การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ภายใต้วิกฤต

Strategic Foresight Under Crisis

กุลเชษฐ์ มงคล (Kulachet Mongkol)[1]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวคิดและวิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ร่วมสมัย ซึ่งวิเคราะห์และเรียบเรียงจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ และการสร้างฉากทัศน์ในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตมาใช้ในการวางแผนและบริหารจัดการองค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บทความเรื่องนี้จึงนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ภายใต้วิกฤต ซึ่งถือเป็นแนวคิดและวิธีการในการรับมือกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอนสูง และได้รับความนิยมเป็นที่แพร่หลายในหลายประเทศที่พัฒนาแล้วและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ นอกจากนี้ ในปัจจุบันมีองค์กรและหน่วยงานระดับโลกจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการคาดการณ์อนาคตเชิง กลยุทธ์ และใช้แนวคิดดังกล่าวในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การคาดการณ์อนาคต การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนฉากทัศน์

---

[1]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E-mail: kulachet@g.swu.ac.th

Abstract

This paper presents a contemporary strategic planning approach which has been synthesized from concepts and theories of strategic management, strategic foresight, and scenario planning. The business environment has rapidly changed, and business executives cannot use the same strategies previously used to develop an effective future plan to cope with the rapidly changing situations. In this paper, strategic foresight under crisis and involved principles and means to cope with a highly uncertain future will be discussed. This strategic foresight has gained widespread popularity in many developed countries with high economic growth such as the United States, the United Kingdom, the United Arab Emirates, South Korea, and Singapore. A large number of organizations in both public and private sectors at an international level implement the strategic foresight approach in their organizations for strategic planning to reduce business risks, as well as create a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Foresight, Strategic Planning, Scenario Planning

บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมมีความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และกำกวม (Ambiguity) ยากต่อการคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ธุรกิจจำนวนมากต้องประสบปัญหาในการดำเนินการ สืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดไม่ถึงดังกล่าวข้างต้น มีผลทำให้องค์กรธุรกิจในทุกระดับไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และอาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งส่งผลต่อธุรกิจอย่างรุนแรง และคาดไม่ถึง ทั้งการดำเนินการ และผลประกอบการ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ถือเป็นตัวอย่างของความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk) และเป็น

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีวิตของคนทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดำเนินการบริหารงานในภาคธุรกิจการเงิน ภาคการผลิต รวมถึงระบบเศรษฐกิจโลกที่เริ่มเข้าสู่สภาวะถดถอย

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว และคาดไม่ถึง ทำให้เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่ได้เตรียมตัวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะว่าผู้บริหารจำนวนมากมีความคุ้นเคยกับการวางกลยุทธ์และบริหารงานแบบเชิงรับหรือแบบตอบสนอง (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive) ซึ่งการบริหารงานแบบเชิงรับหมายถึงการบริหารแบบแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนองค์กรไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ /หรือ อาจจะมีการวางแผนเชิงรุกบ้างเพียงเล็กน้อย เช่นการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) หรือการวางแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan) แต่การวางแผนเชิงรุกเพียงเท่านี้ยังคงไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งจากภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนี้สรุปได้ว่าองค์กรมักมุ่งเน้นเรื่องความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่มักจะละเลย หรือให้ความสำคัญน้อย ที่จะพิจารณาเรื่องอนาคตที่ยังมาไม่ถึง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้าม บริษัทที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาวะวิกฤติ จะต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2018; Thompson, Peteraf, Gamble, and Strickland, 2019) และต้องให้ความสนใจกับอนาคตขององค์กร (Hamel and Prahalad, 1996)

ในความเป็นจริง การบริหารองค์กร แม้ว่าองค์กร หรือบริษัททางธุรกิจจะไม่สามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ แต่บริษัทจำเป็นที่จะต้องใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งบริษัทยังจำเป็นที่จะต้องศึกษาและติดตามแนวโน้ม (Trends) ในเรื่องต่างๆ ของสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากแนวโน้มต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบ

ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบริษัท อีกทั้งยังอาจเป็นเป็นเหตุที่จะทำลาย (Disrupt) หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของบริษัทได้ ดังนั้น การคาดการณ์อนาคตขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และไม่สามารถมองข้ามได้

อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องเป็นการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงอย่างแม่นยำ มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และความกล้าหาญทางการบริหาร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้อาจได้มากจากการวิจัย (Research) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) และการมีสัญชาตญาณที่ถูกต้อง (Intuition) ดังนั้น การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์จึงมีความแตกต่างจากการพยากรณ์ (Forecast) เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว บริษัทจะพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตโดยใช้ข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตมาใช้เพื่อการพยากรณ์และตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นการพยากรณ์แบบเส้นตรง (Linear) และไม่มีความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้มุ่งเน้นถึงการใช้ข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต แต่มุ่งเน้นถึงการติดตามและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมุ่งเน้นการติดตามข้อมูล ข่าวสาร และแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน หรือแม้แต่แนวโน้มที่อาจจะเพิ่งเริ่มก่อตัว (Weak Signal) แต่มีสัญญาณบ่งบอกว่าแนวโน้มดังกล่าวอาจจะมีความน่าสนใจและเป็นแนวโน้มที่สำคัญของโลกในอนาคต (กุลเชษฐ์ มงคล, 2562) ดังนั้นการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ในอนาคต (Strategic Foresight) จึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและจำเป็น ที่จะช่วยผู้บริหารระดับสูงและผู้นำองค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นภาพธุรกิจที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมต่ออนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bishop and Hines, 2012)

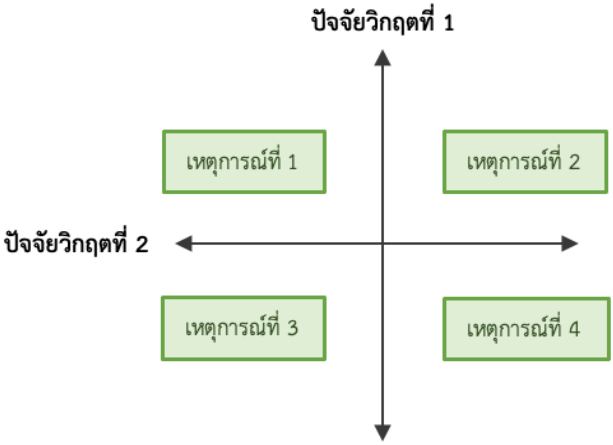
แนวคิดการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์

การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคาดการณ์อนาคตในระยะยาวอย่างมีระบบ โดยมุ่งเน้นถึงการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ **เป็นเครื่องมือหนึ่งทางการบริหารที่นำมาใช้เพื่อสำรวจความไม่แน่นอนของโลกอนาคตที่อาจเกิดขึ้น และนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ** (Slaughter and Hines, 2020)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการจำนวนมาก (Bishop and Hines, 2012; Conway, 2016; Hines and Gold, 2015; Lustig, 2017) ระบุว่าการวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตที่ดี ควรมองถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ (Multiple and plausible futures) ถ้าองค์กรมองอนาคตและความเป็นไปได้หลังวิกฤตไว้เพียงแค่แบบเดียว แต่สิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ 3-4 ภาพ (Scenario) ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Conway, 2017)

วิธีการสร้างฉากทัศน์ หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคต (Scenario Planning) มีได้หลายวิธี แต่วิธีการที่ได้รับความนิยมจากนักวิชาการและผู้บริหารองค์กรจำนวนมาก (Chermack, 2011; Schoemaker, 1995, Sarpong, 2016) ได้แก่ เมตริกซ์ 2 คูณ 2 ที่ถูกนำเสนอโดยบริษัท Global Business Network หรือสามารถเรียกได้อีกชื่อว่า GBN เมตริกซ์ Lum (2016) ระบุว่าวิธีการคาดการณ์อนาคตแบบนี้ ทำได้โดยการค้นหาปัจจัยวิกฤต 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญและมีความไม่แน่นอน (Critical Uncertainty) ซึ่งได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม รวมถึงการเมืองและกฎหมาย หลังจากนั้น ให้นำปัจจัยวิกฤตทั้งสองปัจจัยมาพิจารณาว่าเหตุการณ์ 2 รูปแบบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น เหตุการณ์ที่เป็นไปในทางบวกหรือลบ หรือเป็นไปในทางที่ดีหรือ

ไม่ดีอย่างไร จากนั้นจึงเขียนภาพเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นใน 4 รูปแบบจากทั้ง 2 ปัจจัย (ดังภาพที่ 1) ทั้งนี้ องค์กรระดับโลกที่ใช้วิธีการสร้างฉากทัศน์ในอนาคตเพื่อช่วยวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจจนประสบความสำเร็จได้แก่ บริษัทเชลล์ (Shell) บริษัทดิสนีย์ (Disney) และ บริษัทเลโก้ (Lego) เป็นต้น



ภาพที่ 1 ภาพวิธีการสร้างฉากทัศน์ในอนาคต

ตัวอย่างการสร้างฉากทัศน์ในอนาคต (Scenario Planning)

สถานการณ์วิกฤตโควิด 19 ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรุนแรงในปัจจุบันเป็นการยากที่องค์กรจะคาดการณ์หรือจะสามารถทราบได้อย่างแน่ชัดว่าเหตุการณ์โรคระบาดจะเป็นอย่างไรในอนาคต สถานการณ์อาจจะดีขึ้นหรืออาจจะแย่ลงมากกว่าในปัจจุบัน ดังนั้น การสร้างฉากทัศน์ทำได้ดังนี้ องค์กรจึงต้องพิจารณาหาปัจจัยวิกฤต (Critical Uncertainty) จำนวน 2 ปัจจัย เพื่อนำมาใช้ในการมองภาพเหตุการณ์ในอนาคต ในกรณีวิกฤตโควิด 19 ตัวอย่างของปัจจัยวิกฤตที่องค์กรอาจนำพิจารณา 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยเรื่องระยะเวลา (Duration) ของวิกฤตที่มีความไม่แน่นอนสูงและอาจจะดำเนินต่อไปอีกในระยะยาว และ 2) ปัจจัยเรื่องความรุนแรงของสถานการณ์ (Severity) ว่าอาจมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถมองอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ 4 เหตุการณ์ (ดังภาพที่ 2) ดังนี้

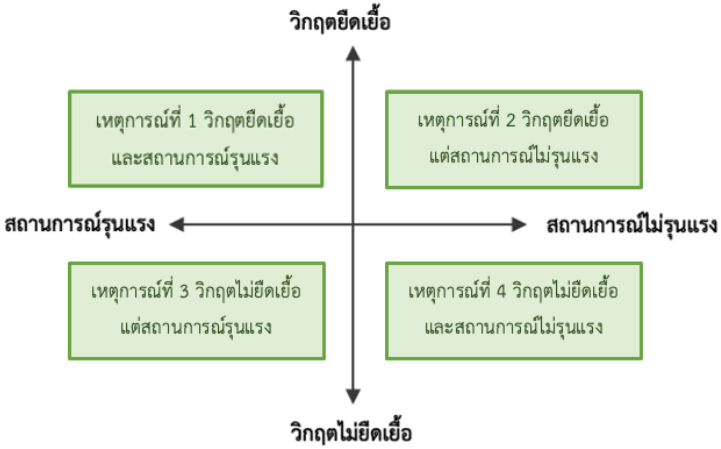
เหตุการณ์ที่ 1 : วิกฤตยืดเยื้อและสถานการณ์รุนแรง มีไวรัสที่กลายพันธุ์ในอนาคต รัฐบาลไม่สามารถบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของโรคได้ ส่งผลให้วิกฤตมีความยืดเยื้อ ประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อ และผู้เสียชีวิตเพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมาก

เหตุการณ์ที่ 2 : วิกฤตยืดเยื้อแต่สถานการณ์ไม่รุนแรง ไม่มีไวรัสที่กลายพันธุ์ในอนาคต แต่รัฐบาลไม่สามารถบริหารจัดการสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้วิกฤตมีความยืดเยื้อ ประเทศไทยอาจมีผู้ติดเชื้อ และผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นบ้างเล็กน้อย

เหตุการณ์ที่ 3 : วิกฤตไม่ยืดเยื้อแต่สถานการณ์รุนแรง มีไวรัสที่กลายพันธุ์ในอนาคต ประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อ และผู้เสียชีวิตเพิ่มมากขึ้นในช่วงต้น แต่รัฐบาลสามารถจัดหาวัคซีนที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถควบคุมและจัดการโรคได้ สามารถเริ่มเปิดประเทศได้ในบางพื้นที่

เหตุการณ์ที่ 4 : วิกฤตไม่ยืดเยื้อและสถานการณ์ไม่รุนแรง ไม่มีไวรัสที่กลายพันธุ์ในอนาคตรัฐบาลสามารถจัดหาวัคซีนที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถควบคุมและจัดการโรคได้อย่างรวดเร็ว สามารถเปิดประเทศได้อย่างเต็มรูปแบบ

หลังจากที่มองเห็นภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นทั้ง 4 ภาพแล้ว ในขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ ว่าจะเลือกมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตภาพใด หรือว่าควรที่จะกระจายความเสี่ยงด้วยการจัดสรรทรัพยากรไปให้ทุกภาพอนาคตอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ การตัดสินใจว่าองค์กรควรจะเดินไปในทิศทางไหน หรือเดินทางไปตามภาพอนาคตใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ ทัศนคติส่วนตัวและประสบการณ์ของผู้บริหาร หรือความกล้าในการเลือกอนาคตที่องค์กรต้องการจะเดินไป ผู้บริหารบางคนอาจมีความมั่นใจสูงและต้องการที่จะมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตเพียงภาพเดียว ซึ่งถ้าเลือกถูกภาพหรือถูกทาง บริษัทก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเลือกผิดก็จะส่งผลให้บริษัทเกิดความเสียหายได้มากเช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะสรุปว่าการตัดสินใจแบบไหนเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด (กุลเชษฐ์ มงคล, 2563ข)



ภาพที่ 2 ภาพเหตุการณ์ในอนาคต กรณีวิกฤตโควิด 19

วิธีการเลือกฉากทัศน์ (ภาพอนาคต)

แม้ว่าการตัดสินใจเลือกภาพในอนาคตจะเป็นเรื่องที่ยาก Hines and Bishop (2015) และ Hines (2019) ได้นำเสนอวิธีการเลือกว่าองค์กรควรที่จะตัดสินใจเลือกภาพอนาคตภาพใดโดยมีทั้งสิ้น 4 วิธีได้แก่

1. การเลือกมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตเพียงภาพเดียวที่องค์กรมีความมั่นใจว่าภาพอนาคตนี้จะต้องเกิดขึ้นจริงอย่างแน่นอน วิธีนี้เหมาะสมในกรณีที่องค์กรได้ทำการคาดการณ์อนาคตอย่างมีระบบ มีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างครบถ้วน รวมถึงมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ที่มีความสำคัญ (Weak Signal) ที่เกิดขึ้นและเป็นตัวชี้นำ (Lead Indicator) ไปสู่อนาคตที่มีความชัดเจน

2. การเลือกมุ่งเน้นที่ภาพใดภาพหนึ่งเป็นหลักและให้ความสำคัญกับภาพอนาคตนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงให้ความสำคัญกับภาพอนาคตภาพอื่น ๆ อยู่บ้าง วิธีนี้เหมาะสมในกรณีที่องค์กรมีภาพอนาคตที่ชัดเจนเช่นเดียวกับวิธีการแรก แต่แตกต่างกันตรงที่องค์กรยังคงมองเห็นความเป็นไปได้ของภาพอนาคตอื่น ที่อาจจะเกิดขึ้น ถึงแม้จะมีโอกาสไม่มากก็ตาม

3. การเลือกให้ความสำคัญกับทุกภาพอนาคตเท่า ๆ กัน เพราะทุกภาพมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด วิธีการนี้เหมาะสมในกรณีที่องค์กรไม่มีความมั่นใจกับภาพใดภาพหนึ่งเป็นพิเศษ และพิจารณาว่าอนาคตอาจจะเป็นไปได้ทุกรูปแบบตามภาพที่คาดการณ์ ซึ่งภาพอนาคตทั้งหมดที่คาดการณ์อาจจะเกิดขึ้นบางภาพหรือเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั้งหมดก็เป็นได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามที่จะวางแผนและจัดสรรทรัพยากรให้กระจายไปหลาย ๆ ทางเพื่อป้องกันความเสี่ยง

4. การไม่เลือกมุ่งเน้นที่ภาพอนาคตภาพใดภาพหนึ่งเป็นพิเศษ แต่เลือกที่จะวางแผนทำอะไรบางอย่างที่สามารถตอบสนองกับทุกภาพอนาคต ไม่ว่าภาพอนาคตไหนจะเกิดขึ้นก็ตาม ในกรณีนี้ องค์กรจะต้องพยายามมองหาจุดร่วมของทุกภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการหาจุดร่วมดังกล่าวให้พบ จะช่วยทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยในทุกสถานการณ์

บทสรุป

องค์กรที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบท่ามกลางวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อม จะต้องเป็นองค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์และบริหารจัดการองค์กรแบบเชิงรุก การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถคิด วิเคราะห์ และค้นหาการเปลี่ยนแปลง เพื่อมองหาภาพในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์และการวางแผนอนาคตอย่างมีกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) ซึ่งส่งผลให้องค์กรที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์กรที่ยากต่อการถูกฆ่าตาย (Disrupted) ไปจากอุตสาหกรรม อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีความคล่องแคล่ว (Agility) ยืดหยุ่น (Flexibility) ฟื้นตัวได้รวดเร็วในกรณีที่เจอภาวะวิกฤต (Resilience) และเป็นองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (กุลเชษฐ์ มงคล, 2563ก)

เอกสารอ้างอิง

กุลเชษฐ์ มงคล. (2562). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น .

_____. (2563ก). **การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) หลังวิกฤตโควิด-19 มุมมองที่ผู้บริหารควรมี**. ค้นเมื่อ 3 มกราคม 2564, จาก https://thestandard.co/strategic-foresight-after-the-crisis-covid-19/

_____. (2563ข). **ผู้บริหารจะตัดสินใจอย่างไร เมื่ออนาคตมีได้หลายรูปแบบ**. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2564, จาก https://thestandard.co/executive-decision-making-process/

Bishop, P. and Hines, A. (2012). **Thinking about future**. New York: Palgrave Macmillan

Chermack, J.T. (2011). **Scenario Planning in Organizations**. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Conway, M. (2016). **Foresight infused strategy: A how-to guide for using foresight in practice**. Melbourne: Thinking Future.

Conway, M. (2017) Surfacing the intangible: Using integral futures in strategy. **Compass Magazine**, April 2017, 2-4.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996). **Competing for the future**, Cambridge: Harvard Business Press.

Hines, A. (2019). When did it start?. **World Futures Review.,12**(1), 4-11.

_____. and Bishop, P. (2015). **Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight (2nd edition)**. Houston: Hinesight.

_____. and Gold, J. (2015). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. **Technological Forecasting and Social Change**, 101, 99–111.

Lum, K.A.R. (2016). **4 steps to the future: A quick and clean guide to creating foresight**. Oxford: Vision Foresight Strategy LLC.

Lustig, P. (2017). **Strategic foresight: Learning from the future**. Axminster: Triarchy Press.

Sarpong, D. (2016). Scenario planning: Methodologies, methods and shifting conceptual landscape. **International Journal of Foresight and Innovation Policy.,10**(2), 75-87

Schoemaker, H.J.P. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. **MIT Sloan Management Review**, Winter, 25-40.

Shell International BV. (2020). **Scenarios: An explorer's guide**. Retrieved 14 February 2021, from https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the- future/earlier-scenarios/_jcr_content/par/expandablelist/expandablesection_842430368.stream/1519772592201/f5b043e97972e369db4382a38434d4dc2b1e8bc4/shell-scenarios-explorersguide.pdf

Slaughter, R. and Hines, A. (2020). **The knowledge base of futures studies 2020**. Washington DC: Association of Professional Futurists.

Thompson, A. A., Peteraf, A. M., Gamble, E. J. and Strickland, J. A. (2019). **Crafting and executing strategy**. Irwin: McGraw-Hill.

Wheelen, L. T. and Hunger D. J. (2018). **Strategic management and business policy**. New Jersey: Pearson Education, Inc.A.