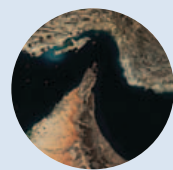


World Beat

10 ktfor@nationgroup.com



การปิดช่องแคบฮอร์มุซเป็นเครื่องเตือนใจว่า ห่วงโซ่อุปทานโลกยังคงมีความเกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์ และภูมิศาสตร์นั้นไม่เคยเป็นกลาง

กรุงเทพธุรกิจ บทความพิเศษ

● อมาน โมดี

กรรมการผู้จัดการและหุ้นส่วน และหัวหน้าคณะผู้บริหาร บริษัท เคอะ บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (ประเทศไทย)

อริศ กฤตยาพงศ์พันธุ์

หุ้นส่วน บริษัท เคอะ บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (ประเทศไทย)

เดือนมี.ค. 2569 โลกได้เปลี่ยนไปอีกครั้ง สงครามในอิหร่านผลักดันราคาน้ำมันให้พุ่งทะยาน ช่องแคบฮอร์มุซ - หนึ่งในเส้นเลือดใหญ่ของเศรษฐกิจโลก-ถูกปิด เทียวบินทั่วภูมิภาคอ่าวเปอร์เซียหยุดชะงักสำหรับภาคธุรกิจไทยไม่ใช่ข้อยกเว้นที่ไม่คุ้นเคย แต่ความรุนแรงและความเร็วของมันกำลังเพิ่มขึ้นในแบบที่คาดเดาได้ยาก

สำหรับผู้นำที่ร้อโลก “**กลับมาเป็นปกติ**” คำถามสำคัญอาจจะไม่ใช่เมื่อไร แต่คือ องค์กรของคุณพร้อมแค่ไหนสำหรับโลกที่ไม่เหมือนเดิมนี้ไม่ใช่วิกฤติที่เกิดขึ้นเพียงแต่กับประเทศไทย ในช่วงเวลาเพียง 6 ปี เศรษฐกิจโลกต้องเผชิญกับทั้งโรคระบาด สงครามในยูเครน และความขัดแย้งทางการค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วของปัญญาประดิษฐ์ (เอไอ) ได้พลิกโฉมหน้าการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันไปอย่างสิ้นเชิง เอลูถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและนำทางธุรกิจท่ามกลางความไม่แน่นอน บางที “ความพลิกผัน” อาจได้กลายเป็นสภาพแวดล้อมหลักของการดำเนินธุรกิจไปแล้ว?

โลกในช่วงเปลี่ยนสู่หลายหัวอำนาจ

โลกกำลังเคลื่อนเข้าสู่ยุคหลายอำนาจมากขึ้น ศูนย์กลางอำนาจหลายแห่งต่างมีวาระทางเศรษฐกิจและยุทธศาสตร์ของตนเอง ไม่มีจุดยึดเพียงจุดเดียว และไม่มีคู่มือที่คาดเดาได้อีกต่อไป

เหตุการณ์เหล่านี้สะท้อนถึงแรงขับเคลื่อนเชิงโครงสร้างที่ลึกกว่าความผันผวนชั่วคราว และกำลังกดดันให้บริษัทต้องทบทวนวิธีการดำเนินงานในโลกที่เปลี่ยนแปลงมากขึ้น

เส้นทางการค้า ภูมิรัฐศาสตร์ และโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานกำลังได้รับการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ นโยบายเศรษฐกิจในฐานะเครื่องมือของรัฐที่มากขึ้นและการกระจายอำนาจกำลังเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมพัวพันกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีมากขึ้น

การโจมตีตอบโต้ของอิหร่านเมื่อเร็วๆ นี้ สะท้อนถึงความแปรปรวนของระบบพลังงานและอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ ตลาดหุ้นปรับตัวลดลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่สายการบินเรือรายใหญ่ต้องระงับการปฏิบัติการในตะวันออกกลางในเวลาไม่นานหลังจากนั้น การปิดช่องแคบฮอร์มุซเป็น

เครื่องเตือนใจว่า ห่วงโซ่อุปทานโลกยังคงมีความเกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์ และภูมิศาสตร์นั้นไม่เคยเป็นกลาง

บทบาทที่เพิ่มขึ้นของอาเซียน

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) กำลังอยู่ในจุดศูนย์กลางของการจัดระเบียบโลกใหม่ โดยไทยเป็นภาพสะท้อนของความปั่นป่วนที่ภูมิภาคกำลังเผชิญ ประเทศไทยนำเข้าน้ำมันและก๊าซธรรมชาติเหลว (แอลเอ็นจี) ส่วนใหญ่จากต่างประเทศ วิกฤตการณ์ที่ช่องแคบฮอร์มุซจึงไม่ใช่เรื่องภูมิศาสตร์ที่ไกลตัว แต่มันคือวิกฤติราคาเชื้อเพลิงที่เกิดขึ้นจริงในทันที

ไทยเป็นผู้นำเข้าพลังงานสุทธิรายใหญ่ที่สุดในเอเชียในแง่สัดส่วนประมาณ 6% ของจีดีพีโดยนำเข้าน้ำมันดิบสูงถึง 90% ของความต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากตะวันออกกลาง และราวหนึ่งในสามของแอลเอ็นจี ก็นำเข้าจากภูมิภาคนี้เช่นกัน

การปิดช่องแคบฮอร์มุซจึงนำมาสู่คำถามต่อความมั่นคงด้านพลังงาน โดยความร้ายแรงของสถานการณ์สะท้อนผ่านมาตรการของรัฐบาล ตั้งแต่การระงับการส่งออกน้ำมันและก๊าซ การอุดหนุนราคาพลังงานไปจนถึงการเพิ่มปริมาณสำรองน้ำมันจาก 1% เป็น 3% และการให้ข้าราชการทำงานจากบ้าน (work from home)

นอกจากนี้ ยังมีมติอื่นๆ ที่ต้องพิจารณาการปิดน้ำท่าอ่าวเปอร์เซีย ส่งผลโดยตรงต่อสายการบินของไทยและแรงงานไทยในภูมิภาค การระงับปฏิบัติการของสายการบินเรือรายใหญ่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานการผลิตของอาเซียนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ต้องเปลี่ยนเส้นทางและรับมือกับความล่าช้า ขณะที่ผู้นำเข้าและส่งออกของไทยได้รับผลกระทบจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

แม้ความพลิกผันในปัจจุบันเป็นเรื่องท้าทาย แต่การเปลี่ยนแปลงระดับโลกในวงกว้างนี้กำลังสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ทำให้อาเซียนอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ ในขณะที่บริษัทต่างๆ เริ่มกระจายฐานการผลิตและการลงทุน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และขนาดเศรษฐกิจของอาเซียนได้ทวีความสำคัญมากขึ้น

อาเซียนคือกลุ่มเศรษฐกิจที่ใหญ่เป็นอันดับ 5 ของโลก ด้วยปริมาณการค้าที่เพิ่มขึ้น การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (เอฟดีไอ) ที่เติบโตและการปฏิบัติการในตะวันออกกลางเป็นเวลาไม่นานหลังจากนั้น การปิดช่องแคบฮอร์มุซเป็น



หยุดรอ ‘ความปกติ’ โลกเปลี่ยนเร่งปรับไทย-อาเซียนรับมือความไม่แน่นอน



สร้างแรงดึงดูดการลงทุนมาสู่ภูมิภาคนี้ อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงที่เปลี่ยนไปนี้ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ประเทศในอาเซียนเผชิญกับแรงกดดันให้ต้องเลือกข้าง ทั้งในด้านห่วงโซ่อุปทาน แพลตฟอร์มเทคโนโลยี และการค้า ขณะที่จุดแข็งในอดีตของภูมิภาคนี้คือ “ความเป็นอิสระทางยุทธศาสตร์”

ในฐานะ “ดีทรอยต์แห่งเอเชีย” อุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ของไทยต้องเผชิญกับอุปสรรคจากการปรับเปลี่ยนกำแพงภาษี ขณะที่ความผันผวนของราคาพลังงานก็เพิ่มแรงกดดันด้านต้นทุนเข้าไปอีกชั้นหนึ่ง

ถึงเวลาแล้วที่อาเซียนต้องตระหนักถึงบทบาทของตนเองในเวลาแห่งความไม่แน่นอนนี้ ภูมิภาคนี้ไม่ได้เป็นเพียงผู้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ แต่สามารถเป็นตัวเชื่อมทางยุทธศาสตร์ที่เป็นที่รับรู้ในด้านการเป็นกลาง ซึ่งเป็นรากฐานอันทรงพลังสำหรับอนาคต

สร้างความได้เปรียบจากความไม่แน่นอน

เมื่อวิกฤติมาถึง สัญชาตญาณขององค์กรโดยธรรมชาติคือการหยุดนิ่ง ผู้นำจะลดแต่สัญชาตญาณนี้ราคาแพง งานวิจัยของ BCG แสดงให้เห็นว่า ซีอีโอหลายคนมองว่าการเคลื่อนไหวที่ล่าช้าเกินไปในช่วงที่เกิดความพลิกผันคือ สิ่งที่ทำให้พวกเขารู้สึกเสียใจมากที่สุด

บริษัทที่รับมือกับความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์แบบดั้งเดิมมักมีผลประกอบการต่ำกว่าบริษัทที่สร้างขีดความสามารถเชิงรุก ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความเสี่ยงจากการไม่ทำอะไรมากกว่าความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่รอบคอบและมีแบบแผน

เพื่อรับมือกับสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำจำเป็นต้องเสริมสร้างขีดความสามารถหลัก 4 ด้าน

1. เสริมสร้างขีดความสามารถทางภูมิรัฐศาสตร์ (Build geopolitical muscle): ความขัดแย้งในตะวันออกกลางเป็นสถานการณ์ที่ผู้บริหารบริษัทหลายแห่งอาจไม่ได้จำลองแผนรับมือไว้อย่างเต็มที่ ซึ่งนี่คือเครื่องเตือนใจว่าความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเร่งด่วนเชิงยุทธศาสตร์เทียบเท่ากับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) หรือความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ไม่ได้เป็นแค่ตัวแปรย่อยแต่คือตัวแปรหลักทางธุรกิจ ธุรกิจควรลงทุนในการวางแผนภาพทัศน์ (Scenario Planning) จำลองอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและทดสอบแผนธุรกิจภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ในจุดนี้ AI ที่มีความสามารถเชิงพยากรณ์สามารถนำมาใช้เสริมการตัดสินใจ จำลองสถานการณ์ความพลิกผันที่หลากหลายและช่วยให้บริษัทประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีการพูดคุยกันอย่างใกล้ชิด รัฐบาลไทยและสมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ สามารถมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และประสานงานกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. ออกแบบห่วงโซ่อุปทานใหม่เพื่อความยืดหยุ่น (Redesign supply chains for resilience): ยุคของการมองแต่เรื่องต้นทุนที่ต่ำที่สุดได้จบลงแล้ว การพึ่งพาแหล่งผลิตเพียงจุดเดียวจะเป็นการแบกรับความเสี่ยงที่จะไม่ปรากฏในงบกำไรขาดทุนจนกว่าจะสายเกินไป ธุรกิจไทยต้องตรวจสอบความเสี่ยงกระจายฐานซัพพลายเออร์และเตรียมทางเลือกสำรอง นอกจากนี้ ควรใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางการค้าภายในภูมิภาค เช่น ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน (ATIGA) ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการค้าเสรีในอาเซียนสินค้าอย่างเสรีภายในอาเซียนผ่านการยกเว้นภาษีศุลกากรที่หลายองค์กรยังใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่

3. ใช้มุมมองยุทธศาสตร์แบบสามโฟกัส (Use a trifocal strategy lens): บริษัทในอาเซียนที่ประสบความสำเร็จต้องดำเนินการพร้อมกันใน 3 ระดับ ได้แก่ การเพิ่มความเชื่อมโยงภายในอาเซียน การขยายตัวไปทั่วเอเชีย และการเข้าไปมีบทบาทในเวทีโลกอย่างเลือกสรร

ยุทธศาสตร์นี้ต้องอาศัยการบริหารพอร์ตโฟลิโอเชิงรุก เมื่อเส้นทางหนึ่งปิดลง

เส้นทางอื่นต้องพร้อมเปิดใช้งานทันที ตำแหน่งของไทยในฐานะศูนย์กลางการผลิตและจุดเชื่อมต่อโลจิสติกส์ของภูมิภาคคือเสาหลักอันมั่นคง แต่ผู้นำต้องต้อยึดข้อได้เปรียบเหล่านี้ได้อย่างจริงจัง

4. สร้างสมดุลระหว่างวินัยในการดำเนินงานและความกล้าหาญทางยุทธศาสตร์ (Balance operational discipline with strategic boldness): ความไม่แน่นอนไม่ใช่เหตุผลในการชะลอการ transform บริษัทชั้นนำลงทุนในช่วงวัฏจักรซาลง พวกเขาใช้วิธีการแบบ Agile มากใช้ ยกระดับบุคลากร และใช้ประโยชน์จากเครื่องมือใหม่ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ผสมผสานเอาข้อดีกับขีดความสามารถในการเรียนรู้จะมีความพร้อมในการตอบสนองต่อความผันผวนได้ดีกว่า ด้วยเอไอองค์กรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของการวางแผนระยะกลางถึงระยะยาวแบบเดิม โดยการจำลองหลายฉากทัศน์และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์จริง ช่วยให้ผู้นำรักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยงและโอกาสกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ได้ดีขึ้น

และควรมีกรอบคิดแบบคู่ขนาน (Dual mindset) คือการรักษาวินัยในการดำเนินงานควบคู่กับการมองระยะยาว เพื่อจัดการกับความผันผวนระยะสั้นในขณะที่กล้าตัดสินใจเดิมพันในระยะยาวที่คู่แข่งรายอื่นอาจกังวลเกินกว่าจะทำ

เตรียมพร้อมสำหรับเส้นทางข้างหน้า ความพลิกผันที่เกิดขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา และในช่วงไม่กี่ปีข้างหน้าจะไม่มีที่แน่นอนว่า “วิกฤติครั้งต่อไป” จะไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้า บริษัทที่จะเป็นผู้นำในศตวรรษหน้าจะไม่ใช้บริษัทที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แต่คือบริษัทที่สร้างความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนได้ดีกว่าคู่แข่ง

สำหรับไทยและอาเซียน การจัดระเบียบของโลกใหม่ตอกย้ำความสำคัญของการมองไกลและลงมืออย่างมีวิสัยทัศน์โลกจะเปลี่ยนไปอีกครั้ง คำถามคือ... คุณพร้อมแล้วหรือยัง ?

กรุงเทพธุรกิจ Leading for Future

● ดร. สุทธิไพบรรณ ชัยวงศ์ญาตี

หุ้นส่วนและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่ม สวิสซอก สวิสซอก กรุ๊ป



เวลาเจอผู้นำองค์กร ดิฉันมักเริ่มต้นด้วยคำถามง่าย ๆ “ช่วงนี้เป็นอย่างไรบ้างคะ?” ณ เวลานั้น คำตอบส่วนใหญ่เปลี่ยนจาก “ยุ่งมาก” เป็น “ปวดหัวมากกว่าเดิม”

สงคราม ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ ซัพพลายเชนที่สั้นไหว ทุกอย่างดูเร่งด่วนไปหมด ทุกการตัดสินใจมีความเสี่ยงและทุกวันนี้เหมือนต้องวิ่งแข่งกับสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ในบริบทแบบนี้ กับสิ่งที่อันตรายยิ่งกว่าเดิมคือ Wrong Urgency ไม่ใช่แค่ยุ่ง! แต่ยุ่งผิดเรื่อง!!!

องค์กรจำนวนมากกำลังตอบสนองต่อความไม่แน่นอนด้วยการเร่งทุกอย่าง ประชุมมากขึ้น เช็กข้อมูลถี่ขึ้น ตัดสินใจเร็วขึ้น แต่ความย้อนแย้งที่เกิดขึ้น (Paradox) คือ ยิ่งเร่งทุกอย่าง ยิ่งสูญเสียความชัดเจน ยิ่งพยายามควบคุม ยิ่งรู้สึกควบคุมไม่ได้

สุดท้ายพลังงานของทั้งองค์กรถูกใช้ไปกับภารกิจตามสถานการณ์

‘Wrong Urgency’ กับดักความยุ่งเมื่อโลกไม่แน่นอน



สิ่งที่ทำให้ Wrong Urgency อันตราย ไม่ใช่แค่เรื่องของเวลา แต่คือ พลังงานทางความคิดของเรา เพราะทุกครั้งที่เราต้องสลบจากเรื่องหนึ่งไปอีกเรื่องหนึ่ง สมองจะใช้พลังงานมากกว่าปกติการทำงานแบบกระจัดกระจายทำให้เรารู้สึกเหนื่อยเร็ว และสุดท้ายก็ไม่มีพื้นที่เหลือสำหรับการคิดเชิงลึก ดังนั้นงานที่ต้องใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างสรรค์ หรือการแก้ปัญหาเชิงลึก ที่น่าสนใจคือ Wrong Urgency มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีคนเก่งและตั้งใจทำงาน เราเห็นภาพทุกคนตอบเร็ว อยากรช่วยเหลือ อยากร

ทำให้ทันแต่เมื่อทุกอย่างกลายเป็นด่วนไปหมด ความด่วนก็ทำให้สูญเสียโฟกัสกับสิ่งที่มีความหมายจริงๆ

ในภาวะไม่แน่นอน สิ่งที่ต้องระวังคือการมองจากความเร่ง คือ True Urgency มันไม่ได้หมายถึงการเร่งทุกอย่าง แต่คือการเร่งสิ่งที่สำคัญจริง ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำตอนนี้ อะไรคือสิ่งที่รอได้ และอะไรคือสิ่งที่ไม่ควรทำเลย

ผู้นำที่นำองค์กรผ่าน uncertainty ได้ อาจไม่ได้ตอบทุกเรื่องเร็วที่สุด แต่ตอบเรื่องที่ใช้อย่างมีคุณภาพ ลงหยุดถามตัวเอง 3 คำถามนี้

1. วันนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดของเราคืออะไร ปัญหาที่ต้องจัดการ หรือคุณค่าที่อยากสร้าง
 2. เรากำลังตอบสนอง หรือกำลังสร้างผลลัพธ์ การตอบอีเมลหรือข้อความเร็วอาจทำให้เรารู้สึก productive แต่ไม่ได้แปลว่าเรากำลังขับเคลื่อนงานสำคัญ
 3. สิ่งที่เราอยู่ยงอยู่นั้น จะยังสำคัญอยู่ในอีกสามเดือนหรือไม่
- ผู้นำจำนวนมากค้นพบว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่คนใหม่ในทีมงานใหม่หนัก แต่คือพลังงานของทั้งทีมกำลังถูกใช้ไปกับ Wrong Urgency
- เมื่อองค์กรมี True Urgency การประชุมจะมีเป้าหมายชัดเจน การสื่อสารจะสั้นลง และคนจะมีพลังในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ผ่านความไม่แน่นอนได้มากขึ้น