



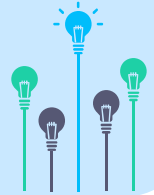
# เปิดประตู สู่ตลาดใหม่

มกราคม 2564

## กลยุทธ์ 5 “ปรับ” ... รับมือ COVID-19

### + HIGHLIGHTS

- การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2563 ส่งผลให้เศรษฐกิจและการค้าโลกหดตัวอย่างรุนแรง อีกทั้งยังทำให้ธุรกิจจำนวนมากได้รับผลกระทบอย่างหนักจนหลายบริษัทต้องปิดกิจการ อย่างไรก็ตาม ในอีกด้านหนึ่งพบว่ามีบริษัทหลายแห่งที่ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและสามารถเดินหน้าก้าวข้ามวิกฤตไปได้
- ตัวอย่างการปรับตัวของบริษัทที่น่าสนใจ ได้แก่ 1) **ปรับกระบวนการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม** 2) **ปรับกลยุทธ์ธุรกิจสู่ออนไลน์** 3) **ปรับโมเดลธุรกิจให้ยืดหยุ่นทุกสถานการณ์** 4) **ปรับสินค้ารับเทรนด์ New Normal** 5) **ปรับโครงสร้างธุรกิจสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคต**



เป็นที่ทราบกันดีกว่าวิกฤต COVID-19 สร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจและธุรกิจเป็นวงกว้างไปทั่วโลก ล่าสุดธนาคารโลกประมาณการว่าเศรษฐกิจโลกปี 2563 หดตัวถึง 4.3% รุนแรงที่สุดในรอบศตวรรษ และปริมาณการค้าโลกหดตัวถึง 9.5% ขณะที่ Atradius บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจและประกันภัย ประเมินว่ามีบริษัททั่วโลกล้มละลายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึง 26% อย่างไรก็ตาม ในวิกฤตย่อมมีโอกาส มีบริษัททั่วโลกอีกไม่น้อยที่สามารถปรับตัวและก้าวข้ามวิกฤต COVID-19 มาได้ ตลอดจนต่อยอดสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ **บทความฉบับนี้จึงได้รวบรวมตัวอย่างบริษัทที่มีการปรับตัวได้อย่างน่าสนใจท่ามกลางวิกฤต COVID-19 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการไทยสามารถนำไปใช้เป็นตัวช่วยในการปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สามารถเดินหน้าฝ่าความท้าทายในอนาคต**

### ตัวอย่างบริษัทที่ปรับแผนธุรกิจ ... ฝ่าวิกฤต COVID-19

#### “ปรับกระบวนการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม”

ธุรกิจทั่วโลกต้องเผชิญภาวะขาดแคลนแรงงานอย่างกะทันหันในช่วงวิกฤต COVID-19 ทั้งจากกรณีที่แรงงานติดเชื้อและจากมาตรการ Lockdown จนทำให้ภาคการผลิตและกิจกรรมต่างๆ หยุดชะงัก ดังนั้น จึงเริ่มมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ทดแทนแรงงานที่หายไป เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถเดินหน้าต่อไปได้

#### Pain Point



“Labor Supply Shock”

❗ บริษัท DCL Logistics (DCL) มีปริมาณพัสดุที่ต้องขนส่งเพิ่มขึ้นถึง 30% ในช่วง COVID-19 แพร่ระบาด เนื่องจากผู้ขายบน Amazon (E-Marketplace ของสหรัฐฯ) หันมาใช้บริการ DCL แทน Amazon Logistics\*

(\* Amazon มีนโยบายจัดส่งสินค้าเช่นกันและยังเป็นอันดับแรก ทำให้ผู้ขายสินค้าอื่นๆ ต้องรอการขนส่ง)

❗ บริษัท DCL ไม่สามารถจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อมารองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นช่วง Lockdown และต้องการลดสัดส่วนพนักงานในคลังสินค้า ตามมาตรการ Social Distancing

ที่มา : DCL, Universal Robots และ Automation World

#### DCL บริษัท DCL Logistics

ผู้ให้บริการคลังสินค้าและขนส่งครบวงจรของสหรัฐฯ

#### Solution

DCL นำแขนกลอัจฉริยะมาใช้ในขั้นตอนบรรจุสินค้าลงกล่องเพื่อรองรับปริมาณพัสดุที่เพิ่มขึ้น โดยไม่จ้างพนักงานเพิ่ม

กระบวนการปกติ	ใช้แขนกลอัจฉริยะ
ใช้เวลาทำงาน 1 วัน และพนักงาน 5 คน	ใช้เวลาทำงาน 2 ชั่วโมง และแขนกล 1 ตัว

- หยิบสินค้า
- วางสินค้าบนสายพาน
- ตรวจสอบสินค้า
- ส่งต่อสินค้า
- บรรจุสินค้า

- หยิบสินค้า
- บรรจุสินค้า

#### Outcome

🏆 ในช่วงวิกฤต COVID-19 บริษัทฯ ยังคงรักษามาตรฐานการให้บริการตาม SLAs (ข้อตกลงระดับการให้บริการ) ได้ตามปกติ

📈 Productivity เพิ่มขึ้น **↑ 500%**

🕒 ระยะเวลาคืนทุนของแขนกลฯ **3 เดือน/ตัว**

Next Plan

นำระบบ Robotics ไปใช้ในคลังสินค้าอื่นๆ ของ DCL ในสหรัฐฯ

Disclaimer : ข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏ เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และการเผยแพร่ข้อมูลเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น โดยธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยจะไม่รับผิดชอบในความเสียหายใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการที่มีบุคคลนำข้อมูลนี้ไปใช้ไม่ว่าโดยทางใด

## “ปรับกลยุทธ์ธุรกิจสู่ออนไลน์”

ร้านค้าจำนวนมากประสบปัญหายอดขายลดลงในช่วง COVID-19 เนื่องจากผู้บริโภคมักหลีกเลี่ยงหรือมีข้อจำกัดในการออกมาซื้อสินค้าที่หน้าร้าน ดังนั้น ร้านค้าจึงหันมาเพิ่มช่องทางขายออนไลน์ ตลอดจนเพิ่มรูปแบบการทำตลาดใหม่ๆ ในการโปรโมทสินค้า เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้มากขึ้น

### DUNKIN' บริษัท Dunkin'

ธุรกิจร้านโดนัทและเครื่องดื่มของสหรัฐอเมริกา

#### Pain Point

มาตรการ Lockdown และความกังวลเกี่ยวกับโรคระบาด ส่งผลให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าหน้าร้านลดลง

ยอดขาย Dunkin' ↓ 18.7% (ไตรมาส 2 ปี 2563)

Dunkin' หันมาเน้นเจาะตลาดออนไลน์มากขึ้น รวมถึงใช้ TikTok ซึ่งเป็น Social Commerce (ช่องทางขายสินค้าผ่าน Social Media) ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในกลุ่มวัยรุ่นของสหรัฐฯ มาเป็นเครื่องมือการตลาดสำคัญ



#### Solution

#### Outcome

ยอดขายพลิกกลับมาเป็นบวก ↑ 0.9% (ยอดขาย Dunkin' โดยรวม ไตรมาส 3 ปี 2563) (เทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดที่ยอดขายยังติดลบถึงสองหลัก) (เฉพาะ The Charli ขายได้กว่า 2 แสนแก้วใน 5 วันแรก)

ยอดขายวันไหล Application Dunkin' ↑ 57% (เทียบกับค่าเฉลี่ย 3 เดือนก่อนโปรโมทเครื่องดื่ม The Charli ใน TikTok)

ที่มา : CNBC, Marketingdive, Roguerocket, Marketingoops และ The Atlantic

## “ปรับโมเดลธุรกิจให้ยืดหยุ่นทุกสถานการณ์”

ในช่วงวิกฤต COVID-19 หลายบริษัทได้ปรับโมเดลธุรกิจให้ยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับกรอบการดำเนินงานแบบเดิมๆ ด้วยการขยายขอบเขตธุรกิจหรือปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างทันทุกที่ เพื่อคว้าโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ

### SafeBoda บริษัท SafeBoda

ผู้ให้บริการรับ-ส่งผู้โดยสารด้วยมอเตอร์ไซด์ผ่าน Application ในยูกันดาและไนจีเรีย

#### Pain Point

SafeBoda เป็นผู้ให้บริการรับ-ส่งผู้โดยสารด้วยมอเตอร์ไซด์ (Motorcycle Taxi) ที่มีมาตรฐานความปลอดภัย (ปิด Pain Point ในแอฟริกาที่มีข้อจำกัดด้านระบบขนส่งและเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง) โดยเน้นฝึกอบรมคนขับให้ขับอย่างปลอดภัย

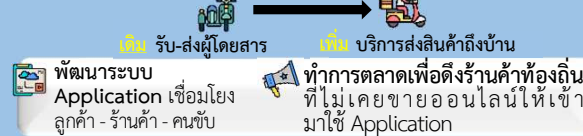
ยูกันดาประกาศ Lockdown และปิดระบบขนส่งมวลชน ทำให้

รายได้บริษัท ↓ 90%  
คนขับขาดรายได้ทันที

ที่มา : SafeBoda, Daily Monitor, Marketlinks

#### Solution

เล็งเห็นโอกาสจากข้อจำกัดด้านการเดินทางช่วง Lockdown ที่ทำให้ประชาชนออกไปซื้ออาหารและของใช้ต่างๆ ลำบาก จึงเพิ่มบริการใหม่ในการขนส่งสินค้าจากร้านค้าไปยังบ้าน



#### Outcome

มีร้านค้าท้องถิ่นเข้ามาใช้ Application 800 ร้านค้า

ลูกค้าใช้บริการ 50,000 ราย/วัน

คนขับ 18,000 ราย/วัน (เพิ่มขึ้นจากช่วงก่อน COVID-19 ที่มีราว 15,000 ราย)

## “ปรับสินค้ารับเทรนด์ New Normal”

วิกฤต COVID-19 ก่อให้เกิด New Normal ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การทำงานที่บ้านหรือ Work from Home (WFH) การเรียนผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) การสั่งอาหารมารับประทานที่บ้าน ดังนั้น บริษัทหลายแห่งได้ปรับสินค้าเพื่อตอบสนองวิถีการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในยุค New Normal

### iMovR บริษัท iMovR

ผู้จำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์สำนักงานครบวงจรของสหรัฐฯ

#### Pain Point

ก่อน COVID-19 iMovR ออกแบบและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์สำนักงานสำหรับองค์กร เช่น บริษัท มหาวิทยาลัย

ช่วง COVID-19 กระแส WFH และ E-Learning ทำให้ยอดขายของบริษัทฯ หายไปเกือบหมดจนเริ่มปลดพนักงานและเตรียมปิดกิจการ

ที่มา : iMovR, GeekWire

#### Solution

ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์คอลเลกชัน “Work@Home” เพื่อตอบโจทย์เทรนด์ WFH และ E-Learning

#### Redesign



- ✓ ปรับผลิตภัณฑ์ให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เหมาะกับการใช้งานที่บ้านหรือห้องที่มีขนาดจำกัด
- ✓ ผู้ใช้งานสามารถประกอบได้เองภายในไม่กี่นาที

#### Re-marketing



หันมาใช้กลยุทธ์การตลาดผ่าน Social Media เช่น YouTube เพื่อเจาะตลาดกลุ่มลูกค้ารายย่อยจากเดิมที่มีฐานลูกค้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่

#### Outcome

ยอดขาย ↑ 3 เท่า (เทียบกับช่วงก่อน COVID-19)

จ้างพนักงาน ↑ 2.3 เท่า

## “ปรับโครงสร้างธุรกิจสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคต”

COVID-19 ถือเป็นปัจจัยเร่งให้ภาคธุรกิจทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญของการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ และไม่อาจพึ่งพารายได้จากทางใดทางหนึ่งเพียงอย่างเดียว รวมถึงความจำเป็นที่ต้องมองหาอุตสาหกรรมแห่งอนาคต หรือธุรกิจที่ตอบโจทย์โลกยุคใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลก ตลอดจนช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

#### Pain Point

ผู้บริโภคส่วนใหญ่ลดการซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย ชะลอการซื้อรถใหม่ ผลประกอบการของ Hyundai (ไตรมาส 2 ปี 2563)

รายได้ ↓ 18.9%  
ยอดขาย ↓ 36.3%  
กำไร ↓ 62.2%

ที่มา : Businesstoday, Hyundai, FierceElectronics, The Standard, Financial Times, Boston Dynamics และ 4YOU DIALY

### บริษัท Hyundai

ผู้ผลิตยานยนต์ของเกาหลีใต้

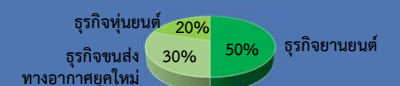
#### Solution

Hyundai ขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคต โดยเข้าซื้อกิจการของบริษัท Boston Dynamics ผู้ผลิตหุ่นยนต์ของสหรัฐฯ มูลค่า 1.1 Bil.USD เพื่อต่อยอดธุรกิจไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ของบริษัท เช่น ยานยนต์ไร้คนขับ โดรนแท็กซี่ หุ่นยนต์ดูแลผู้ป่วย



#### Next Plan

วางแผนกระจายโครงสร้างรายได้ของบริษัทไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคตมากขึ้น โดยตั้งเป้าลดรายได้จากยานยนต์เหลือ 50% จากเดิมสูงถึงราว 80% ภายในปี 2568



ร่วมมือกับบริษัท Apple เพื่อผลิตรถยนต์ไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีไร้คนขับ คาดว่าจะเริ่มผลิตในปี 2567

Disclaimer : ข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏ เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และการเผยแพร่ข้อมูลเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจเท่านั้น โดยธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยจะไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการที่มีบุคคลนำข้อมูลนี้ไปใช้ไม่ว่าโดยทางใด  
Icon made by Freepik, Mangsaabguru, Nhor Phai, Smalllikeart, PongsakornRed, Pixel Perfect, Smashicons, DinosoftLabs, Vectors Market, Ultimateam, Monkik, Flat Icons, itim2101, Logok, Kindpng, Freepikpsd, Vitaly Gorbachev, Wanicon, Pinimg, UltraCart, Wikipedia, Logos Download, NSI, Slideseo และ Becris