

## ถอดกลยุทธ์ “4 พร้อม”...ฝ่าวิกฤต COVID-19

พิศิษฐ์ เสรีวิวัฒนา

กรรมการผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจค้าปลีกขนส่ง หรือร้านอาหารที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการปิดเมืองและ Social Distancing รวมถึงบางธุรกิจที่แม้ได้รับอานิสงส์เชิงบวกจากกระแส Stay at Home แต่ก็ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง

วิกฤตข้างต้นทำให้ผู้ประกอบการหลายรายต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากจนถึงขั้นปิดกิจการ อย่างไรก็ตาม มีธุรกิจบางประเภทที่สามารถปรับกลยุทธ์เพื่อปรับตัวระดับประคองธุรกิจ รวมถึงสร้างโอกาสจากความปกติใหม่ (New Normal) วันนี้ผมจึงขอแชร์กลยุทธ์ที่น่าสนใจของธุรกิจที่สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส รวมทั้งปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับ COVID-19 ได้เป็นอย่างดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการไทยในการนำมาปรับใช้ภายใต้ “กลยุทธ์ 4 พร้อม” นะครับ

● **พร้อม..เข้าถึงลูกค้า** : ธุรกิจค้าปลีกหลายแห่งในสหรัฐฯ ต้องประสบปัญหายอดขายตกต่ำในช่วง COVID-19 จากมาตรการ Social Distancing และกำลังซื้อที่ลดลง โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่มีช่องทางขายออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ก็มีบางธุรกิจที่แม้จะเน้นการขายผ่านหน้าร้านเป็นหลักแต่ก็ยังทำกำไรได้ดี ดังกรณีของ Dollar General ซึ่งเป็นห้างค้าปลีกขนาดเล็กในสหรัฐฯ ที่ทำกำไรได้เพิ่มขึ้นถึงราว 30% ในช่วง COVID-19 สวนทางกับธุรกิจค้าปลีกโดยรวมที่ยังซบเซา โดยในช่วงที่ผ่านมา Dollar General เน้นใช้กลยุทธ์กระจายร้านค้าขนาดเล็กเข้าไปในแหล่งชุมชนโดยเฉพาะพื้นที่ชานเมือง ซึ่งในปีนี้ Dollar General มีแผนที่จะขยายสาขาอีกกว่า 1,000 แห่ง รวมถึงเพิ่มสินค้าในหมวดอาหารสด ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายและสร้างความได้เปรียบในช่วง COVID-19 ที่ผู้บริโภคหลีกเลี่ยงการเข้าห้างขนาดใหญ่ที่มีความแออัดและต้องใช้เวลาอันยาวนาน ซึ่งกรณีของ Dollar General สะท้อนให้เห็นว่าช่องทางขายไม่จำเป็นจะเป็นออนไลน์หรือออฟไลน์แบบมีหน้าร้านล้วนมีความสำคัญ และสามารถประสบความสำเร็จได้หากเข้าใจความต้องการและเข้าถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องถูกเวลา

● **พร้อม..แทรกตัว** : ธุรกิจโลจิสติกส์และสายการบินเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ได้รับผลกระทบรุนแรงจากการค้าและการท่องเที่ยวที่หยุดชะงักทั่วโลก อย่างไรก็ตาม มีบางธุรกิจที่มองเห็นโอกาสจากวิกฤตดังกล่าว อาทิ Prologis ซึ่งเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์และคลังสินค้าได้มองเห็นกระแส E-commerce ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วง COVID-19 ทำให้ Prologis เร่งลงทุนเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพื้นที่คลังสินค้า รวมถึงปรับรูปแบบการบริหารใหม่โดยเน้นไปที่การบริหารคลังสินค้าให้กับบริษัท E-commerce เป็นหลัก นอกจากนี้ ยังมีบริษัท Atlas Air ผู้ให้บริการเครื่องบินเช่าเหมาลำและขนส่งสินค้าทางอากาศที่ได้มีการปรับและเพิ่มเที่ยวบินเพื่อนำมาใช้ขนส่งสินค้าออนไลน์ และสินค้าทางการแพทย์ที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นในช่วง COVID-19 ซึ่งจากกรณีของทั้ง Prologis และ Atlas Air ที่ยังสร้างกำไรได้ในช่วง COVID-19 สะท้อนถึงกลยุทธ์การแทรกตัวเข้าไปอยู่ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแห่งอนาคตในเวลาที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยสร้างโอกาสและเพิ่มรายได้ช่องทางหนึ่ง

● **พร้อม..แตกต่าง** : แม้ธุรกิจเทคโนโลยีจะได้อานิสงส์จากกระแส Social Distancing ที่ทำให้หลายคนต้องทำกิจกรรมจากที่บ้านมากขึ้น อาทิ การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ทำงานหรือดูภาพยนตร์ อย่างไรก็ตาม การเข้ามาแข่งขันแย่งชิงเค้กในธุรกิจดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากมีบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งเป็นผู้นำตลาดอยู่เดิม เช่น ธุรกิจ E-commerce ที่มี Amazon, Alibaba, eBay เป็นก้างหินโต แต่ที่ผ่านมาก็มีบริษัทหน้าใหม่จำนวนไม่น้อยที่เข้ามาแข่งขันได้ด้วยกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง อาทิ แพลตฟอร์ม E-commerce อย่าง Chewy.com ที่สร้างจุดเด่นจากความเชี่ยวชาญในการขายอาหารสุขภาพสำหรับสัตว์เลี้ยง รวมถึงมีวิธีสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านกิจกรรมและส่งการ์ดอวยพรอยู่เสมอ ส่งผลให้เจ้าของ

สัตว์เลี้ยงมักนึกถึง Chewy.com มากกว่าแพลตฟอร์ม E-commerce รายอื่นเมื่อจะซื้ออาหารสัตว์เลี้ยงออนไลน์ เช่นเดียวกับ Zoom ผู้ให้บริการประชุมออนไลน์ที่กำลังมาแรงในช่วง COVID-19 แม้จะมีเจ้าตลาดเดิมรายใหญ่อย่าง Skype, Cisco WebEx, Google Meet แต่ Zoom ก็สามารถแทรกตัวเข้ามาได้ผ่านฟังก์ชันลูกเล่นที่โดดเด่นหลายอย่าง อาทิ ฉากหลังที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ ทำให้มดใจลูกค้าวัยทำงานรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าแม้บางธุรกิจจะมีการแข่งขันสูง แต่หากเราสามารถสร้างจุดเด่นหรือมูลค่าเพิ่มให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ก็สามารถเข้ามาแย่งชิงเค้กในตลาดได้เช่นกัน

● **พร้อม..ปรับเปลี่ยน** : ธุรกิจเครื่องดื่มเป็นอีกธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ไม่น้อยเช่นกัน ถึงแม้ผู้บริโภคจะสั่งเครื่องดื่มมาบริโภคที่บ้านมากขึ้น แต่ธุรกิจเครื่องดื่มหลายรายยังพึ่งพาคำสั่งซื้อที่มาจากโรงแรมและร้านอาหารเป็นหลักทำให้ได้รับผลกระทบรุนแรงในช่วงที่ผ่านมา อาทิ กรณีบริษัท Boston Beer ผู้ผลิต Craft Beer ในสหรัฐฯ ก็ประสบปัญหาดังกล่าวจนทำให้สต็อกเบียร์ที่หมักไว้หมดอายุ โดย Boston Beer ได้แก้ปัญหาด้วยการนำเบียร์ที่หมดอายุไปหมักเป็นเอทานอลเพื่อผลิตเจลแอลกอฮอล์ล้างมือและหันมาผลิตเครื่องดื่มชนิดอื่นๆ ออกมาขายในช่วง COVID-19 ซึ่งมีส่วนช่วยบรรเทารายได้จากธุรกิจหลักเดิมที่หายไปได้บางส่วน สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับสถานการณ์ด้วยการอาศัยความเชี่ยวชาญเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าแม้วิกฤต COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจในหลายมิติ แต่ในทุกวิกฤตย่อมมีโอกาสอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีความยืดหยุ่นและ “พร้อม” ปรับกลยุทธ์รับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพื่อที่จะสามารถผ่านวิกฤตครั้งนี้ไปด้วยกันนะครับ