

Scenario Planning และการวางแผนในอนาคต

จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี

การวางแผนด้วยสถานการณ์ (อังกฤษ: scenario planning) เป็นวิธีหนึ่งของ**การมองอนาคต** สถานการณ์นั้นสร้างขึ้นมาจากโดยอาศัยโครงเรื่อง (plot) ที่มาจากแนวโน้ม (trends) ที่เห็นอยู่ในปัจจุบันและความไม่แน่นอน (uncertainties) ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สถานการณ์จึงมีได้หลายสถานการณ์ขึ้นอยู่กับชุดแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่อง เราจะเลือกโครงเรื่องที่แตกต่างกันและครอบคลุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตให้มากที่สุดโดยทั่วไปประมาณ 3-4 โครงเรื่อง ดังนั้น สถานการณ์คือ ภาพรวมเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นจริงได้ (plausible) และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจ (relevant) แต่ละภาพจะเป็นการดำเนินเรื่องเล่าที่ไม่มีมีการขัดแย้งภายใน และมีทั้งเหตุการณ์ที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ กระบวนการสร้างสถานการณ์จะกระตุ้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กล้าคิดนอกกรอบปัจจุบัน กล้าหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาเดิม การสร้างสถานการณ์เป็นการชักจูงอนาคตให้เข้าใจถึงผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันต่างๆ ซึ่งอาจเสริมกันหรือหักล้างกัน ซึ่งอาจชักนำให้เกิดการตัดสินใจในประเด็นที่ค้างค้างอยู่ในใจมานาน และทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่รอบคอบกว่าเดิม



สิ่งที่จะต้องเน้นคือ การเขียนสถานการณ์มิใช่เป็นการทำนายอนาคต (forecasting) สถานการณ์ที่ดีจึงมีได้อยู่ที่ว่าจะสามารถบรรยายอนาคตได้ถูกต้องเพียงใด แต่อยู่ที่ว่าจะสามารถชักนำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ การเขียนสถานการณ์มีสมมติฐานว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้ จึงพยายามสร้างสถานการณ์หลายภาพ เพื่อให้ครอบคลุมอนาคตที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด อนาคตยิ่งไกลออกไปก็ยิ่งมีความไม่แน่นอนมากขึ้น ดังนั้น การเขียนสถานการณ์จึงเหมาะสำหรับการมองอนาคตระยะกลางและระยะยาว ที่ไม่สามารถใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปได้ เพราะขาดข้อมูลที่มีความชัดเจนพอ รวมทั้งปัญหาที่ซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว หรือผู้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (stakeholders) มีหลากหลายและอาจมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน ในการนี้ การเขียนสถานการณ์ระยะยาวตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีข้อดีที่ทำให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดสามารถหยุดคิดถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลในปัจจุบันและกล้าคิดในสิ่งที่ปัจจุบันนี้เป็นไปไม่ได้ เพราะเป็นที่แน่ชัดว่าในอีก 10 ปี ทุกคนจะไม่อยู่ในตำแหน่งเดิม หลายสิ่งจะเปลี่ยนแปลงไป ผู้เข้าร่วมระดมความคิดจึงมีอิสระที่จะวางแผนสำหรับคนรุ่นต่อไปได้

ขั้นตอนการเขียนสถานการณ์

การเขียนสถานการณ์มีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ ในเมื่อทรัพยากรในแง่ของบุคคลและเวลามีจำกัด คณะผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนเสียก่อนว่าจะเป็นการสร้างสถานการณ์ในระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ อนุภูมิภาคภายในประเทศ องค์กร หรือปัจเจกบุคคลว่าจะครอบคลุมพื้นที่กว้างขวาง



เพียงใด จะมองอนาคตไกลเพียงใด หรือจะเจาะเฉพาะประเด็นใด เป็นต้น การกำหนดขอบเขตที่แคบมาก ทำให้สามารถลงลึกในการวิเคราะห์ประเด็นได้ แต่ก็อาจทำให้ครอบคลุมไม่ทั่วถึง หากกำหนดขอบเขตกว้างไป ก็จะทำให้ไม่สามารถลงลึกได้ ดังนั้น คณะผู้จัดจึงควรกำหนดขอบเขตที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของโครงการและทรัพยากรที่มีอยู่

2. การเชิญผู้เข้าร่วมระดมความคิด โดยทั่วไป จำนวนผู้เข้าร่วมระดมความคิดในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเขียนสถานการณ์ควรมีประมาณ 25-30 คน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมแต่ละท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ นอกจากนี้ ยังควรมีการแบ่งกลุ่มย่อยระดมความคิดกลุ่มละ 6-10 คน ควรต้องเชิญผู้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (stakeholders) ให้ครบที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3. การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมระดมความคิด เพื่อให้สามารถดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการสื่อสารให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ว่า พวกเขาคือผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่จะระดมความคิด ซึ่งจะเป็นผู้ให้ทั้งข้อมูล ความรู้ และความเห็นในการสร้างสถานการณ์ คณะผู้จัดอาจช่วยเตรียมความพร้อมโดยการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานและสรุปประเด็นที่จะระดมความคิดให้ศึกษาล่วงหน้า

4. การจัดเตรียมสถานที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ สถานที่ประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมที่จะให้คณะผู้เข้าร่วมระดมความคิด สามารถดำเนินกิจกรรมได้

5. การเริ่มประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสถานการณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเริ่มจากการสรุปประเด็นและขอบเขตของสถานการณ์ เพื่อความเข้าใจตรงกัน อาจมีการนำเสนอบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่เกี่ยวข้องบ้าง แต่ก็ไม่ควรใช้เวลาของที่ประชุมมากเกินไป



- การระบุแนวโน้ม แนวโน้มเป็นแรงผลักดัน (driving forces) ที่เกิดขึ้นค่อนข้างจะแน่นอน ขนาดของแรงนี้ในอนาคตสามารถทำนาย (forecast) จากผลได้ของอดีต โดยการคำนวณจากตัวแบบ (models) ต่างๆ หรือโดยการคาดคะเนของผู้เชี่ยวชาญ เรามักจะพิจารณาแนวโน้มในด้านสังคม (social) เทคโนโลยี (technology) เศรษฐกิจ (economics) สิ่งแวดล้อม (environment) และการเมือง (politics) หรือใช้ชื่อย่อว่า STEEP ซึ่งเป็นภาวะแวดล้อมของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่
- การระบุความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนคือปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าจะเกิดหรือไม่เกิดในอนาคต และไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องไม่ตีเสมอ อาจเป็นปัจจัยด้านบวกก็ได้ แนวโน้มเองเมื่อไปในอนาคตไกลหน่อย ก็มีความไม่แน่นอน แต่ความไม่แน่นอนที่จะต้องพยายามมองหานั้น เป็นความไม่แน่นอนที่สามารถพลิกผันเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่กำลังดำเนินอยู่โดยสิ้นเชิง ซึ่งปัจจุบันอาจเป็นเพียงสัญญาณอ่อนๆ พอสังเกตเห็น แต่ในอนาคตอาจกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก

6. การกำหนดประเด็นหลักของโครงเรื่องของสถานการณ์ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า โครงเรื่องของสถานการณ์แต่ละภาพ ได้มาจากแนวโน้มและความไม่แน่นอน 3-4 ข้อเรียกว่า ประเด็นหลัก (scenario logics) อาจใช้แนวโน้มหรือความไม่แน่นอนข้อหนึ่งข้อใดเป็นประเด็นหลักของสถานการณ์ และใช้ข้ออื่นๆ ประกอบเป็นประเด็นรองก็ได้

7. การเขียนสถานการณ์ สถานการณ์นั้นเป็นเรื่องเล่า (narrative) เหตุการณ์ในอนาคต เพื่อให้เรื่องเล่าเป็นที่น่าสนใจอาจนึกถึงข่าวพาดหัวหนังสือพิมพ์ในวันนั้น ซึ่งอาจมีตัวละคร แล้วเล่าเหตุการณ์ที่ตัวละครนั้น ประสบในวันหนึ่ง หรืออาจเป็นการบรรยายเหตุการณ์ โดยทั่วไปก็ได้ หลังจากเขียนสถานการณ์เสร็จแล้ว ควรมีการตรวจสอบความเป็นไปได้ จากข้อมูลและ หลักฐาน



8. การเชื่อมโยงสถานการณ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้สถานการณ์ทุกภาพเป็นหลังฉากแสดงอนาคตต่างๆ ที่อาจเป็นจริงได้ ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยวิธีการแรก เป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุด เพราะไม่ได้ทิ้งสถานการณ์ภาพหนึ่งภาพใดไป จึงยังจะพิจารณาเหตุปัจจัยทุกอย่างได้ครบถ้วน ภายใต้ทรัพยากรจำกัด เพื่อขยายผลสิ่งที่พึงประสงค์ และป้องกัน สิ่งที่ไม่พึงประสงค์มิให้เกิดขึ้น วิสัยทัศน์ที่ผู้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกำหนดขึ้น เป็นเป้าหมายที่ ต้องใช้กลยุทธ์ในการบรรลุและมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย

ความสำเร็จของการสร้างสถานการณ์

ความสำเร็จของการสร้างสถานการณ์ ที่มักมีผู้กล่าวขานถึงคือกรณีของบริษัทเชลล์ ซึ่งได้ ตัดสินใจวาดสถานการณ์ภาวะการณ์น้ำมันในตลาดโลก ณ เวลาที่น้ำมันในขณะนั้นมีราคาคงที่ มิได้มี วิกฤตการณ์ใดๆ มาบีบบังคับให้บริษัทจำเป็นต้องเร่งวาดสถานการณ์แต่อย่างใด น้ำมันในตลาดโลก มีราคาคงตัวอยู่ที่ 2 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรลต่อเนื่องมาตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สอง ราคา



น้ำมันที่ค่อนข้างคงตัวนี้เองที่ทำให้บริษัทน้ำมันรายอื่นๆ มิได้ ใส่ใจกับการเตรียมการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใดเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตาม บริษัทเชลล์ได้คิดถึงความเป็นไปได้ที่ อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบรุนแรงต่อสถานการณ์น้ำมันโลก หากกลุ่มประเทศผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ของโลก (OPEC) มีท่าที เปลี่ยนแปลง มีความขัดแย้ง หรือในทางตรงกันข้ามอาจรวม หัวกันขึ้นราคาน้ำมันเพื่อบีบบูลค่า กลุ่มพนักงานของบริษัท เชลล์ที่ได้รับมอบหมายให้มองอนาคตได้วาดสถานการณ์ไว้ 2 ภาพ ภาพแรกเป็นภาพเหตุการณ์ราคาน้ำมันคงที่ ธุรกิจซื้อขายน้ำมันดำเนินไปตามปกติ ภาพที่สอง เป็นภาพที่ OPEC รวมหัวกันขึ้นราคาน้ำมัน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในปี ค.ศ. 1973 บริษัท เชลล์สามารถรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าวได้ดี และได้ขยับตัวจากการเป็นบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ อันดับ 7 ของโลก ขึ้นมาเป็นอันดับที่ 2 ได้และมีกำไรสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทเชลล์ยังได้คาดการณ์ การล่มสลายของระบบคอมพิวเตอร์ในรัสเซียและตัดสินใจไม่เข้าไปลงทุนด้านก๊าซธรรมชาติ ทั้งที่ บริษัทน้ำมันรายอื่นๆ หลายรายต่างเข้าไปลงทุนกัน เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น บริษัทน้ำมัน ต่างๆ ต้องเผชิญกับความวุ่นวาย และยังขาดทุนจากการลงทุนในรัสเซียด้วย จะเห็นได้ว่าการมอง อนาคตของบริษัทเชลล์ให้ผลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทมาก