

# วิธีบริหารจัดการในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เสี่ยง สะท้อนจากภาคธุรกิจเอกชน โดย ดีลอยท์



โดย ดร.สหพันธ์ ตั้งเบญจสิริกุล (รองผู้อำนวยการ) และ ดร.วีระชัย วิวัฒน์ชาญกิจ (ที่ปรึกษาอาวุโส) บ. ดีลอยท์ (ประเทศไทย)

บทวิเคราะห์เศรษฐกิจล่าสุดที่นำเสนอโดยองค์กรชั้นนำหลายแห่งในช่วงต้นปี 2560 อาทิ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย สะท้อนว่า ภาวะเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลกได้เริ่มกลับมาฟื้นตัว หลังจากตกอยู่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวดังกล่าวเพียงแต่สะท้อนเสถียรภาพของเศรษฐกิจโลกที่ดีขึ้น แต่โดยรวมยังคงมีความไม่แน่นอนสูง เพราะพื้นฐานทางเศรษฐกิจของหลายประเทศยังคงเปราะบาง มีความเสี่ยงหลายด้านรุนแรง อาทิ กลุ่มสหภาพยุโรปที่ภาคการเงินและการคลังยังคงเปราะบาง กอปรกับปัญหาผู้อพยพและการรั่วไหล ประเทศจีนซึ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจชะลอตัวอย่างมีนัย หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาโดยรัฐบาลของนายโดนัลด์ ทรัมป์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจซ้ำเติมให้เศรษฐกิจ การลงทุนและการค้าระหว่างประเทศ กลับเข้าสู่ภาวะชะลอตัวและถดถอยได้ในอนาคต

และเป็นที่น่ากังวลกันว่าภาคการส่งออก ซึ่งมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนสองในสามของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศของไทย มีส่วนช่วยขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยมายาวนาน แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ภาวะชะลอตัวของเศรษฐกิจทั่วโลก ความไม่มั่นคงทางการเมืองภายในประเทศไทย การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนที่ยังคงซบเซา และความไม่แน่นอนของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยมีการเจริญเติบโตที่ชะลอตัวและตกอยู่ในกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ทั้งนี้ เศรษฐกิจไทยสามารถผ่านพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจสำคัญหลายครั้งในอดีต อาทิ วิกฤติการเงินเอเชียปี 2540 วิกฤตสินเชื่อบีบโปรมปี 2551 โดยเหตุการณ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ย้ำเตือนให้ผู้นำในองค์กรภาคธุรกิจตระหนักถึงความเสี่ยง ผลกระทบ และความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี

ทั้งนี้ ดีลอยท์ ตระหนักว่า ผู้ประกอบการธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว โดยใช้เครื่องมือทางการบริหารหลายประเภทเข้ามาช่วย เช่น การควบคุมต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน การจัดทำแบบจำลองทางการเงินและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ การใช้กลยุทธ์ควบรวมและเข้าครอบครองกิจการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์การให้บริการลูกค้าที่เผชิญปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ดีลอยท์เสนอแนะให้ผู้

บริหารประเมินว่าการชะลอตัวของเศรษฐกิจนั้นเป็นแบบไม่รุนแรง ปานกลาง หรือ รุนแรงมาก และควรพยากรณ์ระยะเวลาที่เศรษฐกิจจะชะลอตัวและกลับไปเจริญเติบโตตามปกติ แล้วจึงกำหนดทิศทางองค์กร กลยุทธ์องค์กร และแผนธุรกิจ ภายใต้ข้อสมมติที่ครอบคลุมทุกเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคต จากนั้นผู้บริหารควรระบุและดำเนินกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ ลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และการดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ดีลอยท์ (ประเทศไทย) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ ในช่วงเดือนกันยายน – พฤศจิกายน 2559 โดยมีผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหาร) มากกว่า 100 ราย เป็นผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม และจากผลการสำรวจ พบว่า มากกว่าร้อยละ 80 ของผู้บริหารมองว่าเศรษฐกิจไทยมีการเจริญเติบโตที่ชะลอตัวแบบปานกลาง และร้อยละ 50 ของผู้บริหารประเมินการชะลอตัวของเศรษฐกิจไทย ไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารร้อยละ 55 เชื่อว่าเศรษฐกิจไทยสามารถฟื้นตัวกลับมา มีอัตราการเจริญเติบโตตามปกติได้ภายในระยะเวลาน้อยกว่า 3 ปี

ในทำนองเดียวกัน ผลการสำรวจได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารพิจารณา การชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศจีน การค้าระหว่างประเทศที่เชื่อมโยงซึ่ม และการลดลงของราคาพลังงาน เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการสำรวจในประเด็นนี้สอดคล้องกับเศรษฐกิจไทยซึ่งพึ่งพาการส่งออกและประเทศจีนคือประเทศคู่ค้าที่สำคัญอันดับต้นๆ ของไทย นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีมุมมองตรงกันว่า ความไม่มั่นคงทางการเมืองของไทยเป็นอุปสรรคอันดับหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ร้อยละ 60 ของผู้บริหารมองว่านโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลไทยมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท และกระตุ้นเศรษฐกิจไทยได้เป็นที่น่าพอใจ

สำหรับประเด็นเรื่องการเลือกใช้กลยุทธ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ระบุว่า การบริหารสินทรัพย์และหนี้สินให้มีประสิทธิภาพ การเน้นลูกค้าและการลงทุนที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในอุตสาหกรรม เป็น 3 กลยุทธ์หลัก ที่บริษัทได้ดำเนินการในภาวะที่เศรษฐกิจไทยมีการชะลอตัว ซึ่งช่วยทำให้บริษัทสามารถประหยังบประมาณ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจได้สะท้อนว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ และการเข้าครอบครองกิจการอื่นๆ ไม่ได้เป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ

ผลการสำรวจที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่ง คือ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถึงแม้ว่าระดับความรุนแรงของการชะลอตัวทางเศรษฐกิจจะแตกต่างกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือบริษัทส่วนใหญ่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงระดับความรุนแรงและระยะเวลาที่เศรษฐกิจอยู่ในภาวะชะลอตัว นอกจากนี้ ผลการสำรวจนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของทั้งบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงสถิติ ทั้งนี้ ดีลอยท์ มอง

ว่า ผลการสำรวจในครั้งนี้ กำลังตั้งคำถามที่ท้าทายว่า จริงหรือไม่ที่ บริษัทกำหนดกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารที่เข้าร่วมการสำรวจครั้งนี้เห็นตรงกันว่าบริษัทของตนดำเนินธุรกิจในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในระดับปานกลาง และมองว่านโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลไทยมีผลกระทบเชิงบวกต่อธุรกิจของบริษัท

ในส่วนนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักและประเมินผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวที่มีต่อการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัทในมิติต่างๆ เพื่อลดและควบคุมผลกระทบดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีการเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในอนาคตได้อย่างสอดคล้องกับระดับความรุนแรงที่คาดการณ์ไว้ และเมื่อเศรษฐกิจกลับมาเจริญเติบโตตามปกติ บริษัทที่มีการเตรียมความพร้อมดีและเรียนรู้จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว จะมีโอกาสพลิกกลับมาเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

#####

#### About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

#### About Deloitte Southeast Asia

Deloitte Southeast Asia Ltd – a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited comprising Deloitte practices operating in Brunei, Cambodia, Guam, Indonesia, Lao PDR, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thailand and Vietnam – was established to deliver measurable value to the particular demands of increasingly intra-regional and fast growing companies and enterprises.

Comprising 290 partners and over 7,400 professionals in 25 office locations, the subsidiaries and affiliates of Deloitte Southeast Asia Ltd combine their technical expertise and deep industry knowledge to deliver consistent high quality services to companies in the region.

All services are provided through the individual country practices, their subsidiaries and affiliates which are separate and independent legal entities.