

ชีวิต - ธุรกิจ - หลังวิกฤติ

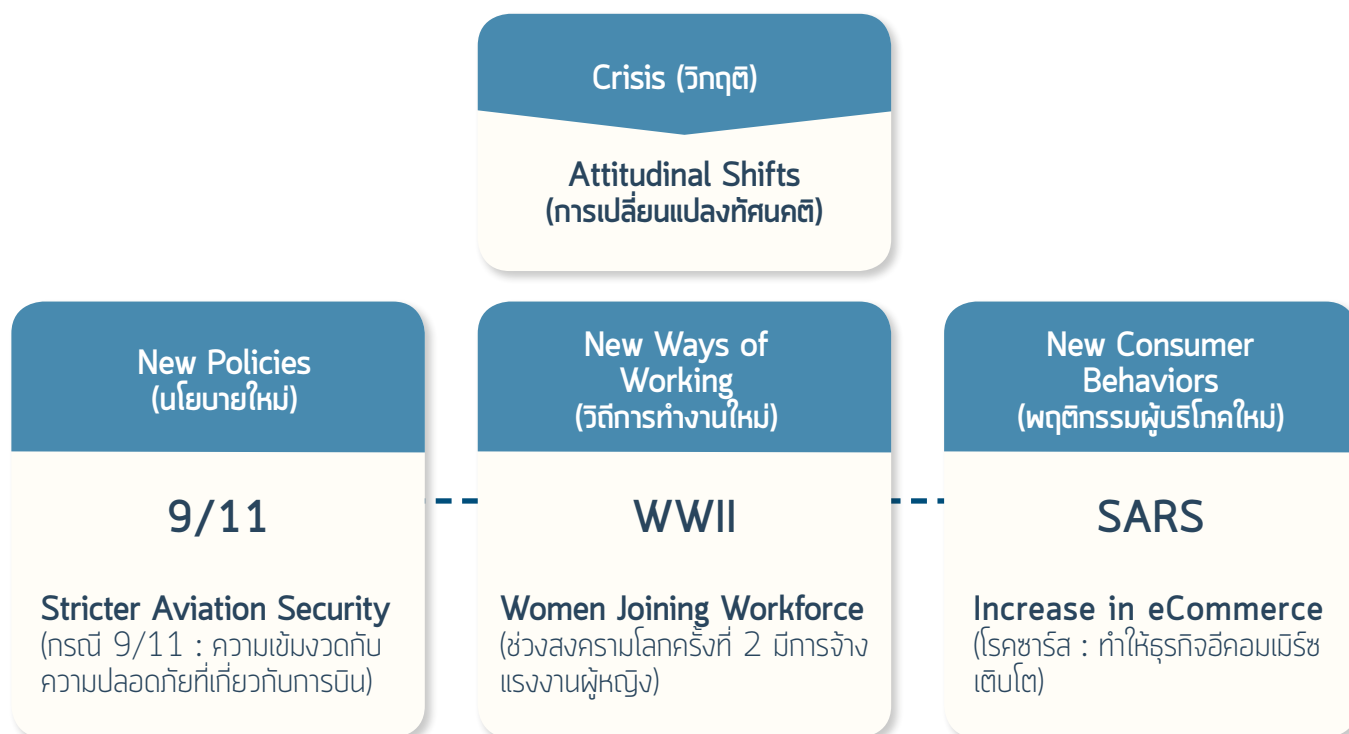
The NEW & The NEXT Normal

ดร.ณัย เทียนพุด

นักวิเคราะห์ทัศนภาพสร้างโมเดลธุรกิจ
พัฒนากลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่



ตัวอย่างของวิกฤติในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ยาวนาน



หลังการระบาดของไวรัส COVID-19 ที่เราคงต้องถามกันว่า เราจะอยู่กันอย่างไร จะหากินกันอย่างไร

'**ความปกติ**' (Normal) หลัง COVID-19 จะเป็นอย่างไรกัน แล้ววิกฤติจะลากยาวแค่ไหน

เราจะพบอะไรในอีกมุมหนึ่งที่เราจะเรียกมันว่า '**ความปกติ**' (Normal) ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ซึ่งที่จริงๆ แล้วมันอาจจะกลายเป็น '**ความปกติใหม่**' (The NEW Normal) และ '**ความปกติถัดไป**' (The NEXT Normal)

ในมุมมองของ **ดร.ดนัย เทียนพุฒ นักยุทธศาสตร์** มองพร้อมทั้งให้อรรถาธิบายความปกติของสังคมไทยหลังการระบาดของไวรัส COVID-19 ในสองมิติทั้ง '**ความปกติใหม่**' (The NEW Normal) และ '**ความปกติถัดไป**' (The NEXT Normal) อย่างน่าสนใจ นอกเหนือจากการเขียนถึงแนวคิด Black Swan ในบทความของตนเองที่คอลัมน์ Beyond Market Trap ของฉบับนี้

ชีวิต- ธุรกิจ - วิกฤติ

"จากการศึกษาธุรกิจเอเชียพบว่ามันพัฒนาอย่างต่อเนื่องและก้าวไปสู่นวัตกรรมดิจิทัลพอสมควร เราคาดหวังว่าธุรกิจเอเชียจะคิดใหม่-สร้างธุรกิจใหม่ (Re-Imagine) ด้วยตนเองและเตรียมการฟื้นฟู ถ้าธุรกิจ

ในเอเชียทำอย่างนั้น เชื่อกันได้เลยว่า ภูมิภาคเอเชียจะเป็นผู้นำคนแรกของโลกในการปรับสู่ '**ปกติใหม่**' (The NEW Normal) หรือ '**ปกติถัดไป**' (The NEXT Normal)"

ดร.ดนัยกล่าวต่อไปถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากวิกฤติต่างๆ ว่า

สิ่งแรกที่จะเกิดขึ้น คือ ทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะถูกเปลี่ยนแปลงจากวิกฤติทางสังคมในระดับลึก แล้วการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disrupt) หลักๆ ที่เป็นสาเหตุสำคัญและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนทั้งด้านทัศนคติและความเชื่อทางสังคมโดยทั่วไป อีกทั้งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับนโยบายใหม่ๆ, วิถีการทำงานใหม่ๆ และความต้องการใหม่ๆ กับพฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้บริโภค ซึ่งบางอย่างก็เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คงอยู่และเกิดขึ้นอย่างยาวนานจนปัจจุบัน ยกตัวอย่างเหตุการณ์ Black Swan ในอดีต เช่น เหตุการณ์ 9-11 ที่สหรัฐอเมริกาที่ทำให้มีความเข้มงวดกับความปลอดภัยที่เกี่ยวกับการบิน, สงครามโลกครั้งที่ 2 ที่มีการจ้างแรงงานหญิงเข้ามาจากเดิมที่มีแต่แรงงานชาย การระบาดของไวรัสซาร์สที่ทำให้ธุรกิจอีคอมเมิร์ซเติบโต (ตามภาพ)

¹ Reeves, Slezak, Whitaker, and Abraham (APRIL 3, 2020: <https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx>)

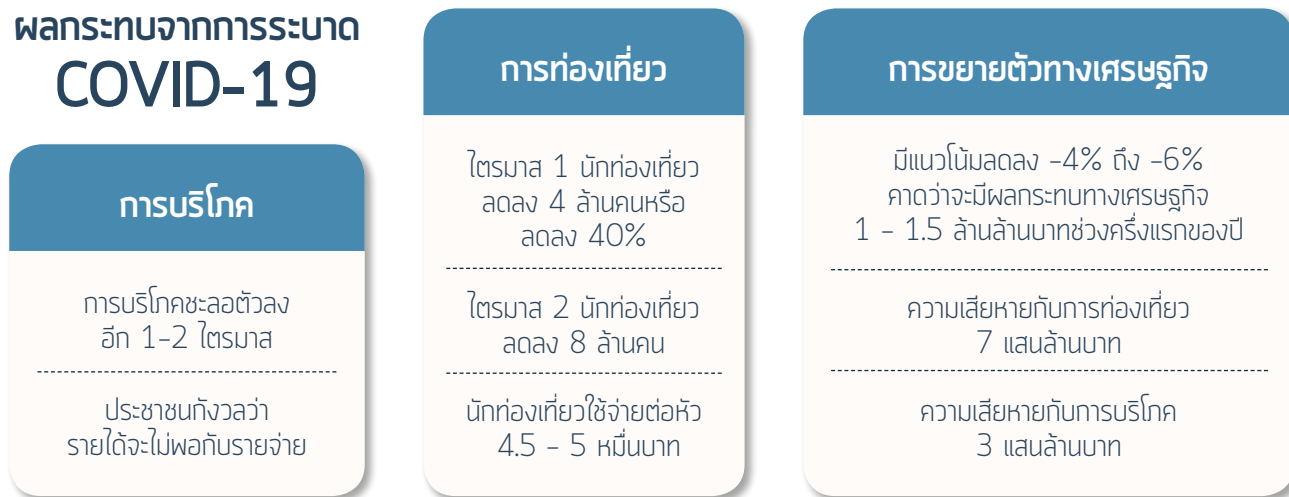
การใช้เวลามากขึ้นที่บ้านทำให้เกิดศักยภาพทางธุรกิจใหม่ๆ



ที่มา : www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx

■ Potential increase in behavior
■ Potential decrease in behavior

ผลกระทบจากการระบาด
COVID-19



The NEW & The NEXT Normal

ดร.ดนัยเปิดประเด็นถึง 'ความปกติใหม่' (The NEW Normal) และ 'ความเป็นปกติถัดไป' (The NEXT Normal) ว่า "ถ้าบอกแบบกำปั้นทุบดินก็บอกได้ยาก เพราะไม่มีใครบอกได้ว่า วิกฤติ COVID-19 นี้จะสิ้นสุดเมื่อไร แต่เราจะมองอีกด้านว่า คงไม่เหมือน 'ความเป็นปกติ' (Normal) ในปีที่ผ่านมาก่อนเกิดวิกฤติอย่างแน่นอน ผนวกวิเคราะห์ว่า ในช่วงของการระบาดนี้เป็น 'ความปกติใหม่' (The NEW Normal) แล้วหลังจากนั้นจึงเป็น ความปกติถัดไป (The NEXT Normal) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ทั้งทัศนคติ พฤติกรรม ในการทำงาน การใช้ชีวิต และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าว"

ดร.ดนัยกล่าวต่อไปว่า "ในช่วงมีนาคมของปีนี้ ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 กล่าวได้ว่าเป็นช่วง The NEW Normal ซึ่งจำให้เราได้เห็นปรากฏการณ์หลักๆ 3 ประการ นั่นคือ

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง อย่าง ตัวอย่างเช่น

เกิดการทดลองและนวัตกรรมทางสังคม อาทิ มีการทำหน้ากากผ้า การพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อติดตามผู้เดินทาง วิธีการส่งเงินและรับเงินดิจิทัล และการเว้นระยะห่างทางสังคม การทำงานจากบ้านของผู้คน จนถึง การขยายเทรนด์นี้ไปยังสเกลขนาดใหญ่ เช่น การเรียนการสอนออนไลน์การประชุมจากที่บ้านด้วยแอปพลิเคชัน Zoom สำหรับการประชุมทางไกล หรือการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยหรือธุรกิจ การใช้ Microsoft Teams ในการทำงานแบบระยะไกล การใช้ Google Classroom มากขึ้นในแบบสาธารณะ

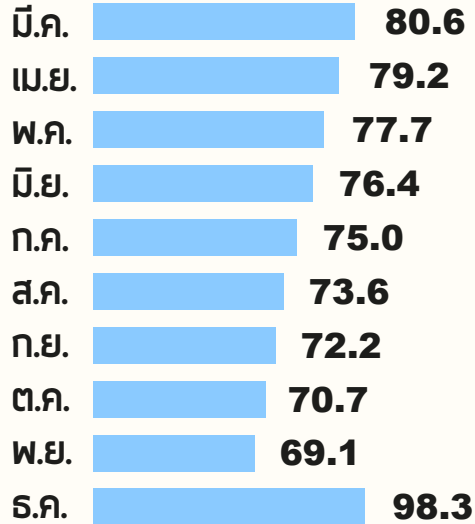
โซลูชันในระดับโลกก็เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง หรือที่เรียกว่า Disruption ในทุกภูมิศาสตร์ รวมทั้งการถูกจำกัดด้านการเดินทางและการขนส่งที่ต้องการความปลอดภัยจากการติดเชื้อ ทำให้มีการคิดในเรื่องการกระจายจุดขนส่ง การใช้โดรนมาขนส่งอุปกรณ์ทางการแพทย์

ช่องทางการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบใหม่ อาทิ แฟมิลี่มาร์ทคอนเทนเนอร์ ร้านสะดวกซื้อในรูปแบบตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อแก้ปัญหาต้นทุนค่าพื้นที่ของสาขาใหม่ แพง ติดตั้งได้เร็ว ให้บริการได้สะดวก รวดเร็ว, รถพุ่มพวงของตลาดไท เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างเข้าถึงในชุมชน นอกเหนือจากรถพุ่มพวงของพ่อค้าเร่

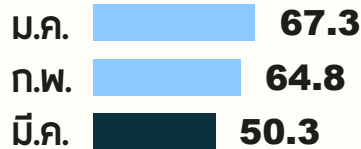
2. การใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะมือถือ เพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตดิจิทัลที่สูงมาก จนแทบจะเป็นปัจจัยที่ 5 เพราะมือถือสามารถทำได้แทบจะทุกอย่าง อาทิ-การเดินทาง ความเป็นอยู่ การทำงาน การชำระเงิน การดูแลสุขภาพ ฯลฯ

ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค

2562



2563



ลดลงต่อเนื่องเดือนที่ 19 ต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ในรอบ 21.5 ปี

ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



หมวดสินค้าที่ผู้บริโภคซื้อแบบตื่นตระหนก (Panic Buying)

- อาหารสด กลุ่มเครื่องปรุง
- อาหารสำเร็จรูป
- ของใช้จำเป็น

3. เกิดพฤติกรรม Panic Buying ตามสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การกักตุนหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ กระดาษชำระ ของอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน กระทั่งล่าสุดช่วงสงกรานต์ที่ห้ามขายสุราก็มีการตุนเหล้า

สิ่งที่เกิดขึ้นหลังการระบาดของ COVID-19

ความปกติ (Normal)

ชีวิตของคน ธุรกิจ และประเทศไทย ก่อนปี 2563 (ก่อน COVID-19 ระบาด)

- การดำเนินชีวิต
- การทำงาน
- การใช้เทคโนโลยี
- การดูแลสุขภาพ

ความปกติใหม่ (The NEW Normal)

ชีวิตของคน ธุรกิจ และประเทศไทย ปี 2563 (มี.ค.2563 ถึงปัจจุบัน ช่วง COVID-19ระบาด)

1. มีการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง
 - เกิดการทดลองและนวัตกรรมทางสังคม
 - คนทำงานจากบ้านจนขยายไปยังสเกลขนาดใหญ่
 - โซลูชันระดับโลกถูก Disrupt ในทุกภูมิภาค
2. การใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะมือถือเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตดิจิทัลในสัดส่วนสูงมาก
 - การเดินทาง ความเป็นอยู่ การทำงาน การชำระเงิน การดูแลสุขภาพ ฯลฯ
3. เกิดพฤติกรรม Panic Buying ตามสถานการณ์ฉุกเฉิน

ความปกติถัดไป (The NEXT Normal)

- C - Movement
- P - Xperiences
- D - Disruption

ความปกติใหม่ (The NEW Normal)

1. Rethink Social Contracts การคิดใหม่ของสัญญาประชาคม
2. Defining The Future of Work & Consumption การนิยามถึงการทำงานและการบริโภคในอนาคต
3. Mobilizing Resources at Speed & Scale การระดมทรัพยากรด้วยความเร็วและขนาด
4. From Globalization to Regionalization จาก โลกาภิวัตน์สู่ภูมิภาค

แล้ว ความเป็นปกติถัดไป (The NEXT Normal) จะเป็นอย่างไร ดร.दनัยกล่าวว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ของประเทศจีน น่าสนใจมาก โดยได้อ้างอิงถึงการประเมินสถานการณ์ในอนาคตของ Ning Wang² ผู้ร่วมก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่ทางธุรกิจ PingPong ประเทศจีน ซึ่งฉายภาพให้เห็นถึง The NEXT Normal ทั้งในแง่ของ ผู้บริโภคปกติถัดไป (The NEXT Consumer Normal), ความปกติถัดไปสำหรับธุรกิจ (The NEXT Normal for Businesses) และ ดิจิทัลปกติถัดไป (The NEXT Digital Normal) ดังนี้

1. ผู้บริโภคปกติถัดไป (The NEXT Consumer Normal)

PingPong กล่าวว่า ชีวิตประจำวันในประเทศจีนหลังปลดล็อกแล้ว พนักงานก็กลับไปทำงานตามปกติ ผู้คนก็ออกไปข้างนอกและอาจจะมีคนมากขึ้นกว่าเดิมด้วยตามถนนหนทาง ขณะที่ร้านอาหารก็เริ่ม



² www.pymnts.com/coronavirus/2020/what-the-new-normal-will-look-like/

อนาคตของ The NEXT Normal

ดร.ณัยกล่าวถึงอนาคตของ The NEXT Normal ว่า ประกอบด้วย C - Movement (Customer Movement), P - Xperiences (People Experience) และ D- Disruption (Digital Disruption)



Rethink Social Contracts
การคิดใหม่ของสัญญาประชาคม

Defining The Future of Work & Consumption
การนิยามถึงการทำงานและการบริโภคในอนาคต

From Globalization to Regionalization
จาก โลกาภิวัตน์สู่ภูมิภาค

Mobilizing Resources at Speed & Scale
การระดมทรัพยากรด้วยความเร็วและขนาด

เปิดให้บริการ แต่ต้องทำงานภายใต้ความสามารถใหม่ที่ถูกจำกัด ด้วยหลักเกณฑ์ที่ยังไม่แน่นอนมากนัก เนื่องจากร้านยังต้องจัดที่นั่งให้ห่างกันและต้องปิดร้านเร็วกว่าที่เคยเปิดในเวลาปกติด้วย ทั้งนี้ หวาง ตั้งข้อสังเกตว่า ประมาณ 30 - 50% ของร้านอาหารที่เปิดก่อนการระบาดของ COVID-19 จะยังไม่เปิดใหม่หลังจากนั้น แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ ผู้คนเรียนรู้ที่จะปรุงอาหารที่บ้านและทำงานเป็นกิจวัตรประจำวันแล้ว ซึ่งกิจวัตรตรงนี้เองที่ทำให้ผู้คนค้นพบว่า นี่คือช่วงเวลาพิเศษและความสุขที่ตนเองมีกับครอบครัว ซึ่งนั่นย่อมนำมาความว่าการที่คนเหล่านี้จะกลับไปทานอาหารนอกบ้านลดลง

แม้จะไม่ได้บอกว่า พฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้านในจีนอาจตายสนิท แต่ในวันนี้ต้องยอมรับว่า ผู้บริโภคที่เราเห็นออกไปข้างนอกนั้นไม่ใช่คนเดิมกับช่วงสามเดือนที่ผ่านมา ก่อนการเกิด COVID-19 ทั้งนี้ ผู้บริโภคจะยังคงระมัดระวังและเข้มงวดเกี่ยวกับการใช้ชีวิตในที่สาธารณะ นอกจากนี้ ประเด็นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) จะเป็นบรรทัดฐานใหม่ที่เกิดขึ้นทั่วโลกทั้งกับผู้บริโภครวมถึงธุรกิจด้วย

2. ความปกติถัดไปสำหรับธุรกิจ (The NEXT Normal for Businesses)

ในช่วงวิกฤติ COVID-19 นี้ได้เปลี่ยนเรื่องการให้บริการไปแบบฉับพลันมากๆ โดยเฉพาะบริการเดลิเวอรี่หรือบริการส่งถึงบ้านนั้น เป็นเรื่องที่เราเรียกว่า 'มีก็ดี' (nice to have) แล้วที่นำสนใจจากธุรกิจการเงินก็คือการปรับกลยุทธ์ของ แพลตฟอร์มอย่าง Uber และ



Amazon ที่เสนอบริการเดลิเวอรี่เพื่อส่งสินค้าจำหน่ายได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีอัตราค่าส่งที่ผู้บริโภคสามารถจ่ายได้จริงๆ แล้ว ธุรกิจห้างสรรพสินค้าที่ปกติมักจะทำธุรกิจแบบปกติและไม่ได้ถูกคาดหวังมากนัก ถ้าหากเร่งประสิทธิภาพเพื่อส่งสินค้าให้กับผู้บริโภคได้ก็จะได้เปรียบ เนื่องจากพวกเขาสามารถใช้ห้างสรรพสินค้าเป็นศูนย์กระจายสินค้าได้ แต่เมื่อธุรกิจเหล่านี้ทำได้ในระยะสั้น ก็มีคำถามเพิ่มเติมว่า ธุรกิจเหล่านี้จะสามารถทำได้ในระยะยาวหรือไม่ เพื่อการขยายและการใช้ประโยชน์ต่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ว่าจะสิ่งเหล่านี้จะอยู่ใน DNA ของพวกเขาหรือไม่ก็ตาม และไม่ว่าห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าเหล่านี้จะสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ก็ตาม เพราะการเปลี่ยนแปลงยังอยู่และไม่หายไปไหนแต่ก็ไม่ได้เลวร้ายขนาดนั้น



3. ทีวีถัดไป (The NEXT Digital Normal)

โลกหลัง COVID-19 จะแตกต่างไปจากเดิมและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่น่าตื่นตาตื่นใจด้วย อย่างโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ที่ผุดขึ้นมาและจะมีการคิดค้นเพื่อหาประสบการณ์การซื้อของลูกค้าใหม่ๆ (Customer Journey) นอกจากนี้ โยสตร์ทั้งหมดของนวัตกรรมดิจิทัลก็มีการบ่มเพาะกันทั่วโลก

นอกจากนี้ การที่คนทั้งโลกได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานจากที่บ้าน 2-3 สัปดาห์โดยไม่มีควมล้มเหลวจากวิกฤตินี้ถือเป็นเรื่องที่น่าอัศจรรย์ทีเดียว ที่สำคัญระบบธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบันและกำลังเจริญรุ่งเรืองนับจากวันนี้ เนื่องจากการเชื่อมต่อทางดิจิทัลนั้นเปิดโอกาสให้ทุกธุรกิจได้คิดใหม่ (Re-Think) ถึงวิธีการใช้ดิจิทัลกับทุกๆ ด้านในชีวิตประจำวันว่า จะต้องทำได้อย่างไร ที่สำคัญการกักกันตัวเองจากสังคมและการรักษา ระยะห่างจากสังคมก็ทำให้ทุกคนเรียนรู้ที่จะทำงานหรือเรียนหรือใช้ชีวิตด้วยกันแม้จะต้องอยู่ห่างกัน ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคเชื่อมโยงกับธุรกิจอย่างไร รัฐบาลเข้าถึงประชาชนได้อย่างไร นี่เป็นเวลาที่ทุกคนได้อยู่ใกล้ชิดกันมากขึ้นกว่าเดิมด้วยซ้ำ เพราะคนเหล่านี้ตระหนักดีว่า ตนเองอยู่ตรงไหนและจะต้องทำอะไรต่อไป

C-Movement (Customer Movement)

ลูกค้าหรือผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงทั้งทัศนคติและพฤติกรรม การใช้ชีวิตและการทำงานไปสู่ 'ชีวิตและการทำงานแบบดิจิทัล'

มากขึ้น ด้วยการใช้ระบบ QR Code, e-Payment ฯลฯ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถทำอะไรได้รวดเร็วและกระจายสู่ประชาชนมากขึ้นเมื่อรัฐใช้วิธีจ่ายเงิน/คืนเงินผ่านระบบดังกล่าว ทั้งนี้ ธุรกิจที่ไม่รอดจากวิกฤตก็จะให้บทเรียนที่ไม่เวิร์กว่า ไม่ควรจะกลับมาทำอีก ส่วนธุรกิจอะไรที่รอดไปได้ก็จะมีเพิ่มว่า จะต้องนำดิจิทัลมาใช้อย่างไร เช่น การใช้ e-Commerce ทั้งนี้ เนื่องจากก่อนปี 2563 รัฐบาลพยายามส่งเสริม OTOP และ SME ให้ขายสินค้าผ่านออนไลน์ เพียงแต่ยังทำได้ไม่ดีนัก แต่หากถึงช่วงเวลาของความปกติถัดไป (The NEXT Normal) e-Commerce จะทำหน้าที่ตรงนี้ได้ดี

นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีการพึ่งพาแต่การส่งออกของประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อการขนส่งหยุดหมด แล้วเราจะส่งสินค้ากันอย่างไร การกระจายซื้อไปทุกภูมิภาคของโลกนั้นมีความจำเป็นในอนาคต และการท่องเที่ยวก็ไม่ใช่คำตอบสำหรับเศรษฐกิจในอนาคต เนื่องจากต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้คนก็ยังกลัวและระมัดระวัง อีกทั้งยังเข้มงวดกับประเด็นระยะห่างทางสังคมอยู่ แม้ว่าการเดินทางไปในประเทศเสี่ยงยังคงมีอยู่) ก็ตาม

ผมว่า แนวคิดของ Tonby & Woetzel ที่กล่าวในเรื่อง Could the next normal emerge from Asia? เผยแพร่ใน McKinsey ปีนี้ ที่เสนอแนวทางสำหรับ The NEXT Normal ว่า "การคิดใหม่ของสัญญาประชาคม (Re-Think Social Contracts) ช่วงวิกฤตินั้น รัฐจะเล่นบทบาทของการปกป้องประชาชนและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ประชาชนและธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

แล้วหลังการปรับเปลี่ยนนี้ ตัวบุคคลกับองค์กรสถาบันจะต้องปรับให้ต่างก็เข้ามามีบทบาทในสังคม”

ยกตัวอย่างเช่น ห้างค้าปลีก Woolworth ในออสเตรเลียที่ทำงานร่วมกับสายการบิน Qantas ให้งานใหม่ 2 หมื่นตำแหน่งกับพนักงานสายการบินที่ถูกเลิกจ้างและเข้ามาช่วยงานด้านโลจิสติกส์ เพื่อส่งของสำหรับในบ้านเราอาจจะมีตัวอย่างเช่น ซีพีที่ทุ่มงบ 100 ล้านบาท เพื่อตั้งโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยแจกฟรี

P-Xperience (People Experience)

ประสบการณ์ของคนทำงานจากบ้าน (Working from Home) ที่จะเปลี่ยนให้ธุรกิจสามารถทำงานแบบระยะไกล (Remote Working) รวมทั้งการทำงานหลายที่ในเวลาเดียวกันให้เป็นจริงได้มากขึ้น นอกจากนี้ อายุผู้ทำงานอาจไม่จำเป็นต้องจำกัดแค่ 60 ปีในกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง แต่ขณะเดียวกัน การฝึกอาชีพ การสร้างงานใหม่ ๆ ยังมีความจำเป็น

สำหรับประเด็นนี้ยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีก นั่นคือ การนิยามงานและการบริโภคในอนาคต (Defining the Future of Work and Consumption) ซึ่งเราจะต้องเตรียมการเพื่อสร้างงาน และอาชีพหลังจากผ่านวิกฤติ ยกตัวอย่างเช่น การปรับเทคโนโลยีใหม่เพื่อให้เข้ามาในทุกมิติของชีวิต แปรนตีต่างก็เพิ่มการส่งเสริมการขายออนไลน์ เพื่อเข้าถึงความต้องการของตลาดให้ได้, การออนไลน์เพื่อทำงานระยะไกล (Remote Working) ถือเป็นเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อการทำงานในอนาคต ซึ่งการทำงานทางไกลแบบนี้ทำให้ต้องทบทวน ‘การไหลของงาน’ (Workflows) การใช้ Design SPRINT เพื่อเข้ามาช่วยทบทวน การออกแบบโครงสร้างธุรกิจต้องมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจ และการสื่อสารกับทีมข้ามสายงาน ซึ่งแต่ละคนจะมีภารกิจและสายบังคับบัญชาชัดเจน ดังนั้น การทำงานด้วยโครงสร้างทีมแบบ Agile จึงถือว่าเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่า การบริหารคนเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในองค์ประกอบของการทำงานระยะไกล (Remote Working) เพราะทุกคนจะตอบสนองแตกต่างกัน เพื่อปรับวัฒนธรรมและความท้าทาย จากสภาพแวดล้อมของการทำงานที่บ้าน เช่น Alibaba ใช้การสื่อสารแบบ 1-to-1 กับพนักงานทุกสัปดาห์ ใช้แอป Ding Talk (Ding Ding) เป็นเมสเสจส่งเสียง-ข้อความกับทีมและตรวจสอบความคืบหน้าของงาน

สำหรับ การระดมทรัพยากรด้วยความเร็วและขนาด (Mobilizing Resources at Speed & Scale) นั้นจะทำให้เราได้เห็นประสบการณ์ของธุรกิจที่ไม่รอดและธุรกิจที่ยั่งยืนได้ใน The NEXT Normal ด้วยคำถามที่เพิ่งต้องทบทวนกันว่า

- ธุรกิจจะต้องทำอะไรให้ปฏิบัติการได้อย่างยืดหยุ่น โดยไม่สูญเสียประสิทธิภาพ
- ธุรกิจจะยกระดับให้ขยายตัวมากขึ้นในด้านการค้าและร้านค้า ย่อยได้อย่างไรใน The NEXT Normal
- ธุรกิจที่ไปได้ดีเช่น การสั่งอาหารออนไลน์ ระบบการขนส่ง/โลจิสติกส์ ยังจะยกระดับให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องได้อีกหรือไม่



D-Disruption (Digital Disruption)

ธุรกิจของอนาคตต้องสร้างคุณค่าอย่างปลอดภัย ด้วยความเร็วบนความต้องการ เนื่องจากตัวแปรสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลคือ บริการที่มีความเป็นส่วนบุคคล เร็วและอัจฉริยะ ทั้งนี้ การทำธุรกิจหลังวิกฤติก็ยังถูกดิจิทัลตีรัปต่อเนื่อง หรือ The NEXT Normal นั้น น่าจะอยู่บนโลกของความต่อเนื่อง (The World of Flow) หลักการของความต่อเนื่อง (Flow Design) ซึ่งประกอบด้วย

1. การเชื่อมต่อ (Connection)
2. การแพร่กระจาย (Distribution)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. อัตโนมัติ/อิสระ (Autonomy)
5. งานที่มีความคล่องตัว สามารถพกพาได้ (Mobility)
6. ความต่อเนื่อง (Continuity)
7. องค์กรรวม (Holistic) เช่น M-Commerce ซึ่งเป็นโซลูชัน

บนความต่อเนื่อง (Flow –Based Solution) หรือระบบอัตโนมัติ

นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหลังโลก COVID-19 คือ การเปลี่ยนตัว จากโลกาภิวัตน์สู่ภูมิภาค (From Globalization to Regionalization) กลายเป็นความร่วมมือในภูมิภาคที่มีมากขึ้น ในภูมิภาค ในประเทศต่างๆ ล้วนไม่ได้ต่อสู้อย่างโดดเดี่ยว จากวิกฤติครั้งนี้ ทำให้เราพบว่า โลกขึ้นอยู่กับเครือข่ายโซลูชันระดับโลกที่มีการเชื่อมโยงที่อ่อนแอ โดยเฉพาะสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น จีน มีอุปสงค์ระดับโลกถึง 50-70% ด้านทองแดง แร่เหล็ก โลหะผสมถ่านหินและนิกเกิล เมื่อจีนพบกับวิกฤติครั้งนี้จึงทำให้การซัพพลายเชนทั่วโลกนี้หยุดชะงักหมด

ดังนั้น การตั้งคำถามที่ว่า เราจะจัดการเครือข่ายโซลูชันระดับโลกอย่างไรให้ต่อเนื่อง หรือแม้แต่การคิดแบบ Design Thinking, การใช้ Flow-Based Experiences จึงน่าจะมาช่วยเรื่องเหล่านี้ได้ เพื่อการขับเคลื่อนผลิตภาพจากการไม่มีแรงงาน/คนทำงาน การส่งมอบให้ลูกค้าได้ดีกว่าและสัมฤทธิ์ผล

ผมว่า เราคงต้องคิดใหม่สำหรับอนาคต (Re-Imagining The Future) อย่างที่ไอน์สไตน์บอกไว้

“เราไม่สามารถแก้ปัญหา ด้วยการใช้วิธีคิดแบบเดียวกับที่เรากำลังใช้เมื่อสร้างมัน” ¹⁶