

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

ปัจจุบันการดำเนินงานของทุกองค์กร ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก “การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)” เป็นกระบวนการวางแผนเชิงลึก ที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินแนวโน้ม และผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยวิธีการสร้างภาพจำลองสถานการณ์อย่างมีเหตุผล เพื่อเตรียมความพร้อม วางแผนเชิงรุก และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ทำให้องค์กรมีความมั่นคง หรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุดในกรณีที่เกิดเหตุการณ์รุนแรง

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งทิศทางที่ดี และไม่ดี ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา ทั้งกรณีปกติ (Baseline Scenario) กรณีเลวร้าย (Worst-case Scenario) กรณีดีที่สุด (Best-case Scenario) และกรณีอื่น ๆ เช่น สถานการณ์วิกฤตที่ไม่คาดคิด (Wildcard Scenario หรือ Stress Scenario) เพื่อหาแนวทางรับมือได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยการทำ Scenario Analysis มีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. **กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์** ว่าต้องการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่ออะไร เช่น เพื่อจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้น รวมถึงขอบเขตของประเด็นต่าง ๆ ว่าเป็น ระดับบุคคล องค์กร ประเทศ หรือระดับโลก
2. **วิเคราะห์แนวโน้ม และปัจจัยที่มีผลต่ออนาคต** โดยวิเคราะห์จากหลากหลายปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการพิจารณาข้อมูลสถิติเพิ่มเติม ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่เป็นสถิติย้อนหลัง หรือข้อมูลในปัจจุบัน และคัดเลือกปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบสูง มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำไปสู่ความแตกต่างของสถานการณ์ในอนาคต
3. **สร้างสถานการณ์ทางเลือกหรือสถานการณ์จำลอง** โดยกำหนดจากแนวโน้ม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณ ความรู้ เชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่าง ๆ สามารถนำไปสู่สถานการณ์แบบใดได้บ้าง และแบ่งตามสถานการณ์ ดังนี้
 - Baseline Scenario: สถานการณ์ตามแนวโน้มปัจจุบัน
 - Best-case Scenario: สถานการณ์ที่ผลลัพธ์ดีที่สุด
 - Worst-case Scenario: สถานการณ์ที่มีผลกระทบเลวร้ายที่สุด
 - Wildcard Scenario (ทางเลือกพิเศษ): สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้น้อย แต่มีผลกระทบสูง

4. **วิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละสถานการณ์** ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน เชิงกลยุทธ์ ทรัพยากร และการเงิน เพื่อค้นหาแนวทางในการรับมือ
5. **กำหนดกลยุทธ์** โดยการออกแบบให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กลยุทธ์แบบปรับตัว กลยุทธ์เชิงรุก เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อได้ แม้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือ เหตุการณ์วิกฤตขึ้น
6. **สื่อสารและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ** คือต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และมีการทบทวน ปรับปรุงกลยุทธ์ หรือสถานการณ์ ตามข้อมูลและบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้องค์กรได้พิจารณาความเป็นไปได้ของอนาคตในหลากหลายบริบท แทนการยึดติดกับสมมติฐานเพียงแนวทางเดียว ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การระบาดของโรคติดต่อ ภาวะเศรษฐกิจผันผวน หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กระบวนการนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถเปรียบเทียบและประเมินผลกระทบของทางเลือกเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์ที่หลากหลาย ส่งเสริมการตัดสินใจที่ครอบคลุมและลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด อีกทั้งยังเอื้อให้เกิดการจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plans) และการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม ช่วยส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) อันเป็นรากฐานของการวางแผนอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรผ่านการระดมความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การวิเคราะห์สถานการณ์จึงถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากแบบจำลองของอนาคต ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และพัฒนาองค์รวมได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ขอขอบคุณแหล่งอ้างอิง

- <https://www.serv.co.th/post/scenario-analysis>
- <https://thailandpolicylab.com/scenario-analysis/>
- <https://www.gotoknow.org/posts/683312>



งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750
Email: sirirajkm@mahidol.ac.th