

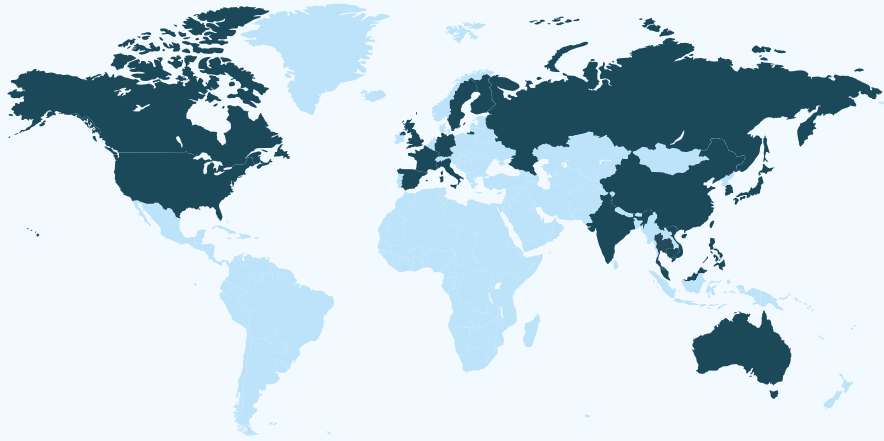
# COVID-19 ชีวิตคนมาก่อน

การแพร่เชื้อโรคระบาด COVID-19 ได้กระจายไปเกือบทั่วโลกมีผลกระทบทำให้วิถีการทำงานประจำวันที่เป็นปกติของมนุษยชาติต้องหยุดชะงักและเป็นอัมพาตทันที การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมมากเกินกว่าที่คาดคะเน นับว่าเป็นกรณีภัยพิบัติที่ร้ายแรงมาก เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียไม่อาจล่วงรู้หรือคาดคะเนผลกระทบได้อย่างครบถ้วน ถึงกระนั้นผู้บริหารองค์กรก็ไม่สามารถนิ่งเฉยแล้วรอคอยให้เหตุการณ์เลวร้ายนี้จบลงด้วยตัวเองได้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ณ เวลานี้จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจคิดแผนงานและทำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน บวกกับความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อรักษาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ได้เกิดประโยชน์เฉพาะกับองค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงทุกชีวิตของคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์กรด้วย แผนการทำงานร่วมกันของทุกคนทุกหมวดทุกฝ่ายขององค์กรในขณะนี้ คือ **การวางแผนเพื่อกอบกู้ภัยพิบัติ (Disaster Recovery Plan and Business Continuity Management)** เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไปได้แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์คับขัน และรวมถึงการกำกับดูแลความเสี่ยง การจัดการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและผลกระทบทางการตลาด

การวางแผนรับมือกับโรคระบาด COVID-19 เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน การดำเนินงานต่อเนื่องทางธุรกิจ การทำงานระยะไกลและอื่น ๆ ในช่วงระยะเวลาการระบาดของโรคจึงไม่ใช่แค่เรื่องเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องตระหนักว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีความสัมพันธ์เสมือนเป็นระบบนิเวศเดียวกับองค์กร เพราะถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดมีปัญหา ก็อาจส่งผลกระทบในด้านลบได้เช่นกัน

## ในการวางแผนเตรียมความพร้อมรับมือผลกระทบจาก COVID-19 มีดังนี้

- อย่างตกใจ แต่วางแผน
- แสดงความห่วงใยและรับทราบความกังวลของพนักงาน : ให้พนักงานรับทราบถึงความห่วงใยให้โอกาสพนักงาน แสดงความกังวล และให้ความรู้ด้านการพยาบาลและการแพทย์แก่พนักงานสำหรับการปฐมพยาบาล
- แสดงความห่วงใยและความกังวลต่อลูกค้า : เสนอให้มีการพบปะหารือ หรือจัดให้มีการประชุมกับลูกค้า เป็นครั้งคราวในรูปแบบที่ปลอดภัย เพื่อพูดคุยถึงความกังวลของลูกค้า สำหรับลูกค้าที่เป็นคู่ค้าสำคัญให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่จะปกป้องธุรกิจของลูกค้าและวางแผนการตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้ากังวล
- สื่อสารและศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
- ระดมสมองกับทุกแผนก : หาทางเลือกและการตัดสินใจที่เป็นไปได้ เพื่อลดผลกระทบที่จะได้รับ
- บันทึกสิ่งที่คุณต้องทำ เมื่อไรที่คุณต้องทำ และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ



### คำถามของพนักงานที่อาจมีต่อบริษัท

1. บริษัทจะปกป้องพนักงานให้ดีที่สุดอย่างไร
2. ใครที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้
3. บริษัทจะอนุญาตให้พนักงานเดินทางท่องเที่ยวหรือไม่

### คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในบริษัท

1. ส่วนงานใดที่มีความสำคัญที่จะต้องประคองให้มีการดำเนินงานต่อเนื่อง
2. บริษัทจะสื่อสารกับพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าอย่างไร หากบริษัทต้องการหยุดดำเนินการชั่วคราว
3. ศักยภาพระบบไอทีของบริษัทเพียงพอที่จะรองรับความต้องการหรือไม่ หากพนักงานจำนวนมากจะทำงานจากที่บ้าน

### คำถามเกี่ยวกับการเงินของบริษัท

1. หากบริษัทหยุดดำเนินการชั่วคราว บริษัทจะตามเก็บการชำระหนี้ได้อย่างไร
2. ธุรกิจของบริษัทจะอยู่รอดได้นานแค่ไหน หากไม่มียอดขายใหม่เข้ามา
3. บริษัทมีวงเงินเครดิตเหลือเพียงพอหรือไม่
4. บริษัทจะจ่ายเงินให้พนักงานหรือไม่ และนานแค่ไหน ถ้าบริษัทหยุดดำเนินการและพนักงานไม่ทำงาน บริษัทมีภาระผูกพันตามข้อกำหนดทางกฎหมายสำหรับการชำระเงินดังกล่าวหรือไม่อย่างไร

### คำถามเกี่ยวกับลูกค้าของบริษัท

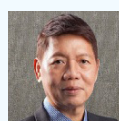
1. บริษัทจะส่งมอบงานตามสัญญาอย่างไร ถ้าบริษัทต้องหยุดดำเนินการชั่วคราวหรือมีการหยุดชะงักห่วงโซ่อุปทาน
2. บริษัทจะมีประโยค “เหตุสุดวิสัย” ในสัญญาที่อาจบรรเทาความรับผิดในกรณีที่เกิดวิกฤตเช่นนี้

### คำถามเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานของบริษัท

1. ใครคือคู่ค้าสำคัญในธุรกิจหลักของบริษัท
2. ความล่าช้าในการจัดส่งวัสดุและผลิตภัณฑ์มีผลต่อการผลิตของบริษัทอย่างไร
3. บริษัทมีผู้จัดจำหน่ายสำรองหรือไม่

### แผนงานของคณะกรรมการและกรรมการบริหารของบริษัทในการต่อสู้และรับมือกับ COVID-19

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องประเมินความเสี่ยงของบริษัท ทำความเข้าใจกับภัยคุกคามของ COVID-19 สมาชิกคณะกรรมการจำเป็นต้องเจาะลึกถึงการประเมินของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับจำนวนไวรัสและความพยายามที่จะจำกัดการแพร่กระจายที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานของบริษัท การพยากรณ์ยอดขายสุขภาพของพนักงานและอื่น ๆ ผู้บริหารควรประเมินปริมาณความเสี่ยง จำลองสถานการณ์ทางการเงินและผลการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และสำรวจการจัดหาทางเลือกห่วงโซ่อุปทาน
- คณะกรรมการควรติดตามกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอในข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและปรับเปลี่ยนการตอบสนองต่อผลกระทบของ COVID-19 นอกจากนี้ควรตรวจสอบว่าทีมเฉพาะกิจมีทักษะและมีระดับการตัดสินใจที่เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ในการจัดการสถานการณ์
- นอกจากนี้สมาชิกคณะกรรมการยังอาจมีสมมติฐานในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับผลกระทบทางการเงินเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานในยามวิกฤต
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรควรมีการหารือในระดับคณะกรรมการบริหารเกี่ยวกับวิธีการด้านการเงินที่ธุรกิจจะสามารถผ่านพ้นวิกฤตได้ในระยะเวลาที่เดือนข้างหน้า ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารอาจต้องมีแนวคิดที่จะปล่อยสินทรัพย์เพื่อให้แน่ใจว่ามีสภาพคล่องเพียงพอ บริษัทที่มี Leverage สูงอาจต้องพิจารณาการเจรจาเงื่อนไขเงินกู้ใหม่หรือลดต้นทุนทางการเงินกับเจ้าหนี้
- ในขณะสภาพแวดล้อมธุรกิจของบริษัทเกิดการผันผวนอย่างมากเนื่องจาก COVID-19 นั้น คณะกรรมการควรให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการพัฒนาความยืดหยุ่นในระยะยาวและแผนฟื้นฟูหลังวิกฤต แผนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป้าหมายของบริษัทและโครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน เพื่อตอบสนองภาวะเศรษฐกิจและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่ออย่างถาวร



โดย..นายสันติ พetchajirad

กรรมการในคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการสอบบัญชี

ที่มา : เรียบเรียงและแปลบางส่วนจากบทความ เรื่อง 35 Questions for Coronavirus Planning by Neil Amato, 5 March 2020 ที่ลงพิมพ์ใน Newsletter สมาคม AICPA