

เผชิญความไม่แน่นอนอย่างมั่นใจ: รักษาความสามารถในการแข่งขัน เมื่อเกิด **DISRUPTION**

ท่ามกลางภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศ และในระดับโลก หลายบริษัทต้องเผชิญกับความท้าทายที่อาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและความเสี่ยง ซึ่งความท้าทายดังกล่าวมีตั้งแต่เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมาใหม่ตลอดเวลา การขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ในพื้นที่ใหม่ ๆ กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ของทางการและศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร

เพื่อช่วยให้กรรมการเข้าใจสถานะปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และกำกวม หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า VUCA สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จึงได้จัดงาน Director Briefing ครั้งแรกของปีนี้ในหัวข้อ “เผชิญความไม่แน่นอนอย่างมั่นใจ: รักษาความสามารถในการแข่งขันเมื่อเกิด disruption” เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2020 ที่ IOD Member Space โดยในงานนี้ ได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญสองท่านจาก Deloitte คือ ดร. Janson Yap ตำแหน่ง Executive Director และ คุณ พันธุ์ศักดิ์ เศรษฐเสถียร ตำแหน่ง Partner ซึ่งมาแชร์แนวคิดที่น่าสนใจในเรื่องนี้ให้กับกรรมการบริษัทไทย 36 คนฟัง ในกิจกรรมพิเศษของ IOD ครั้งนี้

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจจากภายในงานสามารถสรุปได้ดังนี้

แม้ว่า disruption อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงกับธุรกิจในระยะสั้น แต่มันก็สามารถจะสร้างโอกาสทางธุรกิจให้ในระยะกลาง และระยะยาวได้สำหรับผู้ที่มีข้อมูลเชิงลึก สามารถเข้าใจสถานการณ์ และความเชื่อมโยงของปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง และมีความสามารถที่จะไป disrupt ธุรกิจอื่น ๆ ได้

ในการจะเตรียมตัวเพื่อรับมือกับ disruption ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนกับแนวโน้ม megatrend และนวัตกรรมหลักสามด้าน ได้แก่

- 1. กายภาพ** – ยานต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติ (auto vehicles), เครื่องพิมพ์ 3 มิติ, หุ่นยนต์, AI
- 2. ดิจิทัล** - IoT, การติดตามจากระยะไกล (remote monitoring), Bitcoin, blockchain, platform ที่เกิดขึ้นมาได้เพราะเทคโนโลยี
- 3. ชีววัตถุ(biologics)** – นวัตกรรมทางพันธุศาสตร์ (innovation genetic), ชีววิทยาสังเคราะห์ (synthetic biology)

เชื้อ COVID -19 ที่กำลังระบาดไปทั่วโลกอยู่ในขณะนี้เป็นตัวอย่งที่ชัดเจนว่า disruption สามารถจะเกิดขึ้นได้อย่างเหนือความคาดหมาย และในโลก VUCA นี้ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์สามารถจะเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในภายนอก และในหลาย ๆ กรณีก็อยู่นอกเหนือความควบคุม

ก่อนหน้านี้เดือนธันวาคมที่ผ่านมา คงจะไม่มีใครสักกี่คนที่นึกไปถึงว่า supply chain ของทั้งโลกจะหยุดชะงักในช่วงต้นปีนี้จากการระบาดของเชื้อไวรัสที่มีจุดเริ่มต้นที่เมืองอู่ฮั่นในประเทศจีน

“เราคิดว่า ณ จุดนี้ วิกฤติยังไม่ถึงจุด peak และคงต้องอีกพักใหญ่ ๆ เลยทีเดียว ดังนั้น หากมองในมุมของ supply chain แล้ว ผมจะพยายามคิดให้มาก ๆ ว่าจะต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง เพื่อกำหนดแผนสำรอง เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้” ดร. Yap บอก

ผลก็คือ การระบาดของ COVID-19 ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงกับอุตสาหกรรมมากมายทั่วโลก อย่างเช่น

- บริษัทยักษ์ใหญ่ อย่างเช่น Apple และ Tesla จำเป็นต้องมองหา supplier รายอื่น เพราะโรงงานของบริษัทในประเทศจีนต้องถูกปิดชั่วคราวในช่วงที่มีมาตรการควบคุมโรคระบาด
- โรงแรมต่าง ๆ พากันยกเว้นค่าธรรมเนียม หรือ สวนสนุกต่าง ๆ ต้องปิดตัวลงชั่วคราว
- ร้านค้าปลีกอย่างเช่น IKEA, Swatch, Uniqlo ต้องปิดให้บริการชั่วคราว
- ในประเทศไทย จำนวนนักท่องเที่ยวในเดือนกุมภาพันธ์ 2020 ลดลงถึง 90% จากเดือนละเกือบหนึ่งล้านคน เหลือแค่ไม่ถึงแสนคน

ในการที่จะรับมือกับภาวะเศรษฐกิจซบเซา และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเอาไว้ให้ได้นั้น กรรมการจำเป็นต้องถามตัวเองด้วยคำถามยาก ๆ อย่างเช่น

- ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับ disruption ที่เกิดขึ้น?
- เราได้สื่อสารกลยุทธ์ และค่านิยมองค์กรกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง?
- เราควรจะลงทุนเพื่อเสริมศักยภาพในด้านไหนเพื่อที่จะได้เจาะตลาดใหม่ ๆ ได้?
- เราได้ทำหน้าที่อย่างดีแล้วหรือยังในการพัฒนาผู้นำในอนาคต และดึงคนเก่ง ๆ จากภายนอกให้เข้ามาร่วมงาน?
- เทคโนโลยีมีบทบาทในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของเราอย่างไร และเราควรต้องแสวงหาโอกาสในด้านไหน?

การที่จะทำให้บริษัทยังคงแข่งขันได้ในยุค disruption และเผชิญกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นใจ Deloitte มีข้อเสนอแนะหลักข้อดังนี้

1. วางรากฐานให้เป็นปึกแผ่น – สร้างองค์กรให้สามารถฟื้นตัวได้ดี และปรับตัวได้เร็วเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับช่วงแห่งความผันผวน เพราะเราไม่รู้แน่นอนว่าเศรษฐกิจจะพลิกมาเป็นขาขึ้นเมื่อไหร่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเตรียมตัวล่วงหน้าด้วยการประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาส เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ป้องกันและขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้ – ระบุโอกาสที่จะสร้างการเติบโตของรายได้ ในช่วงของความผันผวน ธุรกิจอาจจะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ยากเนื่องจากมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป และศักยภาพขององค์กร

3. ลดและบริหารจัดการต้นทุน – เพิ่ม margin และกำไรจากการดำเนินงานเพื่อชดเชยผลกระทบที่เกิดกับฝั่งรายได้ เมื่อรายได้ถูกกระทบ องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการต้นทุนอย่างเข้มงวดเพื่อเตรียมรับมือกับช่วงแห่งความผันผวน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างต้นทุนเชิงกลยุทธ์ สามารถทำได้โดยการกำหนดโมเดลการดำเนินงานให้เหมาะสม ลดค่าใช้จ่าย SG&A การปรับระบบการจัดส่งสินค้าที่เหมาะสม การประเมินโอกาสในการนำเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ และการทบทวนคู่ค้า และสัญญาต่าง ๆ ที่ทำกับคู่ค้า

4. ดูแลให้สินทรัพย์ หนี้สิน และสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสม –

ควบคุมดูแลพอร์ตสินทรัพย์ของบริษัทเสริมความแข็งแกร่งให้กับงบดุล บริหารจัดการเงินสด การวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสินทรัพย์แต่ละรายการ (แก้ไข ขาย หรือ ปิด) ในขณะที่ความผันผวนก็สร้างโอกาสให้บริษัทสร้างการเติบโตแบบ inorganic ด้วยการทำให้สามารถระบุเป้าหมาย และโอกาสในการเข้าซื้อธุรกิจซึ่งประสบปัญหาจากการที่สภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ องค์กรควรหมั่นทบทวน นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน การกำหนดราคา และการประเมินมูลค่าตราสารทางการเงิน

5. เร่งเดินหน้าสู่วิถีดิจิทัล – ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสร้างการเติบโต ลดต้นทุน และ ใช้เพื่อการตัดสินใจขับเคลื่อนองค์กร เศรษฐกิจขาลงอาจจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวช่วยให้ต้นทุนลดลง ทำให้ องค์กรปรับเปลี่ยนได้ดีขึ้น และดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามา

6. บริหารความคาดหวัง – ต้องพยายามบริหารและเติมเต็มความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และในขณะเดียวกันก็ต้องจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนในเชิงรุก เศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้กรรมการบริษัทจำเป็นต้องสั่งการให้มีการจัดทำรายงานสถานะขององค์กร และแนวโน้มในรูปแบบใหม่ที่มีความละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น ซึ่งในภาวะเศรษฐกิจขาลง ชื่อเสียง หรือแบรนด์ขององค์กรอาจจะเสียหายได้จากการตัดสินใจที่ยากลำบาก ภาวะวิกฤติ หรือผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้น