



ไทย

รายงาน ถึงเวลาของเอเชียแปซิฟิก

การรับมือต่อโลกแห่งความเป็นจริงใหม่

พฤศจิกายน 2565



www.pwc.com/asiapacific



สาธารณรัฐประชาชนจีน

บทนำ

เรย์มันด์ ชาว

ประธาน PwC ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และสาธารณรัฐประชาชนจีน

เมื่อกว่าสองปีก่อน ข้อความในรายงาน [Asia Pacific's Time](#) ได้ระบุชัดเจนว่า ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญ และถึงเวลาที่ทุกฝ่ายจะต้องลงมือปฏิบัติ เพราะไม่สามารถพึ่งพาปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตในอดีตได้อีกต่อไป และจำเป็นต้องมีแนวทางเชิงรุกมากขึ้น เพื่อรักษาการเติบโตของภูมิภาคนี้ในอนาคต นับตั้งแต่นั้นมา ข้อความนี้ ก็ยังคงยืนยันชัดเจนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เอง ที่กระตุ้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องลงมือปฏิบัติ และปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับภูมิภาคที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลและความมั่นคง รวมทั้งแนวทางขึ้นนำการเติบโตที่ไม่ชัดเจนอีกต่อไป ภาคธุรกิจจึงต้องเร่งดำเนินการเพื่อสร้างความไว้วางใจ สร้างมูลค่า และส่งมอบผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

โลกใบใหม่ของเรานั้นไม่เรียบง่ายเลย แม้ว่าเศรษฐกิจโลกได้ฟื้นตัวจากระดับต่ำสุดในปี 2563 แต่แรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และสังคม ยังคงสร้างความท้าทายใหม่ที่ทวีความซับซ้อนทั่วทั้งเอเชียแปซิฟิก ผู้นำธุรกิจต่างกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของตลาดที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงเหตุการณ์ชั่วคราวชั่วคราว แต่เราเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม ความเสี่ยง และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความไว้วางใจและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ธุรกิจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในเชิงกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ – การเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบทุนนิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดลำดับความสำคัญใหม่ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความไม่แน่นอนที่กล่าวมานี้ ได้เผยโอกาสที่ดีสำหรับธุรกิจในการสร้างความแตกต่างและความเจริญก้าวหน้าในเอเชียแปซิฟิก

โลกได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วและยังดำเนินต่อไป รายงาน ถึงเวลาของเอเชียแปซิฟิก: การรับมือต่อโลกแห่งความเป็นจริงใหม่ จึงได้กำหนดแนวทางที่ธุรกิจจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีที่สุด โดยเราทำการศึกษาถึงห้าเสาหลักสำคัญที่เคยได้ระบุไว้ในรายงาน ถึงเวลาของเอเชียแปซิฟิก ปี 2563 ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับภูมิภาคนี้ อันจะช่วยสร้างมูลค่า เพิ่มความแตกต่าง และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่สอดรับและสนับสนุนการเจริญเติบโตในอนาคต

พวกเราทุกคนต่างตระหนักดีถึงความท้าทาย ดังนั้น เราจำเป็นต้องร่วมมือกันในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่ยั่งยืนสำหรับโลกแห่งความเป็นจริงใหม่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

สารบัญ

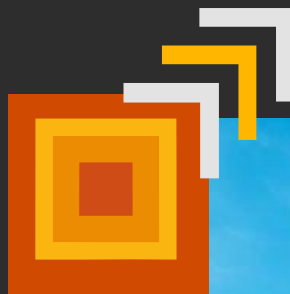
บทสรุปผู้บริหาร	4
-----------------	---

.....	
กุญแจแห่งความสำเร็จของธุรกิจ	4

ห่วงโซ่อุปทาน
การเติบโตขององค์กรระดับภูมิภาค
เศรษฐกิจดิจิทัล
แรงงาน
สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

.....	
บทสรุป	19

.....	
ติดต่อเรา	20



บทสรุปผู้บริหาร

ได้เวลาลงมือปฏิบัติ

ในเวลาเพียงไม่กี่เดือน โควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงโลกไปโดยปริยาย สถานการณ์การแพร่ระบาดเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนและการประยุกต์ใช้ดิจิทัล กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตของพวกเรา สิ่งเหล่านี้ยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและธุรกิจที่เปลี่ยนวิถีเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีนัยสำคัญ ผลกระทบที่ยืดเยื้อของการระบาดใหญ่ที่ไม่คาดฝันนี้ ยังส่งผลกระทบไปทั่วโลกและทั่วทุกภูมิภาค ก่อให้เกิด **สถานะความไม่สมดุล** ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ความผันผวนของราคาอุปสงค์ และอุปทานทำให้การเจริญเติบโตมีความเปราะบาง ความไม่สมดุลเหล่านี้ ยังเพิ่มความตึงเครียดและแรงกดดันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้บริษัทต่างหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ปัจจัยภายนอกที่ทำให้ภูมิทัศน์ทางธุรกิจเกิดความไม่มั่นคง

สถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป: ภาวะเงินเฟ้อที่เร่งตัวขึ้น และแนวโน้มเศรษฐกิจที่อ่อนแอลง ส่งผลให้ความไม่แน่นอนเพิ่มสูง และตอกย้ำความเหลื่อมล้ำในสังคม

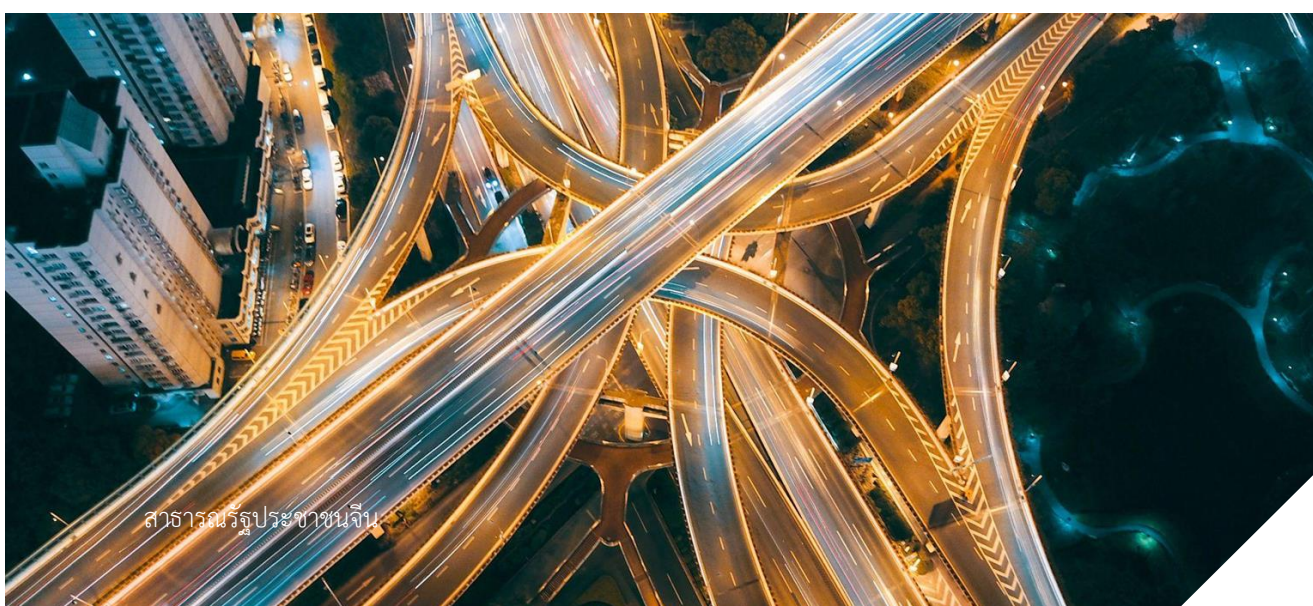
ฉากหลังภูมิศาสตร์ทางการเมืองทั่วโลกเกิดรอยร้าว:

ผลกระทบจากสงครามในยูเครนและความตึงเครียดทางการเมืองระหว่างประเทศและภายในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ที่ทวีความรุนแรงขึ้น สร้างความไม่แน่นอนและความเสี่ยงให้เพิ่มมากขึ้น ขณะที่ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับภาคธุรกิจก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ความเปราะบางของห่วงโซ่อุปทาน: ภาวะการชะงักงันของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกอันเป็นผลจากการระบาดใหญ่นั้น ได้เพิ่มความรุนแรงขึ้นจากเหตุสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงอย่างสุดขั้วและการขาดแคลนแรงงาน เครือข่ายการจัดหาสินค้าที่ผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time) ได้รับผลกระทบและถูกยกระดับความสำคัญ

ความท้าทายใหม่ด้านแรงงาน: ลูกจ้างทั่วทั้งเอเชียแปซิฟิก มีความคาดหวังจากนายจ้างมากขึ้น และการเคลื่อนย้ายของแรงงานที่มากความสามารถ ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน

แรงกดดันในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) เร่งตัวขึ้น: ตลาดกำลังเปลี่ยนจากการยอมรับในเรื่อง ESG ไปสู่การปฏิบัติที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย



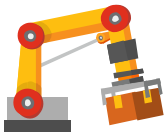


ความเป็นจริงของโอกาส

เอเชียแปซิฟิก ไม่สามารถพึ่งพาการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไปด้วยหวังว่าจะช่วยให้ภูมิภาคนี้ผ่านช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนได้อีกต่อไป ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องตื่นตัวและกล้าตัดสินใจมากขึ้น

พวกเขาต้องประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อเดินทางไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงถึงกันมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจากการสนทนาของเรากับผู้นำธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญในภูมิภาค เราเชื่อว่ามี**ห้าปัจจัยความสำเร็จที่สอดคล้องและส่งเสริมกัน** ที่จะขับเคลื่อนความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลให้มีความเจริญก้าวหน้า

1



ห่วงโซ่อุปทาน

ปฏิรูปห่วงโซ่อุปทานระดับภูมิภาค เพื่อสร้างความไว้วางใจและความยืดหยุ่น ในการดำเนินธุรกิจอีกครั้ง

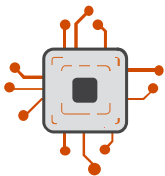
2



การเติบโตขององค์กรระดับภูมิภาค

ใช้มุมมองที่ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยศักยภาพด้านการรวบรวมกิจการเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม

3



เศรษฐกิจดิจิทัล

เปิดรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูลเชิงลึก ลดความเสี่ยง และ เฝ้าทันการเปลี่ยนแปลง

4



กำลังแรงงาน

ทบทวนการยกระดับทักษะแรงงาน ยอมรับความยืดหยุ่น และส่งมอบงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเพื่อ สร้างความไว้วางใจ

5



สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)

เร่งสร้างความก้าวหน้าในการจัดลำดับประเด็นความสำคัญด้าน ESG เพื่อ สร้างความแตกต่างในตลาด สำหรับเงินทุนและบุคลากรที่มีความสามารถ

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งห้าประการนี้ เชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกัน โดยแต่ละข้อส่งเสริมกัน และการปฏิบัติในแต่ละข้อ จะส่งผลกระทบต่อข้ออื่น ๆ เช่น การนำ ESG มาพิจารณาใช้กับระบบห่วงโซ่อุปทาน หรือการเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ที่จะเป็นกุญแจในการสร้างความไว้วางใจในประสิทธิภาพของเครือข่ายการจัดการ สิ่งสำคัญ คือ ต้องพิจารณาปัจจัยความสำเร็จแบบองค์รวม ในขณะเดียวกัน ก็ต้องพิจารณาถึงความพร้อมในระดับท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม เมื่อต้องมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ

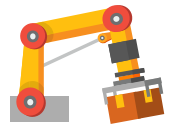
การพิจารณาปัจจัยความสำเร็จที่ยั่งยืนและสอดคล้องกันนี้ จะสร้างบรรทัดฐานใหม่ให้ธุรกิจสามารถฟันฝ่าความท้าทายที่ยากลำบาก ได้รับผลกระทบอย่างมากในวงกว้าง และขับเคลื่อนการเติบโตที่คงทนและขีดความสามารถในการแข่งขัน จุดเปลี่ยนของหน้าประวัติศาสตร์ครั้งนี้ ถือเป็นโอกาสในการสร้างจุดยืนที่แข็งแกร่งให้กับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในเวทีโลก ในฐานะศูนย์กลางของการเติบโตที่ยืดหยุ่นและเป็นประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางของนวัตกรรมดิจิทัล และความก้าวหน้าด้าน ESG ที่ส่งผลให้เกิดการเชื่อมต่อกันมากขึ้น



1

ห่วงโซ่อุปทาน

ปฏิรูปห่วงโซ่อุปทานระดับภูมิภาคเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจอีกครั้ง



ห่วงโซ่อุปทานของโลกได้รับบททดสอบในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งให้เห็นถึงความไว้วางใจในสมาชิกห่วงโซ่อุปทานที่ลดน้อยลง และความเปราะบางของห่วงโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ก็ได้มีหลากหลายประเด็นใหม่ที่เกิดขึ้น การขับเคลื่อนสู่การลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในช่วงหลายทศวรรษได้ขยายห่วงโซ่อุปทานไปทั่วโลก การได้มาซึ่งความมีประสิทธิภาพดังกล่าว มีราคาที่ต้องจ่ายที่นำไปสู่ความเปราะบาง ประเด็นความโปร่งใสที่มีข้อจำกัด และระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time) ที่ไม่สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ทันทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน เมื่อเร็ว ๆ นี้ให้เป็นแบบผสมผสานระหว่างแบบ 'just-in-time' และ 'just-in-case' (โดยเจตนาให้มีความทับซ้อนระหว่างกัน) พบว่า มีปัญหาในสภาพแวดล้อมของตลาดในปัจจุบันที่เกิดสภาวะเส้นอุปทานคลายตัว (slack)

ภาวะหยุดชะงัก (disruption) ทำให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกไปสู่เครือข่ายระดับภูมิภาคที่มีความหลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ ต้นทุนที่สูงขึ้นและกรอบการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลงไปในตลาดต่าง ๆ ส่งผลให้บริษัทต่าง ๆ สำรวจจุดทางเพื่อกระจายห่วงโซ่อุปทานและฐานการผลิตของตนด้วยการพัฒนากลยุทธ์ China plus ในขณะที่การปรับฐานการจัดหาระดับภูมิภาคโดยการสร้างกลยุทธ์ China plus เป็นแนวทางที่น่าดึงดูดยิ่งขึ้น แต่ก็เพิ่มความท้าทายอันเนื่องมาจากความแปรปรวนในการเติบโตของห่วงโซ่อุปทานทั่วทั้งภูมิภาค การกระจายตัวของห่วงโซ่อุปทานโดยเจตนาในเอเชียแปซิฟิก ทำให้เกิดกรอบการดำเนินงานและความซับซ้อนใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในประเทศ ตั้งแต่การสำรวจโครงสร้างพื้นฐานด้านลอจิสติกส์ไปจนถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา (IP) และความน่าเชื่อถือของซัพพลายเออร์ในประเทศ ในขณะที่บริษัทต่าง ๆ มองหาการเติบโตเพิ่มเติมนอกเหนือจากสาธารณรัฐประชาชนจีน

บริษัทเหล่านั้นต้องพิจารณาวิธีเลือกซัพพลายเออร์ สถานที่ผลิต กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง และเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมในภูมิภาคที่ค่อนข้างหลากหลาย เนื่องจากห่วงโซ่อุปทานมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นในเชิงภูมิศาสตร์ อัตราส่วนของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงถึงกันจึงเกิดขึ้นในภาคส่วนต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้ระบุปัจจัยการผลิตเฉพาะที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน อัตราที่มีการประสานงาน และส่งเสริมกันในภูมิภาค สามารถสร้างความสำเร็จร่วมกันโดยการเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันด้านการส่งออก พร้อมทั้งลดแรงกดดันด้านการแข่งขันที่เป็นอุปสรรคในการเติบโต ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย และการดูแลสุขภาพของมาเลเซีย อย่างไรก็ตาม อัตราภูมิภาคเหล่านี้ โดยทั่วไปไม่ได้เกิดขึ้นเองและต้องอาศัยการประสานงานของหน่วยงานรัฐบาลระดับจังหวัดหรือระดับประเทศเป็นสำคัญในการสร้างระบบนิเวศนี้* เมื่อธุรกิจต่าง ๆ สำรวจความเสี่ยงจากสถานการณ์การแยกเศรษฐกิจและห่วงโซ่อุปทานในบางอุตสาหกรรมระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน (decoupling) ธุรกิจเหล่านั้น ต้องพิจารณาว่าจะขยายขอบเขตของห่วงโซ่อุปทานที่มีอยู่อย่างไรและที่ไหนเพื่อสร้างสมดุลในการทำการค้า การเติบโต และความเสี่ยง

* ในปัจจุบัน เวียดนามเป็นจุดหมายปลายทางที่โดดเด่นในการย้ายห่วงโซ่อุปทาน แต่กำลังการผลิตกำลังไม่เพียงพอที่จะรองรับการย้ายห่วงโซ่อุปทานได้ (เวียดนามมีอัตราการว่างงานอยู่ที่ 2.6% ในปี 2565 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการว่างงานของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ 5.7%) จึงเป็นการสร้างโอกาสสำหรับพื้นที่อื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นฐานการลงทุนผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการกำหนดนโยบายที่ช่วยให้ดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนได้ง่ายขึ้น

ไทย



การเพิ่มข้อกังวลด้านห่วงโซ่อุปทานในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการปัญหาด้าน ESG และการลดความเสี่ยง [การวิจัยล่าสุดโดย PwC](#) เผยให้เห็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและการระบุความเสี่ยงของซัพพลายเออร์เป็นข้อกังวลด้าน ESG อันดับต้น ๆ ของผู้นำ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังเผยให้เห็นว่า มีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งที่ให้ความสำคัญกับการรายงานและตัวชี้วัดด้าน ESG นอกจากนี้ หากไม่มีการลงทุนที่สำคัญในด้านความสามารถในการบริหารจัดการและโครงสร้างพื้นฐานของโรงงาน ธุรกิจที่มีขนาดเล็กในประเทศก็เสี่ยงที่จะถูกตัดออกจากห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศหากไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังด้าน ESG และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดของผู้ซื้อทั่วโลก (เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (net zero) ผลการดำเนินงานทางสังคม ฯลฯ) ซึ่งอาจเพิ่มความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานโดยไม่ได้ตั้งใจเนื่องจากการกระจุกตัวของการผลิตในระดับที่ลึกขึ้นของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งอาจลดความไว้วางใจของลูกค้าหากเกิดภาวะหยุดชะงักในการจัดหา



การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นเพียงภาวะหยุดชะงักครั้งล่าสุดที่เผยความเปราะบางของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก ซึ่งตอกย้ำความจำเป็นในการสร้างห่วงโซ่อุปทานขึ้นใหม่ในอนาคต โดยเอเชียแปซิฟิกพร้อมที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตของโลก ทั้งนี้ ธุรกิจต้องจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทานให้เติบโตด้วยความยืดหยุ่น

เดวิด เวจราจัน

หัวหน้าส่วนงานการปฏิบัติเพื่อการเติบโตระหว่างประเทศ

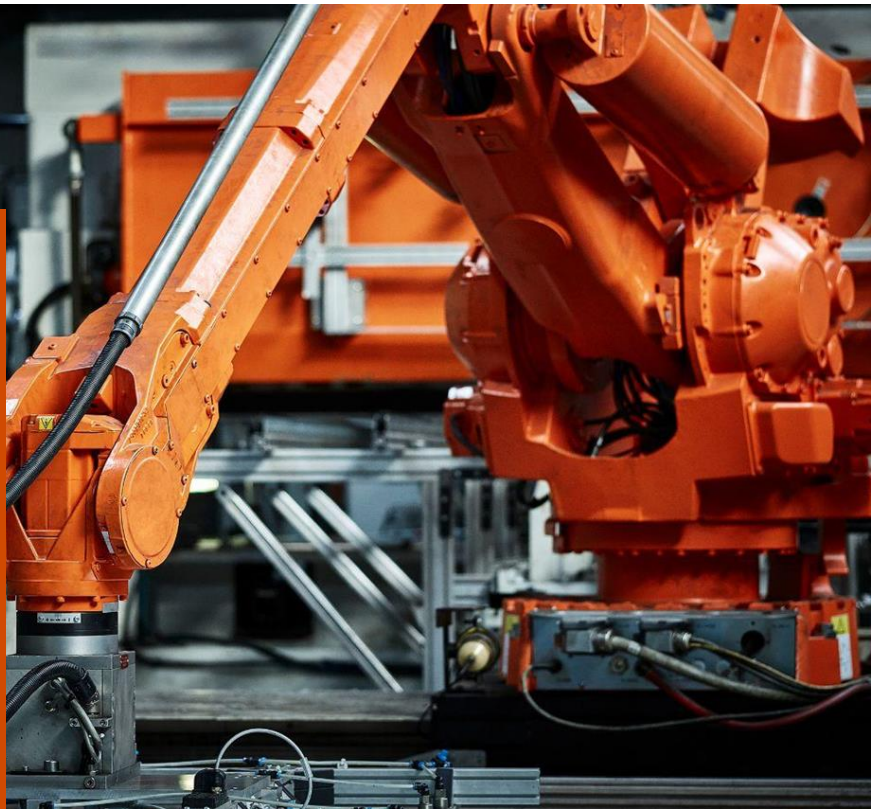
PwC ประเทศไทย



เวียดนาม

“ความซับซ้อนของคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานที่เพิ่มขึ้นจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงทางกฎหมาย และความเสี่ยงในการลดการปล่อยคาร์บอนในระยะยาว

เจเรมี เพอร์พลีย์เคิส
ห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนของ ESG ในภูมิภาค
เอเชียแปซิฟิก
PwC เขตปกครองพิเศษฮ่องกง



การดำเนินการร่วมกัน

จากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเห็นถึงความเปราะบาง บริษัทต่าง ๆ จำเป็นต้องปฏิรูปห่วงโซ่อุปทานของตน ธุรกิจต่าง ๆ ต้องจัดการความท้าทายของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ไปพร้อมกัน โดยต้องเปลี่ยนจากพื้นฐานของห่วงโซ่อุปทานในการเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการต้นทุนไปสู่การพัฒนา ห่วงโซ่อุปทานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และการสร้างความไว้วางใจผ่านความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวที่มากขึ้น การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและความไว้วางใจทำให้เห็นโอกาสในการสร้างมูลค่าที่กว้างขึ้นทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัล (digitisation) ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลง (transformation)

การจัดการความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงนี้และการกระจายความเสี่ยงนั้น ไม่ง่ายเหมือนการจัดสรรการผลิตให้กับซัพพลายเออร์รายใหม่ที่ดำเนินการในหลายประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานจำนวนมากที่พึ่งพาประเทศจีนสำหรับปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ การสร้างความไว้วางใจจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายซัพพลายเออร์ มีความยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ เช่น การก่อความไม่สงบ สภาพภูมิอากาศสุดขั้ว และความล่าช้าในการปฏิบัติงานของซัพพลายเออร์ ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และตรวจสอบย้อนกลับได้ พร้อมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการจัดหาให้สอดคล้องกับรูปแบบความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค

ประการสุดท้าย การบูรณาการ ESG เข้ากับกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานควรลดการจัดการความเสี่ยงจากเหตุการณ์สภาพภูมิอากาศสุดขั้ว (เช่น การปิดโรงงานเนื่องจากภัยแล้ง และความล่าช้าในการขนส่งในประเทศจีน) หรือการเพิ่มการจัดหาในแหล่งใกล้เคียงเพื่อลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (carbon footprint) แต่ควรจัดหาจากซัพพลายเออร์ที่ดำเนินงานอย่างยั่งยืนมากขึ้น และช่วยผู้ผลิตลดเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้ Scope 3* ของตนและปฏิบัติตามพันธกิจการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ พร้อมทั้งจัดการการดำเนินงานด้านสังคมและรับรองสิทธิในการประกอบกิจการในประเทศ ธุรกิจที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทั้งด้านสภาพภูมิอากาศและสังคมอย่างรวดเร็ว (เช่น ความปลอดภัยของแรงงาน แรงงานทาสยุคใหม่ (modern slavery)) ย่อมมีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง

การสร้างความยืดหยุ่นและความไว้วางใจในห่วงโซ่อุปทานเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ แต่ต้องไม่สร้างกำแพง เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทานที่มีอยู่และป้องกันความเสี่ยงในระยะสั้น การจัดการความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงจากการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยมุมมองระยะยาว และใช้แผนเชิงรุกเพื่อสร้างฐานอุปทานที่ปรับให้เหมาะสมและกระจายตัวในเอเชียแปซิฟิก

* การปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้ Scope 3 คือการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมทั้งหมด (ไม่รวมอยู่ใน Scope 2) ที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทที่รายงาน ซึ่งรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ

การเติบโตขององค์กรระดับภูมิภาค

ใช้มุมมองที่ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยศักยภาพด้านการควบรวมกิจการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม



หลังจากผ่านทศวรรษของการเติบโตและผลตอบแทนของตลาดที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ตอนนี้เอเชียแปซิฟิกอยู่ท่ามกลางจุดเปลี่ยนที่สำคัญ บริษัทต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้ รวมถึง Private Equity (PE) กำลังปรับเปลี่ยนธุรกิจและความสามารถใหม่ โดยอาศัยกิจกรรมการควบรวมกิจการ (M&A) มากกว่าการเติบโตด้วยทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่มีของกิจการ เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขันอย่างรวดเร็วหรือลดความซับซ้อนของพอร์ตการลงทุน

กิจกรรม M&A โดยรวมในเอเชียแปซิฟิก เพิ่มขึ้นมากกว่าสามจุดห้าเท่าในช่วง 16 ปีที่ผ่านมา ส่วนแบ่งของดีลระดับโลกของภูมิภาคนี้เติบโตขึ้น โดยได้รับแรงหนุนจากเงินรอลงทุน (dry powder) ของ PE ที่มีมูลค่ามากกว่า 600+ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงความน่าดึงดูดใจของตลาด ซึ่งเอเชียแปซิฟิกยังคงเป็น 'sweet spot' หรือ 'จุดที่น่าสนใจ' สำหรับการเติบโตระดับโลก: การถ่ายโอนความมั่งคั่งข้ามรุ่น การปรับภาคส่วนให้ทันสมัยขึ้น การเติบโตของกระแสการค้าในเอเชีย การลงทุนและธุรกิจระหว่างประเทศ รวมถึงการให้ความสำคัญด้าน ESG ซึ่งล้วนแต่เป็นการสร้างโอกาสที่น่าสนใจ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากิจกรรม M&A จะเพิ่มขึ้น แต่ **การวิจัยการสร้างมูลค่าของ PwC** แสดงให้เห็นว่า เกือบครึ่งหนึ่งของดีลที่วิเคราะห์ในเอเชียแปซิฟิกได้ทำลายมูลค่าและ/หรือโอกาสสร้างผลตอบแทนต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมของตน: 41% ของผู้ซื้อและ 63% ของผู้ขาย มีโอกาสสร้างผลตอบแทนต่ำกว่าคู่แข่งในระยะเวลากว่า 10 ปี โดยในสภาพแวดล้อมนี้ ดีลมีความซับซ้อนมากขึ้นในการระบุ จัดโครงสร้าง และดำเนินการ

การจัดให้มีการสร้างมูลค่าอยู่ในลำดับความสำคัญต้น ๆ เป็นสิ่งที่พึงกระทำอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อไม่สามารถยึดถือปฏิบัติตามเงื่อนไขทั่วไปเพื่อขับเคลื่อนมูลค่าได้อีกต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความยืดหยุ่นและพิจารณาตัวขับเคลื่อนมูลค่าทั้งหมด ไม่ใช่แค่องค์ประกอบเดิมของวิศวกรรมการเงิน (financial engineering) และการทำงานร่วมกัน (รวมถึงการวิเคราะห์สิทธิประโยชน์ทางภาษี) การวิจัยเผยให้เห็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการสร้างมูลค่าและการใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยความสามารถ (capability-driven) (ความสามารถจากกระบวนการ เครื่องมือ เทคโนโลยี ทักษะ และวัตถุประสงค์ที่ช่วยให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าได้)



ผลลัพธ์ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ การให้ความสำคัญกับคุณภาพ หรือความสามารถในการปฏิบัติงานช่วยให้ dealmaker สามารถใช้เวลาและเงินลงทุนอันมีค่าในองค์ประกอบที่จะสร้างความแตกต่างที่สุดของดีล: การทำธุรกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง นั่นคือองค์ประกอบที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน เพื่อขับเคลื่อนมูลค่า ตัวอย่างเช่น การใช้ดีลเป็นตัวเร่งในการสร้างโมเดลธุรกิจที่ดีขึ้นด้วยการซื้อเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนวิธีการส่งมอบคุณค่าผ่านการสร้างความสามารถ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ การออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า และ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT)

ในทำนองเดียวกัน ESG ได้กำหนดความสามารถแบบกว้าง ๆ ที่บริษัทจะสร้างจากปัจจัยภายนอกผ่านกระบวนการ M&A และเพิ่มมูลค่าในเวลาต่อมา การระบุช่องว่างที่ชัดเจนและกำหนดความสามารถ (เช่น การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน (decarbonisation) ทรัพยากรด้านปัญญา และโครงสร้างพื้นฐานการรายงาน) และการปรับใช้สิ่งเหล่านี้ในกระบวนการด้าน ESG ของบริษัท มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กว้างขึ้น และเพื่อลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่า 35% ของธุรกรรมสร้างมูลค่าเพียงเล็กน้อยหรือทำลายมูลค่า เมื่อกิจการให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจ (scaling) ผ่านการขยายพื้นที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักเชิงกลยุทธ์ของดีล แทนการใช้วิธีขับเคลื่อนด้วยความสามารถ

ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้ซื้อมักประเมินค่าความสำเร็จนอกตลาดตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ในประเทศของตนต่ำเกินไป และประเมินค่าขีดความสามารถที่มีอยู่สูงเกินไป

“

การใช้มุมมองที่ขับเคลื่อนด้วยความสามารถจากการควบรวมกิจการ มีโอกาสสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าดีลที่เพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลอื่น (เช่น การประหยัดต่อขนาด (economies of scale) สินทรัพย์ที่ทำกำไร การปกป้องตำแหน่งทางการตลาดที่มีอยู่ หรือการกระจายความเสี่ยง) ประมาณ 14% ของผลตอบแทนประจำปีทั้งหมดของผู้ถือหุ้น

เดวิด บราวน์
หัวหน้าสายงานดีลส์ PwC เอเชียแปซิฟิก

ถึงเวลาที่ธุรกิจทั้งบุคคลมีเสถียรภาพลงทุนเพื่อใช้เต็มมูลค่าและควบรวมกิจการเพื่อใช้ความสามารถที่จำเป็นในการสร้างผลตอบแทนระยะยาว ทั้งนี้ dealmaker ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1

เชื่อมโยงการสร้างมูลค่ากับกลยุทธ์และกฎระเบียบอย่างชัดเจน และปฏิบัติตามวิธี/พิมพ์เขียวที่สอดคล้องกันเพื่อเลือก ดำเนินการ และบูรณาการเข้ากับการควบรวมกิจการ

2

เมื่อใช้มุมมองด้านความสามารถ ให้ตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้นำไปใช้ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมถึงสมมติฐานของดีล ลำดับความสำคัญในการดำเนินการ การระดมทุน และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

3

ตรวจสอบให้แน่ใจว่า dealmaker ทุ่มเวลาและความพยายามในการทำความเข้าใจ องค์ประกอบใดของวัฒนธรรม บรรทัดฐานทางธุรกิจ และแนวทางปฏิบัติของตลาดที่จำเป็นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านบุคลากร

4

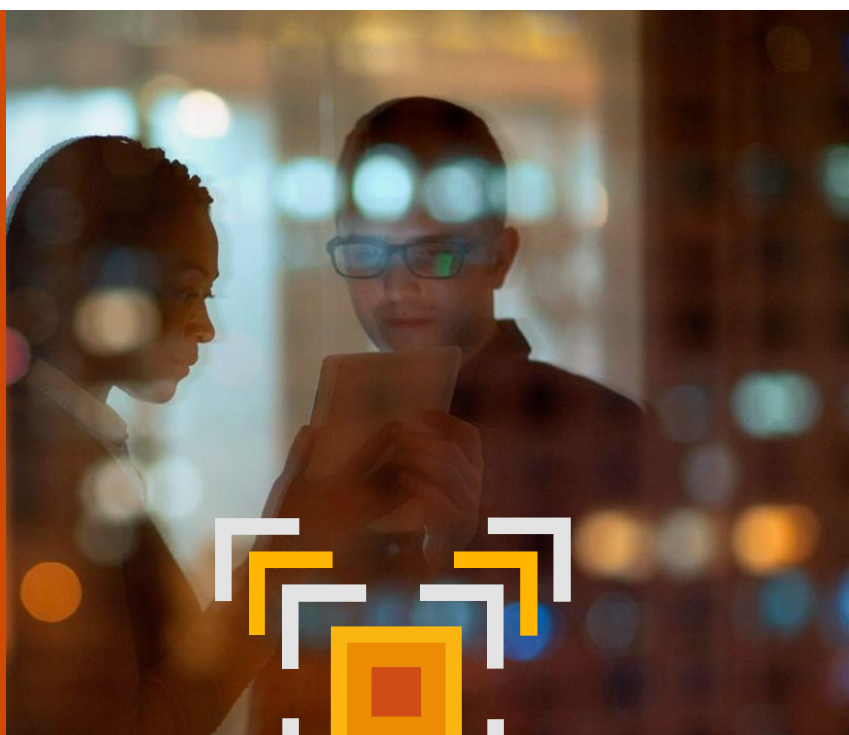
เปิดเผยมูลค่าจากข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงจากบุคคลที่สาม ตลอดจนจรรยาบรรณของดีล

5

พิจารณาว่า ESG สามารถยกระดับคุณค่าทั้งในตลาดทุนและการกำหนดราคาและตำแหน่งของสินค้าและบริการได้อย่างไร

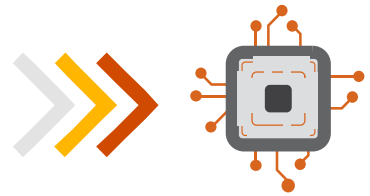
6

ลงทุนอย่างเหมาะสมในการบูรณาการ ซึ่งการวิเคราะห์ของเราระบุว่า การใช้จ่าย 6% หรือมากกว่าของมูลค่าดีลในการบูรณาการถือว่า เป็น 'sweet spot' ในการสร้างผลตอบแทน



เศรษฐกิจดิจิทัล

เปิดรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ด้วยข้อมูลเชิงลึก ลดความเสี่ยง และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง



การลงทุนเพื่อปฏิวัติดิจิทัล เป็นเรื่องเร่งด่วนในปัจจุบัน เนื่องจากวิธีการ สถานที่ และเหตุการณ์การทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการฟื้นตัว (resilience) ความยืดหยุ่น (flexibility) และประสิทธิภาพ (efficiency) ทางเศรษฐกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่าทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัลจึงจำเป็นเพื่อเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลาของการปรับใช้ การเปลี่ยนผ่าน และการส่งมอบดิจิทัลในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีความเร่งด่วนและก้าวหน้าอย่างทวีคูณ แม้ว่าบางบริษัทสามารถเผชิญกับความท้าทายได้ดีกว่าบริษัทอื่น แต่ก็ยังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเสมอ ในเอเชียแปซิฟิก **79% ของ CEO** เห็นว่ามีความสำคัญด้านการลงทุนในช่วงสามปีข้างหน้ากับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ธุรกิจต้องดำเนินการทันทีเพื่อคว้าโอกาสโดยใช้แนวปฏิบัติและเทคโนโลยีดิจิทัลในส่วนที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่มูลค่า ณ จุดและเวลาที่เหมาะสม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลและเทคโนโลยีไม่ควรเป็นความพยายามแบบ one-size-fits-all และให้ขึ้นอยู่กับความต้องการในการลงทุนทักษะด้านดิจิทัล และข้อจำกัดในการดำเนินงานของธุรกิจเป็นสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัล ช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพนักงาน หนึ่งในสามของบริษัททั่วเอเชียแปซิฟิก **คาดการณ์** ที่จะสร้างรายได้กว่า 30% จากผลิตภัณฑ์และบริการด้านดิจิทัลภายในปี 2566 โดยรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะตัวขับเคลื่อนหลักในการแข่งขันระดับองค์กรและระดับประเทศ หลายพื้นที่ในเอเชียแปซิฟิกได้ออกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัลระดับประเทศ เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถและการลงทุน เช่น **Smart Nation 2025 Blueprint** ของสิงคโปร์ **digital economy blueprint** ของมาเลเซีย **roadmap** ของอินโดนีเซีย และ Smart City Blueprint ของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง กลยุทธ์เหล่านี้ เป็นพื้นฐานและสัญญาณการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับรัฐบาลว่าเศรษฐกิจดิจิทัลที่เฟื่องฟูช่วยสร้างความเท่าเทียมทางสังคม สร้างอนาคตที่มีความยืดหยุ่น และทำให้เกิดการผสมผสานความสามารถระหว่างองค์กรสำหรับความร่วมมือและการลงทุนข้ามพรมแดน



กรณีศึกษา

Human-led and tech-powered PwC เปลี่ยนรูปแบบบริการที่ใช้ร่วมกันของ BHP ให้เป็นธุรกิจเดียว จากการทำงานทั่วโลกกับบุคลากร วัฒนธรรม และเทคโนโลยีของ BHP PwC ได้ใช้และวิเคราะห์กระบวนการแบบ end-to-end ของ BHP เพื่อระบุโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพและการทำงานอัตโนมัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการวิเคราะห์กระบวนการของ BHP ทำให้ PwC ค้นพบความผันแปรและโอกาสในการลดของเสีย ส่งผลให้มีความปลอดภัยและประสิทธิภาพการทำงานในแนวหน้าดีขึ้น



การนำดิจิทัลมาใช้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

การเปิดรับโอกาสทางดิจิทัลตั้งแต่ระบบอัตโนมัติ (automation) ไปจนถึงเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (emerging technology) มีความจำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนและการแข่งขันที่สูงขึ้น ดิจิทัลสามารถช่วยให้ธุรกิจและรัฐบาลสามารถรับมือกับการขาดดุลยภาพทางตลาด (disequilibrium) เนื่องจากคุณภาพของข้อมูลที่ดีขึ้น ข้อมูลเชิงลึกที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งช่วยส่งเสริมสมรรถนะของโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ และสร้างกระแสรายได้ใหม่

การเปลี่ยนผ่านธุรกิจไปสู่ดิจิทัล (digital transformation) ที่ประสบความสำเร็จ เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กร และต้องเป็นไปตามความคาดหวังของตลาด ลูกค้า และพนักงาน แม้จะมีโอกาสในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลเกือบทุกด้านขององค์กร (ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการไปจนถึงวัฒนธรรมและรูปแบบการดำเนินงาน) สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญของพื้นที่ภายในธุรกิจที่จะเพิ่มการนำเสนอคุณค่าสูงสุดและเพิ่มความเกี่ยวข้องของตลาด แผนงาน และการรายงาน ESG สามารถสร้างความน่าสนใจได้ด้วยข้อมูลและการวิเคราะห์คุณภาพสูงเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ (benchmarking) ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดยิ่งขึ้น และลดภาระในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของห่วงโซ่อุปทานสามารถจัดการได้โดยการใช้เทคโนโลยีอย่างรอบคอบ

บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล ปัญหาการขาดแคลนผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถแก้ไขได้ด้วยการยกระดับทักษะ (upskilling) และการเพิ่มทักษะ (reskilling) ทางดิจิทัล

ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างให้กับองค์กร และสามารถปลดล็อกประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการดำเนินงานได้ นอกจากนี้ ยังเป็นโอกาสสำหรับรัฐบาลที่จะมีบทบาทในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาทักษะผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

สุดท้ายนี้ การจัดการวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น พนักงานจะต้องนำวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ผสมผสานทักษะทางเทคโนโลยีมาใช้ และผู้นำธุรกิจต้องเปิดรับแนวคิดดิจิทัลอย่างเต็มที่โดยยอมรับการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven decision making) และเพิ่มการรับรู้ในโลกไซเบอร์ (cyber awareness) การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญขององค์กรและโปรแกรมการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

ต่อไปนี้ การตั้งคำถามเกี่ยวกับดิจิทัลจะไม่ใช่คำถามว่าดิจิทัลสามารถสร้างคุณค่าได้หรือไม่ แต่จะเป็นคำถามที่ว่า **‘ดิจิทัลจะเพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวได้อย่างไร และลดความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากขึ้นได้อย่างไร’**

สำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การเปิดรับการปฏิวัติทางดิจิทัล (digital revolution) ถือเป็นโอกาสในการเติบโตด้านดิจิทัลในอนาคต การก้าวสู่โอกาสนี้ ทำให้ธุรกิจและรัฐบาลต้องรับมือกับความท้าทายในปัจจุบัน และสร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการมีส่วนร่วมในเชิงรุกกับความท้าทายในอนาคต



กรณีศึกษา

การขนส่งสินค้าทางเรือ เป็นส่วนสำคัญของการค้าระหว่างประเทศ แต่ประสบปัญหาความแออัดของท่าเรือและการขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์ การประสานงานด้านการจัดส่ง ซึ่งคิดเป็น 90% ของสินค้าที่ซื้อขายกันทั่วโลก จึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากหลายส่วน จากความท้าทายนี้ ทีมข้ามสายงานและเครือข่ายทั่วโลกจาก PwC ได้แนะนำแพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุนการสร้าง [Global Shipping Business Network](#) ซึ่งขับเคลื่อนโดยบล็อกเชน แพลตฟอร์มนี้ ช่วยลดเวลาในการดำเนินการขนส่งสินค้า โครงการนี้แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่ยากลำบากนั้น ต้องการความสามารถที่หลากหลายและความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งในการทำงานร่วมกัน



4

กำลังแรงงาน

ทบทวนการยกระดับทักษะแรงงาน ยอมรับความยืดหยุ่น และส่งมอบงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเพื่อสร้างความไว้วางใจ



ความท้าทายของกำลังแรงงานในวันนี้ มีความสลับซับซ้อน และต้องอาศัยความร่วมมือจากนายจ้างมากกว่าที่คาดไว้ ซึ่งลูกจ้างทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกกำลังทบทวนชีวิตของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชีวิตการทำงาน รวมถึงการย้ายงานใหม่ของบุคลากรมากความสามารถก็อยู่ในระดับสูงเป็นประวัติการณ์ นอกจากนี้ ชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศอื่นที่ไม่ใช่ประเทศต้นกำเนิดของตนกว่าหลายพันคน ยังคงย้ายที่ปักหลักไปในประเทศอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง — โดยในบางพื้นที่พบเห็นจำนวนชาวต่างชาติเหล่านั้นน้อยลง ในขณะที่พื้นที่อื่น ๆ มีจำนวนสูงขึ้น นอกจากนี้ ประชากรในประเทศจำนวนมากต่างพากันกลับบ้าน และแรงงานกว่าหลายล้านคนก็ตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ในลักษณะที่ไม่เคยเรียกร้องหรือได้รับมาก่อน

ข้อมูลจากรายงานผลสำรวจ [Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey](#) ของ PwC ระบุว่า ดุลอำนาจระหว่างลูกจ้างและนายจ้างกำลังเปลี่ยนไป โดยลูกจ้างต้องการงานที่มีความหมาย เพื่อแสดงออกถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงในที่ทำงาน และต้องการได้รับความไว้วางใจจากนายจ้าง รวมไปถึงได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแต่การเพิ่มผลตอบแทนเพื่อรักษาและดึงดูดบุคลากรมากความสามารถเพียงอย่างเดียว นั้น ถือเป็นแนวทางที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยลูกจ้างต่างคาดหวังให้องค์กรมีความโปร่งใส ความเท่าเทียม และความยืดหยุ่นในที่ทำงานมากขึ้น

และในปัจจุบันที่องค์กรต้องบริหารกลุ่มคนถึงสี่รุ่นในสถานที่ทำงาน นายจ้างต้องเผชิญกับความท้าทายในการทำ ความเข้าใจและตอบสนองต่อความคาดหวังที่หลากหลายของพนักงาน โดยพบว่า หนึ่งในสามของแรงงาน มีแผนที่จะขอขึ้น

เงินเดือนในอีก 12 เดือนข้างหน้า และหนึ่งในห้า ตั้งใจจะเปลี่ยนนายจ้างใหม่ ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้ ประกอบกับความท้าทายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนที่ทำให้บริษัทต้องตื่นตัวเพื่อแก้ปัญหาก่อนที่จะสายเกินไป ซึ่งส่วนใหญ่กำลังเผชิญกับการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและความสามารถมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว

ทั้งนี้ การเป็นผู้นำองค์กรที่ขับเคลื่อนแรงงานในวันนี้ จำเป็นต้องอาศัยแนวทางยึดคนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น โดยต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคนภายในองค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง รวมถึงเชื่อมั่น และให้อำนาจแก่ลูกจ้าง รวมไปถึงเปิดรับความร่วมมือและมีความเข้าใจผู้อื่น ดังนั้น การมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น จึงเป็นสิ่งที่ล้าสมัยและไม่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป อย่างไรก็ตาม การศึกษาได้ระบุถึง ความไม่สมดุลระหว่างประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีโอโอ) และบุคลากรภายในองค์กรเกี่ยวกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของแรงงาน โดยรายงานผลสำรวจ [Asia Pacific CEO Survey](#) ของ PwC ได้สำรวจความคิดเห็นของซีโอโอเกี่ยวกับภัยคุกคามอันดับต้น ๆ (ความเสี่ยงด้านสุขภาพ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจมหภาค การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ และความเหลื่อมล้ำทางสังคม) ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของบริษัท โดยพบว่า ยกเว้นความเสี่ยงด้านความเหลื่อมล้ำทางสังคม พวกเขาส่วนใหญ่แสดงความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบในระยะเวลากลางถึงระยะยาวได้ของบริษัท สำหรับการดึงดูดและรักษาบุคลากรมากความสามารถ พบว่ามีความกังวลน้อยกว่า ในบริบทของการส่งมอบการเติบโตของรายได้ในระยะสั้น

เสียงของลูกจ้างมีความหมายมากขึ้น และนายจ้างจำเป็นต้องรับฟัง วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ต้องสอดคล้องกับกำลังแรงงาน มิฉะนั้น คนจะออกเสียงด้วยเหตุผล ความรู้สึก และในที่สุดคือการก้าวออกมา

นอราห์ เซดดอน

หัวหน้ากลุ่มธุรกิจคนและองค์กร

PwC ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และประเทศออสเตรเลีย





มุมมองที่ไม่เชื่อมต่อกันนี้ชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่สำคัญ โดยวิธีที่ผู้นำตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกำลังแรงงานที่เปลี่ยนไป จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งการตอบสนองที่เชื่อมโยงกันเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทักษะ การประยุกต์ใช้การทำงานแบบผสมผสาน และส่งมอบวัตถุประสงค์ทางสังคม (ESG) จะเป็นหัวใจที่สำคัญ

การวางแผนกำลังแรงงาน

พนักงานจำนวนมากกำลังมองหาแผนอาชีพในระยะสั้นถึงระยะกลาง (หนึ่งถึงสองปี หรือ สามถึงห้าปี) ในขณะเดียวกัน ยังคาดหวังว่านายจ้างจะช่วยอบรมทักษะด้านดิจิทัลและทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เพื่อประสบความสำเร็จในระยะยาว เมื่อลูกจ้างและนายจ้างบรรลุข้อตกลงร่วมกัน การเสริมทักษะถือเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถเห็นผลตอบแทนที่แท้จริงในระยะสั้นถึงระยะกลาง แต่บ่อยครั้งที่บริษัทมองการยกระดับทักษะเป็นเรื่องของการแก้ปัญหาช่องว่างทางทักษะในระยะสั้น แทนที่จะเป็นวิธีพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของกำลังแรงงาน สำหรับการเตรียมพร้อมกำลังแรงงานในโลกอนาคต นายจ้างควรต้องพิจารณาทักษะที่จำเป็นแบบองค์รวม (จากลูกจ้างและบริษัท) ในระยะยาว จากนั้นออกแบบโปรแกรมการเพิ่มพูนทักษะที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกันแก่ทั้งสองฝ่าย

เปิดรับความยืดหยุ่นและความไว้วางใจ

การทำงานแบบยืดหยุ่น กลายเป็นเทรนด์การทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กร โดย 90% ของแรงงานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สนับสนุนการทำงานแบบทางไกล หรือแบบผสมผสาน ซึ่งในอนาคตที่การทำงานแบบผสมผสานกลายเป็นบรรทัดฐาน การปรับสมดุลความเสี่ยงด้านการรักษาลูกจ้างจะเป็นสิ่งสำคัญ และการแก้ปัญหาแบบเผด็จการ — เช่น การกำหนดวันเข้าทำงานแบบเฉพาะเจาะจง — มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ในทางกลับกัน การให้อำนาจลูกจ้างได้มีส่วนในการตัดสินใจถึงรูปแบบของการทำงานและเมื่อไหร่จะตอบโต้ความต้องการของลูกจ้างมากกว่า — โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกจ้างที่มีทักษะที่เป็นที่ต้องการ และมีอำนาจต่อรองกับนายจ้าง บริษัทต้องไม่ มองข้าม 38% ของลูกจ้างที่ไม่สามารถทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งมีส่วนร่วมกับองค์กรในระดับที่น้อยกว่าอย่างเห็นได้ชัด และยังมีความรู้สึกพอใจน้อยกว่าลูกจ้างที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ หัวใจสำคัญ คือ ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานของตนเอง และเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง ท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำองค์กรจะต้องไว้วางใจและมอบอำนาจให้คนของตนได้ตัดสินใจในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับพวกเขาและบริษัท ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนกันที่ลงตัว

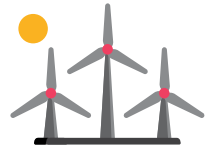
ส่งมอบวัตถุประสงค์ทางสังคม (ESG)

เงิน มีความสำคัญ แต่ความหมายของการใช้ชีวิตก็เช่นกัน แม้ลูกจ้างจะต้องการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม แต่พวกเขาก็ให้คุณค่ากับปัจจัยอื่นด้วย ซึ่ง 64% ต้องการการทำงานที่ให้ความรู้สึกเติมเต็ม และมีความหมาย และ 62% ต้องการเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงในที่ทำงาน ในขณะที่บริษัทต่าง ๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงด้าน ESG พวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากแนวคิดนี้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดึงดูดแรงงานทักษะเฉพาะทาง ซึ่งหนึ่งในวิธีที่จะสร้างความหมายและเติมเต็มชีวิตพนักงานได้อย่างทรงพลังที่สุด คือ ต้องสร้างการเชื่อมต่อระหว่างสิ่งที่ผู้คนทำทุกวัน และวัตถุประสงค์ทางสังคมที่ชัดเจน ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ จะมีความชัดเจนในสิ่งที่ลูกจ้างต้องการ ด้วยการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกของลูกจ้าง การแบ่งกลุ่มคน และจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการสำหรับคนกลุ่มหลัก นอกจากนี้ พวกเขาจะขับเคลื่อนแนวคิด ESG ให้เกิดขึ้นจริง โดยสื่อสารความสำคัญของแนวคิดให้แก่คนของพวกเขา ตลอดจนเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมาย และวางแผนบทบาทของพนักงานที่มีต่อการดำเนินตามแนวคิด ESG เหล่านี้ หากบริษัทมีการส่งเสริมสิ่งที่ได้ทำสำเร็จไปแล้ว ลูกจ้างจะสามารถมองเห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้นว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเองอย่างไร



สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

เร่งสร้างความก้าวหน้าในการจัดลำดับประเด็นความสำคัญด้าน ESG เพื่อสร้างความแตกต่างในตลาดสำหรับเงินทุนและบุคลากรที่มีความสามารถ



ความก้าวหน้าในระดับภูมิภาคต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) ยังคงเป็นความท้าทายสำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก วิกฤตการณ์ ผลกระทบของการพัฒนาเศรษฐกิจที่พึ่งพาเชื้อเพลิงฟอสซิลแบบเดิม และความท้าทายทางภูมิรัฐศาสตร์ที่มีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เอเชียแปซิฟิกยังห่างไกลจากการบรรลุเป้าหมาย SDG ดังนั้น ESG จึงไม่เพียงแต่มีความสำคัญ แต่ยังเป็นตัวสร้างความแตกต่างในเป้าหมายร่วมกันของสังคมเพื่อเร่งความก้าวหน้าในประเด็นที่ซับซ้อนและมีความเกี่ยวข้องกัน การดำเนินธุรกิจตามหลัก ESG อย่างชาญฉลาด จะช่วยสร้างโลกให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นข้อพิจารณาหลักที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจในห่วงโซ่อุปทาน การเติบโตขององค์กร การนำดิจิทัลไปใช้กับแรงงาน ผลกระทบทางสังคมโดยรวม และการลงทุนที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนมุมมองว่า ESG เป็นการฝึกการรายงานที่เน้นเรื่องการลดความเสี่ยง เป็นการมองว่าเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าที่สำคัญตลอดวงจรธุรกิจ

ธุรกิจที่แสดงให้เห็นความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลและการกำกับดูแลที่โปร่งใส จะมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ สามารถเห็นได้ไม่เฉพาะในการประเมินมูลค่าของบริษัทมหาชนและบริษัทเอกชนเท่านั้น แต่ยังเห็นในการแข่งขันสำหรับผู้มีความสามารถที่มี ‘ความหมาย’ (วัตถุประสงค์ ความถูกต้อง และความเป็นอยู่ที่ดี) มีความสำคัญในการเลือกนายจ้าง

สิ่งแวดล้อม

แนวโน้มของผู้นำธุรกิจเอเชียแปซิฟิกให้ความสำคัญต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ยังไม่ลดน้อยลง **60-69% ของ CEO ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก** มุ่งมั่นที่จะตั้งเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ หรือความเป็นกลางทางคาร์บอน ซึ่งสูงกว่าคู่แข่งทั่วโลก 9-13% ตามลำดับ ในขณะที่ความมุ่งมั่นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ของภาคธุรกิจและภาครัฐเพิ่มขึ้น ธุรกิจเอเชียแปซิฟิกจำเป็นต้องเร่งอัตราการลดการปล่อยคาร์บอนต่อปีถึง **13 เท่า** เพื่อให้บรรลุ 15.2% ของอัตราทั่วโลก ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนในปี 2564 ได้ดีกว่าภูมิภาคอื่นทั่วโลก นำโดยออสเตรเลีย จีน อินเดีย มาเลเซีย นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ ไทย และเวียดนาม การดำเนินการร่วมกันระหว่างรัฐบาล ธุรกิจ และนักลงทุน รวมถึงการร่วมมือข้ามพรมแดนเพื่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกดำเนินต่อไป ยิ่งไปกว่านั้น หัวใจสำคัญของการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน ต้องอาศัยนวัตกรรมของธุรกิจในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางเศรษฐกิจที่ยืดหยุ่นและหมุนเวียนด้วยวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่ยาวนานขึ้น (เช่น การลดการใช้วัตถุดิบ) นวัตกรรมที่กำหนดเป้าหมาย และโมเดลธุรกิจที่อิงกับบริการ มีศักยภาพที่จะสร้างมูลค่า **มากกว่า 324 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ**ของผลตอบแทนทางเศรษฐกิจในเอเชียแปซิฟิกและสร้างงานจำนวน 1.5 ล้านงานในสองทศวรรษข้างหน้า

ในขณะเดียวกัน มีแรงกดดันเพิ่มขึ้นจากหน่วยงานกำกับดูแล นักลงทุน และ **ผู้บริโภคในเอเชียแปซิฟิกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น** ซึ่งเรียกร้องให้ธุรกิจต่าง ๆ แสดงความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์อย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางชีวภาพและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ **การเคลื่อนไหวของผู้ถือหุ้น** (stakeholder capitalism) กำลังเพิ่มขึ้นอย่างมากในเอเชียแปซิฟิก เพื่อเพิ่มแรงกดดันในการดำเนินการที่นำไปสู่การปฏิรูปกฎระเบียบและธรรมาภิบาลที่สูงขึ้น เมื่อมีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ประเด็นที่มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบ คือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้ Scope 3 การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานไปสู่พลังงานสะอาด ห่วงโซ่อุปทาน และการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นดิจิทัล (digitalisation) **‘มูลค่า’ กำลังค่อย ๆ พัฒนา** สอดคล้องกับความสมบูรณ์ของทุนนิยมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธุรกิจที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและสอดคล้องกับกฎหมายจัดหมวดหมู่ธุรกิจสีเขียวของสหภาพยุโรป (EU taxonomies) กำลังสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และดึงดูดมูลค่าตลาดมากขึ้นที่ **20-30%**



นิวซีแลนด์



สังคม

ปุมหลังทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจโลกที่ปั่นป่วนในเอเชียแปซิฟิก กำลังสร้างความไม่แน่นอนและตอกย้ำความเหลื่อมล้ำในประเทศต่าง ๆ ประกอบกับพลวัตในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกจ้าง นายจ้าง และแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับทั้งความท้าทายและโอกาสอย่างมีนัยสำคัญ: การสร้างโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (inclusive business model) โดยที่ยังคงจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการของตน ข้อมูลล่าสุดแสดงให้เห็นว่า หากผู้บริโภคมีข้อมูลที่ต้องการ พวกเขายินดีที่จะจ่าย premium สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืน ดังนั้น จึงไม่ควรคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมแยกต่างหาก การพิจารณาถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย กลุ่มเปราะบาง และสวัสดิการของชุมชนท้องถิ่น จะต้องเป็นศูนย์กลางของวงจรชีวิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีลำดับความสำคัญสองประการ ประการแรก ธุรกิจที่ดำเนินการในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ยังต้องพิจารณาถึงวิธีการส่งมอบการเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม (Just Transition) ซึ่งสร้างความมั่นใจในโอกาสที่ครอบคลุมสำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงจากกิจกรรมที่ปล่อยก๊าซคาร์บอน ประการที่สอง ธุรกิจที่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ทางสังคมของพวกเขาสามารถใช้สิ่งนี้เป็น ‘คุณค่า’ สำหรับส่งมอบให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถซึ่งกำลังเลือกนายจ้างที่มีกิจกรรมสอดคล้องกับจิตสำนึกสาธารณะของพวกเขา ไม่ใช่แค่คำตอบแทนเท่านั้น

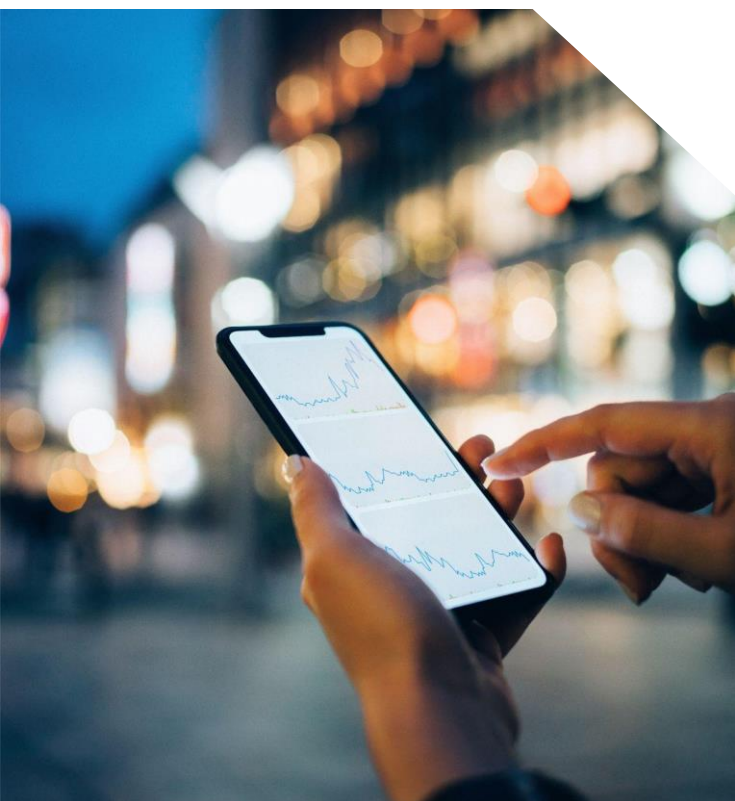


ฮานอยเวียดนาม



ธรรมาภิบาล

ในเอเชียแปซิฟิก ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโควิด-19 ลำดับขั้นของความไว้วางใจกลับพลิกผัน รัฐบาลได้รับความเชื่อถือมากกว่าธุรกิจ เมื่อต้องเผชิญกับความน่าเชื่อถือที่ลดน้อยลง ธุรกิจต่าง ๆ ต้องการข้อมูลคุณภาพสูง ที่มีความโปร่งใส สมบูรณ์ และมาตรฐานในระดับที่เหมาะสมเพื่อเรียกความมั่นใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับมา รวมถึงพนักงานและนักลงทุน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการด้านความไว้วางใจและความโปร่งใส ยังขาดความชัดเจน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและผลกระทบทางสังคมยังคงกระจุกกระจาย ไม่สมบูรณ์ และยากที่จะระบุแหล่งที่มาและวิเคราะห์ ซึ่งทำให้เกิดค่าฐาน (baseline) สำหรับการปรับปรุงและการรายงานเป้าหมาย และความท้าทาย รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลทั่วโลก ยังคงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบที่เน้นการดำเนินการและห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาค โดยเฉพาะในด้านแรงงาน ผลกระทบทางสังคม และสิทธิมนุษยชน ธุรกิจที่มีความโปร่งใสและข้อมูลในส่วนนี้ รวมถึงผู้ที่เข้าใจและดำเนินการตามสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลระดับโลกที่มี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้เพื่อเข้าถึงเงินทุนภายใต้เงื่อนไขที่เป็นประโยชน์และสร้างความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



จาก ‘เจตนาที่ดี’ สู่ ‘การสร้างคุณค่า’

ความสนใจต่อประเด็น ESG ที่เพิ่มขึ้นเป็นวงกว้างทั่วทั้งภูมิภาค สร้างโอกาสที่สำคัญในการใช้ ESG เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างคามยืดหยุ่นทางธุรกิจ แผนงานรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และวิสัยทัศน์เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ดิจิทัล ธุรกิจที่เร่งจัดการเรื่องความโปร่งใสจะสร้างความโดดเด่นและความแตกต่างทางการตลาดได้ดีกว่า และมีความสามารถในการจัดการผลกระทบด้านสภาพภูมิอากาศและประเด็นทางสังคมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ผู้นำควรมีความมุ่งมั่นและดำเนินกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติได้จริง:

กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ESG เชื่อมโยงกับข้อเสนอด้านคุณค่าของพนักงาน และแสดงจุดยืนเพื่อประโยชน์สาธารณะ

ESG คือตัวสร้างความแตกต่าง และยังเป็นวิธีที่ธุรกิจสามารถรับรองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง จากการยอมรับและวิสัยทัศน์ไปสู่การนำไปปฏิบัติและการดำเนินการ ต้องอาศัยความเข้าใจสถานะ เป้าหมาย และวิธีการ การทำความเข้าใจในเรื่องนี้และการสื่อสารกับลูกจ้างถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ จะช่วยให้ธุรกิจยอมรับตลาดแรงงานมากความสามารถที่มีการแข่งขันสูงและทำหน้าที่เป็นตัวเร่งในการปรับวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ วิสัยทัศน์จะช่วยให้พัฒนาคุณค่าของพนักงาน สนับสนุนรูปแบบการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กรที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ จุดยืนสาธารณะเกี่ยวกับค่านิยมทางสังคมที่เกี่ยวข้องมากที่สุดซึ่งเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ บริการ และคุณค่าของพนักงาน มีความสำคัญต่อการจัดการและรักษาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ใช้เครื่องมือด้านสภาพภูมิอากาศเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยง ลงทุนในระบบนิเวศข้อมูล (data ecosystem) และปรับเปลี่ยนพอร์ตลงทุน

80% ของปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในห่วงโซ่อุปทานของบริษัทหนึ่ง ๆ มาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเพียง 20% ธุรกิจต้องมุ่งมั่นที่จะทำความเข้าใจและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านการปรับพอร์ตลงทุนและการทำงานในเชิงรุกตลอดห่วงโซ่อุปทาน บริษัทที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานไปสู่พลังงานสะอาด หรือกลุ่มธุรกิจที่อยู่บนเส้นทางการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์อยู่แล้วสามารถใช้ข้อมูลเพื่อค้นหาตัวทำปฏิกิริยาและตัวเร่งปฏิกิริยาได้ สิ่งสำคัญอีกอย่าง คือ การประเมินความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงทางกายภาพจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เครื่องมือประเมินผลกระทบ จะรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจและการปฏิบัติงาน โดยกำหนดผลกระทบของการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงพอร์ตลงทุนตามเกณฑ์ ESG รวมถึงการปล่อยมลพิษ การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) แนวปฏิบัติด้านแรงงาน และสวัสดิการสังคม ล้วนช่วยให้ผู้นำตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทำความเข้าใจการแลกเปลี่ยน (trade-offs) และระบุโอกาส ระบบนิเวศข้อมูลที่เป็ระเบียบและมีคุณภาพสูง ทำให้เกิดความมั่นใจและการรายงานที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบได้ดียิ่งขึ้น เพิ่มความตระหนักในความเสี่ยง และสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสให้กับชุมชนและตลาด

ตระหนักถึงความสามารถในการสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ

การเปลี่ยนผ่านไปสู่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ที่เร็วขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ ทำได้ด้วยการลงทุนจากภาคเอกชน ธุรกิจที่มีความมุ่งมั่นด้าน ESG และจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มีต้นทุนที่ต่ำกว่าและโอกาสที่ดีกว่าจากนักลงทุน และอาจได้รับสิทธิในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์และบริการของตนในระดับที่ดีกว่า และดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถไว้ ผ่านการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไปสู่ ESG ได้มาถึงแล้ว ความต้องการทางสังคมและโอกาสทางธุรกิจกำลังมาบรรจบกันเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีที่บริษัทต่าง ๆ ออกแบบกลยุทธ์ ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ สร้างความแตกต่างในตลาดการลงทุน และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ESG สามารถช่วยเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นโอกาส ความซับซ้อนให้กลายเป็นความชัดเจน และปัญหาให้เป็นศักยภาพได้ ด้วยสิ่งนี้ เราสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยความสำเร็จที่วัดผลได้ และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนซึ่งกระตุ้นการเติบโตควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคม



ธุรกิจเอเชียแปซิฟิกยังคงอยู่ในจุดเปลี่ยนที่สำคัญ: ต้องเปลี่ยนจากการรายงานเพื่อให้ตน ‘ดูดี’ ไปสู่ความเชื่อที่มุ่งเน้นการปฏิรูปไปสู่การสร้างมูลค่า ซึ่งรวมถึงแนวคิดด้าน ESG และการสร้างสรรค์กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ ‘เพื่อทำดี’ และส่งมอบผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ไอวี คัว
หัวหน้าส่วนงาน ESG ของ PwC ประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ออสเตรเลีย



อินเดีย

เดินหน้าไปด้วยกัน ตั้งแต่ตอนนี้

ในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา เอเชียแปซิฟิกได้รับประโยชน์จากปัจจัยพื้นฐานที่แข็งแกร่ง อีกทั้งยังมีศักยภาพในการปรับตัวเพื่อเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ในอดีต นอกจากนี้ เศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวได้ช่วยยกระดับความมั่งคั่งให้เกิดขึ้นทั่วทั้งภูมิภาค แต่อย่างไรก็ดี เมื่อเผชิญกับภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเติบโตและความไม่แน่นอนของโลกในปัจจุบัน ธุรกิจ ในเอเชียแปซิฟิก จะต้องมีการตัดสินใจเชิงรุกที่มีความรอบคอบ รวมทั้งต้องวางแผนในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตอย่างเท่าเทียมและยกระดับความสามารถในการแข่งขันและความยืดหยุ่นของภูมิภาค

ทั้งนี้ ความท้าทายของผู้นำธุรกิจ ถือได้ว่ามีความน่ากลัวไม่น้อย เพราะพวกเขาจะต้องสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ที่ยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายซึ่งมีผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกันเสมอไป นอกจากนี้ พวกเขาจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพื่อใช้เวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งในการปฏิบัติเช่นนั้นได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบของสิ่งที่กำลังตัดสินใจตลอดห่วงโซ่มูลค่าทั้งหมด ความสำเร็จในโลกปัจจุบัน ต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าปรับตัว และพัฒนาตัวเองอย่างรวดเร็ว รวมถึงร่วมมือร่วมแรง และสร้างความไว้วางใจและความยืดหยุ่น ตลอดจนให้ความสำคัญกับห่วงโซ่อุปทาน การเติบโตขององค์กรระดับภูมิภาค เศรษฐกิจดิจิทัล กำลังแรงงาน และภูมิทัศน์ของแนวคิด ESG โดยห้าเสาหลักทั้งหมดนี้ คือ ความท้าทายหลักสำหรับผู้นำ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสที่ยิ่งใหญ่ เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะสามารถสร้างความแตกต่างและผลกระทบที่ยั่งยืนได้

ในประวัติศาสตร์ แทบจะไม่มีผู้นำธุรกิจใดที่ต้องรับมือกับความท้าทายจำนวนมากมายมหาศาลซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและมีความซับซ้อนมากขึ้น เรา กำลังเผชิญกับโลกแห่งความเป็นจริงใหม่ และหนทางข้างหน้าที่เราได้เดินไป ด้วยเส้นทางที่คดเคี้ยว ซึ่งตอกย้ำถึงความจำเป็นในการร่วมมือกัน ดังนั้น ธุรกิจจะต้องพลิกโฉมเพื่อขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความเจริญรุ่งเรือง เพื่อนำพาภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกไปสู่อนาคต ในฐานะชุมพลทางเศรษฐกิจที่ยืดหยุ่นและยั่งยืนที่สุดในโลก

ถึงเวลาของเอเชียแปซิฟิกในการรับมือต่อโลกแห่งความเป็นจริงใหม่

เราต้องลงมือปฏิบัติเดี๋ยวนี้



ผู้เขียนนำรายงาน

Michael McKenzie

Director | Global Alignment
michael.k.mckenzie@pwc.com

Kelly Garayoa Sánchez

Director | Asia Pacific Strategy
kelly.a.garayoa.sanchez@pwc.com

Michelle Arnold

Manager | Global Alignment
michelle.l.arnold@pwc.com

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

David Brown

Asia Pacific Deals Leader
d.brown@hk.pwc.com

Kirsty Haymon

Asia Pacific ESG Social Leader
kirsty.haymon@pwc.com

Ivy Kuo

Asia Pacific ESG Leader
ivy.ws.kuo@cn.pwc.com

Vishy Narayanan

Asia Pacific Chief Digital &
Information Officer
vishy.narayanan@pwc.com

Jeremy Prepisci

Asia Pacific ESG Sustainable
Supply Chain Lead
jeremy.prepisci@hk.pwc.com

Sean Purdie

Asia Pacific ESG Energy
Transition Leader
sean.purdie@pwc.com

Norah Seddon

Asia Pacific People & Organisation
Leader
norah.seddon@pwc.com

Richard Skinner

Asia Pacific Deals, Strategy &
Operations Leader
richard.skinner@pwc.com

Luke Soon

Asia Pacific Digital Products
luke.soon@pwc.com

David Wijeratne

International Growth Practice Leader
david.wijeratne@pwc.com

หัวหน้าประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

Raymund Chao

PwC Asia Pacific and China Chairman
raymund.chao@cn.pwc.com

Christopher Kelkar

PwC Asia Pacific Vice Chairman,
Operations and Global Alignment Leader
christopher.s.kelkar@hk.pwc.com

Sridharan Nair

PwC Asia Pacific Vice Chairman, Markets
sridharan.nair@pwc.com

ออสเตรเลีย

Tom Seymour
Chief Executive Officer
tom.seymour@pwc.com

Pete Calleja
Markets Leader
pete.calleja@pwc.com

David McKeering
Markets Leader
david.mckeering@pwc.com

Kristin Stubbins
Markets Leader
kristin.stubbins@pwc.com

สาธารณรัฐประชาชนจีน

Raymund Chao
Chairman
raymund.chao@cn.pwc.com

Thomas Leung
Markets Leader
thomas.w.leung@cn.pwc.com

อินเดีย

Sanjeev Krishan
Chairman
sanjeev.krishan@pwc.com

Vivek Prasad
Markets Leader
vivek.prasad@pwc.com

อินโดนีเซีย

Eddy Rintis
Territory Senior Partner
eddy.rintis@pwc.com

Ay Tjhing Phan
Markets Leader
ay.tjhing.phan@pwc.com

ญี่ปุ่น

Koichiro Kimura
Group Chairman
koichiro.kimura@pwc.com

Yukinori Morishita
Markets Leader
yukinori.morishita@pwc.com

มาเลเซีย

Soo Hoo Khoo Yean
Territory Senior Partner
khoo.yean.soo.hoo@pwc.com

Sundara Raj
Markets Leader
sundara.raj@pwc.com

นิวซีแลนด์

Mark Averill
Chief Executive Officer
mark.averill@pwc.com

Joanne Robinson
General Manager Markets
jo.n.robinson@pwc.com

ฟิลิปปินส์

Roderick Danao
Chairman
roderick.danao@pwc.com

Mary Jade Roxas
Markets Leader
jade.roxas@pwc.com

สิงคโปร์

Marcus Lam
Chairman
marcus.hc.lam@pwc.com

Kok Weng Sam
Markets Leader
kok.weng.sam@pwc.com

เกาหลีใต้

Hoonsoo Yoon
Chief Executive Officer, Samil PwC
hoonsoo.yoon@pwc.com

Daniel (Sang-Soo) Yoo
Markets Leader, Samil PwC
sang-soo.yoo@pwc.com

สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

Joseph Chou
Chairman & Chief Executive Officer
joseph.chou@pwc.com

Patrick Tuan
Markets Leader
patrick.tuan@pwc.com

ไทย

Chanchai Chaiprasit
Chief Executive Officer
chanchai.chaiprasit@pwc.com

Paiboon Tunkoon
Markets Leader
paiboon.tunkoon@pwc.com

เวียดนาม

Van Dinh Thi Quynh
Country Senior Partner
dinh.quynh.van@pwc.com

David Tay
Markets Director
david.tay@pwc.com



© 2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 152 countries with nearly 328,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

www.pwc.com/asiapacific