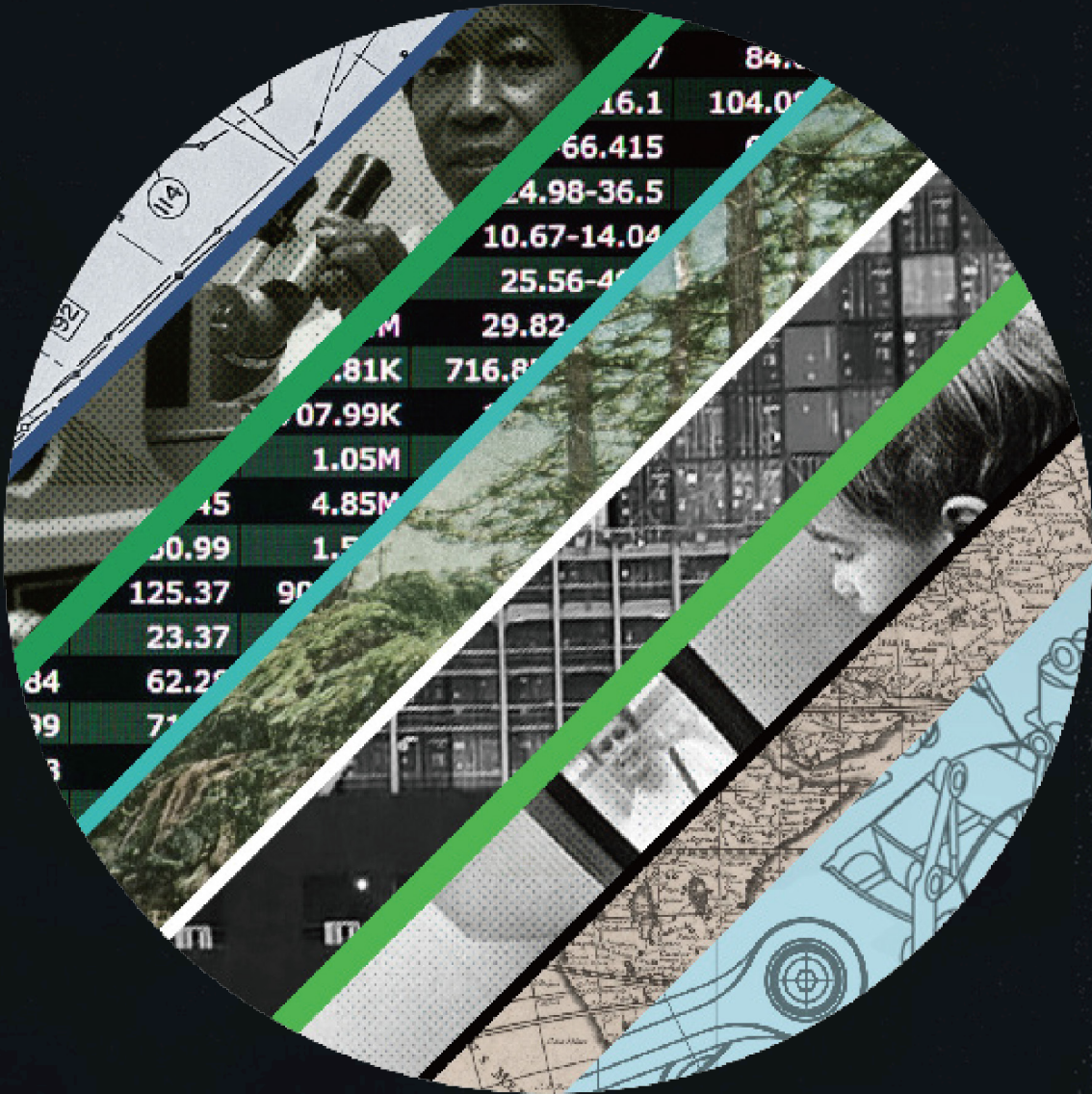


Deloitte.
Private



แรงกระตุ้นจากภาวะวิกฤต:
ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง
มุมมองสำหรับธุรกิจเอกชนจากทั่วโลก



เกี่ยวกับรายงานผลสำรวจ

รายงานผลสำรวจของดีลอยด์ฉบับนี้ ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นโดย OnResearch ซึ่งเป็นบริษัทวิจัยการตลาด ระหว่างวันที่ 21 มกราคม ถึง 9 มีนาคม พ.ศ. 2564 โดยได้ทำการรวบรวมแบบสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารของบริษัทที่มีรายได้ต่อปีระหว่าง 10 - 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ทั่วโลกจำนวน 2,750 แห่ง เกี่ยวกับความคาดหวัง ประสบการณ์ และแผนงานในการเพิ่มศักยภาพความแข่งขันในสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน

บริษัทที่ร่วมสำรวจความคิดเห็นจำนวนร้อยละ 91 เป็นบริษัทเอกชน และร้อยละ 9 เป็นบริษัทที่จดทะเบียนและซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ ร้อยละ 43 ของบริษัทเอกชนถือหุ้นโดย Private Equity ร้อยละ 23 ของบริษัทเอกชนถือหุ้นภายในครอบครัว ร้อยละ 17 ถือหุ้นโดยบุคคลใกล้ชิดที่ไม่ใช่ครอบครัว ร้อยละ 6 มีผู้ร่วมทุนเป็น venture capital และร้อยละ 2 เป็นรัฐวิสาหกิจ

ผู้เข้าร่วมตอบแบบสำรวจความคิดเห็นจำนวนร้อยละ 50 เป็น เจ้าของกิจการ กรรมการบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูง จำนวนที่เหลือเป็นผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าหน่วยธุรกิจ หัวหน้าฝ่าย กรรมการบริหาร

บริษัทที่เข้าร่วมตอบแบบสำรวจมาจากภาคส่วนกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งภาคสินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าอุตสาหกรรม ภาคเทคโนโลยี ภาคการสื่อสารและโทรคมนาคม ภาคการบริการทางการเงิน ภาคพลังงานและทรัพยากร รวมถึงภาควิทยาศาสตร์เพื่อชีวิตและบริการสุขภาพ

ในบางกรณีข้อมูลที่แสดงในกราฟอาจจะไม่ได้มีผลรวมเต็มจำนวนร้อยละ 100 เนื่องจากการปัดตัวเลข หรือบางคำถามที่สามารถเลือกคำตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

สารบัญ

วิกฤตโควิด-19 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจเอกชน	4
มุ่งไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว	6
ดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงจากโควิด-19	10
คาดการณ์การฟื้นตัว	12
วางแผนอัตราค่าจ้าง	16
เปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	19
ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) และความไว้วางใจ (Trust)	23
เตรียมองค์กรพร้อมรับความท้าทาย	25
อ้างอิง	26
ติดต่อเรา	28

วิกฤตโควิด-19 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจเอกชน

มนุษย์ได้เรียนรู้ตลอดระยะเวลาหลายศตวรรษที่ผ่านมาว่า อุปสรรคนำไปสู่การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การต่อสู้ระหว่างมนุษย์กับดั่งงมหันฝรั่งอันยาวนานทั่วโลก ศัตรูพืชชนิดนี้กลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่ฝูงดั่งงมทำลายพืชผล ไม่ว่าจะในแถบตะวันตกกลางของสหรัฐอเมริกาช่วงคริสต์ศตวรรษ 1860 ในฝรั่งเศสช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 หรือ การแพร่กระจายของดั่งงมชนิดดั่งกล่าวไปยังทวีปยุโรปและเอเชียในเวลาต่อมา มนุษย์ต้องคิดค้นและพัฒนาวิธีการรับมือกับศัตรูพืชที่มีวิวัฒนาการกลไกการป้องกันตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงวิวัฒนาการการเกษตรแบบใหม่ จนสุดท้าย มนุษย์ก็สามารถทำให้ผลผลิตมันฝรั่งทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความสามารถในการปรับตัวและปรับตัวของมนุษย์

ความสามารถในการตอบสนอง และฟื้นตัวจากวิกฤต (Resilience) เป็นแนวคิดสำคัญอันเป็นแรงสนับสนุนให้เกิดความพยายามเพื่อนำองค์กรก้าวออกมาจากวิกฤตได้อย่างสง่างาม

ธุรกิจทั่วโลกต่างรับมือกับภาวะวิกฤตในปัจจุบันด้วยความมุ่งมั่นและเร่งด่วน กล่าวคือการระบาดใหญ่ของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) อาจถือเป็นวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ยุคใหม่ โดยไม่เคยมีวิกฤตการณ์ใดเป็นเหตุให้ธุรกิจทั่วโลกต้องเร่งพัฒนาตนเองเท่าครั้งนี้ ผู้นำธุรกิจต่างพยายามตอบสนอง ฟื้นฟู และดำรงสถานะกิจการของตนเพื่อให้สามารถเติบโตต่อไปหลังจากภาวะวิกฤตนี้ผ่านพ้นไป

การสำรวจความคิดเห็นของบริษัเอกชนทั่วโลกครั้งล่าสุด โดย ดีลอยท์ โพรเวก ซีให้เห็นว่าผู้บริหารในทุกภูมิภาคทั่วโลกอาศัยภาวะวิกฤตในครั้งนี้เป็นแรงกระตุ้นเพื่อเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรอบด้านอย่างแท้จริง ทั้งในแง่ของวิธีการดำเนินงานและการดำรงชีวิต โดยมี การเพิ่มการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในธุรกิจ เพื่อเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและกระบวนการทางธุรกิจ การพัฒนาวัฒนธรรมที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงให้เสร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็วและทำการประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ การมีหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ รวมไปถึงการแสวงหาโอกาสในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของเครื่องจักรอุปทานและขยายตลาด นอกจากนี้ กลุ่มผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) มากกว่าการแสวงหาผลกำไร (Profit) มากยิ่งขึ้น การมองหาแนวทางเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียของตน รวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่เกี่ยวกับวิธีการและแนวทางในการดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่า หนะที่โลกหมุนช้าลง การเปลี่ยนแปลงกลับรวดเร็วยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความรวดเร็วเพียงประการเดียวไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จ จากการสำรวจความคิดเห็นพบว่า ผู้บริหารบริษัทเอกชนบางรายได้รับแรงผลักดันจากการระบาดใหญ่ในครั้งนี้มากกว่าผู้บริหารรายอื่น ความสามารถในการตอบสนองและฟื้นตัวจากวิกฤต (Resilience) เป็นแนวคิดสำคัญอันเป็นแรงสนับสนุนให้เกิดความพยายามเพื่อนำองค์กรก้าวออกมาจากวิกฤตได้อย่างสง่างาม รายงานผลสำรวจฉบับนี้ตั้งต้นด้วยคำถามว่า ผู้บริหารเหล่านั้นใช้วิธีการใดในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญและเพื่อเติบโตในอนาคต รวมไปถึง ปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิกฤตการณ์ในปัจจุบัน

จากชุดคำถามในแบบสำรวจความคิดเห็นของปีนี้ พบว่า บริษัทเอกชนหลายแห่งมีความเห็นว่าองค์กรของตนกำลังดำเนินการเพื่อสร้างความสามารถในการตอบสนองและฟื้นตัวด้วยการพิจารณาบทบาทของวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจขององค์กรดังกล่าว อีกด้วย องค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองและฟื้นตัว (Resilient Organization) ก็จะมีความมั่นใจและมีความพร้อมในอนาคตมากกว่า มีแนวโน้มที่จะทำการลงทุนเพื่อย้ายการเติบโตสูงขึ้น และมีการให้ความสำคัญและพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) และบทบาททางสังคมที่กว้างไกลยิ่งขึ้น

เนื้อหาในรายงานฉบับนี้จะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่เห็นว่าตนมีระดับ Resilience มากที่สุดและบริษัทที่เชื่อว่าตนยังต้องพัฒนา Resilience อยู่ (โปรดดูวิธีการรวบรวมคะแนน) โดยมีการตั้งคำถามต่อผู้บริหารในแต่ละมุมมองที่สำคัญ พร้อมทั้งแสดงข้อมูลเชิงลึกและความเห็นที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์นี้จากผู้เชี่ยวชาญของดีลอยท์ ทั้งนี้ เนื้อหาและความเห็นบางส่วนมีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากโรคระบาดใหญ่ ในขณะที่เนื้อหาและความเห็นบางส่วนจะเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ในอนาคตที่องค์กรต่าง ๆ ยังคงรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้น รวมถึงเนื้อหาที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทเอกชนและสังคม ผลกระทบต่อสังคมและการดำเนินการเกี่ยวกับชุมชนสัมพันธ์



เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะมีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ท่าน โดยเราจะปฏิบัติตามพันธกิจในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์และจะพยายามอย่างเต็มที่เพื่อนำเสนอข้อมูลและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ให้แก่ท่าน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อไป

Nathalie Tessier
นาตาลี ทิสสิเออร์

มุ่งไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

จากผลสำรวจความคิดเห็นในปีที่ผ่านมา บริษัทเอกชนในทุกภูมิภาคมีความพยายามมากขึ้นในการปรับเปลี่ยนองค์กรของตน ผู้บริหารธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจความคิดเห็นระบุว่า บริษัทของตนได้เร่งดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรและกระบวนการทางธุรกิจด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ การวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) การหันมาให้ความสนใจกับเรื่องสำคัญอื่น ๆ อาทิ การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน หรือการดำเนินการอื่นใด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีเปลี่ยนแปลงสูงในปัจจุบัน

ความสามารถในการตอบสนอง พืชตัว กลับสู่ภาวะปกติ หรือแม้กระทั่งเติบโตออกจากวิกฤตในครั้งนี้ เรียกว่า Resilience บริษัทเอกชนมีข้อได้เปรียบอย่างมาก ทั้งในเรื่องความคล่องตัวและการมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว ซึ่งข้อดีเหล่านี้ ทำให้หลายบริษัทสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี ผลการสำรวจในปีนี้แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมหลายแห่งได้เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านตามแผนงานที่วางไว้ก่อนหน้านี้แล้ว มิใช่เป็นการเริ่มต้นจากศูนย์ โดยการระบาดของโควิด-19 เป็นเหตุให้เร่งการดำเนินการดังกล่าวให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

กล่าวตามข้อเท็จจริงแล้ว บริษัทอาจไม่มีความได้เปรียบในการผ่านพ้นวิกฤตการณ์ครั้งนี้ไปได้ หากไม่เคยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ระยะยาวและมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ลักษณะงานในอนาคต ทักษะแรงงานที่สำคัญในอนาคต การคล่องตัวในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต อีกทั้ง หากปราศจากการสื่อสารและความโปร่งใส ความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กรอาจไม่ราบรื่น ซึ่งการสื่อสารและความโปร่งใสนั้น ทำให้ผู้นำองค์กรสามารถเข้าถึงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานทุกระดับ เมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญใจ ผู้นำก็ควรตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นอกเห็นใจร่วมกับหลักเหตุและผล หรือที่เรียกกันว่า การตัดสินใจด้วยสมองและหัวใจ ซึ่งมักพบเห็นได้จากผู้นำที่มีคุณลักษณะ Resilience ¹

ในรายงาน 2021 Resilience ของดีลอยท์ มีการระบุถึงคุณสมบัติและแนวคิดขององค์กรที่มีความเป็น Resilience โดย Resilient Organization จะมีความสามารถรับมือกับปัญหาที่ไม่คาดคิดต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ มีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทาย ความสามารถในการปรับตัว การให้ความร่วมมือ ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบ

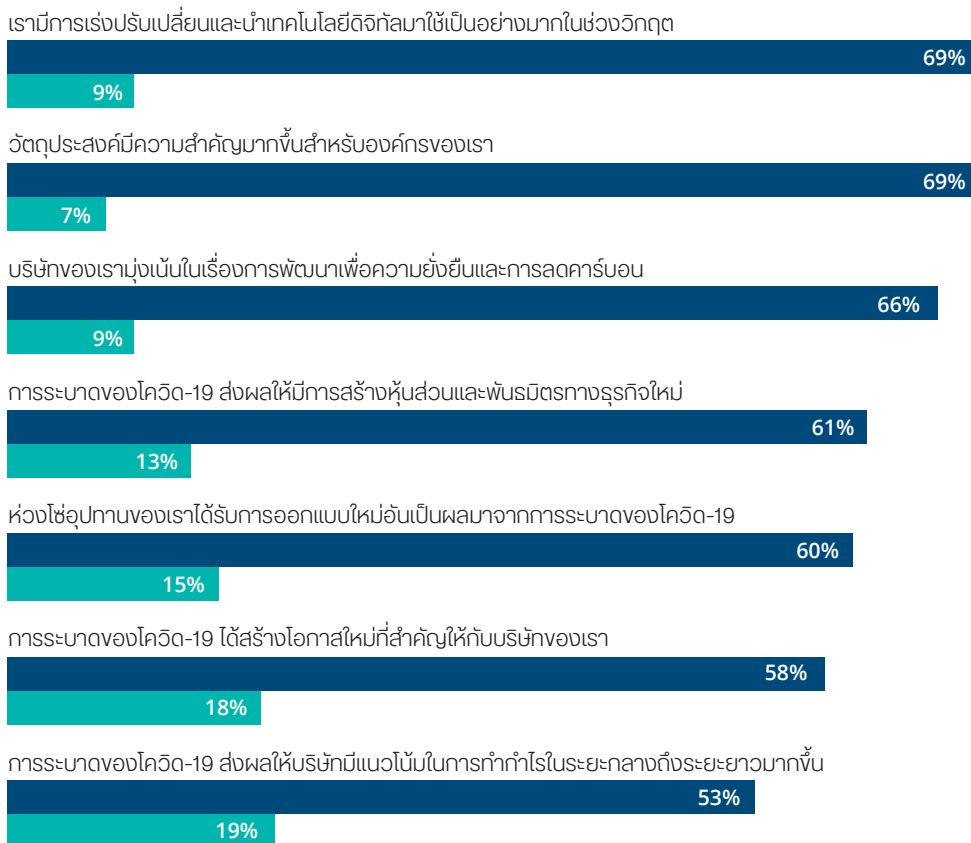
ผลการสำรวจในปีนี้แสดงให้เห็นว่า
กิจกรรมหลายแห่งได้เริ่มดำเนินการ
เปลี่ยนแปลงในหลายด้านตามแผนงาน
ที่วางไว้ก่อนหน้านี้แล้ว มิใช่เป็นการ
เริ่มต้นจากศูนย์ โดยการระบาดของ
ของโควิด-19 เป็นเหตุให้เร่งการดำเนินการ
ดังกล่าวให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

แผนภาพที่ 1

ผลกระทบจากโควิด-19

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้หรือไม่

■ เห็นด้วย/ เห็นด้วยอย่างมาก ■ ไม่เห็นด้วย/ ไม่เห็นด้วยอย่างมาก



แบบสำรวจความคิดเห็นฉบับนี้เป็นการต่อยอดจากแนวคิดดังกล่าวโดยมีการขอให้ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นแสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบเจ็ดประการของ Resilient Organization²

- **กลยุทธ์** : กำหนดแผนงานและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
- **การเติบโต** : ให้ความสำคัญกับลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ และเพิ่มรายได้
- **การดำเนินการ** : เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัย
- **เทคโนโลยี** : เร่งการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจ
- **แรงงาน** : ปรับเปลี่ยนลักษณะงาน แรงงาน และสถานที่ทำงาน
- **เงินทุน** : บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน โครงสร้างเงินทุน และโครงสร้างธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- **สังคม** : ดูแลรักษาและรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสังคม

จากผลสำรวจความคิดเห็น พบว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ เป็นรากฐานสำหรับการสร้าง Resilient Organization เพื่อให้สามารถตอบสนองและฟื้นตัวจากวิกฤตในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารเชื่อว่าในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด การเติบโตและเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับ Resilient Organization และตระหนักถึงความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายให้สอดคล้องกัน การลงทุนในทรัพยากรบุคคลขององค์กร การสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานะเงินทุน และการบริหารจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยเช่นกัน

ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นส่วนใหญ่มีการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว โดยมีความสำเร็จคืบหน้าไปแล้วอย่างน้อยครึ่งหนึ่งจากแผนงาน และบางบริษัทระบุว่าได้ดำเนินการสำเร็จสุดแล้ว ทั้งนี้ ในระหว่างการให้คะแนนแก่บริษัทแต่ละแห่งเกี่ยวกับการมีองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ (โปรดดูวิธีการรวบรวมคะแนน) ดังกล่าว เราพบข้อสังเกตความแตกต่างที่น่าสนใจและที่สำคัญว่าบริษัทที่มีความคืบหน้าในการสร้าง Resilience มากที่สุด มีความเห็นว่าแนวโน้มการเติบโตในระยะสั้นของบริษัทมีทิศทางที่เป็นบวกมากขึ้น รวมถึงมีแผนการเพิ่มอัตรากำลังแรงงานหรือแผนการเข้าดำเนินการซื้อกิจการ และให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

แผนภาพที่ 2

การสร้างความสามารถในการตอบสนองและฟื้นตัวจากวิกฤต

บริษัทของท่านมีความคืบหน้าอย่างไรในการสร้างความสามารถในการตอบสนองและฟื้นตัวจากวิกฤตในองค์กรประกอบเหล่านี้

- ดำเนินการเสร็จสิ้น
- ดำเนินการไปแล้วประมาณร้อยละ 50
- เริ่มดำเนินการ
- มีแผนงาน แต่ยังไม่เริ่มดำเนินการ
- ยังไม่มีแผนงาน

กลยุทธ์: กำหนดแผนงานและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง



การเติบโต: ให้ความสำคัญกับลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ และเพิ่มรายได้



การดำเนินการ: เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัย



เทคโนโลยี: เร่งการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจ



แรงงาน: ปรับเปลี่ยนลักษณะงาน แรงงาน และสถานที่ทำงาน



เงินทุน: บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน โครงสร้างเงินทุน และโครงสร้างธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด



สังคม: ดูแลรักษาและรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสังคม



ข้อมูลเสริม: วิธีการรวบรวมคะแนน

เราทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารจากบริษัทเอกชนจำนวน 2,750 แห่งใน 33 ประเทศ ตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม ถึง 9 มีนาคม 2564 โดยขอให้ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นให้คะแนนสถานะของบริษัทของตนในการนำองค์ประกอบทั้งเจ็ดของ Resilience มาปรับใช้ภายในองค์กร โดยให้คะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่มีการวางแผนการดำเนินการ) ถึง 5 (นำมาปรับใช้สำเร็จ) ทั้งนี้ บริษัทเอกชนที่เข้าร่วมในการสำรวจความคิดเห็นครั้งนี้จะมีคะแนนรวมตั้งแต่ 7 ถึง 35 คะแนน กลุ่มบริษัทที่มีคะแนนสูงสุดตั้งแต่ 29 คะแนนขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 27 โดยเกือบทั้งหมดหรือร้อยละ 49 ได้คะแนนตั้งแต่ 22 ถึง 28 คะแนน และกลุ่มบริษัทที่มีคะแนนต่ำสุดตั้งแต่ 7-21 คะแนนคิดเป็นร้อยละ 24

ดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงจาก COVID-19

การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ก่อให้เกิดความวุ่นวายแก่บริษัทเอกชนทั่วโลกในเกือบทุกภาคส่วน ร้อยละ 60 ของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นเชื่อว่าห่วงโซ่อุปทานมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอันเป็นผลพวงโดยตรงจากการระบาดใหญ่ ทำให้เกิดแรงกดดันอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนจากการที่เส้นทางการค้าถูกตัดขาดเป็นการชั่วคราวส่งผลกระทบต่อความสามารถการผลิตลดลงอย่างมาก ทั้งนี้ ตามการคาดการณ์ในบทความ COVID-19: The recovery of organizations and supply chains ของดีลอยท์ หลายบริษัทมีการดำเนินการเพื่อกระชับความสัมพันธ์กับเครือข่ายคู่ค้า โดยให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพการดำเนินงาน การลดความซ้ำซ้อน และ Resilience³ โดยใช้ภาวะวิกฤตครั้งนี้เป็นโอกาสในการทำความเข้าใจการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์และเพิ่มการลงทุนในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารเครือข่ายคู่ค้ามากขึ้น เพื่อให้สามารถคาดการณ์ ตระหนักถึง และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดได้ดียิ่งขึ้น

ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นเชื่อว่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจจะวงกว้างจากโรคระบาดใหญ่จะยังคงอยู่นานกว่าระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า อาจจะยาวนานเป็นเวลาหลายปี

การระบาดของโควิด-19 อาจมีส่วนช่วยเร่งรัดความพยายามในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ดีขึ้น แต่คงต้องรอเวลาสักระยะหนึ่งกว่าจะได้รับการประโยชน์ ดังเช่นเหตุการณ์เรือสินค้าเกยฝั่งวางลำคลองสุเอซ สร้างความเสียหายต่อการค้าทั่วโลก มูลค่าราวหมื่นล้านเหรียญสหรัฐต่อวัน เนื่องจากความล่าช้าที่เกิดขึ้นกับเรือเกือบ 400 ลำ ทำให้เห็นว่าบริษัทจำนวนมากต้องพึ่งพาห่วงโซ่อุปทานที่มีการบริหารจัดการที่ดี⁴

ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นเชื่อว่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจวงกว้างจากโรคระบาดใหญ่จะยังคงอยู่นานกว่าระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า อาจจะยาวนานเป็นเวลาหลายปี โดยจัดลำดับให้ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโควิด-19 เป็นความกังวลสูงสุดภายในระยะเวลา 12 เดือนและ 36 เดือนข้างหน้า ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นในทวีปเอเชีย-แปซิฟิกมีความกังวลในเรื่องนี้สูงที่สุด ในขณะที่ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นทั่วโลกระบุว่าเงินสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการระบาดใหญ่เป็นรูปแบบความช่วยเหลือจากรัฐบาลที่สำคัญที่สุดและเป็นสิ่งจำเป็นในปีนี้เพื่อช่วยให้ธุรกิจคงการเติบโตได้

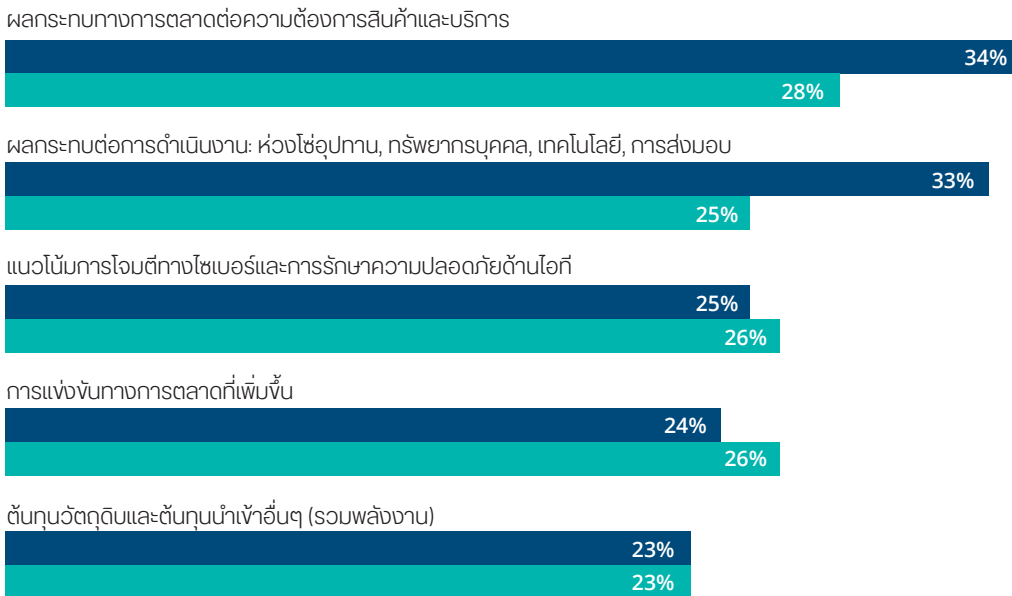
การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ไม่เพียงแต่เพิ่มปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทเอกชน ยังทำให้ลักษณะการดำเนินธุรกิจดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปจนก่อให้เกิดปัญหาในการวัดผลและการบริหารจัดการมากขึ้น การประเมินและวัดปริมาณผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานจากโควิด-19 ค่อนข้างตรงไปตรงมา แต่การวัดผลของปัจจัยความเสี่ยงบางประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภคหรือความต้องการของลูกค้า กระทำได้ยากและอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

แผนภาพที่ 3

ความเสี่ยงต่อการเติบโตของบริษัท

ความเสี่ยงห้าอันดับแรก

■ ในอีก 12 เดือนข้างหน้า ■ ในอีก 36 เดือนข้างหน้า



นอกจากปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับโควิด-19 ที่เห็นได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้นำองค์กรยังต้องระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจมองไม่เห็นอย่างชัดเจนเช่นกัน จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ สภาพการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น แนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, and Governance - ESG) และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อการดำเนินงานมากขึ้น จะเห็นได้ว่าบริษัทต่าง ๆ มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามระดับ Resilience ของแต่ละบริษัท ตัวอย่างเช่น Resilient Organization มีความเห็นถึงความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การกำจัดคนกลางออกจากห่วงโซ่อุปทาน และความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์อยู่ในระดับสูงกว่าบริษัทที่มีระดับ Resilience น้อยกว่า

คำถามสำหรับผู้บริหาร:

- แนวทางและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของท่านเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหลังการเกิดการระบาดใหญ่โควิด-19
- ท่านใช้วิธีการใดในการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานเพื่อลดความซับซ้อนและ/หรือเพิ่มความยืดหยุ่น
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนอย่างไร
- องค์กรของท่านรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบระยะยาวอย่างไร
- การรักษาความปลอดภัยและการป้องกันระบบสารสนเทศจากภัยคุกคามทางไซเบอร์มีความสำคัญเพียงใดในองค์กรของท่าน

คาดการณ์การฟื้นตัว

การคาดการณ์การเติบโตของรายได้ที่ลดลงแม้เพียงเล็กน้อยในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้าสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอน ดังเช่น ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นร้อยละ 11 เชื่อว่าองค์กรของตนจะไม่มีกำไรเติบโตของรายได้ในปีซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5 จากการสำรวจความคิดเห็นเมื่อสองปีก่อน⁵

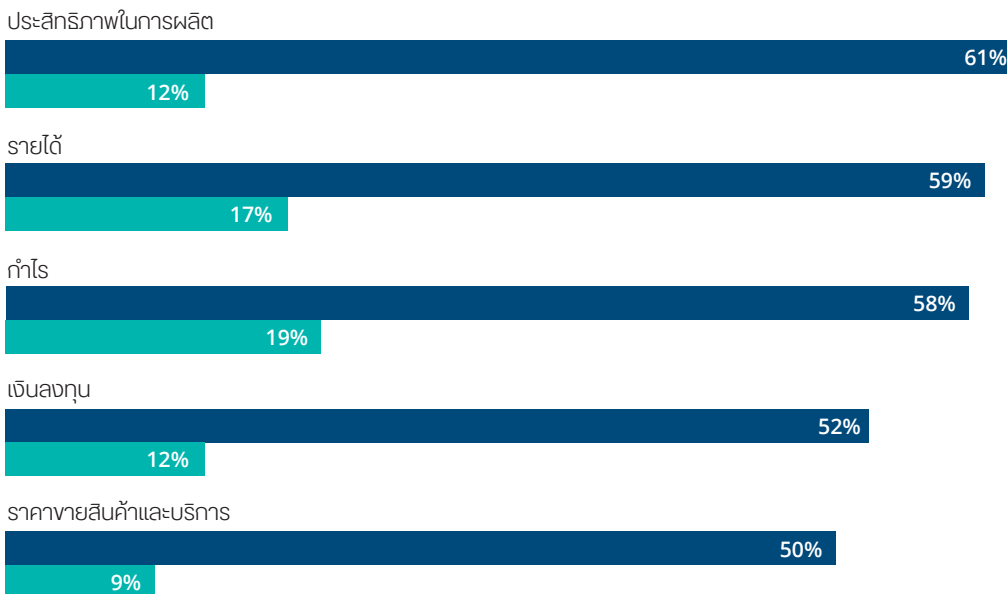
อย่างไรก็ตาม จากผลสำรวจความคิดเห็น พบว่าผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าองค์กรของตนจะฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์นี้ โดยกว่าสองในสามเชื่อมั่นอย่างมากว่าองค์กรของตนจะประสบความสำเร็จในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า และยังเชื่อว่าตัวเลขผลการดำเนินธุรกิจที่สำคัญจะดีขึ้น

กลุ่มบริษัทที่มีระดับ Resilience สูงที่สุดจะมีความเห็นในเชิงบวกมากกว่า โดยสามในสี่ของบริษัทเหล่านี้ คาดว่า ผลการดำเนินธุรกิจของตนจะดีขึ้น เพียงประมาณกึ่งหนึ่งของกลุ่มบริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำกว่า คาดว่าบริษัทของตนจะมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้น ทั้งนี้ บริษัทที่มีระดับ Resilience สูงมองศักยภาพการเติบโตในระยะยาวของตนในเชิงบวกยิ่งกว่า โดยร้อยละ 52 มีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูงในแนวโน้มธุรกิจของตนในระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีระดับ Resilience ต่ำกว่า ที่มี ความเชื่อมั่นเพียงร้อยละ 20

แผนภาพที่ 4

การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในตัวชี้วัดหลัก ภายใน 12 เดือนข้างหน้า

■ เพิ่มขึ้น/ เพิ่มขึ้นอย่างมาก ■ ลดลง/ ลดลงอย่างมาก



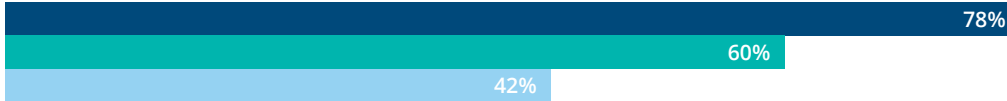
แผนภาพที่ 5

แนวโน้มตัวชี้วัดหลัก

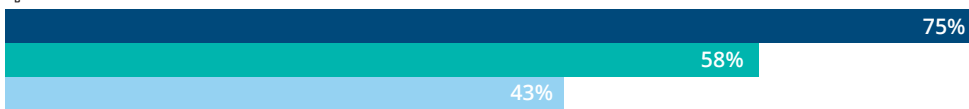
ความคาดหวังในช่วง 12 เดือนข้างหน้ากับระดับ Resilience

■ บริษัทที่มีระดับ Resilience สูง ■ บริษัทที่มีระดับ Resilience ปานกลาง ■ บริษัทที่มีระดับ Resilience ปานกลาง

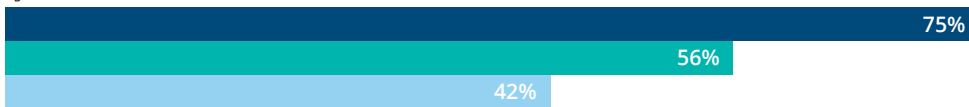
ผู้ตอบแบบสำรวจที่คาดหวังว่าประสิทธิภาพในการผลิตจะเพิ่มขึ้น



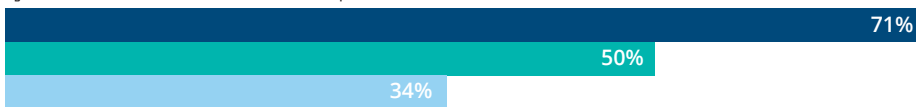
ผู้ตอบแบบสำรวจที่คาดหวังว่ารายได้จะเพิ่มขึ้น



ผู้ตอบแบบสำรวจที่คาดหวังว่ากำไรจะเพิ่มขึ้น



ผู้ตอบแบบสำรวจที่คาดหวังว่าเงินลงทุนจะเพิ่มขึ้น



ผู้ตอบแบบสำรวจที่คาดว่าราคายาสินค้าและบริการจะเพิ่มขึ้น



แผนภาพที่ 6

ระดับความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่นกับระดับ Resilience

■ ในอีก 12 เดือนข้างหน้า ■ ในอีก 36 เดือนข้างหน้า

ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience สูง มั่นใจในความสำเร็จ



ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience ปานกลาง มั่นใจในความสำเร็จ



ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำ มั่นใจในความสำเร็จ

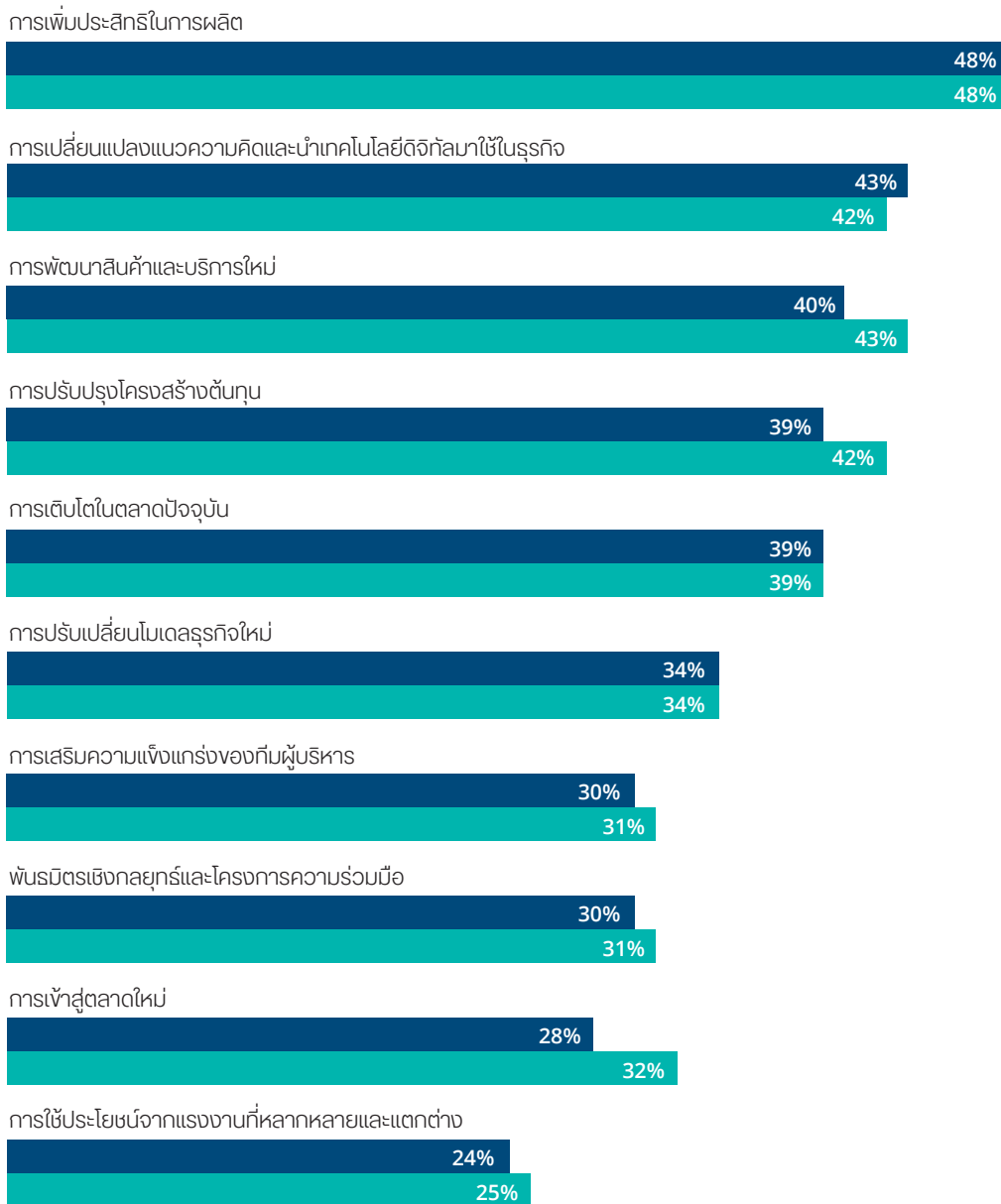


แผนภาพที่ 7

กลยุทธ์การเติบโต

กลยุทธ์การเติบโตหลักของบริษัทรู้จักคุณคืออะไร

■ ในอีก 12 เดือนข้างหน้า ■ ในอีก 36 เดือนข้างหน้า



ผลสำรวจโดยรวม พบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นสูงในความ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร และมอง ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเป้าหมายหลักและยังเป็นกลยุทธ์เพื่อการเติบโตที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กรใน 1 ปีข้างหน้าอีกด้วย โดยมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโต อันดับสอง แต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตอันดับหนึ่งในกลุ่ม บริษัทที่มีระดับ Resilience สูง ทั้งนี้ บริษัทที่มีระดับ Resilience สูงและบริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำนั้นไม่มีมุมมองเกี่ยวกับความ สำคัญการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในธุรกิจต่อการเติบโตที่แตกต่างกันถึงร้อยละ 18 ซึ่งเป็นความ แตกต่างระหว่างสองกลุ่มบริษัทที่พบมากที่สุดในการสำรวจ ความคิดเห็นครั้งนี้

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ กับการเติบโตจากภายใน (Organic Growth) และมองเป็นกลยุทธ์ การเติบโตหลักมากกว่าการควบรวมและซื้อกิจการ ผู้ตอบแบบ สำรวจความเห็นหลายรายระบุว่าบริษัทของตนมีความสนใจหรือ มีความสนใจค่อนข้างมากในการเข้าซื้อกิจการภายในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า ซึ่งมีคะแนนสูงกว่าคะแนนในการสำรวจในปี 2562 ถึงร้อยละ 10 ทั้งนี้ องค์กรที่มีระดับ Resilience สูงมีแนวโน้มที่จะดำเนินการดังกล่าวมากกว่าองค์กรที่มีระดับ Resilience ต่ำกว่า โดยการเข้าถึงตลาดใหม่ระดับโลก การขยายฐานลูกค้า และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เพิ่มขึ้นถือปัจจัยหลักอันเป็นแรง กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการดังกล่าว

ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทความ M&A and COVID-19: Charting new horizons ของดีลรอย์ การควบรวมและซื้อกิจการจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดแผนงานธุรกิจภายหลัง วิกฤตการณ์โควิด บริษัทต่าง ๆ จะปรับใช้กลยุทธ์ทั้งเชิงรุกและ เชิงรับเพื่อรักษาตลาดเดิม เร่งฟื้นตัว และก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาด การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนมีแนวโน้มที่จะเป็นหนึ่งในปัจจัยหลัก ในการเจรจาทางธุรกิจสำหรับอนาคตเพื่อให้การดำเนินการ สอดคล้องและบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) ขององค์กร⁶

นอกจากการควบรวมและซื้อกิจการแล้ว ร้อยละ 61 ของบริษัทที่ ตอบแบบสำรวจความคิดเห็น และ ร้อยละ 78 ของบริษัทที่มีระดับ Resilience สูง ตอบว่า การระบาดใหญ่ของโควิด-19 กระตุ้นให้ บริษัทมีหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ ในขณะที่ระบบนิเวศ ธุรกิจขยายตัว ธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจครอบครัว อาจต้องรับมือกับการสูญเสียอำนาจควบคุมกิจการในรูปแบบ ของพันธมิตรทางธุรกิจไป เป็นที่น่าสนใจว่า ผลสำรวจความ คิดเห็นของธุรกิจครอบครัวทั่วโลก พบว่า ร้อยละ 63 ระบุว่า สิ่งสำคัญที่กำลังเผชิญอยู่คือการรักษาความเป็นเจ้าของเหนือ ทรัพย์สินทางปัญญาของตน⁷

คำถามสำหรับผู้บริหาร:

- การแข่งขันในตลาดและ/หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผล กระทบต่อโมเดลธุรกิจของท่านอย่างไร
- เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างไรต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ให้แก่องค์กรของท่าน
- การควบรวมและซื้อกิจการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีบทบาท อย่างไรต่อกลยุทธ์การเติบโตต่อองค์กรของท่าน
- อะไรคือโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและขยายระบบ นิเวศธุรกิจ
- เงินทุนรูปแบบใดบ้างที่จะสามารถสนับสนุนการเติบโตตามเป้าหมายของท่าน



วางแผนอัตรากำลังพล

หนึ่งในความไม่แน่นอนที่สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลกในขณะนี้ คือ การฟื้นตัวของตลาดแรงงานที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดใหญ่โควิด-19 ซึ่งบริษัทต่าง ๆ ได้ปรับเปลี่ยนจำนวนแรงงานตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและความต้องการของลูกค้า รวมถึง วิธีการส่งมอบสินค้าในรูปแบบใหม่ ผลการสำรวจความคิดเห็นพบว่าบริษัทต่าง ๆ มีความระมัดระวังในการวางแผนการจ้างงานภายใน 12 เดือนข้างหน้า มีเพียงร้อยละ 11 ที่คาดว่าจะมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 8 คาดว่าการจ้างงานจะลดลง และที่เหลือร้อยละ 81 มีความเห็นแตกเป็นสามประเด็นระหว่างการรักษาระดับการจ้างงานในปัจจุบัน การจ้างตามสัญญาจ้างตามโครงการ หรือการจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้างงาน สิ่งที่น่าสนใจ คือ บริษัทที่มีระดับ Resilience สูงระบุว่าบริษัทมีแนวโน้มค่อนข้างมากที่จะทำการจ้างงานเพิ่มในปีถัดไป

นอกจากการบริหารกำลังคนภายใต้อุปสงค์ที่กำลังฟื้นตัวในปีหน้า บริษัทหลายแห่งยังพยายามกำหนดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานหลังจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 และปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรของตนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ใหม่ ทั้งนี้ ร้อยละ 71 ของผู้ตอบแบบสำรวจมีความคิดเห็นว่าการปรับเปลี่ยนลักษณะงาน กำลังคน และสภาพสถานที่ทำงานของตนมีความสำคัญหรือสำคัญมากต่อการสร้าง Resilience ภายในองค์กร

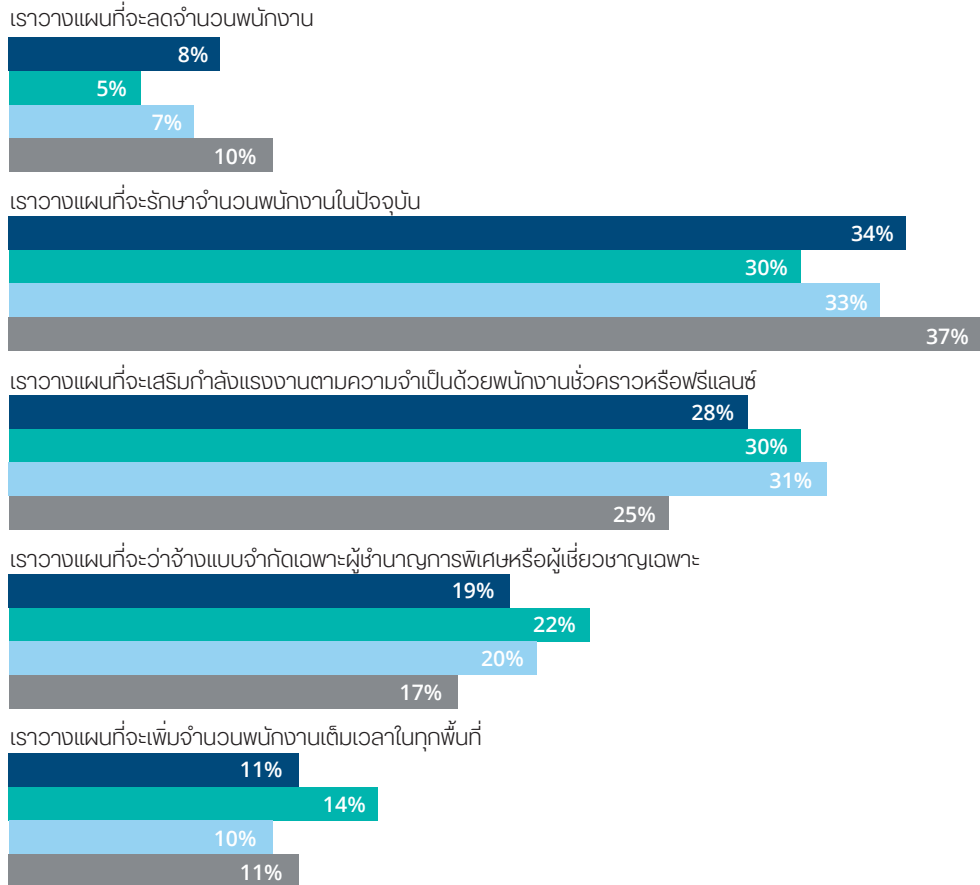
ผลการสำรวจ พบว่า บริษัทที่มีแนวคิดที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างที่สูงกว่ามีสัดส่วนรายได้เฉลี่ยจากนวัตกรรมที่มากกว่า รวมถึงมีผลประกอบการทางการเงินโดยรวมที่ดีกว่าบริษัทที่มีแนวคิดที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างที่ต่ำกว่า

แผนภาพที่ 8

แผนการจ้างงาน

ข้อความใดต่อไปนี้อธิบายแผนการจ้างงานปัจจุบันของบริษัทของคุณได้ดีที่สุด
คำตอบตามที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัท

■ ทั่วโลก ■ ทวีปอเมริกา ■ ทวีปเอเชีย ■ ทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา



แผนภาพที่ 9

Resilience และการจ้างงาน

ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจที่วางแผนจะจ้างงานแบบจำกัดหรือเพิ่มจำนวนพนักงานเต็มเวลา

ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **สูง**



ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **ปานกลาง**



ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **ต่ำ**



เมื่อบริษัทปรับเปลี่ยนเป้าหมายจากการฟื้นตัวเป็นเพื่อการเติบโต ก็จะทำให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต รายงาน 2021 Global Human Capital Trends ของดีลอยท์เปิดเผยว่า ธุรกิจชั้นนำต่าง ๆ เริ่มผนวกเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีเข้ากับการตอบสนองความต้องการของพนักงานการสร้างสุขภาพที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ และการกระจายอำนาจเพื่อให้ผู้ทำงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ส่งผลให้พนักงานมีความคิดว่าจะให้การสนับสนุนในเรื่องใดและอย่างไรแก่บริษัทมากขึ้น⁸

ผลสำรวจ พบว่า บริษัทเอกชนบางแห่งได้เริ่มดำเนินการในเรื่องนี้ โดยจัดให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานและปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agile) และมุ่งความสำเร็จของงานมากขึ้นด้วยโครงสร้างทีมงานขนาดเล็กกลาง มีความอิสระ แต่เน้นเรื่องการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสร้าง Resilience ให้แก่บริษัทอีกด้วย ทั้งนี้ ร้อยละ 19 ระบุว่าได้ปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานทั้งหมดภายในองค์กร ในขณะที่ร้อยละ 38 ระบุว่าได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาแล้วครั้งหนึ่ง

สิ่งที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่มีระดับ Resilience สูงคือ ความพยายามสร้างองค์กรให้สามารถเป็นตัวแทนของชุมชนได้ดียิ่งขึ้น ผลการสำรวจ พบว่า บริษัทที่มีแนวคิดที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างที่สูงกว่ามีส่วนรายได้เฉลี่ยจากนวัตกรรมที่มากกว่า รวมถึงมีผลประกอบการทางการเงินโดยรวมที่ดีกว่าบริษัทที่มีแนวคิดที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างที่ต่ำกว่า⁹ ทั้งนี้ กลยุทธ์แนวคิดที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำ เห็นว่า มีความสำคัญน้อยที่สุด ในขณะที่บริษัทที่มี Resilience สูง กลับให้ความสำคัญในกลยุทธ์ดังกล่าวค่อนข้างสูงมาก

คำถามสำหรับผู้บริหาร:

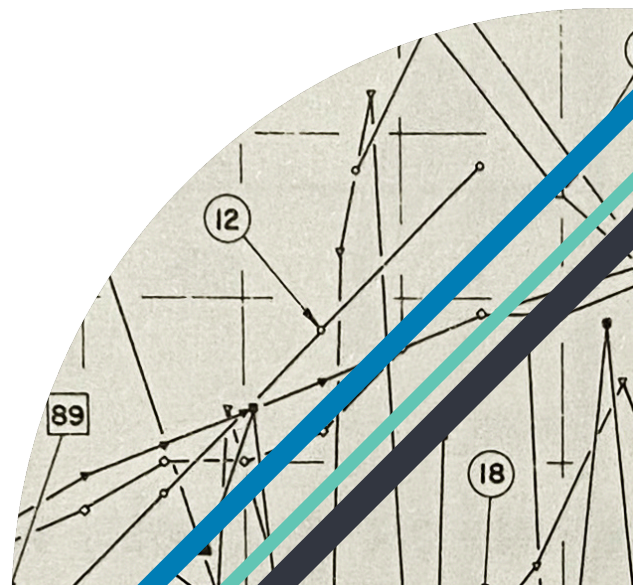
- โอกาสในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานของท่าน อยู่ตรงไหน และอะไรคือเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- กลยุทธ์การบริหารคนเก่งขององค์กรสะท้อนถึงสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ทั้งการทำงานนอกสำนักงาน และ/หรือแบบไฮบริดอย่างไร
- หลังการระบาดใหญ่ของโควิด-19 โอกาสในการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การเข้าร่วมโครงการ และการสร้างเครือข่าย จะเป็นอย่างไร
- ท่านมีกลยุทธ์การสนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างอย่างไร โดยเฉพาะโอกาสที่กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำ
- ท่านให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างไร

เปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

ผลการสำรวจ พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การเติบโตที่สำคัญเป็นอันดับสองในปีที่จะมาถึงและสำคัญเป็นอันดับสามในระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า ผู้บริหารคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากการลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้ ผู้บริหารเชื่อว่ากลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มความผูกพันกับลูกค้า กระตุ้นยอดขาย เพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ และลดต้นทุนอีกด้วย

เกือบ 7 บริษัทในทุก ๆ 10 บริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจความคิดเห็น ระบุว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจมีความรวดเร็วขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในระหว่างที่เผชิญกับภาวะวิกฤต

จากผลการสำรวจพบความชัดเจนประการหนึ่งว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจในหลายบริษัทมีความคืบหน้าและใกล้จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก่อนที่จะเกิดการระบาดใหญ่โควิด-19 เกือบ 7 บริษัทในทุก ๆ 10 บริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจความคิดเห็น ระบุว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจมีความรวดเร็วขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในระหว่างที่เผชิญกับภาวะวิกฤต ในขณะที่บริษัทกว่าหนึ่งในสี่ระบุว่าเริ่มดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19 บริษัทกว่ากึ่งหนึ่งระบุว่าได้เริ่มดำเนินดังกล่าวเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต หรือกำลังดำเนินการดังกล่าว บริษัทที่มีระดับ Resilience สูงมีแนวโน้มที่จะระบุว่าบริษัทดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจก่อนเกิดวิกฤตการณ์หรือกำลังดำเนินการกระบวนการดังกล่าวสูงกว่าบริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำเกือบถึงสองเท่า (ร้อยละ 80 ต่อร้อยละ 43)

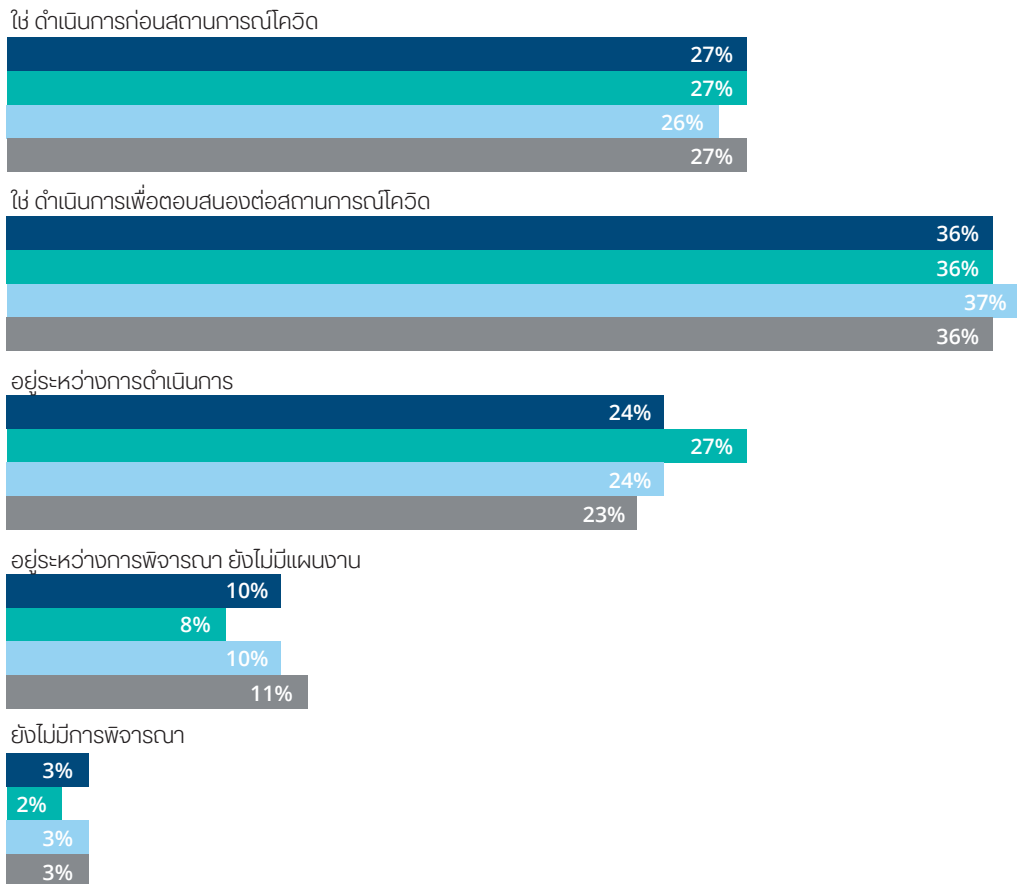


แผนภาพที่ 10

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจ

คุณได้ดำเนินการหรืออยู่ในขั้นตอนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจหรือไม่?

■ ทั่วโลก ■ ทวีปอเมริกา ■ ทวีปเอเชีย ■ ทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา



มีหลายเหตุผลที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการธุรกิจอย่างเร่งด่วน จะเห็นได้ว่าภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่สัปดาห์ โควิด-19 นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการของพฤติกรรมผู้บริโภค โดยการขยายช่องทางการจำหน่ายสู่ธุรกิจออนไลน์กลายเป็นเรื่องสำคัญและทำให้ลูกค้ามีความสนใจและยินดีที่จะติดต่อกับบริษัทผ่านสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น

นอกจากการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรด้านนี้แล้ว บริษัทที่เข้าร่วมการสำรวจยังขยายขอบเขตการลงทุนในเทคโนโลยีให้กว้างขึ้น โดยคาดว่าเทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศจะได้รับการลงทุนมากที่สุดในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า และเทคโนโลยีเกี่ยวกับบริการ cloud computing และการวิเคราะห์ข้อมูลจะได้รับการลงทุนในสัดส่วนที่ลดหลั่นลงมา ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นจำนวนมากคาดว่าบริษัทของตนจะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อาทิ วิทยาการหุ่นยนต์ ยานพาหนะไร้คนขับ และ อากาศยานไร้คนขับอีกด้วย

แผนภาพที่ 11

การลงทุนในเทคโนโลยี

การลงทุนด้านเทคโนโลยีใดที่บริษัทของคุณน่าจะทำมากที่สุดในอีก 12 เดือนข้างหน้า

ความปลอดภัยของข้อมูล (ข่าวกรองไซเบอร์ - Cyber Intelligence)



คลาวด์คอมพิวติ้ง/ ซอฟต์แวร์



การวิเคราะห์ข้อมูล/ Business Intelligence



การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)



ปัญญาประดิษฐ์



กระบวนการทางธุรกิจแบบอัตโนมัติ (Automation of Business Process)



Internet of Things (IoT)



Blockchain



วิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics)



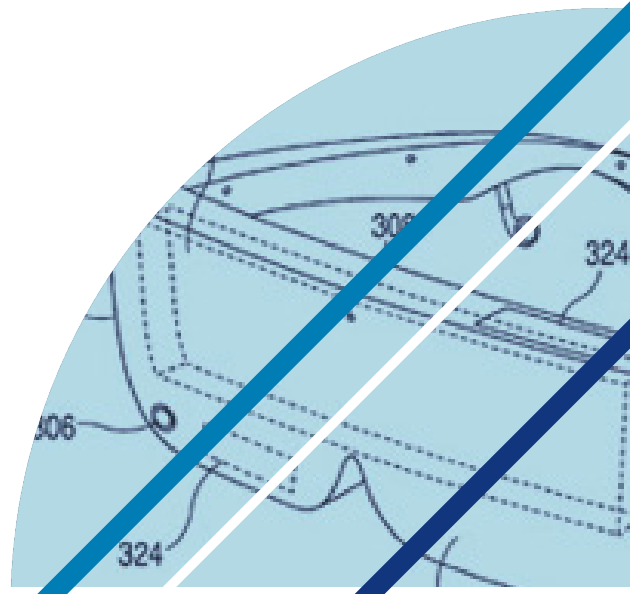
การพิมพ์สามมิติ (3D)



ยานยนต์ไร้คนขับ



อากาศยานไร้คนขับ (Drones)



รายงาน Tech Trends ฉบับล่าสุดของเรา กล่าวถึงวิธีการที่บริษัทต่าง ๆ ดำเนินการเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนในเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยผู้บริหารบริษัทต่างให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งการยกระดับกระบวนการวางแผนโดยใช้แพลตฟอร์ม technology-enable strategy ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้เพื่อจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตได้กว้างและแม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้บทความเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ฉบับหนึ่งเปิดเผยถึงบทบาทการพัฒนา Machine Learning ในการคัดกรองข้อมูลที่รวบรวมมาเป็นจำนวนมาก ให้เหลือเฉพาะข้อมูลที่ดีพอจะนำไปใช้พิจารณาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น¹⁰

คำถามสำหรับผู้บริหาร:

- การระดมครั้งใหญ่ทำให้ท่านตระหนักถึงความแตกต่างของขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีในองค์กรของท่านอย่างไร และท่านได้ดำเนินการเพื่อรับมือกับประเด็นดังกล่าวแล้วหรือไม่
- ท่านจะทำอย่างไรเพื่อส่งเสริมแนวคิดด้านนวัตกรรมและเพื่อแสวงหาโอกาสที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
- ท่านจะทำอย่างไรเพื่อให้การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้รับความสนใจภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น
- บริษัทของท่านมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อเตรียมการสำหรับการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีและเพื่อให้การลงทุนสอดคล้องกับและส่งเสริมเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- เมื่อวิกฤตการณ์ครั้งนี้เป็นเหตุให้มีการเร่งเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ท่านจะใช้ข้อมูลที่ได้รับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) และความไว้วางใจ (Trust)

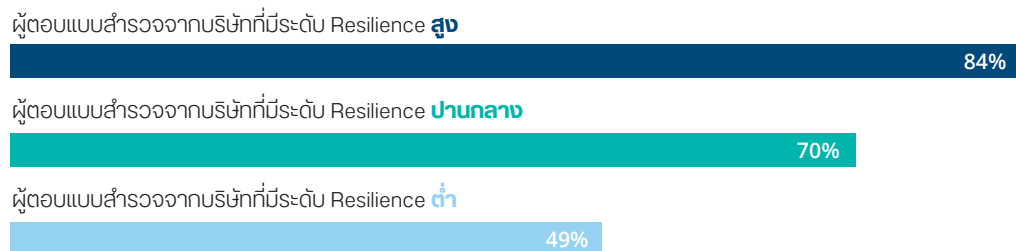
ก่อนเกิดการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด-19 บริษัททั่วโลกต่างร่วมกันพิจารณาถึงสิ่งที่เป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมากกว่าการทำกำไร สำหรับบริษัทเอกชนโดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวนั้น จุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) และความไว้วางใจ (Trust) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกกันขาดจากวัฒนธรรมองค์กร โดยหลายปีที่ผ่านมา บริษัทดังกล่าวมีความพยายามที่จะรวมแนวคิดดังกล่าวไว้ในการทำกับดูแลกิจการ ในรายงาน Private Company Issues & Opportunities ของ ดีลอยท์ โฟวเวค ได้มีการกล่าวถึงการนำวัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมมารวมอยู่ในพันธกิจของบริษัทและแผนธุรกิจ 5 ปีอีกด้วย ¹¹

แบบสำรวจความคิดเห็นของดีลอยท์ เปิดเผยว่า ปีที่ผ่านมา มีความพยายามดังกล่าวได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เกือบร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นระบุว่าวิกฤตโควิด-19 ส่งผลให้จุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) มีความสำคัญต่อบริษัทของตนมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทในทวีปเอเชียแปซิฟิก และพบมากที่สุด在公司ที่มีระดับ Resilience สูง โดยร้อยละ 84 ของผู้บริหารของบริษัทดังกล่าวระบุว่าให้ความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) มากขึ้น ในขณะที่มีเพียงร้อยละ 49 ของผู้บริหารของบริษัทที่มีระดับ Resilience ต่ำที่กล่าวเช่นเดียวกัน ในปี 2563 บริษัทหลายแห่งทั่วโลกมีความกังวลเกี่ยวกับสุนามิและความปลอดภัยของพนักงาน และเห็นว่าประเด็นดังกล่าวจะยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงในระดับสูงต่อไปตลอดระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า

แผนภาพที่ 12

ความสำคัญของจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose)

ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจที่กล่าวว่าจุดมุ่งหมายหลักมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น



โดยแท้จริงแล้ว บริษัทเอกชนต่างตระหนักดีว่าความท้าทายในขณะนี้ไม่ใช่เพียงการดำเนินการให้ธุรกิจดำรงอยู่ต่อไปแต่เป็นการสร้างและดำรงความไว้วางใจให้คงอยู่ต่อไปด้วยเช่นกัน บริษัทให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานจะได้รับความไว้วางใจว่าจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมต่อไปและให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานเหนือสิ่งอื่น นอกจากนี้ความโปร่งใสก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน เมื่อเดือนมีนาคม มีการประชุมร่วมกัน ของบริษัททั่วโลกที่ได้รับรางวัลจากโครงการ Best Managed Companies ของดีลอยท์ บรรดาผู้บริหารต่างเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน

ดังที่ปรากฏในบทความ Future of Trust ของดีลอยท์ ความไว้วางใจนั้นไม่คงที่แต่สามารถวัดได้ มีวิธีการหลากหลายประการที่บริษัทสามารถนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าบรรดาผู้มีส่วนได้เสียมีความคิดเห็นอย่างไรกับบริษัท รวมถึงการใช้เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อระดับความไว้วางใจต่อองค์กรของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียโดยอาศัยแนวคิดที่ทันสมัยทั้งเรื่องการคุ้มครองความปลอดภัยของข้อมูลและการดำรงรักษาความไว้วางใจจากการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงประสบการณ์ของลูกค้า คุณภาพสินค้า ความหลากหลายนโยบายความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ และความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ เป็นต้น¹²

ความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความประทับใจในบริษัท ผลการสำรวจความคิดเห็นชี้ว่าสองในสามของผู้ตอบแบบสำรวจระบุว่าบริษัทของตนยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและการลดการปล่อยคาร์บอนแม้ว่าจะเกิดวิกฤตการณ์โควิด-19 อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจชี้ว่ายังมี

โอกาสที่บริษัทจะให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวมากขึ้น เมื่อ 1 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นระบุว่าภายใน 12 เดือนข้างหน้า บริษัทให้ความสำคัญกับแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, and Governance - ESG) ในระดับต่ำ และร้อยละ 14 เห็นว่าไม่มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวเลย จากการสำรวจความคิดเห็น เราพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นที่เห็นว่าบริษัทที่มีระดับ Resilience อยู่ในระดับต่ำเป็นกลุ่มเดียวกับผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นที่เห็นว่าบริษัทของตนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและการลดการปล่อยคาร์บอนมากเท่าใดนัก

คำถามสำหรับผู้บริหาร:

- ในระหว่างการระบาดครั้งใหญ่ ท่านมีการดำเนินการเช่นใดเพื่อสร้างความไว้วางใจจากพนักงานและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร และท่านมีโอกาในการสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร
- จุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) ของท่านทำให้ท่านและพนักงานของท่านมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างไร
- บุคคลภายนอกมีมุมมองในเรื่องความไว้วางใจต่อองค์กรของท่านอย่างไร
- ท่านใช้วิธีการใดในการวัดระดับความไว้วางใจของพนักงานลูกค้า และสังคมโดยทั่วไป ที่มีต่อองค์กรของท่าน
- แนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, and Governance - ESG) มีความสำคัญอย่างไรในกลยุทธ์ของท่าน และโครงสร้างค่าตอบแทนของท่านสนับสนุนเป้าหมายด้านนี้หรือไม่

แผนภาพที่ 13

การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจที่กล่าวว่าบริษัทของตนจะให้ความสำคัญกับความยั่งยืน

ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **สูง**

83%

ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **ปานกลาง**

67%

ผู้ตอบแบบสำรวจจากบริษัทที่มีระดับ Resilience **ต่ำ**

45%

เตรียมองค์กรพร้อมรับความท้าทาย

ในรายงานการสำรวจความคิดเห็นทั่วโลกปี 2562 ระบุว่าช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจเอกชน เรายังคงเชื่อมั่นในความเห็นดังกล่าว เนื่องจากธุรกิจเอกชนมีคุณสมบัติที่สามารถเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระหว่างการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ได้ อันได้แก่ ความคล่องตัว (Agility) จุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) วัฒนธรรมองค์กร และวิสัยทัศน์ในระยะยาว

เราให้ความสนใจมากขึ้นในคุณสมบัติที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างองค์กรให้มีระดับ Resilience สูงขึ้น รวมถึงวิธีการที่ผู้นำดังกล่าวทำให้องค์กรของตนเกิดแนวคิดและดำเนินการที่แตกต่างไปจากเดิม กระบวนการนี้ช่วยให้เราเห็นถึงปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้องค์กรปรับตัวและเติบโต

นอกจากนี้ เรายังเรียนรู้ว่า Resilience สื่อให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และผลักดันให้ผู้นำองค์กรมีความมั่นใจและมองการณ์ไกลมากขึ้นได้อย่างไร ผู้นำองค์กรต่างตระหนักว่าพฤติกรรมผู้บริโภค/ ความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ยังรับรู้ถึงความสามารถของตนในบทบาทผู้นำในสังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมไปถึงมีความเข้าใจในคำกล่าวที่ว่า สิ่งต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยพบเห็นมาก่อนและจะไม่เปลี่ยนแปลงอย่างเชื่องช้าเช่นเดิมอีกต่อไป ดังนั้น การลงทุนครั้งต่อไปของธุรกิจเอกชนอาจเป็นการลงทุนครั้งที่สำคัญที่สุดก็เป็นได้

เราอาจจะไม่ได้เผชิญกับการหยุดชะงักในการดำเนินการเช่นที่เราได้ประสบจากวิกฤตโควิด-19 อีก แต่การรีบเร่งดำเนินการ และสร้าง Resilience จะเป็นแนวคิดที่สำคัญต่อไปในอนาคต ความท้าทายสำหรับผู้นำของธุรกิจเอกชนจึงเป็นการนำแนวคิดทั้งสองไปปรับใช้ในองค์กรของตนต่อไป

อ้างอิง

- 1 [The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19](#), Deloitte, March 2020.
- 2 [2021 Resilience Report](#), Deloitte, December 2020.
- 3 [COVID-19: The recovery of organizations and supply chains](#), Deloitte, 2020.
- 4 Alexandra Steigrad, "Giant ship blocking Suez Canal freed but economic impact looms," New York Post, March 29, 2021, <https://nypost.com/2021/03/29/giant-ship-blocking-suez-canal-freed-but-economic-impact-looms/>.
- 5 [Global perspectives for private companies: Agility in changing markets](#), Deloitte Private, April 2019.
- 6 [M&A and COVID-19: Charting new horizons](#), Deloitte, 2020.
- 7 [Global family business survey 2019: Long-term goals, meet short-term drive](#), Deloitte Private, June 2019.
- 8 [2021 Global Human Capital Trends, Deloitte](#), December 2020.
- 9 เรื่องเดียวกัน
- 10 [Tech Trends 2021](#), Deloitte, 2021.
- 11 [Private Company Issues & Opportunities](#), Deloitte Private, 2020.
- 12 [Future of Trust series](#), Deloitte, 2020.

ขอบคุณ

เราขอขอบพระคุณผู้ร่วมตอบแบบสำรวจความคิดเห็นทุกท่านที่สละเวลาและให้มุมมองที่เป็นประโยชน์สำหรับรายงานแรงกระตุ้นจากภาวะวิกฤต: ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง

เกี่ยวกับ ดีลอยท์ ไพรเวท

ดีลอยท์ ไพรเวท เชื่อมโยงผู้นำของธุรกิจเอกชนและองค์กรครอบครัวเข้าด้วยกันเป็นเครือข่ายที่แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ เรายินดีเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกรณีและส่งมอบคุณค่าตามความต้องการ

รายงานแบบสำรวจความคิดเห็นฉบับนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของการวิจัยในหัวข้อที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจเอกชนและธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานและโปรแกรมต่างๆที่เราจัดทำและเผยแพร่ โดยการจัดงานถ่ายทอดสด การนำเสนอรายงาน สิ่งพิมพ์วิจัย เว็บไซต์ จดหมายข่าว และรูปแบบอื่นใด เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสม และทันเหตุการณ์

กรุณาเยี่ยมชมเว็บไซต์ ดีลอยท์ ไพรเวท (www.deloitte.com/global/deloitteprivate) เพื่อชมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจของธุรกิจเอกชนและธุรกิจครอบครัว

ติดต่อเรา

GLOBAL LEADERSHIP

Nathalie Tessier
DELOITTE PRIVATE GLOBAL LEADER
Partner | Deloitte Canada
ntessier@deloitte.ca

William Chou
ASIA PACIFIC DELOITTE PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte China
wilchou@deloitte.co.cn

Friedrich Wiesmuellner
CENTRAL EUROPE DELOITTE PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte Austria
fwiesmuellner@deloitte.at

Kirsty Newman
NORTH SOUTH EUROPE DELOITTE PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte United Kingdom
knewman@deloitte.co.uk

.....
EDITOR
Bob Rosone
Managing Director
Deloitte Private | Deloitte LLP
rrosone@deloitte.com

RESEARCH AND EDITORIAL LEAD
Janet Hastie
Senior Marketing Strategist
Deloitte Services LP

EDITORIAL SUPPORT
Harm Drent
Senior Manager
Deloitte Netherlands

REPORT DESIGN
Isaac Brynjegard-Bialik
Senior Manager
Deloitte LLP

AMERICAS

BRAZIL
Ronaldo Fragoso
Partner | Deloitte Brazil
rfragoso@deloitte.com

CANADA
Mathew Harris
Partner | Deloitte Canada
mathharris@deloitte.ca

CBC
Stephen Kuzyk
Partner | Deloitte Bermuda
stephen.kuzyk@deloitte.com

CHILE
Pablo Herrera
Partner | Deloitte Chile
paherrera@deloitte.com

S-LATAM
Javier Montero
Partner | Deloitte Mexico
jmontero@deloittemx.com

UNITED STATES
Jason Downing
Partner | Deloitte LLP
jdowning@deloitte.com

ASIA PACIFIC

AUSTRALIA
Andrew Culley
Partner | Deloitte Australia
aculley@deloitte.com.au

CHINA
William Chou
Partner | Deloitte China
wilchou@deloitte.co.cn

INDIA
Kunisi Sekar
Partner | Deloitte India
krsekar@deloitte.com

JAPAN
Atsushi Numata
Partner | Deloitte Japan
atsushi.numata@tohmatsumo.co.jp

KOREA
Woo Chang Jung
Partner | Deloitte Korea
woojung@deloitte.com

NEW ZEALAND
Bill Hale
Partner | Deloitte New Zealand
bihale@deloitte.co.nz

SOUTH EAST ASIA
Richard Loi
Partner | Deloitte Singapore
rloi@deloitte.com

THAILAND
Kamolwan Chuhagsikarn
Partner | Deloitte Thailand
kchuhagsikarn@deloitte.com

TAIWAN
Cheli Liaw
Partner | Deloitte Taiwan
cheliliaw@deloitte.com.tw

EMEA

AFRICA

Mabel Ndawula

Partner | Deloitte Uganda
mndawula@deloitte.co.ug

AUSTRIA

Friedrich Wiesmuellner

Partner | Deloitte Austria
fwiesmuellner@deloitte.at

BELGIUM

Emmanuel Brehmen

Partner | Deloitte Belgium
ebrehmen@deloitte.com

CENTRAL EUROPE

Gabor Koka

Partner | Deloitte Hungary
gkoka@deloitteCE.com

CIS

Svetlana Borisova

Partner | Deloitte Russia
sborisova@deloitte.ru

CZECH REPUBLIC

Miroslav Svoboda

Partner | Deloitte Czech Republic
msvoboda@deloittece.com

CZECH REPUBLIC

Petr Michalik

Partner | Deloitte Czech Republic
pmichalik@deloittece.com

DENMARK

Joern Jepsen

Partner | Deloitte Denmark
jjepsen@deloitte.dk

FRANCE

Benoit Pimont

Partner | Deloitte France
BPimont@deloitte.fr

GERMANY

Lutz Meyer

Partner | Deloitte Germany
lmeyer@deloitte.de

GREECE

Konstantinos Roumpis

Partner | Deloitte Greece
kroumpis@deloitte.gr

IRELAND

Anya Cummins

Partner | Deloitte Ireland
ancummins@deloitte.ie

ISRAEL

Moshe Schwartz

Partner | Deloitte Israel
mschwartz@deloitte.co.il

ITALY

Ernesto Lanzillo

Partner | Deloitte Italy
elanzillo@deloitte.it

LUXEMBOURG

Arnaud Willems

Partner | Deloitte Luxembourg
awillems@deloitte.lu

MALTA

Chris Curmi

Partner | Deloitte Malta
ccurmi@deloitte.com.mt

MIDDLE EAST

David Stark

Managing Director |
Deloitte United Arab Emirates
dastark@deloitte.com

NETHERLANDS

Ton van Abeelen

Partner | Deloitte Netherlands
TvanAbeelen@deloitte.nl

NORDIC

Richard Peters

Partner | Deloitte Sweden
ripeters@deloitte.se

Poland

Krzysztof Gil

Partner | Deloitte Poland
kgil@deloittece.com

PORTUGAL

Luis Belo

Partner | Deloitte Portugal
lbelo@deloitte.pt

SPAIN

Marcelino Alonso Dobao

Partner | Deloitte Spain
malonsodobao@s2g-bpm.es

SWITZERLAND

Jackie Hess

Partner | Deloitte Switzerland
jahess@deloitte.ch

TURKEY

Oezlem Goeren Guedemir

Partner | Deloitte Turkey
ogorenen@deloitte.de

UNITED KINGDOM

Emma Cox

Partner | Deloitte United Kingdom
ejcox@deloitte.co.uk

Deloitte.

Private

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

About Deloitte Thailand

In Thailand, services are provided by Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.