

พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2020 ได้ส่งผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติในทุกมิติ การใช้มาตรการล็อกดาวน์ในหลายประเทศเพื่อยับยั้งการระบาดทำให้ผู้คนไม่สามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งยังสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในวงกว้างด้วย ที่สำคัญ วิกฤตในครั้งนี้ได้ทิ้งร่องรอยหลายอย่างไว้สำหรับโลกใหม่ บางอย่างจะเลือนหายไปกับกาลเวลา ขณะที่การเปลี่ยนแปลงอีกบางอย่างจะไม่กลับมาเหมือนเดิม สิ่งดังกล่าวเรียกว่า “ภาวะปกติใหม่” ซึ่งเกิดจากปัจจัยแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น Megatrends กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของผู้บริโภค และวัฏจักรเศรษฐกิจ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า วิกฤตโรคระบาดครั้งนี้เป็นตัวเร่งให้กระแสต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้เปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นนั่นเอง

วิจัยกรุงศรีประเมินว่า วิกฤตครั้งนี้ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญหลายอย่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จนอาจทำให้ธุรกิจหลายประเภทไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้หากยังยึดติดกับโมเดลธุรกิจรูปแบบเดิม เพราะในภาวะปกติใหม่ที่มีสภาพการแข่งขันและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมาก กลยุทธ์ทางธุรกิจในลักษณะเดิม เช่น การทุ่มงบการตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ หรือกระทั่งการลดต้นทุน อาจไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดได้ ดังนั้น ภาคธุรกิจจึงต้องเข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในหลายกรณีธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม (Transformative) เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่นและมีภูมิคุ้มกันต่อการถูกทำลาย (Disrupt)

การพลิกโฉมธุรกิจเพื่อเผชิญกับภาวะปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 นี้มี 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) ประเมินสภาพแวดล้อมของโลกใหม่ด้วยความเข้าใจ (Reassess) โดยต้องมองเห็นถึงแรงส่งของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีกำลังแตกต่างกันไป 2) ทบทวนศักยภาพของโมเดลธุรกิจ (Review) โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ธุรกิจจะถูก Disrupt ในอนาคตด้วย 3) กำหนดทิศทางใหม่ของธุรกิจที่จะมุ่งไปในอนาคต (Redirect) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพ การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 4) สร้างโมเดลธุรกิจใหม่อยู่เสมอ (Reinvent) โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์ของผู้บริโภคและการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ และ 5) ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร (Reform) เพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สูงสุดที่เป็นเลิศที่มีโมเดลธุรกิจเหนือคู่แข่ง

โควิด-19 จากเมืองอู่ฮั่นไปสู่ทั่วโลก

ปี 2020 เป็นปีที่เปิดตัวมาอย่างสวยงามด้วยการเป็นจุดเริ่มต้นของทศวรรษใหม่ ในด้านเศรษฐกิจ ความขัดแย้งทางด้านการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนเริ่มคลี่คลาย ทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจโลกสดใสกว่าปีที่ผ่านมา นอกจากนั้นยังเป็นปีของการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ และในช่วงกลางปียังจะมีการจัดมหกรรมกีฬาระดับโลกอย่างโอลิมปิก ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่นอีกด้วย หลายฝ่ายจึงจับตามองและตั้งความหวังไว้กับปีใหม่นี้ว่าน่าจะเป็นปีที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา จนกระทั่งข่าวเรื่องโรคติดต่อกลับจากเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ที่เข้าโจมตีระบบทางเดินหายใจของผู้ป่วย เริ่มแพร่สู่สายตาชาวโลก

แล้วโลกในปี 2020 ก็ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

นับจากวันแรกที่ทางการจีนรายงานการติดเชื้อในระบบทางเดินหายใจของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (Novel Corona Virus) ที่เมืองอู่ฮั่นในมณฑลหูเป่ย์เมื่อปลายปี 2019 จนมีผู้เสียชีวิตรายแรกเมื่อต้นปี 2020 และมีการยืนยันผู้ติดเชื้อนอกประเทศจีนรายแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2020 ต่อมาองค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ได้เรียกโรคนี้อย่างเป็นทางการว่า “โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019” หรือ โควิด-19 (Coronavirus Disease 2019: COVID-19) ต่อมาไม่นานโรคดังกล่าวก็แพร่ระบาดไปสู่ประเทศต่าง ๆ เกือบครบทุกประเทศในโลก จนหลายประเทศต้องประกาศระงับการเดินทางระหว่างประเทศกับประเทศกลุ่มเสี่ยง ขณะที่การติดเชื้อในหลายประเทศแพร่ระบาดเกินกว่าจะรับมือได้ (ภาพที่ 1) จนถึงปัจจุบัน ณ วันที่ 13 กรกฎาคม 2020 มีผู้ติดเชื้อทั่วโลกเกินกว่า 13 ล้านคน เสียชีวิตกว่า 5.7 แสนคน^{1/} ซึ่งสถานการณ์นี้ยังไม่มิตีท่าว่าจะจบลงเร็ววัน

1/ ข้อมูลจากเว็บไซต์ <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

ภาพที่ 1: ลำดับเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19



Source: Krungsri Research

จากวิกฤตโรคระบาดไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจราคาแพง

ปัญหาการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้หลายประเทศต้องใช้มาตรการสกัดการแพร่ระบาด อาทิ การระงับการเดินทางระหว่างประเทศ การรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ตลอดจนการปิดเมืองและห้ามประชาชนออกจากเคสสถาน หรือการล็อกดาวน์ (Lockdown) ส่งผลให้เศรษฐกิจหลายภาคส่วนต้องหยุดชะงัก ไม่ว่าจะเป็นภาคการท่องเที่ยว ภาคบริการ ภาคการผลิต ต่อเนื่องจนถึงการส่งออก การบริโภค และการลงทุน เนื่องจากผู้ประกอบการตั้งแต่รายใหญ่ไปจนถึงรายย่อยจำนวนมากต้องหยุดดำเนินการ ส่งผลให้ภาคธุรกิจในวงกว้างขาดรายได้และต้องลดรายจ่ายด้วยการลดจำนวนคนงานหรือชั่วโมงทำงาน ลูกจ้างจำนวนมากสูญเสียรายได้และบางส่วนต้องออกจากงาน ส่งผลให้ฐานะทางการเงินของทั้งธุรกิจและประชาชนแย่ลง ความจำเป็นในการรักษาสภาพคล่องเพื่อประคับประคองทั้งธุรกิจและครัวเรือนในยามวิกฤตทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีบทบาทในการประคับประคองระบบเศรษฐกิจและการเงิน ตลอดจนสภาพความเป็นอยู่ของผู้คน กระนั้น หลายบริษัทต้องประกาศล้มละลาย คนจำนวนมากตกงาน ความเสียหายทางเศรษฐกิจรุนแรงมากจนกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF)^{2/} คาดการณ์ ณ เดือนมิถุนายน 2020 ว่า เศรษฐกิจโลกในปี 2020 จะหดตัวมากถึงร้อยละ -4.9 จากที่ขยายตัวร้อยละ 2.9 ในปีก่อน สำหรับเศรษฐกิจไทย ในเดือนมิถุนายน 2020 ธนาคารแห่งประเทศไทย^{3/} คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะหดตัวร้อยละ -8.1 นับว่ารุนแรงเมื่อเทียบกับวิกฤตต้มยำกุ้ง หรือวิกฤตซับไพร์ม ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวเศรษฐกิจไทยหดตัวถึงร้อยละ -6.9 และ -2.5 ตามลำดับ^{4/}

การระบาดของเชื้อไวรัสสัปดาห์บนความเป็นอยู่ของผู้คนอย่างสิ้นเชิง

มาตรการด้านสาธารณสุขโดยเฉพาะการล็อกดาวน์ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนและธุรกิจในวงกว้าง ความรุนแรงของโรคและการแพร่กระจายปีบบังคับให้ทุกคนต้องปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น คนจำนวนไม่น้อยต้องกักตัวทำงานที่บ้าน บ้างต้องดิ้นรนหาวิธีสร้างรายได้ช่องทางอื่น บางคนต้องเปลี่ยนอาชีพ ต้องประหยัดคอตอและใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น นอกจากนั้น การดำเนินชีวิตในแต่ละวันยังเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่เช้าจนถึงเข้านอน มีมาตรฐานใหม่ที่กลายเป็นความจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น การใส่หน้ากากอนามัย การพกเจลแอลกอฮอล์เพื่อทำความสะอาดมือ ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการสัมผัสวัตถุสาธารณะ หลายคนจำเป็นต้องหันมาเรียนรู้และพึ่งพาช่องทางออนไลน์ในการใช้ชีวิต สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดมาก่อน

ปรากฏการณ์ดังกล่าวแตกต่างจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคครั้งก่อน ๆ เช่น การระบาดของโรค SARS ปี 2003 โรคไข้หวัดใหญ่ H1N1 ปี 2009 โรค MERS ปี 2014 โรค Ebola ปี 2014 และโรค Zika ปี 2016 เนื่องจากผลกระทบจากวิกฤตในครั้งนี้มีลักษณะสำคัญในสามมิติ ได้แก่

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบวิกฤตโรคระบาดในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา

เหตุการณ์โรคระบาด	ปีที่ระบาดหนัก	จำนวนประเทศ	จำนวนผู้ติดเชื้อ	จำนวนผู้เสียชีวิต	จำนวนเดือนที่ประกาศเตือน ^{5/}
SARS	2003	29	8,096	774	4
H1N1	2009	201	529,622	14,633	15
MERS	2014	26	1,289	498	3
Ebola	2014	10	28,646	11,323	9
Zika	2016	50	203,094	20	9
COVID-19	2020	213	>13,036,587	>571,574	>6

Note: COVID-19 reported cases are as of July 13, 2020

Source: WHO, CDC, PAHO, Wikipedia, Krungsri Research

2/ ข้อมูลจาก World Economic Outlook Reports (Jun 2020), International Monetary Fund (IMF)

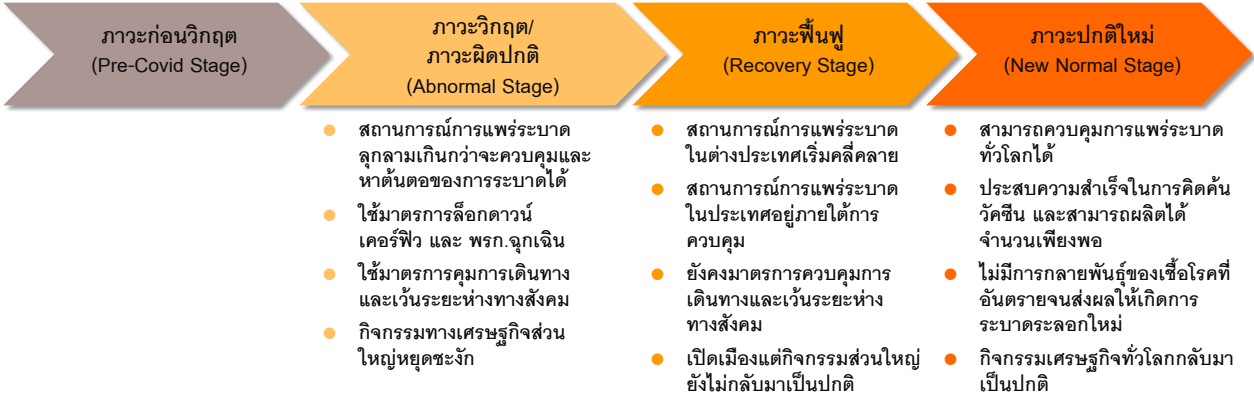
3/ ข้อมูลจาก รายงานนโยบายการเงิน (มิถุนายน 2020) ธนาคารแห่งประเทศไทย

4/ ข้อมูล Real GDP จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยการเปรียบเทียบเกี่ยวกับวิกฤตในอดีตใช้การหดตัวรายปี (สี่ไตรมาสแรกหลังจากเกิดวิกฤต) เทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน โดยวิกฤตปี 1997 ใช้ระยะเวลาในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 1997 ถึงไตรมาสที่ 1 ปี 1998 และวิกฤตปี 2008 ใช้ระยะเวลาในช่วงไตรมาสที่ 4 ปี 2008 ถึงไตรมาสที่ 3 ปี 2009

5/ อ้างอิงจาก Ma, C., Rogers, J. & Zhou S. (2020) ปรึกษากับข้อมูลจาก World Health Organization (WHO) US Centers for Disease Control and Prevention (CDC) Pan American Health Organization (PAHO) และ เว็บไซต์ Wikipedia

- **ความครอบคลุม (Coverage)** เพราะทุกประเทศทั่วโลกล้วนได้รับผลกระทบอย่างหนัก ไม่เว้นแม้กระทั่งประเทศมหาอำนาจ อาทิ จีน ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของโรค ต่อมาเชื้อแพร่กระจายไปสู่ยุโรป และระบาดหนักที่สุดในสหรัฐฯ ซึ่งมีผู้ติดเชื้อกว่า 8.3 หมื่นคน^{6/} 2.6 ล้านคน^{5/} และ 3.4 ล้านคน ตามลำดับ^{6/}
- **มิติที่หลากหลาย (Dimensions)** ความเป็นอยู่หลายด้าน ทั้งด้านชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ต้องเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมากเนื่องจากมาตรการล็อกดาวน์ ประชาชนต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตด้วยรูปแบบใหม่ ๆ บนโลกออนไลน์
- **ความยืดเยื้อ (Prolongment)** การระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งนี้กินเวลายาวนานกว่าเหตุการณ์โรคระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในระยะหลัง ซึ่งที่ผ่านมาองค์กรอนามัยโลกมักประกาศว่าการระบาดของโรคส่วนใหญ่จะมีระยะแพร่ระบาดหนักเพียงประมาณ 3-9 เดือน^{5/}

ภาพที่ 2: สมมติฐานของสถานการณ์ในแต่ละระยะ หลังจากโรคโควิด-19 เริ่มแพร่ระบาด



Source: Krungsri Research

ภาวะวิกฤต-ภาวะฟื้นฟู-ภาวะปกติใหม่

แม้ว่าปัญหาการระบาดของโรคโควิด-19 จะล่วงเลยมาเป็นเวลาหลายเดือนแล้ว แต่สถานการณ์ปัจจุบันในหลายประเทศ ณ เดือนกรกฎาคม 2020 ก็ยังคงอยู่ในภาวะวิกฤตซึ่งผิดไปจากปกติ (Abnormal Stage) อยู่ เนื่องจากยังคงใช้มาตรการล็อกดาวน์ ห้ามออกนอกเคหสถานในเวลาที่กำหนด (Curfew) ห้ามเดินทางระหว่างประเทศ และให้อำนาจรัฐในการควบคุมความปลอดภัยของประชาชน

หากสถานการณ์เริ่มดีขึ้น กล่าวคือ สามารถควบคุมการระบาดได้ ภาครัฐอาจเริ่มผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ และเปิดให้กิจกรรมส่วนใหญ่กลับมาดำเนินการเป็นปกติ จึงจะนับว่าเราเข้าสู่ภาวะฟื้นฟู (Recovery Stage) กล่าวคือ เศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป แม้จะยังต้องรักษาระยะห่างทางสังคมและควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศอยู่ ซึ่งภาวะฟื้นฟูนี้จะดำเนินต่อไปจนกระทั่งทั่วโลกสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้โดยเด็ดขาด และประสบความสำเร็จในการคิดค้นและผลิตวัคซีน เมื่อนั้นการดำเนินชีวิตของผู้คนจึงจะกลับมาเป็นปกติ แต่จะเป็นภาวะปกติที่แตกต่างจากก่อนวิกฤตโควิด-19 หรือที่เรียกว่าเป็น “ภาวะปกติใหม่” (New Normal Stage) (ภาพที่ 2)

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีใครสามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าเราจะเข้าสู่ภาวะปกติใหม่เมื่อใด และก่อนหน้านั้นสถานการณ์จะรุนแรงเพียงใด เพราะแม้กระทั่งประเทศที่ดูเหมือนจะควบคุมสถานการณ์การระบาดได้แล้วและเริ่มเปิดให้กิจกรรมต่าง ๆ กลับมาดำเนินการได้ เช่น จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ยังสามารถพบผู้ติดเชื้อใหม่ได้อีกระลอก ดังนั้น ความเร็วในการเข้าสู่ภาวะ New Normal จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) **การให้ความร่วมมือของประชาชนในการยับยั้งการระบาดของโรค** โดยประเทศหรือเมืองใดมีความสามารถจัดการได้ดี ก็จะสามารถกลับมาประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้เร็ว
- 2) **ความสำเร็จในการผลิตวัคซีนเพื่อป้องกันโรค** ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพและความร่วมมือของการวิจัย การทดสอบ และความสามารถในการผลิตวัคซีนในจำนวนที่มากพอสำหรับประชากรโลก
- 3) **การกลายพันธุ์ของเชื้อโคโรนาไวรัส** โดยหากเชื้อโรคกลายพันธุ์ไปมากจนทำให้วัคซีนที่คิดค้นขึ้นมาไม่สามารถป้องกันได้ ก็อาจจะส่งผลให้เกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ และนานาประเทศจะกลับมาใช้มาตรการห้ามเดินทางและปิดเมืองอีกครั้ง ซึ่งจะทำให้วิกฤตยืดเยื้อยาวนานและรุนแรงขึ้น

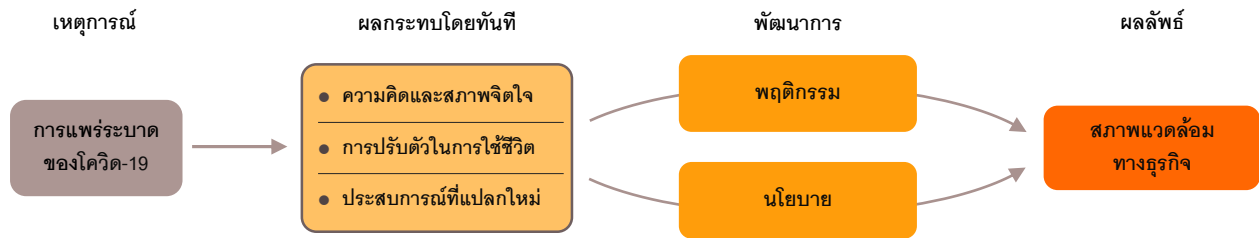
ภายใต้ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้สูง (Likely scenario) สถานการณ์การระบาดจะคลี่คลายอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยประเทศในภูมิภาคเอเชียที่มีการจัดการกับการแพร่ระบาดได้ดีจะสามารถเปิดประเทศและกลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้เร็วกว่าประเทศตะวันตก อย่างไรก็ตาม ผู้คนน่าจะยังต้องดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อนี้ไปอีกสักระยะหนึ่ง จนกว่าจะมีการผลิตวัคซีนที่ป้องกันโรคโควิด-19 ได้ในจำนวนมากพอซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในช่วงปลายปี 2021^{7/} ทั้งนี้ การคาดการณ์ดังกล่าวอยู่ภายใต้สมมติฐานเพิ่มเติมที่ว่า โลกจะไม่ประสบกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสที่กลายพันธุ์เป็นสายพันธุ์ใหม่ที่มีความอันตรายและไม่สามารถควบคุมได้อีกในช่วงหลายปีข้างหน้าด้วย

6/ ข้อมูลผู้ติดเชื้อในทวีปยุโรปจาก European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC)
7/ อ้างอิงจากการให้สัมภาษณ์โดย Soumya Swaminathan หัวหน้านักวิทยาศาสตร์ของ WHO (June 18, 2020) AFP

▶ **วิกฤตที่กำลังหล่อหลอมโลกใบใหม่**

การใช้ชีวิตใน “ภาวะผิดปกติ” จากวิกฤตโควิด-19 ที่ยาวนานกว่า 1 ปี จะหล่อหลอมความคิดและพฤติกรรมใหม่ของผู้คน และอาจทำให้คนล้มพฤติกรรมบางอย่างในอดีตได้ ซึ่งความคิดและพฤติกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้ของประชาชนย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายหลังวิกฤตโควิด-19 นี้เปลี่ยนไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง (ภาพที่ 3)

ภาพที่ 3: ช่องทางการกระทบจากโควิด-19



Source: Krungsri Research

การแพร่ระบาดหล่อหลอมความคิดของผู้คนอย่างไร

ในขั้นแรก มุมมองที่คนมีต่อโลกจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมใน 3 ด้าน ได้แก่

- 1) **โลกมีภัยอันตรายมากกว่าที่คิดไว้** นับตั้งแต่การระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สเปน (Spanish Flu) ในปี 1918 พัฒนาการทางการแพทย์โดยเฉพาะสาขาระบาดวิทยาได้ก้าวหน้าไปมาก ทำให้ในช่วงกว่า 100 ปีที่ผ่านมาเราจึงไม่ได้เห็นโรคระบาดที่ลุกลามในระดับทั่วโลก (Global Pandemic) ก่อนหน้าการระบาดของโรคโควิด-19 จึงอาจไม่มีใครคาดคิดว่าเชื้อไวรัสขนาดเล็กที่มองด้วยตาเปล่าไม่เห็นจะสามารถหยุดยั้งโลกได้
- 2) **โลกมีความไม่แน่นอนสูงมากกว่าที่คิดไว้** จากเหตุการณ์ปกติในช่วงปลายปี 2019 โรคระบาดที่เกิดขึ้นช่วงต้นปี 2020 ได้สร้างความโกลาหลเป็นอย่างมาก มีการสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน ตลอดจนสุขภาพอย่างมหาศาล หลายประเทศต้องออกกฎรูปแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เช่น การล็อกดาวน์ จึงคาดได้ว่าหลังจากนี้ ผู้คนจะเฝ้าใจมากขึ้นเพื่อรับมือกับเหตุการณ์สุดโต่งที่อาจเกิดขึ้นได้แม้มีโอกาสดำมืด หรือที่เรียกว่า “Black swan event”
- 3) **โลกมีความเชื่อมโยงสูงมากกว่าที่คิดไว้** เนื่องจากโรคระบาดสามารถแพร่กระจายจากพื้นที่เล็ก ๆ เพียงจุดเดียวในจีน และขยายวงกว้างไปสู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก แม้ว่าแต่ละประเทศจะมีพรมแดนขวางกั้นก็ตาม นอกจากนี้ มาตรการควบคุมของประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้เศรษฐกิจที่พึ่งพาสินค้าและบริการจากต่างประเทศประสบปัญหาอย่างมาก

ทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้คนมองโลกในแบบ “ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวม” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) มากขึ้นไปอีก หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น VUCA+ ^{8/}

พฤติกรรมของคนจะเปลี่ยนไปอย่างไร

ในด้านพฤติกรรม ทั้งประชาชนและภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรับมือกับการระบาดของโรคโควิด-19 ในขณะเดียวกัน ความคาดหวังของประชาชนต่อบทบาทของภาครัฐก็เปลี่ยนไปเช่นกัน โดยพฤติกรรมการปรับตัวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงภาวะผิดปกตินี้เกิดจากการที่ผู้คนให้คุณค่ามากขึ้นแก่ปัจจัย 7 ประการ ดังนี้ (ภาพที่ 5)

- 1) **คุณค่าต่อความไว้วางใจ (Value for Trust)** โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย เนื่องจากเชื้อโรคไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า ผู้บริโภคจึงไม่สามารถมั่นใจได้เต็มที่ว่าข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ สะอาดปลอดภัยพอหรือไม่ นอกจากนั้นแล้วผู้บริโภคยังไม่สามารถทราบถึงการดูแลความสะอาดของร้านค้า ระบบขนส่งสาธารณะ ร้านอาหาร หรือที่พักของโรงแรมได้อีกด้วย ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานสุขอนามัยที่ดี เช่น การฆ่าเชือบนอุปกรณ์ที่ลูกค้าต้องใช้ร่วมกัน การเว้นระยะห่างในการให้บริการ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่สร้างความเชื่อมั่นต่อการให้บริการ^{9/} นอกจากนี้ ผู้ให้บริการจำเป็นต้องสื่อสารเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคอีกด้วย
- 2) **คุณค่าต่อความเป็นส่วนตัว (Value for Space)** การรณรงค์การเว้นระยะห่างทางสังคมทำให้มีความต้องการพื้นที่ส่วนตัวเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่พักอาศัย รถโดยสารส่วนบุคคล และสำนักงาน

8/ อ้างอิงจากแผนยุทธศาสตร์ ธปท. (ปี 2020-2022): ธนาคารกลางผ่านกลไกการเปลี่ยนแปลง
9/ อ้างอิงจาก Kuijpers, D., Wintels, S. & Yamakawa, N. (2020), McKinsey & Company

- 3) **คุณค่าต่อความเสมือนจริง (Value for Virtual)** เนื่องจากคนจำนวนมากต้องเปลี่ยนการใช้ชีวิตประจำวันตั้งแต่ตื่นจนถึงเข้านอนมาอยู่บนโลกออนไลน์ ผ่านการใช้แพลตฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็นตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยน เครือข่ายสังคม การดูหนังฟังเพลง การทำงานและการประชุม ตลอดจนการเรียนการสอน เป็นต้น ซึ่งการระบาดของโรคโควิด-19 ยิ่งเร่งให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การยอมรับ และความเคยชินในการใช้เทคโนโลยีภายในช่วงเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นโอกาสดีของธุรกิจต่าง ๆ ที่จะชักจูงให้ลูกค้าเปิดใจรับบริการแบบออนไลน์แทนที่บริการแบบดั้งเดิมได้ง่ายขึ้น
- 4) **คุณค่าต่อสุขภาพ (Value for Wellness)** ทั้งสุขภาพทางกาย การงาน และการเงิน ความตระหนักถึงความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผู้คนหันมาใส่ใจมาตรการป้องกันและดูแลมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการออกกำลังกายเพื่อรักษาสุขภาพให้แข็งแรง การสร้างความมั่นคงทางการเงินด้วยการเก็บออมไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน การป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน เช่น การทำประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันการเดินทาง และรวมถึงการสร้าง ความมั่นคงทางการเงิน ด้วยการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่อีกด้วย
- 5) **คุณค่าของเงิน (Value for Money)^{10/}** เนื่องจากวิกฤตในครั้งนี้ซ้ำเติมจุดอ่อนของภาคครัวเรือนไทยที่มีความเปราะบางทางการเงิน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและผู้ประกอบการรายย่อย จึงจำเป็นต้องตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป กลุ่มที่มีสภาพคล่องไม่เพียงพออาจต้องกู้ยืมเพิ่มเติม และขอเลื่อนการชำระหนี้ออกไป ทำให้มีภาระหนี้ที่มากขึ้นและนานขึ้น ขณะเดียวกัน การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยภาครัฐในระยะข้างหน้ามีข้อจำกัดเพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากภาครัฐมีภาระทางการคลังเพิ่มขึ้นจากการช่วยเหลือเยียวยาในช่วงโควิด-19 ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ประชาชนและภาคธุรกิจเห็นคุณค่าของเงินมากขึ้น
- 6) **คุณค่าต่อส่วนรวมและภาครัฐ (Value for Public)^{11/}** ความร่วมมือของประชาชนในยามวิกฤตโควิด-19 เป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตามนโยบายสาธารณสุข การยินยอมให้ข้อมูลส่วนบุคคลแก่เจ้าหน้าที่รัฐ และการช่วยเหลือจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ นอกจากนี้ เหตุการณ์นี้ทำให้ประชาชนตระหนักถึงความจำเป็นของภาครัฐที่ต้องมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบ้านเมืองและดูแลเศรษฐกิจในยามที่กลไกตลาดไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ เช่น การแก้ไขปัญหาการกักตุนสินค้า และการขยายสินทรัพย์เพื่อถือเงินสด (Flight to liquidity) ตลอดจนเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบรุนแรงและผู้ด้อยโอกาสอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 7) **คุณค่าต่อพรมแดน (Value for Border)** ซึ่งมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในการเป็นด่านแรกของแนวป้องกันเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรค ทั้งพรมแดนระหว่างประเทศ จังหวัด อำเภอและตำบล หรือกระทั่งการเข้าออกอาคารสถานที่ เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีระดับความรุนแรงของปัญหาแตกต่างกัน โดยพื้นที่ที่ควบคุมโรคได้ดี มีความปลอดภัย จะสามารถกลับมาเปิดดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้เร็วกว่าพื้นที่ที่ยังมีความเสี่ยง

ภาพที่ 5: คุณค่า 7 อย่างในภาวะผิตปกติ



Source: Krungsri Research, Infographics by rawpixel.com

ไม่ใช่ทุกการเปลี่ยนแปลงจะคงทนถาวร

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น วิจัยกรุงศรีมองว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการอุปโภคบริโภคมีทั้งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ปานกลาง และถาวร โดยสามารถจำแนกให้เห็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

- **การเปลี่ยนแปลงชั่วคราว** มีหลายประเภท ได้แก่ 1) การบริโภคสินค้าที่เพิ่มขึ้นเฉพาะในช่วงวิกฤต เช่น การใช้หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ โดยเมื่อวิกฤตเริ่มคลี่คลายไม่นานผู้คนก็จะกลับมาใช้ชีวิตเหมือนเดิม 2) การกักตุนสินค้า (Stock-up) เพื่อทยอยใช้ในภายหลัง ซึ่งจะทำให้การบริโภคหลังวิกฤตมีแนวโน้มลดลง อาทิ กระดาษทิชชู บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง และอาหารแช่แข็ง 3) การบริโภคที่ต้องเลื่อนออกไปใช้ในภายหลัง (Pent-up) เนื่องจากผู้ให้บริการถูกสั่งปิดชั่วคราวในช่วงล็อกดาวน์ เช่น การเที่ยวในสถานบันเทิง การจัดงานอีเวนท์ รวมถึงงานแต่งงาน เป็นต้น และ 4) การบริโภคที่ลดลงเฉพาะในช่วงวิกฤต อาทิ การตัดผม และการเสริมความงาม ซึ่งต่างจากประเภทที่ 3) ตรงที่ภายหลังวิกฤตผู้บริโภคไม่มีความจำเป็นต้องกลับมาใช้บริการดีกว่าปกติเพื่อชดเชย
- **การเปลี่ยนแปลงระยะปานกลาง** ซึ่งอาจใช้เวลาฟื้นฟูหลายปีกว่าจะสามารถกลับมาสู่สภาพเดิม เช่น ฐานะการเงินของภาคธุรกิจและครัวเรือนที่แย่ลง ผู้คนเห็นคุณค่ากับเงินมากขึ้น และลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย
- **การเปลี่ยนแปลงถาวร** ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่หล่อหลอมภาวะปกติใหม่ เช่น การประชุมผ่านวิดีโอ (VDO Conference) ซึ่งสามารถช่วยลดภาระในการเดินทาง และเพิ่มความยืดหยุ่นได้มาก ซึ่งหลังจากนี้ไปคาดว่าจะธุรกิจจำนวนมากจะหันมาพึ่งพาการประชุมลักษณะนี้มากขึ้น ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเช่าสำนักงานเป็นการถาวรซึ่งมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูง แต่อาจใช้วิธีการทำงานที่บ้าน และเช่าสถานที่ประชุมเป็นครั้งคราวเมื่อจำเป็นเท่านั้น

ตารางที่ 2: การบริโภคสินค้าและบริการแต่ละประเภทในช่วงวิกฤตโควิด-19

ประเภทของการบริโภค	สินค้าและบริการ	ภาวะก่อนโควิด-19	ภาวะวิกฤต/ภาวะผิดปกติ	ภาวะฟื้นฟู	ภาวะปกติใหม่
การบริโภคที่ไม่ถูกกระทบ	บุหรี่ย บริการด้านวิชาชีพ ผลผลิตเกษตรและสุขภาพ	●	●	●	●
การบริโภคที่เพิ่มขึ้นชั่วคราว	หน้ากากอนามัย แอลกอฮอล์ ไข่ไก่ วิตามีนเสริม	●	●●	●●	●
การกักตุนสินค้าอุปโภคบริโภค (Stock-up)	กระดาษทิชชู อาหารแช่แข็ง เครื่องดื่ม อาหารสัตว์	●	●●	●	●
การบริโภคที่ต้องเลื่อนออกไป (Pent-up)	งานเลี้ยงสังสรรค์ ประชุมสัมมนา ผับบาร์	●	●	●●	●
การบริโภคที่ลดลงชั่วคราวในช่วงวิกฤต	ร้านตัดผม คลินิกเสริมความงาม บิมน้ำมันรถและศูนย์บริการ	●	●	●	●
การบริโภคที่เพิ่มถาวร (New Normal)	การทำงานทางไกล โมบายแบงก์กิ้ง การเรียนออนไลน์ การแพทย์ทางไกล	●	●●	●●	●●
การบริโภคที่หายไปโดยสิ้นเชิง (Disrupted)	ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Offline-only)	●	●	●	●

●● บริโภคในปริมาณมากกว่าปกติ ● บริโภคในปริมาณปกติ ● บริโภคในปริมาณน้อยกว่าปกติ

Source: Krungsri Research

พลิกโฉมธุรกิจ รับ New Normal หลังวิกฤตโควิด-19

เพื่อเป็นการตอบรับภาวะปกติใหม่ในอนาคตที่จะมีหน้าตาแตกต่างไปจากช่วงก่อนวิกฤตอีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนสูง ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพลิกโฉมธุรกิจตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจบริบทใหม่ (Reassess) 2) ทบทวนศักยภาพของโมเดลธุรกิจแบบองค์รวม (Review) 3) กำหนดทิศทางของธุรกิจที่จะมุ่งไปในอนาคต (Redirect) 4) สร้างโมเดลธุรกิจใหม่อยู่เสมอ (Reinvent) และ 5) ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร (Reform) (ภาพที่ 6)

ภาพที่ 6: การพลิกโฉมธุรกิจหลังเหตุการณ์โควิด-19



Source: Krungsri Research

1. REASSESS: ประเมินสภาพแวดล้อมในภาวะปกติใหม่อย่างรอบด้าน

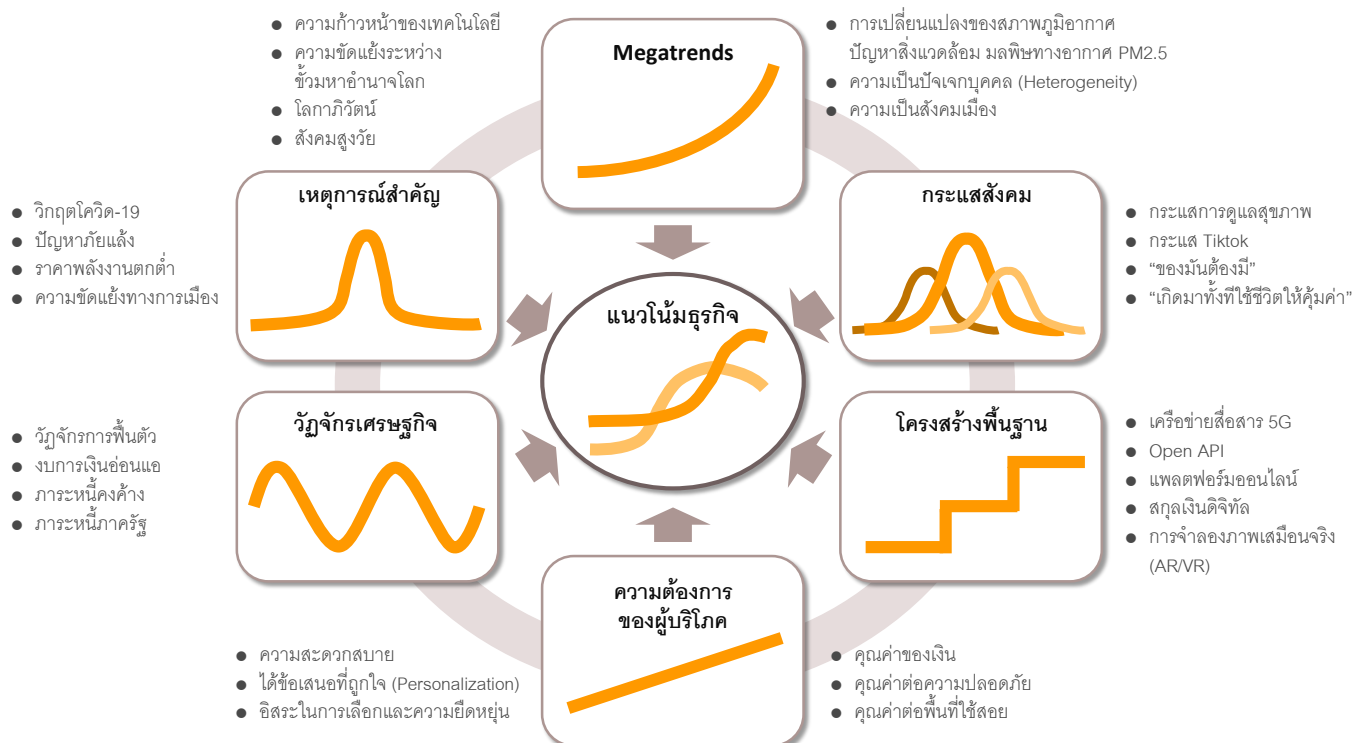
"The narratives sit in the background and are rarely expressed when decisions are made."

– Robert J. Shiller, Nobel Prize laureate in Economics & the author of "Narrative Economics"

การเปลี่ยนแปลงจะอยู่เพียงชั่วคราวหรือถาวรนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีแรงสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมมากน้อยเพียงใด โดย Robert J. Shiller นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้อธิบายว่าความคิดของคนถูกส่งผ่านจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งผ่าน "เรื่องราว" (Narratives) ในลักษณะที่คล้ายกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยแนวความคิดที่มี "เรื่องราว" จะสามารถแพร่ไปได้เร็ว ถูกยอมรับในวงกว้าง และคงอยู่ได้นาน^{12/}

เมื่อหันกลับมามองวิกฤตในครั้งนี้ กระแสของโรคโควิด-19 ไม่ได้เกิดขึ้นลำพัง แต่ซ้อนทับกับกระแสสำคัญที่เกิดขึ้นเบื้องหลังอยู่แล้ว ซึ่งได้แก่ กระแสใหญ่ซึ่งเป็นบริบทของโลกในอนาคต หรือที่เรียกว่า "Megatrends" อันประกอบไปด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคมสูงวัย สังคมเมือง ความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจ และปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น^{13/} นอกจากนี้ กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนวัฏจักรเศรษฐกิจ ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ชีวิตของผู้คนอยู่เสมอ (ภาพที่ 7)

ภาพที่ 7: สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคและธุรกิจ



Source: Krungsri Research

12/ อ้างอิงจาก Shiller, R. (2019)

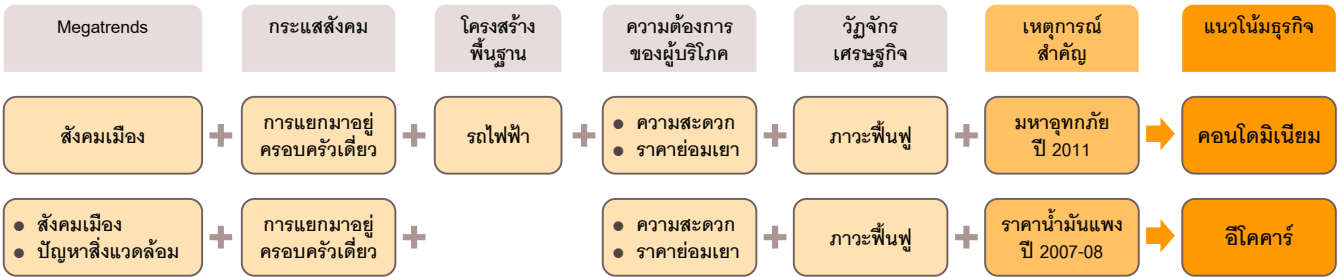
13/ อ้างอิงจาก จิรัฐ เชนพิงพร, พัชรพร สัตยพัฒน์ไพบูลย์ และจุฑา อติศรกาญจน์ (2017)

สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคและธุรกิจ

เมื่อเราย้อนดูเหตุการณ์สำคัญในอดีต เช่น วิกฤตมหาอุทกภัยในปี 2011 ซึ่งสร้างความเสียหายต่อความเป็นอยู่ของคนไทยอย่างหนัก โดยเฉพาะบ้านแนวราบในพื้นที่ภาคกลางที่ถูกน้ำท่วมขังหลายเดือน หลังจากนั้นไม่นานคอนโดมิเนียมก็ผุดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ถ้าเราดูเพียงลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เราอาจอนุมานว่าอุทกภัยปี 2011 เป็นปัจจัยหลักที่สร้างความต้องการในตลาดคอนโดมิเนียม แต่อุทกภัยครั้งนั้นไม่ใช่เหตุทกภัยใหญ่ครั้งเดียวก่อนหน้านั้นประเทศไทยต้องพบกับอุทกภัยมาหลายครั้ง แต่ยังไม่สามารถจุดกระแสคอนโดมิเนียมขึ้นได้ เนื่องจากในความเป็นจริงแล้ว กระแสคอนโดมิเนียมได้รับการสนับสนุนจากหลายปัจจัย เช่น กระแสสังคมเมือง (Urbanization) ที่คนย้ายเข้ามาทำงานและต้องการที่อยู่อาศัยในเขตเมืองมากขึ้น กระแสสังคมไทยที่คนรุ่นใหม่แยกออกมาอยู่เป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น การขยายของเส้นทางรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงรสนิยมความต้องการที่อยู่อาศัยในทำเลใจกลางเมือง ดูดีทันสมัย และในราคาย่อมเยา ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าวิกฤตมหาอุทกภัยในครั้งนั้นเป็นตัวจุดกระแส (Trigger) ความสนใจในคอนโดมิเนียมของผู้บริโภค และเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ให้ผู้บริโภคตัดสินใจ (ภาพที่ 8)

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ วิกฤตราคาน้ำมันแพงในช่วงปี 2007-2008 ที่กระตุ้นให้เกิดกระแสความต้องการรถยนต์อีโคคาร์ (Eco car) ตั้งแต่ปี 2009 เป็นต้นมา ภายใต้เรื่องราวคล้ายกันกับบริบทของคอนโดมิเนียม ทั้งการย้ายมาอยู่ในสังคมเมือง การแยกมาอยู่เป็นครอบครัวเดี่ยว รสนิยมความดูดีทันสมัยในราคาย่อมเยา ประกอบกับกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมภายใต้ปัญหาสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ภาวะราคาน้ำมันเข้ามากระตุ้นให้เกิดความต้องการรถยนต์ที่ประหยัดการใช้น้ำมัน จนผู้ผลิตรถยนต์หลายรายต้องหันมาทำตลาดรถยนต์อีโคคาร์ในประเทศ

ภาพที่ 8: ตัวอย่างของปัจจัยร่วมที่กำหนดแนวโน้มธุรกิจในอดีต



Source: Krungsri Research

สำหรับบริบทในปัจจุบัน กระแส Megatrends ยังคงมีอิทธิพลต่อชีวิตของผู้คนอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยเทคโนโลยีที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะหลังได้แก่ ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ คลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud computing) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) บล็อกเชน (Blockchain) และการจำลองเสมือนจริง (Augmented Reality & Virtual Reality) นอกจากนี้ กระแสความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจโดยเฉพาะสหรัฐฯ และจีนก็ทวีความรุนแรงขึ้นในระยะหลังทั้งในรูปแบบของสงครามการค้า สงครามเทคโนโลยี และสงครามการเมือง อีกทั้งปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ถี่และรุนแรงขึ้นได้นำไปสู่กระแสการรณรงค์ใช้ถุงพลาสติก มาตรการที่ไม่ใช้ภาษีของประเทศคู่ค้า ตลอดจนข้อปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมในการประกอบกิจการของภาคธุรกิจ

นอกจากนั้น กระแสสังคมก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยในระยะหลังสังคมได้รับอิทธิพลอย่างมากจากพัฒนาการของสื่อสังคมออนไลน์ เริ่มตั้งแต่การเสพข่าวสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการติดต่อกิจการค้าขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะ Facebook Twitter และแอปพลิเคชัน Line ทำให้ผู้คนเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตตลอดเวลา ความนิยมที่มากขึ้นของแอปพลิเคชัน Instagram และ Tiktok ซึ่งเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนไลฟ์สไตล์ได้กระตุ้นค่านิยมของการมี การใช้ การกิน การเที่ยว และการเล่น คล้ายกับคนอื่น ๆ ซึ่งค่านิยมนี้เรียกว่า “การกลัวตกกระแส” (Fear of Missing Out: FOMO)¹⁴ โดยจะเห็นได้จากการที่คนรุ่นใหม่มักหยิบโทรศัพท์มือถือขึ้นมาดูบ่อย ๆ และเลื่อนหน้าจอเร็ว ๆ เพื่อติดตามความคืบหน้าบนโลกออนไลน์ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัฏจักรเศรษฐกิจ ความต้องการของผู้บริโภค โครงสร้างพื้นฐาน และเหตุการณ์บ้านเมือง ยังคงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความสนใจและการตัดสินใจของผู้บริโภค ในการประเมินผลกระทบของเหตุการณ์โควิด-19 จึงไม่ควรมองข้ามสภาพแวดล้อมเหล่านี้ด้วย

14/ อ้างอิงจาก Herman, D. (2011)

วิกฤตโควิด-19 เป็นตัวเร่ง Megatrends

“Narratives that occur together in a constellation may have different origins, but in our imaginations they seem grouped together in terms of some basic idea, and they reinforce one another’s contagion.”

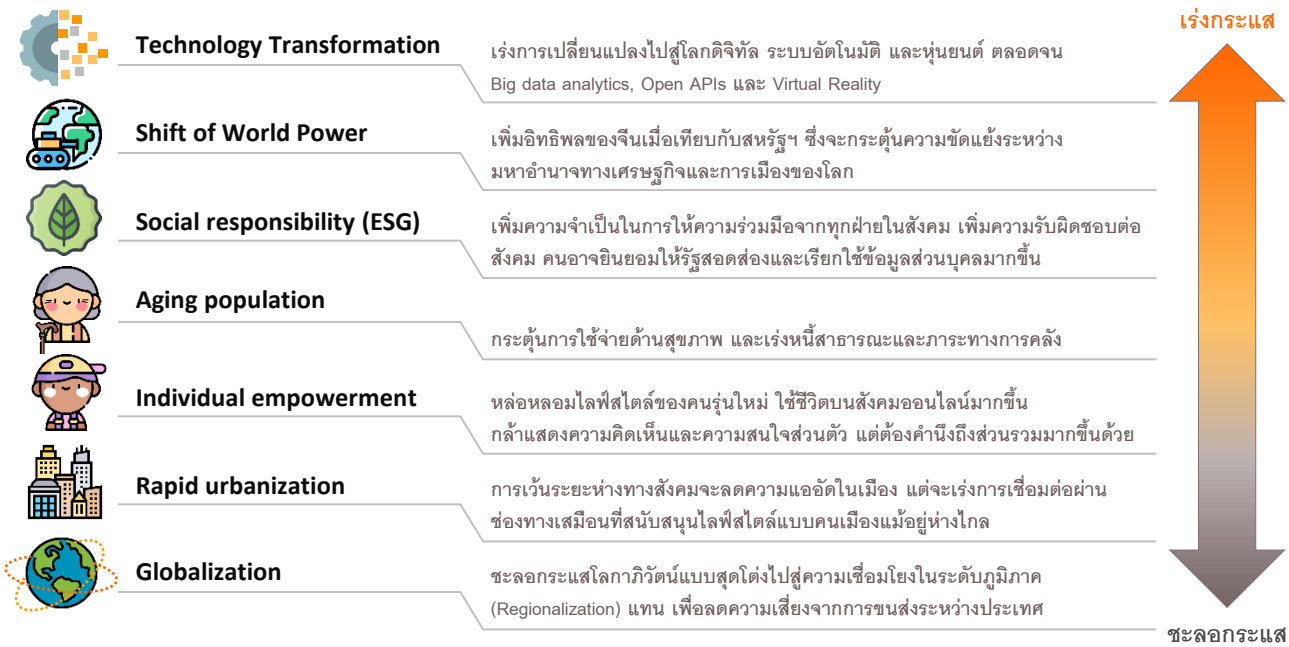
— Robert J. Shiller, Nobel Prize laureate in Economics & the author of “Narrative Economics”

ในทำนองเดียวกัน วิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งนี้ไม่ได้เป็นปรากฏการณ์เดียวที่จะสร้างภาวะปกติใหม่ แต่ได้เข้ามาเป็นตัวเร่งกระแสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว (ภาพที่ 9) โดยที่เด่นชัดที่สุดคือการเร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคและอาหารสำเร็จรูป ชำระเงิน ติดต่อกับเพื่อนฝูง และเสพสื่อบันเทิง จากเดิมที่เทคโนโลยีหลายอย่างเป็นเพียง “ทางเลือก” สำหรับหลายคน แต่ปัจจุบันได้กลายมาเป็น “ความจำเป็น” ที่ช่วยปลดล็อกข้อจำกัดต่าง ๆ เมื่อคนใช้เทคโนโลยีบ่อยขึ้นจนเกิดความคุ้นเคยก็มักจะเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีนี้สอดคล้องกับหนึ่งใน Megatrends ที่สำคัญ จึงสามารถคาดการณ์ได้ว่ากระแสการใช้เทคโนโลยีนี้จะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวและกลายเป็นภาวะปกติใหม่ในที่สุด และจะช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการออกกฎเกณฑ์ควบคุมเทคโนโลยีในอนาคตอีกด้วย

นอกจากด้านเทคโนโลยีแล้ว การระบาดของโรคโควิด-19 ยังกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ อย่างสหรัฐฯ และจีนมากขึ้นด้วย เนื่องจากจีนเป็นต้นกำเนิดของโรคนี้ แต่ต่อมาการแพร่ระบาดกระจายไปทั่วโลกโดยเฉพาะในสหรัฐฯ ที่สถานการณ์การระบาดค่อนข้างเลวร้ายจนกลายเป็นประเทศที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุดในโลกมาตั้งแต่ช่วงปลายเดือนมีนาคม ทำให้ในสายตาสหรัฐฯ จีนกลายเป็น “ผู้ร้าย” ที่ส่งเชื้อไวรัสออกมาทั่วโลก นอกจากนี้เนื่องจากจีนสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดได้เร็ว ประกอบกับมีความคืบหน้าในการพัฒนาวัคซีน ส่งผลให้เศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวได้ค่อนข้างเร็วซึ่งต่างจากสถานการณ์ในสหรัฐฯ ที่การระบาดค่อนข้างรุนแรงและเศรษฐกิจถดถอยอย่างหนัก จึงมีความเป็นไปได้สูงว่าอิทธิพลทางเศรษฐกิจและการเมืองของจีนจะเพิ่มขึ้น และทำให้จีนก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจทัดเทียมสหรัฐฯ และอาจแข่งขันได้ในอนาคตอันใกล้ ซึ่งอาจกระตุ้นความรุนแรงของสงครามเศรษฐกิจ สงครามการเมือง หรือกระทั่งสงครามเย็นระหว่างทั้งสองประเทศ

โรคระบาดที่เกิดขึ้นยังส่งเสริมกระแสความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) และกระตุ้นการดูแลสุขภาพโดยเฉพาะการป้องกันโรค (Preventive care) ขณะเดียวกันอาจจะลดทอนกระแสสังคมเมืองภายใต้นิยมแบบเดิมที่คนย้ายมาอยู่รวมกันอย่างแออัดในเมืองใหญ่ แต่เป็นตัวเร่งการเชื่อมต่อผ่านช่องทางออนไลน์ที่เอื้อให้คนสามารถมีวิถีชีวิตหรือไลฟ์สไตล์แบบคนเมืองได้แม้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล นอกจากนี้ คาดว่ากระแสโลกาภิวัตน์ในด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศอาจเกิดการปรับสมดุลใหม่ แต่กระแสโลกาภิวัตน์ในภาคบริการ เช่น สื่อสังคม สื่อข่าว สื่อบันเทิง และการศึกษา บนโลกออนไลน์คาดว่าจะเร่งตัวขึ้นด้วยอิทธิพลของเทคโนโลยี

ภาพที่ 9: ผลกระทบของเหตุการณ์โควิด-19 ต่อ Megatrends



การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลในระยะยาวหลังวิกฤต เป็นผลจากแรงส่งของปัจจัยแวดล้อมทั้ง Megatrends กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน และความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งถูกกระตุ้นให้เกิดเร็วขึ้นโดยเหตุการณ์โควิด-19 ได้แก่

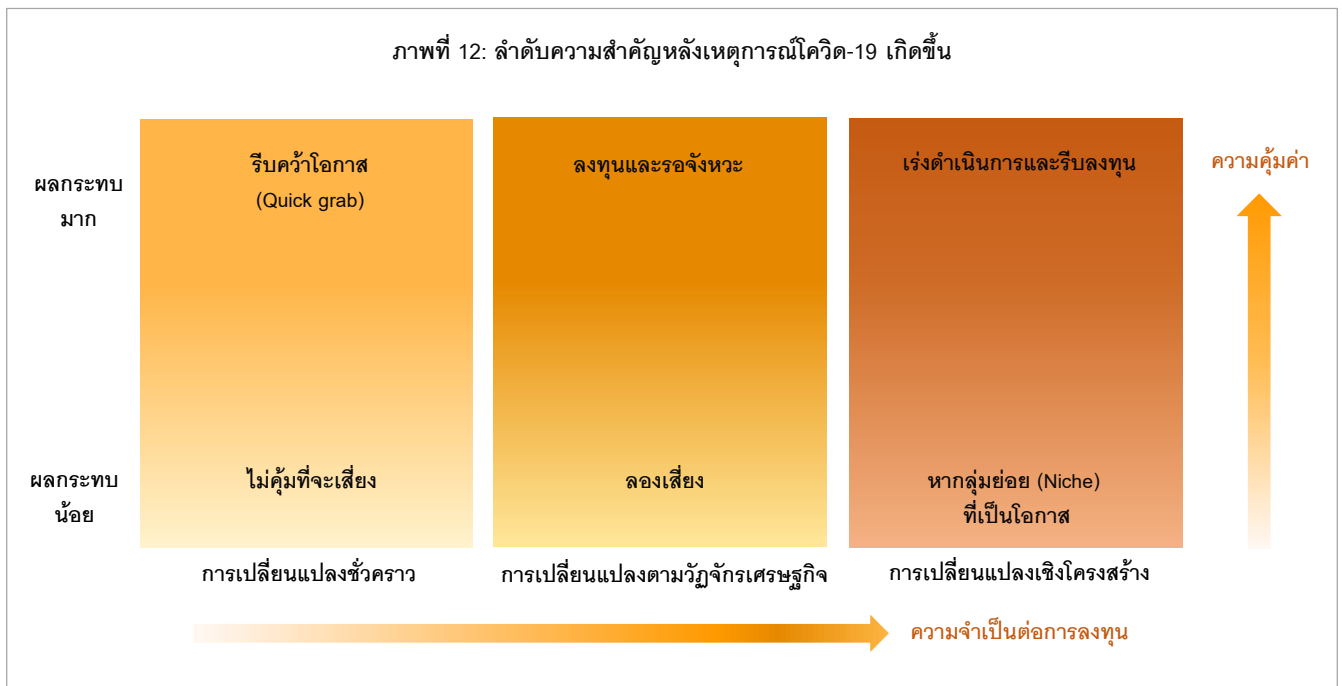
- **กิจกรรมออนไลน์ต่าง ๆ** เช่น การสั่งอาหารและซื้อสินค้าออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ และบริการวิดีโอสตรีมมิ่ง ซึ่งเริ่มได้รับความนิยมมาตั้งแต่ก่อนวิกฤตจะยังคงเป็นที่นิยมเนื่องจาก 1) ผู้ใช้จำนวนมากคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์ในช่วงที่ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม 2) กระแสสังคมที่การใช้จ่ายของคนจำนวนมากถูกกระตุ้นด้วยไลฟ์สไตล์และกระแส FOMO หรือ “ของมันต้องมี” ตลอดจนความต้องการความสะดวกสบายในราคาที่สมเหตุสมผลของผู้บริโภค
- **การสื่อสารทางไกลผ่าน VDO Conference** ที่นับเป็นความจำเป็นใหม่ในช่วงล็อกดาวน์สำหรับคนจำนวนมากไม่น้อยที่ต้องทำงานที่บ้าน ประกอบกับกระแสสังคมออนไลน์ที่คนนิยมนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบวิดีโอมากขึ้น จึงคาดว่าเทคโนโลยี VDO Conference จะกลายเป็นภาวะปกติใหม่ของการประชุมสัมมนา การศึกษา และการบริการด้านสาธารณสุข เนื่องจากเทคโนโลยีนี้ได้เพิ่มความสะดวกในการติดต่อ และสามารถรองรับรูปแบบการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมในจำนวนมาก แต่ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะเครือข่าย 5G ตลอดจนการพัฒนากฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น การรับรองการประชุมออนไลน์ และการประเมินผลและรับรองหลักสูตรการศึกษาออนไลน์ เป็นต้น
- **ห่วงโซ่การผลิตสั้นลง** การระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ฐานการผลิตหลายแห่งทั่วโลกต้องหยุดชะงักและการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความยากลำบากขึ้น นอกจากนี้ กระแสความขัดแย้งด้านการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจที่เกิดขึ้นตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ จะส่งผลให้ภาคธุรกิจปรับห่วงโซ่การผลิตให้สั้นลงด้วยการลดระยะห่างระหว่างแหล่งวัตถุดิบ ฐานการผลิต และตลาด เพื่อลดความเสี่ยงในการขนส่งทั้งในขั้นตอนการผลิตและการขาย แต่จะใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัย ตลอดจนลดต้นทุนแปรผัน

ภาพที่ 10: ตัวอย่างของปัจจัยร่วมที่กำหนดแนวโน้มธุรกิจภายหลังวิกฤตโควิด-19

Megatrends	กระแสสังคม	โครงสร้างพื้นฐาน	ความต้องการของผู้บริโภค	วัฏจักรเศรษฐกิจ	เหตุการณ์สำคัญ	แนวโน้มธุรกิจ
- เทคโนโลยีก้าวหน้า - สังคมเมือง	+ "ของมันต้องมี" (FOMO)	+ แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ	+ - ความสะดวก - ราคาย่อมเยา	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ - บริการส่งของ - ร้านค้าออนไลน์ Omni-Channels
เทคโนโลยีก้าวหน้า	+	- เครือข่าย 5G - การสื่อสารทาง VDO	+ ความยืดหยุ่น	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ การทำงานทางไกล
ปัญหาสิ่งแวดล้อม (มลพิษ PM2.5)	+ การดูแลสุขภาพ	+	 ความปลอดภัย	+ ภาวะฟื้นฟู	+ - โควิด-19 - ราคาน้ำมันถูก	➔ รถยนต์ส่วนบุคคล (หลีกเลี่ยงรถโดยสารสาธารณะ)
เทคโนโลยีก้าวหน้า	+	 Cloud computing	+ - ความปลอดภัย - ประสิทธิภาพ	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ หุ่นยนต์ & ระบบอัตโนมัติ
- โลกาภิวัตน์ - การเปลี่ยนชั่วคราว - เทคโนโลยีก้าวหน้า	+ Personalization	+ - หุ่นยนต์อัตโนมัติ - การสื่อสารทาง VDO	+ - ความยืดหยุ่น - ก้าวข้ามการกีดกันการค้า	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ ย่านระยะของห่วงโซ่การผลิต (จากวัตถุดิบถึงตลาด)
ปัญหาสิ่งแวดล้อม (มลพิษ PM2.5)	+ - การทำงานทางไกล - การดูแลสุขภาพ	+ การขยายเส้นทางรถไฟฟ้าและระบบขนส่งมวลชน	+ - การมีพื้นที่ใช้สอย - ราคาย่อมเยา	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ ทาวน์เฮ้าส์ในย่านชานเมือง
	+ - การทำงานทางไกล - การรักษาระยะห่าง	+ การสื่อสารทาง VDO	+ - การมีพื้นที่ใช้สอย - ราคาย่อมเยา	+ ภาวะฟื้นฟู	+ โควิด-19	➔ สำนักงานให้เช่า

Source: Krungsri Research

ภาพที่ 11: ตัวอย่างขนาดและระยะเวลาของผลกระทบจากเหตุการณ์โควิด-19



Source: Krungsri Research

การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลในระยะปานกลาง แต่อาจไม่มีอิทธิพลมากพอให้กลายเป็นภาวะปกติใหม่ ได้แก่

- **การบริการที่จำเป็นในช่วงวัฏจักรเศรษฐกิจตกต่ำ** ผู้ที่ได้รับผลกระทบหนักจากวิกฤตครั้งนี้อาจต้องใช้เวลาฟื้นฟูฐานะการเงินหลายปี และอาจต้องปรับโครงสร้างหนี้กับสถาบันการเงิน ขณะเดียวกัน ธุรกิจที่เป็นการซื้อขายสินค้าคงทนหรือซื้อขายในระยะยาว เช่น อสังหาริมทรัพย์และรถยนต์ อาจต้องคำนึงถึงความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ (Ability to pay) ความเต็มใจชำระหนี้ (Willingness to pay) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value-for-Money) ในช่วงที่เศรษฐกิจแย่ ซึ่งประชาชนจะมีข้อจำกัดทางการเงินและมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากกว่าปกติ
- **การบริหารจัดการความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนดูแลสุขภาพการเงินให้มีความทนทานต่อวิกฤตมากยิ่งขึ้น (Financial health)** เช่น การทำประกันชีวิต ประกันสุขภาพ และประกันการเดินทาง คาดว่ายังได้รับความนิยมไปอีกระยะหนึ่งจากความกังวลต่อการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอีก เช่น การระบาดของเชื้อโรคที่กลายพันธุ์ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับความนิยมการทำประกันภัยจากน้ำท่วมภายหลังมหาอุทกภัยในปี 2011
- **การหลีกเลี่ยงความแออัดในใจกลางเมือง** โดยคนบางกลุ่มที่มีทางเลือกในการทำงานทางไกล (Teleworking) อาจไม่จำเป็นต้องหาที่อยู่อาศัยในย่านใจกลางเมืองซึ่งมีราคาสูง แต่อาจจะพิจารณาเลือกที่อยู่อาศัยในเขตชานเมืองซึ่งมีพื้นที่ใช้สอยกว้างกว่า ประกอบกับปัญหามลพิษทางอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และน้ำมันรถที่มีราคาถูกลง อาจเป็นปัจจัยสนับสนุนให้คนเลือกใช้รถส่วนตัวมากขึ้นและหลีกเลี่ยงการใช้รถโดยสารสาธารณะ ซึ่งจะเอื้อให้คนย้ายไปอยู่ชานเมืองได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่รุนแรงเนื่องจากข้อจำกัดด้านรายได้และปริมาณการจราจรที่ถนนสามารถรองรับได้

การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลเพียงชั่วคราว ได้แก่ กิจกรรมที่หยุดไปจากมาตรการล็อกดาวน์และควบคุมการเดินทางของภาครัฐ และไม่มีปัจจัยสำคัญอื่นสนับสนุนมากพอ ซึ่งคาดว่าจะกลับสู่ภาวะปกติเมื่อสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลายลง เช่น ห้างสรรพสินค้า งานประชุมสัมมนา การแข่งขันกีฬา คอนเสิร์ต การท่องเที่ยว และสถานบันเทิง เป็นต้น

เมื่อเราสามารถจัดลำดับความรุนแรงและระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงแต่ละประเภทก็จะสามารถประเมินได้ว่าควรให้ความสำคัญเร่งด่วนกับการเปลี่ยนแปลงประเภทใดเป็นลำดับต้น ๆ โดยในลำดับแรกควรเตรียมตัวรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีกระแสสำคัญสนับสนุนหลายด้านเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะมีผลรุนแรงและยาวนาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่แม้ว่าจะสอดคล้องกับกระแสระยะยาวแต่ขาดปัจจัยสนับสนุนบางด้านอาจพิจารณาให้ความสำคัญรองลงมา สุดท้าย หากประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลเพียงระยะสั้นก็อาจไม่คุ้มค่าที่จะเสี่ยงลงทุน

2. REVIEW: ประเมินศักยภาพของธุรกิจใหม่

วิกฤตไม่ได้ส่งผลกระทบแค่ด้านรายได้ แต่กระทบโมเดลธุรกิจหลายด้าน

หากประเมินผลกระทบของวิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 ต่อโมเดลธุรกิจด้วย Business Model Canvas^{15/} จะพบว่า วิกฤตในครั้งนี้ส่งผลกระทบทางตรงต่อธุรกิจหลายด้าน ซึ่งแต่ละด้านยังส่งผลเชื่อมโยงต่อไปยังส่วนอื่นของธุรกิจด้วย ดังนี้ (ภาพที่ 13)

- **กิจกรรมหลักของธุรกิจ (Key Activities) ชะลอลง หยุดชะงัก หรือต้องเปลี่ยนรูปแบบ** เช่น ในกรณีของธุรกิจการบิน^{16/} การเดินทางระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักไปเนื่องจากมาตรการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งการห้ามการเดินทาง และการตรวจสอบสุขภาพของผู้โดยสารก่อนเดินทาง (Fit-to-Fly) นอกจากนี้ สายการบินยังต้องสร้างมาตรฐานความปลอดภัยของการให้บริการด้วยการเว้นระยะห่างของที่นั่งระหว่างผู้โดยสาร ซึ่งจะทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ลดลง บางสายการบินปรับตัวโดยใช้เครื่องบินโดยสารมารับส่งสินค้า (Cargo) แทน ทั้งนี้ กิจกรรมที่เปลี่ยนไปก็จะส่งผลกระทบต่อคู่ค้าทางธุรกิจในห่วงโซ่การให้บริการด้วย เช่น ผู้ผลิตเครื่องบินและเครื่องยนต์ ศูนย์ซ่อมเครื่องบิน ท่าอากาศยาน และพันธมิตรสายการบิน ตลอดจนการประกันภัยในธุรกิจการบิน
- **ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ลดลงมาก** ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์สภาพคล่อง เงินทุน และความสามารถในการระดมเงินทุน ในกรณีของธุรกิจการบินตามตัวอย่างข้างต้น สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ประเมินว่า^{17/} ในปี 2020 อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกจะขาดทุนถึง 2.6 ล้านล้านบาท และในปี 2021 จะยังคงขาดทุนต่อเนื่องถึง 0.5 ล้านล้านบาท และรายได้จะยังต่ำกว่าช่วงก่อนโควิด-19 ในปี 2019 ถึงร้อยละ 29 นอกจากนี้สายการบินหลายแห่งเสี่ยงต่อการล้มละลายทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามา “ต่อลมหายใจ” ให้ธุรกิจสายการบิน นอกจากนี้ บริษัทจำเป็นต้องปลดพนักงานบางส่วนเพื่อลดค่าใช้จ่าย อีกทั้งต้องปลดระวางเครื่องบินก่อนกำหนดและขอเลื่อนรับเครื่องบินที่สั่งซื้อไว้ล่วงหน้า ทำให้จำนวนเครื่องบินในฝูงบิน (Fleet) เติบโตชะลอลงหรือหดตัวลงและอาจทำให้เครือข่ายเที่ยวบินที่ให้บริการลดลงจากเดิม ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ที่ลดลงจะส่งผลกระทบต่อคู่ค้าทางธุรกิจ โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ตลอดจนคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า (Value Proposition) ด้วย

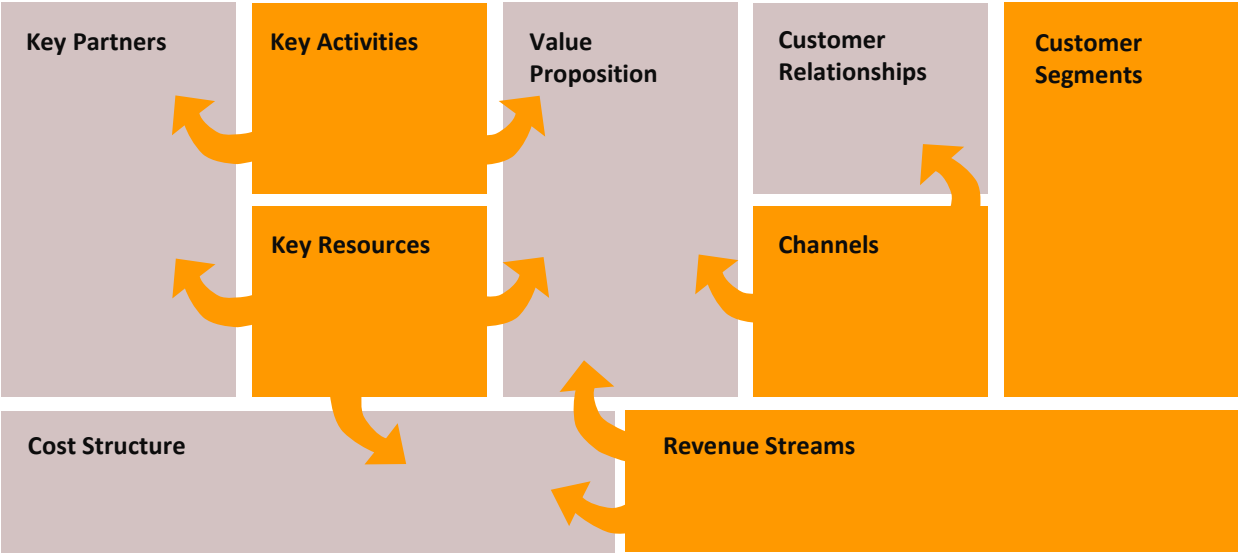
15/ อ้างอิงจาก Osterwalder, A. (2005)

16/ อ้างอิงจากบทสัมภาษณ์ใน The Secret Sauce Podcast (2020), Mission to the Moon Podcast (2020) และรายงานงบการเงินปี 2019 ของ Asia Aviation Public Company Limited (AAV)

17/ อ้างอิงจาก Jaiwat, W. (2020) และบทวิเคราะห์ของ CAPA (2020)

- **กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) มีความต้องการที่เปลี่ยนไป** โดยในภาพรวมผู้บริโภคจะหันมาให้ความสำคัญกับคุณค่า 7 อย่างตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น โดยเฉพาะความกังวลของผู้โดยสารเรื่องความปลอดภัยที่ต้องเดินทางใกล้ชิดกับผู้อื่น ทั้งบนเครื่องและในสนามบิน การใส่อุปกรณ์ป้องกัน และความเสี่ยงที่จะติดเชื้อจากการสัมผัสสิ่งของ ขณะเดียวกันระเบียบขั้นตอนเกี่ยวกับการเดินทางจะมีความยุ่งยากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารต้องใช้เวลาเตรียมตัวก่อนเดินทางนานขึ้น นอกจากนี้ เมื่อสถานการณ์มีความไม่แน่นอนสูง ลูกค้าจะไม่ต้องจองตั๋วเครื่องบินหลายเดือนเหมือนเดิม
- **ช่องทางการให้บริการ (Channels) แบบเดิมได้รับผลกระทบ** เมื่อวิกฤตบังคับให้คนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี ผู้บริโภคคุ้นเคยกับการใช้งานแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น ประกอบกับความต้องการหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้อื่นแบบเผชิญหน้า ทำให้ช่องทางจำหน่ายตั๋วผ่านเว็บไซต์ ผ่านแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของสายการบินโดยตรง และตัวกลางจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent: OTA) มีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ขณะที่ยอดขายอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าอื่นบนเครื่องบินอาจลดลงเพราะผู้โดยสารอาจหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานต้อนรับบนเครื่อง

ภาพที่ 13: ผลกระทบของโควิด-19 ต่อ Business Model Canvas



Source: Osterwalder (2005), Krungsri Research

วิกฤตโควิด-19 ทำให้โมเดลธุรกิจหลายประเภทเสี่ยงที่จะสูญพันธุ์

ถึงแม้วิกฤตจะมาพร้อมช่วงเวลาอันยากลำบากต่อธุรกิจ แต่ก็เหมือนเครื่องเตือนใจให้ย้อนกลับมาองดูตัวเองว่าสิ่งใดมีความสำคัญและสิ่งใดคือพื้นฐานของธุรกิจที่ควรใส่ใจ ตัวอย่างเช่นในธุรกิจสายการบิน แม้ว่าช่วงก่อนวิกฤตจะมีคู่แข่งจำนวนมาก แต่ก็ยังเป็นธุรกิจที่มีอนาคตสดใสตามแนวโน้มการท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งจากการเพิ่มจำนวนของชนชั้นกลางโดยเฉพาะจากจีน ดังนั้น รูปแบบธุรกิจสายการบินที่ผ่านมาจึงเน้นการสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขันด้านประสิทธิภาพและต้นทุนเพื่อให้สามารถเสนอราคาที่ย่อมเยารวกว่าคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม **วิกฤตโควิด-19 ได้พิสูจน์ให้เราเห็นแล้วว่ารูปแบบธุรกิจแบบเดิมที่เน้นการแข่งขันด้านราคาทำให้หลายบริษัทมีฐานะการเงินที่อ่อนแอ และไม่สามารถทนทานต่อแรงกระแทกจากวิกฤตได้**

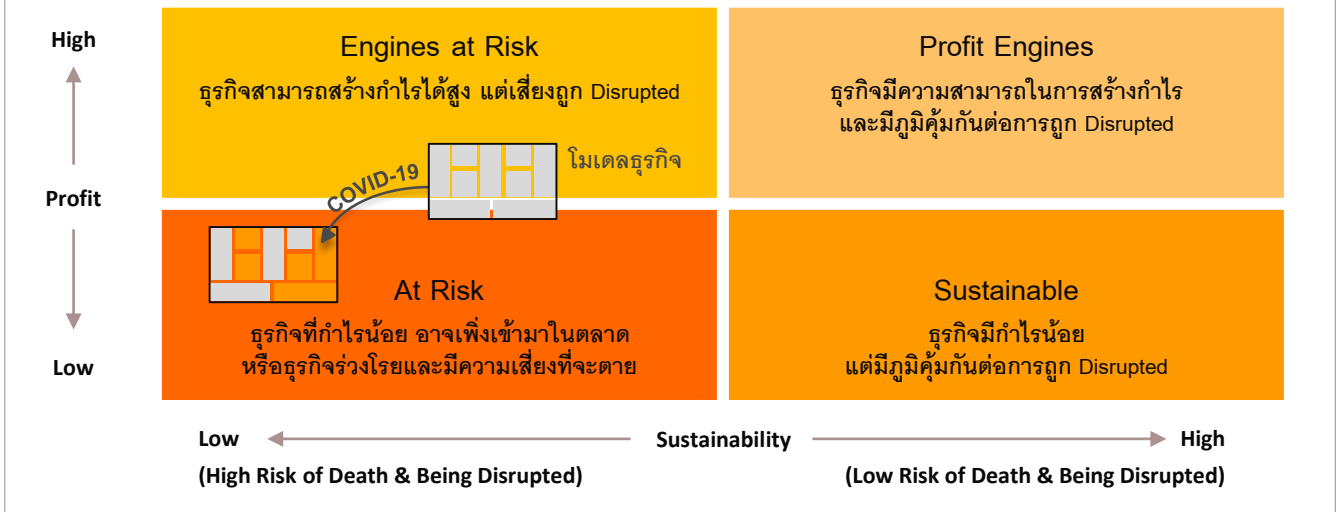
จากภาพที่ 14 และ 15 หากเราประเมินศักยภาพของโมเดลธุรกิจตาม Business Model Portfolio^{18/} ของ Alex Osterwalder ซึ่งเป็นผู้คิดค้น Business Model Canvas ที่วัดจาก 2 ปัจจัยหลัก อันได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร (แกนตั้ง) กับระดับความเสี่ยงทางธุรกิจ (แกนนอน) ซึ่งวัดจากโอกาสที่ปัจจัยภายนอกหรือผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามา Disrupt เราจะสามารถแบ่งธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- **กลุ่มเครื่องจักรทำกำไร (Profit Engines)** คือกลุ่มที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงและความเสี่ยงต่ำ ซึ่งธุรกิจกลุ่มนี้จัดว่าเป็นดาวรุ่งและมีโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน
- **กลุ่มเครื่องจักรที่สุ่มเสี่ยง (Engines at Risk)** คือกลุ่มที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงแต่ก็มีความเสี่ยงสูง
- **กลุ่มยั่งยืน (Sustainable)** คือกลุ่มที่มีความสามารถในการทำกำไรต่ำ แต่ความเสี่ยงก็ต่ำเช่นกัน
- **กลุ่มเสี่ยงล้มละลาย (At Risk)** คือกลุ่มที่มีความสามารถในการทำกำไรต่ำ และความเสี่ยงสูง

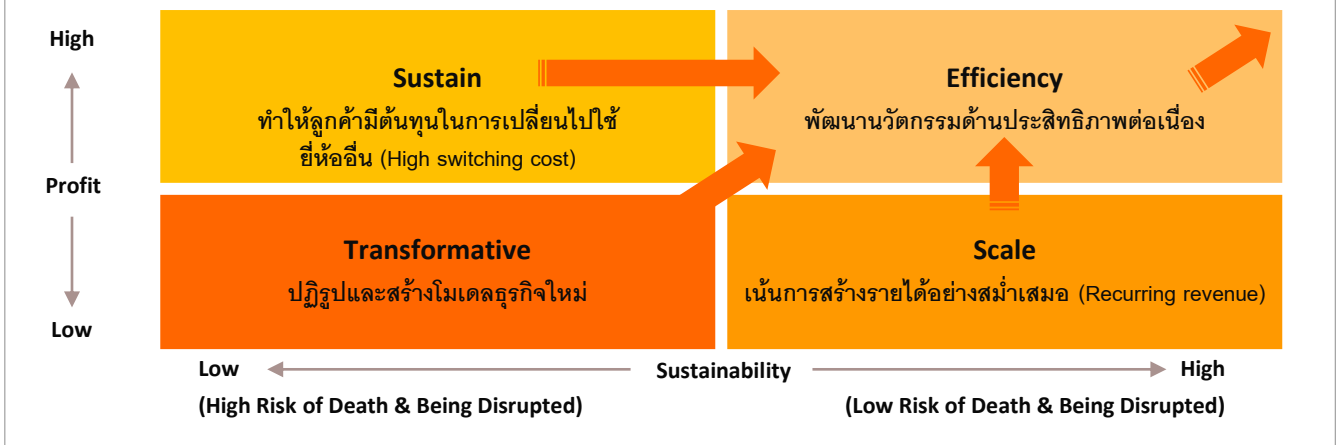
ในกรณีของธุรกิจสายการบิน จากเดิมที่เคยอยู่ในกลุ่ม Engines at Risk วิกฤตครั้งนี้ทำให้เกิดภาวะขาดทุนมหาศาลและมีความเสี่ยงที่จะล้มละลายสูง จึงอาจย้ายลงมาเป็นกลุ่ม At Risk สะท้อนว่าโมเดลธุรกิจของบริษัทไม่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องปฏิรูปโมเดลธุรกิจเพื่อความอยู่รอด

18/ อ้างอิงจาก Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010)

ภาพที่ 14: การเปลี่ยนแปลงของศักยภาพของโมเดลธุรกิจ ใน Business Model Portfolio



ภาพที่ 15: กลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มโมเดลธุรกิจ



Source: Strategyzer, Krungsri Research

ธุรกิจอื่น ๆ ที่ตกลงมาอยู่ในกลุ่ม At Risk เนื่องจากวิกฤตโควิด-19 ได้แก่ (ตารางที่ 3)

- **ธุรกิจโรงแรม**^{19/} ก่อนวิกฤตผู้ประกอบการโรงแรมมักแข่งขันด้วยราคา จัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า และเสนอบริการผ่านแพลตฟอร์มตัวกลาง (Online Travel Agency: OTA) ซึ่งเก็บค่าธรรมเนียมจากโรงแรมอย่างน้อยร้อยละ 15 ส่งผลให้ธุรกิจนี้มีสัดส่วนกำไรที่น้อยทั้งที่ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) สูง และไม่สามารถสร้างการกลับมาบริโภคซ้ำโดยลูกค้าคนเดิมได้ ธุรกิจประเภทนี้จึงอยู่ในกลุ่ม Engines at Risk เมื่อเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ขึ้น ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบโดยตรงและกลับมาเปิดทำการได้ช้า สถานะการเงินจึงได้รับผลกระทบอย่างหนัก จึงทำให้ย้ายลงมาอยู่กลุ่ม At Risk จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลธุรกิจ โดยสิ่งแรกจะต้องเน้นกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าที่สอดคล้องกับคุณค่า 7 ประการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยเฉพาะคุณค่าที่เกี่ยวกับการให้บริการที่ปลอดภัยและสร้างความสบายใจของลูกค้าในการใช้บริการ ตลอดจนใช้กลยุทธ์ที่สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าจนต้องบอกต่อ ขณะเดียวกัน อาจต้องมองหาวิธีดำเนินการที่สามารถจัดการต้นทุนได้ดีขึ้นและมีความยืดหยุ่นขึ้นด้วย

- **ธุรกิจค้าปลีก**^{20/} วิกฤตโควิดได้เปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคให้คุ้นเคยกับการซื้อสินค้าออนไลน์เพิ่มขึ้น ประกอบกับผู้บริโภคอาจยังกังวลต่อความปลอดภัยต่อการไปในสถานที่ที่มีคนจำนวนมาก เช่น ห้างสรรพสินค้า ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกที่มีโอกาสเติบโตได้หลังวิกฤต ต้องมีช่องทางการจำหน่ายสินค้า และการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีประสิทธิภาพบนโลกออนไลน์ ขณะที่ร้านค้าที่มีแต่ช่องทางหน้าร้านจะกลายเป็นกลุ่ม Engines at Risk และกลุ่ม At Risk ได้ ดังนั้น ร้านค้าปลีกควรปรับตัวด้วยการผสมผสานช่องทางหน้าร้านและออนไลน์ และเลือกใช้จุดเด่นของแต่ละช่องทางการดูแลลูกค้าตลอดเส้นทางของการใช้บริการ (Customer Journey) หรือที่เรียกว่า Omnichannel Retailing โดยช่องทางออนไลน์อาจจะตอบโจทย์เรื่องความสะดวกในการซื้อและการจัดส่งสินค้า แต่ในขณะเดียวกันช่องทางหน้าร้านทำให้ลูกค้าสามารถสัมผัสและทดลองใช้สินค้า การผสมผสานดังกล่าวจะสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีกว่าโมเดลธุรกิจแบบเดิม และจะทำให้ธุรกิจกลับขึ้นมามีอยู่ในกลุ่ม Sustainable และ Profit Engines ได้ในที่สุด

ตารางที่ 3: ตัวอย่างของการปรับทิศทางกลยุทธ์ทางธุรกิจหลังเหตุการณ์โควิด-19

ธุรกิจ	สิ่งที่ธุรกิจมุ่งเน้นก่อนโควิด-19	ผลกระทบจากโควิด-19	สิ่งที่ควรมุ่งเน้นหลังโควิด-19
สายการบิน ^{16/}	- เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินการเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้ - ขยายเส้นทางการบิน และสร้างความได้เปรียบจากตารางเวลาบิน	- มาตรการคุมการเดินทางและความปลอดภัยทำให้ต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว - ฐานะการเงินย่ำแย่ - พนักงานถูกปลดและหลายบริษัทล้มละลาย	- ฟื้นฟูและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจด้วยการเพิ่มมูลค่าในด้านความปลอดภัย - ระมัดระวังในการขยายฝูงบิน ขยายเส้นทางบิน และความร่วมมือกิจการ - สร้างความไว้วางใจด้านสุขอนามัย
โรงแรม ^{19/}	- เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินการเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ตลอดจนเสนอโปรโมชั่นต่าง ๆ - ทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้าเห็นและจดจำแบรนด์	- มาตรการคุมการเดินทางและความปลอดภัยทำให้ต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว - ฐานะการเงินย่ำแย่ - พนักงานถูกปลดและหลายบริษัทล้มละลาย	- ฟื้นฟูและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจด้วยการให้ลูกค้ากับความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย - เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการใช้ระบบอัตโนมัติ - ทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้าเห็นและจดจำ - เพิ่มความยืดหยุ่นด้วยการเลือกใช้พนักงานชั่วคราวเป็นบางส่วน
ร้านค้าปลีก ^{9/ 20/}	- เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน - สร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการจากคู่แข่ง	- ร้านค้าถูกปิดชั่วคราวจากการล็อกดาวน์ - ผู้บริโภคมีระบะวังการใช้จ่าย - พนักงานถูกปลดและหลายบริษัทล้มละลาย	- ใช้กลยุทธ์ Omnichannel Retailing ในการดูแลลูกค้าตลอด Customer journey - ทำการตลาดและออกโปรโมชั่น - สร้างความไว้วางใจด้านสุขอนามัย
ธนาคาร ^{21/}	- พลิกโฉมธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital transformation) - เพิ่มแหล่งรายได้ใหม่ และกลุ่มลูกค้าใหม่	- ฐานะการเงินของลูกค้าอ่อนแอและมีภาระหนี้สูง - คนใช้โมบายแบงก์กิ้งและแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น	- บริหารความเสี่ยงและปรับโครงสร้างหนี้ - เร่ง Digital transformation - ให้บริการแบบ Personalization - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจนอกภาคการเงิน
อุตสาหกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ^{22/}	- ลดต้นทุนการผลิตโดยพึ่งพาแรงงานในประเทศที่มีค่าแรงต่ำ และมีแรงงานที่มีทักษะจำนวนมาก - ใช้หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติแทนที่การใช้แรงงาน	- การผลิตในห่วงโซ่อุปทานโลกหยุดชะงัก - พนักงานปรับตัวทำงานทางไกลผ่านช่องทางออนไลน์ - ฐานะการเงินอ่อนแอ - พนักงานถูกปลดและหลายบริษัทล้มละลาย	- บริหารความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานโลก เช่น กระจายแหล่งผลิตหรือยื่นห่วงโซ่ให้สั้นและใกล้ตลาดมากขึ้น - ใช้หุ่นยนต์ ระบบการผลิตอัตโนมัติ & Digitalization มากยิ่งขึ้น
ที่อยู่อาศัย ^{23/}	- เน้นทำเลทองใจกลางเมือง - คำนึงถึงความสามารถในการผ่อนและโอนห้องของลูกค้า (Affordability)	- ฐานะการเงินของลูกค้าอ่อนแอและมีภาระหนี้สูง - คนเปลี่ยนมาทำงานทางไกล และรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing)	- คำนึงถึงความสามารถในการผ่อนและโอนห้องของลูกค้า (Affordability) - เพิ่มพื้นที่ใช้สอย (Space) และการใช้งาน (Function) ของที่อยู่อาศัย - เน้นทำเลดีแถบชานเมือง

Source: Krungsri Research

20/ อ้างอิงจาก Adhi, P., Davis, A., Jayakumar, J. & Touse, S. (2020), McKinsey & Company และ Mission to the Moon Podcast (2020)
21/ อ้างอิงจาก Dahl, J., Giudici, V., Kumar, S., Patwari, V. & Vigo, G. (2020), McKinsey & Company
22/ อ้างอิงจาก Seric, A., Gorg, H., Mosle, S. & Windisch, M. (2020), McKinsey & Company
23/ อ้างอิงจาก Klinchuan Chun, P. (2020), Krungsri Research

3. REDIRECT: พลิกแนวธุรกิจเพื่อตอบโจทย์โลกใหม่

ในมุมมองของ Clayton Christensen ซึ่งเป็นศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดและเป็นผู้คิดค้นด้านนวัตกรรมธุรกิจนั้น^{24/} การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้ทันสมัย สร้างจุดขายที่แตกต่าง ใช้งานง่าย และมีราคาที่คุ้มค่า ไม่ใช่เพียงแค่การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency innovation) ลดต้นทุน หรือการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (R&D) เท่านั้น ตัวอย่างเช่น Netflix ที่พลิกโมเดลธุรกิจเช่าดีวีดีไปโดยสิ้นเชิง^{25/} และ “ฆ่า” Blockbuster ซึ่งเป็นผู้นำตลาดเดิม มีร้านเช่าดีวีดีกว่าหมื่นแห่ง ในปี 1997 Netflix ก้าวเข้ามาในตลาดด้วยโมเดลธุรกิจที่แตกต่างโดยให้บริการส่งดีวีดีผ่านทางไปรษณีย์และคิดค่าสมาชิกรายเดือน สิบปีหลังจากนั้น Netflix ปรับโมเดลครั้งใหญ่อีกครั้งโดยหันมาทำโปรแกรมสตรีมมิงออนไลน์ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติธุรกิจเช่าดีวีดีไปสู่ธุรกิจภาพยนตร์ออนไลน์

ภาพที่ 16: เครื่องชงกาแฟและแคปซูลของ Nespresso



Source: Nespresso website

ตัวอย่างธุรกิจที่มีการปรับโมเดลธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อคงความสามารถในการทำกำไร (Scale) ได้อย่างยาวนาน (Sustain) เช่น ธุรกิจกาแฟแคปซูลยี่ห้อ Nespresso^{26/} โดยหลังจากที่สามารถคิดค้นแคปซูลและเครื่องชงกาแฟแคปซูล บริษัท Nespresso เริ่มต้นธุรกิจโดยเน้นขายให้แก่ร้านอาหารและสำนักงานในลักษณะการทำการค้าระหว่างหน่วยธุรกิจกับหน่วยธุรกิจ (Business to Business: B2B) แต่รูปแบบธุรกิจนี้ไม่ได้รับการตอบรับจากลูกค้ากลุ่มนี้มากนัก Nespresso จึงปรับรูปแบบใหม่โดยหันมาทำธุรกิจที่ค้าขายกับผู้บริโภคทั่วไป (Business to Consumer: B2C) นอกจากนั้นยังเปลี่ยนมาแยกจำหน่ายแคปซูลและเครื่องชงออกจากกัน โดยบริษัทจะกระจายเครื่องชงกาแฟไปตามร้านค้าปลีกเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าซื้อเครื่อง เมื่อลูกค้าเป็นเจ้าของเครื่องชงกาแฟแล้วก็จะต้องซื้อกาแฟแคปซูลจากบริษัทเท่านั้นจากช่องทางที่หลากหลาย ทั้งตามร้านค้าปลีกทั่วไป โทรศัพท์ที่สั่งที่ศูนย์โดยตรง หรือสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์เพื่อให้จัดส่งทางไปรษณีย์ โมเดลธุรกิจนี้นอกจากจะทำให้ลูกค้ามีต้นทุนสูงที่จะต้องซื้อเครื่องชงใหม่หากต้องการเปลี่ยนไปบริโภคกาแฟยี่ห้ออื่น (High switching cost) แล้ว ยังสามารถสร้างรายได้จากการขายแคปซูลอย่างสม่ำเสมอ (Recurring revenue) จนรายได้ส่วนนี้กลายเป็นแหล่งรายได้หลัก อย่างไรก็ตาม เมื่อสิทธิบัตรกาแฟแคปซูลซึ่งเป็นทรัพยากรหลักของบริษัทได้หมดอายุลงในปี 2012 คู่แข่งหลายเจ้าได้กระโดดเข้ามาทำธุรกิจกาแฟแคปซูล ต้นปี 2018 Nespresso จึงต้องปรับโมเดลใหม่อีกครั้งเพื่อสร้างความยั่งยืน โดยจับมือเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตกาแฟชื่อดังอย่าง Starbucks ที่มีฐานลูกค้าเหนียวแน่นในทวีปอเมริกาและทวีปเอเชีย เพื่อผลิตและจำหน่ายกาแฟของ Starbucks แบบแคปซูลที่ใช้กับเครื่องชงกาแฟของ Nespresso

สำหรับประเทศไทยก็มีการมีตัวอย่างธุรกิจหลายแห่งที่เปลี่ยนโมเดลธุรกิจจนสามารถพลิกฟื้นจนกลายเป็นผู้นำ เช่น ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของ ปตท.^{27/} เริ่มแรกธุรกิจนี้เป็น “สนามแข่ง” ของบริษัทต่างชาติ มีบริษัทน้ำมันเชลล์ เอสโซ่ และคาลเท็กซ์ เป็นผู้ครองตลาด ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคทั่วไปในด้านคุณภาพมากกว่าบริษัทไทย แต่ ปตท. ได้พัฒนาธุรกิจเพื่อแข่งกับผู้นำตลาดอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลยุทธ์รุกตลาดต่างจังหวัดจนเป็นที่รู้จักของคนไทย แต่จุดเปลี่ยนสำคัญคือ ปตท. ขยายธุรกิจออกไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่้ำมันได้ในปี 2002 โดยร่วมมือกับผู้นำร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-Eleven และเริ่มธุรกิจร้านขายกาแฟแบรนด์ “คาเฟ่ อเมซอน” ไม่นานก็สามารถเปิดตัวสถานีบริการน้ำมันเต็มรูปแบบภายใต้ชื่อ “PTT Life Station” และเข้าซื้อกิจการสถานีบริการน้ำมัน JET ที่มาพร้อมทั้งร้านสะดวกซื้อ Jiffy ซึ่งเป็นโมเดลสถานีบริการน้ำมันทันสมัยในปี 2550 จากนั้นก็กลายเป็นผู้นำธุรกิจสถานีบริการน้ำมันของประเทศมาโดยตลอด โดยมีจุดเด่นทางด้านคุณภาพของธุรกิจที่ไม่ใช้น้ำมันในการให้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบวงจร

ภาพที่ 17: สถานีบริการน้ำมันของ ปตท.



Source: OKNation

นอกจากนี้ Osterwalder^{28/} ยังได้ถอดบทเรียนทางธุรกิจจากบรรดาบริษัทชั้นนำในกลุ่ม Profit Engines โดยพบว่าบริษัทเหล่านี้ที่มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ไม่หยุดสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ (Reinvent) เนื่องจากธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงในอัตราที่เร็วขึ้นเรื่อย ๆ ตามกระแสของเทคโนโลยีที่เติบโตในอัตราเร่ง และบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากสิ่งที่ไม่คาดคิด 2) แข่งขันที่การสร้างโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งแทนการแข่งขันที่ตัวสินค้าหรือราคา และ 3) ก้าวข้ามเส้นแบ่งอุตสาหกรรม หรือกระทั่งทำลายเส้นแบ่งอุตสาหกรรม เพื่อขยายขอบเขตการสร้างคุณค่าทางธุรกิจออกไปจากพื้นที่แข่งขันเดิม ไปอยู่บนสังเวียนธุรกิจ (Arena) ที่เป็นมากกว่าอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง

24/ อ้างอิงจาก Christensen, C. (1997)

25/ อ้างอิงจาก Downes, L. & Nunes, P. (2013), Harvard Business Review

26/ อ้างอิงจาก Amarsy, N. (2015)

27/ อ้างอิงจากเว็บไซต์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <https://www.pttplc.com/>

28/ อ้างอิงจาก Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F. & Smith, A. (2020)

4. REINVENT: เส้นทางสู่บริษัทที่เป็นเลิศในภาวะปกติใหม่

ในโลกใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 แผนธุรกิจ (Business plan) แบบเดิม ๆ อาจจะใช้การไม่ได้อีกต่อไป เพราะในโลกที่มีความไม่แน่นอนสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่อาศัยการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตมีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง เนื่องจากสมมติฐานมักจะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจริง

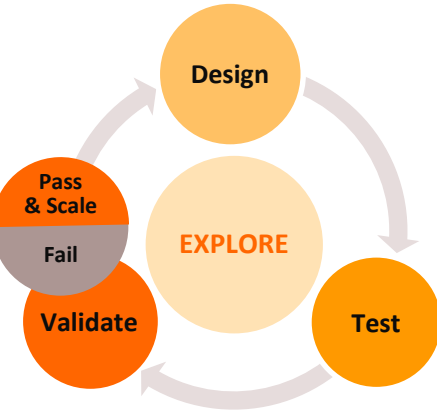
"All you touch will not turn gold.
Make many small bets to catch
one success"

- Strategyer,
the author team of "The Invincible Company"

Osterwalder จึงเสนอว่า^{29/} ธุรกิจควรกระจายการลงทุนกับโครงการขนาดเล็กในจำนวนมากแล้วค่อย ๆ ขยายขนาดขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งน่าจะเหมาะสมกว่าการเดิมพันเงินลงทุนก้อนใหญ่โดยทุ่มไปกับเพียงไม่กี่โครงการ แนวทางนี้มีความคล้ายกับการร่วมลงทุน (Venture capital) ในธุรกิจสตาร์ทอัพแต่นำมาใช้เป็นกระบวนการภายในขององค์กรที่ก่อให้เกิดความริเริ่มจากบุคลากรทุกระดับในลักษณะ Bottom-up ซึ่งแนวทางนี้สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือกระบวนการ "สำรวจ" (Explore) และส่วนที่สองเป็นกระบวนการ "ใช้ประโยชน์" (Exploit)

กระบวนการ Explore ใช้แนวคิดคล้ายกับการจัด Hackathon^{29/} แต่เป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการนี้จะมีทีมพัฒนาธุรกิจจำนวนมาก ทุกทีมจะต้องคิดค้นและนำเสนอโมเดลธุรกิจผ่านกระบวนการทดสอบเพื่อประเมินโอกาสและความเสี่ยง และคัดเลือกโครงการโดยพิจารณาจากศักยภาพในการขยายขนาดได้ในอนาคตเพื่อรับเงินลงทุนเพิ่มเติม จากนั้นก็จะวนกลับมาที่กระบวนการออกแบบและทดสอบอีกครั้ง (ภาพที่ 18) ซึ่งกระบวนการนี้จะให้คุณค่ากับการกล้าเสี่ยงและการลงมือลองผิดลองถูก เนื่องจากโอกาสความสำเร็จในอนาคตของไอเดียธุรกิจต่าง ๆ บ่อยครั้งมีอาจประเมินได้จากข้อมูลในอดีต และเมื่อโครงการได้ผ่านการทดสอบหลายรอบแล้วจึงจะหยิบโครงการนั้นมาขยายขนาดและพัฒนาเป็นธุรกิจจริงจึงจัดด้วยกระบวนการ Exploit ในส่วนขวาบนของ Portfolio Map ซึ่งกระบวนการนี้จะทำตามขั้นตอนของการทำธุรกิจทั่วไป ซึ่งเริ่มจากการคาดการณ์และวางแผนโดยใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์สูงสุด และวางโครงสร้างการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนจนบรรลุผลสำเร็จ (Execution) และมีการติดตามตรวจสอบเพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาด เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในขั้นตอนของกระบวนการ Exploit โครงการนั้นอาจจะยังมีผลตอบแทนที่ต่ำตามธรรมชาติของธุรกิจใหม่ที่เข้ามาในตลาด อย่างไรก็ตาม ด้วยโมเดลธุรกิจที่ผ่านการทดสอบในขั้นตอน Explore มาหลายครั้ง สุดท้ายธุรกิจนั้นจะสามารถทำกำไรได้และมีความยั่งยืน (ภาพที่ 19)

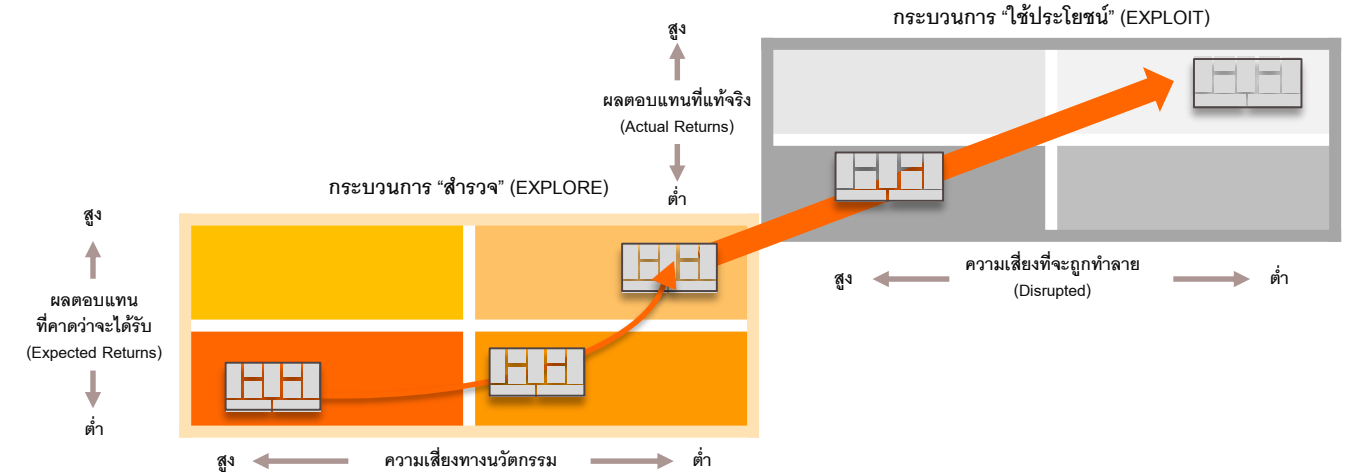
ภาพที่ 18: กระบวนการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ (Reinventing Process)



Source: Strategyer, Krungsri Research

โดยสรุป หัวใจของขั้นตอน Reinvent คือกระบวนการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ แม้ว่าโมเดลธุรกิจใหม่จะยังไม่มีตลาดที่ชัดเจนในวันนี้แต่อาจมีศักยภาพที่จะสร้างตลาดในอนาคต และหลีกเลี่ยงการประเมินคุณค่าของนวัตกรรมดังกล่าวด้วยโมเดลธุรกิจเดิม การตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเดิมหรือการวัดความสำเร็จที่ผลตอบแทน (ROI) เท่านั้น นอกจากนี้ การกระจายการลงทุนไปในหลายโครงการจะช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีศักยภาพสูงมากพอจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ตลาดได้ (Disruptive innovation)

ภาพที่ 19: เส้นทางสร้างธุรกิจที่เป็นเลิศบน Portfolio Map



Source: Strategyer, Krungsri Research

29/ Hackathon คือการแข่งขันที่จัดขึ้นเพื่อระดมความคิดและความร่วมมือเป็นทีมในการตอบโจทย์ที่ทางผู้จัดได้ตั้งขึ้นมา โดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-5 วัน สามารถจัดภายในองค์กรหรือเปิดให้คนนอกเข้าร่วมแข่งขันได้ โดยสมาชิกในทีมมักมาจากหลายกลุ่ม (Cross-functional team) อาทิ นักคิด นักออกแบบ นักการตลาด นักพัฒนาซอฟต์แวร์ นักเทคโนโลยี นักออกแบบกราฟิก และนักวิทยาศาสตร์

5. REFORM: การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมคือกุญแจสู่ธุรกิจที่เป็นเลิศ

“Leaders don't create growth. Leaders create conditions for growth”

- Strategyzer, the author team of “The Invincible Company”

การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบเฉพาะตัว (Proprietary Advantage) เหนือคู่แข่ง เราจึงจำเป็นต้องปฏิรูปองค์กรให้ทุกฟันเฟืองมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันนี้ เพราะหากเปรียบนวัตกรรมเป็นดังต้นไม้ องค์กรที่ต้องการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมก็จำเป็นต้องให้น้ำ ดิน แสงสว่าง และปุ๋ยที่เหมาะสม ซึ่ง Osterwalder ประเมินศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรจากลักษณะ 3 ด้าน^{28/} ได้แก่

- 1) **พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร** ว่ามีการจัดสรรเวลาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจนเข้าใจง่ายหรือไม่ มีการสื่อสารภายในองค์กรถึงเหตุผลที่มาที่ไปของทิศทางขององค์กรตลอดจนแนวทางในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ สำหรับธุรกิจในอนาคตมากนักน้อยเพียงใด และมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับด้านนี้เพียงพอหรือไม่
- 2) **โครงสร้างองค์กร** ว่ามีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่และพันธกิจหลักเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมที่แยกออกจากงานด้านบริหารหรือไม่ เช่น Ping An ซึ่งเป็นบริษัทประกันยักษ์ใหญ่ของจีน ได้ตั้งตำแหน่งประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านการสร้างธุรกิจ (Chief Entrepreneur Officer) ที่เน้นการพัฒนาธุรกิจในอนาคตให้มีอำนาจเทียบเท่าประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Office: CEO) อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรมนี้ต้องมีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลักที่ทำธุรกิจด้วย โดยต้องมีระบบจูงใจให้แก่การคิดค้นนวัตกรรมและการลงมือทดลอง
- 3) **วัฒนธรรมองค์กร** ว่ามีเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมเพียงพอที่จะสามารถดึงดูดคนเก่งมาร่วมงานด้วยและพัฒนาทักษะบุคลากรได้หรือไม่ ตลอดจนมีกระบวนการในการประเมินศักยภาพของนวัตกรรมที่ดีหรือไม่

มุมมองวิสัยกรุงศรี: ในวิกฤตมีโอกาส

วิกฤตโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในหลายด้าน อีกทั้งยังเร่ง Megatrends ให้เกิดเร็วขึ้นกว่าที่เคยคาดคิด และจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในหลายมิติที่จะกลายเป็นภาวะปกติใหม่ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันแบบครบวงจร นอกจากนี้ วิกฤตครั้งนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น ธุรกิจที่เคยมีกำไรในกลุ่ม Engines at Risk สามารถกลายเป็นกลุ่ม At Risk ได้ภายในทันที เช่น ธุรกิจสายการบิน โรงแรม ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ตลอดจนร้านค้าปลีกและร้านอาหารที่ให้บริการในรูปแบบเดิม ดังนั้น การประเมินศักยภาพธุรกิจด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอในการวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในอนาคต

วิสัยกรุงศรีมองว่าหลังจากนี้ ทางรอดของธุรกิจจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงและพัฒนาโมเดลธุรกิจให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะการสร้าง Value Proposition ที่ตอบโจทย์ของผู้บริโภค ในขณะเดียวกันก็ควรเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจและการสร้างตลาดใหม่ ซึ่งในบางกรณี ธุรกิจอาจจะต้องก้าวออกจากพื้นที่แข่งขันเดิมไปอยู่บนสังเวียนธุรกิจใหม่ จากประสบการณ์ของหลายธุรกิจในอดีตและจากวิกฤตโควิด-19 ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ถึงแม้โมเดลธุรกิจใหม่จะยังไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าในวันนี้ แต่อาจจะมีความสามารถในการเข้ามาพลิกโฉมธุรกิจได้ในอนาคต

วิกฤตในครั้งนี้ถือเป็นโอกาสให้เราได้บทพวนธุรกิจและเริ่มตั้งลำใหม่อีกครั้ง เช่น ในภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาจเหลือผู้เล่นอยู่ไม่มากนัก ภายหลังวิกฤตครั้งนี้จบลง จึงเป็นจังหวะที่ดีในการหันมาให้ความสำคัญกับความยั่งยืนทางธุรกิจด้วยการสร้างคุณค่าใหม่ ๆ แทนการแข่งขันด้านราคา หรืออาจพิจารณาตลาดในประเทศเพื่อเพิ่มความหลากหลายของฐานลูกค้าซึ่งจะช่วยสร้างความทนทาน (Resilient) ต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกในอนาคต สำหรับภาคธนาคาร วิกฤตโควิด-19 ได้สร้างความเปราะบางด้านการเงินให้แก่ลูกค้าของธนาคาร ในขณะเดียวกันก็สร้างความตื่นรู้ (Awareness) ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการความเสี่ยงมากขึ้น นอกจากนี้ เหตุการณ์นี้ได้กระตุ้นการใช้โมบายแบงก์กิ้งและแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ จึงนับเป็นความท้าทายครั้งใหญ่ที่มาพร้อมกับโอกาสที่เอื้อให้ภาคการธนาคารพลิกโฉมไปสู่ความเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อช่วยเหลือดูแลด้านการเงินและความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม (Personalization)

นอกจากนี้ ภาวะหลังวิกฤตเป็นช่วงเวลาที่เหมาะต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรครั้งใหญ่ ซึ่งจะเปลี่ยนให้ธุรกิจพลิกกลับมามีกระบวนการภายในองค์กรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาโมเดลธุรกิจและการสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับผู้บริโภคอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศด้วยโมเดลธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งซึ่งยากต่อการถูก Disrupted ได้อย่างแท้จริง

“Ideas are easy. Execution is everything. It takes a team to win.”

- John Doerr, a venture capitalist at Kleiner Perkins and the author of “Measure What Matters”

Endnotes

- จิรัฐ เชนฟิ่งพร, พัชรพร ลิขิตพัฒนไพบุลย์ และจุลา อติศรกาญจน์. (2017). ประเด็นชวนคิด: 6 Mega trends กับเศรษฐกิจไทย. ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- Adhi, P., Davis, A., Jayakumar, J. & Touse, S. (2020). Reimagining stores for retail's next normal. McKinsey & Company.
- Amarsy, N. (2015). Why some business models are better than others. Strategyzer website.
- Asia Aviation Public Company Limited (AAV)'s Annual Report. (2019).
- Bank of Thailand. (2020). Bank of Thailand's 2020-2022 strategic plan: Central bank in a transformative world.
- CAPA. (2020). COVID-19. By the end of May, most world airlines will be bankrupt. CAPA Analysis Reports at 17 March 2020.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Dahl, J., Giudici, V., Kumar, S., Patwari, V. & Vigo, G. (2020). Lessons from Asian banks on their coronavirus response. McKinsey & Company.
- Downes, L. & Nunes, P. (2013). Blockbuster becomes a casualty of big bang disruption. Harvard Business Review.
- Grill-Goodman, J. (2020). 10 retailers riding the BOPIS wave. RIS Retail Info System website.
- Jaiwat, W. (2020). IATA คาดอุตสาหกรรมการบินปีหน้าขาดทุนมากถึง 2.6 ล้านล้านบาท แต่ธุรกิจคาร์ก็้อย่างต่อเนื่อง. BrandInside. Retrieved Jun 15, 2020 from <https://brandinside.asia/>
- Klinchuanchun, P. (2020). Housing in BMR. Thailand Industry Outlook 2020-2022. Krungsri Research.
- Kuijpers, D., Wintels, S. & Yamakawa, N. (2020). Reimagining food retail in Asia after COVID-19. McKinsey & Company.
- Herman, D. (2011). Understanding FoMO. FOMO Fear of Missing Out website
- Ma, C., Rogers, J. & Zhou S. (2020). Global economic and financial effects of 21st century pandemics and epidemics. COVID Economic, Vetted and Real-time Papers Issue 5. Centre for Economic Policy Research.
- Mission to the Moon Podcast. (2020). เราจะเลิกธุรกิจ Retail ที่ไม่มีวันเหมือนเดิมอีกต่อไป. Mission to the Moon EP.1.
- Mission to the Moon Podcast. (2020). ธุรกิจสายการบินกับพายุลูกใหญ่. Mission to the Moon EP.758.
- Monetary Policy Report. (Jun 2020). Bank of Thailand.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienneble, F. & Smith, A. (2020). The invincible company. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A. (2005). Business Model Canvas. Retrieved Jun 15, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas/
- Sahota, P. (2014). How brick and mortar guideshops are changing the e-tailer marketplace. Startup Fashion website.
- Seric, A., Gorg, H., Mosle, S. & Windisch, M. (2020). Managing COVID-19: How the pandemic disrupts global value chains. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). World Economic Forum.
- Shiller, R. (2019). Narrative economics: How stories go viral & drive major economic events. Princeton University Press.
- Sneader, K. & Singhal, S. (2020). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. McKinsey & Company.
- The Secret Sauce Podcast. (2020). ธรรมชาติของเศรษฐกิจไทยและเอเชีย ถกอนาคตการบิน "เกิดอีก 10 ขาติก็ไม่ทำอีกแล้วสายการบิน". The Secret Sauce EP.229. The Standard.
- Williamson, P. & Zeng, M. (2009). Value-for-money strategies for recessionary times. Harvard Business Review.
- World Economic Outlook Reports. (June 2020). A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery. International Monetary Fund.
- Data of COVID-19 cumulative cases. Europe from European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Retrieved from Jul 13, 2020 <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases/>
- Data of COVID-19 cumulative cases. Retrieved Jul 13, 2020 from <https://www.worldometers.info/coronavirus/?/>
- Data of COVID-19 vaccine. Retrieved Jun 24, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_vaccine/
- Data of Thailand's real GDP. Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC). Retrieved Jun 24, 2020 from https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=qgdp_page/
- Disease outbreaks. World Health Organization (WHO), Retrieved Jun 24, 2020 from <https://www.who.org/>
- Disease outbreaks. US Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Retrieved Jun 24, 2020 from <https://www.cdc.gov/>
- Ebola outbreak. Ebola. Retrieved Jun 24, 2020 from <https://en.wikipedia.org/wiki/Ebola/>
- H1N1 outbreak. Pandemic H1N1/09 virus. Retrieved Jun 24, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/Pandemic_H1N1/09_virus/
- MERS outbreak. Middle East respiratory syndrome. Retrieved Jun 24, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/Middle_East_respiratory_syndrome/
- SARS outbreak. 2002-2004 SARS outbreak. Retrieved Jun 24, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/2002%E2%80%932004_SARS_outbreak/
- Zika outbreaks. Pan American Health Organization (PAHO). Retrieved Jun 24, 2020 from <https://www.paho.org/en/>
- Zika outbreaks. 2015–2016 Zika virus epidemic. Retrieved Jun 24, 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/2015%E2%80%932016_Zika_virus_epidemic/

วิจัยกรุงศรี

ดร.สมประวิณ มันประเสริฐ

พพรพรรณ โภคย์สุพิศตร์

ผู้บริหารสายงานวิจัยและหัวหน้าทีมวิจัยเศรษฐกิจ

ผู้บริหารฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ทีมวิจัยเศรษฐกิจ

- สุจิต ชัยวิชญชาติ
- ดร.อมาตย์ มานนวล
- จุไรลักษณ์ พลศรี
- สร้อยสนธิ์ หล่อสุวรรณกุล
- สติติย์ แดงสัต์ย์

ผู้บริหารทีมวิจัยเศรษฐกิจมหภาค

เศรษฐกิจอาวุโส

เศรษฐกิจอาวุโส (พยากรณ์ตัวเลขเศรษฐกิจ)

เศรษฐกิจอาวุโส (เศรษฐกิจภูมิภาค)

เศรษฐกิจอาวุโส (เศรษฐกิจภูมิภาค)

ทีมวิจัยอุตสาหกรรม

- ศรันต์ สุนันท์สถาพร
- ธเนศ มหัทธนาลัย
- พูลสุข นิลกิจศรานนท์
- ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี
- นรินทร์ ดันไพบูลย์
- พุทธิชาติ ลุนคำ
- วรรณดา ยงพิศาลภพ
- พัชรา กลิ่นชวนชื่น
- ชัยวัช ไชวเจริญสุข
- อภิญา ขนุนทอง

ผู้บริหารทีมวิจัยอุตสาหกรรม

นักวิเคราะห์อาวุโส (Construction Contractors)

นักวิเคราะห์อาวุโส (Healthcare, Mobile Operators)

นักวิเคราะห์อาวุโส (Transport & Logistics)

นักวิเคราะห์อาวุโส (Power Generation, Modern Trade, Chemicals, Medical Devices)

นักวิเคราะห์ (Hotels, Construction Materials, Industrial Estate)

นักวิเคราะห์ (Automobile, Electronics & Electrical Appliances, Food & Beverages)

นักวิเคราะห์ (Real Estate)

นักวิเคราะห์ (Agriculture)

นักวิเคราะห์ (Energy, Petrochemicals)

ทีมพัฒนางานวิจัย

- ดร.พิมพ์นารา ธีรบุญลิ
- ตลัปลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ
- ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล
- รชฏ เลียงจันทร์
- อาภากร นพรัตน์ภรณ์
- ชุติภา คลังจตุรเวทย์

นักวิเคราะห์อาวุโส

นักวิเคราะห์อาวุโส (Financial Sectors)

นักวิเคราะห์อาวุโส

นักวิเคราะห์

นักวิเคราะห์

นักวิเคราะห์

ทีมบริหารระบบข้อมูลวิจัย

- สุวัชนี สมประสงค์
- ธมณ เสริญสุขสกุล
- เชิดศักดิ์ ศรีชัยตัน
- วงศกร แก้วอุดทั้ง

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

เจ้าหน้าที่ระบบข้อมูลวิจัย

เจ้าหน้าที่ระบบข้อมูลวิจัย

สนใจสมัครรับอีเมลได้ที่ krungsri.research@krungsri.com

คำสงวนสิทธิ์

เนื้อหาและข้อมูลใดๆ ทั้งหมดที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ หากมิได้ระบุไว้เป็นอย่างอื่น ถือเป็นลิขสิทธิ์ของวิจัยกรุงศรี ห้ามมิให้ผู้ใดกระทำการใดๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา สำเนา หรือดัดแปลงแก่บุคคลอื่นโดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากวิจัยกรุงศรี รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อหรือควรเชื่อว่ามี ความน่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม วิจัยกรุงศรีไม่อาจรับรองความครบถ้วนสมบูรณ์หรือความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าว อีกทั้งไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงหรือทางอ้อมจากการใช้รายงานฉบับนี้หรือเนื้อหาในรายงานฉบับนี้ ข้อมูล ความคิดเห็น และการประมาณการที่ปรากฏในรายงานนี้ถือเป็นความคิดเห็นของวิจัยกรุงศรี ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ความคิดเห็นในรายงานฉบับนี้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ณ วันที่มีการเผยแพร่รายงาน วิจัยกรุงศรีขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงโดยมิต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า