

การกระจายความเสี่ยง (ตอนจบ)

สืบเนื่องจากคราวก่อน เราได้รับทราบประโยชน์ของการกระจายความเสี่ยง โดยแบ่งการลงทุนเป็นส่วนๆ ในขนาดที่เล็กลง ด้วยเหตุผลว่า หากเกิดความเสียหายใดๆ จะไม่ได้รับความเสียหายมาก หรือที่ภาษาชาวบ้านเรียกว่า เจ๊งนั้นแหละครับ อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกัน การกระจายความเสี่ยง ก็อาจจะทำให้ผลประโยชน์ในรูปของผลกำไรลดน้อยลงไป เนื่องจากบริษัทได้เปลี่ยนรูปแบบการลงทุนจากโครงการขนาดใหญ่มาเป็นโครงการขนาดเล็กหลายๆ โครงการ ซึ่งบางโครงการอาจประสบภาวะขาดทุนบ้าง กำไรบ้าง ซึ่งทำให้ผลตอบแทนโดยรวมที่องค์กรได้รับนั้น เป็นผลตอบแทนเฉลี่ยจากการดำเนินงานทุก ๆ โครงการ จะเห็นได้ว่า ในกรณีที่เรามีการกระจายความเสี่ยงด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว เวลาได้รับผลดี ก็ไม่ได้รับอย่างสูงสุด แต่เวลาที่ได้รับผลร้าย ก็ไม่ประสบเภทภัยจนกระทั่งตาย ไปด้วยเหมือนกัน ดังนั้น การกระจายความเสี่ยงนั้น เหมือนเป็นการดำเนินธุรกิจแบบ สายกลาง ไม่เลวเกินไป ไม่ดีเกินไป คราวนี้ลองมาดูแนวคิดด้านตรงข้ามบ้างว่า การกระจายความเสี่ยงด้วยการแบ่งพังกาลัง ไปใช้ในโครงการชิ้นเล็กลง แทนการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ๆ นั้น อีกฟากหนึ่งก็สามารถกล่าวอ้างได้ว่า ขาดผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการสร้างความเข้มแข็งจากพลังร่วม (synergy) ซึ่งในบริบทไทยๆ (ผมใช้คำว่าบริบท ทั้งๆ ที่รู้สึกเอาเองว่าให้ความหมายที่เข้าใจยากนะครับ เอาเป็นว่าให้ความหมายของบริบท เป็นสภาพแวดล้อมนะครับ) อาจจะมีถึงนิทานที่เราได้ฟังตั้งแต่ตอนเด็กๆ เรื่องพ่อสอนลูกให้มีความสามัคคีกัน โดยแสดงตัวอย่างให้ลูกหักกิ่งไม้ชิ้นเล็กๆ คนละชิ้น ซึ่งหักได้โดยง่าย เสริจแล้ว พ่อก็นำเอากิ่งไม้ชิ้นเล็กๆ มามัดรวมเป็นกำโตชิ้นแล้วให้ลูกหักกำไม้นั้น ปรากฏว่าลูกหักไม่ได้ ซึ่งแสดงถึงการรวมพลังกันแล้วมีพลังมากขึ้น

ในเรื่องของพลังร่วม หรือ synergy นั้น อาจจะมากกว่าเรื่องการรวมพลังของกิ่งไม้ เพราะการรวมพลังของกิ่งไม้นั้น ถ้าหากกิ่งไม้แต่ละกิ่ง มีพลังเท่ากับ 1 หน่วย รวมกันเข้าไป 20 กิ่ง ก็อาจจะมีพลังรวมเป็น 20 หน่วย แต่ถ้าเป็นไปตามความหมายของพลังร่วมนั้น รวมกิ่งไม้ 20 กิ่งเข้าไป พลังรวมจะมากกว่า 20 หน่วย ซึ่งเหมือนกับการเกิดขึ้นของพลังแฝง ทั้งนี้เรื่องของพลังร่วมนี้ มีเหตุผลหลายประการ เป็นต้นว่า เมื่อรวมเอางานบางอย่างเข้ามาไว้ด้วยกันแล้ว ก็จะมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดพลังร่วม ยกตัวอย่างของการเกิดพลังร่วมนะครับ เช่นผมทำร้านเบเกอรี่ (เบเกอรี่อีกแล้วครับ) ซึ่งผลิตภัณฑ์ของผมประกอบด้วย เค้ก คุกกี้ ขนมปัง พาย อาจจะดีกว่าที่ผมทำกิจการเบเกอรี่เฉพาะประเภท คือ ร้านขายเค้กอย่างเดียว ร้านขายคุกกี้ก็อย่างเดียว ร้านขายขนมปังอย่างเดียว ร้านขายพายอย่างเดียว เป็นต้น เพราะหากผมแยกแต่ละกิจการออกจากกัน เครื่องมือที่ใช้ร่วมกันได้ในการทำเบเกอรี่ เช่น เตาอบ เครื่องผสม ก็ไม่ได้ใช้ร่วมกันในแต่ละร้าน ทำให้ไม่เกิดการประหยัดการใช้ต้นทุนในการผลิต เป็นต้น แต่หากเป็นร้านเบเกอรี่อเนกประสงค์ นอกจากจะมีการกระจายต้นทุนคงที่ในการใช้เครื่องมือที่ร่วมกันได้นั้น ออกไปยังผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท มีผลให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทต่ำลง ซึ่งกระทบไปที่ราคาขายที่สามารถขายในราคาที่ต่ำลง แน่หนอนว่า ย่อมเป็นที่พอใจของผู้บริโภค หรือลูกค้า นอกจากนั้น การที่มีร้านเบเกอรี่อเนกประสงค์ ลูกค้าก็ไม่เกิดความซ้ำซากจำเจ ในการบริโภคผลิตภัณฑ์ของร้าน เบื่อเค้ก ก็หันไปซื้อคุกกี้ เบื่อคุกกี้ก็หันไปซื้อพาย

เป็นต้น และยังนับได้ว่าเป็นการบริการลูกค้าในแบบหยุดเดียวได้ครบครัน (one-stop shopping) ประโยชน์ของพลังร่วมที่ผมได้สาธยายมาอย่างยืดยาวนั้น ดูว่าจะเป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับเรื่องการกระจายความเสี่ยงอย่างสิ้นเชิง ถ้าอย่างนั้นแล้ว จะเชื่อแนวคิดใดดี ก่อนอื่น ต้องเรียนว่า แนวคิดทั้งสองมีความถูกต้องในตัวเองทั้งคู่ครับ และต้องใช้ประกอบกันครับ ในเรื่องของพลังร่วมนั้น เป็นการพิจารณาภาพรวมหลักครับ ว่าการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือการรวมพลังกันในการดำเนินนโยบาย หรือการประกอบธุรกิจหลักๆ นั้น ทำอย่างไร จึงจะสามารถรอด เอาพลังแฝงมาใช้ได้สำเร็จ ไม่จำเป็นต้องเน้นในเรื่องการประหยัดต้นทุนที่เกิดจากการร่วมใช้ทรัพยากรเดียวกันเท่านั้น แต่อาจจะมุ่งประเด็นไปในเรื่องของการส่งเสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน ยกตัวอย่างนะครับว่า หากท่านมีความชำนาญในการทำเบเกอรี่ เพียงแค่ และคุกกี้ แต่เพื่อให้ครบถ้วนกระบวนการของการเกิดพลังร่วม ท่านอาจจะร่วมมือกับผู้ผลิตเบเกอรี่รายอื่นที่มีความชำนาญในการทำขนมปัง การทำพาย แล้วรับของเขามาจำหน่ายด้วยในร้าน พร้อมกันนั้น ก็ส่งเค้กและคุกกี้ของท่าน ไปขายในร้านอื่นๆ ด้วย อย่างนี้ ก็นับได้ว่าเป็นการสร้างพลังร่วม และเป็นการกระจายความเสี่ยงไป ในขณะเดียวกัน เรื่องของการใช้แนวความคิดต่างๆ ในการบริหารธุรกิจนั้น ไม่ว่าจะป็นหน้าที่ด้านใดก็ตาม เช่น การตลาด การผลิต การเงิน หรืออื่น ๆ แนวความคิดบางอย่างดูจะมีความขัดแย้งกัน แนวความคิดบางอย่างดูจะมีความสอดคล้องกัน การนำไปประยุกต์ใช้นั้น ผมคิดว่ามีข้อควรพิจารณาประกอบอยู่บางประการครับ

ประการแรก ต้องมองดูสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ว่ามีความเหมาะสมในการปรับแนวคิด หรือกลยุทธ์ใด มาเพื่อดำเนินการ แนวคิดบางอย่างอาจจะเหมาะกับสถานการณ์หนึ่ง แต่เป็นภัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่นการดำรงสภาพคล่อง ในสถานการณ์ที่สภาพคล่องในตลาดมีอย่างสูง เช่นสมัยที่ประเทศไทยก่อนประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจนั้น การดำรงสภาพคล่องมากๆ ในองค์กร อาจจะนับได้ว่าเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสที่มาก เพราะว่าธุรกิจสามารถจะหาสภาพคล่องจากตลาดได้ไม่ยาก แต่เมื่อเวลาผ่านไป เป็นเวลาระหว่างหรือหลังภาวะวิกฤตินั้น หากองค์กรธุรกิจดำรงสภาพคล่องในระดับต่ำๆ มีหวังกลับบ้านเก่าโดยไม่คาดฝันครับ

ประการถัดมา ความแตกต่างของสุขภาพ หรือลักษณะเฉพาะขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง เป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการปรับประยุกต์แนวคิดใด ๆ มาใช้ แนวคิดหนึ่งอาจจะเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรหนึ่ง แต่ถ้าอีกองค์กรหนึ่งเลียนแบบไปใช้แล้ว อาจจะขาดประสิทธิภาพไปโดยสิ้นเชิง เช่นการใช้ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนต่างๆ ทางการเงิน ไม่ว่าจะป็นเรื่องอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราแลกเปลี่ยนก็ตาม ย่อมมีความเหมาะสมกับองค์กรที่ใช้เงินทุนจากการกู้ยืมมาก หรือมีรายได้หลักจากการให้กู้ยืม หรือเป็นองค์กรที่มีรายการค้าขายกับต่างประเทศเป็นอย่างมาก หากองค์กรที่ไม่มีลักษณะเช่นว่านั้น ใช้ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงบ้าง อาจจะเกิดภาวะต้นทุนในการใช้ มากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งไม่เหมาะสมกับองค์กรเอง เมื่อย้อนกลับมาเรื่องการกระจายความเสี่ยงกับการสร้างพลังร่วม จึงต้องสรุปอีกครั้งครับว่า การนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผล และเมื่อนำไปใช้อย่างถูกต้องถูกทางแล้ว คงจะบอกได้ว่า แนวคิดทั้งคู่ย่อมจะก่อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการทั้งสิ้นครับ

แหล่งที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

<http://thaitax.web1000.com>