



# Introduction to Foresight

---

รัชพงศ์ วงศาโรจน์

# About FuturISt@NIDA



The Age of  
Uncertainty, VUCA,  
Exponential Changes



Future Ready  
Competitiveness  
Resilient Society



HR Development  
Strategic Analysis  
Consulting Services



## พศ.ดร.รัชพงษ์ วงศ์อรจน์

ผู้อำนวยการ FuturISt@NIDA  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### การศึกษา

สำเร็จการศึกษาเศรษฐศาสตร์บัณฑิต และเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาเอกสาขา International Development จากมหาวิทยาลัยนอร์เวย์ประเทศนอร์เวย์ (ได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาลนอร์เวย์)

### การทำงาน

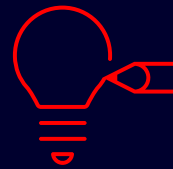
มีประสบการณ์การทำงานเป็นเศรษฐกร นักวิเคราะห์เศรษฐกิจ นักวิจัย อาจารย์สอนวิชาด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์ธุรกิจ และการออกแบบนโยบาย เคยดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษารัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รองคณบดีคณะการจัดการการท่องเที่ยว และผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มีความชำนาญในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และออกแบบยุทธศาสตร์ เป็นวิทยากรและโค้ชฝึกอบรมด้านอนาคตศึกษา การคิดเชิงออกแบบ และการพัฒนานวัตกรรม และเป็นที่ปรึกษาดำเนินงานให้กับกระทรวงเศรษฐกิจต่างๆ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

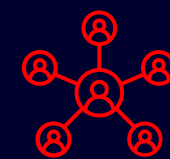
# Today Expected Outcome



ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
แนวคิดและเครื่องมือการ  
คาดการณ์อนาคต



สัญญาณ แนวโน้ม  
ความไม่แน่นอน  
ผลกระทบและภาพอนาคต



เครือข่ายนักคาดการณ์  
อนาคตในสาขานี้

# Questions

- ทำไมต้องอยากรู้อนาคต
- รู้อนาคตไปแล้วได้อะไร
- ใครใช้ประโยชน์ได้บ้าง
- คาดเดาอนาคต...ยากตรงไหน
- การคาดการณ์อนาคตที่ดี
- กระบวนการคาดการณ์อนาคต
- Approach ของการคาดการณ์อนาคต
- กล่องเครื่องมือเพื่อการคาดการณ์อนาคต

ท่านอยากรู้อะไรเกี่ยวกับอนาคต

เรื่องตัวเอง

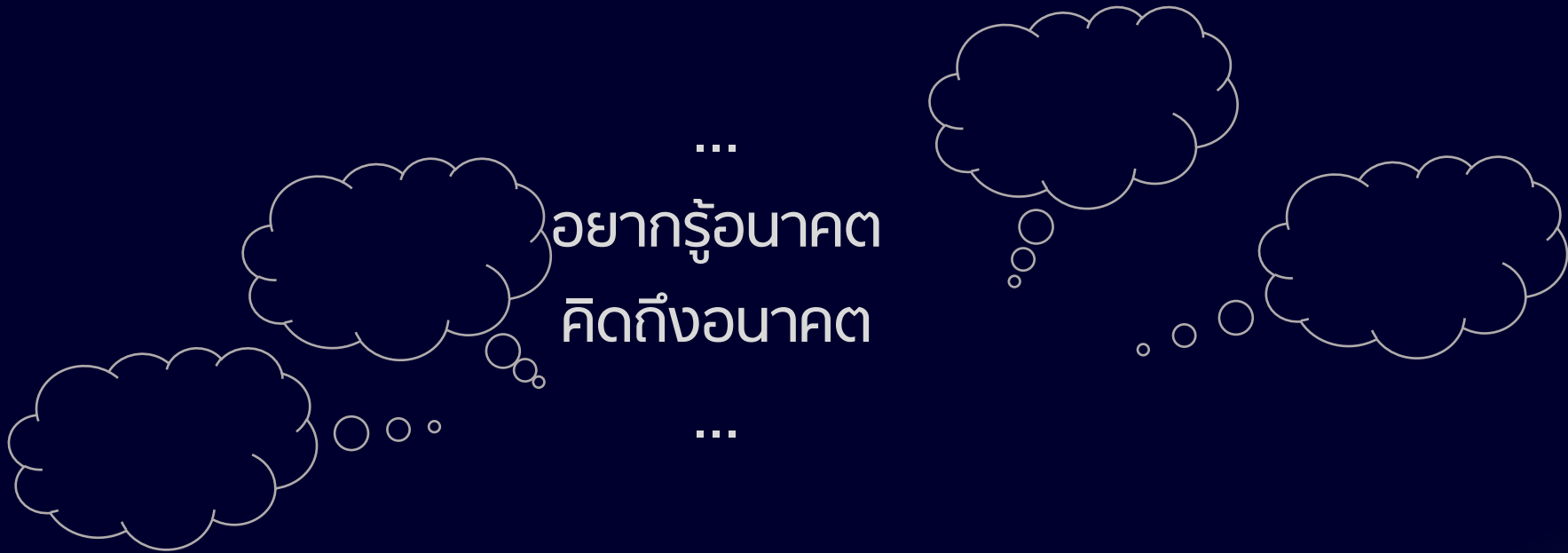
เรื่อง  
ภายนอก

## ทำไมท่านจึง

...

อยากรู้อนาคต  
คิดถึงอนาคต

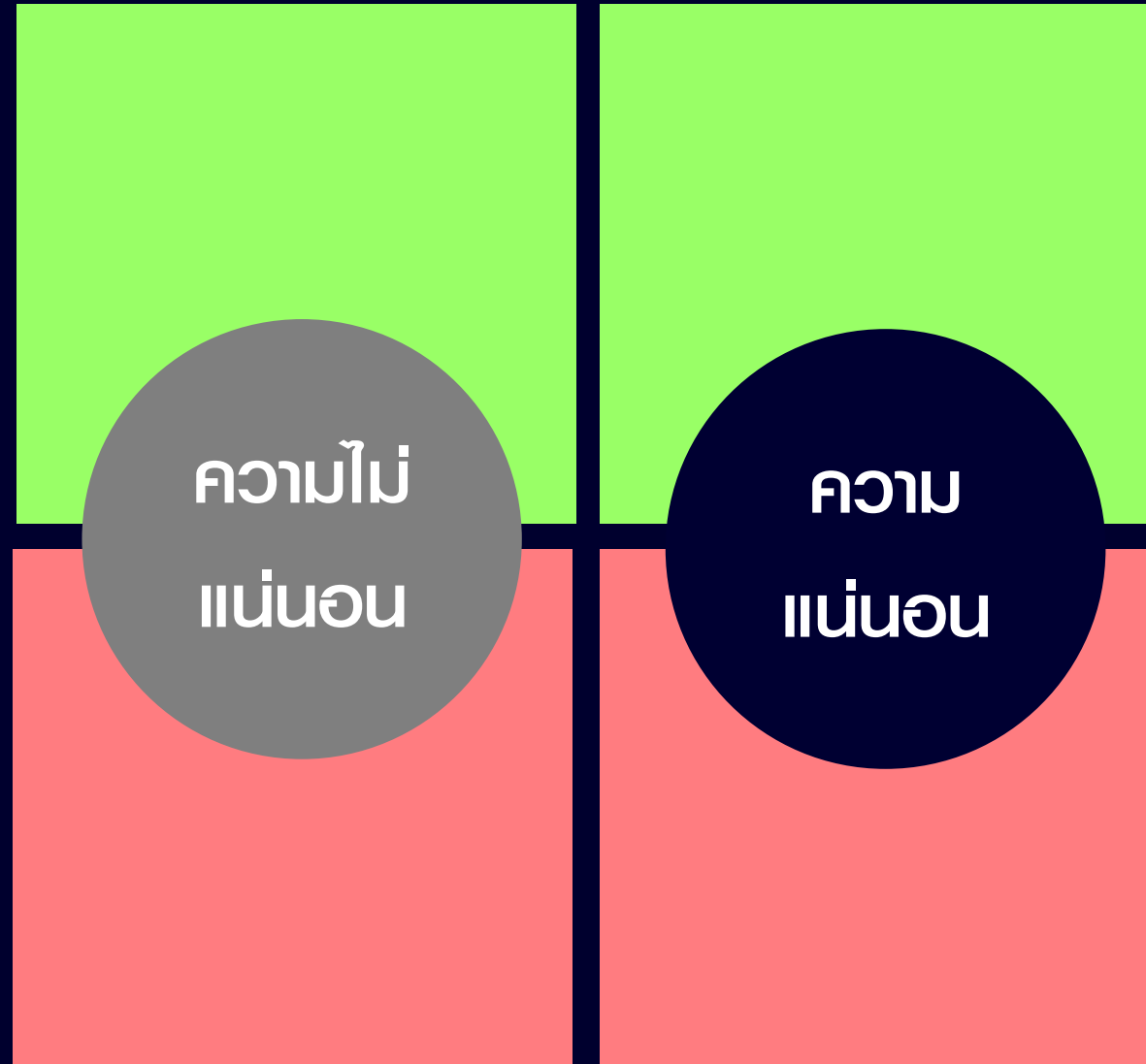
...













**Uncertainty**

**Controllability**

## Why are we concerned about the future?

Simply because it is too costly not to do so!!!

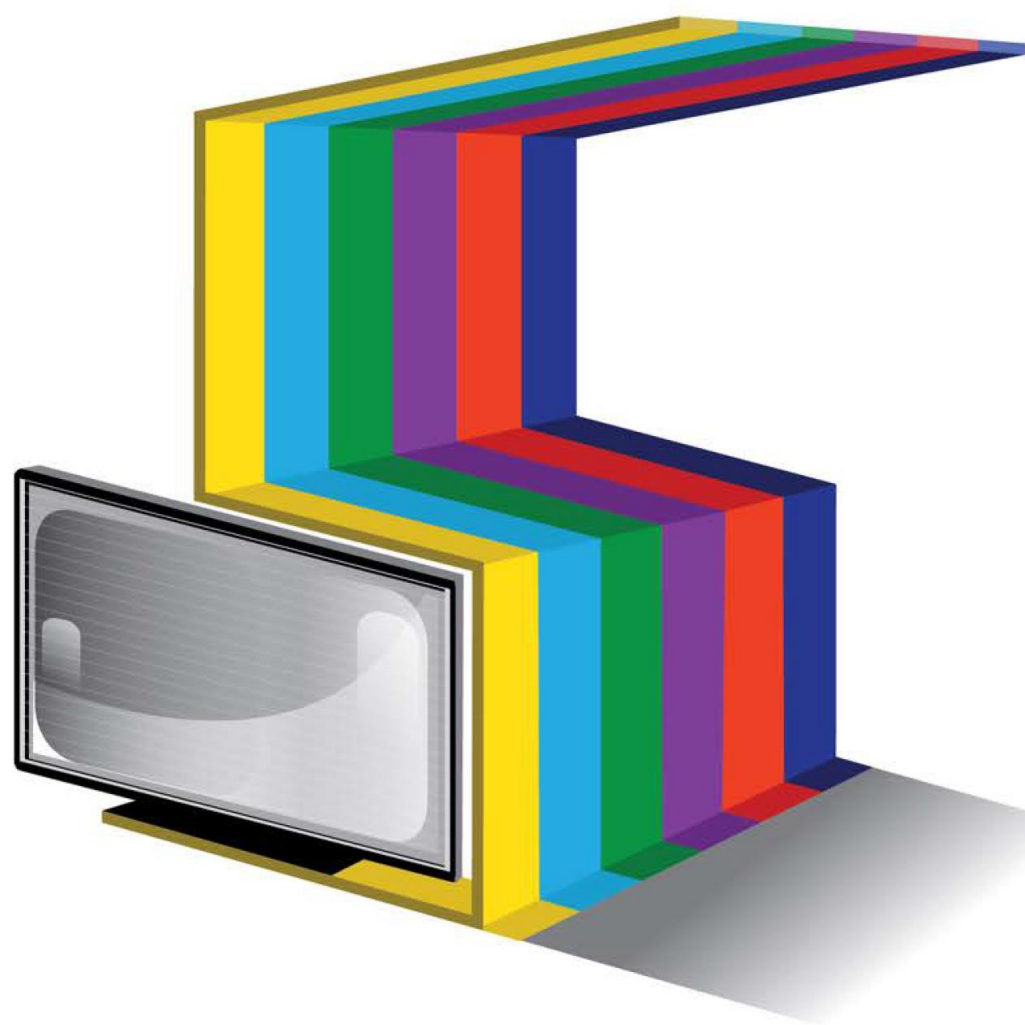
Setting priorities  
Building visions  
Collecting intelligence  
Giving lead time for innovators  
Preparing for Wild Cards  
Exploring alternative futures  
Formulating policies & strategies

Enabling innovation  
Optimizing resource use  
Thinking out of the box  
Detecting Weak Signals of emerging trends  
Making evidence-based decisions

Mutual learning  
Networking stakeholders

The future does not exist in the present but anticipation does. The form the future takes in the present is anticipation.

Riel Miller



**ฟรีทีวีในประเทศไทย ปี 2556 ยุคทีวีแอนะล็อก**

วันที่ออกอากาศ	ผู้ก่อตั้ง	ชื่อสถานี	ชื่อปัจจุบัน
24 มิถุนายน 2498	จอมพล ป.พิบูลสงคราม	สถานีวิทยุโทรทัศน์ ไทยทีวี ช่อง 4 บางขุนพรหม	ช่อง 9 อสมท.
25 มกราคม 2501	จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์	สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก	ททบ. 5
27 พฤศจิกายน 2510	จอมพลถนอม กิตติขจร	กองทัพบก ฟ้าสีนพมาทกับ บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด (ช่อง 7)	ช่อง 7
26 มีนาคม 2513	จอมพลถนอม กิตติขจร	บริษัท ไทยโทรทัศน์ จำกัด ฟ้าสีนพมาทกับ บริษัท บางกอก เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด	ช่อง 3
1 พฤศจิกายน 2531	กรมประชาสัมพันธ์	สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 (ถท. 11)	NBT
1 กรกฎาคม 2539	สำนักนายกรัฐมนตรี เชนระบบยุติธรรม	สถานีโทรทัศน์ไอทีวี	สถานีโทรทัศน์สาธารณะ หรือสถานีไทยพีบีเอส

**ผลการประมูลทีวีดิจิทัล 27 ธ.ค.2556**

1 เมธิน >1,338 2 อดิสรทีวี >1,330 3 ทีวีพูล >1,328 4 สปริงนิวส์ >1,318

5 ทรู (ทีเอ็มซีเอ็น) >1,316 6 เพลย์นิวส์ >1,310 7 3 เอ.มาร์เก็ตติ้ง >1,298

ราคาขั้นต่ำต่อช่อง: 220 ล้านบาท อัตราเพิ่มต่อช่อง: 2 ล้านบาท

1 ช่อง 3 >666 2 อสมท >660 3 ทีวีพูล >648

ราคาขั้นต่ำต่อช่อง: 140 ล้านบาท อัตราเพิ่มต่อช่อง: 2 ล้านบาท

**มูลค่าประมูลทีวีดิจิทัล 24 ช่อง**

ไอที 7 ช่อง	วไรตี้ 7 ช่อง	ข่าว 7 ช่อง	เด็ก 3 ช่อง	รวม
ราคาขั้นต่ำ 10,570	2,660	1,540	420	15,190
ราคาประมูล 23,700	15,950	9,238	1,974	50,862
ส่วนเกิน 13,130	13,290	7,698	1,554	35,672

# 5 ปี บนเส้นทาง ทีวีดิจิทัล

บทเรียน และ การเปลี่ยนแปลง

**5-Year Digital TV Transition**  
Lessons Learned and Changes

**ชื่อรายการดิจิทัลทีวี**

ช่องสาธารณะ	ช่องเด็ก	ช่องข่าว	ช่อง SD ทีวี	ช่อง HD ทีวี
1 ทรู	13 X	14 TNN 3D	23 ทรู 3D	30 ทรู HD
2 บ.ป.ส.	14 X	17 ข่าว	24 true4U	31 one
3 ทรู ทีวี	15 ข่าว	18 new tv	25 G-MMA	32 ทรู ทีวี
10 ทรู ทีวี		19 X	26 X	33 3 HD
		20 X	27 8	34 ทรู ทีวี
		21 X	28 X	35 ทรู ทีวี

# คิดถึงอนาคต ... ทำไม

- การจัดลำดับความสำคัญ Setting priorities
- การใช้นวัตกรรม Enabling innovation
- การสร้างวิสัยทัศน์ Building visions
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด Optimizing resource use
- การเรียนรู้ร่วมกัน Mutual learning
- การคิดนอกกรอบ Thinking out of the box
- การรวบรวมปัญญา Collecting intelligence
- เครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Networking stakeholders
- การเฝ้าระวังแนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ Detecting Weak Signals of emerging trends
- การเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่แน่นอน Preparing for Wild Cards
- การตัดสินใจตามหลักฐานที่มี Making evidence-based decisions
- การสำรวจทางเลือกในอนาคต Exploring alternative futures
- การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ Formulating policies & strategies



**THE FUTURE**  
IS ALREADY HERE.  
IT'S JUST NOT EVENLY  
DISTRIBUTED YET.

- William Gibson



*The trick of being a futurist is always be thinking of multiple futures.*

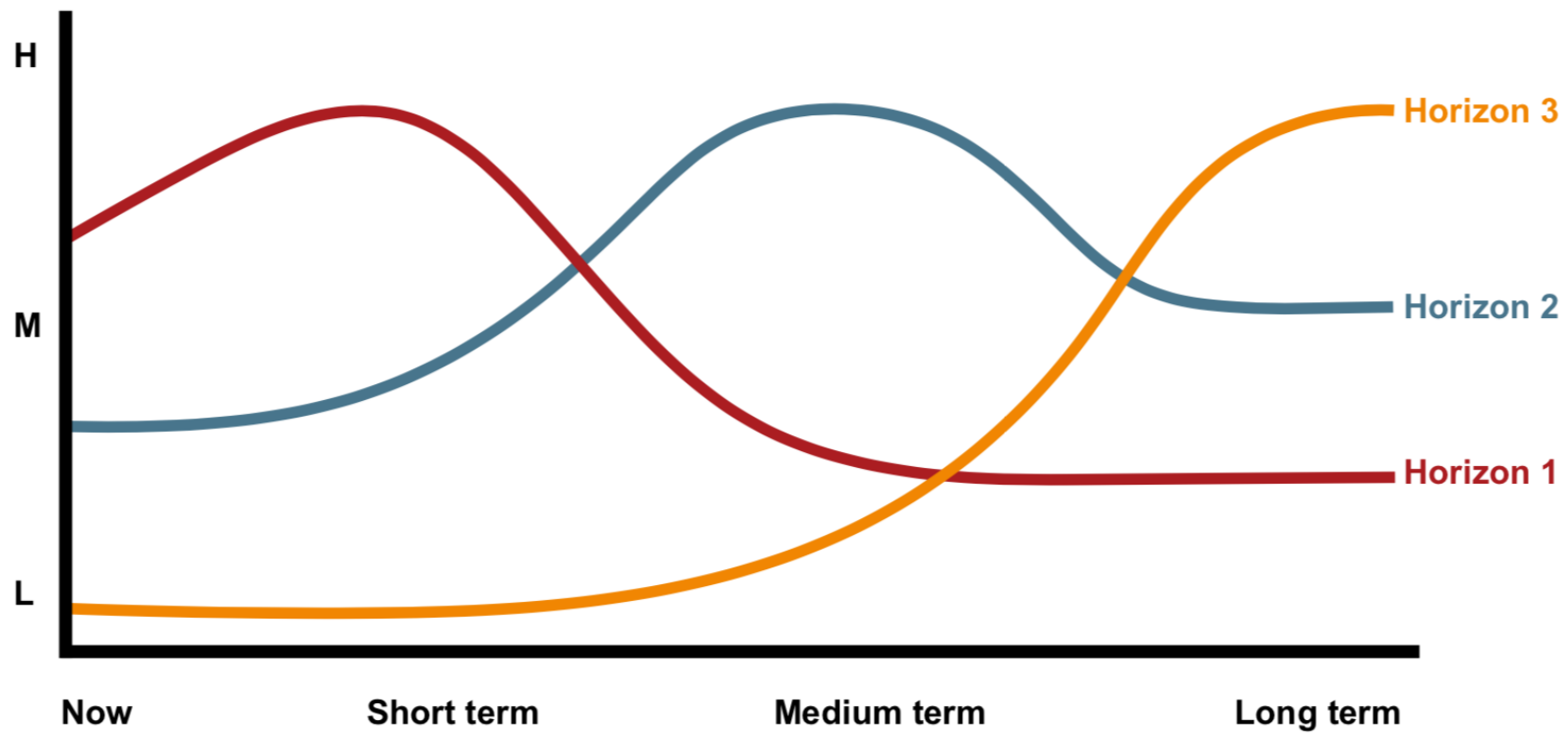
*Dr. Peter Bishop*

# FORESIGHT

เป็นการมองความสัมพันธ์กันของ the application of

- การมองอย่างระบบ systematic
- การมีส่วนร่วม participatory
- การรวบรวมสติปัญญาร่วมกันในอนาคต และกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ในระยะกลางถึงระยะยาว future-intelligence-gathering
- การแจ้งให้ทราบถึงการตัดสินใจในปัจจุบัน และกระทำร่วมกัน informing present-day decisions and mobilizing joint actions

# ปัจจุบัน ...อนาคต ต่างกันไหม





Hunting by Air

Welcome to **VUCA** World



อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้

ปัจจัยที่มีผลต่ออนาคตมีความซับซ้อนและไม่ชัดเจนทำให้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือครอบคลุมเพียงคำตอบเดียว

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีจำนวนมาก และมักมีมุมมองต่างกัน และมักมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน

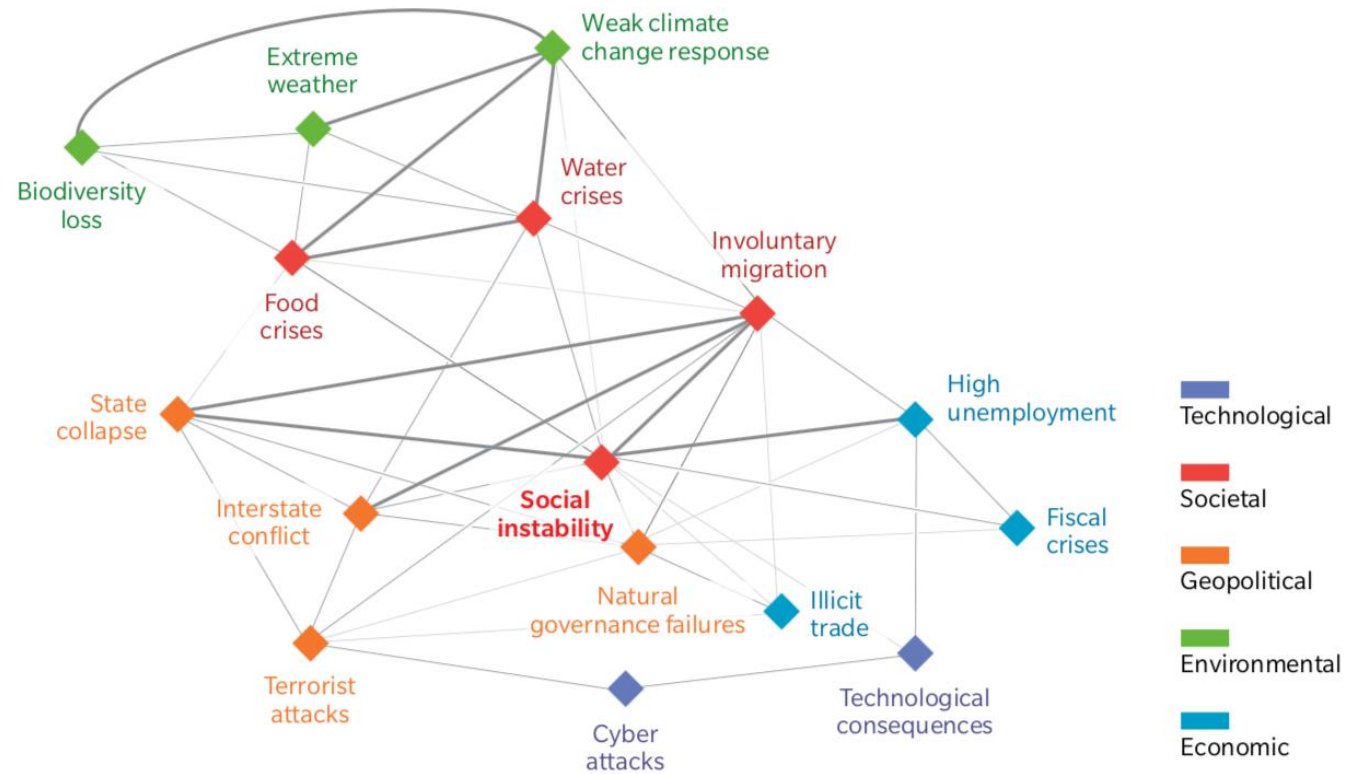
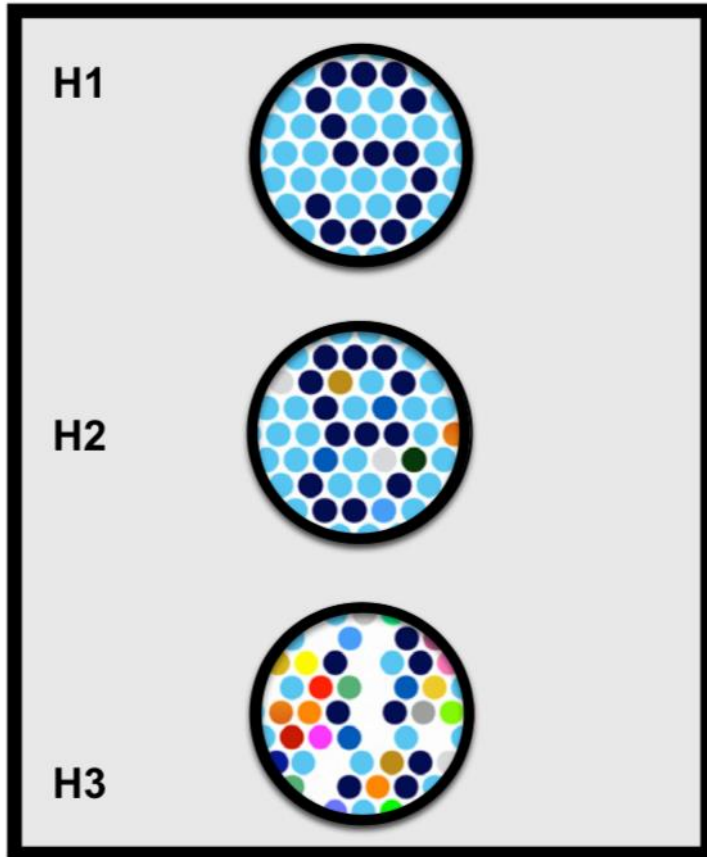
ต้องการมุมมองใหม่เพื่อค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาเดิม







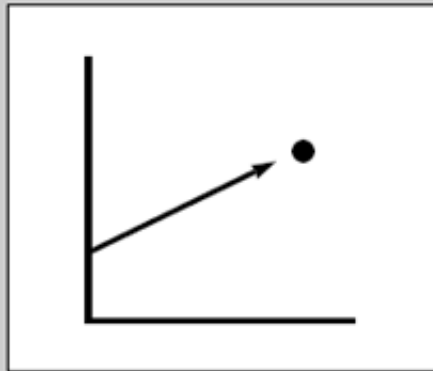
# อนาคต...ชัดเจนแค่ไหน ชับซ้อนไหม



Note Only a subset of the total risks from the Global Risks Report 2016 are shown  
Sources World Economic Forum, Global Risks Report 2016

# อนาคต...แน่นอนแค่ไหน

## How to Use the Four Levels of Uncertainty

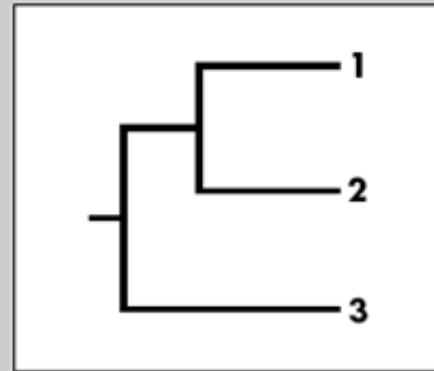


### A Clear-Enough Future

- A single forecast precise enough for determining strategy

- "Traditional" strategy tool kit

- Strategy against low-cost airline entrant

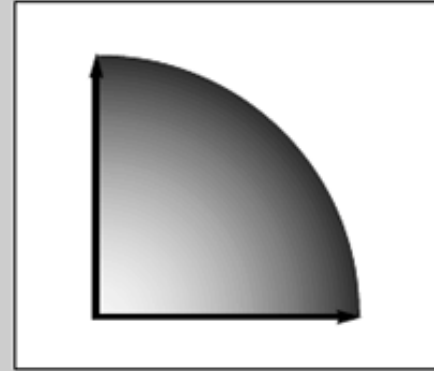


### Alternate Futures

- A few discrete outcomes that define the future

- Decision analysis
- Option valuation models
- Game theory

- Long-distance telephone carriers' strategy to enter deregulated local-service market
- Capacity strategies for chemical plants

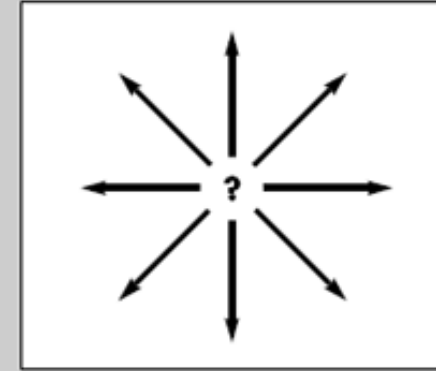


### A Range of Futures

- A range of possible outcomes, but no natural scenarios

- Latent-demand research
- Technology forecasting
- Scenario planning

- Entering emerging markets, such as India
- Developing or acquiring emerging technologies in consumer electronics



### True Ambiguity

- No basis to forecast the future

- Analogies and pattern recognition
- Nonlinear dynamic models

- Entering the market for consumer multi-media applications
- Entering the Russian market in 1992

What Can Be Known?

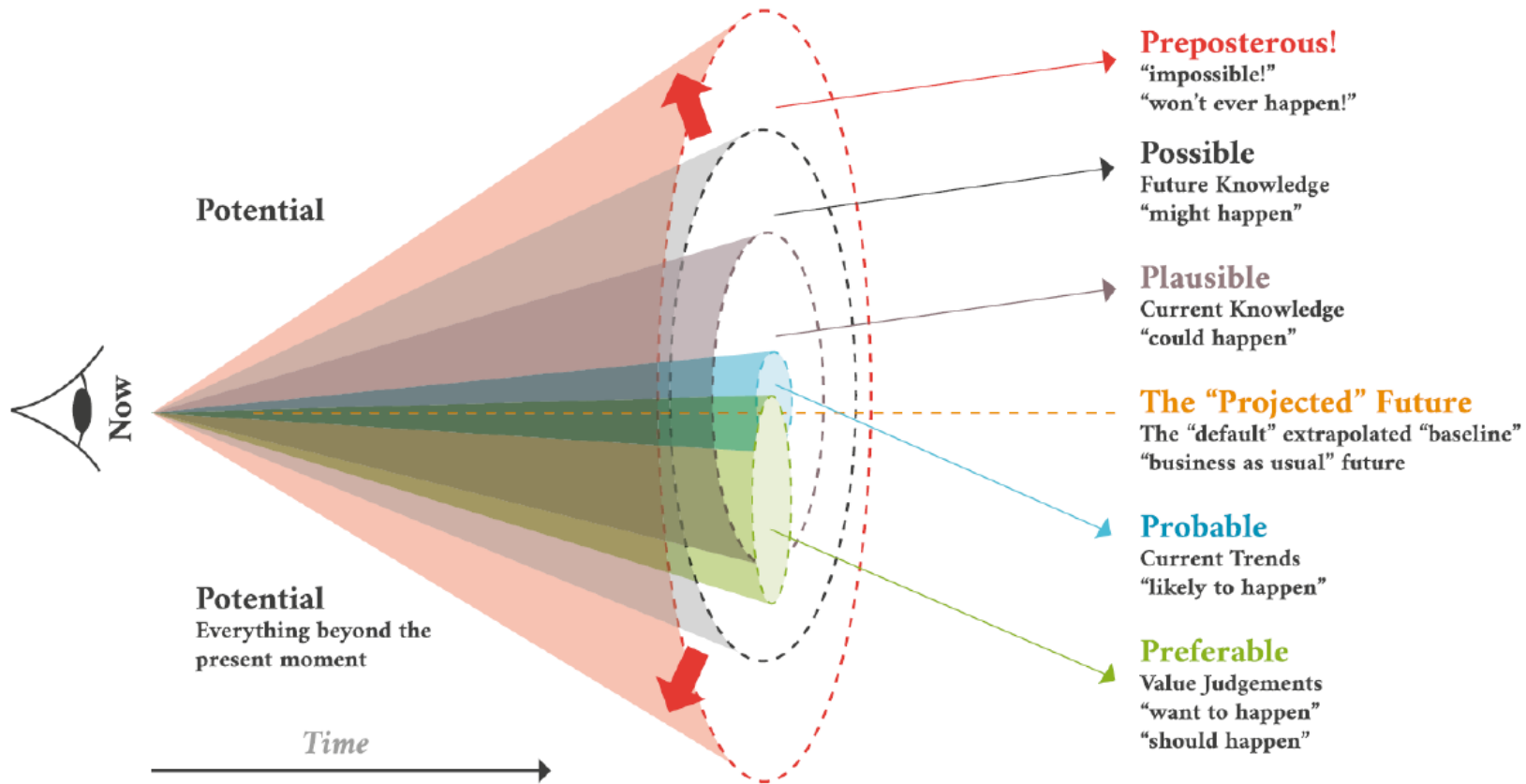
Analytic Tools

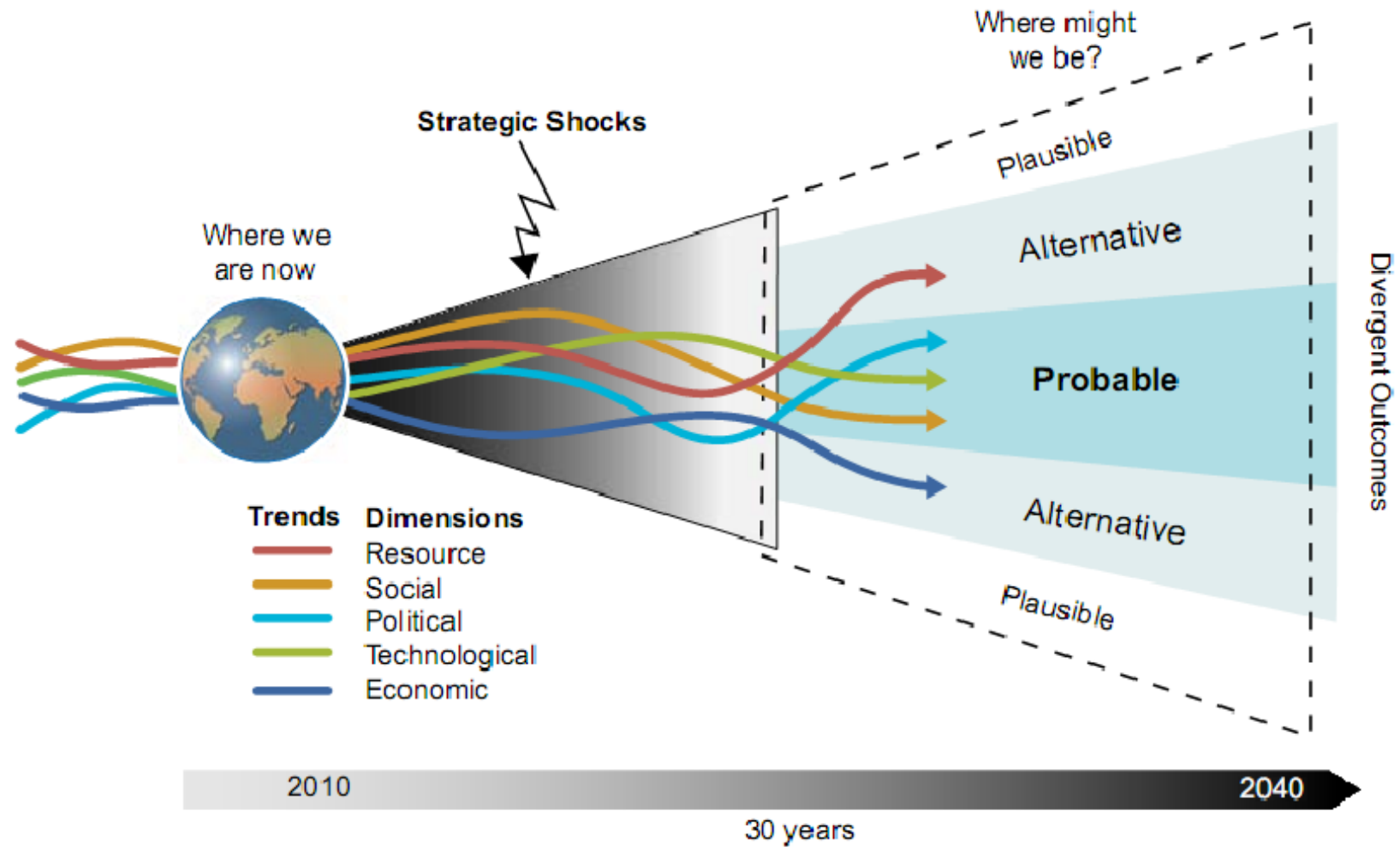
Examples

What Can Be Known?

Analytic Tools

Examples

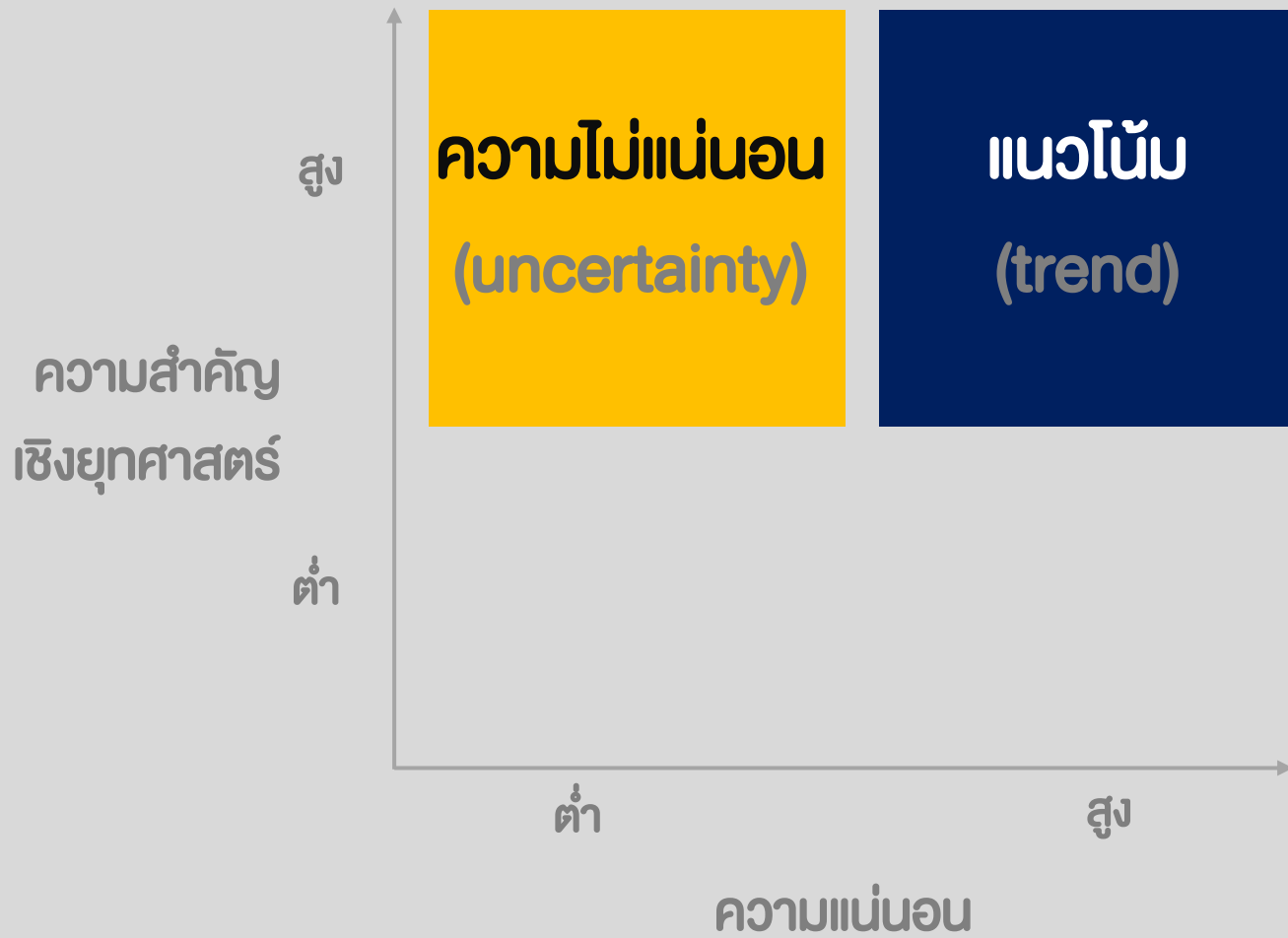




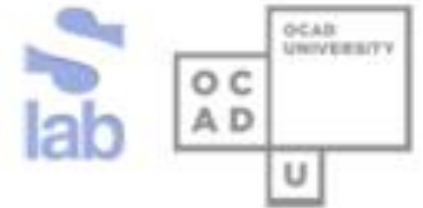
ความไม่แน่นอน  
(uncertainty)

ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การเปลี่ยนแปลง  
ของอนาคต

แนวโน้ม  
(trend)



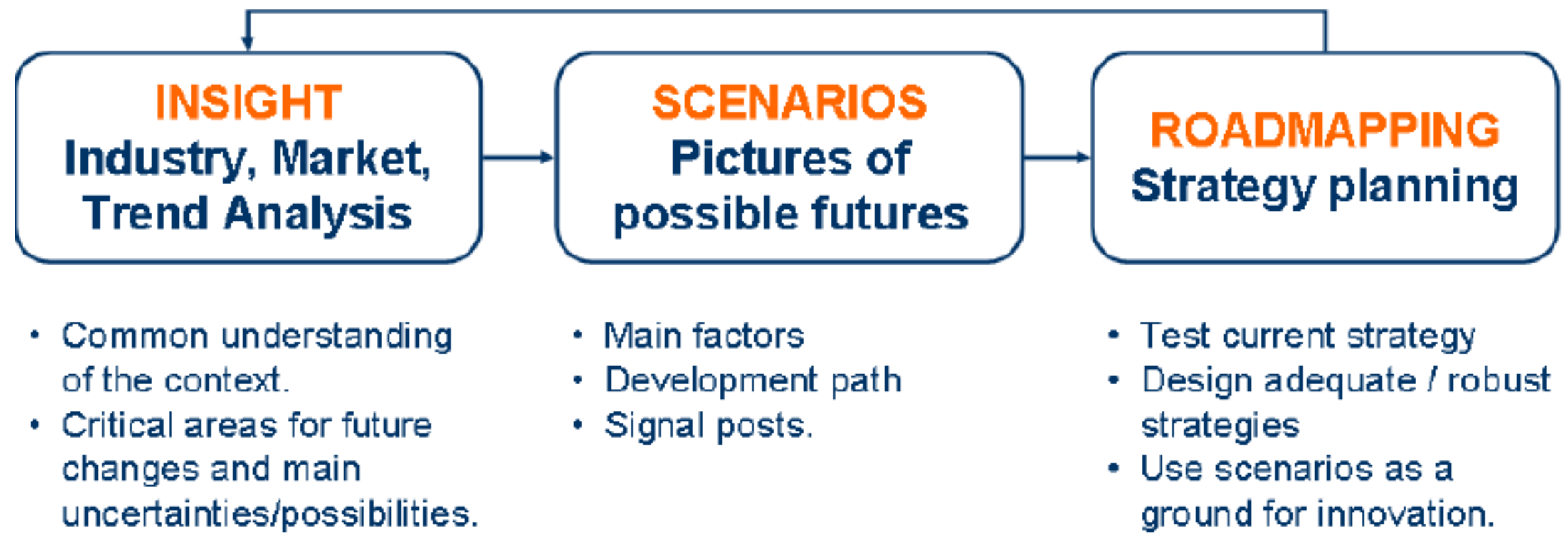
# Scenario Development Process

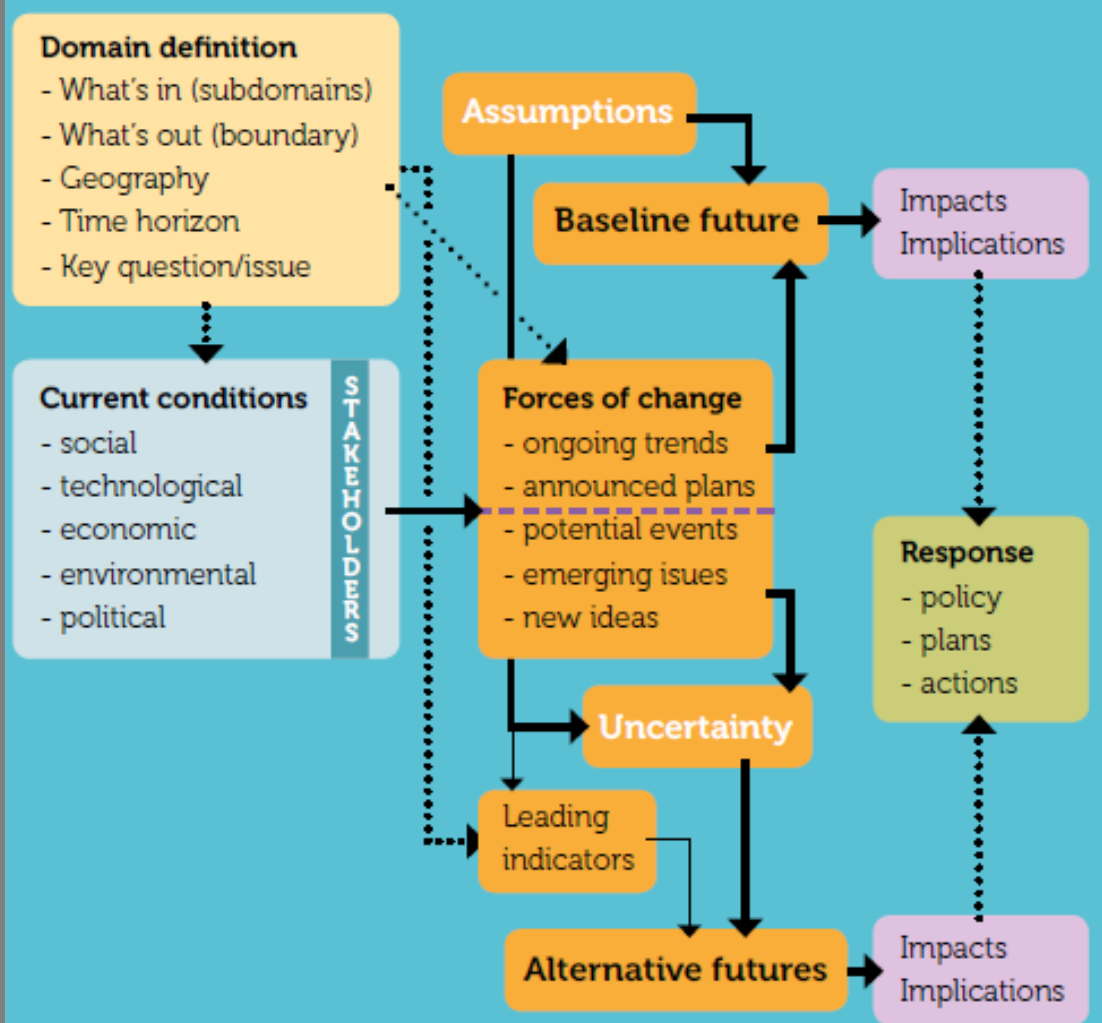




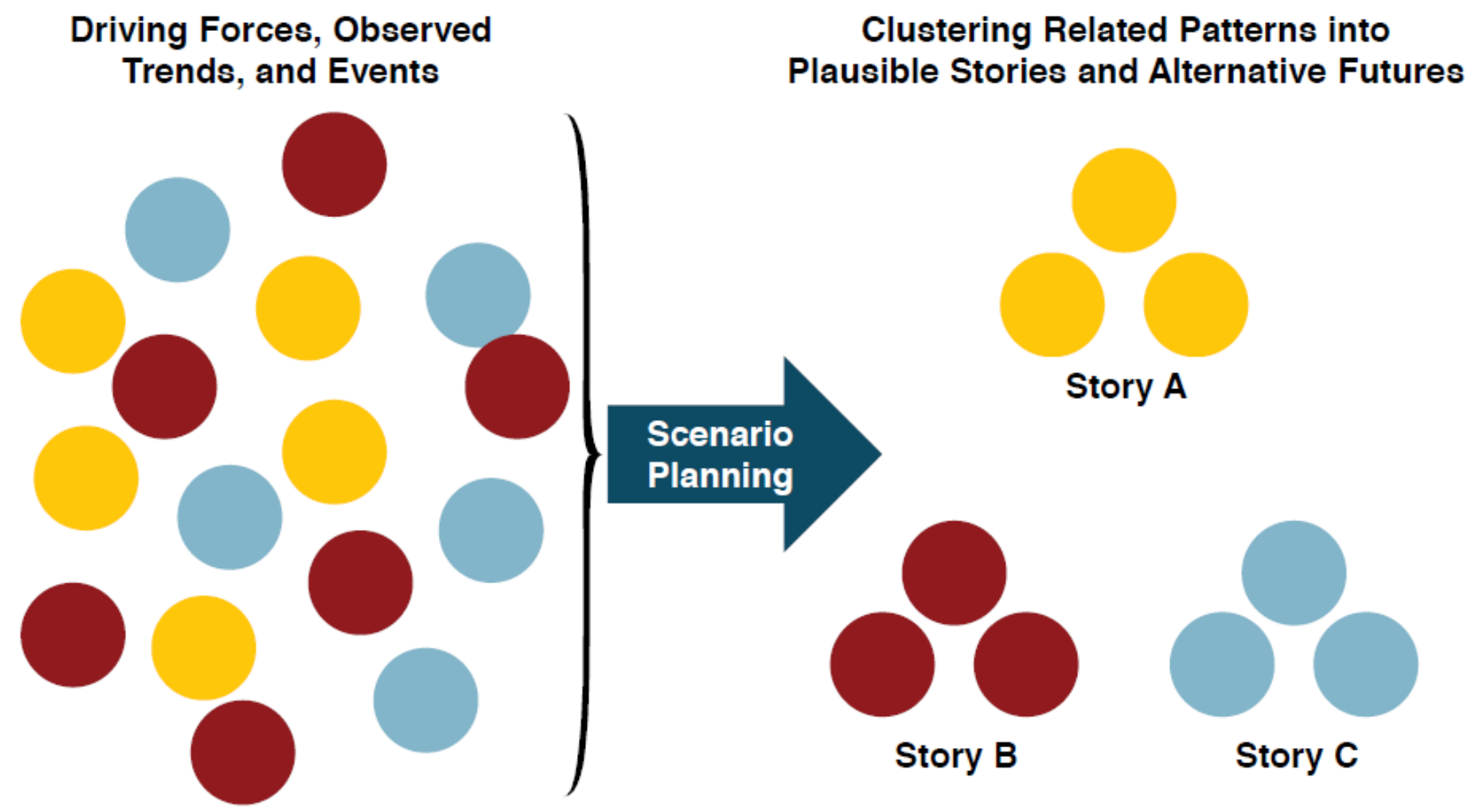


Copyright © 2000 Joseph Voras



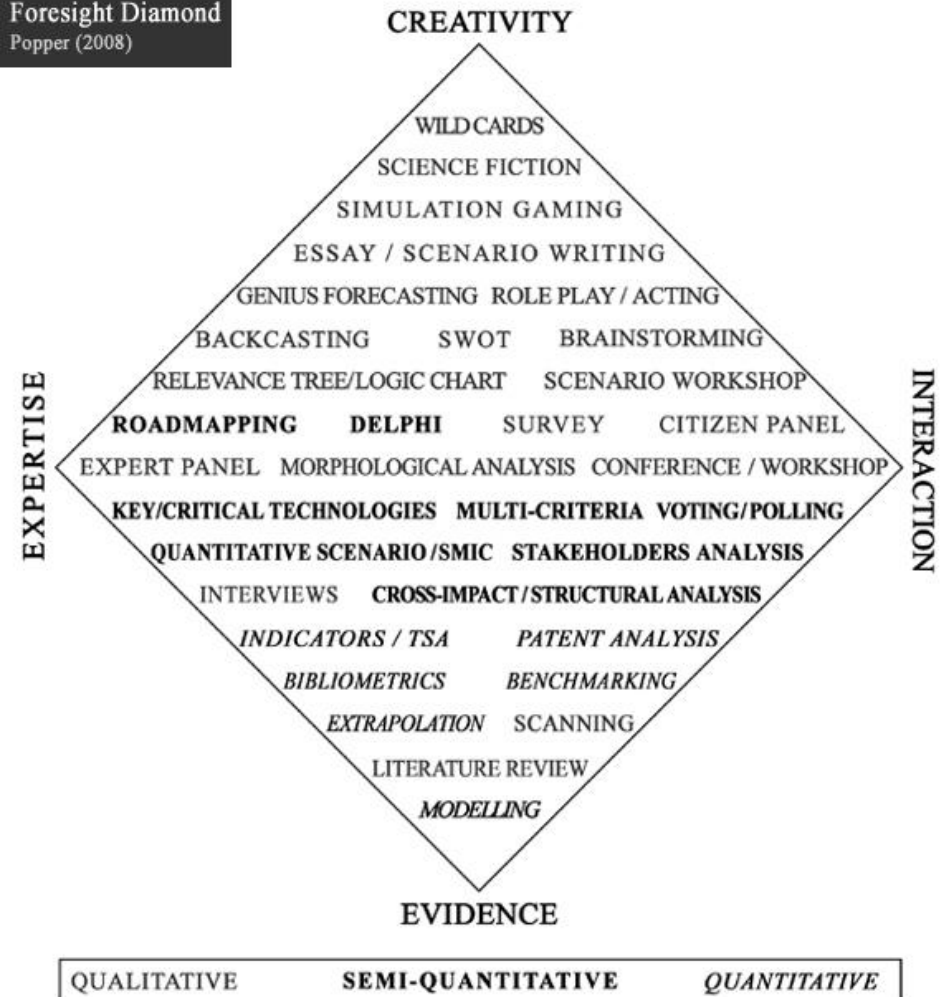


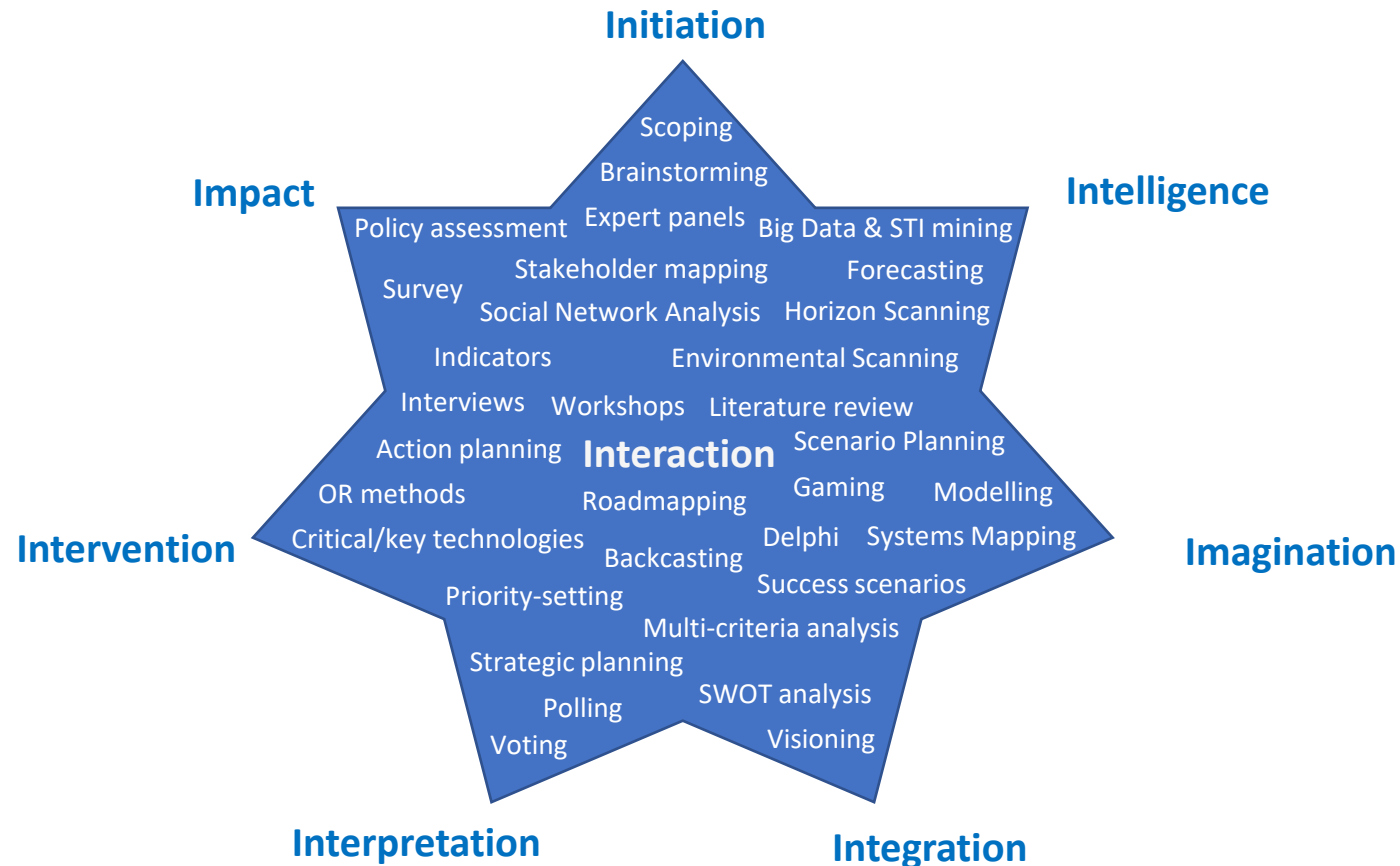
**Framework foresight**  
© Dr. Peter Bishop, 2000



# Foresight Diamond

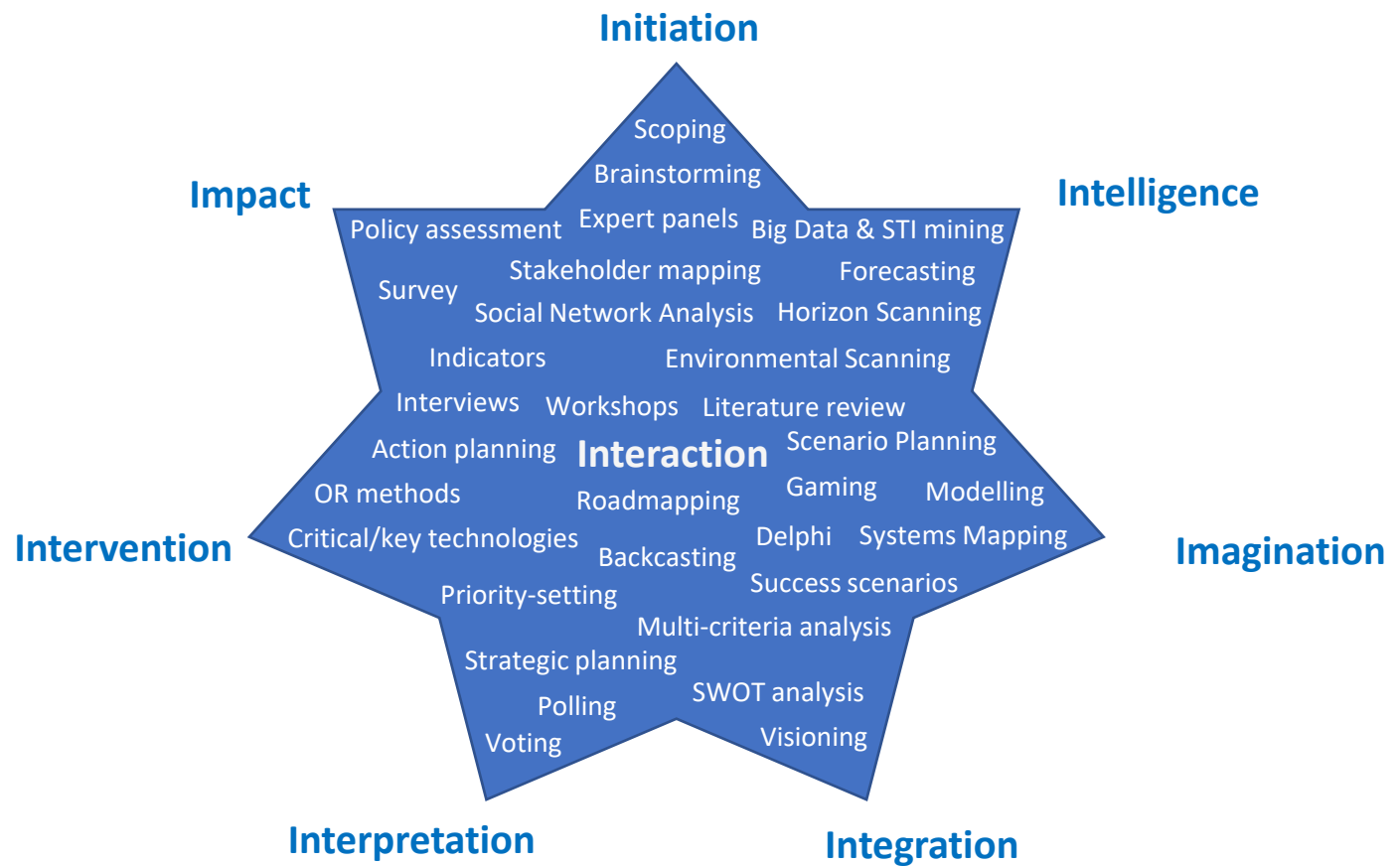
Foresight Diamond  
Popper (2008)





## FORSTAR – Foresight process & methods

Miles, I., Saritas, O. and Sokolov, A. (2016). *Foresight for Science, Technology and Innovation*, Springer Verlag, Berlin.



## FORSTAR – Foresight process & methods

Miles, I., Saritas, O. and Sokolov, A. (2016). *Foresight for Science, Technology and Innovation*, Springer Verlag, Berlin.



Gathering intelligence about the future



Exploring the dynamics of change



Describing what the future might be like



Developing and testing policy and strategy

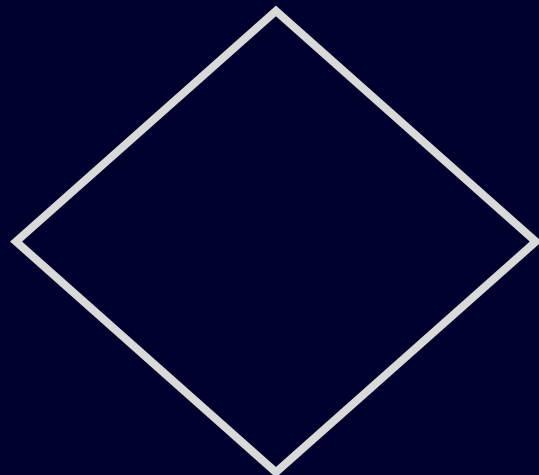




# Trap



- Jump to Conclusion
- First Thought = Best Thing



## Tips

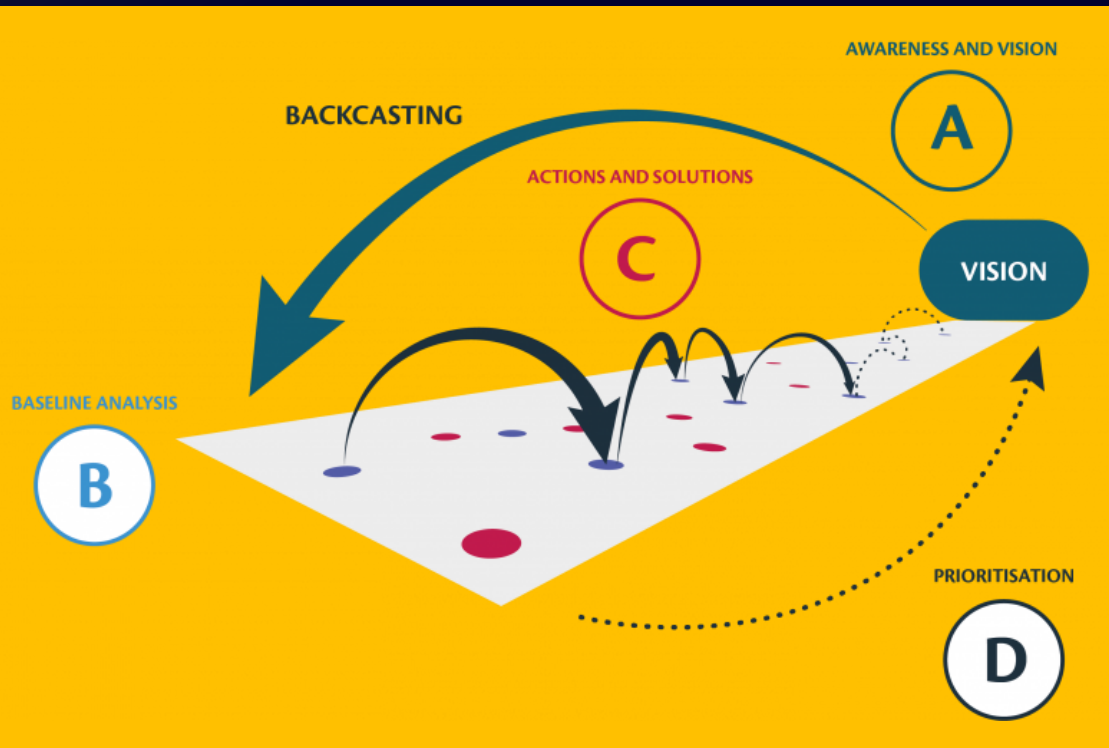
- มองในมุมอื่นได้อีกไหม
- มองข้ามอะไรไปไหม
- ถ้าไม่มี....จะเกิดอะไรขึ้น
- น่าจะมีอะไรมากกว่านี้
- ยังไม่น่าจะดีพอ

## Scenario Planning

“Thinking through scenario stories, and talking in depth about their implications...brings each person’s unspoken assumptions about the future to the surface. **Scenarios are thus the most powerful vehicles I know for challenging our ‘mental models’ about the world and lifting the ‘blindness’ that limit our creativity and resourcefulness.**”

- Peter Schwartz, *The Art of the Long View*

# Backcasting



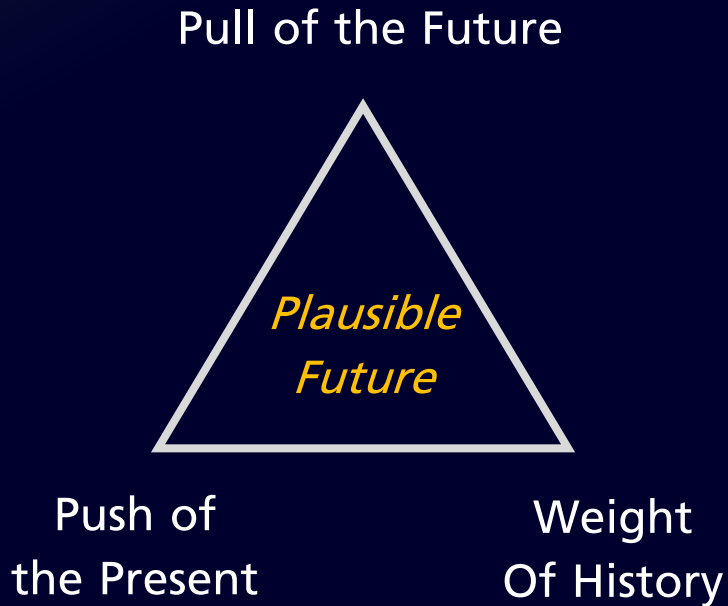
- What today is impossible to do, but if it was possible would lead to change for the better?
- Why is it impossible?
- What could make it possible?
- What can you do to make it possible?
- What support do you need?

**Overprediction**

**ความคาดเคลื่อนของ  
การคาดการณ์อนาคต**

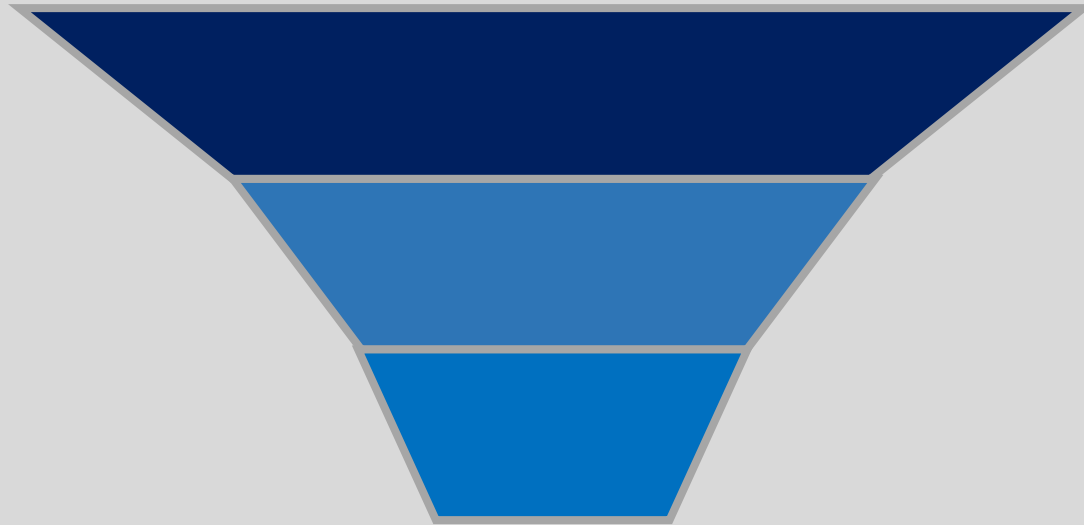
**Underprediction**

# Future Triangle



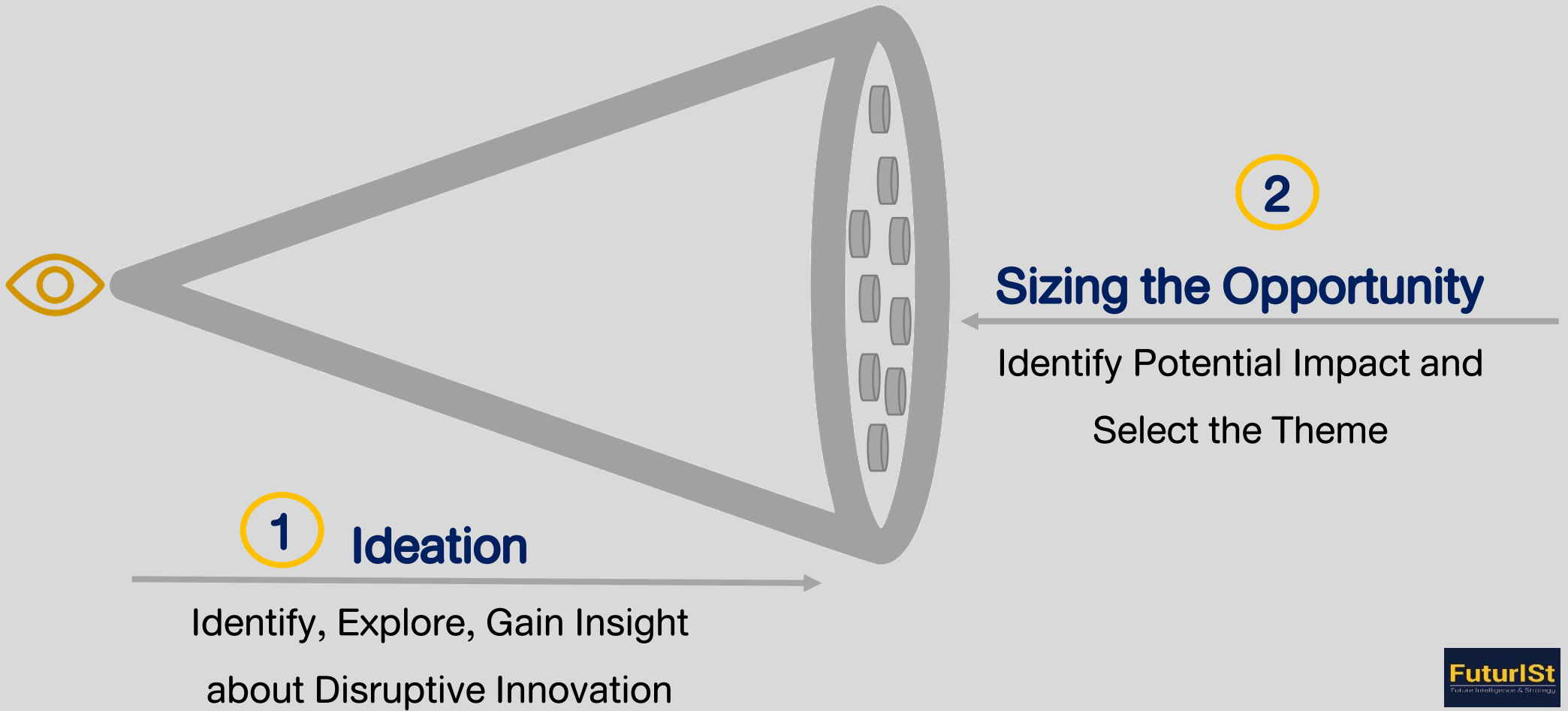
- **Pushes of the present** - are quantitative drivers of change in our present. "Pushes are key drivers of change from past events or trends that led to our present e.g. ...politics, technologies, demographics changes, economic growth, cultural shifts..."
- **Pulls of the future** - are visual images & ideas about the future. "Pulls are the dominant & contending images/ideas of the future – personal and collective and often unconscious"
- **Weights of the past** - are barriers or patterns that limit or prevent the attainment of change. Weights can affect the pulls, usually these barriers come from our past. "Weights are deep patterns, those patterns are resistant to change. e.g. ... structures, history, silos, cultures, hierarchies..."

## นวัตกรรมพลิกโฉม

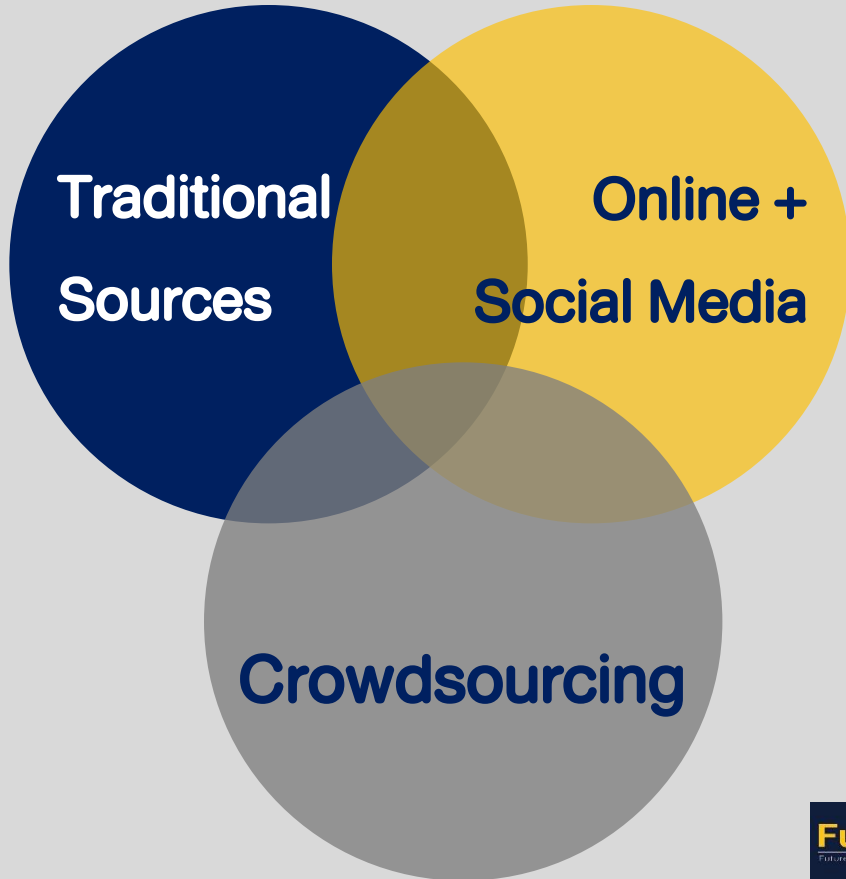


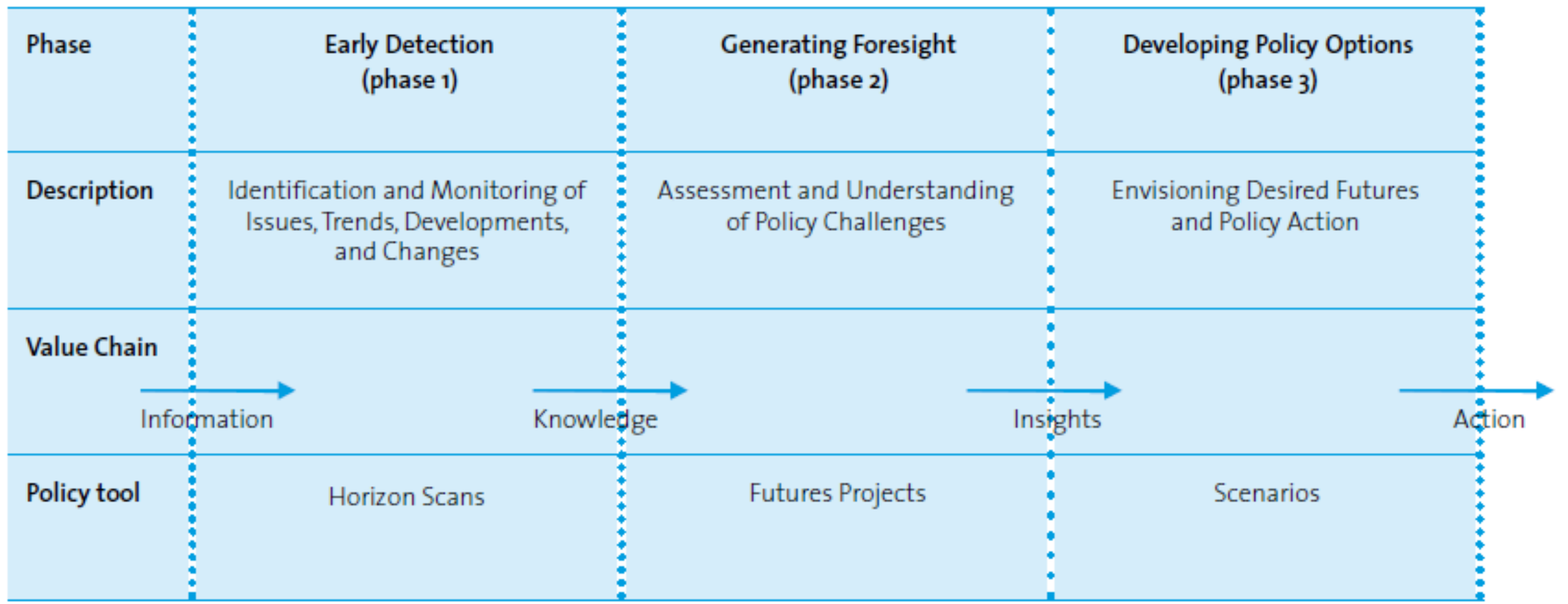
นวัตกรรมพลิกโฉม  
ที่สนใจลงทุน

- มีต้นทุนลดลงต่อเนื่องและตลาดเติบโตต่อเนื่อง
- นำไปใช้ได้ข้ามอุตสาหกรรมและหลายภูมิภาค
- เป็นแพลตฟอร์มที่มีแนวโน้มมีนวัตกรรมใหม่ต่อ ยอดขึ้นมากได้









*Figure 2: Three phases of a comprehensive foresight process (own illustration based on Schultz (2006) and Horton (1999)).*

*Early detection (phase 1) addresses the identification and continuous monitoring of all relevant issues and developments in an organization's external environment.* The conceptual idea is to establish an information-gathering system that detects discontinuities in trends hitherto perceived as stable and unchanging.<sup>12</sup> These discontinuities are usually foreshadowed in the form of “weak signals”<sup>13</sup> that indicate changes long before they become general knowledge and come to the attention of policy-makers. Methodically, it builds on horizon scans as introduced in the chapter 2.1 and rests on the assumption that the continuing accumulation of information allows the observer to extract more explicit evidence. Early detection is expected to improve the flexibility of governance as it reduces “surprise effects” and increases the room for maneuver by giving decision-makers sufficient lead time to take the appropriate countermeasures against emerging threats.

*The generation of foresight (phase 2) addresses the assessment and understanding of selected policy challenges. After information is scanned, collected, filtered, and processed, the gathered evidence is interpreted to tease out “the implications of the various possible future views for a particular organization”.*<sup>14</sup> Specific issues that may become more important in the future are selected and studied comprehensively. The selection of issues is based on specific criteria: they should, for example, have a high potential impact on society and the economy, they may be triggered by new technologies, or they may represent areas where change is complex and rapid and future developments highly uncertain.<sup>15</sup> Another commonly found important selection criterion is the political support provided by the government and other important decision-makers to ensure that new insights will later lead to political action. Such “futures projects” must be based on the best available scientific and other evidence and try to capture a particular issue in all its relevant dimensions. Several futures projects may be ongoing simultaneously and they may address a broad range of policy areas. Their ultimate aim is to draw a realistic picture of the “present implications of possible future events”.<sup>16</sup>

*The insights generated through futures projects lead to the development of policy options (phase 3). As there is no such thing as *the* future, a variety of potential futures is explored, because under conditions of “heightened uncertainty”, the best course of action is to look forward purposefully and to present “alternative scenarios”.<sup>17</sup> Scenarios may distinguish between possible, plausible, probable, and preferable futures as captured by the “futures cone” (see figure 3 below):<sup>18</sup>*



**THANK YOU**