

โลกไร้ดุลยภาพ

World out of Balance

เรียบเรียง นายพนเก้า ห่อนบุญheim

นักพัฒนาระบบราชการ 6ว

สำนักงาน ก.พ.ร.

บรรดาผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและภัยคุกคามซ่อนแฝงอยู่มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไร้ดุลยภาพของโลกในอนาคต โดยเฉพาะการคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสี่ยง อันจะทำให้สามารถควบคุมทิศทางและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จและรักษาความอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในท้ายที่สุด

Paul A. Laudicina ในหนังสือ **World Out of Balance**¹ 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

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

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

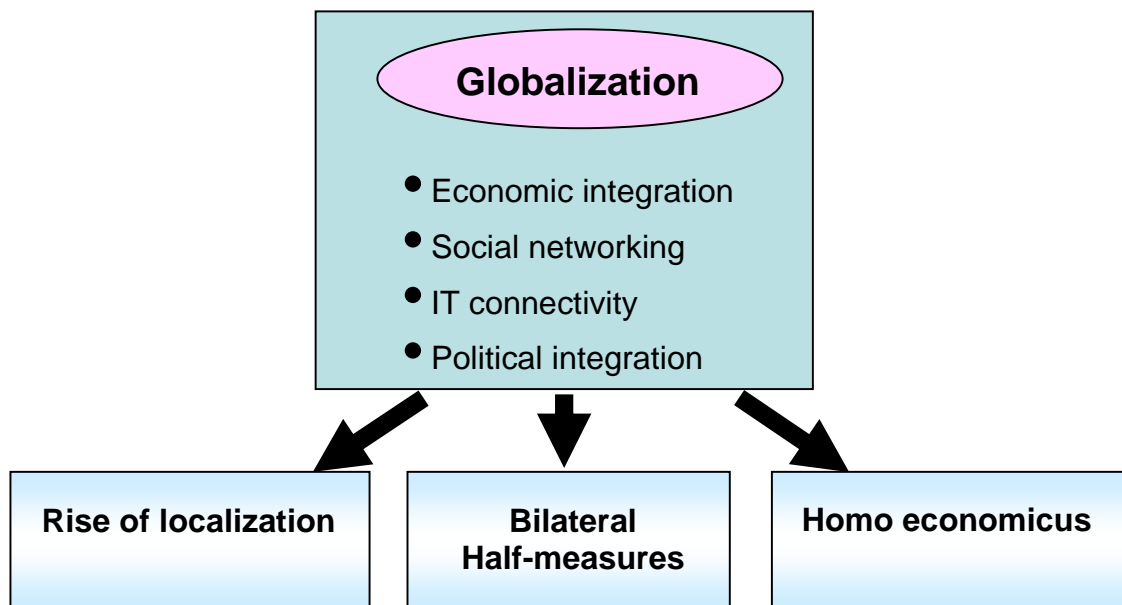
กระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีลักษณะไม่คงที่หรือเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของโลกในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาความเจริญอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ชาวยุโรปเริ่มติดต่อทางการค้ากับชาวโลกโดยทางเรือ มีการล่าอาณานิคมเพื่อสร้างความมั่งคั่ง จนมาถึงในยุคอุตสาหกรรมซึ่งมีความเชื่อกันว่าประเทศที่มีอำนาจจะต้องมีขีดกำลังที่มีความเข้มแข็ง 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 ถึงแม้ว่าภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่โลกรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเพราะข่าวสารข้อมูลเชื่อมต่อกันหมด ระบบการเงินของโลกไหลถ่ายเทอย่างคล่องตัว และมีความเสรีทางการค้ามากขึ้น แต่ก็พบว่าบรรดาประเทศต่าง ๆ ต้องมีการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นของประเทศตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิตของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามหาศาล

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

ภาษีจะถูกนำมาใช้ในการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อให้สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิดเสรีจะต้องเผชิญกับสภาพทางการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น ไม่ว่าจะในระดับของการเจรจาทางการค้า กฎหมายความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ข้อตกลงด้านการลงทุน ภายใต้สนธิสัญญาทางการค้าระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

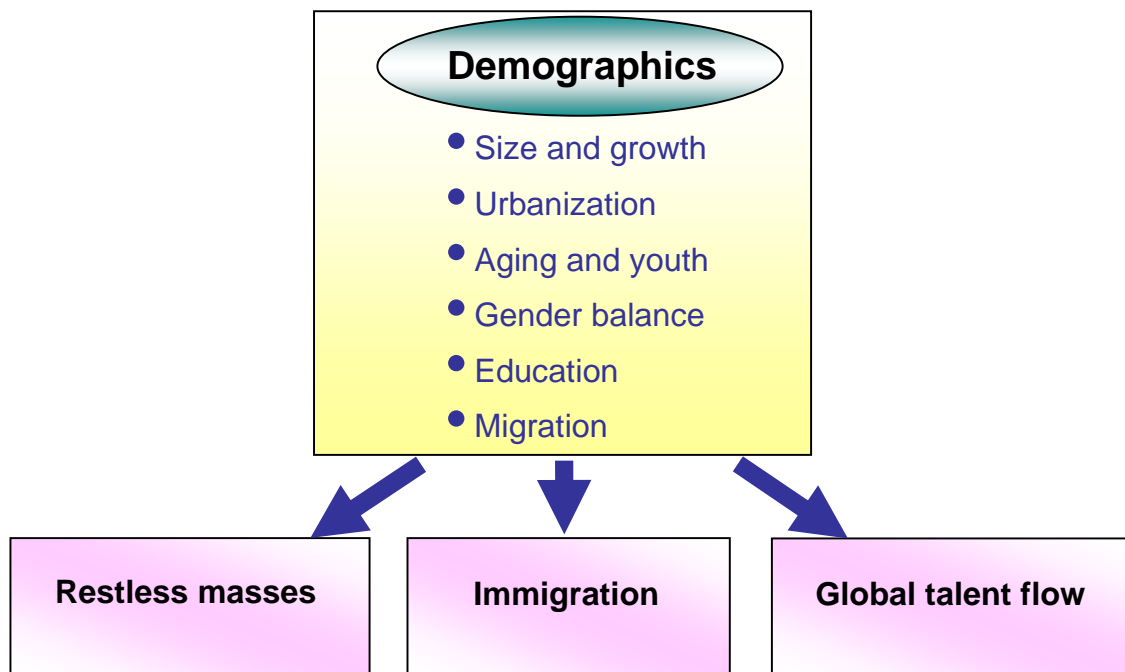
3. **สัตว์เศรษฐกิจ (Homo economicus)** โครงสร้างทางสังคมเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศที่เปิดเสรีทางการค้าที่เชื่อมั่นในกลไกราคาและตลาดเสรีนิยม (เช่น ตลาดมีความสมบูรณ์ เข้าออกจากตลาดได้เสรี มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ และมุ่งหวังประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศตนเอง) ประเทศเหล่านี้จะกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่สำคัญในอนาคต 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 แต่ประชากรมีอายุขัยเฉลี่ยสูงที่สุดในโลก ทำให้จำนวนประชากรเริ่มลดลงและประชากร 1 ใน 3 มีอายุสูงมากกว่า 65 ปี ซึ่งในไม่ช้าก็อาจจะไม่มีคนในวัยหนุ่มสาวเพียงพอที่จะดูแลคนสูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ประเทศดังกล่าวนี้จึงจำเป็นต้องพยายามหาหนทางที่จะเพิ่มผลิตภาพในการผลิต (productivity) ซึ่งคนในวัยทำงานจะต้องมีความสามารถในการผลิตสูงขึ้น หรืออาจจำเป็นต้องยอมรับเอาแรงงานอพยพจากชาติอื่นเข้ามาในประเทศตนเองตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีในระดับภูมิภาค

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)

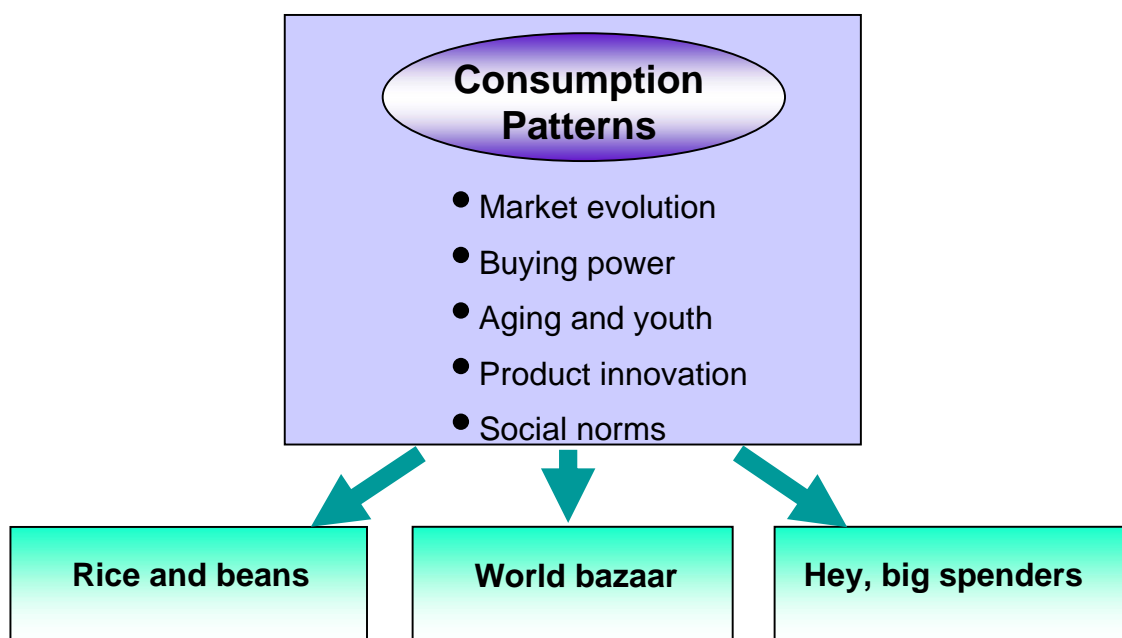
การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางด้านประชากรส่งผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของการบริโภคและลักษณะของกลุ่มผู้บริโภค ผลการศึกษาพบว่าประมาณร้อยละ 80 ของผู้บริโภคระดับกลางได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของประชากร โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น จีนจะมีจำนวนผู้บริโภคในระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 595 ล้านคน และอินเดียจะมีจำนวนผู้บริโภคระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 30-40 ล้านคนทุกปี ทำให้กลายเป็นประเทศที่มีอำนาจซื้อเพิ่มขึ้นและเข้ามาทดแทนประเทศในแถบอเมริกา 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)

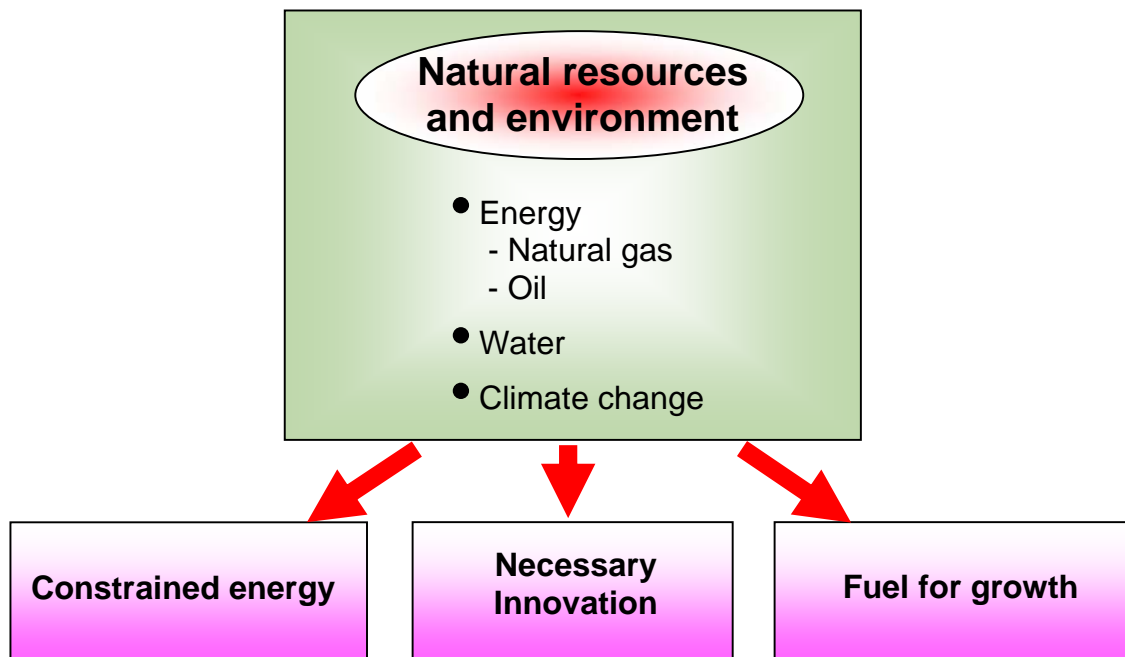
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของประชากรและอายุเฉลี่ยของประชากรที่ยืนยาวขึ้น โดยเฉลี่ยประชากรโลกจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 75 ล้านคนต่อปี หรือจะมีประมาณ 6,750 – 7,000 ล้านคนใน 10 ปีข้างหน้า ประชากรที่เพิ่มมากขึ้นก่อให้เกิดผลทั้งการทำให้ทรัพยากรหมดสิ้นไปและเกิดปัญหามลภาวะมากขึ้น 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)

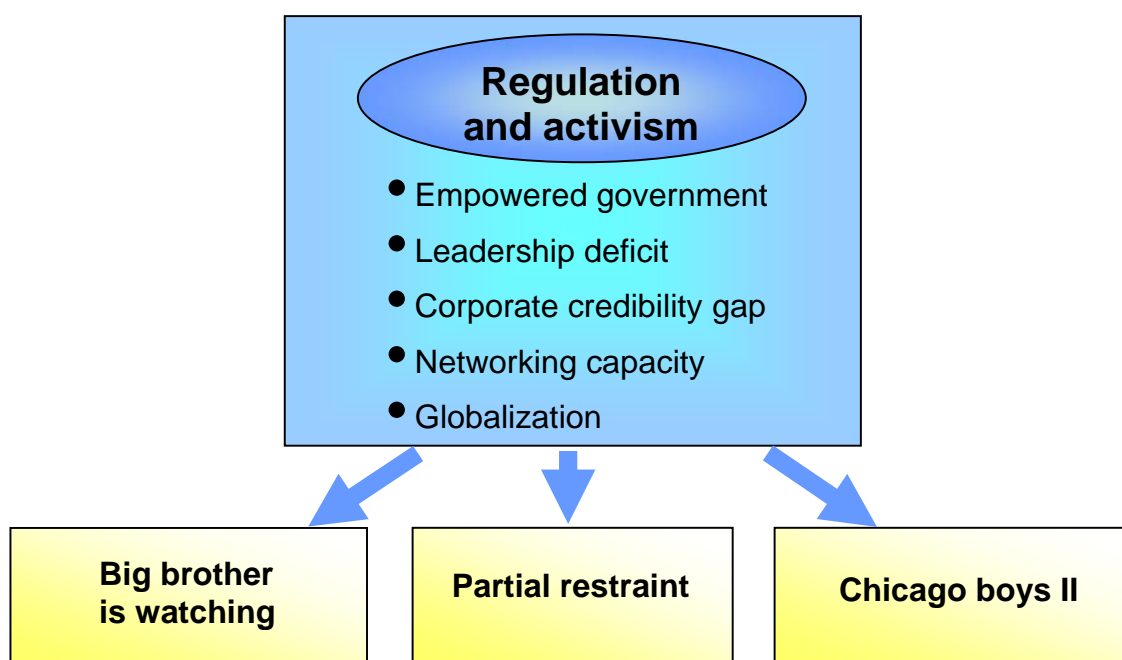
การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ มาตรการ และนโยบายทางการดำเนินการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการเคลื่อนไหวหรือการดำเนินการของกลุ่มต่อต้านการดำเนินนโยบายด้านการเมือง การค้า และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลให้เกิดภูมิทัศน์เศรษฐกิจและการเมืองโลกใหม่ การเปลี่ยนแปลงการค้าโลกจะเป็นไปในทิศทางที่แต่ละประเทศต้องแสวงหาความร่วมมือใหม่ 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 เพื่อจะได้ออกมาตรการและกฎหมายให้สอดคล้องกับกฎกติกาขององค์การระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

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 และผสมผสานกับการวางภาพรวมในอนาคตเพื่อสร้างความเข้าใจกับความเสี่ยงโดยเฉพาะในแต่ละเรื่อง 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 ซึ่งผู้บริหารในกลุ่มคนวัยทำงานนิยมบริโภคสินค้าที่มีตราสินค้าชั้นนำ สินค้านำเข้าจะได้รับผลกระทบจากกำแพงภาษี ดังนั้นผู้ผลิตต้องใช้กลยุทธ์สร้างความไว้วางใจให้เกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้ากับผู้บริหารด้วยคุณภาพสินค้าที่ดีและราคาถูก 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 | <ul style="list-style-type: none"> •Market risks (Foreign exchange, Credit, commodity) •Property or safety risks •IT security | <ul style="list-style-type: none"> •Market risks •Property or safety risks •Operational risks •IT disruption •Easily quantified risks | <ul style="list-style-type: none"> •All enterprise risks •Business continuity •Country risks •Key business processes •Day-to-day risks | <ul style="list-style-type: none"> •Strategic risks •Operational resilience •Global business environment •Organizational or cultural components of risk management |
| Risk-mitigation tools | <ul style="list-style-type: none"> •Financial derivatives, property insurance | <ul style="list-style-type: none"> •Incident data and trend analysis •Supplier contract reviews •Self-assessment | <ul style="list-style-type: none"> •Contingency planning •Scenario analysis •New business and new venture reviews •Independent audits •Risk adjusted performance measures | <ul style="list-style-type: none"> •Advance warning systems •Back-up processes as well as data •Quarterly drills that include key partners |
| Motivation | <ul style="list-style-type: none"> •Follow regulations, reduce financial exposure | <ul style="list-style-type: none"> •Avoid operational disruptions, costs or accidents | <ul style="list-style-type: none"> •Protect brand image, maintain earnings stability | <ul style="list-style-type: none"> •Create competitive advantage, generate shareholder value |
| Updates to risk plan | •Never | •After major incidents | •Annually | •Quarterly |
| Supply chain | <ul style="list-style-type: none"> •Buffer inventories based on static forecasts | <ul style="list-style-type: none"> •Alternate suppliers | <ul style="list-style-type: none"> •Coordinate forecasts throughout supply chain •Create strategic reserves of emergency stock | <ul style="list-style-type: none"> •Supply chain transparency •Dynamic reserves of critical components •Ability to change transportation modes in transit |
| Collaboration | •Focus internally | <ul style="list-style-type: none"> •Communicate policies to suppliers | <ul style="list-style-type: none"> •Collaborate with suppliers, industry associations | <ul style="list-style-type: none"> •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>