

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
20-RP-23-GE-WSP-B Workshop on Scenario Development
ระหว่างวันที่ 27 สิงหาคม และ 1, 3-4 กันยายน พ.ศ. 2563
ณ กรุงเทพฯ ประเทศไทย

จัดทำโดย นายวศิน ปิ่นประทีป
พนักงานวิเคราะห์และวางแผน ฝ่ายกลยุทธ์ความยั่งยืน สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารความยั่งยืน
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2563

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่ทุกสิ่งถูกเชื่อมต่อกันเป็นโครงข่ายเข้าด้วยกันและทวีความซับซ้อนมากขึ้น ด้วยความเร็วของการเปลี่ยนแปลงแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในหลายๆ ด้าน จึงเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ตัดสินใจและผู้วางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้วยแบบจำลองแบบดั้งเดิม ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์และการคาดการณ์แบบเส้นตรงจากแนวโน้มในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคิดอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งช่วยให้แนวทางแผนสามารถคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และอนาคตอันไกลโพ้น เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการตอบสนองอย่างเหมาะสมสำหรับแต่ละความเป็นไปได้เหล่านั้น การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) เกี่ยวข้องกับการพัฒนา "เรื่องราว" ที่เป็นไปได้หลากหลายเกี่ยวกับอนาคตอย่างมีระบบและแบบแผน และนำไปใช้เพื่อพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic Option) และการริเริ่มโครงการต่างๆ สำหรับอนาคต

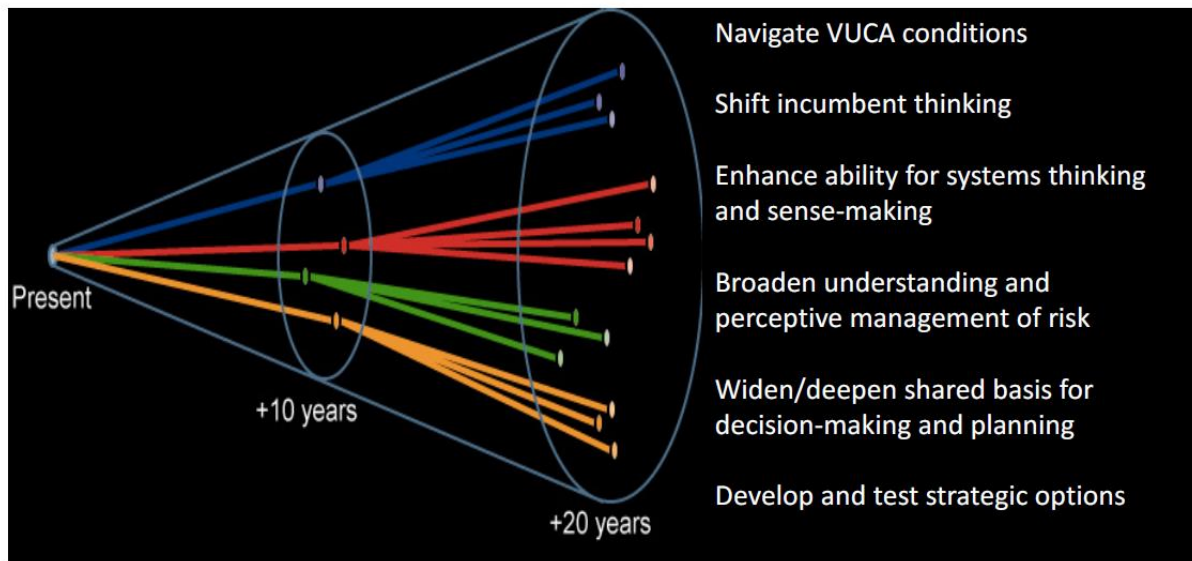
หลักสูตรนี้ เป็นโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ สำหรับเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ ให้รู้จักและเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติของการวางแผนสถานการณ์และการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับใช้ภายในหน่วยงานของตน โดยมีเป้าหมายคือ การเพิ่มความสามารถขององค์กรภาครัฐภายในประเทศสมาชิก APO ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยอาศัยการจัดการการมองการณ์ไกลและการวางแผนสถานการณ์

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้รับ

1.2.1 การคาดการณ์อนาคต (Introduction to Futures Thinking) โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher

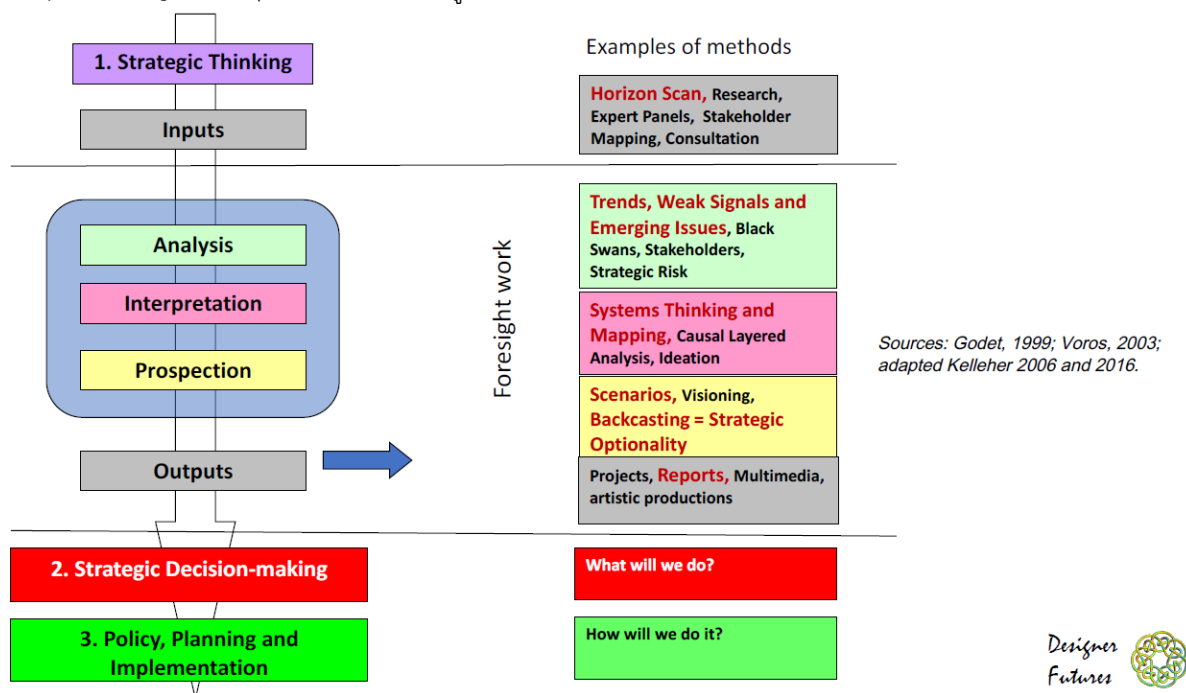
การคาดการณ์อนาคต คือ วิธีการสำหรับการไตร่ตรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอีก 10, 20 ปีข้างหน้า หรือมากกว่านั้น โดยใช้ทักษะในหลากหลายสาขาเพื่อกำหนดกระบวนการทางความคิดและสร้างภาพของอนาคตที่เป็นไปได้

อนาคต คือความไม่แน่นอน และไม่มีใครสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากการกระทำในปัจจุบันจะส่งผลให้เกิดอนาคตที่เป็นไปได้ในหลากหลายรูปแบบ ดังรูป



Sources: Kelleher, 2017; Ramirez & Wilkinson, 2016.

กระบวนการมองการณ์ไกล (Foresight Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-making) และการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการนำไปปฏิบัติ (Policy, Planning and Implementation) ดังรูป



ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

1.2.2 การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher

การกระบวนการวางแผนสถานการณ์แบบเร่ง (Accelerated Scenario Process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

- ระบุปีในอนาคต ที่ไกลมากพอที่จะทำลายกระบวนการทางความคิด
- ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ ความท้าทาย หรือการตัดสินใจที่ต้องการ
- ค้นหาและระบุปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดอนาคต ณ ปีที่กำหนดไว้
- คัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด 2 ปัจจัย
- สร้างภาพของอนาคตที่เป็นไปได้จากปัจจัยขับเคลื่อนที่เลือกมา
- คิยย้อนกลับมาที่ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหลากหลายสถานการณ์

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

1.2.3 การสืบค้นข้อมูลโดยใช้ Horizon Scanning โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher

Horizon scanning เป็นเทคนิคในการตรวจหาสัญญาณเบื้องต้นที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อาจพัฒนาไปเป็นองค์ประกอบสำคัญของอนาคตที่เป็นไปได้ โดยค้นหาสัญญาณที่เปลี่ยนแปลงอย่างคงที่ โดยมุ่งเน้นการค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต หน่วยงานภาครัฐ องค์กรอิสระ องค์กรระหว่างประเทศ บริษัท ศูนย์วิจัย ฐานข้อมูลและสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นต้น โดยมีกรอบการสืบค้นข้อมูลคือ VSTEOP framework ซึ่งประกอบด้วย

- คุณค่า (Values) คุณภาพชีวิต
- สังคม (Society) สภาพประชากร สังคมผู้สูงอายุ การเติบโตของเมือง วัฒนธรรม สังคมและประเพณีที่เปลี่ยนแปลง ความเสมอภาคและเท่าเทียม
- เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ (Technology and Science) การคิดค้นเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือทฤษฎีใหม่
- เศรษฐกิจ (Economics) สถานการณ์ทางการเงิน อัตราการจ้างงาน ธุรกิจสังคมนิยมรูปแบบใหม่ ตลาดเกิดใหม่ สกูลเงินดิจิทัล
- สิ่งแวดล้อม (Environment) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ป่าไม้ การเพิ่มขึ้นระดับน้ำทะเล การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้พลังงาน
- การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) ความขัดแย้ง กฎหมายใหม่

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการทำ Environmental Scanning

กิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) : การทำ Horizon Scanning ตามกรอบ VSTEOP เพื่อกำหนดแรงผลักดันที่สำคัญ

HORIZON SCANNING

SHAPING ASIA'S FUTURE: ASIA 2040

Group 2

DOMINANT FACTORS

DEMOGRAPHICS

- CORONAVIRUS BABY BOOM OR BUST
- POPULATION GROWTH
- MILLENNIAL/GEN Z RESHAPING THE FUTURE OF THE WORKFORCE

ENVIRONMENT

- IRREVERSIBLE 2°C RISING OF ASIA TEMPERATURE

ECONOMIC/POLITICAL

- INVESTING FOR RESILIENCY AND SUSTAINABILITY
- DECENT WORK AND EMPLOYMENT CHALLENGES FOR YOUTH AND SKILLED
- TRADE AND INDUSTRIAL LINKAGES

DEMOGRAPHICS

- Coronavirus lockdown could lead to 214,000 extra babies in the Philippines; In Bangladesh 2.4 Million babies will be born under the shadow of the COVID-19 pandemic
- Coronavirus crisis: one of the most formative experiences of young people's lives
- COVID-19 will permanently change the way every generation lives
- New life model; Japan's "new lifestyle"; co-existing with the virus

ENVIRONMENT

Irreversible 2°C rising of ASIA temperature

- Global temperature is still rising
- Physical impacts of climate change are visible around the world
- All mitigations are not effective or insufficient

ECONOMIC POLITICAL

- Millenials and Gen Z are taking over the workforce
- Recalibrating pay, benefits and wellbeing in the new reality
- Hypercollaboration; Remote working
- Coordinated global, regional and national effort to create decent work for all as the foundation of a green, inclusive and resilient recovery

KEY QUESTIONS

- What will be the impact of climate change to governance? To work environments?
- What is the impact of COVID-19 to the younger generation and how will it shape future governance?
- How will the government adjust to the changing nature of the workforce with more and more Millenials and Gen Z?
- How will government spending for its workforce look like in 2040? What will the government bureaucracy look like? How will government transactions adjust to the new landscape?

KEY QUESTIONS

- Will the current alternative work arrangements continue moving forward?
- How will the government transactions adjust to the new landscape/New Lifestyle?
- What will be the post-pandemic spending priorities?
- Recalibrating pay, benefits and well-being in the new reality?

Group 2 Members

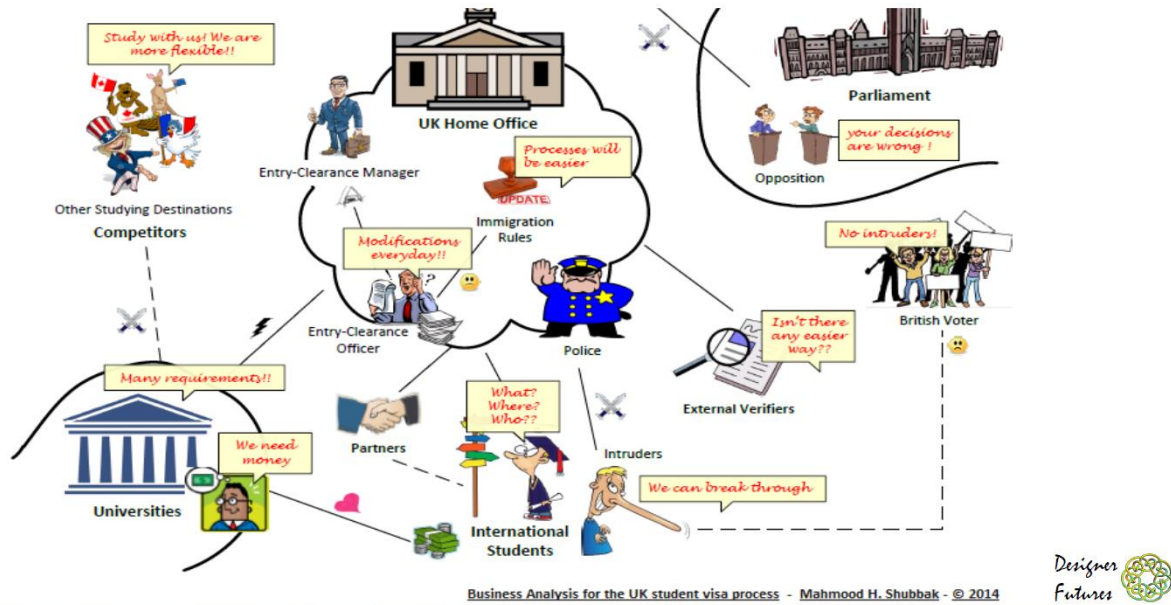
Meet our team

NAZRUL ISLAM Bangladesh	WASIN PINPRATEEP Thailand
NGUYEN THI MIN Vietnam	MAYSAM TASHAKORI IR Iran
ABDUL BARI Pakistan	JESSICA ULANDAY Philippines

1.2.4 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) โดย Mr. Marcus Barber

การคิดเชิงระบบสามารถช่วยแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับผู้คนและสิ่งต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยอาศัยแผนภูมิ Rich Pictures ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัย (Factors) และผู้กระทำ (Actors) ในสถานการณ์เฉพาะที่ถูกค้นพบจากการทำ Horizon scanning ดังรูป

Example: Rich Picture UK student visa process



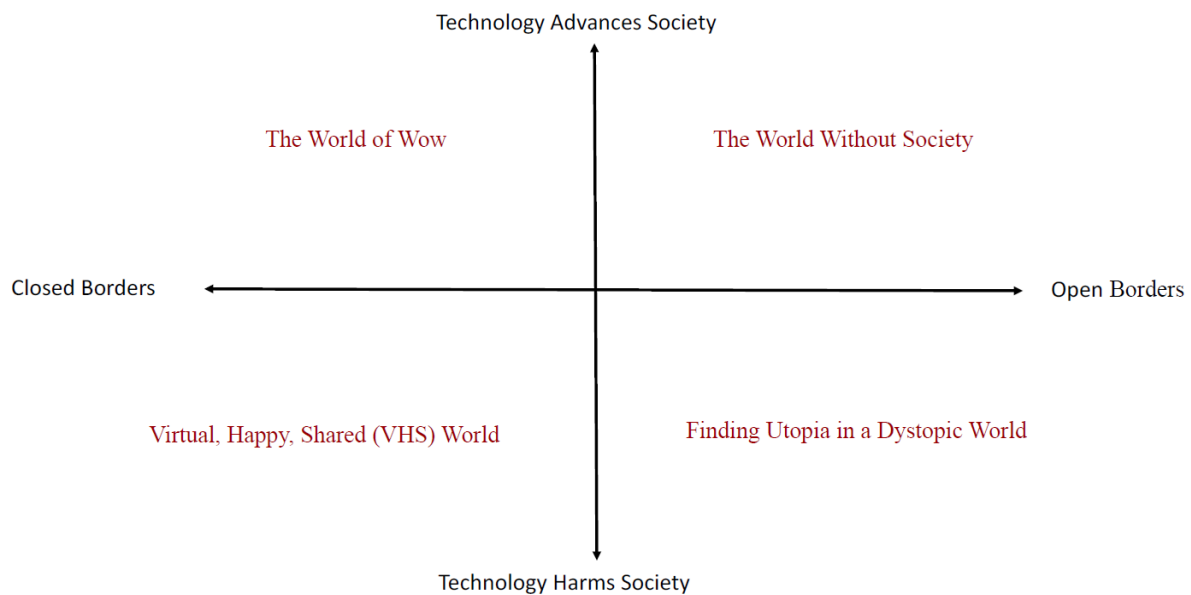
แรงผลักดัน (Driving force) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่สามารถคาดการณ์ได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ เป็นต้น และประเภทวิกฤตและไม่แน่นอน เช่น ความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบสูงและมีความไม่แน่นอนสูง โดยแรงผลักดันประเภทวิกฤตและไม่แน่นอนจะเป็นส่วนสำคัญในการนำไปใช้กำหนดกรอบสถานการณ์ต่อไป ดังรูป

Impact	High	Critical Planning Issues	Important Scenario Drivers	Critical Scenario Drivers
	Medium	Important Planning Issues	Important Planning Issues	Important Scenario Drivers
Low	Low	Monitor	Monitor	Monitor & re-assess
	High	Low	Medium	High
Uncertainty				

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

1.2.5 การกำหนดกรอบสถานการณ์ (Scenario Framework) โดย Mr. Marcus Barber

กรอบสถานการณ์ กำหนดโดยการคัดเลือกแรงผลักดัน 2 ชนิด ที่มีผลกระทบสูงและมีความไม่แน่นอนสูง โดยที่ทั้ง 2 ชนิด จะต้องไม่มีความเชื่อมโยงกัน จากนั้นนำไปกำหนดเป็นแกนของเมทริกซ์สี่ควอดแรนต์ ซึ่งจะกลายเป็นดสมมุติฐานเบื้องต้นของสถานการณ์ในอนาคตได้ 4 รูปแบบ ตัวอย่างดังรูป



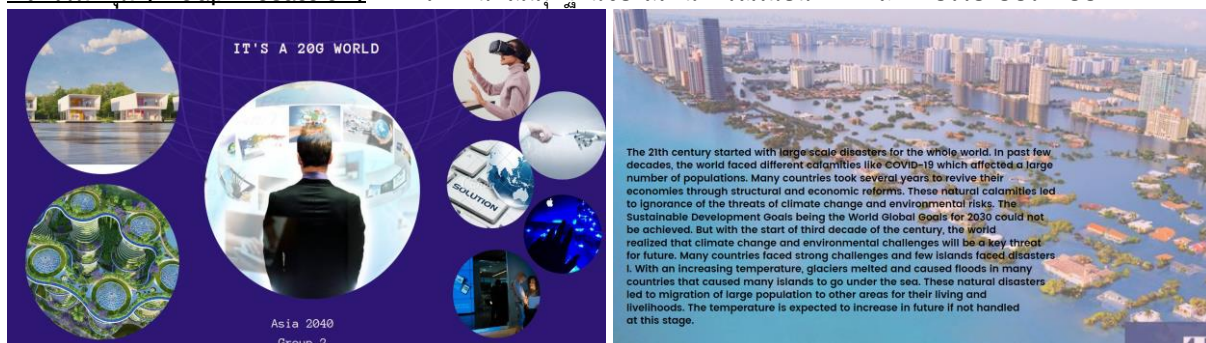
ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

1.2.6 การบรรยายสถานการณ์ (The Scenario Narratives) โดย Mr. Marcus Barber

ภายหลังจากการระบุดสมมุติฐานเบื้องต้นของสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการทำให้สถานการณ์เหล่านั้นมีความเป็นไปได้ในความเป็นจริง โดยการเพิ่มเติมข้อมูลที่สำคัญ เช่น ปัจจัย (Factors) และผู้กระทำ (Actors) หลักของสถานการณ์ เขียนบรรยายออกมาให้เชิงพรรณนาพร้อมข้อมูลเชิงสถิติประกอบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารกับผู้อื่น ลักษณะของการบรรยายสถานการณ์ (The Scenario Narratives) ที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยกรอบสถานการณ์ที่มาจากแรงผลักดันหลัก 2 ชนิด และแรงผลักดันรองที่ช่วยเสริมกรอบความคิดให้มีความชัดเจน รวมถึงประเด็นแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของสถานการณ์

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

กิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) : การกำหนดสมมุติฐานของสถานการณ์ในอนาคต และคำบรรยายประกอบ





1.2.7 จากสถานการณ์สู่การกำหนดกลยุทธ์ โดย Mr. Marcus Barber
สถานการณ์จะช่วยให้ขยายกรอบความคิดในการกำหนดตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนช่วยในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดยกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- Robust Strategy คือ กลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองได้ดีในหลากหลายสถานการณ์
- Multiple Coverage Strategy คือ กลยุทธ์ที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับทุกสถานการณ์
- Gambling Strategy คือ กลยุทธ์ที่ตอบสนองได้ดีเฉพาะสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

กลยุทธ์ที่ดีประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสามารถ ศักยภาพ หรือความถนัดขององค์กร และวิสัยทัศน์และความทะเยอทะยาน หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภายในหน่วยงานและระดับองค์กร

1.2.8 การจัดลำดับและการนำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดย Mr. Marcus Barber
การจัดลำดับกลยุทธ์ เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ประเภท Robust Strategy ที่สามารถตอบสนองได้ดีในหลากหลายสถานการณ์ โดยการประเมินความสามารถในการตอบสนองของกลยุทธ์ในการแต่ละสถานการณ์ ในช่วงคะแนน 1-10 จากนั้นคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีคะแนนรวมสูงสุดในทุกสถานการณ์ หรือก็คือ Robust Strategy (ดังรูป) โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่ระบุ นั้น ถือเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ควรพิจารณาและให้ความสำคัญเช่นกัน กลยุทธ์ที่มีผลกระทบสูงในสถานการณ์เดียว หรือกลยุทธ์ที่มีผลกระทบเพียงแค่สถานการณ์เดียว

Strategic Options Development: Combined Scenarios

Strategy	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4	Total
1. Enhance environmental scanning	9	8	1	5	23
2. Collaboration with digital masters & Jedis	5	1	4	3	13
3. Openness Policy	4	10	1	5	20
4. Improve capacity and capability of government service	10	10	5	9	44
5. Retraining & skilling people	8	10	10	9	37
6. Investment in research/ICT Infrastructure/Advanced Technology	9	8	7	9	33
7. People & robots working together – hybrid employment models/measurement	9	6	20	9	33
8. Law/regulation on robot ethics	9	10	8	4	31
9. Labor productivity – labor data/information centre	8	10	9	6	33
10. Deployment surplus manpower into new service areas	4	9	10	4	27

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การคัดเลือกและจัดลำดับกลยุทธ์

1.2.9 สิ่งที่ไม่แน่นอนและความไม่ต่อเนื่อง (Wildcards and Discontinuities) โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher
สิ่งที่ไม่แน่นอน (Wildcards) คือ สิ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบสูง ไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น การระบาดของไวรัส COVID-19 เป็นต้น ความไม่ต่อเนื่อง (Discontinuities) คือ เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักสามารถคาดการณ์ได้หรือแม้กระทั่งมีสัญญาณเตือนล่วงหน้า มองเห็นถึงขนาดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แต่ไม่มีทางที่หยุดการเกิดขึ้นได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการทวนสอบประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์

1.2.10 กลับสู่สถานการณ์ปัจจุบัน (Back to the Present) โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher
การที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้นั้น เมื่อทราบสถานการณ์ในอนาคตแล้ว ต้องถอยย้อนมาสู่สถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งการวิเคราะห์การดำเนินงานในอดีต แล้วจึงกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม จากนั้นจึงถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการ Backcasting คือกระบวนการที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในอนาคตและภาพอนาคตที่เราต้องการ เข้ากับตัวเลือกในการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยมีความแตกต่างจาก Forecasting คือไม่ได้เป็นการคาดการณ์ความเข้าใจในปัจจุบันไปสู่ภาพในอนาคต

กระบวนการ Backcasting เป็นการเชื่อมโยงจากอนาคตกลับไปสู่สถานการณ์ปัจจุบัน ตามองค์ประกอบ 4D ซึ่งประกอบด้วย

- Driver แรงผลักดันหรือสิ่งที่ขับเคลื่อนให้เกิดสถานการณ์ในอนาคต
- Direction ทิศทางของแรงผลักดันที่ช่วยก่อร่างสถานการณ์ในอนาคต
- Design การตอบสนองต่อแรงผลักดันในปัจจุบัน
- Discontinuity จะมีเหตุการณ์อะไรหรือไม่ ที่จะมาเปลี่ยนแปลงหรือหยุดแรงผลักดันในปัจจุบัน

หลังจากระบุ 4D ได้แล้ว ต้องย้อนคิดตามกรอบระยะเวลาประมาณ 5-8 ปี จากปีที่กำหนดในสถานการณ์อนาคต กลับมาที่สถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้จะได้ภาพของสถานการณ์อนาคตในแต่ละขั้นของแต่ละช่วงเวลา และความแตกต่างของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา การทำ Backcasting จะช่วยตรวจสอบว่าสถานการณ์ในอนาคตที่กำหนดไว้นั้นมีความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นหรือไม่ รวมถึงการช่วยทดสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ในมิติประสิทธิภาพมากขึ้นในแต่ละช่วงเวลาก่อนที่จะถึงสถานการณ์ในอนาคตที่กำหนดไว้

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการทวนสอบประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์

1.2.11 การสื่อสารผลลัพธ์ (Communicating Outcomes) โดย Dr. Anita Sykes-Kelleher
ผลลัพธ์จากหลักสูตรนี้เป็นเพียงฉบับร่างเท่านั้น เนื่องจากกระบวนการวางแผนสถานการณ์ตามปกติจะใช้เวลาประมาณ 3 – 36 เดือน แต่สำหรับหลักสูตรนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถที่จะเข้าใจกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดได้ จึงออกแบบเป็นกระบวนการวางแผนสถานการณ์แบบเร่งรัดภายในเวลา 3 วัน

การสื่อสารและถ่ายทอดกระบวนการวางแผนสถานการณ์ภายในองค์กร ต้องสร้างความตระหนักภายในองค์กรว่า การกำหนดหรือวางแผนสถานการณ์ในอนาคตนั้นต้องเกิดขึ้นจากความคิดของคนในองค์กรร่วมมือกัน ไม่สามารถที่จะหยิบเอาสถานการณ์ขององค์กรอื่นมาปรับใช้ หรือเป็นการกำหนดมาจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว อนาคตขององค์กรควรถูกสร้างและก่อตัวขึ้นมาจากกลุ่มคนที่ทำงานในเรื่องนี้ และมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

การจัดทำรายงานสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท โดยประเภทแรก คือ เพื่อการใช้งานในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร ประกอบด้วยข้อมูลเชิงลึกและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ และประเภทที่สอง คือ เพื่อการประชาสัมพันธ์แก่บุคคลภายนอก ซึ่งจะมีข้อมูลที่น้อยกว่าและมุ่งเน้นการแสดงวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางความคิด

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการระบุผู้ฟังก่อนเป็นลำดับแรก โดยให้คำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

- เมื่อไรและที่ไหนที่ข้อมูลนี้ผู้ฟังจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- ข้อมูลนี้มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และใครบ้างที่ต้องดำเนินงานร่วมกัน
- ใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบในสถานการณ์นั้น และจะตอบสนองกับแต่ละกลุ่มอย่างไร

■ มีช่องทางในการสื่อสารแบบไหนบ้าง ที่สามารถเข้าถึงผู้ฟังในหลากหลายกลุ่ม

การออกแบบรายงานสำหรับผู้ฟังแต่ละประเภทให้เหมาะสม สามารถเชื่อมโยงผู้ฟังกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้ฟังเอง กับการทำงาน หรือกับการดำเนินชีวิต รายงานดังกล่าวควรเปิดให้ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ควรมีช่องทางในการรับความคิดเห็นจากผู้ฟังด้วย เพื่อนำมาปรับปรุงรายงานให้ดีขึ้น องค์ประกอบเบื้องต้นของรายงานควรประกอบด้วย

- รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร
- บทนำ
- ข้อมูลการทำ Horizon Scanning
- การวิเคราะห์และตีความการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- สมมุติฐานเบื้องต้นของสถานการณ์ในอนาคต
- รายละเอียดสถานการณ์
- ตัวเลือกกลยุทธ์

ประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ : ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารแผนกลยุทธ์

กิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) : การกำหนดกลยุทธ์และการสื่อสารกลยุทธ์



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเอง
 - สามารถนำแนวคิดและองค์ความรู้ เรื่องการสร้างภาพจำลองในอนาคต มาเสริมสร้างทักษะการวางแผนกลยุทธ์ของตนเอง
 - ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
 - สามารถนำแนวคิดและองค์ความรู้ เรื่องการสร้างภาพจำลองในอนาคต ไปปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้
 - ประโยชน์ต่อสายงาน
 - สามารถนำแนวคิดและองค์ความรู้ เรื่องการสร้างภาพจำลองในอนาคต มาใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสายงานหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร
 - กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วัน นับจากวันสุดท้ายของโครงการ
 - แบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้รับให้แก่พนักงานในหน่วยงาน ผ่านระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร
-