

คอลัมน์ “ร่วมด้วยช่วยคิด” นสพ.ประชาชาติธุรกิจ

## เหลี่ยมหลังแลหน้าปี 2566: Known unknowns

นิธิสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์

ฝ่ายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย

ย้อนกลับไปในช่วงปีที่ผ่านมา เราเจอกับโควิดสายพันธุ์โอมิครอน สงครามรัสเซีย-ยูเครน ไปจนถึงภาวะเงินเฟ้อสูง นับว่าผันผวนมากอย่างที่หลายคนไม่คาดคิดมาก่อน ผู้เขียนจึงขอเสนอกรอบแนวคิด “Knowns and Unknowns” เพื่อใช้วางแผนรับมือความไม่แน่นอนในปี 2566 นี้ โดยผู้ที่จุดประกายให้รู้จักในวงกว้าง คือคุณ Donald Rumsfeld อดีตรัฐมนตรีกลาโหมของสหรัฐฯ บางคนก็เรียกกรอบแนวคิดนี้ว่า Rumsfeld Matrix ซึ่งแบ่งเรื่องราวต่าง ๆ ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. **Known knowns** คือ เรื่องที่เราารู้แล้วและประจักษ์แจ่มแจ้ง เช่น พระอาทิตย์ขึ้นทางทิศตะวันออก รายได้และรายจ่ายของบริษัทที่เกิดขึ้นในปีนี้และลงบัญชีแล้ว เป็นต้น

2. **Unknown knowns** คือ เรื่องที่เราคิดว่ารู้ แต่จริง ๆ แล้วเราไม่รู้ หรือไม่ทราบกลไกการทำงานเบื้องหลัง เช่น เราทราบว่าฉีดวัคซีนแล้วป้องกันโรคได้ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่รู้ว่าวัคซีนมีกลไกการทำงานอย่างไร หรือเราคิดว่ารู้จักนิสัยใจคอของลูกค้าคนหนึ่งเป็นอย่างดีและเห็นว่าเขาจะทำงานกับเราต่อไปอีกนาน แต่วันหนึ่งเขาอาจลาออกกะทันหันเพราะไม่พอใจบางเรื่องก็เป็นได้

3. **Known unknowns** คือ เรื่องที่เรารู้ว่ามีความไม่แน่นอน อาจะออกหัวหรือก้อยก็ได้ เราเรียกสิ่งนี้ว่าความเสี่ยง ความเสี่ยงบางอย่างอาจจะวัดตัวเลขโอกาสการเกิดขึ้นได้ หรือวัดตัวเลขผลกระทบออกมาได้ แต่ความเสี่ยงบางอย่างอาจจะไม่แน่นอนสูงมากจนชั่งตวงวัดออกมาไม่ได้เลย

4. **Unknown unknowns** คือความไม่แน่นอนที่เราไม่รู้จักรู้ หรือไม่เคยคิดถึงมาก่อน เช่น โควิด 19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ที่ระบาดไปทั่วโลก นักธุรกิจหรือประชาชนทั่วไปไม่เคยมีใครคิดถึงหรือเตรียมตัวรับมือกับสิ่งนี้ล่วงหน้ามาก่อน

สิ่งที่นักวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ ความไม่แน่นอนที่เรารู้จักแล้ว (Known unknowns) แม้จะคาดเดาผลไม่ได้ก็ตาม ในประเด็นนี้ เราอาจวางแผนรับมือโดยทำเป็นฉากทัศน์ (scenario) หลาย ๆ แบบ เช่น หน่วยงานทางการจัดทำฉากทัศน์การระบาดของโควิด 19 ในระดับน้อย ปานกลาง และมาก เพื่อเตรียมแผนรับมืออย่างเหมาะสม

ในปี 2566 มี Known unknowns จำนวนมาก ที่ไม่มีใครรู้ว่าผลจะออกมาเป็นอย่างไร เช่น (1) จีนจะฟื้นตัวและเปิดประเทศให้นักท่องเที่ยวมาไทยได้เมื่อไร หลังจากเลิกนโยบายโควิดเป็นศูนย์แล้ว (2)

เศรษฐกิจสหรัฐฯ และยุโรป จะชะลอตัวรุนแรงขนาดไหน (3) ธนาคารกลางสหรัฐฯ จะคงดอกเบี้ยสูงนานเพียงใด (4) จะเกิดอุบัติเหตุในระบบการเงินโลก คล้ายกับที่เคยเกิดวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์หรือไม่ (5) สงครามรัสเซีย-ยูเครน จะรุนแรงขึ้นเพียงใด แล้วจะสงบลงเมื่อไร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อราคาพลังงานและอาหารของโลก (6) การแข่งขันทางการค้าและเทคโนโลยีระหว่างสหรัฐฯ และจีนจะตึงเครียดมากเพียงใด (7) จะเกิดโรคระบาดใหญ่เช่น โควิดอีกหรือไม่ (8) จะเกิดภัยธรรมชาติขนาดใหญ่เช่น น้ำท่วมหรือฝนแล้งจาก climate change หรือไม่ (9) ค่าครองชีพและราคาพลังงานในไทยโดยเฉพาะค่าไฟฟ้าจะสูงขึ้นเพียงใด (10) หนี้ครัวเรือนไทยที่อยู่ในระดับสูงจะระเบิดและฉุดเศรษฐกิจไทยลงหรือไม่ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี บาง **Known unknowns** สามารถทำให้เป็น **Known knowns** ได้โดยอาศัยการทำประกันความเสี่ยง เช่น เราคงหนีความเจ็บป่วยไปไม่พ้น ไม่รู้ว่าจะป่วยหนักเพียงใด ต้องใช้เงินรักษาแพงแค่ไหน แต่เราสามารถทำประกันสุขภาพได้ โดยจ่ายเบี้ยประกันทุกปีเป็นจำนวนเงินที่แน่นอน หรือ ผู้ที่ทำธุรกิจส่งออกนำเข้าย่อมต้องเผชิญกับอัตราแลกเปลี่ยนที่แข็งค่าบ้าง อ่อนค่าบ้าง แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา แต่เราสามารถทำประกันความเสี่ยงค่าเงินได้ เช่น ซื้อ forward หรือ options โดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นส่วนหนึ่ง แต่สามารถล็อกต้นทุนค่าเงินได้แน่นอนล่วงหน้า

สำหรับ **Unknown knowns** ช่วยเตือนใจว่าสิ่งที่เรารับรู้หรือยึดถือ อาจไม่ใช่ความจริงแท้หรือสิ่งที่ตั้งมั่นอยู่ตลอดไป เราจึงควรหมั่นทบทวนและประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ พร้อมเปิดรับความคิดเห็นหรือหลักฐานใหม่ ๆ หากมองในแง่ของการบริหาร การรับฟังและให้ความสำคัญกับฝ่ายตรวจสอบภายในและฝ่ายบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้องค์กรสามารถพบ **Unknown knowns** ได้เร็วก่อนปัญหาจะลุกลามจนแก้ไขได้ยาก

สุดท้าย **Unknown unknowns** เป็นสิ่งที่ไม่สามารถระบุล่วงหน้าได้ เรื่องที่ทำได้คือเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวและสร้างภูมิคุ้มกัน หากเรามีภูมิคุ้มกันที่ดีเชื่อว่าจะไม่ป่วยเลย แต่เมื่อป่วยอาการจะเบาและหายได้เร็ว ในแง่ของธุรกิจ การก่อกำหนดในระดับที่เหมาะสม มีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอ มีทีมงานที่เข้มแข็งและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้หลายธุรกิจปรับตัวผ่านวิกฤตต่าง ๆ เช่น โควิดมาได้

ในปี 2566 ทุกคนต้องเจอความไม่แน่นอนอย่างมีอาจหลีกเลี่ยง แต่เราสามารถเตรียมตัวเตรียมใจล่วงหน้าได้ ผู้เขียนขอส่งกำลังใจให้ผู้อ่านทุกท่านวางแผนนำพาชีวิตและธุรกิจในปี 2566 ผ่านทุกอุปสรรคได้สำเร็จครับ

\*\* บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของหน่วยงานที่สังกัด \*\*