



การบริหารธุรกิจ SMEs ในช่วงวิกฤต ของโรคระบาด COVID-19

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมน พันธ์รักษ์
สาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ

**“ ยังเป็น SMEs ที่มีการค้าระหว่างประเทศยังมีผลกระทบ
รุนแรงจากความยาวของโซ่อุปทาน ”**

การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ได้ก้าวข้ามจากการเป็นโรคระบาดรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ มาเป็นโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่างก็ได้รับผลจากวิกฤตครั้งนี้ไม่มากก็น้อย ในฐานะของอาจารย์ผู้สอนด้านบริหารธุรกิจที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ศึกษา วิจัย และให้คำปรึกษาแก่ SMEs ในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงขอเสนอแนวทางในการบริหารธุรกิจ SMEs ในช่วงวิกฤตของโรคระบาด COVID-19 ให้กับ SMEs ในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการบรรเทาผลกระทบที่มีต่อธุรกิจให้ SMEs สามารถนำมากทบทวนวิธีการบริหารธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นช่วงวิกฤตนี้ไปได้

ความท้าทายจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19

ตามกฎหมายของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้กำหนดลักษณะของ SMEs ในประเทศไทยคือ การจ้างงานในธุรกิจไม่เกิน 50 คน มีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท สำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม และการจ้างงานระหว่าง 51 – 200 คน และมีสินทรัพย์ระหว่าง 51 – 200 ล้านบาท สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อความจำกัดของทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ที่มีขนาดจำกัด เมื่อ

ธุรกิจที่มีทรัพยากรขนาดจำกัดดังกล่าวต้องมาเผชิญกับวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการหยุดชะงักของการหมุนเวียนของกิจกรรมทางเศรษฐกิจอันส่งผลต่อการเข้าสู่ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจตามการคาดการณ์ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่คาดว่าปี พ.ศ. 2563 จะเป็นจุดเริ่มต้นของการถดถอยทางเศรษฐกิจ

ผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ที่มีต่อ SMEs ได้แก่

การลดลงของความต้องการในสินค้าและบริการ

ธุรกิจบางประเภท ได้รับผลกระทบมากกว่าธุรกิจอื่น โดยเฉพาะธุรกิจบริการ ที่มีปริมาณมากในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว โรงแรม และที่พัก ร้านอาหารและภัตตาคาร ได้รับผลกระทบก่อนธุรกิจอื่น ๆ ซึ่ง SMEs ไทยที่อยู่ในธุรกิจเหล่านี้ได้รับผลกระทบอย่างเห็นได้ชัดในช่วงต้นปี พ.ศ.2563 เป็นต้นมา ผลกระทบเหล่านี้แม้ว่าจะสามารถคาดการณ์ได้ถึงรูปแบบและระดับความรุนแรง แต่สิ่งที่คาดการณ์ได้ยากคือ ระยะเวลาของผลกระทบว่าจะยาวนานเพียงใด ความท้าทายจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ที่มีผลกระทบต่อ SMEs สามารถระบุได้ดังนี้

1. ปริมาณสินค้าและบริการหายไปจากตลาดอย่างรวดเร็ว ในภาวะวิกฤตนี้ปริมาณการผลิตสินค้าและบริการไม่ได้ค่อย ๆ ลดลงจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ แต่เกิดจากการที่สินค้าและบริการที่เคยมีอยู่ในตลาดหายไปจากการหยุดผลิตและหยุดบริการจากนโยบายรัฐบาลที่ให้เว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งเป็นการลดลงของสินค้าและบริการในโซ่อุปทาน (Disruption in Global Supply Chain)

2. ความต้องการในสินค้าและบริการลดลงจากการที่ผู้บริโภคเกิดการตกใจในวิกฤต ความไม่มั่นใจในนโยบายทางเศรษฐกิจ และการเลิกจ้างงานจากการปิดกิจการชั่วคราวตามข้อ 1. อันส่งผลต่อรายได้ และการใช้จ่ายของผู้บริโภค การซื้อสินค้าและบริการที่มีการผูกพันระยะยาว เช่น อสังหาริมทรัพย์ หรือสินค้าทุน มีการชะลอการลงทุนของธุรกิจจนกว่าจะมั่นใจ (Demand Effects Materialize)

3. ผลกระทบย้อนกลับมาหาปริมาณการผลิตสินค้าและบริการ จากการลดลงของความต้องการในข้อ 2. ธุรกิจปรับตัวลดกำลังการผลิตตามความต้องการที่ลดลง จนกระทั่งบางธุรกิจต้องปิดกิจการลดภาระค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสภาพคล่องไว้รอให้สภาพเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัว (Feedback Loop into Supply)

4. ผลกระทบย้อนกลับมาหาความต้องการในสินค้าและบริการ จากการปิดกิจการของธุรกิจ ผู้บริโภคตกงาน หรือถูกลดเงินเดือน จากข้อ 3. ทำให้ผู้บริโภคชะลอการบริโภค ความต้องการลดลง (Feedback Loop into Demand)

ผลกระทบจากการปรับตัวของดีมานด์ซัพพลายทั้ง 4 ข้อ ที่ได้กล่าวมาส่งผลกระทบต่อ SMEs ในธุรกิจบริการโดยตรง แต่หลังจากผ่านไประยะหนึ่งวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ยังคงมีผลกระทบอย่างต่อเนื่อง จากการที่รัฐประกาศให้หยุดกิจกรรม (Shut down) ชั่วคราว ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นวงกว้าง SMEs ที่มีทุนสำรองไม่มากได้รับผลกระทบโดยตรง สภาพคล่องของ SMEs ลดลง ทั้งจากความต้องการของลูกค้าที่ลดลง และการชะลอการชำระเงินของคู่ค้าที่ต้องการรักษาสภาพคล่อง หรืออาจเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง ยิ่งเป็น SMEs ที่มีการค้าระหว่างประเทศยังมีผลกระทบรุนแรงจากความยาวของโซ่อุปทาน

การหาวัตถุดิบจากการปิดหรือชะลอการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

ในกรณีที่ SMEs พึ่งพาวัตถุดิบ หรือสินค้าต้องนำเข้าจากต่างประเทศ นโยบายการปิดประเทศเพื่อลดการติดเชื้อ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อการผลิตของ SMEs หรือการจำหน่ายสินค้าที่ SMEs เป็นผู้นำเข้า เช่น การติดขัดบริเวณท่าเรือและสนามบิน เส้นทางเดินเรือที่ปั่นป่วน การลดลงของกำลังการผลิตในประเทศผู้ผลิต ส่งผลให้การบริหารสินค้าคงคลังในภาวะวิกฤตของโรคระบาด COVID-19 ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ดังมีแนวทางดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลความต้องการในสินค้าแต่ละรายการ (SKUs) ให้มีความถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมถูกต้องกับความต้องการ รายการสินค้าใดที่มีอยู่ในคลังสินค้าแต่ลูกค้าไม่ต้องการ ให้ถือโอกาสลดราคาและเปลี่ยน SKUs เหล่านั้นให้เป็นเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่อง และลดภาระของสินค้าคงคลังทั้งในแง่ของเงินลงทุนและพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า

2. ลดความหลากหลายของรายการสินค้า (SKUs) ให้มีจำนวนรายการน้อยลงในขณะทีแต่ละรายการจะมีปริมาณสำรองได้มากขึ้น เลือกสั่งสินค้าและเก็บสต็อกสินค้าเฉพาะรายการที่ขายดี เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

3. ปรับระบบในการสั่งซื้อสินค้ากับซัพพลายเออร์ให้มีความเหมาะสม รวมถึงเจรจาตกลงเงื่อนไขในการชำระสินค้าให้สอดคล้องกับรูปแบบในการสั่งซื้อ ทบทวนวิธีการในการสั่งซื้อจากระบบอัตโนมัติให้อยู่ในการตัดสินใจที่เหมาะสม

4. จัดสรรพนักงานที่มีหน้าที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องหยุดดำเนินการ อาทิ พนักงานขายหน้าร้านที่ให้บริการลูกค้าที่ไม่สามารถทำได้จากการให้วันระยะห่างทางสังคม ให้ปรับเปลี่ยนมาทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำได้ เช่น กิจกรรมการจัดส่ง การรับคำสั่งซื้อออนไลน์ เป็นต้น

5. สื่อสารกับซัพพลายเออร์อย่างทันต่อวงที่ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความปลอดภัยของพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ มีความสำคัญและความจำเป็นอันดับแรก เพื่อตอบสนองต่อโรคระบาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาวะวิกฤตของโรคระบาด COVID-19 แม้ว่าจะมีความยากลำบากเมื่อต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมจากการให้วันระยะห่างทางสังคม ซึ่งวิธีการทำงานในส่วนที่ไม่ได้ออกแบบให้สามารถทำงานจากบ้านสามารถดำเนินการได้ดังมีแนวทางต่อไปนี้

1. อบรมให้พนักงานเข้าใจถึงการเว้นระยะห่างทางสังคมอย่างน้อย 1 เมตร ระหว่างการทำงานในพื้นที่ปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานระยะใกล้ให้มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันอย่างเคร่งครัด

2. ปรับจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับพื้นที่เพื่อลดโอกาสในการแพร่เชื้อไวรัส โดยเฉพาะในช่วงโมงไม่เร่งด่วนจำเป็น อาจลดเวลาในการปฏิบัติงาน และให้พนักงานทำงานในพื้นที่ที่ไม่ติดต่อกับพนักงานคนอื่น

3. เหลือระยะเวลาในการทำงานให้ยาวนานขึ้น เพื่อลดจำนวนคนงานต่อช่วงเวลา ลดโอกาสในการติดเชื้อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของนโยบายรัฐบาล

รัฐบาลมีความต้องการในการจัดการกับโรคระบาด COVID-19 ให้นักต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งนโยบายของรัฐบาลที่ประกาศออกมาส่งผลกระทบต่อการบริหาร SMEs ในแต่ละวันเช่นกัน โดย SMEs ไม่สามารถดำเนินการโดยไม่ตอบสนองต่อประกาศต่าง ๆ ของรัฐบาลได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่า SMEs จะไม่สามารถคาดการณ์ว่ารัฐบาลจะเปลี่ยนแปลงนโยบายไปอย่างไร แต่ SMEs ก็ควรมีแนวทางในการตอบสนองต่อนโยบายต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะป็นนโยบายการกักตัว 14 วัน สำหรับพนักงานที่มีความเสี่ยงต่อโรคระบาด การประกาศเคอร์ฟิวบางช่วงเวลา หรือการประกาศปิดเมืองงดการเดินทาง ซึ่ง SMEs ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไว้ ย่อมทำให้ SMEs สามารถบริหารงานได้ดีจากการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้าเมื่อเกิดสถานการณ์ตัวอย่างนโยบายของรัฐบาลที่ SMEs ควรมีการวางแผนไว้ได้แก่

1. เมื่อมีนโยบายการให้วันระยะห่างทางสังคม เช่น การกักบริเวณชั่วคราว 14 วัน การลดการเดินทาง การงดกิจกรรมที่ต้องมีการรวมกลุ่มกันของผู้คน เป็นต้น SMEs ควรมีการวางแผนเพื่อปรับกระบวนการในการทำงาน เช่น การใช้รูปแบบการจ่ายสินค้าออนไลน์ หรือการซื้ออาหารกลับไปทานที่บ้านทดแทนการทานที่ร้าน

2. การเสริมสภาพคล่องจากสินเชื่อประเภทต่าง ๆ จากสถาบันการเงินทั้งของรัฐ และสถาบันการเงินที่รัฐสนับสนุนให้ดำเนินการตลอดจนนโยบายด้านภาษีที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือ ไม่ว่าจะป็นระยะยาว หรือระยะสั้น SMEs ควรศึกษาถึงนโยบายที่รัฐให้การสนับสนุนดังกล่าว เพื่อเป็นการช่วยเหลือด้านเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นข้อจำกัดของ SMEs

3. การปรับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล เช่น การปรับให้ใช้รูปแบบแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำธุรกิจ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ที่ทันสมัย หรือการมองหาพันธมิตรเข้ามาช่วยดำเนินกิจกรรมที่ SMEs ไม่มีความถนัด

“ ปรับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ”

แสงสว่างที่ปลายอุโมงค์ SMEs ทำอย่างไรเมื่อพ้นวิกฤตโรคระบาด COVID-19

ทุกสิ่งล้วนแล้วเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ สอดคล้องกับหลักของไตรลักษณ์ที่ว่า อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา เมื่อมองตามความเป็นจริงแล้ว สิ่งทั้งหลายนั้นเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป วิกฤตโรคระบาด COVID-19 ก็เช่นเดียวกัน เมื่อเกิดขึ้น มีอยู่ แล้ว ก็จะต้องถูกดำเนินการให้หมดไป ซึ่งหาก SMEs คาดการณ์ไว้ว่าเมื่อวิกฤตโรคระบาด COVID-19 หมดไป SMEs ควรต้องทำอะไร หรือได้เรียนรู้อะไรบ้าง

1. SMEs เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเศรษฐกิจทั้งในด้านปริมาณการจ้างงาน และมูลค่าทางเศรษฐกิจ SMEs ที่รอดจากวิกฤต หรือ SMEs ที่สามารถปรับตัวให้พ้นจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ได้ จะพบว่าการทำงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการปรับระบบ และวิธีในการทำงาน ลดความรุ่งริ่ง และความไม่มีประสิทธิภาพที่เคยมีอยู่ในองค์กรก่อนช่วงที่จะเกิดวิกฤตการณ์
2. โอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากแพลตฟอร์มใหม่ที่นำมาใช้ในการทำธุรกิจ ตลอดจนพันธมิตรที่ร่วมฝ่าวิกฤต ทำให้ SMEs มีแนวทาง หรือแนวคิดที่แตกต่างจาก SMEs ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้
3. ไม่ใช่แค่ SMEs ที่ต้องปรับตัว แต่ลูกค้าก็ต้องมีการปรับตัวด้วยเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจไม่ได้กระทบที่ SMEs เท่านั้น แต่ลูกค้าก็ได้เรียนรู้วิธีการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การเรียนรู้ที่จะสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ การใช้ประโยชน์จากผู้ให้บริการส่งสินค้า พฤติกรรมใหม่นี้ ส่งผลต่อวิธีการทำธุรกิจในอนาคต ซึ่งเป็นวิถีชีวิตใหม่ที่ SMEs จะต้องเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยเช่นกัน

“ สิ่งทั้งหลายนั้น เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป วิกฤตโรคระบาด COVID-19 ก็เช่นเดียวกัน ”

ผู้เขียนในฐานะของอาจารย์ผู้สอนด้านบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความนี้จะเป็แนวทาง และกำลังใจให้กับ SMEs ได้ฝ่าฟันวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ไปอย่างปลอดภัย และเติบโตบนความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่ท้าทาย โชคดีครับ