

การวางแผน และการบริหาร

เพื่อการอยู่รอด และเติบโต สำหรับผู้ประกอบการในภาวะวิกฤต



เล่ม 1

ทำความเข้าใจสถานการณ์
และเตรียมการปรับตัว



โดย อ.ไกรกิติ ทิพกนก

ผู้อำนวยการสถาบัน KCT ACADEMY

นักคิด นักบริหารผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และพัฒนาองค์กร

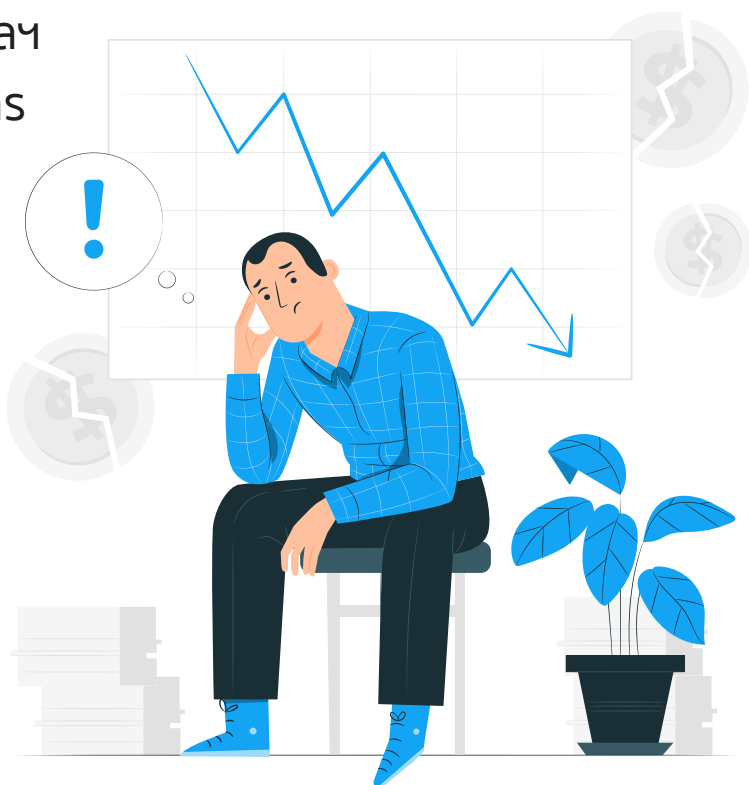
KNOWLEDGE CASTLE TRAINING CO.,LTD.



โลกของธุรกิจนั้นดำเนินไปและดำรงอยู่ในกระแสของความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความประมาทในการเตรียมการ การมองข้ามการปรับตัว และ การตอบสนองที่ไม่รวดเร็วเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในตลาด ทำให้เราพบว่าบ่อยครั้งที่ความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้หลาย ๆ บริษัทในธุรกิจการผลิต แม้แต่บริษัทใหญ่ ๆ ต้องปิดกิจการลง หรือบางบริษัทอาจมีการควบรวมกิจการ หรือถูกแทนที่ด้วยคู่แข่งจนทำให้เกิดการหยุดชะงักทางธุรกิจ

หากเราพิจารณาแบบกว้างเราอาจพอจัดกลุ่มของสิ่งที่ทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ดังนี้

1. ภัยธรรมชาติ อาทิ แผ่นดินไหว น้ำท่วม โรคระบาด พายุ โลกร้อน ฯลฯ
2. ภัยที่คนสร้างขึ้น อาทิ สงคราม ผู้ก่อการร้าย ไฟไหม้ อุบัติเหตุ ฯลฯ
3. กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ
4. เหตุการณ์จากระบบเศรษฐกิจ อาทิ The great depression ต้มยำกุ้ง แอมเบอร์เกอร์ สงครามราคาน้ำมัน ฯลฯ
5. เหตุการณ์ทางสังคม อาทิ การเปลี่ยนแปลงของความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรม ฯลฯ
6. เทคโนโลยีใหม่ อาทิ Y2K Hardware failure Network failure Hacking Virus ฯลฯ
7. ปัจจัยภายในองค์กร





ปัจจัยต่างเหล่านี้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้ที่อยู่ในโซุ่ปาทานของอุตสาหกรรม อย่างน้อย 3 ด้าน คือ

- **Product as a Service** หมายถึง การที่บริษัทมุ่งเน้นที่การให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการโฟกัสที่ตัวผลิตภัณฑ์แต่เพียงอย่างเดียว เช่น การให้บริการติดตั้ง และซ่อมบำรุงของบริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายใหญ่ที่เกิดขึ้น ซึ่งรูปแบบธุรกิจเช่นนี้เริ่มมีผลต่อรูปแบบการทำธุรกิจแบบ B2B มากขึ้นเช่นกัน

- **Mass Customization & Make to Order at Scale** สิ่งนี้เกิดขึ้นจากความต้องการของลูกค้าที่มักคาดหวังว่าผลิตภัณฑ์และบริการของเรานั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงต่อตัวบุคคลมากขึ้น การผลิตตามสั่ง ดูจะเป็นที่นิยมมากกว่าการผลิตออกมาเป็นสินค้าคราวละมาก ๆ ที่ไม่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น พฤติกรรมการซื้อโทรศัพท์มือถือในปัจจุบัน บริษัทมือถือพยายามจะผลิตรุ่นที่ออกมาตอบสนองความเป็นตัวตนของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่ม มากกว่าการแค่เป็นอุปกรณ์การสื่อสาร

• **Digital Transformation** การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลที่เกิดขึ้นทั่วโลก การที่ผู้บริโภคให้ความสนใจในกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ทำให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการ มีความจำเป็นมากขึ้นกว่าในอดีต ผู้ผลิตจะต้องได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น เพื่อวัดผลและทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที สิ่งนี้นำมาซึ่งการผลิตที่เปลี่ยนไป ใช้หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรือ แม้แต่ AI ในการผลิตมากขึ้น ในระยะยี่สิบปีหลังจากเราจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ไม่เพียงเพิ่มศักยภาพการผลิตแต่ได้ทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของตลาด



ธุรกิจจะสามารถรอดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร?

มันเป็นความจริงที่เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ทุกธุรกิจล้วนคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า การแข่งขันที่มากขึ้น ทำให้ธุรกิจจะต้องไปให้ถูกทางเร็วขึ้น และผู้ที่ยังหาแนวทางที่ถูกต้องไม่เจอก็จำเป็นจะต้องดิ้นรนมากที่สุด เพื่อพาธุรกิจของตนเองให้ก้าวหน้าและเติบโตยิ่งขึ้น

กล่าวกันว่าการอยู่รอดในธุรกิจยุคนี้ หัวใจสำคัญอยู่ที่การปรับตัว พร้อมเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่าง ๆ สิ่งนี้ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำให้การทำความเข้าใจในภาพรวมของสถานการณ์อย่างถ่องแท้ ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis (BIA))

กระบวนการการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis (BIA)) นั้นประกอบด้วย การวิพากษ์ผ่านกรณีศึกษาที่เกิดขึ้น (Case Studies) การสัมภาษณ์ ระดมสมองคนทำงาน ผู้ที่มีประสบการณ์ ตลอดจนการพิจารณาจากสถิติตัวเลขของการเติบโตในอดีต จากนั้นเรานำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาพิจารณาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อธุรกิจ ว่าเหตุการณ์อาจส่งผลดีหรือผลลบ หรือไม่ส่งผล เหตุการณ์อาจส่งผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อม

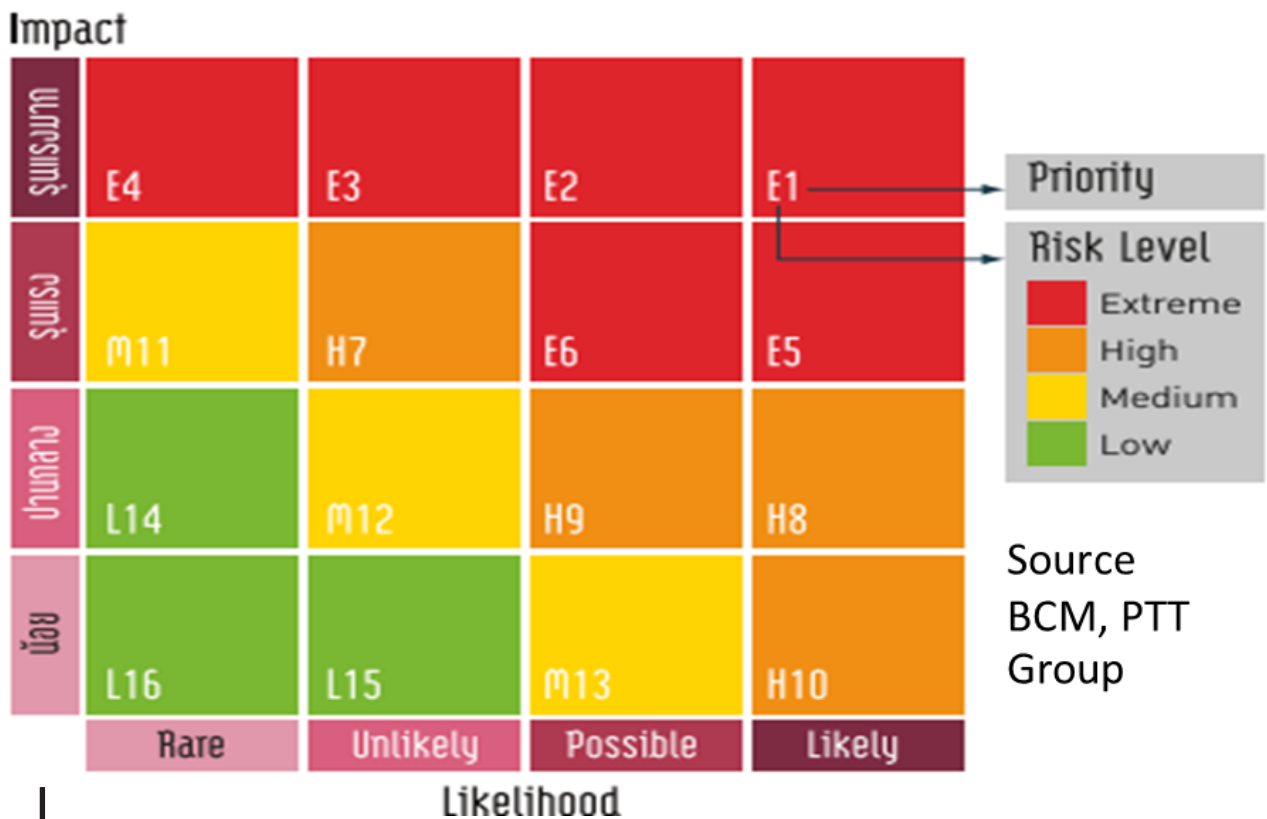
ผลกระทบมีหลายด้าน เช่น ทรัพยากร ลูกค้า กระบวนการทำงาน แล้วระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่มีโอกาสจะถูกดิสรัปต์สูง ธุรกิจจึงต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อสร้างโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ เพราะในวิกฤตมักมีโอกาสนอนอยู่เสมอ โดยไล่พิจารณาทีละประเด็น และดูความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละสิ่งเพื่อถ่ายทอดการวิเคราะห์และการพยากรณ์ความเป็นไปได้ต่อไป

ในขณะที่เดียวกันเมื่อเราทำการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ ผู้บริหารควรวิเคราะห์และวิพากษ์ไปจนถึงผลกระทบต่อองค์กรเสมอ เช่น เมื่อเราจะวิเคราะห์ผลกระทบของธุรกิจที่เกิดจากพัฒนาของดิจิทัล เราอาจเริ่มต้นจากสาเหตุที่ทำให้ดิจิทัลกลายเป็นสิ่งที่ธุรกิจให้ความสนใจในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงวิถีการบริโภคและพฤติกรรมของลูกค้าไปในที่ด้าน สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ผลิตหลายรายจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ไปอย่างไรบ้าง จนได้คำตอบว่าเราควรหรือไม่ที่จะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ เพื่อให้มีความแม่นยำ และลดการผิดพลาด ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถต่อสู้เพื่อแข่งขันในตลาดได้ ขณะเดียวกันควรวิเคราะห์และวิพากษ์ถึงความจำเป็นของการส่งเสริมทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน (Up-Skill, Re-Skill) ของพนักงาน ว่ามีความจำเป็นหรือไม่ เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานในองค์กรที่อาจต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเมื่อมีเทคโนโลยีแทนที่



ในอีกด้านหนึ่งของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ คือการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อองค์กร (RISK Assessment) โดยพิจารณา ถึง โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิด (Opportunity) และผลกระทบของ เหตุการณ์ที่จะเกิด (Impact) โดยเราพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้

(Opportunity / Likelihood) ที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้นได้ จากข้อมูลที่เราการค้นหามาสนับสนุนความเชื่อและตั้งเกณฑ์เพื่อกำหนดระดับมุมมอง เพื่อสรุปความเป็นไปได้มากน้อยของโอกาสที่จะเกิด จากนั้นให้เราพิจารณาผลกระทบ (Impact Analysis) ภายใต้เกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เราสามารถระบุระดับความรุนแรงว่า หากเหตุการณ์เกิดขึ้นสิ่งนี้จะส่งผลกระทบกับธุรกิจในด้านใดบ้าง และรุนแรงแค่ไหน? แล้วทำการประเมินและจัดลำดับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมการรับมือ



การเข้าไปทำความรู้จักกับสถานการณ์ เพื่อมองเห็นปัญหาของลูกค้า จริง ๆ แล้ว นำมาพัฒนาหาโซลูชันที่จะเข้ามาตอบโจทย์ ในการแก้ปัญหาของลูกค้า ด้วยความคิดที่ว่า เมื่อเจอปัญหาเราต้องรีบเข้าไปเพื่อหาหนทาง แก้ไข สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ บนหลักวิธีคิดแบบ Open Minded Fail Fast Learn Fast IWSระ การลงมือทำทันที ไม่เพียงช่วยสร้างให้เกิดการ เรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ แต่ยังสามารถนำมา ซึ่งช่องทางเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจของเรา

แนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจตรงกันก่อนว่า เหตุการณ์เดียวอาจมีแนวทางจัดการความเสี่ยงได้หลายอย่าง แนวทางการจัดการนั้นมีเป้าหมายเพื่อการบรรเทา กำจัด และป้องกันเพื่อลดโอกาสเสี่ยง โดยแนวทางการจัดการอาจแบ่งออกเป็นหลายระดับ และควรกำหนดกระบวนการเฝ้าระวังและกำหนดจุดสำคัญ (Trigger) เพื่อเปิดใช้แผนการจัดการความเสี่ยง (Activate) ในการปฏิบัติการแต่ละระดับ ตั้งแต่แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) ไปจนถึง แผนฟื้นฟู (Recovery Plan)



แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) คืออะไร?

คือแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้ วางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยระบุให้ชัดเจนว่าเมื่อสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น ใครต้องทำอะไร ภายในเมื่อไร มีขั้นตอนอะไรบ้าง โดยกำหนดลักษณะเหตุการณ์ (Scenario) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ว่า

หากสถานการณ์เลวร้ายลงไปจากเดิม (Worst Case Scenario) ควรทำอย่างไร หากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามคาด (Most Likely Scenario) ควรทำอย่างไร และหากสถานการณ์ดีกว่าที่คาดการณ์ไว้ (Best Case Scenario) ควรทำอย่างไร

กำหนดให้ละเอียด และชัดเจนที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยคำนึงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติอ่านแล้วสามารถทำความเข้าใจและนำไปทำได้อย่างที่ระบุไว้ ตลอดจนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ประสานงาน (Contact Point) ให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเตรียมรายละเอียดในการติดต่อให้ครบถ้วนทั้งเบอร์มือถือ เบอร์บ้าน อีเมล แพนที่บ้าน รวมถึงรายละเอียดของผู้ที่ใกล้ชิด เช่น สามีหรือภรรยา เป็นต้น เพื่อกรณีฉุกเฉินไม่สามารถติดต่อเจ้าตัวได้ ยังคงสามารถติดต่อบุคคลที่ใกล้ชิดได้ นอกจากนั้นเบอร์โทรศัพท์ฉุกเฉินต่างๆ เช่น สถานีตำรวจ โรงพยาบาล และหน่วยงานราชการที่จำเป็นทั้งหลายก็ต้องเตรียมให้พร้อมด้วยเช่นกัน

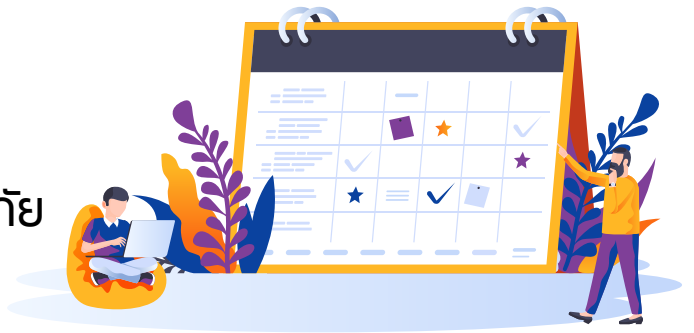
สิ่งที่ต้องการในแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) ประกอบด้วย ศูนย์สั่งการในภาวะฉุกเฉิน

- ทีมงานปฏิบัติการและทีมสนับสนุนที่จำเป็น
- ทรัพยากรที่จำเป็น
- สถานที่ที่จำเป็น ในภาวะฉุกเฉิน
- เวลาที่ต้องการ
- ความต้องการ การเคลื่อนย้าย
- การติดต่อสื่อสาร ภายใน ภายนอก
- เขียนเป็นแผนขั้นตอนการทำงาน เป็นขั้นตอน

แผนฟื้นฟู (Recovery Plan) คือ อะไร

แผนฟื้นฟูคือ แผนงานจะใช้หลังจากการรับมือกับเหตุการณ์แล้ว เพื่อให้ทุกอย่างกลับคืนสู่สถานการณ์ปกติ ในแผนฟื้นฟูนั้นประกอบด้วย

- ทรัพยากรที่จำเป็นในการฟื้นฟู
- การซ่อมแซมอุปกรณ์ที่เสียหาย
- การป้องกันการจัดหาฉุกเฉิน
- การชดเชยค่าเสียหายจากประกันภัย
- การกู้ข้อมูลที่เสียหาย



เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้ว ต้องมีการทดลองซักซ้อมทำตามแผนดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและสามารถใช้ได้จริงในสถานการณ์ฉุกเฉินและจำเป็นต้องมีกระบวนการทบทวนเพื่อทำให้ทันสมัย (Update) อยู่เสมอ ผู้ประกอบการจะต้องเตรียมสร้างกลยุทธ์ และวางแผนต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

การทดสอบและประเมินผล (Exercise and Testing) สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

- Desktop Preview
- ประชุมเชิงปฏิบัติการ Workshop
- ฝึกรอบรมปฏิบัติ
- จำลองสถานการณ์บางส่วน
- จำลองสถานการณ์เต็มรูปแบบ



พร้อมกับทำการประเมินเพื่อการรับรู้การเตือนภัย ความพร้อมของทรัพยากร ผลลัพธ์จากการทำตามกระบวนการ และประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนคุณภาพของการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ

เมื่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการทางธุรกิจให้เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารนั้น จำเป็นต้องวางแผนการจัดการภายในองค์กรที่มีความรวดเร็ว ว่องไว และมีประสิทธิภาพ (Rapid Agile Effective) เพื่อที่จะสามารถพัฒนาผลลัพธ์ให้กับธุรกิจได้ดีขึ้น

ในขณะที่วิกฤตโซลูชันหรือแผนงานแบบดั้งเดิมอาจจะปรับเปลี่ยนได้ยาก และไม่ทันสมัยเพียงพอ แผนงานที่ดีสามารถลดความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการการผลิตในอนาคต และในระยะยาวหากมีการปรับเปลี่ยนระบบ หรือ อพเทรดก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจในอนาคต

ตัวชี้นำทางธุรกิจภาวะวิกฤต

Siomkos(1999) กล่าวว่า “วิกฤต” นั้นมีลักษณะอันสำคัญสามอย่าง คือ **หนึ่ง** ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน **สอง** ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์ขององค์กร และ**ประการที่สาม** คือ ผลกระทบของมันส่งผลต่อยอดขายสินค้าหลัก และสินค้าอื่น ๆ ของธุรกิจ

เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่สำคัญ ในการบริหารภาวะวิกฤต เพื่อกำจัดวิกฤตให้หมดไปโดยเร็วที่สุด และจำกัดความเสียหาย เพื่อลดความสูญเสียของ ทรัพย์สิน ลดการเกิดการขัดขวางการดำเนินงาน รวมไปถึงการเร่งฟื้นคืนความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกครั้ง หลังจากเกิดวิกฤต

เมื่อเกิดวิกฤต สภาพจิตใจของผู้ได้รับผลกระทบในตอนแรกก็อาจเต็มไปด้วยการตระหนก เคว้งคว้าง และสับสนไปด้วย ไม่ทราบถึงความเป็นไปของสถานการณ์ จนกว่าจะถึงจุดหนึ่งที่ตั้งหลักได้สติแล้ว ก็จะเริ่มมองหาทางออกจากปัญหานั้น เมื่อนั้นก็จะมีความหวังเกิดขึ้น

เพื่อให้การบริหารวิกฤตมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า วิกฤตที่พบนั้นมักมีปัญหาก็ร้ายแรงกว่าซ่อนอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องพยายามจับสัญญาณเตือน (Signal detection) เพื่อองค์กรจะสามารถเข้าไปแก้ไขได้ทันเวลาก่อนวิกฤตนั้นจะลุกลาม บานปลาย และต้องยอมรับว่าการเกิดวิกฤตทุกครั้งจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และกระบวนการทำงานในองค์กร



ตัวชี้นำทางธุรกิจภาวะวิกฤต เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยผู้บริหารมอง เป็นโอกาสท่ามกลางความสับสนอลหม่านของวิกฤต ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ทางธุรกิจ 4 ประเด็นดังนี้

- วงจรเงินสด
- ภาพรวมสินค้าและบริการ
- ผลผลิตภาพของแรงงาน
- กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

วงจรเงินสด Cash conversion cycle (CCC) คืออะไร?



วงจรเงินสด นั้นเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาสภาพคล่องของกิจการ เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นคำสั่งซื้อจากลูกค้า ลงทุนในวัตถุดิบ ค่าแรงจนถึงการรับเงินจากลูกค้า ถึงเป็นอันสิ้นสุดในหนึ่งวงจร ซึ่งสามารถสรุปเป็น สมการได้ดังนี้

ช่วงขาย (Inventory Conversion Period)

+

ช่วงรับเงิน (Receivable Conversion Period)

-

ช่วงจ่ายเงิน (Payable Conversion Period)

CCC จะเริ่มต้นนับวันแรกที่ใช้เงินสดในการลงทุน ทั้งเงินที่กิจการได้กู้ยืมมา หรือ เงินที่เจ้าของกิจการนั้นต้องจ่ายเงินส่วนตัวในการลงทุนเป็นเงินสด

ระยะเวลาขายสินค้า Inventory Conversion Period (ICP)

คือการพิจารณาว่า บริษัทผลิตสินค้าแล้วขายออกไปได้ภายในกี่วัน คำนวณจาก $\text{Inventory} / (\text{Cost of Goods Sold}/365)$ โดย Inventory คือสินค้าคงคลังเฉลี่ย เราหาได้จากงบดุล หากด้วยต้นทุนสินค้าขายต่อวัน ก็จะทำให้เราทราบว่า จำนวนสินค้าที่ผลิตหรือซื้อมาเตรียมขายนั้นสามารถ ถูกขายไปได้หมดภายในกี่วัน อย่างไรก็ตาม บริษัทที่บริหารการผลิตแบบ Just in Time อาจมีจำนวนวันขายที่สั้นมาก เพราะผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อ เข้ามา หรือธุรกิจค้าปลีกที่ซื้อมาขายไป ด้วยระบบคลังสินค้าแบบ Cross Docking ที่รับมาแล้วส่งต่อไปยังร้านสาขา และวางจำหน่ายบนชั้นสินค้า ให้ไวที่สุด อย่างพวกร้านสะดวกซื้อ หรือร้านหนังสือ ก็อาจจะมีจำนวน วันขายที่สั้นมากได้



ระยะเวลาเก็บหนี้ Receivable Conversion Period (RCP)

ได้จากการคำนวณจาก $\text{Receivable} / (\text{Sales}/365)$ หรือ จำนวนลูกหนี้ การค้าที่หาได้จากงบดุล หากด้วย ยอดขายจากงบกำไรขาดทุน ปรับให้เป็นยอดขายเครดิตต่อวัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบว่า บริษัทสามารถ เก็บหนี้เฉลี่ยได้ภายในกี่วัน

ระยะเวลารับชำระหนี้การค้า Payable Conversion Period (PCP)

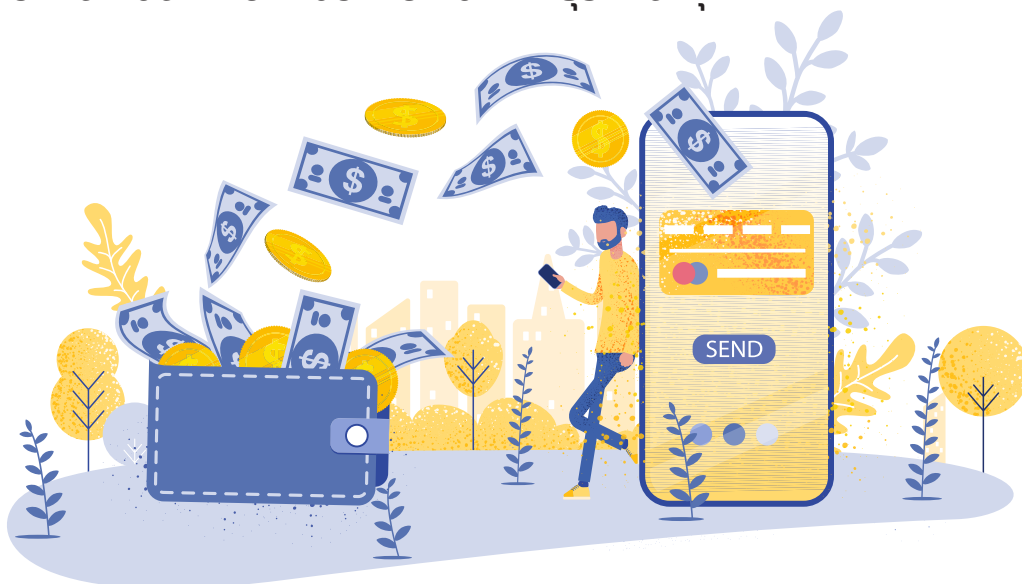
คือ สามารถคำนวณได้จาก $\text{Purchases} / (\text{Cost of Goods Sold}/365)$ เจ้าหนี้การค้า (จากงบดุล) หากด้วย ต้นทุนสินค้าขายต่อวัน (งบกำไรขาดทุน) ตัวเลขนี้จะบอกจำนวนวันที่เราชำระหนี้การค้า หากจำนวนวันสูงอาจแสดงว่า เราใช้เครดิตให้เป็นประโยชน์ได้ดี โดยทั่วไปแล้วจำนวนวันชำระหนี้ยิ่งมาก น่าจะดี เพราะ เจ้าหนี้การค้า เป็นหนี้ที่ไม่มีดอกเบี้ย

หลักการบริหารวงจรงเงินสด

ในการบริหารอาจไม่มี CCC ที่เหมาะสมว่าควรจะเป็นเท่าไร แต่พอตั้งข้อสังเกตได้คร่าว ๆ ดังนี้

- อุตสาหกรรมที่ขายส่งเป็นหลัก เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ บรรจุภัณฑ์ วัสดุก่อสร้าง CCC มักจะยาว
- อุตสาหกรรมที่ลูกค้ารายย่อยเยอะ เช่น ค่าปลีก โรงพยาบาล โรงแรม ร้านอาหาร CCC มักจะสั้น

เมื่อมีเงินไหลเข้า เงินควรจะปล่อยออกจากมือช้า ๆ แต่รับเงินมาเร็ว ๆ แล้วพยายามบริหารค่า CCC ให้ต่ำที่สุด ในทางทฤษฎีหาก CCC เท่ากับ 0 วันก็ถือว่าหมุนเวียนเงินได้ดี และถ้าติดลบด้วยถือว่าดีมาก แต่ถ้าเป็นบวก และยาวเกินกว่า 90 วันไปอาจต้องระวังว่าโอกาสเงินสดจะขาดมือง่าย จนทำให้ธุรกิจสะดุดได้



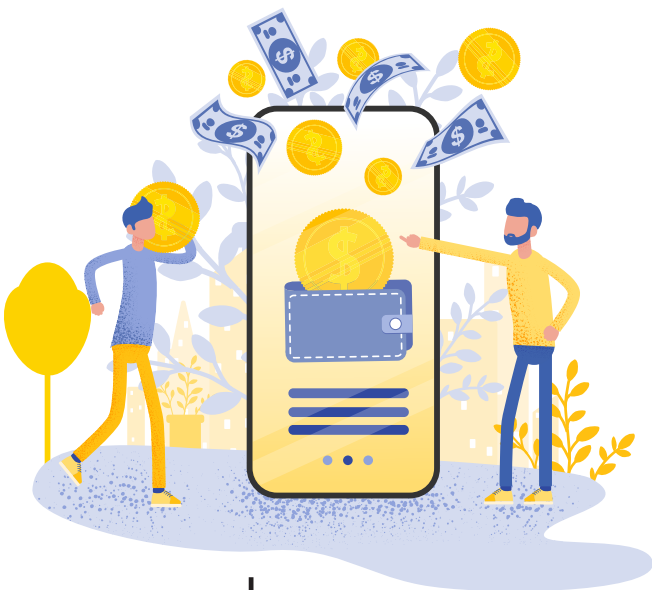
หลักการบริหารวงจรงเงินสด กับ การขยายธุรกิจ

เนื่องจากบริษัทที่พบว่า CCC ยาว จำเป็นต้องใส่เงินลงไปในการก่อนเพื่อไปหมุนทำธุรกิจ ส่งผลให้กระแสเงินสดยิ่งลดลงทำให้การขยายกิจการยิ่งเป็นไปได้ยาก สิ่งสำคัญที่สุดคือการรักษาระดับ CCC ให้มีค่าใกล้เคียงเดิมหรือลดลงให้มากที่สุด ข้อพึงระวังที่ผู้บริหารต้องใส่ใจจึงเป็น กระบวนการตรวจสอบว่าหากกิจการไหน CCC สูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีเหตุผลที่สมควรต้องตรวจสอบว่าเหตุใดเงินจึงไหลเข้ากิจการช้าลง โดยเฉพาะ การเก็บหนี้ไม่ได้ เนื่องมาจากธุรกิจมีปัญหา หรือเกิดพฤติกรรมที่ไม่โปร่งใสในบริษัท

ทำอะไร? เมื่อ วงจรเงินสดเป็นบวก

คำแนะนำสำหรับผู้บริหารเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่วงจรเงินสดเป็นบวก มีดังนี้

- ต้องเพื่อเงินสดสำรองสำหรับธุรกิจให้เพียงพอ ในกรณีที่จำนวนเงิน หรือ ระยะเวลา CCC ของกิจการคุณนั้นไม่สูงมาก
- แต่ถ้าหากเป็นจำนวนเงินที่สูง หรือ มีระยะเวลายาวนานอาจจะมองหาแหล่งเงินทุนสำรองอย่างสินเชื่อเพื่อธุรกิจ หรือ สินเชื่อ OD ที่สามารถขยายวงเงินของธุรกิจ ให้มีสภาพคล่องที่ไม่ติดขัด
- ลดระยะเวลา Credit term ที่ให้กับลูกค้า
- เจรจาต่อรองเรื่อง Credit term กับคู่ค้า/Partner
- ขอเพิ่ม Credit Term จาก Supplier
- เร่งการผลิตให้เร็วขึ้น โดยที่คุณภาพยังดีเช่นเดิม
- ควบคุมการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ถ้าหากว่าระยะเวลาในการดำเนินการนั้นนานเกินไป



หากเจ้าของกิจการ สามารถคำนวณระยะเวลาของการดำเนินการ และต้นทุนที่ต้องใช้ทั้งหมดในทุก ๆ ขั้นตอนได้นั้นก็จะทำให้การบริหารจัดการเงินสดของกิจการนั้น มีสภาพคล่องตัวที่ดี ไม่เกิดสถานการณ์เงินขาดมือ จนทำให้กิจการต้องหยุดชะงัก นอกจากนี้ตัวเลขต่างที่เราใช้ในการคำนวณ CCC นั้น ในเบื้องต้นยังสามารถช่วยเราพิจารณาได้อีกว่า จำนวนวันขายที่ว่านี้มันเหมาะสมหรือไม่ เช่นหากสินค้าที่เราขายนั้นเป็นสินค้าที่มีโอกาสตกรุ่นทุก 6 เดือน แต่เราคำนวณวันขายออกมาได้ 300 วัน แสดงว่า บริษัทนี้มีปัญหาขายของในสต็อกไม่ทันหรือไม่ เงินสดของบริษัทถูกดึงเข้าไปหมุนในระบบมากขึ้น และนานเกินไป ไม่ได้หมุนกลับเป็นเงินไหลเข้ามาเสียที จนอาจทำให้บริษัทมีปัญหาสภาพคล่องได้ สะท้อนถึงว่าบริษัทบริหารแผนผลิตไม่ดีและเสียโอกาสโดยไม่จำเป็น

การวิเคราะห์ภาพรวมสินค้าและบริการ Economic Goods

สินค้าและบริการ Economic Goods คือ สินค้าที่มีต้นทุนและมีจำกัด เมื่อเทียบกับความต้องการ ของมนุษย์ การที่จะได้สินค้าประเภทนี้ต้องซื้อหรือจ่ายเงิน แบ่งเป็น

สินค้าสำหรับผู้บริโภค คือ สินค้าที่ใช้เพื่อบำบัดความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง เช่น เสื้อผ้า ยารักษาโรค สมุด ปากกา เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

สินค้าสำหรับผู้ผลิต คือ สินค้าที่ขายให้แก่ผู้ผลิตเพื่อใช้ในการผลิต เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร วัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้ เศรษฐกรยังรวมถึง สินค้าที่ใช้บริโภคร่วมกันหรือที่เรียกว่า “สินค้าสาธารณะ” เช่น ถนน สะพาน โรงพยาบาล น้ำประปา เป็นต้น

การวิเคราะห์ภาพรวมสินค้าและบริการ นั้นมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น ความต้องการ และความต้องการซื้อ (อุปสงค์) ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค รวมถึงความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

ความต้องการ เป็นรูปแบบหนึ่งของความจำเป็น ที่พัฒนามาจากความจำเป็นขั้นพื้นฐาน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะได้รับการตอบสนองความพอใจ ความต้องการซื้อ (อุปสงค์) เป็นความต้องการผลิตภักที่ใดผลิตภักที่หนึ่ง ที่ต้องมีความสามารถในการซื้อ ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในผลิตภักที่
2. ความสามารถในการซื้อหรือมีอำนาจซื้อ มีเงินพอที่จะซื้อ
3. ความเต็มใจที่จะซื้อสินค้านั้น



อย่างไรก็ตามในความเปราะบางของห่วงโซ่อุปทาน ในสภาวะวิกฤต อาจเป็นปัจจัยที่เร่งให้เกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่น หรือเข้าสู่ภูมิภาคเดียวกันในอนาคต อาจเป็นปัจจัยเร่งให้ความต้องการสินค้าเปลี่ยนแปลงไปเร็วขึ้นกว่าปกติ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคอยจับตาทิศทางภาพรวมของสินค้าและบริการสม่ำเสมอ



ผลิตภาพของแรงงาน (Productivity)

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องหมั่นประเมิน “ผลิตภาพแรงงาน” หรือความสามารถในการทำงาน ที่สามารถพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นได้ของทีมงานอยู่เสมอ ซึ่งหลักการวางนโยบายระดับบริษัทด้านผลิตภาพ สามารถทำได้ดังนี้

จัดให้มีการลงทุนทั้งในส่วน of เครื่องมือเครื่องจักรและระบบ ICT และยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับ R&D เพื่อสร้างนวัตกรรมในอนาคต ทำการฝึกอบรมแรงงานที่มีคุณภาพ และสม่ำเสมอ เพื่อให้แรงงานมีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญบริษัทควรใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) เพื่อเสริมสร้างผลิตภาพแรงงานผ่านการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เช่น การเสนอขายสินค้าได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น (customized product) หรือจะเป็นด้านการลดต้นทุนจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการจัดการ เช่น การใช้ chatbot เพื่อทำงานด้านตอบคำถาม เป็นต้น

กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ตอบสนองต่อวิกฤตอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จะปล่อยให้ความวิกฤต และข่าวลือจู่โจมองค์กรต่อเนื่อง การปฏิเสธที่จะให้ข่าวสารหรือให้ข่าวสารที่ไม่เพียงพอ ทำให้สื่อและสาธารณชนไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของวิกฤตและเกิดเป็นข่าวลือขึ้นก็จะยิ่งเร่งให้วิกฤตทวีความรุนแรงขึ้น แม้ว่าข่าวลือนั้นอาจจะไม่เป็นความจริง แต่เมื่อองค์กรไม่สามารถควบคุมข่าวสารที่ถูกเผยแพร่ออกไปได้ ก็จะทำให้วิกฤตมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ครั้นเมื่อถูกจับตามองจากภายนอกมากขึ้น ก็ทำให้เกิดความกดดันภายในองค์กร แล้วหากองค์กรยังหลีกเลี่ยงหรือไม่แสดงความรับผิดชอบต่อผู้เสียหาย ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรให้ทวีความรุนแรงมากขึ้นจนสุดท้ายอาจสูญเสียอำนาจการควบคุมได้



เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักรู้ว่าวิกฤตนั้นได้เกิดขึ้นแล้วโดยเร็วที่สุด (Crisis recognition) เต็มใจยอมรับและเข้าใจถึงต้นตอของวิกฤตนั้น เพื่อที่จะหาวิธีการรับมือกับวิกฤตนั้น ต่อไป



จากนั้นผู้บริหารต้องเร่งเข้าทำการควบคุมวิกฤต (Crisis containment) โดยเบื้องต้นให้มุ่งที่การใช้การสื่อสารทุกด้านเพื่อควบคุมไม่ให้วิกฤตลุกลาม ในภาวะวิกฤต มักมีการแพร่กระจายของข่าวสารที่อาจสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีให้แก่ผู้บริหาร และองค์กร ดังนั้นการที่ผู้บริหารเป็นผู้เปิดเผยหรือแก้ไขปัญหาล่วงหน้านั้นดีกว่าให้บุคคลอื่นนอกองค์กรมานำเสนอข่าวแทน พร้อมแต่งตั้งให้มีทีมผู้รับผิดชอบในการ รวบรวมข้อมูล คอยเฝ้าดูประเด็นที่น่ากังวล และวางแผน เพื่อประกอบการตัดสินใจบนหลักการ 3 ประการ คือ

- ตรงตามความจริง (Fact)
- สมเหตุสมผล (Pragmatic)
- สื่อสารเพื่อประโยชน์ของลูกค้า (Good for Consumer not Push for sales)

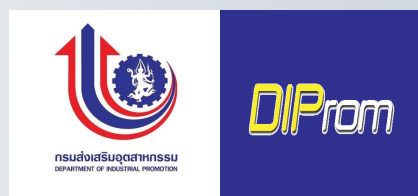
ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องเข้ามาจับมือกบาทและมีจุดยืนที่ชัดเจน มีอำนาจในการบัญชาการสถานการณ์ภาพรวมทั้งหมด รวมถึงการกำกับดูแล จัดหา เก็บรักษา แจกจ่าย ทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ตลอดจนการสนับสนุนอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการแก้วิกฤตอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ทุกรูปแบบ



แต่อย่างไรก็ดี อย่ามองว่าแผนวิกฤตที่นำมาใช้นั้นจะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอ ที่สมควรจะประเมินขอบเขตของวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ทาง และจัดทำแผนสำรองที่จะสามารถชะลอหรือควบคุมขอบเขตของผลกระทบจากภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นที่เราคาดเดาไม่ได้ด้วยเช่นกัน



นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะลืมเสียไม่ได้ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สาธารณชนและผู้ได้รับผลกระทบต่างเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงหรือตื่นตระหนก เนื่องจากความไม่รู้ถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย ดังนั้นเรามีความจำเป็นที่จะต้องอัปเดตข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ความเป็นไปให้พวกเขาเหล่านั้นรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความกระวนกระวายใจและสามารถทำงานและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นปกติ อีกทั้งยังช่วยลดโอกาสที่จะเกิดข่าวลือที่จะกระจายออกไปอีกด้วย



ศูนย์สนับสนุนและช่วยเหลือเอสเอ็มอี กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

☎ 1358 ต่อ 106-108 และ 02-202-4444

🌐 www.smessrc.com