

# โลกไร้ดุลยภาพ

## World out of Balance

เรียบเรียง นายหนพเก้า ห่อนบุญheim

นักพัฒนาระบบราชการ 6ว

สำนักงาน ก.พ.ร.

บรรดาผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและภัยคุกคามซ่อนแฝงอยู่มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไร้ดุลยภาพของโลกในอนาคต โดยเฉพาะการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสี่ยง อันจะทำให้สามารถควบคุมทิศทางและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จและรักษาความอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในท้ายที่สุด

Paul A. Laudicina ในหนังสือ **World Out of Balance**<sup>1</sup> ได้เสนอให้เราต้องพยายามตระหนักถึงการเตรียมปฏิบัติตัวและสร้างความเข้าใจถึงสภาพของโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร้ดุลยภาพ โดยได้เสนอแนะกรอบแนวความคิดในการสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลก ตลอดจนเสนอมุมมองที่ตรงประเด็นว่าโลกธุรกิจในอนาคตจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมใดบ้าง นอกจากนี้ยังได้เน้นว่าองค์กรที่พยายามสร้างคุณค่า (value building) นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์และมองภาพทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีความระมัดระวังและเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น อันทำให้เราและองค์กรของเราสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการนี้ผู้เขียนหนังสือดังกล่าวได้วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ๆ รวม 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลกในอนาคต อันได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์
2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มใหม่
4. ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. แนวโน้มการวางระเบียบกฎหมายและการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์

<sup>1</sup> Paul A. Laudicina, **World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage** (New York: McGraw-Hill, 2005).

## กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

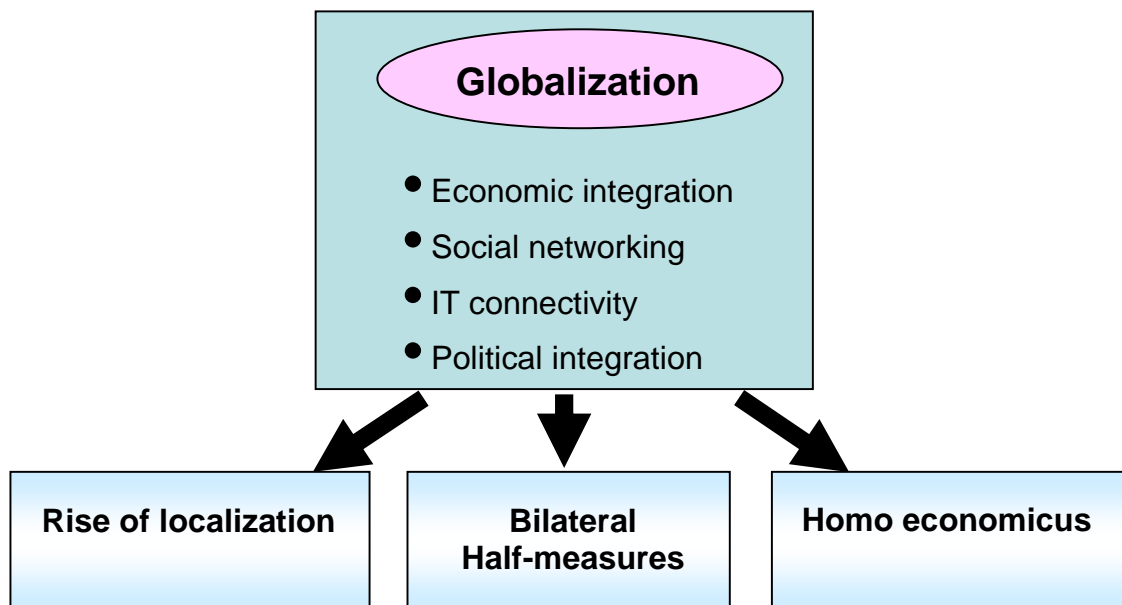
กระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีลักษณะไม่คงที่หรือเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของโลกในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาความเจริญอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ชาวยุโรปเริ่มติดต่อทางการค้ากับชาวโลกโดยทางเรือ มีการล่าอาณานิคมเพื่อสร้างความมั่งคั่ง จนมาถึงในยุคอุตสาหกรรมซึ่งมีความเชื่อกันว่าประเทศที่มีอำนาจจะต้องมีขีดกำลังที่มีความเข้มแข็ง และมีเครื่องจักรจำนวนมาก ทำให้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทางด้านอุตสาหกรรมการผลิต เรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง ต่อมาเมื่อโลกมีความทันสมัยมากขึ้นจึงได้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งบริษัทธุรกิจต่าง ๆ เริ่มขยายอาณาเขตการทำธุรกิจไปทั่วโลกจนเกิดความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในแต่ละประเทศเข้าด้วยกัน

ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างการขยายตัวอย่างรวดเร็วของการบริการขนส่ง การพัฒนาเครือข่ายด้านการติดต่อสื่อสาร อันเป็นผลทำให้บริษัทธุรกิจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดแนวคิดโลกการค้าเสรีไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงเขตการค้าเสรี การเคลื่อนย้ายของเงินทุนในตลาดโลก เป็นผลให้เกิดการตีกรอบระเบียบทางการค้าขึ้นมาบีบบังคับให้ประเทศต่าง ๆ เข้าสู่ระบบโลกาภิวัตน์ภายใต้การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการทางการค้าขององค์การระหว่างประเทศและประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ รวมทั้งก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างความร่ำรวยและความยากจนในประเทศต่าง ๆ

ทั้งนี้ กระแสโลกาภิวัตน์เป็นกระแสที่ไม่อาจหยุดยั้งได้ ซึ่งการที่ประเทศจะดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปจำเป็นต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีการวางโครงสร้างการบริหารจัดการเศรษฐกิจในประเทศและการประเมินหรือการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่แม่นยำ เพื่อสามารถควบคุมทิศทางการจัดการกับกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ให้เกิดผลกระทบมากจนประเทศไม่สามารถรองรับได้ สำหรับตัวบ่งชี้สำคัญรวม 4 ประการที่ขับเคลื่อนทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การบูรณาการทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (Economic integration) เครือข่ายเชื่อมโยงทางสังคม (social networking) การติดต่อสื่อสารถึงกันผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology connectivity) และการบูรณาการทางการเมือง (political integration)

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Sub-scenarios) อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านกระแสโลกาภิวัตน์ ในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ดังนี้

แผนภาพที่ 1 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านกระแสโลกาภิวัตน์



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 40.

1. การเติบโตของท้องถิ่นวิวัฒน์ (Localization) โลกในอนาคตจะมีการเติบโตขึ้นของท้องถิ่นวิวัฒน์หรือท้องถิ่นวัฒนา ซึ่งผู้เขียนได้พยายามอธิบายว่า การสร้างให้เกิดกระแสนิยมในเรื่องของท้องถิ่น อันมีแนวคิดตรงกันข้ามกับเศรษฐกิจแบบแยกส่วนตามกระแสหลักของสถาบันระหว่างประเทศ เช่น IMF จะทำให้ประเทศและองค์กรต่าง ๆ มีโอกาสที่จะเติบโตและมั่นคงยิ่งขึ้น กระบวนการโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดกระแสท้องถิ่นนิยม โดยเฉพาะการที่ชุมชนหรือประเทศจะต้องพยายามพึ่งพาตนเองในทางเศรษฐกิจและการเมืองของตนเองให้มากขึ้นในการเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจการเงิน สังคม การเมืองระดับมหภาคของโลกภายนอก ถึงแม้ว่าภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่โลกรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเพราะข่าวสารข้อมูลเชื่อมต่อถึงกันหมด ระบบการเงินของโลกไหลถ่ายเทอย่างคล่องตัว และมีความเสรีทางการค้ามากขึ้น แต่ก็พบว่าบรรดาประเทศต่าง ๆ ต้องมีการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นของประเทศตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิตของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามหาศาล

2. ข้อตกลงทางการค้าโดยวิธีการประณีประณอมระหว่างประเทศคู่สัญญา (Bilateral Half-Measures) ถึงแม้ว่าแนวโน้มในอนาคตได้แก่ความพยายามในการผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกระดับทั้งในระดับพหุภาคี ภูมิภาค และทวิภาคี แต่ก็พบว่าแนวโน้มของการเจรจาร่วมมือทางการค้าร่วมกันระหว่างสองประเทศจะมีเพิ่มมากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อการเล่นแปรของภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและการเมืองโลก นอกจากนี้รูปแบบของการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทาง

ภาษีจะถูกนำมาใช้ในการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อให้สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิดเสรีจะต้องเผชิญกับสภาพทางการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น ไม่ว่าจะในระดับของการเจรจาทางการค้า กฎหมายความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ข้อตกลงด้านการลงทุน ภายใต้สนธิสัญญาทางการค้าระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

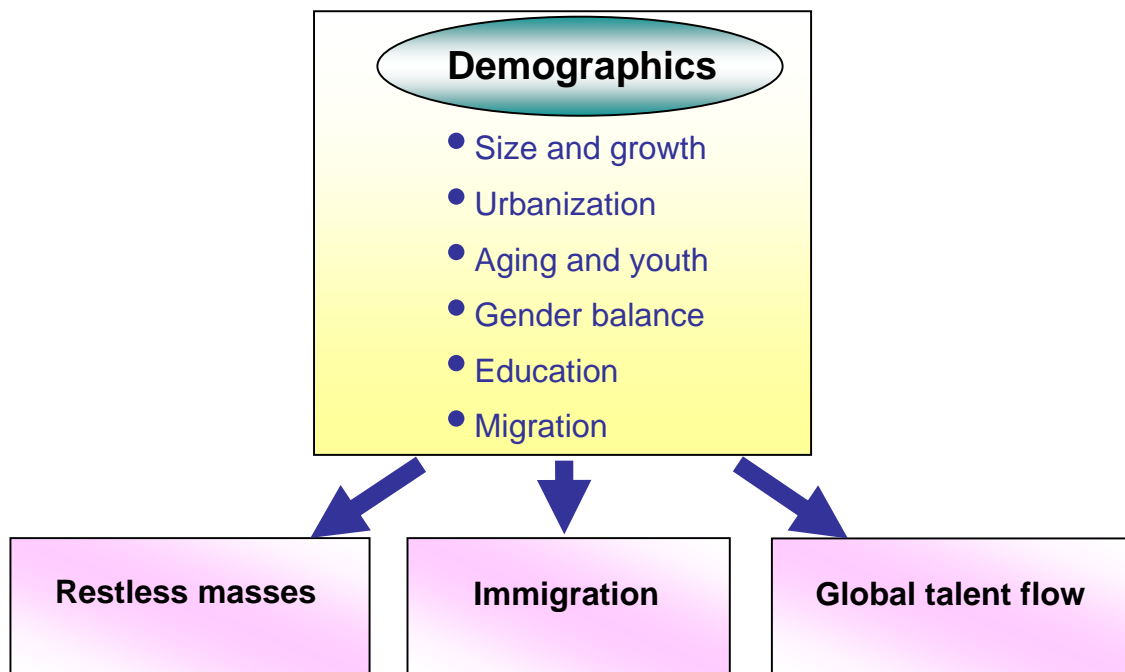
3. **สัตว์เศรษฐกิจ (Homo economicus)** โครงสร้างทางสังคมเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศที่เปิดเสรีทางการค้าที่เชื่อมั่นในกลไกราคาและตลาดเสรีนิยม (เช่น ตลาดมีความสมบูรณ์ เข้าออกจากตลาดได้เสรี มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ และมุ่งหวังประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศตนเอง) ประเทศเหล่านี้จะกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่สำคัญในอนาคต เรื่องการค้าเสรี การเคลื่อนไหวเข้าออกของเงินทุนจากนอกประเทศ ยังคงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อไปและทวีความรุนแรงมากกว่าทศวรรษ 1990 ผู้เขียนให้ความเห็นว่าประเทศสหรัฐอเมริกา จีน และอินเดียจะได้ประโยชน์จากอำนาจต่อรองทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในเรื่องของกฎระเบียบทางการค้าต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าการค้าและการบริการของแต่ละประเทศจะเพิ่มสูงขึ้น มีการขยายการจ้างแรงงานจากประเทศพัฒนาแล้วไปสู่ประเทศในโลกที่สาม โดยเฉพาะประเทศจีนจะเป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าที่สำคัญที่สุด เพราะมีความได้เปรียบในด้านแรงงานและทรัพยากรอื่น ๆ

## **การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก (Demographics)**

โครงสร้างประชากรของโลกในอนาคตจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราการเจริญพันธุ์ (fertility rates) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจำนวนประชากรของโลกมีแนวโน้มที่จะลดลง ดังจะเห็นได้จากอัตราการเจริญพันธุ์ของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนามีแนวโน้มลดลง อันเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผู้หญิงจะมีการศึกษาดีขึ้นทำให้มีโอกาสทำงานและมีความเป็นอิสระทางการเงินสูง สภาพวิถีชีวิตที่อยู่อาศัยแบบเมืองใหญ่และค่าใช้จ่ายค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นต้น ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นพบว่าอัตราการเกิดต่ำ แต่ประชากรมีอายุขัยเฉลี่ยสูงสุดในโลก ทำให้จำนวนประชากรเริ่มลดลงและประชากร 1 ใน 3 มีอายุสูงมากกว่า 65 ปี ซึ่งในไม่ช้าก็อาจจะไม่มีคนในวัยหนุ่มสาวเพียงพอที่จะดูแลคนสูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ประเทศดังกล่าวนี้จึงจำเป็นต้องพยายามหาหนทางที่จะเพิ่มผลิตภาพในการผลิต (productivity) ซึ่งคนในวัยทำงานจะต้องมีความสามารถในการผลิตสูงขึ้น หรืออาจจำต้องยอมรับเอาแรงงานอพยพจากชาติอื่นเข้ามาในประเทศตนเองตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีในระดับภูมิภาค

ความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านโครงสร้างประชากรดังกล่าวมีตัวบ่งชี้สำคัญๆ ได้แก่ช่วงอายุและขนาดการเติบโตของประชากรที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตจากภาคเกษตรมาเป็นภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์ ประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มลดลง ผู้สูงอายุจะมีเพิ่มมากขึ้น การตัดสินใจของรัฐบาลเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและการประกันสังคม ระดับการศึกษาของประชากร ความเท่าเทียมของเพศชายและหญิง และการอพยพของแรงงาน

แผนภาพที่ 2 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านประชากร



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 71.

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านโครงสร้างประชากรในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ดังนี้

1. กลุ่มคนจะวุ่นวายใจและมีภาระหนักอกขึ้น (Restless masses) จากการเปลี่ยนแปลงของประชากรโลกส่งผลให้เกิดความผันผวนทางด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ ประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนาจะเหนื่อยขึ้นในการสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการครองชีพของครัวเรือน คนในวัยทำงานจะอพยพเข้ามาทำงานในเมืองใหญ่ๆ เพื่อต้องการได้รับการดำรงชีวิตที่สุขสบายขึ้น ประเทศที่ยากจนจะไม่สามารถสร้างงานรองรับกับคนที่ต้องการทำงาน ประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีปัญหาเรื่องเงินสงเคราะห์และระบบประกันสุขภาพของผู้สูงอายุซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก

แรงงานที่มีทักษะความรู้ที่อพยพเข้าไปทำงานในประเทศพัฒนาเพื่อแสวงหาเงินเดือนสูงอาจมีแนวโน้มลดลงเพราะประเทศพัฒนาเหล่านั้นจะไม่ยอมให้เข้าไปทำงานได้อีก

2. การอพยพแรงงาน (Immigration queue) ประเทศที่พัฒนาแล้วจะต้องการแรงงานเข้ามาทำงานทดแทนแรงงานของประเทศตนที่ขาดแคลน (เพื่อเข้าไปทำงานขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ) เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย แต่จะจำกัดเฉพาะแรงงานที่มีทักษะสูงหรือ การศึกษาสูง

3. การเคลื่อนย้ายของแรงงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถระดับสูงอย่างเสรี (Global talent flow) ในอนาคตแรงงานชั้นสูงจะขาดแคลนในทุกสาขาอาชีพ ตลาดแรงงานจะเปิดกว้าง แรงงานทักษะชั้นสูงจะหลั่งไหลเข้าไปทำงานยังประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น จีน เกาหลี และมาเลเซีย ในทางกลับกันประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะขาดแคลนแรงงานประเภทไร้ทักษะ จึงอาจจำเป็นต้องมีการนำเข้าแรงงานดังกล่าวจากประเทศกำลังพัฒนาสูงขึ้น

## **ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ (The New Consumer)**

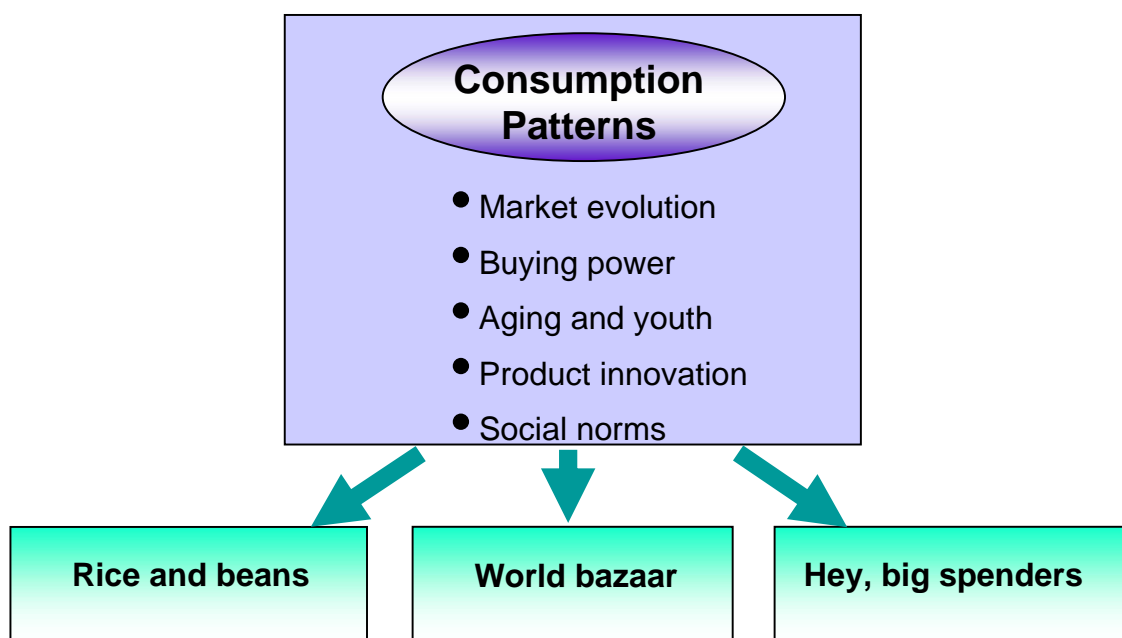
การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางด้านประชากรส่งผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของการบริโภคและลักษณะของกลุ่มผู้บริโภค ผลการศึกษาพบว่าประมาณร้อยละ 80 ของผู้บริโภคระดับกลางได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของประชากร โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น จีนจะมีจำนวนผู้บริโภคในระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 595 ล้านคน และอินเดียจะมีจำนวนผู้บริโภคระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 30-40 ล้านคนทุกปี ทำให้กลายเป็นประเทศที่มีอำนาจซื้อมากขึ้นและเข้ามาทดแทนประเทศในแถบอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ผลจากการเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้ระบบตลาดและกลุ่มผู้บริโภคใหม่เกิดวิวัฒนาการอย่างซับซ้อนขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการอัดรายการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคคลต่างเชื้อชาติที่เกิดในประเทศพัฒนา รวมถึงบรรดาชนกลุ่มน้อยหรือบุคคลต่างสัญชาติที่ได้อพยพเข้าไปประกอบอาชีพในประเทศดังกล่าวมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะและพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างออกไปเพราะได้เข้ามาทดแทนกลุ่มผู้บริโภคดั้งเดิมของประเทศนั้น ๆ ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีจำนวนประชากรเชื้อชาติอื่นเข้ามาอาศัยปะปนและประกอบอาชีพอยู่มากขึ้น เช่น แอฟริกา เอเชีย และลาตินอเมริกา เป็นต้น

สำหรับตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคกลุ่มใหม่ซึ่งมีรูปแบบการบริโภคที่หลากหลายไปจากเดิมได้แก่วิวัฒนาการของระบบตลาด (Market Evolution) กลุ่มประเทศที่มีอำนาจซื้อสินค้าบริโภค (Buying Power) อายุของกลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มผู้บริโภควัยทำงาน (Aging and youth) การคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ (Product Innovation) บรรทัดฐานทางสังคมโลกเปลี่ยน

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรูปแบบและพฤติกรรมผู้บริโภคในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ไว้ดังนี้

แผนภาพที่ 3 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านกลุ่มผู้บริโภคใหม่



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 99.

1. **สินค้ามีคุณภาพและราคาถูก (Rice and Beans)** หากอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกค่อย ๆ ลดลงและกลุ่มผู้บริโภคในระดับกลาง (คนวัยทำงาน) มีจำนวนมากขึ้น ผู้บริโภคในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาอาจจะมีอำนาจซื้อและความต้องการสูงกว่า องค์กรธุรกิจจึงควรจะเตรียมพร้อมที่จะหาทางผลิตสินค้าที่มีคุณภาพแต่ราคาไม่สูงมากนักเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคระดับกลาง รวมทั้งการแสวงหาตลาดในต่างประเทศโดยอาศัยวิธีการขยายหรือพัฒนาตราผลิตภัณฑ์ (brand) หรือร่วมทุนกับบริษัทที่เป็นเจ้าของตราผลิตภัณฑ์ในระดับประเทศหรือภูมิภาคดังกล่าว เป็นต้น

2. ตลาดการค้าขายตัวทั่วโลก (World Bazaar) หากภาวะเศรษฐกิจของโลกยังคงอยู่ในระดับของการเจริญเติบโตที่มั่นคงเหมือนในปัจจุบันจะส่งผลทำให้ความต้องการของผู้บริโภคมีโอกาสขยายวงกว้าง บริษัทที่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามลักษณะเฉพาะกลุ่ม (segment) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มจะมีความได้เปรียบบริษัทอื่น ส่วนบริษัทใหม่ที่ต้องการขยายตลาดไปแหล่งใหม่จะต้องเริ่มใช้ความพยายามในการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และราคาที่ถูกลงกว่าเพื่อเสนอต่อกลุ่มลูกค้า การใช้เทคโนโลยียังคงมีความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตหรืออื่น ๆ

3. กลุ่มลูกค้ามือเติบ (Big Spenders) หากประเทศกำลังพัฒนามีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลทำให้กลุ่มผู้บริโภคซึ่งอยู่ในวัยทำงานผู้มีรายได้และกำลังซื้อสูงมักจะนิยมบริโภคหรือซื้อสินค้าที่ทันสมัย หรือมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีสูงจากประเทศในแถบอเมริกาและยุโรป ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคในประเทศจีนและอินเดีย เป็นต้น

## **ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Resources and the Environment)**

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของประชากรและอายุเฉลี่ยของประชากรที่ยืนยาวขึ้น โดยเฉลี่ยประชากรโลกจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 75 ล้านคนต่อปี หรือจะมีประมาณ 6,750 – 7,000 ล้านคนใน 10 ปีข้างหน้า ประชากรที่เพิ่มมากขึ้นก่อให้เกิดผลทั้งการทำให้ทรัพยากรหมดสิ้นไปและเกิดปัญหามลภาวะมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่มีการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าเพื่อค้าขายสร้างความมั่งคั่งแบบเศรษฐกิจทุนนิยมและสนองความต้องการอันมีอย่างไม่จำกัดของมนุษย์ก็เป็นอีกสาเหตุสำคัญที่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลก นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งเสริมให้มนุษย์เป็นนักบริโภคนิยมหรือวัตถุนิยมมากขึ้น ประชากรในประเทศพัฒนาและกำลังพัฒนาในอนาคตจะมีความต้องการใช้พลังงานจากทรัพยากรธรรมชาติ (พลังงานไฟฟ้าจากน้ำมัน ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติ) ซึ่งมีแนวโน้มที่อาจจะหมดไปในอนาคต

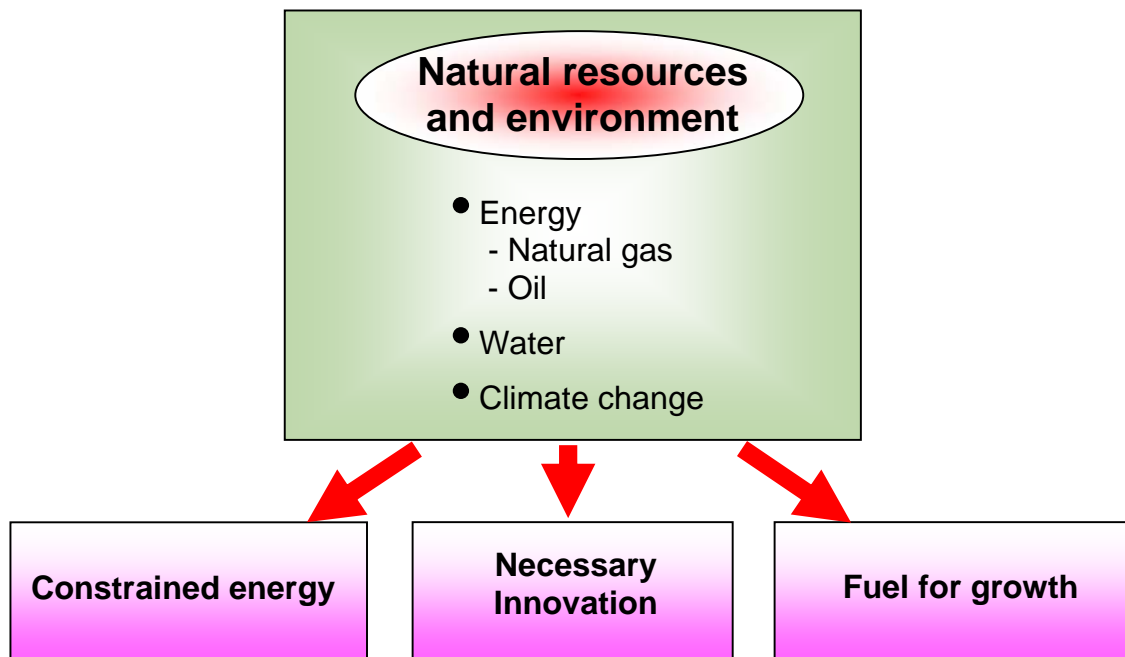
ผู้เชี่ยวชาญถึงตัวบ่งชี้สำคัญที่แสดงถึงแนวโน้มและปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกได้แก่การขาดแคลนน้ำเพื่อการผลิตและการอุปโภคบริโภค อัตราการบริโภคน้ำต่อประชากรเพิ่มขึ้น มลพิษทางน้ำมีแนวโน้มสูงขึ้น และขาดการปรับสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ของน้ำอย่างเหมาะสม การใช้พลังงานเชื้อเพลิงฟอสซิล (น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และถ่านหิน) มีสูงขึ้น การใช้พลังงานหมุนเวียน (พลังงานน้ำ แสงอาทิตย์ ลม และชีวมวล) ยังมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย และ



ไม่มีการค้นพบพลังงานทดแทนใหม่ ๆ เพิ่มเติม รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพอุณหภูมิและอากาศของโลกอันเป็นผลมาจากภาวะเรือนกระจกและชั้นโอโซนในบรรยากาศของโลกถูกทำลาย

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกตามตัวบ่งชี้ที่ได้กล่าวมา ผู้เขียนได้สรุปภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต 10 ปีข้างหน้าไว้ดังนี้

**แผนภาพที่ 4** ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 136.

**1. พลังงานมีอย่างจำกัด (Constrained Energy)** การใช้พลังงานจะเป็นไปอย่างจำกัดและเข้มงวดยิ่งขึ้น ประเทศที่มีแหล่งพลังงานเป็นทรัพยากรจะพยายามสำรองเก็บไว้ใช้ในอนาคตมากขึ้น ส่วนประเทศที่มีการบริโภคพลังงานมาก เช่น สหรัฐอเมริกา จีน รัสเซีย จะพยายามหาแหล่งพลังงานใหม่ ๆ รวมทั้งจะใช้พลังงานทดแทนมากขึ้นเพราะไม่ก่อให้เกิดมลภาวะป็นพิษต่อโลก

**2. นวัตกรรมที่มีความจำเป็น (Necessary Innovation)** โลกในอนาคตจะมีการคิดค้นนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อที่จะหาพลังงานทดแทนที่อาจหมดไปอย่างเช่นน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติและถ่านหิน ประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา พยายามค้นหาแหล่งน้ำมันในทวีปอาร์กติก มีการพัฒนาระบบใหม่ ๆ ในการผลิตไฟฟ้าจากถ่านหินเพื่อให้กระทบกับสภาพแวดล้อมน้อยลง รวมทั้งประเทศ

ต่าง ๆ ได้ออกกฎระเบียบในการควบคุมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปตามความจำเป็นและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. พลังงานเพื่อการพัฒนา (Fuel for Growth) อาจจะมีการใช้พลังงานน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และพลังงานอื่น ๆ เท่าที่จำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งประเทศต่าง ๆ จะดำเนินนโยบายให้ความช่วยเหลือบริษัทธุรกิจของประเทศตนให้มีการใช้พลังงานอย่างอนุรักษ์

### **การวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์ (Regulation and Activism)**

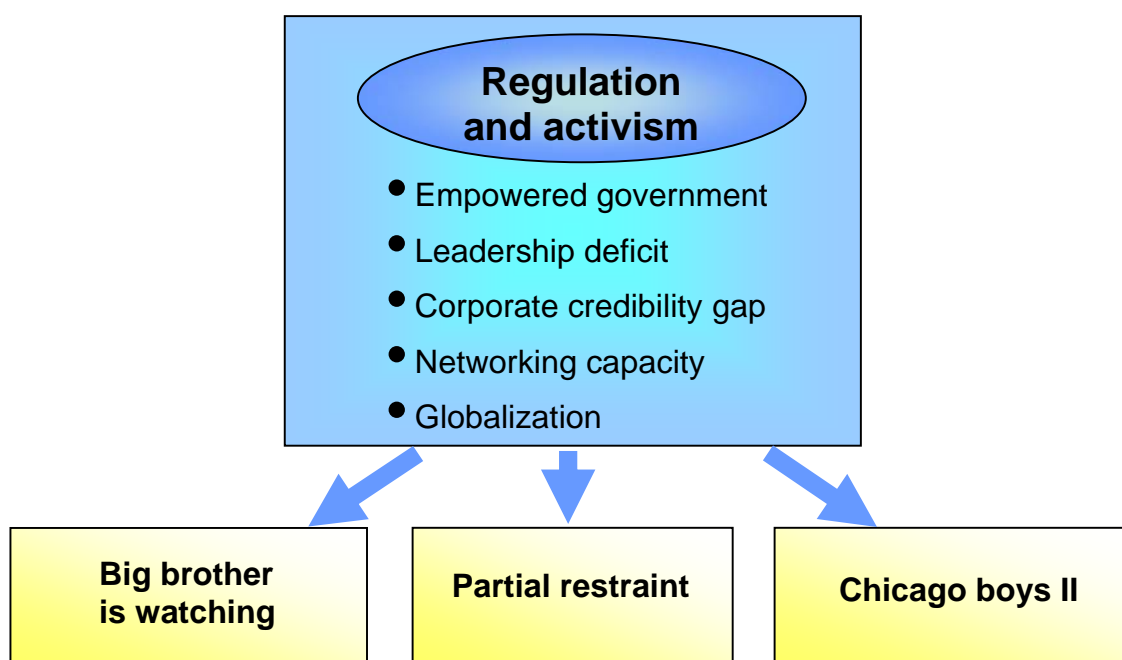
การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ มาตรการ และนโยบายทางการดำเนินการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการเคลื่อนไหวหรือการดำเนินการของกลุ่มต่อต้านการดำเนินนโยบายด้านการเมือง การค้า และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลให้เกิดภูมิทัศน์เศรษฐกิจและการเมืองโลกใหม่ การเปลี่ยนแปลงการค้าโลกจะเป็นไปในทิศทางที่แต่ละประเทศต้องแสวงหาความร่วมมือใหม่ ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานกฎหมาย ระเบียบ การค้าและธุรกิจมีลักษณะเป็นเครือข่ายการผลิตนานาชาติที่เชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

การดำเนินงานขององค์การการค้าโลกที่ผ่านมาไม่ได้ทำให้หลาย ๆ ประเทศเกิดความเชื่อมั่นเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดความร่วมมือกันเองระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคและทวีปมากขึ้น มีการเพิ่มรูปแบบใหม่ ๆ ในการปกป้องทางการค้าโดยใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีมากขึ้น เช่น ในด้านของการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก นอกจากนี้ในหลายประเทศที่กำลังพัฒนาขาดอำนาจในการเจรจาต่อรองการค้ากับประเทศมหาอำนาจ นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติและองค์กรพัฒนาภาคเอกชนต่างก็มีแนวโน้มเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจมากขึ้น ส่งผลให้รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ต้องพยายามกำหนด กฎ ระเบียบ เพื่อคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของบริษัทธุรกิจและเศรษฐกิจของตนเองในอนาคต ประเทศต่าง ๆ จะต้องจับตามองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อนำมาวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของตนให้พร้อมที่จะรับมือกับความผันผวนที่จะเกิดขึ้น

ผู้เขียนมองว่าการขาดผู้นำประเทศหรือผู้กำหนดนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ (leadership deficit) อาจกลายเป็นปัญหาสำคัญในอนาคต ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเทคโนโลยีชีวภาพและนาโนเทคโนโลยีจะก่อให้เกิดปัญหาเรื่องกฎระเบียบในการควบคุมกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย การละเมิดลิขสิทธิ์ทางการค้าและลิขสิทธิ์สินทรัพย์ทางปัญญาจะมีมากขึ้นทำให้จำเป็นต้องออกกฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์ทุกชนิดและทรัพย์สินทางปัญญาอันเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจใหม่ (Knowledge-based economy) ทั้งนี้ รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มี

ความสามารถในการจัดการกับสภาพแวดล้อมใหม่ของโลกดังกล่าวเพื่อทำหน้าที่ติดตามความเคลื่อนไหวของการเมืองระหว่างประเทศที่มีอิทธิพลต่อประเทศของตน รวมถึงกำกับดูแลอัตราแลกเปลี่ยน การควบคุมดุลการค้าและดุลการชำระเงินของประเทศ ตลอดจนคอยเฝ้าระวังติดตามเรื่องกฎระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อจะได้ออกมาตราการและกฎหมายให้สอดคล้องกับกฎกติกาขององค์การระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนภาพที่ 5 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนเกี่ยวกับการวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 167.

เมื่อพิจารณาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการออกกฎระเบียบ และความเคลื่อนไหวเรียกร้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวบ่งชี้ที่กล่าวมา ผู้เขียนได้สรุปถึงภาพอนาคตที่มีโอกาสความเป็นไปได้ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้าไว้ดังนี้

1. พี่เบิ้มกำลังเฝ้ามอง (Big brother is watching) ภาครัฐจะมีการลดบทบาทและกระจายอำนาจออกไปมากขึ้น โดยจะทำหน้าที่เป็นผู้กำกับหรือควบคุมเชิงนโยบาย มีการออกกฎระเบียบข้อกำหนด และมาตรการที่เข้มงวดกับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน เพื่อปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และความเป็นอยู่ของประชาชนโดยรวม รวมทั้งป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ ภาครัฐอาจจะใช้มาตรการทางภาษีและนโยบายทางการคลัง (การใช้จ่ายภาครัฐ) มาควบคุมมากขึ้น ในส่วนของกลุ่มอนุรักษ์หัวรุนแรงอาจจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อกดดันการกำหนด

นโยบายของรัฐและการดำเนินธุรกิจที่ผิดจริยธรรมและที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งต่อต้านบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาทำธุรกิจด้วยการเอาเปรียบประเทศของคน

2. การควบคุมเพียงบางส่วน (Partial Restraint) ภาครัฐ เอกชน และกลุ่มอนุรักษ์หัวรุนแรงจะมีบทบาทเกื้อหนุนและเสริมกัน โดยรัฐจะมีการกำหนดนโยบาย ออกกฎระเบียบและมาตรการควบคุมเพียงบางส่วนที่สำคัญ และปล่อยให้ภาคเอกชนมีการดำเนินธุรกิจอย่างเสรีมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมผลักดันให้ภาคธุรกิจเอกชนกิจกรรมต่างๆ ที่บังเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ บริษัทธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น รวมทั้งจะต้องประสานความร่วมมือกับกลุ่มต่างๆ และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและเข้ามาแก้ไขปัญหาสังคมมากขึ้น

3. ภาครัฐลดบทบาทลง ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้มแข็งบทบาทมากขึ้น (Chicago Boy II) ในกรณีนี้บริษัทธุรกิจจะมีความก้าวหน้าและระบบตลาดการค้าโลกมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ บริษัทธุรกิจยักษ์ใหญ่จะพัฒนากิจการของตนให้มีความโปร่งใส สร้างภาพพจน์ที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก ส่วนบรรดากลุ่มต่อต้านหัวรุนแรง นักอนุรักษ์นิยม และองค์กรประชาสังคมยังคงเป็นตัวผลักดันที่มีพลังอำนาจต่อรองมากขึ้น ซึ่งองค์กรธุรกิจทั้งหลายจำเป็นต้องตั้งกลุ่มดังกล่าวเข้ามาเป็นพันธมิตรและร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อธำรงธุรกิจของตนให้อยู่รอดได้

## การสร้างภาพอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ผู้เขียนได้เสนอมุมมองที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีสาระสำคัญว่า องค์กรต่าง ๆ ควรเตรียมตัวที่จะควบคุมทิศทางความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เกิดการชุมนุมสนับสนุนวุ่นวายอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของโลกธุรกิจที่จะต้องเผชิญต่อไป เราสามารถจะเริ่มต้นกำหนดทิศทางในการควบคุมความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของโลกที่มีผลกระทบในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกทั้ง 5 ประการที่กล่าวมา และผสมผสานกับการวางภาพรวมในอนาคตเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยเฉพาะในแต่ละเรื่อง รวมทั้งมีมุมมองที่จะแสวงหาโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

กระบวนการขั้นพื้นฐานในการวางภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 6 ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถนำตัวขับเคลื่อน (drivers) การเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ประการดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการสร้างภาพที่มีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (scenarios) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวขับเคลื่อนทุกตัวและสามารถวางระบบแจ้งเตือนภัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

แผนภาพที่ 6 กระบวนการขั้นพื้นฐานในการสร้างภาพอนาคตที่จะอาจจะเกิดขึ้น



ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 173.

ผู้เขียนได้นำเสนอภาพอนาคตสามรูปแบบ ครอบคลุมเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ครอบคลุมตั้งแต่กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) จนถึงกรณีเลวร้ายที่สุด (Worst Case) ตามลำดับ ดังนี้

1. โลกที่ประกอบเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (Patchwork World)

ในปี ค.ศ. 2015 เศรษฐกิจโลกอาจจะอยู่ในภาวะซบเซา ประเทศอุตสาหกรรมจำเป็นต้องแสวงหาตลาดในประเทศใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งนี้ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอุตสาหกรรมในกลุ่มสหภาพยุโรป(European

Union) อาจได้รับประโยชน์จากสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาในอนาคตเพราะมีศักยภาพในการกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เร็วกว่า รวมทั้งมาตรการกีดกันทางการค้าและมาตรการกำแพงภาษีของประเทศมหาอำนาจจะเป็นปัจจัยที่ทำลายเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น จีน และประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความช่วยเหลือจากภาครัฐในด้านการเงินให้กับภาคเอกชนและสังคมจะมีแนวโน้มลดลง ในบางประเทศ เช่น ออฟกานิสถาน และโซมาเลียจะมีปัญหาเรื่องความมั่นคงจากเครือข่ายของผู้ก่อการร้าย การฟอกเงินผิดกฎหมาย การค้าอาวุธและยาเสพติด นอกจากนี้การใช้ทรัพยากรในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา เช่น จีน และอินเดีย จะมีเพิ่มสูงขึ้นจนต้องมีการแสวงหาแหล่งพลังงานสำหรับประเทศของตนเองเพิ่มขึ้น ในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจะมีโอกาสที่สภาพบรรยากาศของประเทศที่ใช้พลังงานสูงขึ้นมีผลกระทบมากขึ้นตามไปด้วย ในส่วนของภาครัฐจะมีการออกกฎระเบียบควบคุมได้เพียงบางส่วนซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งหมด ภาครัฐมีการออกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคกับบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่และจะส่งผลกระทบต่อขยายการลงทุนของบริษัทธุรกิจข้ามชาติ

## 2. การปกป้องและรักษาตนเอง (Castles and Moats)

ในกรณีดังกล่าวนี้ บรรดาประเทศและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั้งหลายต่างมีความพยายามที่จะป้องกันตัวเองจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันต่าง ๆ เช่น สงคราม อาชญากรรม ผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ การแข่งขันในการแสวงหาทรัพยากร และโรคระบาด ซึ่งภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบทำให้สภาพเศรษฐกิจทั่วโลกคงที่ ไม่มีการขยายการค้าการลงทุนมากไปกว่าในปัจจุบัน เพราะว่ามีอัตราเสี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้สูง กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 2015 จะมีความไม่แน่นอนในเรื่องภัยพิบัติรวมทั้งโรคภัยและภัยธรรมชาติต่าง ๆ ผู้ก่อการร้ายยังคงก่อความสงบสุขและสันติภาพของมนุษยชาติ โดยยังคงมีเป้าหมายอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและสถาบันสำคัญ ๆ ทั้งนี้ สงครามอาจเกิดขึ้นได้ในหลายแห่งไม่ว่าจะเป็นปากีสถานกับอินเดีย หรือจีนกับไต้หวัน เป็นต้น บรรดาประเทศกลุ่มตะวันตกอาจมีความวิตกในเรื่องของความมั่นคงของชาติและความเกลียดกลัวชาวต่างชาติ (Xenophobia) ที่เข้ามาแสวงหากำไรแข่งกับประชาชนในชาติ

สภาพเศรษฐกิจที่แน่นิ่งของสองประเทศมหาอำนาจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาอาจจะส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้สินค้าและบริการของทั้งสองประเทศให้ลดลง ซึ่งจะส่งผลทำให้เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มเข้าสู่สภาวะถดถอย หรืออาจจะเกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกก็เป็นไปได้ นอกจากนี้ กฎระเบียบเรื่องความมั่นคงทางการค้า และการปกป้องผลประโยชน์ของแต่ละประเทศจะถูกหยิบยกนำมาใช้เป็นเครื่องต่อรองด้านการเจรจาทางการค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อตกลงของ EU และ NAFTA ส่วนประเทศในแถบเอเชีย ญี่ปุ่น จีน มีแนวโน้มในการสร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาคเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคตที่จะสามารถต่อรองกับประเทศมหาอำนาจ

การบริโภคของประชากรมีแนวโน้มที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ภายในประเทศของตนเอง องค์กรธุรกิจจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกันที่การกำหนดราคาสินค้าที่ถูกลง และสร้างตลาดใน

ประเทศโดยการใช้ตราสินค้าระดับโลก ซึ่งผู้บริหารโคคกลุ่มคนวัยทำงานนิยมบริโภคสินค้าที่มีตราสินค้าชั้นนำ สินค้านำเข้าจะได้รับผลกระทบจากกำแพงภาษี ดังนั้นผู้ผลิตต้องใช้กลยุทธ์สร้างความไว้วางใจให้เกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้ากับผู้บริโภคด้วยคุณภาพสินค้าที่ดีและราคาถูก องค์กรธุรกิจต้องพิจารณาว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการในระดับโลกได้

### 3. การเปิดเสรีทางการค้าและความหวาดกลัว (Open Borders, Lingering Fears)

ในปี ค.ศ. 2015 เรื่องมาตรการตั้งกำแพงกีดกันทางการค้าและการลงทุนจะลดต่ำลง ทำให้มีกิจกรรมทางด้านการค้าระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ระดับรายได้ต่อหัวของประชากรของประเทศอุตสาหกรรมและกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะสูงขึ้น ทั้งนี้ประเทศสหรัฐอเมริกาและจีนจะกลายเป็นสองประเทศมหาอำนาจที่ได้รับประโยชน์จากการค้าระหว่างประเทศและครอบครองตลาดส่วนใหญ่ของโลก รวมทั้งเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจและการเมืองการปกครองที่สำคัญของโลก

ผู้กำหนดนโยบายในแต่ละประเทศอาจจะมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของนโยบายที่เคยดำเนินกันมาในช่วงปลายยุคศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งให้ความสนใจและสนับสนุนภาคธุรกิจเอกชนเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาหรือเปิดตลาดใหม่ ๆ ที่สำคัญเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องการสร้าง ความมั่นใจว่าประชาชนในประเทศของตนจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความปลอดภัย รวมถึงความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ตลอดจนการเพิ่มการใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสังคมสูงขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในระดับประเทศและรองรับผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้า

### การควบคุมความเสี่ยงในยุคแห่งความผันผวนอลหม่าน (Navigating Risks in Turbulent Times)

ในบทสรุปของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้มีการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer หรือ CIO) ในการรายงานเตือนภัยเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้บริหารสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมถูกต้องในแต่ละสถานการณ์ อันจะช่วยก่อให้เกิด “ความพร้อม” ในการเผชิญกับความผันผวนและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดวางระบบติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก การสร้างเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง รวมถึงการตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดในอนาคต โดยอาจจัดทำเป็นรายการ (checklist) เพื่อจำแนกหัวข้อตามภารกิจหลักขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้อธิบายว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายนอกหรือภายในองค์กรก็ได้

โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจภายใต้โลกของความผันผวนและเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงมากเพิ่มขึ้น การที่แต่ละองค์กรมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์บ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ก็จะช่วยทำให้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาหรือควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งยังได้เสนอแนะกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวม 4 ขั้นตอน ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 7

#### แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง

Dimension	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Responsibility level	•Business unit	•Business unit	•Corporate (chief risk officer)	•Board level
Scope of risk	•Market risks (Foreign exchange, Credit, commodity) •Property or safety risks •IT security	•Market risks •Property or safety risks •Operational risks •IT disruption •Easily quantified risks	•All enterprise risks •Business continuity •Country risks •Key business processes •Day-to-day risks	•Strategic risks •Operational resilience •Global business environment •Organizational or cultural components of risk management
Risk-mitigation tools	•Financial derivatives, property insurance	•Incident data and trend analysis •Supplier contract reviews •Self-assessment	•Contingency planning •Scenario analysis •New business and new venture reviews •Independent audits •Risk adjusted performance measures	•Advance warning systems •Back-up processes as well as data •Quarterly drills that include key partners
Motivation	•Follow regulations, reduce financial exposure	•Avoid operational disruptions, costs or accidents	•Protect brand image, maintain earnings stability	•Create competitive advantage, generate shareholder value
Updates to risk plan	•Never	•After major incidents	•Annually	•Quarterly
Supply chain	•Buffer inventories based on static forecasts	•Alternate suppliers	•Coordinate forecasts throughout supply chain •Create strategic reserves of emergency stock	•Supply chain transparency •Dynamic reserves of critical components •Ability to change transportation modes in transit
Collaboration	•Focus internally	•Communicate policies to suppliers	•Collaborate with suppliers, industry associations	•Lead industry initiatives, collaborate with government

ที่มา: Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 201.



สำหรับหลักการของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) มีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

1. การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลัก (Prioritize earnings drivers) เช่น คุณค่า (values) จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร แนวนโยบายของผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท อันเป็นปัจจัยหลักหรือตัวหลักต้นที่นำไปสู่องค์ประกอบในด้านอื่น ๆ ขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมายทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ

2. การระบุถึงความเสี่ยงหรือประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น (Identify critical infrastructure) โดยจะต้องมีการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมถึงโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยีขององค์กร

3. การบ่งชี้จุดอ่อนที่อาจจะเกิดผลกระทบได้ง่าย (Locate vulnerabilities) ซึ่งจะทำให้เราทราบว่าเหตุการณ์หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นมีผลอย่างไรต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยควรประเมินให้ครอบคลุมทั้งในด้านของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Likelihoods) และผลกระทบ (impact) ในระดับต่างๆ กัน

4. การวางกลยุทธ์โต้ตอบความเสี่ยงหรือพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยง (Develop responses) ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไร เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) การลดความเสี่ยง (reduction) การกระจายความเสี่ยง (sharing) และการยอมรับความเสี่ยง (acceptance)

5. การตรวจสอบติดตามความเสี่ยง (Monitor the risk environment) โดยอาจจัดวางระบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยตนเอง (Risk self-assessment) มีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ต้องคอยติดตามเฝ้าระวัง การจัดทำตารางรายการสำรวจ (checklist sheet) และการกำหนดความถี่ของการสอบทานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

โดยสรุป Paul A. Laudicina ได้แนะนำว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีขีดความสามารถใน “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” โดยเฉพาะต้องพยายามรักษาคุณภาพระหว่างองค์การของตนเองกับสภาพแวดล้อมของโลกภายนอก มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการติดตามเฝ้าระวังสถานการณ์และวางระบบเตือนภัยเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพยายามวางยุทธศาสตร์ในการใช้โอกาสของการเปลี่ยนแปลงนั้นมาสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้มากที่สุด อันจะทำให้องค์การของตนมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

แหล่งข้อมูลอ้างอิงทางอินเทอร์เน็ต

<http://www.worldoutofbalance.com>