



# วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Objectives)



อธิบายและแยกแยะกรอบแนวคิด Levels of Uncertainty ทั้ง 4 ระดับได้



เข้าใจความสำคัญและขั้นตอนการทำ Scenario Planning



ประยุกต์ใช้ท่าที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Postures) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์



วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวผ่านกรณีศึกษาของ UPS และ SVB

บทสรุป: นักศึกษาจะสามารถมองความไม่แน่นอนให้เป็นระบบมากขึ้น และสามารถใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในโลกธุรกิจจริงได้อย่างมืออาชีพ

# ภาพรวม: ทำไมเราต้องบริหาร 'ความไม่แน่นอน'?

## บริบทผู้บริหารยุคใหม่

- ✓ ต้องเผชิญกับความผันผวนทั้งจากเทคโนโลยีดิสรรัปชันและภูมิรัฐศาสตร์
- ✓ ความผิดพลาดที่คลาสสิกที่สุดคือการมีมุมมองแบบชาวดำ

### Overconfidence

ประเมินความไม่แน่นอนต่ำเกินไป  
นำไปสู่กลยุทธ์ที่มั่นใจเกินเหตุ  
(มองโลกแบบชาวดำ)

### Structured Uncertainty Management

การปรับเทียบ (Calibrating) ระดับความไม่แน่นอนอย่างถูกต้อง คือทางออกและจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ที่มั่นคง

### Decision Paralysis

ประเมินความไม่แน่นอนสูงเกินไป  
นำไปสู่ภาวะอัมพาตในการตัดสินใจ

# กรอบแนวคิด 4 ระดับของความไม่แน่นอน (The 4 Levels of Uncertainty)

## Level 1: A Clear Enough Future

คาดเดาอนาคตได้ชัดเจน

**เครื่องมือ:** Discounted Cash Flow (DCF)

## Level 2: Alternative Futures

มีทางเลือกชัดเจน 2-3 ทางเลือก แต่ไม่รู้ว่าทางไหนจะเกิด

**เครื่องมือ:** Decision Trees

## Level 3: A Range of Futures

ตัวแปรส่งผลกระทบต่อเนื่องจนเกิดผลลัพธ์เป็นช่วงกว้าง

**เครื่องมือ:** Real Options

## Level 4: True Ambiguity

คาดเดาไม่ได้เลย ไม่มีแบบแผนในอดีต

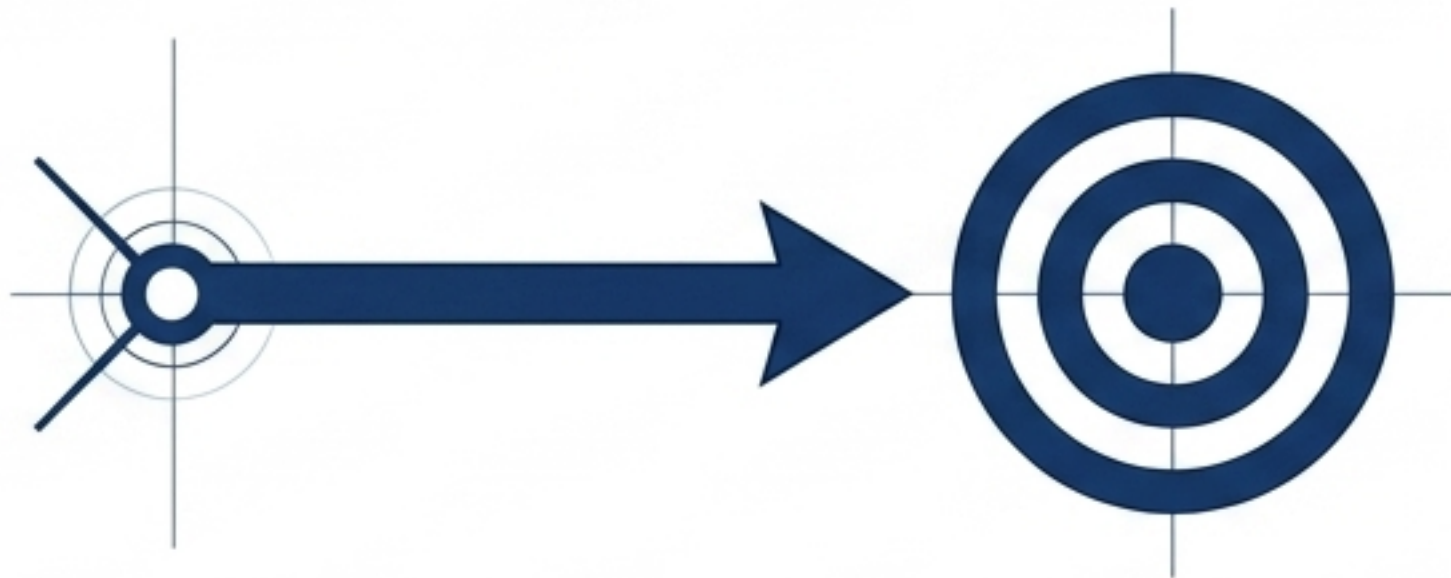
**เครื่องมือ:** Flexibility & Qualitative Reasoning

### Strategic Insight

Framework จาก Harvard Business Review ระบุว่าเราต้องวินิจฉัยให้ออกก่อนว่า สถานการณ์ของเราอยู่ใน Level ไหน เพื่อเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง

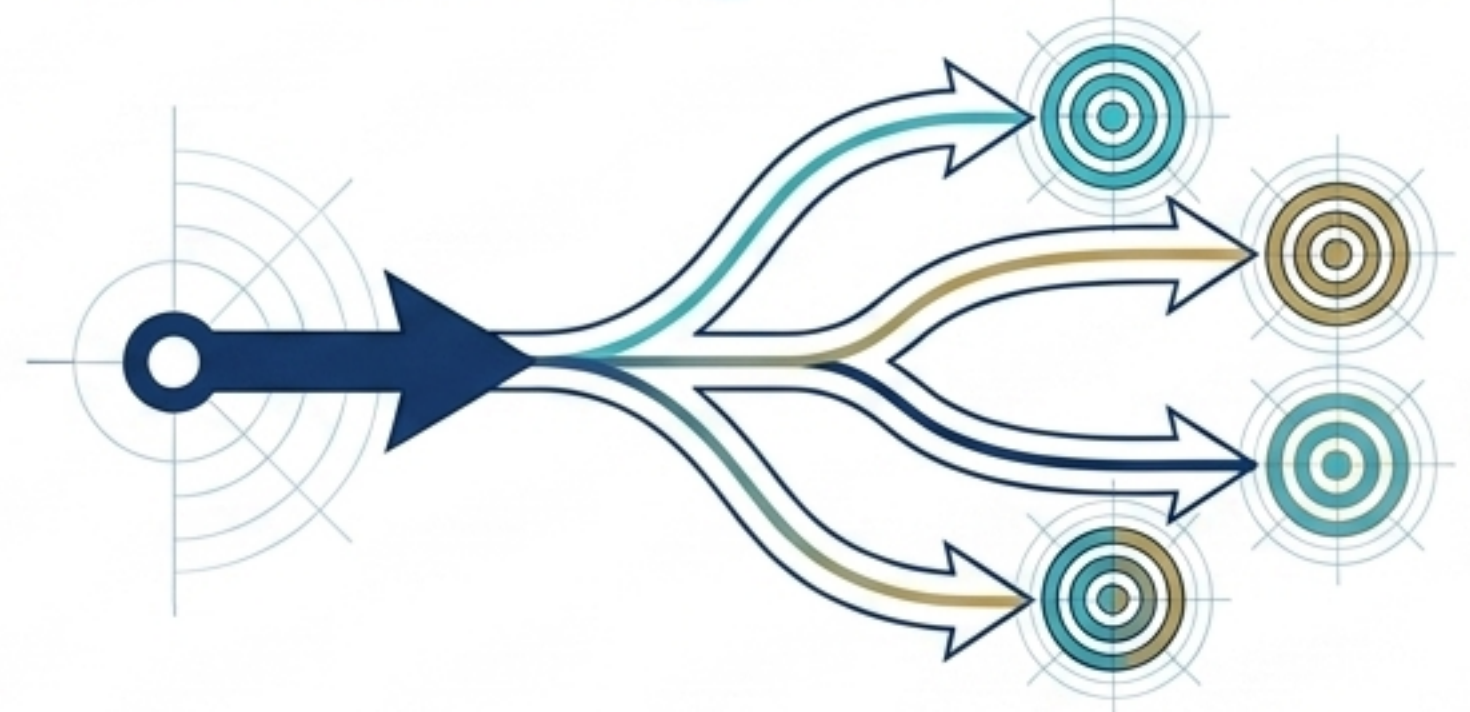
# ก้าวข้ามการพยากรณ์ด้วย Scenario Planning

## Forecasting (การพยากรณ์)



- สร้างภาพอนาคตที่คาดหวังเพียงรูปแบบเดียว (Single expected future)
- มักล้มเหลวในความไม่แน่นอน Level 2 หรือ 3
- ทำให้องค์กรตกอยู่ในสภาวะตั้งรับวิกฤต (Reactive)

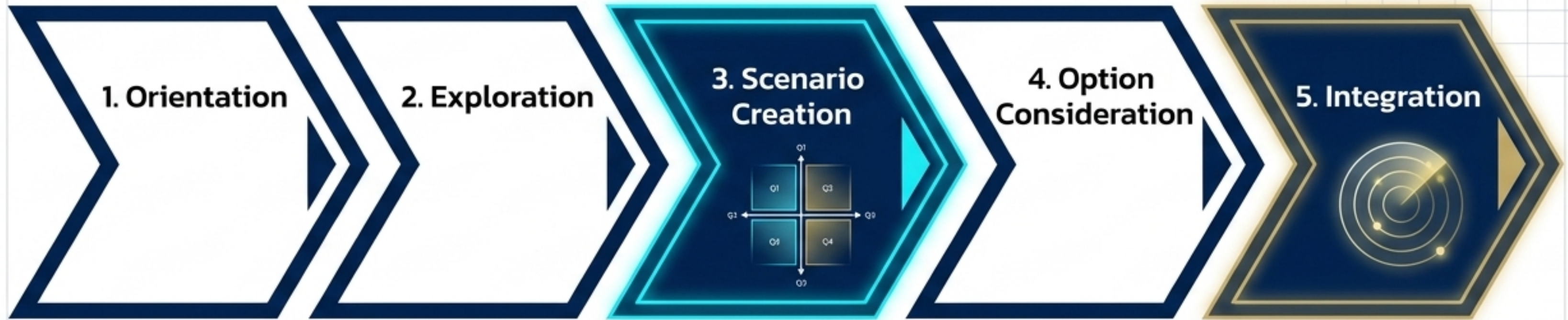
## Scenario Planning (การวางแผนภาพจำลอง)



- สร้างเรื่องราวของอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ
- ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมล่วงหน้า
- เปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นการปรับตัวเชิงรุก (Proactive)

**จุดเริ่มต้น:** นำมาใช้อย่างโดดเด่นโดย Royal Dutch/Shell ในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อรับมือกับวิกฤตน้ำมัน  
บังคับให้ผู้บริหารตั้งคำถามว่า 'ถ้าโลกไม่เป็นไปตามที่เราคิด เราจะมีแผนรับมืออย่างไร?'

# กระบวนการ 5 ขั้นตอนของ Scenario Planning



กำหนดประเด็นปัญหา  
หลักหรือคำถามเชิง  
กลยุทธ์ที่ต้องการสำรวจ

ระบุแรงขับเคลื่อนหลัก  
(เศรษฐกิจ, สังคม,  
เทคโนโลยี) ที่อาจ  
พลิกผันอนาคต

สร้างแกนความไม่แน่นอน  
2 แกน ตัดกันเป็น 4  
รูปแบบอนาคต  
(Quadrants)

ประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์  
ว่าแผนใดรับมือได้ดีใน  
แต่ละฉากทัศน์

กำหนด Early Warning  
Signals เพื่อจับตาดูว่า  
อนาคตกำลังเดินไปสู่  
ฉากทัศน์ใด

**ข้อควรระวัง:** ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและมักถูกมองข้ามคือขั้นที่ 5 การมีภาพจำลองจะได้ประโยชน์  
หากไม่มีสัญญาณเตือนเพื่อบอกว่าภาพใดกำลังจะเกิดขึ้นจริง

# ท่าที่เชิงกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน (Strategic Postures)



## Big Bets

การทุ่มลงทุนครั้งใหญ่ที่ยึดติดกับฉากทัศน์เดียว

**เสี่ยงสูง:** หากคาดการณ์ผิดพลาดนำไปสู่ความล้มเหลวร้ายแรง



## Options

การลงทุนเพื่อสร้างความยืดหยุ่น

**ทดลอง:** เช่น โครงการนำร่องเพื่อดูทิศทางก่อนตัดสินใจเต็มตัว



## No-regrets Moves

การตัดสินใจที่เป็นประโยชน์และสร้างมูลค่าเสมอ

**คุ้มค่า:** ไม่ว่าจะอนาคตจะออกมาในฉากทัศน์ใดก็ตาม

**คำแนะนำเชิงกลยุทธ์:** ภายใต้ความไม่แน่นอน องค์กรที่ฉลาดควรเน้นสร้าง **No-regrets moves** เป็นรากฐาน และใช้ **Options** เพื่อลดความเสี่ยง

# การกำกับดูแลองค์กรและโครงสร้างความเสี่ยง



## หัวใจของการกำกับดูแล (Governance):

ทฤษฎีดีแค่ไหนก็พังได้หาก  
ไร้คนตรวจสอบ ความเสี่ยง  
ต้องถูกดูแลโดยระดับ  
บริหารสูงสุดอย่างต่อเนื่อง  
ไม่ใช่หยิบขึ้นมาทำเฉพาะ  
ช่วงที่เกิดวิกฤตแล้ว  
โครงสร้างความรับผิดชอบที่  
แข็งแกร่งคือสิ่งจำเป็น

# กรณีศึกษาแห่งความสำเร็จ: วิธีที่ UPS รับมือกับวิกฤต



The Crisis

**เมษายน 2010:** ภูเขาไฟ Eyjafjallajökull ระเบิด  
น่านฟ้ายุโรปปิดกะทันหัน

**ความเสียหาย:**  
อุตสาหกรรมการบินสูญเสีย  
130 ล้านปอนด์/วัน  
คู่แข่งส่วนใหญ่ล้มพินาศ



**ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์:**  
UPS สามารถรักษาความ  
ต่อเนื่องของธุรกิจไว้ได้  
พิสูจน์ว่าความไม่แน่นอน  
สามารถรับมือได้ด้วยแผน  
ที่เตรียมไว้ล่วงหน้า  
(Pre-built responses)  
และโครงสร้างแบบ  
No-regrets moves



The UPS Solution

**การเตรียมพร้อม:**  
UPS เคยทำ Scenario  
Planning เกี่ยวกับวิกฤต  
น่านฟ้าปิดมาก่อน

**การตอบสนอง:**  
เปิดแผนสำรองทันที  
ลำเลียงสินค้าผ่านเส้นทาง  
บก รถไฟ และเรือ  
(Maritime transport)

# ทบทวนคำศัพท์สำคัญ (Vocabulary Review)

Key Terms	Definitions
Levels of Uncertainty	ระดับความคลุมเครือของอนาคต (มี 4 ระดับ) เพื่อเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง
Scenario Planning	การสร้างฉากทัศน์/เรื่องราวอนาคตที่เป็นไปได้หลายรูปแบบ
Forecasting	การพยากรณ์ภาพอนาคตที่คาดหวังเพียงรูปแบบเดียว
Discounted Cash Flow (DCF)	เครื่องมือวิเคราะห์การเงินที่เหมาะสมใช้กับอนาคตที่คาดเดาได้ (Level 1)
Decision Trees	เครื่องมือประเมินทางเลือกเมื่อมีฉากทัศน์ชัดเจน 2-3 ทาง (Level 2)
Real Options	การลงทุนที่เน้นสร้างทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น (Level 3)
Early Warning Signals	สัญญาณเตือนล่วงหน้าว่าอนาคตกำลังเดินไปสู่ฉากทัศน์ใด
No-regrets Moves	การตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์เสมอในทุกฉากทัศน์
Big Bets	การทุ่มลงทุนเต็มพิกัดกับอนาคตเพียงรูปแบบเดียว

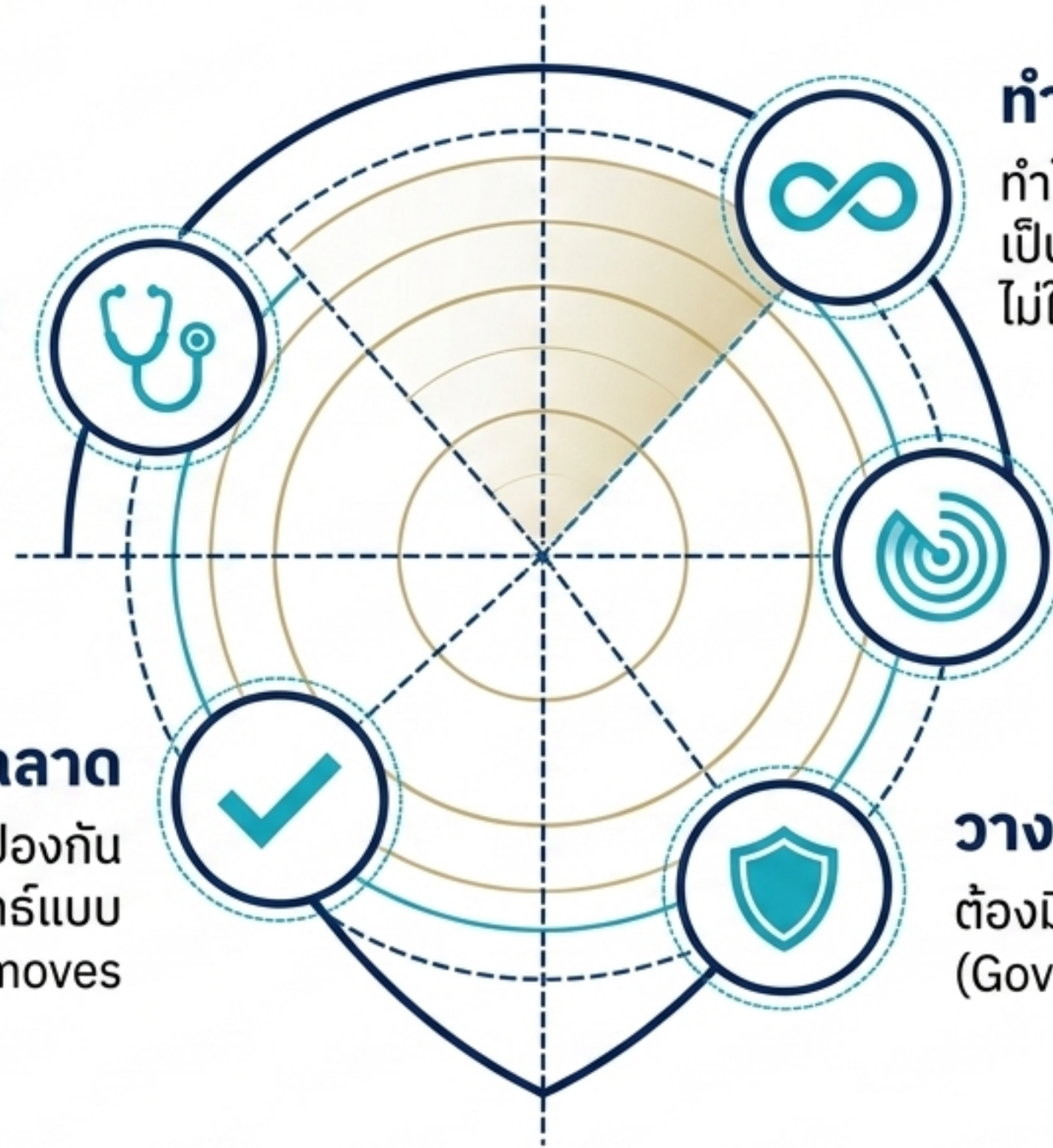
# สรุปบทเรียนเชิงกลยุทธ์ (Key Takeaways)

## วินิจฉัยให้ถูกโรค

เริ่มต้นด้วยการประเมินว่าคุณกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนระดับใด (Level 1 ถึง 4)

## เลือกทำที่ชาญฉลาด

หลีกเลี่ยง Big bets ที่ไม่ได้ป้องกันความเสี่ยง และมุ่งเน้นสร้างกลยุทธ์แบบ No-regrets moves



## ทำอย่างต่อเนื่อง

ทำให้ Scenario Planning เป็นกระบวนการที่ฝังอยู่ในองค์กร ไม่ใช่ทำเฉพาะตอนเกิดวิกฤต

## จับตาสัญญาณเตือน

สร้างและติดตาม Early warning signals เพื่อปรับตัวให้ทันเวลา

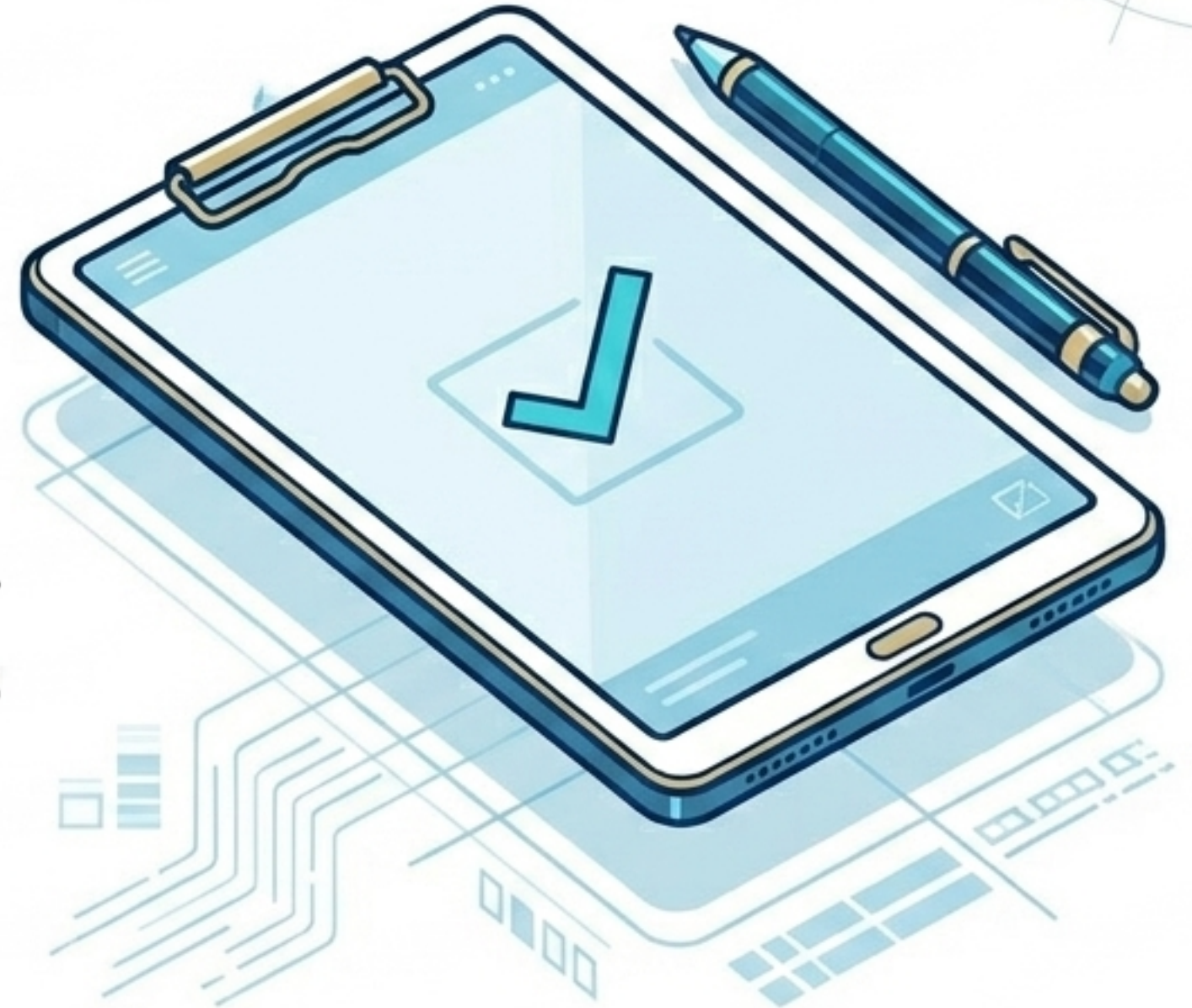
## วางโครงสร้างให้แข็งแกร่ง

ต้องมีระบบการกำกับดูแลความเสี่ยง (Governance) และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

# ทดสอบความเข้าใจ (Comprehension Check)

เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดจากเนื้อหาที่เรียน

1. เครื่องมือใดเหมาะสมที่สุดในการประเมินธุรกิจที่อยู่ใน Level 1 (คาดเดาอนาคตได้ชัดเจน)?
  - a. Real options
  - b. Discounted Cash Flow (DCF)
  - c. Decision trees
2. อะไรคือความแตกต่างหลักระหว่าง Scenario Planning และ Forecasting? (ตอบสั้นๆ) \_\_\_\_\_
3. การตัดสินใจลงทุนที่เป็นประโยชน์เสมอ ไม่ว่าจะอนาคตจะเปลี่ยนไปทางใด เรียกว่าทำที่กลยุทธ์แบบใด? (เติมคำ) \_\_\_\_\_
4. จากกรณีศึกษา ตำแหน่งบริหารใดที่มีบทบาทสำคัญในการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress tests) ขององค์กร?
  - a. Chief Executive Officer
  - b. Chief Financial Officer
  - c. Chief Risk Officer



# เฉลยและประเด็นอภิปราย (Answer Key & Discussion)



## เฉลย:

1. b. Discounted Cash Flow (DCF) (Level 1 คืออนาคตคาดเดาได้ จึงใช้เครื่องมือการเงินมาตรฐานได้)
2. Forecasting ทำนายอนาคตเดียว แต่ Scenario Planning สร้างอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบเพื่อเตรียมรับมือ
3. No-regrets moves
4. c. Chief Risk Officer



## ประเด็นอภิปรายร่วมกัน (Discussion Question):

หากคุณเป็นที่ปรึกษาให้บริษัทที่กำลังเผชิญหน้ากับเทคโนโลยี disrupt ที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ (Level 4: True Ambiguity) คุณจะแนะนำให้ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณอย่างไรระหว่าง Big Bets และ Options? ทำไม?

**แนวทางสำหรับผู้สอน:** ควรเน้น Options มากกว่า Big Bets เพราะใน Level 4 เราไม่สามารถรู้ทิศทางที่แน่ชัดได้เลย

# กรณีศึกษาแห่งความล้มเหลว: วิกฤต SVB (Silicon Valley Bank)

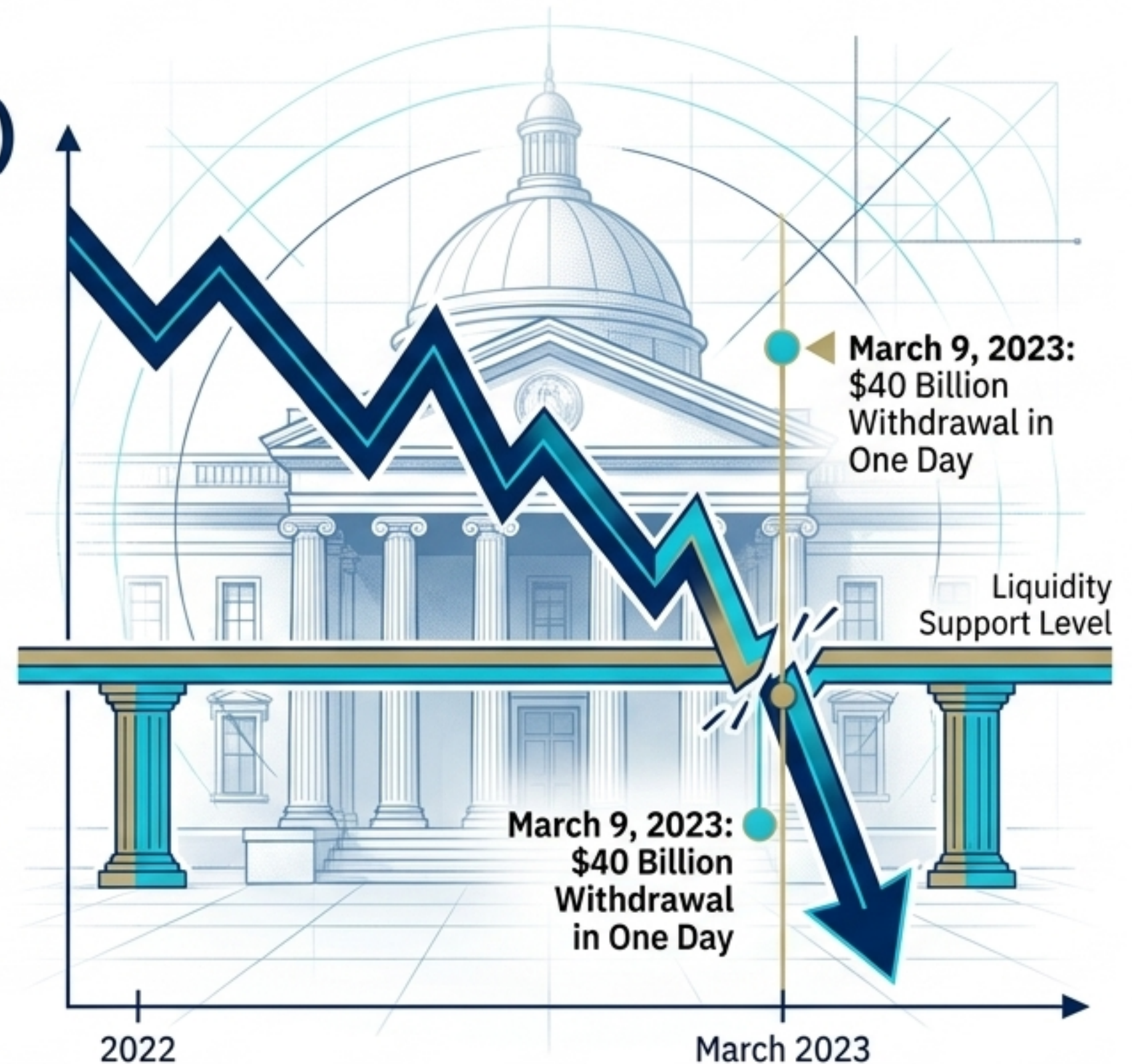
**บริบท:** ล้มละลายในเดือนมีนาคม 2023  
ลูกค้าถอนเงิน 40 พันล้านดอลลาร์ในวันเดียว

**วินิจฉัยพลาด:** จัดการความเสี่ยงเหมือนอยู่ใน Level 1  
ทั้งที่จริงเศรษฐกิจมหภาคผันผวนระดับ Level 2-3

**ความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์:** เกิดภาวะ Duration Mismatch  
(นำเงินฝากระยะสั้นไปลงทุนในพันธบัตรระยะยาว)  
เมื่อดอกเบี้ยขึ้นมูลค่าจึงพังทลาย

**Big Bet ที่ไร้การป้องกัน:** เลือกลงทุนในทิศทางดอกเบี้ยต่ำ  
โดยไม่มีการป้องกันความเสี่ยง (Hedging)

**ความบกพร่องของ Governance:** ตำแหน่ง Chief Risk Officer  
(CRO) ว่างเว้นถึง 8 เดือน ทำให้ไม่มีการทำ Stress tests



**บทเรียน:** ความล้มเหลวของ SVB ไม่ใช่เกิดจาก Black Swan แต่เป็นความเสี่ยงพื้นฐานที่ทำนายได้ หากไม่มีการเตรียม Scenario มารองรับ

# วิเคราะห์เปรียบเทียบ: ผู้ชนะ vs ผู้แพ้ (Comparative Analysis)

มิติการประเมิน (Dimension)	UPS (ผู้ประสบความสำเร็จ) ✓	Silicon Valley Bank (ผู้ล้มเหลว) ✗
ระดับความไม่แน่นอนที่เผชิญ	Level 2-3 (ความเปลี่ยนแปลงตลาดโลจิสติกส์)	Level 2-3 (ความเสี่ยงด้านดอกเบี้ยและสภาพคล่อง)
การใช้ Scenario Planning	ใช้รูปแบบโครงสร้างชัดเจน และทำอย่างต่อเนื่อง	ไม่มี หรือมีอย่างไม่เพียงพอ
โครงสร้างความเสี่ยง (Governance)	ผสมผสานกลยุทธ์เข้ากับความเป็นผู้นำ	ว่างเว้นตำแหน่ง CRO นานถึง 8 เดือน
การตอบสนองต่อวิกฤต	เชิงรุก - มีเส้นทางสำรอง (No-regrets moves)	เชิงรับ - ถอนเครื่องมือป้องกัน ความเสี่ยงออก (Big Bet)
บทเรียนที่สำคัญที่สุด	การวางแผนเปลี่ยนความไม่แน่นอน เป็นข้อได้เปรียบ	การเพิกเฉยต่อจากทัศนนำไปสู่ ความล้มเหลวร้ายแรง