาสและลดความเสี่ยงลง และสามารถปรับปรุงการดำเนินงานระยะสั้นและระยะกลางได้ ทำให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นอีกด้วย (Agentielle, 2013)

2.5.2 แนวคิดการทำแผนที่นำทางเทคโนโลยี

แผนที่นำทางเทคโนโลยี (Technology Roadmap : TRM) คือ แผนระดมทรัพยากร ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีคุณสมบัติและประโยชน์ตามการใช้งานที่ออกแบบไว้ ซึ่งแผนที่นำทางเทคโนโลยีนี้ช่วยสร้างมุมมองภาพรวมให้เกิดแนวทางการบูรณาการ โดย ญัฐสิทธิ (2561) ได้ให้คำนิยามว่า การทำแผนที่นำทางเทคโนโลยีคือการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีแบบใหม่ โดยผสมผสานระหว่างแผนกลยุทธ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Strategy) กับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Business Strategy) โดยการทำแผนที่นำทางเทคโนโลยีจะเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนแปลงทาง ธุรกิจ (Business Driver) ตลาด (Market) ผลิตภัณฑ์ (Product) เทคโนโลยี (Technology) การวิจัยและพัฒนา(R&D) และทรัพยากร(Resource) เข้าด้วยกันในช่วงระยะเวลาต่างๆ



รูปภาพ 2.4 ตัวอย่างแผนที่นำทางเทคโนโลยี

การทำแผนที่นำทางเทคโนโลยีนั้น จำเป็นต้องมีเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจนเพื่อตอบ โจทย์ว่าแผนที่นำทางเทคโนโลยีนี้จะนำไปสู่อะไร และควรบุคลากรระดับผู้กำหนดนโยบาย รวมทั้ง ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยขั้นตอนในการทำแผนที่นำทาง เทคโนโลยีมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis) : เป็นการวิเคราะห์ตลาดใน 4 ประเด็น คือ

- 1.1 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในปัจจุบัน
- 1.2 วิเคราะห์การแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segmentation)
- 1.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตลาดในอนาคต (Market Device)

โดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (STEEP Analysis) เพื่อดูว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำมาพิจารณา

- 1.4 วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพตลาดในปัจจุบัน ส่วนแบ่งตลาด และสภาพตลาดในอนาคต

2. การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ (Product Analysis) เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดตามที่คาดการณ์ไว้ โดยมีการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตลาดในปัจจุบันและในอนาคต โดยแบ่งความสัมพันธ์เป็น 4 ระดับ คือ ไม่มีความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ต่ำ มีความสัมพันธ์ปานกลาง และมีความสัมพันธ์มาก

3. การวิเคราะห์เทคโนโลยี (Technology Capacity Analysis) เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพด้านเทคโนโลยีขององค์กรกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตลาด โดยแบ่งเป็นความสัมพันธ์ 4 ระดับ เหมือนการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์

4. การวิเคราะห์ทรัพยากรและแผนงานวิจัยและพัฒนา (Resource and R&D Analysis) เป็นการนำข้อมูลขั้นตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทรัพยากรขององค์กร และแผนงานวิจัยและพัฒนาขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้กำหนดขอบเขตระยะเวลาและเป้าหมายของแต่ละระยะช่วงเวลาของแผนที่นำทางเทคโนโลยีได้ชัดเจนมากขึ้น

แผนที่นำทางเทคโนโลยีนี้จะช่วยให้ธุรกิจเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เชื่อมต่อแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีอยู่กับเป้าหมายระยะยาว ทำให้เห็นถึงภาพรวมของการพัฒนาธุรกิจในระยะต่างๆ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงสามารถส่งเสริมการสื่อสารในองค์กรและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Yuan, Liu, Ho, Kao, and Shen 2012)

จะเห็นได้ว่าการทำแผนที่นำทางเทคโนโลยีสามารถนำไปใช้ทั้งในระดับองค์กรและระดับอุตสาหกรรมหรือระดับความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยแผนที่นำทางเทคโนโลยีสามารถแบ่งย่อยออกตามวัตถุประสงค์เฉพาะของธุรกิจ เช่น แผนที่นำทางวิจัยและพัฒนาขององค์กร แผนที่นำทางระดับอุตสาหกรรม แผนที่นำทางการเชื่อมโยงกลุ่มอุตสาหกรรมหลายสาขา แผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรหรือของบริษัท และแผนที่นำทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ

บริการ เป็นต้น หรือแม้แต่ใช้เป็นเครื่องมือนโยบายสาธารณะ (Public Policy Instrument) ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานรัฐกำหนดยุทธศาสตร์และกลไกการสนับสนุนส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (เรวัต, 2563)

2.5.3 แนวคิดภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Market Foresight)

การมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายเป็นความสามารถของบริษัทในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือการเกิดขึ้นของตลาดใหม่ ซึ่งการวิเคราะห์ภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายนั้นมีปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นทั้งในเรื่องของพฤติกรรมของผู้บริโภค เทคโนโลยี การแข่งขันของตลาดในปัจจุบัน หรือแม้แต่การเข้าใจของภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้นมาเกี่ยวข้องของบริษัทจำเป็นต้องที่จะเรียนรู้และจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงนี้ไว้ไวให้เกิดความได้เปรียบในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้เห็นถึงโอกาสในการใช้ประโยชน์จากกลุ่มตลาดใหม่ได้ โดยภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทเกิดการเติบโตขึ้นหรือถดถอยลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการมองภาพอนาคตของบริษัท (Gatignon and Xuereb, 1997)

การมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ของบริษัทด้วย และบริษัทที่สามารถมองภาพอนาคตเหล่านี้ได้จะมีโอกาสเติบโตมากกว่าบริษัทที่มีการใช้องค์ความรู้ในการเข้าใจกลุ่มลูกค้าเพียงอย่างเดียว เนื่องจากบริษัทที่สามารถวิเคราะห์ภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายได้จะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างสรรค์และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา (McCardle, 2005)

ความสามารถในการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมากขึ้น (Slater and Narver, 1995) นอกจากนี้จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงทิศทางของตลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทำให้สามารถระบุถึงทรัพยากรและความสามารถที่จำเป็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Eisenhardt and Martin, 2000) หากองค์กรขาดความสามารถในการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมาย ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขันแต่ยังทำให้องค์กรต้องคอยปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อตลาดอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น ซึ่งหากองค์กรปรับตัวช้าอาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Day, 2002)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากงานวิจัยของ Award and Akroush (2015) ที่ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทำการศึกษาทั้งแบบคุณภาพและแบบปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในประเทศจอร์แดน ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพทางการเงินของ NPD ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยจะทำให้ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือวัด ควบคุม และประเมินผลกระบวนการทำงาน มาตรการทางการเงินนี้สามารถตีกรอบการปรับปรุงหรือเปลี่ยนปัจจัยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ว่าสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงเกินจากมาตรการนี้หรือไม่

2. การเรียนรู้ภายในทีม NPD ปัจจัยนี้มุ่งประเด็นไปยังความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ ซึ่งจะเป็นการให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้พวกเขาได้บอกถึงความต้องการของลูกค้าจริงๆ และสามารถทำเป็นผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองพวกเขาได้ สำหรับการเรียนรู้และการร่วมมือกับซัพพลายเออร์นั้น จะทำให้ทีม NPD ได้องค์ความรู้ใหม่ๆ และลดเวลาการทำงาน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

3. การปรับปรุงประสิทธิภาพ และการแบ่งปันความรู้ของทีม NPD โดยเน้นการบูรณาการความรู้ของทีมเข้าด้วยกันทั้งในสายงานและข้ามสายงานทำให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมได้ อีกทั้งยังสามารถทำให้ทีมสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจได้ทัน มองเห็นภัยคุกคามหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และนำไปสู่การสร้างโอกาสทางการตลาดและผลิตภัณฑ์ใหม่

4. ประสิทธิภาพการทำการตลาดสำหรับ NPD จะเป็นปัจจัยที่คอยสำรวจข้อมูลว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไรและจะนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้าอย่างไรทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย ประชาสัมพันธ์ หรือแม้แต่การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นตัวทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับงานวิจัยของ Suwannaporn and Speece (2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นเดียวกัน แต่งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาอยู่ในขอบเขตของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ 1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และ 2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการทำงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้ผลออกมาไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Awwad and Akroush (2015) คือ การวางแผนที่ดีให้เข้ากับกลยุทธ์ การเรียนรู้และการใช้ข้อมูลวิจัยตลาด การสื่อสารภายในและการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์กร การร่วมมือกับซัพพลายเออร์ จะทำให้อัตราความสำเร็จของ NPD สูงขึ้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องมีการวางแผนให้เข้ากับกลยุทธ์ให้เป็นอย่างดีและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหรือการได้ข้อมูลใหม่ที่เพิ่มเติมขึ้นมาได้ การใช้ข้อมูลวิจัยตลาดที่แม่นยำจะช่วยให้แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีคุณภาพ การสื่อสารภายในและการแลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์กร ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กันข้ามสายงานจะทำให้ทีมสามารถมองเห็นภาพในขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจนำไปสู่การเสียเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย สำหรับการร่วมมือกับซัพพลายเออร์นั้นอาจทำให้ทีมได้รับความรู้ใหม่ทั้งในด้านของกระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีในการผลิต หรือแม้กระทั่งความรู้ทางด้านวัตถุดิบเพิ่มเติม อีกทั้งหากความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แข็งแกร่งพออาจเกิดการร่วมมือในการพัฒนาขึ้นทำให้ลดระยะเวลาในการดำเนินการได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Cooper and Kleinschmidt (2007) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยสามารถสรุปออกมาได้เป็น 9 ข้อ ดังนี้

1. กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพสูง (A high-quality new product process)

1.1 การหาข้อมูลและเตรียมตัวทั้งในเรื่องของข้อมูลทางตลาดและข้อมูลด้านเทคนิค ก่อนที่จะเริ่มไปสู่ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยต้องพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้าการวิเคราะห์การแข่งขันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านของตลาดและด้านเทคนิค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทรัพยากร ทุนในระยะยาว หรือสิทธิบัตร

1.2 การกำหนดคุณสมบัติและคำจำกัดความอย่างชัดเจนของผลิตภัณฑ์ก่อนจะเริ่มกระบวนการพัฒนา ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นหนึ่งในสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.3 ตัดสินใจในกระบวนการได้ว่าจะไปต่อหรือตัดทิ้ง โดยดูว่าความล้มเหลวในการพัฒนามีมากเกินไปหรือไม่ คำนึงกับทรัพยากรที่เสียไปหรือไม่ หรือการพัฒนาหลุดออกนอกจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นหรือไม่

1.4 มีการเน้นคุณภาพการดำเนินงาน

1.5 กระบวนการการทำงานวางแผนไว้ได้ครอบคลุมและไม่มีขั้นตอนไหนที่ต้องรีบร้อนซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบให้ดีกว่า ไม่มีขั้นตอนไหนหายไปในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และในแต่ละขั้นตอนควรระบุไว้ชัดเจนถึงระยะเวลาและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน

1.6 ความยืดหยุ่นในขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. การกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์สำหรับหน่วยธุรกิจ (A defined new product strategy for the business unit)

เป็นการกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ กำหนดขอบเขตที่ต้องพิจารณา มีการสื่อสารที่ชัดเจนและมีแรงขับเคลื่อนในระยะยาว

2.1 มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจของผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างชัดเจน เช่น ต้องการยอดขายเท่าไร ต้องการกำไรเท่าไร ผลิตภัณฑ์ใหม่จะช่วยธุรกิจอย่างไรได้บ้าง

2.2 การสื่อสารอย่างชัดเจนกับทุกคนเกี่ยวกับบทบาทของผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2.3 มีการกำหนดขอบข่ายของกลยุทธ์ไว้ชัดเจน เพื่อบอกถึงทิศทางของผลิตภัณฑ์ใหม่ และเพื่อให้ทุกหน่วยงานไม่หลุดออกจากจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรก

2.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจมุ่งเน้นในระยะยาว

3. การมีทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงในด้านทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Adequate resources of people and money)

3.1 ทรัพยากรที่จำเป็นได้รับการใส่ใจจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรใดบ้าง และควรมีแผนสำรองหากขาดทรัพยากรนั้น

3.2 งบประมาณในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่เพียงพอตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งหลังจากนี้เราต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายและผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่

3.3 มีทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องและสามารถให้เวลากับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

4. ค่าใช้จ่ายของ R&D ในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ (R&D spending for new product development)

5. ทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง (High-quality new product project teams) โดยหัวหน้าทีมมีความทุ่มเทให้กับงาน ทีมมีปฏิสัมพันธ์มีการสื่อสารบ่อยครั้ง การให้กลุ่มคนภายนอกช่วยตัดสินใจเพื่อให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

6. ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Senior management committed to, and involved in, new products.) รวมทั้งให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่จำเป็น และร่วมตัดสินใจในขั้นตอน 1.3 ว่าผลิตภัณฑ์นี้ควรจะไปต่อหรือควรตัดทิ้ง

7. วัฒนธรรมในการคิดค้นนวัตกรรม (An innovative climate and culture) คือมีรูปแบบของการคิดผลิตภัณฑ์ใหม่จากทุกหน่วยงาน จากทุกคนในองค์กร รวมทั้งมีการใช้เวลาพักผ่อนสำหรับทีมงานด้านเทคนิค เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น
8. การทำงานข้ามสายงาน (The use of cross-functional project teams)
9. ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงต่อผลของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Senior management accountability for new product results)

2.6.2 งานวิจัยการมองภาพอนาคตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Foresight and New Product Development)

จากงานวิจัยของ Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำการมองภาพอนาคต (Foresight) มาใช้ในการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้ให้ความเห็นว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน รูปแบบการวางแผนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาผ่าน

การมองภาพอนาคตของตลาด : เนื่องจากปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อตลาดเป้าหมายและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น การทำความเข้าใจตลาดในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี โดยการประเมินความต้องการของผู้บริโภค และการมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรได้เตรียมวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

การวางแผนการวิเคราะห์คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ : เพื่อออกแบบการใช้งาน หรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ หรือการเก็บข้อมูลของตลาดเป้าหมาย

การวิเคราะห์การพัฒนาเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบไว้ : โดยการวิเคราะห์และพัฒนาเทคโนโลยีนี้ควรมีการจัดประเภทและนำเสนอแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภท

การวิเคราะห์การรวบรวมทางสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา : เพื่อศึกษาว่าสิทธิบัตรที่เกิดขึ้นอยู่ในประเทศใดและอุตสาหกรรมใดบ้าง สามารถนำสิทธิบัตรเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมของเราได้หรือไม่

การจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนการดำเนินงาน :เป็นขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยขั้นตอนนี้จะได้รับความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่ากิจกรรมใดในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำคัญที่สุดและควรมีการนำเทคโนโลยีและสิทธิบัตรใดมาใช้บ้าง

สำหรับงานวิจัยของ Açıkgöz, Günsel, Kuzey and Zaim (2015) ได้สังเกตเห็นว่าในปัจจุบันอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนมากขึ้น ซึ่งบริษัทในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักจะวางแผนการบริหารจัดการในการพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่แน่นอนมากกว่า การศึกษากครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาการมองการณ์ไกลในเชิงอนาคตและการออกแบบในลักษณะเชิงรุก โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องการมองภาพอนาคตกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ

1. ความยืดหยุ่นของทีมส่งผลต่อการมองภาพอนาคตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือไม่ โดยแบ่งเป็น 4 ด้านคือ 1.ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน : โดยมุ่งเน้นไปในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของทีมงานโดยลดความสำคัญของลำดับขั้นและการเตรียมตัวในการทำงานลง ทำให้ทีมสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำการมองภาพอนาคตให้เข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคจนนำไปปรับเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ได้ 2.ความเป็นอิสระในการทำงาน : เป็นการให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่วางไว้ สามารถวางแผนได้เหมาะสม กำหนดวิธีการทำงานและเลือกเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และกระจายความรับผิดชอบในทีม รวมถึง ควบคุมระยะเวลาในการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 3.ความหลากหลายในการทำงาน : เป็นการรวบรวมบุคคลที่มีพื้นฐานความสามารถในด้านต่าง ๆ กันมาตรวจจับและทำความเข้าใจกับข้อมูลใหม่ที่อาจเกิดขึ้น มีการแบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน และนำไปประมวลผลเพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ 4. ความยืดหยุ่นทางทรัพยากร : โดยทรัพยากรหมายถึงความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ รวมไปถึงทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ด้วย ซึ่งความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร ทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถเลือกใช้ได้อย่างอิสระให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถเพิ่มศักยภาพใน Value Chain ของบริษัทได้

2. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างไร โดยการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์สามารถทำให้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วในเวลาจำกัดหรือเร็วกว่าปกติ ซึ่งรวมถึงการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วกว่าคู่แข่งในสายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสามารถสรุปผลิตภัณฑ์สุดท้ายก่อนออกได้อย่างรวดเร็วโดยใช้ประโยชน์จากการใช้ข้อมูลของทีม การสแกนสิ่งแวดล้อมและสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

3. การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างไรก็ตาม การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์จะทำให้ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถขยายขีดจำกัดของความสามารถที่พวกเขามีอยู่ได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถนำเทคโนโลยี ความรู้ มาปรับใช้ให้เข้ากับข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและตลาด และสามารถสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาได้

ได้ข้อสรุปว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากการนำการมองภาพอนาคตมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยหากทีมมีการนำการมองภาพอนาคต (Foresight) มาใช้จะสามารถทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.6.3 งานวิจัยการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Market Foresight and New Product Development)

จากงานวิจัยของ McCardle (2005) ที่มีการศึกษาเรื่อง Market Foresight Capability: Determinants And New Product Outcomes โดยมี การเก็บ ข้อมูล ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และได้แบ่งส่วนที่ทำการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความสามารถในการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Market Foresight Capability)

ได้ให้ผลการศึกษาว่า ความสามารถวิเคราะห์สภาพตลาด การสัมภาษณ์หรือให้ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมจะยิ่งเพิ่มความสามารถขององค์กรในการมองภาพอนาคตของกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น ซึ่งการทำงานเช่นนี้องค์กรจำเป็นต้องมีการทำงานในเชิงรุก (Proactive) แต่ทั้งนี้การทดสอบตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ได้ช่วยเพิ่มความสามารถในการมองภาพอนาคตให้ดีขึ้น แต่เป็นเพียงขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ในส่วนความสามารถในการเรียนรู้การวางแผนเชิงอนาคตขององค์กร การให้ความร่วมมือระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้อง หากบริษัทให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ไปในเชิงบวก จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและการมองภาพอนาคตของกลุ่มตลาดเป้าหมาย เนื่องจากการให้ความร่วมมือกันระหว่างแผนกจะทำให้องค์กรได้มีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนต่างๆมากขึ้น ทำให้สามารถวิเคราะห์สภาพตลาดในอนาคตได้ แต่ความสามารถในการเรียนรู้ไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์สภาพตลาด และการทดสอบตลาดกับการมองภาพในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้

นำไปสู่การปรับตัวและการเป็นผู้นำตลาด หากองค์กรที่มีการเรียนรู้สูงอาจนำไปสู่การค้นพบนวัตกรรมใหม่ๆเท่านั้น จึงจำเป็นต้องมีการให้ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมด้วยเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

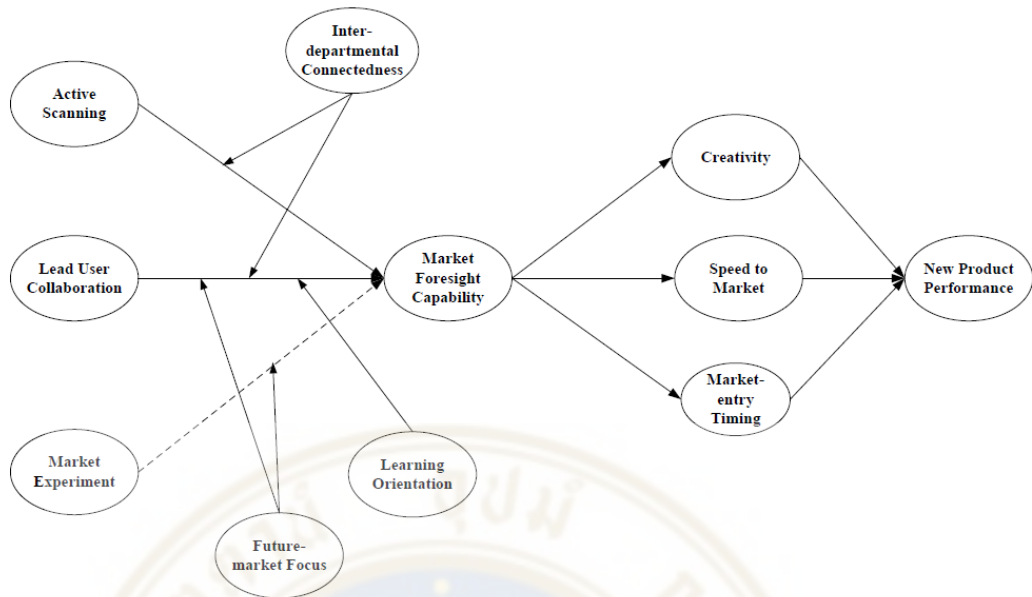
2. ความสามารถในการมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมาย (Market Foresight Capability) ต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด (Speed to market) และ การกำหนดเวลาในการเข้าสู่ตลาด (Market-entry Timing)

ข้อได้เปรียบทางความสามารถในการมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายจะทำให้บริษัทสามารถแสวงหาประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่ หรือบริหารใหม่ที่เหนือกว่าคู่แข่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีมากขึ้น โดย McCardle (2005) ได้ผลการศึกษาว่า

ความสามารถในการมองภาพอนาคตของตลาดเป้าหมายจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อผลิตภัณฑ์ใหม่มากยิ่งขึ้น โดยความคิดสร้างสรรค์ของผลิตภัณฑ์ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของความสำเร็จในผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่ซ้ำใครของสินค้า โดยการมองภาพอนาคตของตลาดนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถทราบถึงความต้องการแฝงของลูกค้าแล้วเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการเหล่านี้ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด โดยบริษัทที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตของตลาดจะส่งผลให้เกิดการวางแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้เร็วยิ่งขึ้นและจะสามารถเป็นผู้ที่ริเริ่มตลาดใหม่และได้ส่วนแบ่งทางการตลาดไปก่อน สำหรับการกำหนดเวลาเข้าสู่ตลาดที่เร็วหรือช้าเกินไปนี้อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ ดังนั้นการมองภาพอนาคตจะช่วยให้บริษัทรู้ว่าถึงเวลาที่จะต้องนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดแล้วหรือยังโดยพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

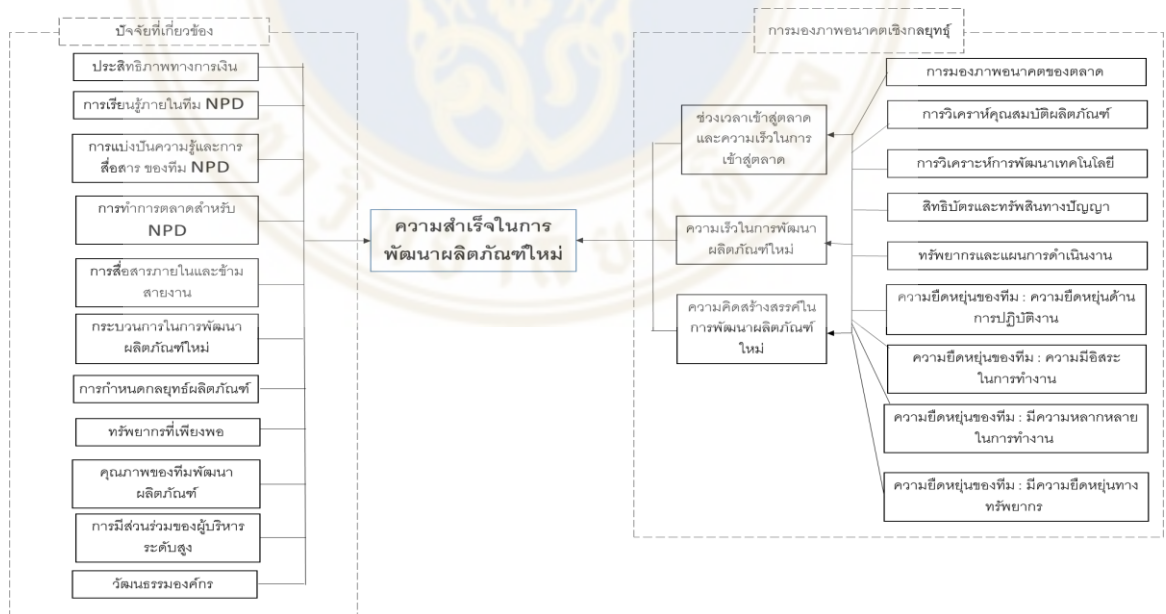
ความสามารถในการมองภาพอนาคตนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างสรรค์มากขึ้น เข้าถึงตลาดได้เร็วขึ้นและเข้าสู่ตลาดในช่วงเวลาที่เหมาะสม และสามสาเหตุเหล่านี้จะทำให้บริษัทได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพราะกว่าคู่แข่งรายอื่นจะเข้ามาในตลาดก็อาจช้าเกินไป และบริษัทยังสามารถพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพควบคู่ไปพร้อมกันด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อการบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการมองภาพอนาคตของกลุ่มเป้าหมายซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพตามการศึกษาของ McCardle (2005) ได้แสดงไว้ในรูปภาพ 2.5



รูปภาพ 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการมองอนาคตของกลุ่มเป้าหมาย

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมองถึง 2 มุมมองคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มาใช้สามารถสรุปเป็นความสัมพันธ์ได้ตาม รูปภาพ 2.6 และตารางที่ 2.3 ดังนี้



รูปภาพ 2.6 ปัจจัยและการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่มีผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	ความหมาย	อ้างอิง
1	ประสิทธิภาพทางการเงิน	ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือวัด ควบคุม และ ประเมินผล ซึ่งสามารถตีกรอบขอบเขตการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้	Award and Akroush (2015), Cooper and Kleinschmidt (2007)
2	การเรียนรู้ภายในทีม NPD	ให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์เข้ามามีส่วนร่วมในการบอกถึงความต้องการของตลาดและแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ	Award and Akroush (2015), Suwannaporn and Speece (2010)
3	การแบ่งปันความรู้และการสื่อสารของ ทีม NPD	แบ่งปันความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทัน อีกทั้งการตี	Award and Akroush (2015), Suwannaporn and Speece (2010), Cooper and Kleinschmidt (2007)
4	การทำการตลาดสำหรับ NPD	สำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อนำเสนอสิ่งที่เกินความคาดหมายและมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	Award and Akroush (2015)
5	การสื่อสารภายในและข้ามสายงาน	การสื่อสารถึงกระบวนการพัฒนา NPD การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ชัดเจน ซึ่งสามารถลดข้อผิดพลาดได้	Suwannaporn and Speece (2010)
6	กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	มีการหาข้อมูลก่อนล่วงหน้าทั้งในด้าน การตลาดและด้านเทคนิค มีขอบเขตอย่างชัดเจน มีการวางแผนอย่างครอบคลุม สามารถตัดสินใจได้ว่าจุดไหนจะทำต่อหรือไม่	Cooper and Kleinschmidt (2007)

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ต่อ)

7	การกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีการสื่อสารและแรงขับเคลื่อนในระยะยาว	Cooper and Kleinschmidt (2007)
8	ทรัพยากรที่เพียงพอ	มีทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอ	Cooper and Kleinschmidt (2007)
9	คุณภาพของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์	หัวหน้าทีมมีความทุ่มเทให้กับงาน และมีการสื่อสารบ่อยครั้งรวมถึงการให้คนนอกช่วยตัดสินใจได้	Cooper and Kleinschmidt (2007)
10	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญและสามารถตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ ได้ ว่าผลิตภัณฑ์นี้ควรไปต่อหรือไม่	Cooper and Kleinschmidt (2007)
11	วัฒนธรรมองค์กร	เปิดรับการคิดผลิตภัณฑ์ใหม่จากทุกหน่วยงานและทุกคนในองค์กร สามารถนำเสนอแนวคิดได้	Cooper and Kleinschmidt (2007)
12	การมองภาพอนาคตของตลาด	ประเมินความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต การและการมองตลาดเป้าหมายในอนาคต โดยมุ่งเน้นการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเตรียมวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค	Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012), McCardle (2005)
13	การวิเคราะห์คุณสมบัติผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลทุกขุมและเก็บข้อมูลตลาดเป้าหมายเพื่อออกแบบการใช้งาน	Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012)

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ต่อ)

14	การวิเคราะห์การพัฒนาเทคโนโลยี	เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และสามารถให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายในการเลือกใช้เทคโนโลยีและความเหมาะสมของโครงการ	Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012)
15	สิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา	เป็นการนำสิทธิบัตรเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้และต่อยอดกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012)
16	ทรัพยากรและแผนการดำเนินงาน	เป็นการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อดูว่าขั้นตอนไหนเป็นส่วนสำคัญต้องนำเทคโนโลยี หรือสิทธิบัตรใดมาใช้หรือไม่	Yuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012)
17	ความยืดหยุ่นของทีม : ความยืดหยุ่นด้านการปฏิบัติงาน	มุ่งเน้นการลดความสำคัญของลำดับการทำงาน สามารถตัดสินใจในการทำงานได้เลย	Açıkgöz, Günsel, Kuzey and Zaim (2015)
18	ความยืดหยุ่นของทีม : ความมีอิสระในการทำงาน	สามารถตัดสินใจในการวางแผนและเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และสามารถกระจายความรับผิดชอบภายในทีมได้	Açıkgöz, Günsel, Kuzey and Zaim (2015)
19	ความยืดหยุ่นของทีม : มีความหลากหลายในการทำงาน	รวบรวมบุคคลที่มีพื้นฐานความสามารถแตกต่างกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลและประมวลผลเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่	Açıkgöz, Günsel, Kuzey and Zaim (2015)
20	ความยืดหยุ่นของทีม : มีความยืดหยุ่นทางทรัพยากร	สามารถเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างอิสระและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ Value Chain	Açıkgöz, Günsel, Kuzey and Zaim (2015)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทย กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย (Methodology) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล
3. คำถามสำหรับสัมภาษณ์
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยและความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาการบูรณาการให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการสัมภาษณ์ได้มีการออกแบบคำถามเชิงบรรยาย มีข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด ลักษณะของคำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากร โดยแบ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียในขั้นตอนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในหน่วยงานเอกชน ในอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทย อาทิเช่น บุคลากรในหน่วยงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ หน่วยงานการตลาด และ หน่วยงานพัฒนาธุรกิจ รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

2. สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปปัจจัยด้านต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการเรียงลำดับคำถาม โครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ส่วนที่ 3 : Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ส่วนที่ 4 : การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

3. ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการและโครงสร้างคำถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเพื่อให้ได้ถึงข้อมูลที่ตรงตามกรอบงานวิจัยที่ต้องการ

4. นำแบบฟอร์มคำถามที่ผ่านการปรับปรุงมาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สำคัญและมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มของประเทศไทย โดยแบ่งรูปแบบการสอบถามข้อมูลเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเห็นต่อปัจจัยที่มีผลกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเห็นต่อการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม และ ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยคำถามทั้ง 4 ส่วน ผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์: เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 หน่วยงานที่สังกัด / ตำแหน่ง
- 1.4 ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

- 2.1 ปัจจุบันท่านมีการใช้กลยุทธ์อะไรบ้างในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2.2 ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จ เพราะอะไร
- 2.3 ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะอะไร

ส่วนที่ 3 : Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

- 3.1 ท่านคิดว่าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ประเมินสถานการณ์และความต้องการของผู้บริโภคสำคัญอย่างไร
- 3.2 ท่านคิดว่าข้อมูล (ความต้องการของผู้บริโภค) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรครอบคลุมระยะเวลาแค่ไหน
- 3.3 ท่านคิดว่าในชุดข้อมูลดังกล่าว ควรมียังประกอบอะไรบ้าง
- 3.4 ท่านคิดว่า ท่านมีกลยุทธ์หรือวิธีการใด เพื่อให้ได้ชุดข้อมูลนั้นมา

ส่วนที่ 4 : การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

- 4.1 ท่านคิดว่าจะสามารถนำข้อมูล Strategic Foresight มาบูรณาการ/วางแผนประกอบในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) ผ่านทางโทรศัพท์ จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความ

ที่ถูกจดบันทึกและอัดเสียงไว้ โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูล และบริบท โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการหาคำตอบ วัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) มาจดบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสารจัดเรียงข้อมูล และเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการจัดเรียงและเปรียบเทียบมาจับประเด็นสำคัญสำหรับการตอบคำถามวิจัยหรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่พบจากการสัมภาษณ์
4. จัดกลุ่มของคำตอบที่มีประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดประเด็นหลัก (Theme) เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ของข้อมูลในแต่ละประเด็นหรือระหว่างประเด็น โดยการใส่รหัสคำ (Coding) ในข้อความที่มีลักษณะเหมือนกันและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แบ่งกลุ่มไว้ เพื่อหาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูลบริบทและความหมาย โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีทั้งการบันทึกเสียงหรือกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้เข้าพบเพื่อให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ หรือกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้บันทึกเสียงผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และจดบันทึกขณะสัมภาษณ์

3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้

3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง



บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก In-depth Interview จากกลุ่มตัวอย่างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 18 ท่าน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำ

ส่วนที่ 3 : Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ส่วนที่ 4 : การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ใหม่

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ทำวิจัยได้สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย จาก 3 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 18 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำ
คนที่ 1	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	27 ปี
คนที่ 2	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	16 ปี

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม เครื่องดื่ม
คนที่ 3	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	17 ปี
คนที่ 4	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	17 ปี
คนที่ 5	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	18 ปี
คนที่ 6	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	12 ปี
คนที่ 7	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	13 ปี
คนที่ 8	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	11 ปี
คนที่ 9	ฝ่ายการตลาด	11 ปี
คนที่ 10	ฝ่ายการตลาด	14 ปี
คนที่ 11	ฝ่ายการตลาด	13 ปี
คนที่ 12	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	9 ปี
คนที่ 13	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	2 ปี
คนที่ 14	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	4 ปี
คนที่ 15	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	4 ปี
คนที่ 16	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3 ปี
คนที่ 17	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	5 ปี
คนที่ 18	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	8 ปี

สามารถจัดกลุ่มประชากรแยกตามประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม > 15 ปี
2. ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม 10-15 ปี
3. ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม < 10ปี

4.2 กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ในส่วนของคุณข้อมูลกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มได้แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. กลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมใช้ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาว่าในปัจจุบันนั้นอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ใดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2. ปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาว่าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มควรใส่ใจกับปัจจัยใดที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.2.1 กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นตรงกันว่าในปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มี 3 กลยุทธ์ คือ 1. ตลาดนำ (Market Led) 2. สินค้านำ (Product Led) 3. กลยุทธ์ผู้ตาม (Me too Strategy)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ถึงแม้เราจะใช้กลยุทธ์ Market Led เป็นหลัก แต่ก็มีบ้างที่จะใช้กลยุทธ์แบบ Product Led คือเรามองตลาดแล้วว่า เราต้องการที่จะเป็นผู้นำตลาด ดูว่าในองค์กรเรามีอะไรบ้าง และเทคโนโลยีอะไรกำลังมา หรือเทรนด์ที่ต่างประเทศมีอะไร แล้วประเทศไทยยังไม่มี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ส่วนมากเราเป็นแบบ Market Led เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการตลาดต้องทำงานหนักมากในการศึกษาความต้องการของผู้บริโภค แล้วนำมาทำเป็นคอนเซป (Concept) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการทดสอบคอนเซป กับกลุ่มผู้บริโภคจริง แล้วจึงกำหนดเป็นคอนเซปและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อส่งต่อให้ทีม RD ทำงานต่อไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...Market Led โดยเราต้องเอาข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมาวิเคราะห์ ดูเทรนด์ที่เกิดขึ้นในตลาดประเทศไทย รวมทั้งต้องดูเทรนด์ที่เกิดขึ้นของตลาดต่างประเทศด้วย ซึ่งส่วนมากเราจะศึกษาจากประเทศในเอเชีย เพราะความต้องการของตลาดใกล้เคียงกัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...Me too Strategy เป็นอะไรที่องค์กรเลือกใช้บ่อย เหมือนเราเห็นแล้วว่าตลาดมีอะไรแล้วมันตอบโจทย์ผู้บริโภคหรือไม่ ยังสามารถแข่งขันได้หรือเปล่า เราแค่พัฒนาต่อยอดให้ดีกว่าที่ตลาดมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเราก็คงต้องนำข้อมูลผู้บริโภคมาวิเคราะห์อยู่ดี...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...คุณความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ซึ่งทางเราเองจะต้องหาข้อมูลความต้องการของผู้บริโภคให้เจอ ว่าปัจจุบันพวกเขาอยากดื่มอะไร แล้วก็ต้องคิดว่าสถานการณ์โลกในปัจจุบันเป็นอย่างไร วางขายผลิตภัณฑ์นี้จะเหมาะสมหรือไม่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าวว่า

“...ก็จะใช้ตลาดนำเป็นส่วนใหญ่ คุณเทรนด์ที่จะเกิดขึ้นในปีข้างหน้า คุณว่าผู้บริโภคต้องการอะไรแล้วประเมินว่าเราจะสามารถพัฒนาอะไรขึ้นมาได้บ้างที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 กล่าวว่า

“...องค์กรของเราทำเป็น Product Led เกือบ 100% เราแค่คิดว่าเรามีเทคโนโลยี หรือทรัพยากรอะไรอยู่บ้าง แล้วจะพัฒนาอะไรขึ้นมาได้บ้างเพื่อจะวางขายในตลาด แล้วหลังจากนั้นเราค่อยไปสื่อสารถึงผู้บริโภคอีกทีนึง ซึ่งการทำตลาดกับผู้บริโภคจะค่อนข้างหนักมาก...”

4.2.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลถึงปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยสรุปข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสามารถจัดกลุ่มชุดข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1. ความสามารถของทีมและการเรียนรู้ (Skill & Learning) 2. ผู้บริโภคและการตลาด (Consumer & Marketing) 3. องค์กร (Organization) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 8 ปัจจัย ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

	ลำดับ ที่	ปัจจัย	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่																							
			ประสบการณ์ > 15 ปี					ประสบการณ์ 10-15 ปี					ประสบการณ์ < 10 ปี													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
Skill & Learning	1	การเรียนรู้ ภายในทีม NPD	✓	✓	✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Consumer & Marketing	2	การทำ การตลาด สำหรับ NPD			✓						✓							✓	✓						✓	✓
	3	กระบวนการ ในการ พัฒนา ผลิตภัณฑ์ ใหม่	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
Organiza- tion	4	การสื่อสาร ภายในและ ข้ามสาย งาน			✓					✓	✓							✓	✓	✓						✓
	5	การกำหนด กลยุทธ์ ผลิตภัณฑ์	✓			✓	✓			✓	✓							✓	✓	✓				✓	✓	✓
	6	ทรัพยากรที่ เพียงพอ	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓					

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ (ต่อ)

	ลำดับ ที่	ปัจจัย	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่																						
			ประสบการณ์ > 15 ปี					ประสบการณ์ 10-15 ปี					ประสบการณ์ < 10 ปี												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
7	การมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร ระดับสูง	✓	✓																						
8	วัฒนธรรม องค์กร			✓	✓		✓	✓								✓								✓	

หมายเหตุ คือปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าสำคัญที่สุดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จ

ในกลุ่มของ Skill & Learning มีผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และ คนที่ 2 มีความเห็นว่า “การเรียนรู้ภายในทีม NPD” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...หากทีมมีความรู้และความสามารถที่รอบด้าน จะสามารถประเมินสถานการณ์ได้เร็ว ว่าการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ ต้องใช้ความรู้ วัตถุดิบ และเทคโนโลยีอะไรบ้าง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ความสามารถของทีมเป็นสิ่งที่สำคัญ รวมไปถึงการเรียนรู้และการนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลที่ซัพพลายเออร์ให้มา หรือความต้องการของตลาด หากทีมมีความสามารถในการนำมาประยุกต์ใช้และคิดต่อยอด ก็จะทำให้ผลิตภัณฑ์ตอบโจทย์ตลาดมากยิ่งขึ้น...”

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Award and Akroush (2015) และ Suwannaporn and Speece (2010) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพการเรียนรู้ของทีมและความสามารถของทีมในการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้ทีมมองค้ความรู้มากยิ่งขึ้น สามารถลดเวลาการทำงาน และทำให้ผลิตภัณฑ์มีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ในกลุ่มของ Consumer & Marketing ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...การทำการตลาดสำหรับ NPD เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะทำไมใช่แค่ผลิตภัณฑ์เราดี แต่การตลาดของเราต้องดีด้วย ต้องเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้ และก็ต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันด้วย...”

นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัย “กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” มีผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 7 8 9 10 11 12 13 14 และ 15 ให้ความเห็นว่าสำคัญที่สุด โดย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...เราต้องเตรียมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของความต้องการของผู้บริโภค เทรนด์ พฤติกรรมของผู้บริโภคไว้ล่วงหน้า และยังคงประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีแผนสำรองว่าหากเกิดปัญหาจะทำอย่างไร จุดไหนควรไปต่อ หรือหยุด และยังคงกำหนดขอบเขตในการพัฒนาที่ชัดเจนอีกด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...Customer & Marketing เป็นส่วนที่สำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นต้องหาความต้องการของลูกค้าให้เจอ เพื่อกำหนด Concept ให้ชัดเจน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...หลายครั้งที่คอนเซปต์ในตอนต้นไม่ชัดเจน ซึ่งผิดพลาดจากการทำรีเสิช ว่าตลาดเป็นอย่างไรทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เราพัฒนาสินค้าไม่ตอบโจทย์ตลาด ดังนั้นการหาข้อมูลในแต่ละด้านก่อนเริ่มลงมือพัฒนาสินค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เทรนด์ของสินค้า และ ข้อมูลผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรวบรวมก่อนทำคอนเซปต์ขึ้นมา แล้วค่อยแจกเป็นโจทย์ที่ชัดเจนให้ R&D พัฒนาสินค้าต่อไป ซึ่งหากมันชัดเจน มันจะทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ และไปได้ไวมากยิ่งขึ้น และยังเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...นอกจากเทรนด์ด้านสินค้า ข้อมูลผู้บริโภคแล้ว เราต้องดูด้วยว่าด้านเทคโนโลยี เขามีอะไรพัฒนาหรือเปล่า ซึ่งเราต้องทำการศึกษาก่อนที่จะออกเป็นคอนเซ็ปต์ออกมา โดยอาจจะหาข้อมูลจากซัพพลายเออร์ หรือถามทีม R&D หรือทีมโรงงานเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“...คอนเซ็ปต์และข้อมูลที่ได้มาไม่ว่าจะเป็นเทรนด์ทั้งในส่วนของสินค้า ผู้บริโภค หรือเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญ ที่จะกำหนดคอนเซ็ปต์และขอบเขตในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน แล้วมันจะทำให้กระบวนการในขั้นตอนต่างๆทำงานได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าวว่า

“...สิ่งที่สำคัญที่สุดคือโจทย์และขอบเขตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนา สะเปะสะปะเกินไป ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลในทุกๆด้านก่อนเริ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ความต้องการของผู้บริโภคของผู้บริโภคเป็นส่วนสำคัญที่สุด เอาให้ตอบโจทย์ ความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด ซึ่งถ้าตรงนี้ชัดเจนจะทำให้ทีมการตลาดมองเห็นภาพมากขึ้น และออกเป็นคอนเซ็ปต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ชัดเจนมากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...การแจกโจทย์ในการพัฒนาถือเป็นสิ่งสำคัญ คุณต้องดูข้อมูลทั้งในส่วนของ การตลาด เทคนิค หรือทรัพยากรที่มีอยู่มาแล้วว่า มันจะสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ แล้วมันจะสามารถ ดีเป็นคอนเซ็ปต์และกรอบในการพัฒนาได้ ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีประสิทธิภาพเร็วขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...ข้อมูลก่อนพัฒนา โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญมาก ไม่งั้นเราก็ไม่รู้ว่า เราทำสินค้านี้มาเพื่อขายใคร หากมันไม่ชัดเจนแต่ต้นก็ต้องกลับไปแก้ไข ซึ่งเป็นการเสียเวลา...”

ซึ่งข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์เน้นในส่วนของ Consumer & Marketing เน้นย้ำไปในส่วนของการเตรียมข้อมูลก่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะข้อมูลในเรื่องของความ ต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริงและพฤติกรรมของผู้บริโภค เพราะผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่า ข้อมูลชุดนี้จะเป็นตัวกำหนด โจทย์หรือคอนเซปต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะ ทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีขอบเขตกว้างขึ้น และทุกคนเห็นเป็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้ไม่เพียงแต่ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ในส่วนของการสื่อสารถึงผู้บริโภค ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้ามากขึ้นด้วย ตามความเห็นข้างต้นสอดคล้องไปกับ งานวิจัยของ Award and Akroush (2015) และ Cooper and Kleinschmidt (2007) ที่มุ่งเน้นไปในส่วนของการเตรียมข้อมูลทางด้านผู้บริโภค สินค้า เทคนิค เพื่อการวางแผนในการพัฒนาที่ชัดเจนและ สามารถตัดสินใจได้ว่ากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ควร ไปต่อหรือว่าหยุดเพียงเท่านี้

ในกลุ่มของ Organization ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “...ต่อให้กระบวนการข้างต้น หรือชุดข้อมูล หรือความสามารถของทีมดีอย่างไร แต่ หากการสื่อสาร การประสานงานทั้งในทีม และนอกทีมไม่มีประสิทธิภาพ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล กันน้อยก็จะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดข้อผิดพลาดได้มากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “...หากกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ชัดเจน จะทำให้ทีมพัฒนาเกิดความสับสนว่าจะไปต่อหรือว่าหยุด และในระยะยาวทีมควรมีการเตรียมต่ออย่างไรบ้าง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า “...เพราะการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากทีมผู้บริหาร ต่อให้ผลิตภัณฑ์ทำออกมาดีแค่ไหน หากผู้บริหารไม่เอาก็คือไม่เอา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า “...เพราะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ได้ไม่ได้ได้อยู่ภายในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากเราอยากเป็นผู้นำตลาด เราต้องกล้าที่จะเปิดรับความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร และต้องปลุกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 กล่าวว่า

“...กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจะทำให้ทีมพัฒนาสินค้าได้ไวมากยิ่งขึ้น หากมีการเปลี่ยนไปเรื่อยๆ จะทำให้เกิดความสับสนและอาจไม่ทันต่อการออกขาย...”

โดยผลการให้สัมภาษณ์สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cooper and Kleinschmidt (2007) และ Suwannaporn and Speece (2010) ที่ให้ความสำคัญถึงในส่วนขององค์กรทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ที่ใช้ หรือแม้แต่การสื่อสารข้ามสายงานที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เห็นได้จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ 16 จาก 18 คนที่เห็นว่าในส่วนของปัจจัยเรื่อง “กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” เป็นส่วนสำคัญมากที่สุดเพราะจะเป็นชุดข้อมูลชุดแรกๆ ที่ทีมต้องใช้ในการวิเคราะห์พิจารณาออกมาเป็นโจทย์ก่อนเริ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หากส่วนนี้ไม่ชัดเจนจะทำให้กระบวนการต่อจากนี้ติดขัดไปด้วย แต่ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ไม่มีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านใดที่กล่าวถึงในเรื่องของประสิทธิภาพทางการเงินเลย

4.3 Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

4.3.1 ความสำคัญของชุดข้อมูลในการประเมินสถานการณ์และความต้องการของผู้บริโภคในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 18 คน เห็นตรงกันว่าชุดข้อมูลที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์และความต้องการของผู้บริโภคเป็นชุดที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยชุดข้อมูลดังกล่าวจะสามารถทำให้ทีมเตรียมตัวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ดีขึ้น ทั้งการจัดหาทรัพยากร การวางแผนงาน หรือการทำแผนสำรองหากเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง โดยผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ชุดข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เลย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ชุดข้อมูลความต้องการของผู้บริโภคมีความสำคัญอย่างมาก และนอกจากนี้ยังต้องมีข้อมูลของพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วย เพราะบางอย่างมีความต้องการแฝงอยู่ในนั้น อีกทั้งเรายังต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพเศรษฐกิจหรือสังคมที่เกิดขึ้นรอบตัวพวกเขา เพื่อเตรียมการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาให้ทันเวลา ซึ่งหากเรามีข้อมูลที่ละเอียดและเร็วมากพอ ก็สามารถทำให้เราเตรียมการได้นานขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...สำคัญเลย เพราะ จะทำให้เรารู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้เราสามารถเตรียมการไว้ก่อนได้ว่าจะพัฒนาสินค้าอะไรให้ตอบโจทย์กับเหตุการณ์ในปัจจุบัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ด้วยสถานการณ์ของโลกสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคได้ตลอดเวลา เพราะคนไปตามกระแสสังคม ถ้าหากเรามีข้อมูลพวกนี้จะทำให้เราเห็นภาพอนาคตว่าเราจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างไร...”

4.3.2 ชุดข้อมูลในการทำ Foresight ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การทำ Foresight ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลแล้วมาวิเคราะห์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าชุดข้อมูลที่นำมาควรมีการมองการไกลครอบคลุมหลายช่วงปี ซึ่งสามารถแบ่งเป็นได้ 3 ระยะ คือ 1. ระยะสั้น 1-3 ปี 2. ระยะกลาง 4-5 ปี และ 3. ระยะยาว > 5 ปีขึ้นไป โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.3 ระยะเวลาที่ชุดข้อมูลควรครอบคลุมในการทำ Foresight

	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่																	
	ประสบการณ์ > 15 ปี					ประสบการณ์ 10-15 ปี						ประสบการณ์ < 10 ปี						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ระยะ สั้น 1-2 ปี						✓					✓	✓	✓					✓
ระยะ กลาง 3-5 ปี	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓
ระยะ ยาว > 5 ปี		✓	✓															

จากตารางที่ 4.3 จะพบว่า ในกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป เป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มองว่าชุดข้อมูลควรครอบคลุม 2 ระยะ คือระยะกลาง และ ระยะยาว เพื่อให้ทาง ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้มีการหาข้อมูล และเตรียมตัวได้ทันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับกลุ่ม ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี และ กลุ่มที่มีประสบการณ์ < 10 ปี มองว่า ข้อมูลควรครอบคลุมแค่ระยะสั้น และ ระยะกลาง เพราะปัจจุบันข้อมูลของผู้บริโภคนั้นเปลี่ยนแปลงไว ถ้าหากมอง ไปไกลกว่านี้จะตามไม่ทัน และบริษัทเองอาจจะยังไม่เห็นภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มข้อมูลระยะสั้น 1-2 ปี มองว่าชุดข้อมูลที่สำคัญจะเป็นชุดข้อมูล เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภคที่อาจเกิดขึ้น และกฎหมายอาหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...1-2 ปี ก็เพียงพอ เราแค่ได้ข้อมูลมาเพื่อให้เราปรับตัวมากกว่าเตรียมตัว เพราะทุกวันนี้บริษัทยังคงยึดติดกับแบบเดิมๆ ถ้ามองไปไกลกว่านี้สุดท้ายผู้บริหารก็มองภาพไม่เห็นอยู่ดี เพราะเขายังคงยึดติดกับแบบเดิมๆ และข้อมูลของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น 1-2 ปี น่าจะพอให้เราเห็นภาพมากยิ่งขึ้น...”

“...ข้อมูลที่จะเป็นจะเป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้บริโภค และเทรนของผู้บริโภคเป็นส่วนใหญ่ แล้วเราก็ต้องมองถึงกฎหมายอาหารด้วย เช่นในเรื่องของภาษีน้ำตาล หรือการควบคุมต่างๆ เพราะปัจจุบันผู้บริโภคหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น รัฐบาลก็น่าจะเข้มงวดในเรื่องนี้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...1 ปี เพราะสุดท้าย โจทย์จากการตลาดก็จะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ การมีข้อมูลล่วงหน้าแค่ 1 ปี น่าจะทำให้ทีมทำงานง่ายขึ้น...”

“...เราต้องทำหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และเทรนด์ในการดื่มของผู้บริโภคอย่างหนัก เพื่อทำผลิตภัณฑ์ออกมาได้ตรงใจเขาจริงๆ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าวว่า

“...2 ปี เพราะทุกอย่างเปลี่ยนไวมาก เทรนด์ของวันนี้ อาจเป็นอดีตไวมาก และการพัฒนาสินค้าก็ไม่ควรเกินไปกว่า 2 ปี เพราะไม่เช่นนั้นเราจะตามตลาดไม่ทัน...”

“...เทรนด์เป็นเรื่องที่เราต้องตามให้ทันตลอด อันดับสองน่าจะเป็นความต้องการของผู้บริโภค และยังต้องมีการวิเคราะห์ตลาดอีกด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...1 ปี...”

“...พฤติกรรมของผู้บริโภค และ เทรนด์ของสินค้าที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้เราพัฒนาผลิตภัณฑ์...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 กล่าวว่า

“...2 ปี เพราะเราจะดูข้อมูลที่อาจเกิดขึ้นแล้วนำมาปรับใช้กับสินค้าที่อยู่ในพอร์ตของเรา...”

“...พฤติกรรมผู้บริโภค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มข้อมูลระยะกลาง 3-5 ปี มองว่าชุดข้อมูลที่สำคัญจะเป็นชุดข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค และความต้องการของผู้บริโภคที่อาจเกิดขึ้น Mega Trends สภาวะเศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ชุดข้อมูลที่มี ควรครอบคลุมไปประมาณ 5 ปี เพราะว่าเราจะสามารถเตรียมตัวได้ทันว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง แล้วทำแผนผลิตภัณฑ์รองรับไว้ตามกลยุทธ์ของบริษัท...”

“...ถ้าหากเรามองไกลเกินกว่า 5 ปี เกรงว่าเราจะไม่เห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนเลย เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว...”

“...ข้อมูลที่เราควรมีเลยคือเรื่องของความต้องการของผู้บริโภคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้เรายังต้องวิเคราะห์ สภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นว่าตลาดยังสามารถขยายตัวได้หรือไม่ ผู้บริโภคยินดีที่จะจ่ายเงินให้กับสินค้าแบบไหน หรือแม้กระทั่งในเรื่องของสิ่งแวดล้อมด้านโรคอุบัติใหม่ก็เป็นสิ่งสำคัญ เราควรดูว่า เราจะมีแผนอะไรรองรับกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับสถานการณ์ในตอนนั้นได้บ้าง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...มองเป็น 2 ระยะ คือ ระยะกลาง และระยะยาว สำหรับระยะกลาง 3-5 ปี จะเป็นในส่วนของชุดข้อมูลเกี่ยวกับ Mega Trends และ เทรนด์ของผู้บริโภค ว่าผู้บริโภคมีความสนใจอะไร...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ชุดข้อมูลควรครอบคลุมไปถึง 5 ปี เพราะจากประสบการณ์ทำงานมา บริษัทเคยเตรียมชุดข้อมูลที่มากกว่า 5 ปีขึ้นไป แล้วสุดท้ายก็ไม่ได้ใช้ยูติ เพราะปัจจุบันนี้โลกเปลี่ยนไปเร็วมาก...”

“...ชุดข้อมูลที่ควรมีควรเกี่ยวกับ Market Trends ของไทยและของโลก โดยเฉพาะจากประเทศจีน และ ญี่ปุ่น เพราะปัจจุบันคนไทยได้รับวัฒนธรรมในการบริโภคมาจากแถบนั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ข้อมูลที่มีครอบคลุมไป 3 ปี น่าจะเพียงพอ เพราะตลาดและผู้บริโภคเปลี่ยนไวมาก หากเรามีข้อมูลที่ครอบคลุมไป 3 ปี น่าจะมีการวางแผนและเตรียมตัวได้ทัน...”

“...ข้อมูลเรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นส่วนสำคัญ ที่เราควรวิเคราะห์ให้เจอว่า อีก 3 ปีข้างหน้าสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรได้บ้าง และผู้บริโภคมีความสนใจหรือมีปัญหาอะไรที่รอให้ผลิตภัณฑ์ของเราเข้าไปตอบสนองความต้องการของเขา แล้วยังต้องวิเคราะห์ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นด้วยทั้งเรื่อง เรื่องการรักโลก การลดพลาสติก หรือว่าเรื่องของโรคระบาด...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ครอบคลุมไป 5 ปี เพราะหากน้อยกว่านี้จะทำให้เราเตรียมตัว หรือปรับตัวไม่ทัน แต่ถ้ามากกว่านี้ ก็ยังคงมองไม่เห็นภาพที่จะเกิดขึ้น...”

“...เรื่องของ Mega Trends เป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่ามันเกิดขึ้นทั่วโลก ซึ่งผู้บริหารปรับตัวไวกว่าการทำงานของเรายิ่ง เราจึงเอาข้อมูลชุดนี้มารวมเข้ากับข้อมูลของฝ่ายการตลาด เพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ผู้บริหารมากที่สุด...”

“...ในมุมมองของเทคโนโลยี อาจไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมาก แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้น ซึ่งเราก็ต้องติดตามเช่นกัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“...5 ปี...”

“...ชุดข้อมูลจะเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคที่จะเกิดขึ้น ดูว่าเขามีวิธีการตัดสินใจในการเลือกซื้อเครื่องคั่วจากปัจจัยอะไร เขาชอบอะไร แล้วเราก็พัฒนามันออกมา ด้วยระยะเวลา 5 ปี เราน่าจะเตรียมตัวได้ทัน หากมีการเปลี่ยนแปลงของเทรนด์ เราก็สามารถปรับเปลี่ยนสินค้าของเราให้เข้ากับเทรนด์ได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...3-5 ปี จะทำให้เราสามารถวางแผนและศึกษาเทรนด์ เพื่อเตรียมพร้อม อนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ หากใกล้กว่านี้เราจะไม่สามารถเตรียมตัวทัน...”

“...เรื่องของพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นหลักที่เราต้องศึกษาว่าคนแต่ละเจนเนอเรชันเขามีความต้องการอะไร และกลุ่มลูกค้าเราจะเป็ใคร ในอนาคตเขาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ต้องทำการวิเคราะห์ห้ออกมา เพื่อนำข้อมูลไปใช้งานต่อ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“...3 ปี...”

“...ชุดข้อมูลที่ควรมีคือเรื่องของความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...3-5 ปี เพราะปัจจุบันหลายบริษัทเริ่มเปลี่ยนไปแล้ว ไม่ได้มีใครพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบปีชนปี เพราะฉะนั้นการที่เรามีชุดข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์ไปข้างหน้าเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาสินค้าใหม่แล้วน่าจะดีกว่า...”

“...ในเรื่องของเทรนด์และพฤติกรรมของผู้บริโภค เป็นสิ่งที่เราต้องสนใจนำมาวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...5 ปี...”

“...Marketing Research เป็นสิ่งสำคัญทั้งในเรื่องของเทรนด์ Mega Trend และ ความต้องการของผู้บริโภค...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า

“...3-5 ปี มากกว่านี้จะนานเกินไป การมอง 3-5 ปี จะทำให้เราได้ข้อมูลชุดหนึ่งมา ซึ่งสามารถกำหนดภาพให้เราได้ใน การวางแผน และพอที่จะปรับเปลี่ยนตัวสินค้าทัน...”

“...เรื่องเทรนด์ผู้บริโภค พฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของเขา รวมถึงต้องการแข่งขันในตลาดด้วย...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...3-5 เพราะถึงแม้เทรนด์ค่อนข้างเปลี่ยนเร็ว แต่ผู้บริโภคค่อนข้างจะอยู่กับที่ไม่ค่อยเปลี่ยน กว่าที่จะเปลี่ยนต้องใช้เวลาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค...”

“...เทรนด์สินค้า และเทรนด์วัตถุดิบจากทั่วโลกเป็นหลัก ดูว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างและ อะไรพอที่จะประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบ้านเราได้ แล้วดูว่าทิศทางการพัฒนาของเราควรไปทางไหน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มข้อมูลระยะยาว > 5 ปี มองว่าชุดข้อมูลที่สำคัญจะเป็นชุดข้อมูลเกี่ยวกับ Mega Trends และ ข้อมูลด้านเทคโนโลยี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ในส่วนของระยะยาว คือเราต้องมองถึง 10 ปี เลย ซึ่งจะมุ่งเน้นไปในชุดข้อมูลของเทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ยกตัวอย่างเช่น สมัยก่อน Aseptic Filling เป็นเรื่องที่ไกลมาก ซึ่งทุกคนรู้จักแต่ Hot Filling แล้วผู้บริโภคเก่งขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเราจึงต้องวางแผนว่า เราจะเอาเทคโนโลยีอะไรมาใช้ เพื่อลิดผู้บริโภคให้รู้จักเรามากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ควรครอบคลุมไปถึง 10 ปี...”

“...เราต้องทำการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ออกมาว่า 10 ปีข้างหน้าภาพที่เป็นได้จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง โดยชุดข้อมูลที่จำเป็นเลยคือในเรื่องของเทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้น รองลงมาจึงเป็น

ในเรื่องของ Mega Trends ซึ่งหากเรานำข้อมูลของเทคโนโลยี และ Mega Trends มารวมกัน สามารถเกิดเป็น Innovation ได้เลย...”

4.3.3 วิธีการได้มา หรือ รวบรวมชุดข้อมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 18 คนเห็นตรงกันว่า วิธีการได้มาซึ่งชุดข้อมูลต่างๆ มีทั้งวิธีการที่บริษัททำเอง โดยให้ทุกทีมทำงานร่วมกันมากขึ้น ในการแชร์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ ในฝ่ายที่ตนถนัดเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล หรืออาจมีการซื้อข้อมูลจากภายนอกเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกับที่ตนมีอยู่ ทั้งนี้ ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์พูดถึงการให้ซัพพลายเออร์เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากยิ่งขึ้น หรือให้กลุ่มลูกค้าของผลิตภัณฑ์ในบริษัทในปัจจุบัน ได้มีโอกาสได้แชร์ความต้องการของพวกเขา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...เราจำเป็นต้องให้ซัพพลายเออร์เข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น โดยการแชร์องค์ความรู้และข้อมูลต่างๆ เพราะเขามีข้อมูลในด้านที่เขาถนัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัตถุดิบ หรือ เทคโนโลยีก็ตาม...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ในองค์กรเราต้องแชร์ข้อมูลกันมากขึ้น แล้วเราจะสามารถทำข้อมูลชุดนั้นเองได้ แต่เราต้องไม่ปิดกั้นที่จะรับข้อมูลจากภายนอกด้วย ทั้งหน่วยงานรัฐบาลอย่างเช่น อย. หรือ กรมสรรพสามิต หรือหน่วยงานเอกชนเองก็ตาม...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ข้อมูลเรื่องของผู้บริโภคเราก็ควรให้ผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมกับเรามากยิ่งขึ้น การรับฟังข้อมูลจากผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มลูกค้าเราจริงๆ จะทำให้เราได้ข้อมูลที่แม่นยำของกลุ่มมากยิ่งขึ้น หรือแม้แต่ในซัพพลายเออร์เราก็ไม่ควรมองข้ามไป เพราะเขามีข้อมูลที่พวกเขาเป็นพวกเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...การทำงานร่วมกันมากขึ้นระหว่างฝ่ายจะทำให้เราได้ข้อมูลและมุมมองที่แตกต่างออกไป เราสามารถนำข้อมูลตรงนั้นมาต่อเป็นภาพว่าในอนาคตจะเกิดสถานการณ์ใดขึ้นบ้าง...”

4.4 การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 18 คน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า Strategic Foresight จะสามารถช่วยให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการมองอนาคตของตลาด ที่จะทำให้องค์กรเข้าใจและเห็นภาพมากขึ้นว่า ผู้บริโภคในอนาคตมีความต้องการและพฤติกรรมแบบไหน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเอาข้อมูลมาประยุกต์ใช้ต่อไปในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีผลให้เราสามารถทำผลิตภัณฑ์ได้ ตอบโจทย์ความต้องการผู้บริโภคได้มากขึ้น และมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การทำ Strategic Foresight ดูเป็นอะไรที่ต้องใช้ข้อมูลจากหลายๆส่วน ซึ่งการองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการทำงานข้ามสายงานเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันมากขึ้น...”

“...ข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ จะช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพอนาคตมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสร้างเป็น Scenario ได้ อยู่ที่ว่าองค์กรจะเลือกภาพไหนไปกำหนดทิศทางให้แต่ละทีม ดำเนินการต่อไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ทั้งในมุมมองของตลาดที่จะทำให้เรามองเห็นภาพอนาคตของผู้บริโภคเอง ในมุมมองเทคโนโลยีก็เช่นกัน เราจะเห็นได้เลยว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง และสามารถนำเทคโนโลยีไหนมาใช้ได้บ้าง ซึ่งจะสามารถให้เราเตรียมตัววางแผนได้ดีขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...Strategic Foresight จะทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยเราจะสามารถวางแผนในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่การตลาดจนถึงสินค้าออกสู่ตลาดได้ดีขึ้น มองเห็นเป็นภาพว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งจะทำให้เห็นเลยว่าจุดไหนจะเป็นคอขวด จุดไหนต้องใช้ทรัพยากรอะไร...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ไม่เพียงแต่จะทำให้เราสามารถวางแผนการทำงานได้ดีขึ้นตั้งแต่แรก แต่ยังทำให้เราเห็นภาพในเรื่องของต้นทุนด้วย ว่าเราควรลงทุนไปกับอะไร และให้ความสำคัญเรื่องของต้นทุนมากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...เราจะสามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น โดยจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการการคิดคอนเซปต์ของทีมเลย...”

“...แต่การได้ข้อมูลมาจะไม่เกิดประโยชน์หากเราไม่ปรับกระบวนการทำงาน หากการทำงานยังคงยึดติดกับโครงสร้างมากเกินไป...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ได้ข้อมูลมาแล้ว อาจไม่แม่นยำแต่ชี้เป้าได้ ทำให้เป้าเราแคบขึ้นและทำเป็น Scenario ที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้กระบวนการทั้งหมดไปได้ไวมากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...ช่วยในการกำหนด Scenario ทำให้เราเห็นภาพชัดขึ้น แล้วเราเดินทางไปได้ตรงจุดมากขึ้น การตลาดจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ทำให้ Direction ของ RD ชัดเจนไปด้วย และยังทำให้องค์กรสามารถทำ Roadmap ออกมาได้เป็นภาพรวมได้ชัดเจน...”

“...ในส่วนการทำงานสามารถแก้ปัญหาหรือรับมือกับปัญหาได้ดีขึ้น เพราะเรามีทุกอย่างเตรียมพร้อม และมีหลายทางเลือก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...เปิดกว้างในส่วนของ Creativity มากขึ้น และโจทย์เราจะกว้างขึ้นมีการมองถึง Innovation มากขึ้น ซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนประกอบในหนึ่งในการทำ NPD ซึ่งเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ...”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทย มีจุดประสงค์อยู่ 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับ กระบวนการ NPD สำหรับผลิตภัณฑ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบูรณาการ Strategic Foresight กับ NPD
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบูรณาการ Strategic Foresight กับ NPD เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร NPD ในบริบทของผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม

เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทั้ง 3 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามเพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับนำไปวิเคราะห์ และข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่ม ซึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็น ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
- ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
- ส่วนที่ 4 ข้อจำกัดงานวิจัย
- ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำในประเทศไทยมีการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบบ “ตลาดนำ (Market Led)” คือการศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภค เทรนด์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมแล้วจึงพัฒนาสินค้าออกมาให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค มีบ้างบางองค์กรที่จะเลือกใช้แบบ สินค้านำ (Product Led) โดยปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความสามารถของทีมและการเรียนรู้ (Skill & Learning) : การเรียนรู้ของทีม NPD
2. ผู้บริโภคและการตลาด (Consumer & Marketing) : กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
3. องค์กร (Organization) : การสื่อสารภายในและข้ามสายงาน

สำหรับการนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในประเทศไทยยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก แต่จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า Strategic Foresight นี้มีความสำคัญที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จมากขึ้น สามารถช่วยให้องค์กรเห็นภาพอนาคต (Scenario) ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสม โดยในการทำ Strategic Foresight นั้นจำเป็นต้องใช้ชุดข้อมูลจากการวิเคราะห์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถแบ่งเป็นระยะสั้น 1-2 ปี ระยะกลาง 3-5 ปี และระยะยาว มากกว่า 5 ปี สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ชุดข้อมูลที่สำคัญในการทำ Strategic Foresight

	ระยะสั้น 1-2 ปี	ระยะกลาง 3-5 ปี	ระยะยาว > 5 ปี
ชุดข้อมูล	- พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค - กฎหมายอาหาร	- พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค - สถานะเศรษฐกิจ - สิ่งแวดล้อม	- Mega Trend และเทคโนโลยี

โดยชุดข้อมูลที่สำคัญจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของความต้องการของผู้บริโภค และ Mega Trends ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริง และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

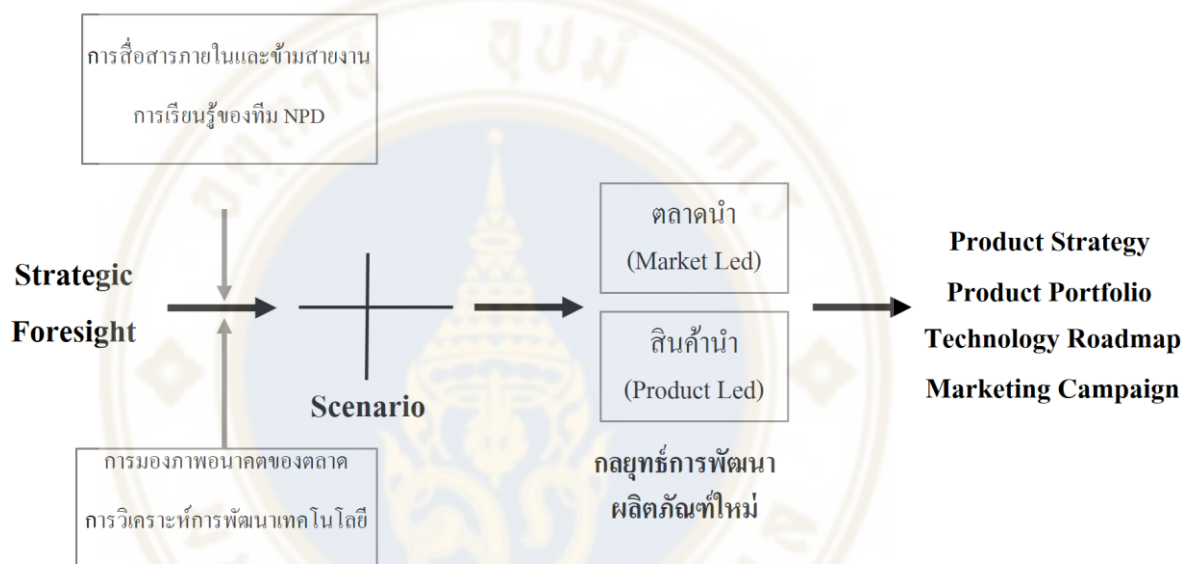
จากผลการวิจัยในเรื่องของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จพบว่าสอดคล้องไปกับงานวิจัยของ Award and Akroush (2015) และ Suwannaporn and Speece (2010) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ภายในทีม NPD การเรียนรู้ของทีม NPD ที่ทีม

ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์ความรู้และ การสื่อสารข้ามสายงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากยิ่งขึ้น โดยทีม NPD จะสามารถมองเห็นภาพใน ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจน และช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cooper and Kleinschmidt (2007) ที่กล่าวถึง กระบวนการในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพสูง คือมีการหาข้อมูลและเตรียมตัวทั้งในเรื่องของข้อมูลทางตลาด และข้อมูลด้านเทคนิคก่อนที่จะเริ่ม ไปสู่ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีแผนในการดำเนินงานที่ ชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ว่าในขั้นตอนไหนควรมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร หรือกระบวนการควร ไปต่อหรือไม่ รวมถึงการมีกล่าวถึงในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้จากผลการวิจัย พบว่าไม่มีผู้ให้สัมภาษณ์คนใดกล่าวถึงปัจจัยในเรื่องของประสิทธิภาพทางการเงินเลย ทั้งที่ปัจจัยนี้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญตามงานวิจัยของ Award and Akroush (2015) และ Cooper and Kleinschmidt (2007) อาจเป็นเพราะผู้ให้สัมภาษณ์มุ่งเน้นการให้ข้อมูลไปในส่วนของการเตรียม ข้อมูลก่อนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เสียมากกว่าหรือ ประสิทธิภาพทางการเงินอาจไม่ส่งผลกระทบในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่ได้คำนึงปัจจัยทางการเงินไป

ในส่วนของผลการวิจัยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) มาประยุกต์ใช้ กับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของYuan, Liu, Ho, Kao and Shen (2012) และ McCardle (2005) ที่กล่าวถึงการมองภาพอนาคตของตลาด วิเคราะห์ถึงความ ต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายในอนาคต และการวิเคราะห์การพัฒนาเทคโนโลยี ว่าในอนาคตจะมีเทคโนโลยีอะไรเกิดขึ้นบ้างเพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตอบ โจทย์กลุ่มตลาดเป้าหมายในอนาคต

จากผลการวิจัยที่ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ส่วนเสียใน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมเครื่องคัมในประเทศไทยนั้น ทางผู้วิจัยได้ พิจารณาประกอบผลงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ การบูรณาการ Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้ตามรูปภาพ 5.1 คือ การ ทำ Strategic Foresight จำเป็นต้องใช้ชุดข้อมูลต่างๆในการนำมาวิเคราะห์เช่น การมองภาพอนาคต ของตลาด และการวิเคราะห์ถึงเทคโนโลยี ซึ่งชุดข้อมูลสามารถครอบคลุมได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และเพื่อให้ได้ชุดข้อมูลข้างต้นมาจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในเรื่องของการสื่อสารข้าม สายงานและการเรียนรู้ของทีม NPD เป็นอย่างมากเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และมุมมอง

ของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่สามารถเป็นไปได้ที่หลากหลาย และนำไปสู่การกำหนดเป็น Scenario ซึ่งการกำหนด Scenario นี้จะทำให้บริษัทเห็นภาพที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างเหมาะสม และกลยุทธ์นี้จะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสามารถทำให้ทีม NPD วางแผนการดำเนินงานได้ดีขึ้น มีการกำหนดกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน สามารถวางแผนการเลือกใช้หรือเลือกลงทุนทางเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และสามารถขยาย Product Portfolio ได้เพื่อรองรับกับตลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



รูปภาพ 5.1 การบูรณาการ Strategic Foresight เข้ากับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทย ยังไม่รู้จัก การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และยังไม่มีการนำมาใช้ในปัจจุบัน แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นว่า Strategic Foresight สำคัญและจะสามารถช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำ Strategic Foresight มาใช้เพื่อมองหาโอกาสความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ฝ่ายการตลาด ควรมีการศึกษาถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต Mega Trend เพื่อนำมากำหนดทิศทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
3. ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรมองถึงความเป็นไปได้ถึงเทคโนโลยีที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการแลกเปลี่ยนความรู้กับ ชัพพลายเออร์ ที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ทั้งนี้ข้อมูลทางเทคโนโลยีสามารถทำให้บริษัทเห็นได้ว่า ควรจะลงทุนกับเทคโนโลยีใดหรือไม่ เพื่อเตรียมรองรับภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังควรให้ความสำคัญกับเรื่องของกฎหมายอาหารที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อที่จะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ตามกฎหมายได้ทัน
4. ฝ่ายบริหารของทุกฝ่ายในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ควรเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายมากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และมีการแบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ๆเสมอ
5. ทุกฝ่ายในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อประเมินถึงความเป็นไปได้ในอนาคตและประเมินถึงศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน ว่าควรเตรียมตัวอย่างไร
6. องค์กรควรเปิดรับการแบ่งปันองค์ความรู้และข้อมูลต่างๆให้บุคคลภายนอกให้มากขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมายอาหาร ชัพพลายเออร์ และผู้บริโภค เพื่อให้องค์กรมีข้อมูลที่หลากหลายและได้เห็นภาพในมุมมองอื่นๆมากขึ้น

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

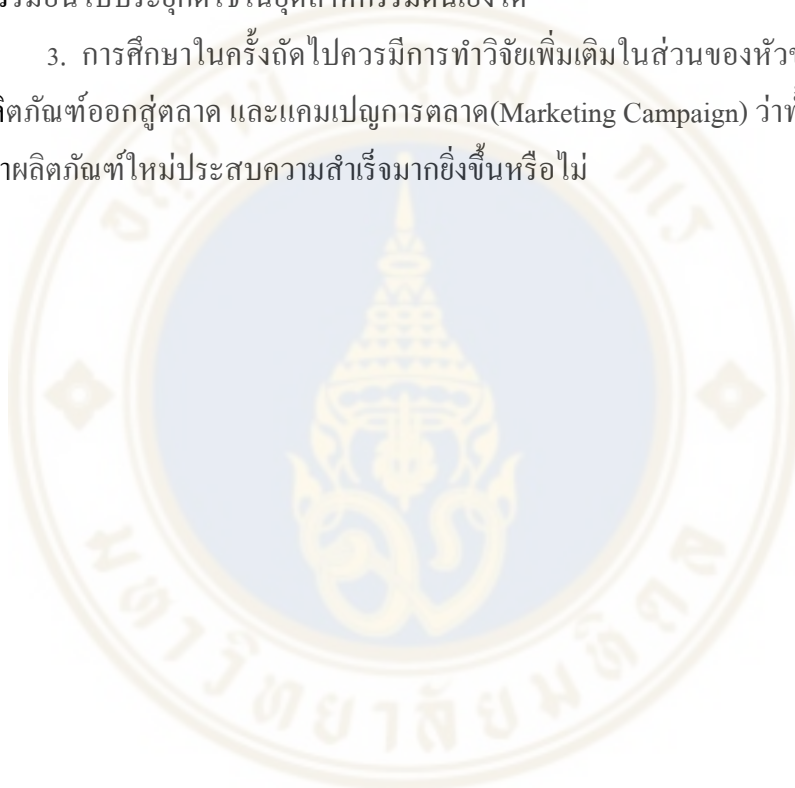
การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยเป็นการศึกษาจากปัจจัยหลายด้านเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบและมีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านส่วนใหญ่จะให้ข้อมูลอ้างอิงจากประสบการณ์และมุมมองของตน ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ให้สัมภาษณ์เป็นผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ทำให้บางข้อมูลไม่ครอบคลุมในหลายๆมิติ และยังขาดข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานวางแผนและกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่อาจให้มุมมองในมิติที่แตกต่างออกไป

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. สำหรับงานวิจัยในอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทย: ควรมีการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานอื่นเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น หน่วยงานผลิต หรือ หน่วยงานจากภาครัฐ รวมถึงบริษัทเอกชนขนาดเล็ก และ ขนาดกลาง เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานหรือขนาดของบริษัทอาจส่งผลให้ได้กลุ่มข้อมูลที่แตกต่างออกไป

2. สำหรับอุตสาหกรรมอื่นๆ ควรศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบและสามารถนำข้อมูลจากอุตสาหกรรมอื่นไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมตนเองได้

3. การศึกษาในครั้งถัดไปควรมีการทำวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของหัวข้อ การตัดสินใจในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และแคมเปญการตลาด(Marketing Campaign) ว่าทั้ง 2 มิตินี้ ส่งผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นหรือไม่



บรรณานุกรม

- Agentielle (2013). Strategic foresight From theory to practise Methods, tools and culture.
- Açıkgöz, Atif., Ay,se Günsel, Cemil Kuzey and Halil Zaim (2015). Team Foresight in New Product Development Projects. Springer Science Business Media Dordrecht, 5, 289-323.
- Awwad, A. and Akroush, M. N. (2015). New product development performance success measures: an exploratory research. EuroMed Journal of Business, 11 (1), 2-29.
- Claessens, M. (2015). The new product development process (npd) – obtain new products. Retrieved from <https://marketing-insider.eu/new-product-development-process/>.
- Conway, M. (2004). Scenario Planning: An Innovative Approach to Strategy Development. Thinking Futures.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E.J. (1998). Resources allocation in the new product development process. Industrial Marketing Management, 17, 249-262.
- Coates, JF. (1985). Foresight in Federal Government Policy Making. Futures Research Quarterly, 129-153.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J. (2007) Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. Research-Technology Management, 50 (3), 52-66.
- Cuhls, K., Giessen, A. and Toivanen, H. (2015). Models of Horizon Scanning How to integrate Horizon Scanning into European Research and Innovation Policies.
- Day, G. S. (2002). Managing the Market Learning Process. Journal of Business and Industrial Marketing, 17, 240-252.
- Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm New Product Performance. Journal of Marketing Research, 34, 77-90.
- HD reborg, K. (1996). Essence of backcasting. Future, 28(9), 813-828.
- Hollins, B. and Stuart, P. (1990). Success Product Design. Butterworth, 3-16.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. Foresight, 1, 5-9.
- Eisenhardt, M. K. and Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. Strategic Management Journal, 21, 1105-1121.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- McCardle, M. (2005). Market Foresight Capability: Determinants And New Product Outcomes. Electronic Theses and Dissertations. (Doctor of Philosophy), University of Central Florida, Florida
- Oliver, R. L. (2009). Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer. New York, Armonk.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1994). Competing for the Future. Harvard Business Review, 72, 122-128.
- Quist, J, and Vergragt, P. (2006). Past and future of backcasting: the shift to stakeholder participation and proposal for a methodological framework. Future, 38 (9), 1027-1045.
- Slater, S. and Narver, C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing Research, 59, 63-74.
- Slaughter, R. A. (2002). Developing and Applying Strategic Foresight.
- Smartsheet Inc. (n.d.). Innovation for Everyone: Everything You Need to Know About New Product Development. Retrieved from <https://www.smartsheet.com/all-about-new-product-development-process>.
- Suwannaporn, P. and Speece M. W. (2010). Assessing new product development success factors in the Thai food industry. British Food Journal, 112 (4), 364-386.
- Szigeti, H., Messaadia, M., Majumdar, A. and Eynard, B. (2011). STEEP analysis as a tool for building technology roadmaps.
- UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2018). Foresight Manual, UNDP Global Centre.
- Yuan, B.J.C., Liu, C.Y., Shun, C.H., Kao, H.K.M., and Shen, P.C. (2012). An application of a foresight-based new product planning model ; A case study of a large household appliance manufacturer in China. Chinese Management Studies, 6, 444-461.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (มปป.). การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่. สืบค้นจาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/quality-control/qs-newproductdevelopment>
- ชมพูนุช นิตตะโย. (2562). ทำไม Customer Insight จึงสำคัญกับการทำการตลาดยุคนี้. สืบค้นจาก http://tma.or.th/2016/en/news_detail.php?id=393.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2561). Technology Roadmapping การจัดทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยี. กรุงเทพมหานคร, บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- เรวัต ตันตยานนท์. (2561). เครื่องมือพยากรณ์อนาคตแบบมองย้อนหลัง. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646157>
- เรวัต ตันตยานนท์. (2563). แผนที่นำทางเทคโนโลยี Technology Roadmap. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/866551>
- วรรณายงพิศาลภพ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี2562-2564 ; อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม. Krungsri Research, 1-12. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/77793dc9-0214-4a51-9dd1-cd16af17ebcd/IO_Beverage_190503_TH_EX.aspx
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ. (มปป.). Scenario planning. สืบค้นจาก http://thaist.sti.or.th/images/2019/Focus_Group_-_Circular_Economy/02_Focus_group_-_Scenario_Planning.pdf
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562). เครื่องมือการมองอนาคต (Foresight Tool). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ภาคผนวก

คำถามสัมภาษณ์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทย

งานวิจัยเรื่อง: การศึกษาความเชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
ของอุตสาหกรรมเครื่องคั่วในประเทศไทย

ผู้วิจัย: นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการ
มหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการ
สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรม
เครื่องคั่วในประเทศไทย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความ
เชื่อมโยงของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของอุตสาหกรรมเครื่องคั่วใน
ประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Foresight กับ กระบวนการ NPD สำหรับ
ผลิตภัณฑ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบูรณาการ Strategic
Foresight กับ NPD
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบูรณาการ Strategic Foresight กับ NPD เพื่อ
ยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร NPD ในบริบทของผลิตภัณฑ์เครื่องคั่ว

คำจำกัดความ

1. Foresight: การมองภาพอนาคต เป็นกระบวนการคาดการณ์ภาพอนาคตร่วมกันของ
คนหลากหลายกลุ่ม ที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยร่วมพิจารณาความ
เป็นไปได้ถึงสิ่งที่จะเกิด และไม่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงใน
อนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์

2. Strategic Foresight: การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

หมายเหตุ

- 1. ในระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกที่จะให้ทำการบันทึก สามารถแจ้งผู้ทำการสัมภาษณ์ได้
- 2. ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
- 3. แบบสอบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

เพศ ชาย หญิง อายุ.....ปี
 หน่วยงานที่สังกัด.....
 ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม.....ปี

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม

2.1 ปัจจุบันท่านมีการใช้กลยุทธ์อะไรบ้างในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จ เพราะอะไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.3 ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะอะไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ 3 : Strategic Foresight กับ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

3.1 ท่านคิดว่าในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ประเมินสถานการณ์และความต้องการของผู้บริโภคสำคัญอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.2 ท่านคิดว่าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรครอบคลุมระยะเวลา (ความต้องการของผู้บริโภค) แค่ไหน

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.3 ท่านคิดว่าในชุดข้อมูลดังกล่าว ควรมียอดกี่ประกอบใดบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.4 ท่านคิดว่า ท่านมีกลยุทธ์หรือวิธีการใด เพื่อให้ได้ชุดข้อมูลนั้นมา

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ 4 : การนำ Strategic Foresight มาบูรณาการในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ท่านคิดว่าจะสามารถนำข้อมูล Strategic Foresight มาบูรณาการ/วางแผนประกอบใน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....