

McKinsey experts:

Moderator:



Dr. Tomas Koch
Senior Partner



Mrs. Noppamas Sivakrskul
Senior Partner and
Managing Partner, Thailand



Mr. Jeongmin Seong
Partner



Ms. Tunnee Sinburimsit
Associate Partner



Mr. Kulvech Janvatanavit
CEO
Thai Institute of Directors

Director Briefing

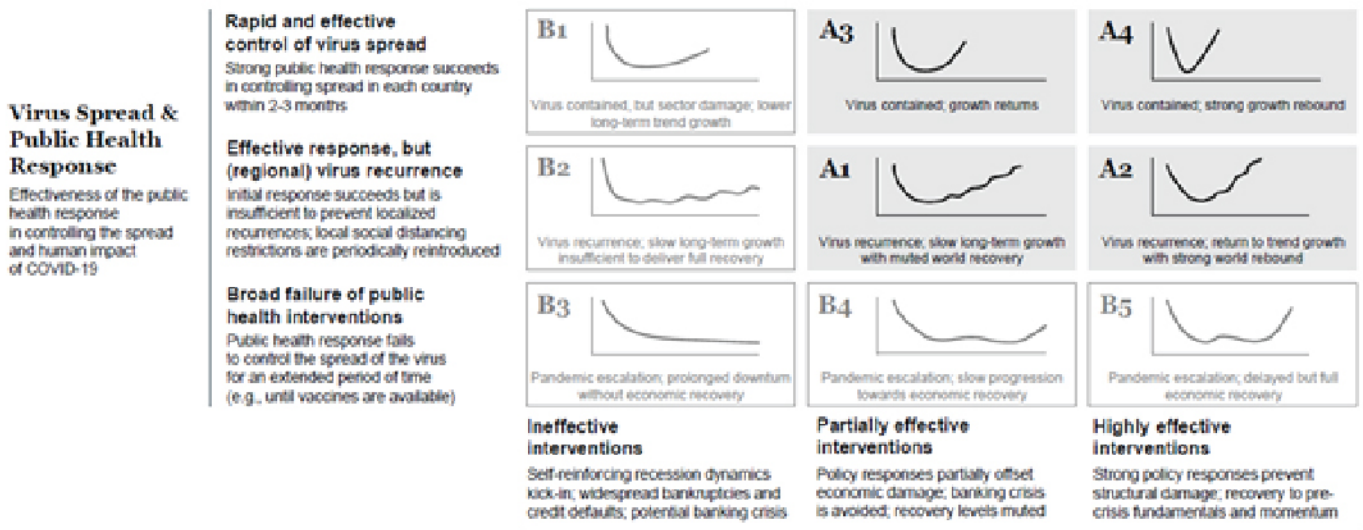
COVID-19: Business implications and the “New Normal” Summary

ภาพสะท้อนด้านเศรษฐกิจจาก COVID-19 (COVID-19 Economic Implications) ที่ผู้เชี่ยวชาญจาก McKinsey & Company เผยข้อมูลจากการศึกษาผลกระทบเชิงเศรษฐกิจจากวิกฤตโรคระบาด COVID-19 ทำให้เห็นเป็นหลายๆ scenario โดยแต่ละ scenario จะสะท้อนให้เห็นว่า การควบคุมโรคระบาด และประสิทธิภาพในการกระตุ้นเศรษฐกิจให้กลับมาฟื้นตัว ดีแค่ไหน จากนโยบายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทีม McKinsey ได้ประเมินภาพการเติมโตของ GDP ออกมาได้ 9 scenario หลัก ตามแผนผังเมทริกซ์ด้านล่าง โดยที่ แผนผังไม่ใช้การชี้ชัดสำหรับเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยเฉพาะ แต่เป็นการวิเคราะห์ และช่วยให้เข้าใจและเห็นภาพเกี่ยวกับ sensitivity ของแต่ละ scenario ในระดับโลก

Current as of April 24, 2020

Scenarios for the Economic Impact of the COVID-19 Crisis

GDP Impact of COVID-19 Spread, Public Health Response, and Economic Policies



Ineffective interventions
Self-reinforcing recession dynamics kick-in; widespread bankruptcies and credit defaults; potential banking crisis

Partially effective interventions
Policy responses partially offset economic damage; banking crisis is avoided; recovery levels muted

Highly effective interventions
Strong policy responses prevent structural damage; recovery to pre-crisis fundamentals and momentum

Knock-on Effects & Economic Policy Response

Speed and strength of recovery depends on whether policy moves can mitigate self-reinforcing recessionary dynamics (e.g., corporate defaults, credit crunch)

ยกตัวอย่าง scenario A3 ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการกระตุ้นเศรษฐกิจอยู่ในระดับกลางและการควบคุมโรคทำได้ดี สามารถควบคุมไวรัสได้ภายใน 2-3 เดือน ส่งผลให้การเติบโต GDP อาจติดลบแค่ 2-3% และคาดการณ์ว่า ปลายปี 2020 ถึงต้นปี 2021 เศรษฐกิจจะเริ่มฟื้นตัว

ในขณะที่ scenario A1 ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการกระตุ้นเศรษฐกิจอยู่ในระดับกลาง และการควบคุมโรคทำได้ดี แต่โรคระบาดกลับมาแพร่กระจายอีกครั้ง ส่งผลให้การเติบโต GDP อาจติดลบ 8-10% การฟื้นตัวของเศรษฐกิจต้องใช้เวลานาน 2-3 ปี และความรุนแรงหนักกว่าสมัยวิกฤตต้มยำกุ้ง จะเห็นได้ว่า sensitivity ด้านเศรษฐกิจสูงมากต่อผลการควบคุมไวรัสที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บริบทของแต่ละประเทศก็มีผลต่อ sensitivity เช่น การฟื้นตัวของประเทศจีนอาจจะเร็วกว่าประเทศอื่นๆ เพราะมี การบริโภคในประเทศ (domestic consumption) สูง แต่เมืองไทย การฟื้นตัวอาจจะช้ากว่า เพราะไทยพึ่งการท่องเที่ยวและบริการ การใช้จ่ายสินค้าฟุ่มเฟือยค่อนข้างมาก สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับ structure ของประเทศนั้นๆ ด้วย

บทบาทกรรมการและผู้บริหารต้องทำอย่างไร

McKinsey ได้พัฒนากรอบการทำงาน 5R สำหรับการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้น

- ▶ **Resolve** – การแก้ปัญหา ดูแลพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ
- ▶ **Resilience** – การดูแลกระแสเงินสดเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด
- ▶ **Return** – การกลับมาของธุรกิจจะเป็นอย่างไร ในรูปแบบไหน เปิดเมื่อไหร่ เปิดแบบไหน อุตสาหกรรมไหนที่จะกลับมาทำธุรกิจได้ตามปกติ
- ▶ **Reimagination** – การเตรียมตัวเพื่ออนาคต โดยคำนึงว่า operating model, technology, supply chain ต้องเปลี่ยนไปอย่างไร
- ▶ **Reform** – สภาพแวดล้อมในแต่ละอุตสาหกรรมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ทั้งด้านกฎระเบียบและการแข่งขัน

'New Normal' จะกระทบกับผู้บริโภคอย่างไร

ปัจจุบันสิ่งที่หลายองค์กรกำลังมองหามากที่สุดคือ reimagination ให้กับธุรกิจของตัวเอง ซึ่งทาง McKinsey มองว่าการ reimagine ธุรกิจได้นั้นต้องเข้าใจมิติของ New Normal ก่อน โดยผู้เชี่ยวชาญได้ประเมิน New Normal ออกมา 8 ด้านหลัก แบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับนโยบาย Social contracts, healthcare, government & regulations

ระดับอุตสาหกรรมและองค์กร Technology / innovation, energy / environment, supply chain

ระดับบุคคล Consumer / shopper, work from home

หากดูข้อมูลลึกลงไปในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ผลจาก McKinsey food retail survey กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคจากประเทศหลักๆ ในเอเชีย ทำให้เห็นแนวโน้มทั้งก่อนและหลัง COVID-19 โดยเฉพาะด้านการใช้จ่ายใช้สอย ปรากฏว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปมากในช่วง 2-3 เดือนที่ผ่านมาทั้งหมด 4 ด้าน และจะเห็นว่าจีนเป็นประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนมากที่สุด

1. ช่องทางการบริโภคเปลี่ยนไป (Changing the Channel)

- งานวิจัยมีการเปรียบเทียบตัวเลขการใช้จ่ายจริงจากผู้บริโภคในเมืองจีน พบว่าช่วงก่อนและระหว่างสถานการณ์ COVID-19 มีการใช้จ่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ hypermarket / supermarket, convenient store, drugstore เพิ่มขึ้น ในขณะที่หลังสถานการณ์คลี่คลาย การใช้จ่ายที่ hypermarket / supermarket ลดลง แต่การใช้จ่ายที่ convenient store และ drugstore ยังคงมีอยู่ อย่างไรก็ตาม การใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหาร บริการด้านอาหาร สินค้าความงาม ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างห้างสรรพสินค้า ยังคงติดลบต่อเนื่องและยังไม่ฟื้นตัว ทำให้ผู้ประกอบการต้องหากิจกรรมช่องทางการขายใหม่ๆ (growth opportunity) โดยเฉพาะออนไลน์ เพื่อเข้าถึงลูกค้าและรับมือกับความเชื่อมั่นของคนที่จะยังไม่สบายใจในการใช้ชีวิตตามปกติ

- หากมองในภาพของเมืองไทย จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นสูงขึ้นมาก ทั้งในการทำงานทางไกลผ่าน online platform การสื่อสารผ่านช่องทาง social การบริโภคเนื้อหาบันเทิง ผ่านช่องทาง streaming ต่างๆ และสุดท้าย การช้อปปิ้งออนไลน์ที่มีอัตราการเพิ่มขึ้น 2-4 เท่าตัว ในขณะที่ช่องทางการใช้จ่ายแบบ offline ลดลง 50 - 60% ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคควรพิจารณาว่า จะจับตลาดดิจิทัลที่มีการเติบโตสูงขึ้นได้อย่างไร

2. ความระมัดระวังในการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น (Shift to Value)

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้คนมีรายได้ที่ลดลง จึงมีการสำรวจกลุ่มเป้าหมายในหลายประเทศในเอเชีย เกี่ยวกับผลกระทบด้านพฤติกรรมการใช้จ่าย โดยพบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความกังวลเรื่องรายได้สูงที่สุด และมีแนวโน้มลดการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง เพราะยังขาดความเชื่อมั่นในสภาพเศรษฐกิจ ในขณะที่ประเทศจีนมีความกังวลเรื่องรายได้น้อยกว่าไทย แต่มีแนวโน้มลดการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงสูงที่สุด กล่าวโดยสรุปคือ purchasing power ของผู้บริโภคจะลดลงและจะมองหาสินค้าที่มี value equation มากขึ้น

3. ความใส่ใจเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย เป็นปัจจัยหลักในการเลือกบริโภค (Healthy, Safe, and Local)

ผลสำรวจเปิดเผยว่า ปัจจัยในการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุดคือเรื่องสุขอนามัยและความสะอาด ซึ่งในอดีตปัจจัยดังกล่าวไม่เคยติด ranking top 3 แนวโน้มนี้ชี้ชัดถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาปรับธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยให้กับลูกค้า

4. ผู้บริโภคเปิดรับสินค้าใหม่มากขึ้น (Shock to Loyalty)

แบรนด์ต่างๆ มีการนำเสนอสินค้าตัวเลือกใหม่ๆ ให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น การแข่งขันทางออนไลน์ทวีความรุนแรงขึ้นด้วยโปรแกรมการตลาดมากมาย เพิ่มความหลากหลายให้ผู้บริโภค ประกอบกับช่องทางในการเข้าถึงง่ายขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ เหตุการณ์เหล่านี้เป็นทั้งโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่สามารถปรับตัว capture market ได้ทัน หรืออาจจะเป็นข้อจำกัดสำหรับบางรายเนื่องจากไม่สามารถปรับรูปแบบธุรกิจได้ทันกับพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

บทเรียนจากประเทศจีน

ปัจจุบันประเทศจีนกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่ช่วงระยะ recovery ความเชื่อมั่นกลับคืนมา โรงเรียนเริ่มเปิดทำการตามปกติ แต่ยังคงมาตรการระมัดระวังการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ต้องรักษาระยะห่างอยู่ ทั้งนี้ในภาพระดับประเทศ จีนมีการเก็บสถิติรายวันในหลายภาคส่วนของธุรกิจเพื่อประเมินพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของประชาชน จะเห็นได้ว่า ประชาชนเริ่มกลับมาใช้ชีวิตตามปกติ ตามสถิติด้านการจราจรและมลภาวะทางอากาศที่กลับเข้าสู่ค่าใกล้เคียงกับช่วงเวลาก่อนสถานการณ์โรคระบาด แต่ในทางกลับกัน หากดูเรื่องการเดินทางระหว่างเมือง ยังคงชะลอตัวและฟื้นตัวได้เพียง 33% ส่วนธุรกิจโรงแรมยังไม่ฟื้นตัวเลยเนื่องจากรัฐบาลจีนยังไม่อนุญาตให้สถานประกอบการดังกล่าวเปิดทำการ

แรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจจีนฟื้นตัวได้เร็วมาจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในจีนที่มีจำนวนสูงและการทำธุรกิจในรูปแบบ Digitization ซึ่งจีนมีข้อได้เปรียบในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและระบบขนส่งที่มีความพร้อมอยู่แล้ว

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้เห็น Macro Trend ในประเทศจีน ดังนี้

1. Digitization

ประเทศจีนมีการปรับตัวได้เร็วในเรื่อง digitization ผู้บริโภคมีความคุ้นชินและสามารถปรับตัวรับมือการดำรงชีวิตใน digital economy ได้ดี สถานการณ์ COVID-19 กลายเป็นปัจจัยเร่งให้เกิดการขยายตัวของ digital economy ในระดับประเทศ อุตสาหกรรมบริการสุขภาพ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดกับการปรับใช้ digital channel เนื่องจากโรงพยาบาลเองก็ต้องมีความระมัดระวังในด้านการให้บริการผู้ป่วยหรืออุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ที่นำเทคโนโลยีมาเพื่อให้ธุรกิจเดินต่อได้ด้วยการทำ virtual showroom

2. Declining Global Exposure

การพึ่งพาทางการค้าของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่มีต่อจีนมีอัตราที่สูง แต่การพึ่งพาทางการค้าของจีนต่อประเทศอื่นๆ ลดลงในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา และ กว่า 60% ของการเติบโตทาง GDP ของจีนมาจากการบริโภคในประเทศทั้งสิ้น หากมองในมุม corporate level การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในสถานการณ์โรคระบาด นอกจากนี้ หลังมีข้อพิพาททางการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกาในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา McKinsey ได้ทำการสำรวจบริษัทอเมริกันที่ตั้งในจีนผ่านหอการค้าอเมริกันในประเทศจีน (American Chamber of Commerce in China) และพบว่า หลายบริษัทมีการปรับเรื่อง supply chain และ sourcing มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยง และ 70% ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถามพิจารณาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นภูมิภาคทางเลือกด้านการค้าการลงทุน

3. Rising Competitive Intensity

ความเหลื่อมล้ำทางสังคมระดับบุคคลและระดับองค์กรจะมีมากขึ้น ส่วนความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทที่แข็งแกร่งด้านเทคโนโลยีและมีฐานการค้าในระดับภูมิภาคจะทิ้งห่างบริษัทที่ขาดปัจจัยเหล่านี้ ทำให้บริษัทที่แข็งแกร่งกันส่วนแบ่งทางการตลาดได้เพิ่มขึ้น

4.Consumer Comes of Age

ผู้บริโภคจะมีความระมัดระวังการใช้เงินมากขึ้น โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ Gen Z จากเหตุการณ์นี้ ทำให้คนรุ่นใหม่เริ่มกังวลกับอาชีพการงาน ทั้งของตัวเองและครอบครัว แนวโน้มการเก็บเงินจะสูงขึ้น การกู้ยืมจะลดลง

5.Private and Social Sector Step Up

หลายคนอาจมองว่าจีนเป็นประเทศระบบสังคมนิยม แต่ในความเป็นจริงปัจจัยที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจจีนคือภาคเอกชน การจ้างงาน การส่งออก การลงทุน fixed asset ล้วนมาจากภาคเอกชนที่สูงถึง 80-90% ยิ่งในสถานการณ์ COVID-19 ภาคเอกชนมีบทบาทเด่นชัดในการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจและสังคม อาทิ การสร้าง application สำหรับ personal QR code ID โดย Alipay หรือการบริจาคจากภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม IT ของประเทศ

ในระดับ corporate level ในประเทศจีน ได้สะท้อน 10 micro trend เพื่อฟื้นฟูธุรกิจ แต่จะขอยกตัวอย่าง highlight trend ดังนี้

1.Health & Safety

ขณะนี้ทุกประเทศทั่วโลกณรงค์ให้คนใช้ชีวิตโดยรักษาระยะห่าง (social distancing) แต่ในทางปฏิบัติปัจจุบันประเทศส่วนใหญ่ยังเป็นลักษณะ individual distancing อยู่ สำหรับประเทศจีนตอนนี้อยู่ในลักษณะ community distancing เช่น โรงงานในเซินเจิ้น ในอุอ๋อัน ที่ปิดทำการแล้วยังคงใช้มาตรการและระบบต่างๆ คัดกรองผู้ป่วย COVID-19 เข้มงวดเพื่อให้มั่นใจว่าทุกๆ คนที่รวมตัวกันใน community ในโรงงานได้รับความปลอดภัย

2.Redeploy Staff

สามารถทำได้ 2 ทาง โดยแนวทางแรกเป็นการจัดสรรวางกำลังคนใหม่ภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ใหม่ที่จำเป็นและทำให้บริษัทอยู่รอด เช่น บริษัทขายเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในจีนได้นำพนักงานที่ไม่เคยทำหน้าที่เกี่ยวกับ online เลย์มาฝึกอบรมในช่วง lockdown และปรับหน้าที่ใหม่เป็น online makeup expert เพื่อสร้าง engagement กับลูกค้า หรือบริษัทยานยนต์ที่นำผู้บริหารมาโปรโมทสินค้าผ่านช่องทาง live streaming เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า แนวทางที่สองเป็นการจ้างงานข้ามอุตสาหกรรม (cross-sector partnership) โดยที่ภาคธุรกิจบางอุตสาหกรรมประสบปัญหาการจ้างงานล้มเหลว และบางอุตสาหกรรมขาดแคลน เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น จึงมีการร่วมมือแลกเปลี่ยนหรือยืมกำลังคนกันเกิดขึ้น

3.Turn Downtime to Competitive Advantage

หลายบริษัทเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสโดยใช้ช่วงชะลอตัวนี้ upgrade asset เตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับ next normal เช่น ธุรกิจโรงแรม เริ่มมีการลงทุนเรื่องระบบบริการโดยหุ่นยนต์มากขึ้น ขณะที่ธุรกิจสายการบิน กระตุ้นให้พนักงานอบรมหาความรู้เพิ่มเรื่องธุรกิจท่องเที่ยว และจกกฎหมายใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.Strengthen Public-Private Collaboration

ในประเทศจีนได้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เช่น บริษัท Alibaba ได้พัฒนา application health code เพื่อระบุตัวตนในการเข้าอาคารสถานที่ต่างๆ โดย application นี้เปิดตัวใน 200 เมืองทั่วประเทศจีน หรือการบริจาคเงินสนับสนุนร่วมสร้างโรงพยาบาลจากบริษัทประกัน Taikang

5.Adopt Bold Strategic Move

หลายธุรกิจในจีนใช้โอกาส COVID-19 ในการเพิ่มยอดขาย อาทิ บริษัทขนส่งทางอากาศของจีนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการ lockdown และยังคงดำเนินธุรกิจ airport transport และใช้ direct sale own logistic team model ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ผลประกอบการเติบโตสวนกระแส นอกจากนี้ยังพบโอกาสการควบรวมและซื้อกิจการ จากผลสำรวจพบว่า 86% ของผู้บริหารทั่วโลกคาดว่าจะมีการทำ M&A เพื่อขยาย brand presence ในระดับภูมิภาค ในทางกลับกัน 86% ของผู้บริหารจีนคาดว่าจะต้องมีการทำธุรกิจข้ามประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ในปีหน้า ทั้งหมดนี้ถือเป็นโอกาสทางการค้าของประเทศไทยเช่นกัน

องค์กรและกรรมการควรรับมือกับ New Normal อย่างไร

การรับมือกับวิกฤตต่างๆ ต้องดูเป็น cycle ตั้งแต่ Resolve จนถึง Reform อย่างไรก็ดีความสามารถในการรับมือของแต่ละองค์กร มีความแตกต่างกัน 7 action ภายใต้กรอบการทำงาน 5R ที่คณะกรรมการและองค์กรควรพิจารณาภายใต้สถานการณ์วิกฤตมีดังนี้

- 1.การจัดตั้ง Central Nerve Center:** Nerve Center ที่นำโดย CEO และ head ของหน่วยธุรกิจหลักๆ ที่เกี่ยวกับการเงิน operation, supply chain และลูกค้า และการทำงานของ Nerve Center ต้องมีเครื่องมือ dashboard ในการอัปเดตข้อมูลความเคลื่อนไหวทุกวัน เพื่อผู้ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับ supply chain โดยเฉพาะสำหรับบริษัทที่อยู่ในภาวะเริ่มขาดสภาพคล่อง
- 2.การบริหารจัดการเงินสด:** CFO ต้องประเมิน cash portfolio ทั้ง impact ระดับความรุนแรง สิ่งที่จะเกิดขึ้น และความรวดเร็วในการจัดการกระแสเงินสดนั้นๆ
- 3.การวางมาตรการความปลอดภัย และอนาคตของ HR:** เพื่อรองรับการกลับมาของธุรกิจ หลายบริษัทเริ่มพิจารณาว่าสำนักงาน หน่วยผลิต โกดังสินค้า โรงอาหาร ฯลฯ อาจจะต้องปรับเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีเพื่อลดการสัมผัส รวมถึงงานบริหารทรัพยากรบุคคลต้อง Rethink Reform และ Reskill พนักงานเพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบใหม่
- 4.การวางกลยุทธ์ด้าน supply chain:** การวัดประสิทธิภาพของ supply chain จะเปลี่ยนไปในอนาคต จากการวัด cost efficiency มาเป็นการวัด resilience แทน จากสถานการณ์โรคระบาดที่มีการ lockdown การผลิตและการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศหยุดชะงัก ในระดับนโยบายหลายประเทศเริ่มคิดที่จะปรับรูปแบบเศรษฐกิจให้พึ่งพาการผลิตและการบริโภคในประเทศมากขึ้น
- 5.กลยุทธ์การดูแลลูกค้า:** เน้นด้านความปลอดภัย ความสะดวก และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
- 6.Cybersecurity:** การ work from home ที่ต้องใช้ technology platform เป็นเครื่องมือในการทำงาน แต่ไม่มีระบบป้องกันที่ดีพอ อาจจะเป็นเป้าหมายของมิจฉาชีพในการโจรกรรมข้อมูลของบริษัทได้
- 7.จัดตั้ง Plan ahead team:** ทีมที่ดูเรื่อง strategic action หาโอกาสทางธุรกิจมองไปข้างหน้า ดู scenario ต่างๆ ของธุรกิจ ทั้งนี้ New Normal ที่มีการพูดถึงมากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว อาทิ Technology & Automation, Globalizing New Consumer, New Sector, Physical Climate Risk, Repairing Social Contract แต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นตัวเร่งยกระดับ New Normal เหล่านี้ ให้เข้มข้นขึ้นและรวดเร็วขึ้น

ข้อคิดทิ้งท้ายถึงคณะกรรมการ

- Don't declare victory too early. It can always come back. Be prepared.
- People and safety come first.
- Don't let the crisis go by without making a new business and changing fundamentally.
- Set up Plan Ahead Team.
- Better to overreact than to underdo.

