



ห่วงโซ่อุปทานโลก:  
การแข่งขันสู่การปรับสมดุลใหม่



## สารบัญ

บทนำ	3
วิธีการหาหนทางเพื่อจัดการกับภูมิทัศน์การแข่งขันของการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทาน	4
วิธีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแห่งอนาคต	9
วิธีเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าสำหรับการเติบโตของธุรกิจ	14
ข้อเสนอแนะเพื่อปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานให้เติบโต	19
รายชื่อผู้ติดต่อ	20

ในประวัติศาสตร์แทบจะไม่มีใครมีผู้นำธุรกิจที่ต้องรับมือกับความท้าทายเท่าที่มีในช่วงสามปีที่ผ่านมา โดยแต่ละความท้าทายมีความซับซ้อนไม่ซ้ำกันและเพิ่มพูนมากขึ้น อีกทั้งผู้นำยังต้องตอบสนองต่อความท้าทายทั้งหมดเหล่านี้ในคราวเดียว

แม้ว่าปีแห่งการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะเป็นปีแห่งความท้าทายของการปรับสมดุลและลดความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน แต่ตอนนี้เราเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เกิดจากอัตราเงินเฟ้อ วิกฤตพลังงาน และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ท่ามกลางปัจจัยอื่น ๆ ที่ได้สร้างความเป็นจริงใหม่สำหรับผู้นำทางธุรกิจ อีกทั้งราคาสินค้ามีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่ในระดับสูงไปอีกสักระยะหนึ่ง ขณะที่การมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและความสามารถในการทำกำไรในระยะสั้นอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ธุรกิจจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออยู่รอดและเติบโต

เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในอนาคต ธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทุกระดับขององค์กรรวมถึงห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องอาศัยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด รวมทั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ที่จะต้องเข้ามาควบคุมแผนกจัดซื้อและความรวดเร็วของการดำเนินงาน การแข่งขันระดับโลกกำลังเกิดขึ้นในขณะนี้เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ มองหาการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทานของตน และแสวงหาซัพพลายเออร์ทำเลที่ตั้ง อีกทั้งบุคลากรผู้มีความสามารถรายใหม่ ปริมาณของธุรกิจจำนวนมากและทางเลือกที่มีจำกัดหมายความว่า ธุรกิจต่าง ๆ จะต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อเรียกร้องความสนใจ โดยที่แรงจูงใจจากภาครัฐในการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศก็อาจส่งผลให้การแข่งขันครั้งนี้รุนแรงขึ้น ซึ่งสิทธิประโยชน์จากมาตรการให้สิ่งจูงใจเหล่านี้อาจไม่ใช่โอกาสทองของธุรกิจเสมอไป

ในรายงานนี้เราจะอธิบายว่าเหตุใดเราจึงเชื่อว่าการเปลี่ยนจากความยืดหยุ่นไปสู่การเติบโตจึงมีความจำเป็นและมีความหมายอย่างไรต่อซีอีโอในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตลอดจนผู้ที่ทำการค้าขายกับภูมิภาค และสิ่งที่ธุรกิจสามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างการเติบโตในสภาพแวดล้อมนี้



โชคดีที่แม้ว่าจะมีความวุ่นวายทั่วโลก แต่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกก็สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ในทศวรรษหน้า 70% ของการเติบโตทั่วโลกจะมาจกเอเชียแปซิฟิก ภูมิภาคนี้คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายผู้บริโภครวมสูงสุดภายในปี 2573 และเป็นที่ตั้งของตลาดผู้บริโภคที่ใหญ่ที่สุดเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นภูมิภาคที่กำลังมีการเติบโตของตลาดผู้บริโภค โดยคาดว่าจะสูงถึง 200% ภายในปี 2573 ในกรณีของอินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regional Comprehensive Economic Partnership: RCEP) มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการเติบโต ข้อตกลงการค้าเสรีที่ใหญ่ที่สุดในโลกในประวัติศาสตร์ระหว่างกลุ่มประเทศเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย รวมถึงจีน อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ จะครอบคลุม 30% ของจีดีพี และประชากรโลก และถึงแม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ RCEP แต่หากเราคำนึงถึงการพึ่งพาต้นทุนวัตถุดิบของสหรัฐฯ ในภูมิภาคนี้ด้วย ตำแหน่งของเอเชียแปซิฟิกก็มีแต่จะแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ มีคำถามพื้นฐานสามประการที่ธุรกิจควรต้องพิจารณาเมื่อปรับตำแหน่งห่วงโซ่อุปทานเพื่อการเติบโต ได้แก่

1. วิธีการหาหนทางเพื่อจัดการกับภูมิทัศน์การแข่งขันของการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทาน
2. วิธีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแห่งอนาคต
3. วิธีเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าสำหรับการเติบโตของธุรกิจ

เราขอแนะนำหกขั้นตอนเชิงปฏิบัติที่ธุรกิจสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง

เรามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันบนความเชื่อที่ว่า ‘สิ่งที่ร้องขอและต้องการ’ จากซีอีโอไม่เคยยิ่งใหญ่เท่านี้มาก่อน โดยซีอีโอและทีมผู้นำองค์กรจะต้องเป็นนักการทูตเพื่อจัดการกับปัญหาภูมิเศรษฐกิจและการแบ่งขั้ว เป็นผู้จัดการภาวะวิกฤตเพื่อระงับความไม่พอใจของลูกค้า เมื่อการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานจำกัดความพร้อมของสินค้า และเป็นผู้ที่รักษาบุคลากรผู้มีความสามารถ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกต่อสังคมในการมองการณ์ไกลผ่านเลนส์ ESG เป็นผู้มีความรู้ด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่สามารถยอมรับความเสี่ยงสำหรับการสร้างสรรค์โมเดลธุรกิจใหม่

คุณพร้อมรึยัง?

ที่มา: รายงานผลสำรวจซีอีโอทั่วโลกประจำปี ครั้งที่ 26 ของ PwC ปี 2566

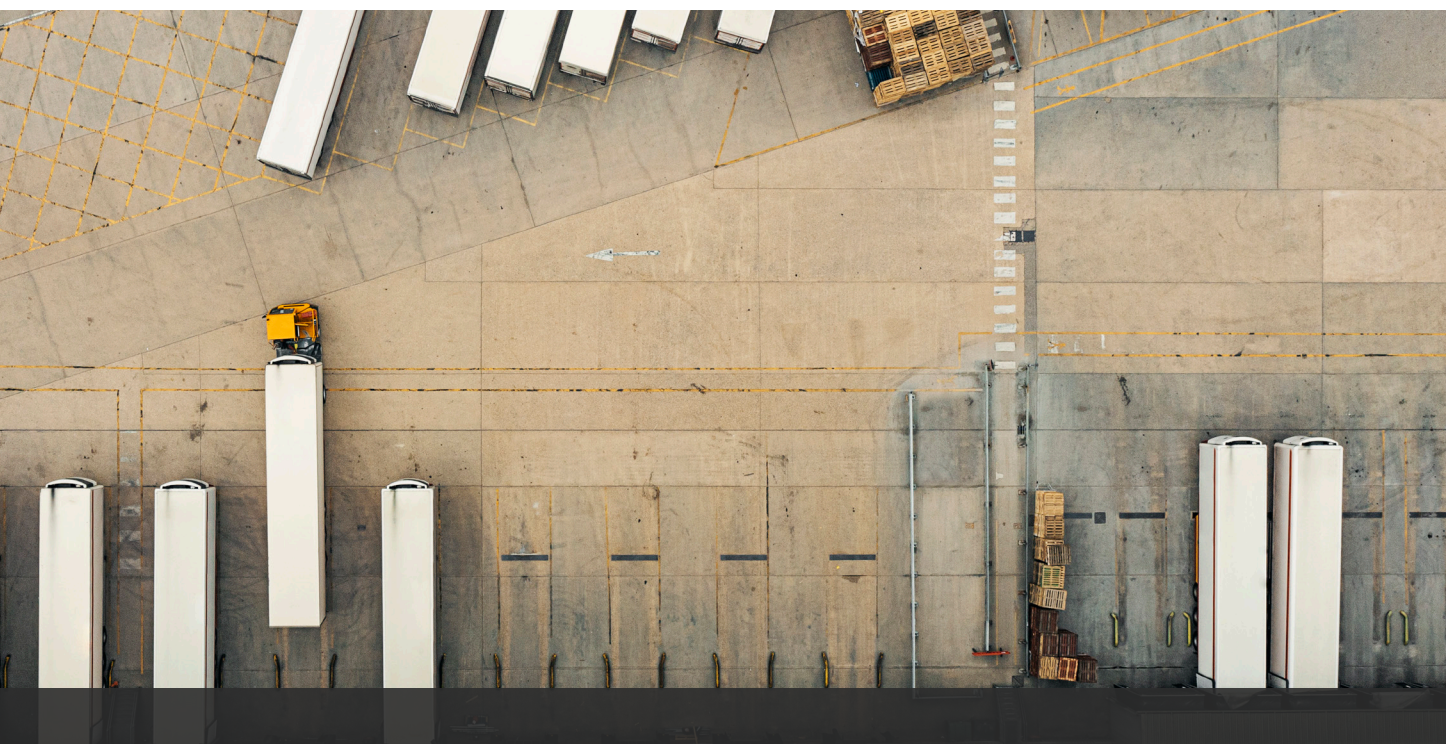
ส่วนที่หนึ่ง:

## วิธีการหาหนทางเพื่อจัดการกับภูมิทัศน์การแข่งขัน ของการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทาน

ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์และการค้าทั่วโลกส่งผลให้ธุรกิจจำนวนมากต้องย้ายห่วงโซ่อุปทานบางส่วนของตน ในขณะที่ธุรกิจจำนวนมากขึ้นก็พิจารณาว่า จะลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของตนได้อย่างไร ทั้งนี้ การแข่งขันเพื่อปรับสมดุลใหม่กำลังทวีความเข้มข้นมากขึ้น ธุรกิจไม่ควรคาดหวังการตอบสนองอย่างกระตือรือร้นจากซัพพลายเออร์ที่มีศักยภาพรายใหม่ ๆ เหมือนกับที่พวกเขาได้รับจากผู้ให้บริการที่มีอยู่เมื่อหลายปีก่อน ซัพพลายเออร์ที่อยู่ในสถานที่ตั้งที่เป็นที่ต้องการสำหรับย้ายฐานการผลิตอาจได้รับข้อเสนอจำนวนมาก ทำให้อำนาจต่อรองกำลังเปลี่ยนจากธุรกิจไปสู่ซัพพลายเออร์ เช่นเดียวกับผู้จัดการสถานที่ตั้งและกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยพื้นฐาน ทำเลไหนที่เหมาะสมที่สุด? และคุณจะตัดสินใจอย่างไร?

**‘การยกและเปลี่ยน’ นั้นไม่เพียงพออีกต่อไป การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจำเป็นต้องมีความเป็นองค์รวมและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับขนาดและจังหวะของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เราเผชิญอยู่ในขณะนี้**

นาย แมทธิว คอมท์  
หัวหน้าส่วนงานการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน  
PwC ประเทศสหรัฐอเมริกา

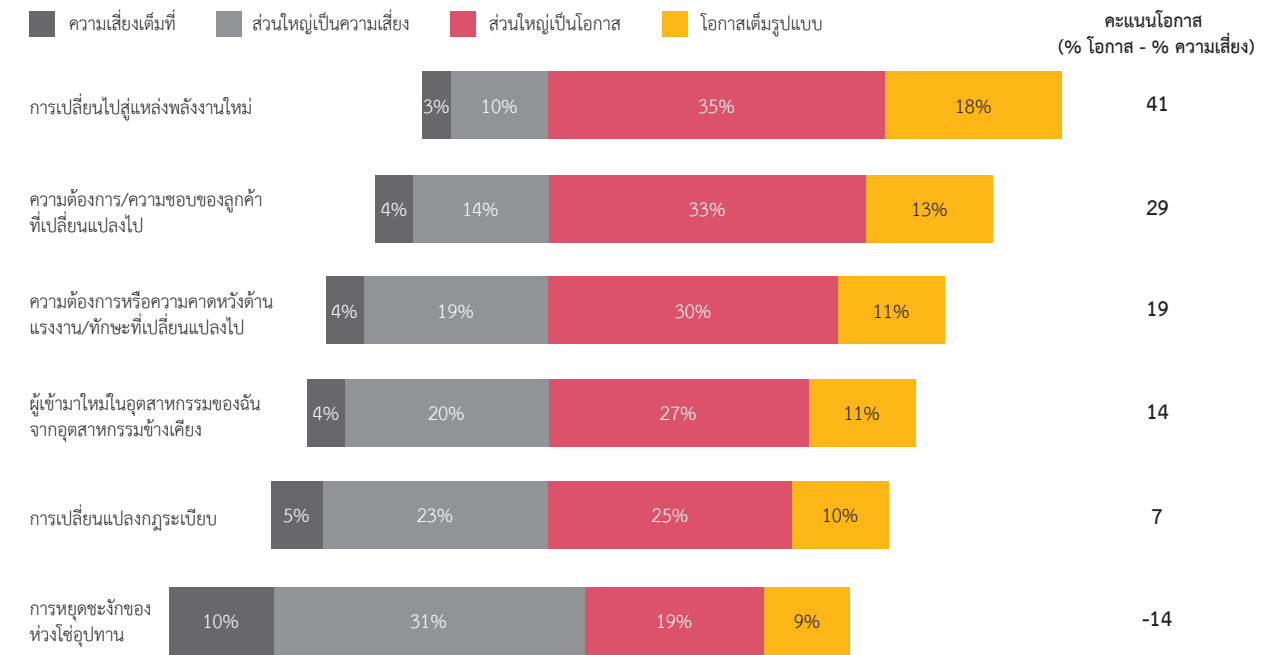


### ซีอีโอมีความคิดเห็นอย่างไร?

เช่นเดียวกับการตอบแบบสอบถามทั่วโลก ห่วงโซ่อุปทานในเอเชียแปซิฟิกเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก (60% ในระดับปานกลางถึงมาก) ในการสร้างผลกำไรในอุตสาหกรรม สหรัฐอเมริกาอยู่ที่ 45% เทียบกับอินโดนีเซีย (76%) สิงคโปร์ (70%) ญี่ปุ่น (67%) ศูนย์กลางการค้าระดับภูมิภาค (สิงคโปร์ และญี่ปุ่น) และประเทศเศรษฐกิจใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง (อินโดนีเซีย) ตระหนักถึงผลกระทบของห่วงโซ่อุปทานที่มีต่อการเติบโตอย่างรุนแรงมากขึ้น

ที่มา: รายงานผลสำรวจซีอีโอทั่วโลกประจำปี ครั้งที่ 26 ของ PwC ปี 2566

## รูปที่ 1: ความเสี่ยงและโอกาสในการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน



คำถาม: ขณะนี้คุณเห็นว่ามีสิ่งต่อไปนี้เป็นความเสี่ยงและโอกาสสำหรับองค์กรของคุณมากน้อยเพียงใด?  
ที่มา: รายงานผลสำรวจความเสี่ยงทั่วโลกของ PwC ปี 2566: ฐานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3,910 ราย ('ความเสี่ยงและโอกาสที่เท่ากัน' และ 'ไม่แน่ใจ' ไม่แสดง)

รายงานผลสำรวจความเสี่ยงทั่วโลก ประจำปี 2566 ของ PwC พบว่า ผู้บริหารธุรกิจส่วนใหญ่มองว่าการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจ แต่การหยุดชะงักมักเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การเปิดรับปัญหาการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานเป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน สำหรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และเติบโตอย่างแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและการเติบโตเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน

ผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะมองว่าการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานเป็นความเสี่ยง (คะแนน -24) ในขณะที่ผู้นำฝ่ายการเงินและฝ่ายปฏิบัติการมีแนวโน้มที่จะมองว่าการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานมีความเสี่ยงน้อยกว่า แต่ก็ไม่ใช่โอกาสเช่นกัน (คะแนน -5 และ -3 ตามลำดับ) องค์กรที่มีมูลค่ามากกว่า 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐมีแนวโน้มที่จะมองว่าทุกข้อเป็นโอกาส ยกเว้น 'การเปลี่ยนไปสู่แหล่งพลังงานใหม่' และ 'การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน'

### ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างไร?

ธุรกิจจำเป็นต้องเสนอบริการเพิ่มเติมเพื่อสำรวจไซต์งานและสถานที่ตั้งที่ตั้งและรักษาผู้มีความสามารถ และแสวงหาซัพพลายเออร์รายใหม่ การเสนอเพียงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับพอร์ตโฟลิโอซัพพลายเออร์ที่เหลือของบริษัทนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป

#### ทำเลและที่ตั้ง

การหาสถานที่ตั้งใหม่ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นนั้นจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการที่ดีกว่า โดยแทนที่จะย้ายโรงงาน ผู้ผลิตระดับโลกอาจพิจารณาสร้างระบบนิเวศทั้งหมดในพื้นที่นั้น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมประเภทใดประเภทหนึ่ง เช่น คิดถึงปิ่นัง มาเลเซีย สำหรับอุปกรณ์การแพทย์และไฟฟ้า และจังหวัดภาคกลางของไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์

5 ห่วงโซ่อุปทานโลก: การแข่งขันสู่การปรับสมดุลใหม่

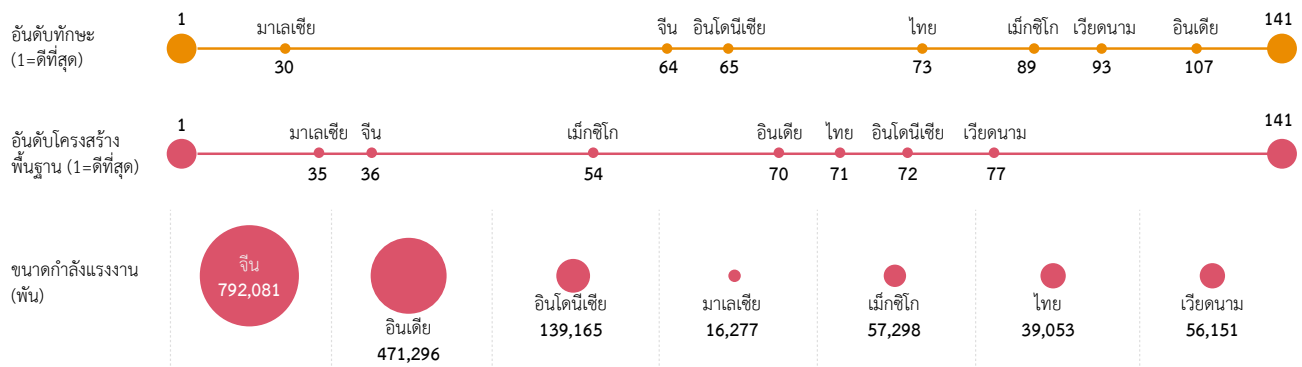
ทั้งนี้ การสร้างข้อเสนอที่น่าสนใจจะนำมาซึ่งการลงทุน ซัพพลายเออร์ผู้มีความสามารถหน้าใหม่ และอุตสาหกรรมที่อยู่ติดกัน ซึ่งจะช่วยให้พื้นที่ที่มีความเจริญรุ่งเรืองในหลาย ๆ ด้านและอาจดึงดูดตลาดที่เติบโตน้อยกว่า โดยคุณค่าที่ได้จากการยกระดับนี้ไม่เพียงแต่ให้ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้คนและแรงบันดาลใจด้าน ESG ด้วย

นอกจากนี้ ธุรกิจที่ชาญฉลาดจะตระหนักถึงความรอบคอบในการย้ายสถานที่ที่ต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ มากขึ้นกว่าที่เคย การแข่งขันแย่งชิงไซต์งาน ซัพพลายเออร์ และผู้มีความสามารถ ส่งผลให้เวียดนามเข้าใกล้ขีดจำกัดกำลังการผลิตแล้ว ส่วนสหรัฐฯ และยุโรปก็กำลังแสวงหา 'สถานที่ตั้งขนาดใหญ่' เพื่อรองรับการย้ายฐานการผลิตกลับไปยังประเทศตัวเอง (reshoring) ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เชิงอุตสาหกรรมกลับมาคึกคักอีกครั้ง ในขณะเดียวกัน แม้ว่ามาเลเซียจะมีอัตราในด้านทักษะและโครงสร้างพื้นฐาน (รองจากสาธารณรัฐประชาชนจีน) และนโยบายการค้าและภาษีที่ค่อนข้างสูง แต่มีกำลังแรงงานของประเทศค่อนข้างน้อย (ดูด้านล่าง)





## รูปที่ 2: ภาพรวมของการพิจารณาสถานที่ตั้งในเอเชียแปซิฟิก



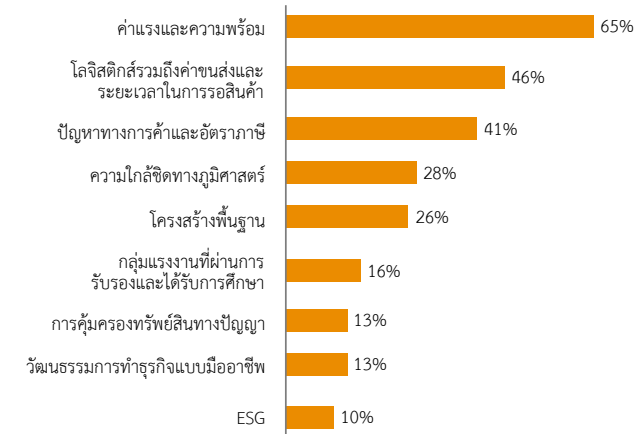
ที่มา: สถิติแรงงานของธนาคารโลก ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2565; การจัดอันดับทักษะและโครงสร้างพื้นฐาน; รายงานความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของสภาเศรษฐกิจโลก ปี 2562 ซึ่งวัดความสามารถในการแข่งขันของ 141 ประเทศ โดยจัดอันดับจาก 1 ถึง 141 (1=ดีที่สุด)

ธุรกิจที่กำลังมองหาสถานที่ทางเลือกจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างโปรไฟล์แรงงาน ความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ตัวอย่าง เช่น ความใกล้ชิดของเวียดนามกับจีนสำหรับการนำเข้าส่วนประกอบ การพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์และสิ่งทอ และความร่วมมือล่าสุดที่ลงนามกับสหรัฐอเมริกา (ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อขยายความสัมพันธ์ทางการค้าในอุตสาหกรรมการบินและเซมิคอนดักเตอร์) จะต้องได้รับการชั่งน้ำหนักเทียบกับการขาดแคลนทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่เห็นในทักษะทางเทคนิคขั้นสูง

นอกจากนี้ ซีอีโอต้องพิจารณา (แม้ไม่ได้เป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเสมอไป) ถึงความพร้อมของแรงงานในสถานที่ที่พวกเขากำหนดขอบเขต (ดูรูปที่ 3 ในหน้าที่ 7) ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับบริษัทและซัพพลายเออร์จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานที่ที่ตั้งที่ดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศเนื่องจากมีมาตรการจูงใจจากรัฐบาล อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งที่สิ่งจูงใจเหล่านี้นำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงเพื่อแย่งชิงบุคลากรผู้มีความสามารถ เนื่องจากความต้องการมีมากกว่าความพร้อมของทักษะในกลุ่มบุคลากรที่มีอยู่

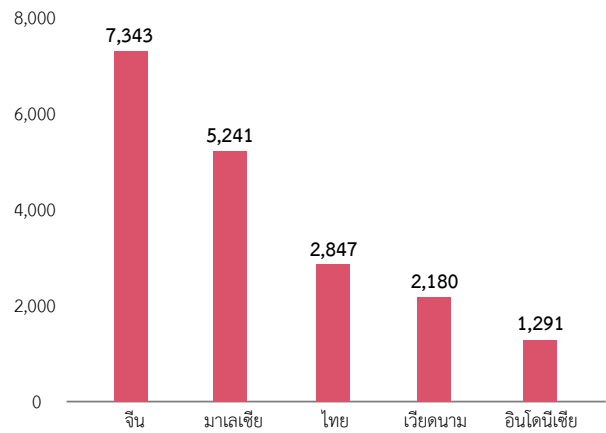
แผนภูมิที่ 3: ต้นทุนแรงงานและความพร้อมเป็นข้อกังวลอันดับต้น ๆ ในการย้ายสถานที่ตั้งของห่วงโซ่อุปทาน

ข้อควรพิจารณาเมื่อย้ายห่วงโซ่อุปทาน



ที่มา: บทวิเคราะห์ของ PwC ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ปี 2566

ค่าจ้างรายเดือนเฉลี่ย (เหรีนมินปี) ของจีน อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย และเวียดนาม



ที่มา: CEIC สำนักงานสถิติแห่งชาติจีน

การดึงดูดและรักษาบุคลากรผู้มีความสามารถ

การดึงดูดและรักษาบุคลากรผู้มีความสามารถต้องอาศัยหลายปัจจัย ไม่เพียงแต่จำนวนค่าตอบแทนเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางอาชีพ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และแบรนด์ ทั้งนี้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 คนงานจำนวนมาก (โดยเฉพาะผู้ที่ต้องส่งเงินกลับบ้าน) ตระหนักเรื่องสุขภาพของตนเองเป็นอันดับแรกและมีความสำคัญที่สุดในการหารายได้ใด ๆ โดยสถานที่ทำงาน วิธีการทำงาน และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเป็นปัจจัยในอันดับต้น ๆ ซึ่งทั้งหมดจำเป็นต้องได้รับการปรับแต่งให้เหมาะสมกับการนำเสนอคุณค่าของพนักงานตามภูมิภาคและกลุ่มประชากร โดยเฉพาะ

ทั้งนี้ บริษัทต่าง ๆ จะได้รับประโยชน์จากการคิดให้ไกลกว่าความต้องการเฉพาะด้านความสามารถของบุคลากรของตน และทำงานเพื่อพัฒนาระบบนิเวศของผู้มีความสามารถ ซึ่งจะเป็นการดึงดูดหา talent ไปในตัว นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นและหน่วยงานพัฒนาทักษะจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มผู้มีความสามารถทั้งระดับรุ่นและระดับภูมิภาค

การสร้างกำลังแรงงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผ่านเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน จากรายงาน Hopes and Fears Survey ฉบับปี 2566 ที่สำรวจพนักงานในเอเชียแปซิฟิกจำนวน 19,500 คน แสดงให้เห็นว่าคำตอบสำหรับการขาดแคลนทักษะในปัจจุบันอาจซ่อนเร้นอยู่ โดยพนักงานน้อยกว่าครึ่ง (48%) รู้สึกว่านายจ้างเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ทักษะอย่างมีประสิทธิภาพในอีกห้าปีข้างหน้า ซึ่งบ่งชี้ว่าทักษะส่วนบุคคลของพวกเขาอาจยังไม่เป็นที่เข้าใจหรือไม่ได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัญหาการขาดแคลนทักษะด้านเทคโนโลยียังคงเป็นปัญหาใหญ่ ผลสำรวจบางฉบับระบุว่า การเติมเต็มตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ นั้นใช้เวลานานกว่าปกติ และเงินเดือนสำหรับตำแหน่งงานด้านข้อมูลในระบบเศรษฐกิจของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) ก็ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางการลดจำนวนพนักงานในภาคเทคโนโลยีทั่วโลก

ในสหรัฐอเมริกา การขาดแคลนทักษะด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การเติบโตของการผลิตเซมิคอนดักเตอร์ที่คาดการณ์ไว้ตกอยู่ในความเสี่ยง รายงานอุตสาหกรรมล่าสุดประมาณการว่า ตำแหน่งงานจำนวน 67,000 ตำแหน่งอาจไม่ถูกเติมเต็มตามที่คาดการณ์ไว้จากระดับอัตราความสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาในปัจจุบัน หรือ 58% ของตำแหน่งงานใหม่ที่คาดการณ์ไว้ แล้วการยกระดับทักษะบุคลากรปัจจุบันของคุณอาจเป็นคำตอบได้หรือไม่?





## เลือกให้ดี มองให้ไกลกว่าสิ่งจูงใจจากภาครัฐ

การย้ายการดำเนินงานไปยังสถานที่ที่รัฐบาลเสนอเงินอุดหนุนและสิ่งจูงใจจำนวนมาก อาจเป็นเรื่องที่น่าดึงดูดใจ ซึ่งรัฐบาลทั่วโลกได้ส่งเสริมนโยบายอย่างจริงจัง ทำให้เกิดแรงกดดันต่อการแข่งขันระดับโลก โดยกฎหมาย CHIPS and Science Act และ Inflation Reduction Act ในสหรัฐฯ<sup>๖</sup> โครงการเงินอุดหนุนเพื่อการผลิต (Production-Linked Incentive Scheme: PLI) ของอินเดีย และเงินอุดหนุนการผลิตของญี่ปุ่น ถือเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วน แต่ธุรกิจควรต้องพิจารณาด้วยว่า มีกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถและซัพพลายเออร์ในพื้นที่ใกล้เคียงนั้น ๆ หรือไม่? มีระบบนิเวศที่ธุรกิจต้องการอยู่ที่นั่นหรือไม่? นอกจากนี้ ได้ระบุถึงการเติบโตในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร? หากคุณมีคำตอบเหล่านี้แล้ว คุณก็จะสามารถหาซัพพลายเออร์และสถานที่ผลิตที่ไม่เพียงแต่สมเหตุสมผลในวันนี้ แต่ยังวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ให้กับบริษัทของคุณในวันพรุ่งนี้ด้วย

**บริษัทต่าง ๆ จำเป็นต้องมองให้ไกลกว่าสิ่งจูงใจจากภาครัฐ และต้องแน่ใจว่าพวกเขาสามารถเข้าถึงซัพพลายเออร์และผู้มีความสามารถ ซึ่งทั้งสองอย่างนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการปรับสมดุลห่วงโซ่คุณค่าระดับโลกให้ประสบความสำเร็จ**

นาย เดวิด เวจราชจน์  
หัวหน้าส่วนงานการเติบโตระดับนานาชาติ  
PwC ประเทศไทย

## การเอาชนะใจซัพพลายเออร์รายใหม่

การสร้างความแตกต่างในการเพิ่มมูลค่า อาจเป็นการขยายการจัดการจัดหาเงินทุนในระดับสูงจากผู้ผลิตไปยังซัพพลายเออร์ที่ต้องการขยายธุรกิจไปในสถานที่ที่การเข้าถึงเงินทุนเป็นเรื่องยาก หรือมีค่าใช้จ่ายสูง การสร้างกิจการร่วมค้าในความสามารถในการผลิตใหม่ หรืออีกวิธีหนึ่ง อาจเป็นการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาในท้องถิ่น (research and development: R&D) ผู้บริหารชาวจีนเกือบครึ่งหนึ่งที่สำรวจโดย PwC ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ในปี 2564 วางแผนที่จะเพิ่มการลงทุนในสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) และไม่เพียงแต่ในด้านการผลิต (29%) แต่รวมถึงในสำนักงานขาย/จัดซื้อ (24%) และศูนย์ R&D (9%) ซึ่งบ่งชี้ว่าแผนการลงทุนสำหรับอาเซียนมุ่งเป้าไปที่การดำเนินงานและการขยายตัวในระยะยาว



## วิธีการใช้เทคโนโลยีแห่งอนาคต

ความซับซ้อนของปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานส่งผลให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการคาดการณ์ที่ดีขึ้น และการปรับตัวที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีสามารถช่วยได้ การเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลเพื่อทำให้เครือข่ายมีความโปร่งใสและเป็นอิสระมากขึ้นหมายความว่าห่วงโซ่อุปทานทำงานเป็นระบบนิเวศที่เชื่อมต่อและประสานกันด้วยตนเอง

คาร์บอนฟุตพริ้นท์ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับความต้องการทางการค้าหรือไม่? แล้วข้อพิพาททางการค้า? ความเสี่ยงต่อสภาพภูมิอากาศ? ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากสงครามไซเบอร์และการจารกรรม? ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจและตอบสนองต่อประเภทของความเสี่ยงอย่างถูกต้องมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งการพึ่งพาข้อมูลภายในเพียงอย่างเดียวเพื่อคาดการณ์ความต้องการ เช่นเดียวกับที่ธุรกิจจำนวนมากยังคงทำอยู่นั้น อาจทำให้พวกเขาตกอยู่ในความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันได้ ยกตัวอย่าง เครือข่ายค้าปลีกขนาดใหญ่ในช่วงท้ายของการแพร่ระบาดในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเหลือสต็อกสินค้าที่ไม่พึงประสงค์จำนวนมากเนื่องจากมีการสั่งซื้อสินค้าล่าช้ามาเป็นเวลานาน เพียงแต่พบว่าความต้องการของลูกค้าได้เปลี่ยนไปแล้ว จึงทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก



ทั้งนี้ เทคโนโลยีขั้นสูงที่ดูดซับข้อมูลภายนอกและภายในจำนวนมาก เพื่อสนับสนุนหรือแม้กระทั่งตัดสินใจแบบเรียลไทม์ได้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการก้าวร่นำหน้า ซึ่งวิธีที่เทคโนโลยีจะสามารถช่วยธุรกิจได้มีดังต่อไปนี้

### 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุน

เทคโนโลยีสามารถทำให้งานที่ต้องทำเองเป็นอัตโนมัติ ปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งนำไปสู่การประหยัดต้นทุนอย่างมากและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### 2 เพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวและการลดความเสี่ยง

เทคโนโลยีสามารถให้การมองเห็นการดำเนินงานของห่วงโซ่อุปทานแบบเรียลไทม์ ช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงเชิงรุก การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ และตอบสนองต่อการหยุดชะงักอย่างรวดเร็ว

### 3 เพิ่มความโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้

เทคโนโลยีสามารถติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้าและวัสดุตลอดห่วงโซ่อุปทาน ให้การมองเห็นแบบทุกกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end visibility) รับประกันความถูกต้องของผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติตามข้อกำหนด

### 4 ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า

เทคโนโลยีสามารถเปิดใช้งานการติดตามคำสั่งซื้อแบบเรียลไทม์ คำแนะนำส่วนบุคคล และการโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างราบรื่น ปรับปรุงความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

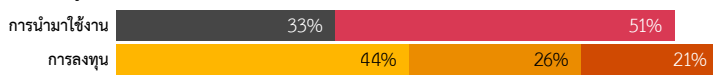
### 5 ความยั่งยืนและการปฏิบัติตาม ESG

เทคโนโลยีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพเส้นทางการขนส่ง ลดของเสีย และติดตามผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนเป้าหมายด้านความยั่งยืนและการปฏิบัติตาม ESG

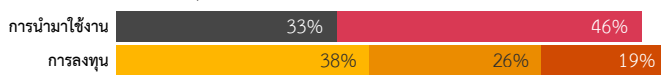


#### รูปที่ 4: เทคโนโลยีที่ได้ถูกนำไปใช้และกำลังได้รับการลงทุนในอนาคตในห่วงโซ่อุปทาน

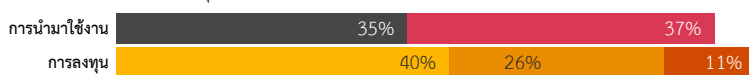
แพลตฟอร์มข้อมูลทั่วไปบนคลาวด์



อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT)/อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อ



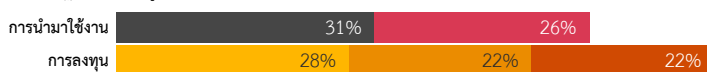
เครื่องมือวิเคราะห์การใช้จ่ายของบุคคลที่สาม



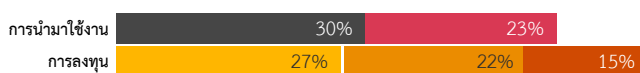
สแกนและบันทึกข้อมูลอัจฉริยะ



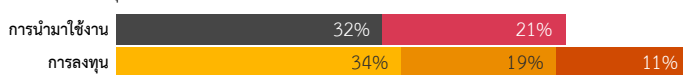
ปัญญาประดิษฐ์/การเรียนรู้ของเครื่อง



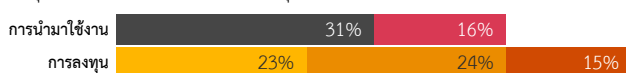
บล็อกเชน



ระบบความถี่คลื่นวิทยุ



วิทยาการหุ่นยนต์/กระบวนการอัตโนมัติของหุ่นยนต์



การนำมาใช้งาน

■ การนำมาใช้งานที่จำกัด ■ การใช้งานเต็มรูปแบบ

ระดับการลงทุน

■ น้อยกว่า 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ■ 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐถึงน้อยกว่า 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ■ 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือมากกว่า

ทั้งนี้ รายงานผลสำรวจแนวโน้มดิจิทัลในห่วงโซ่อุปทาน ปี 2566 ของเราแสดงให้เห็นว่า ปัญญาประดิษฐ์ และการเรียนรู้ของเครื่อง (artificial intelligence: AI/machine learning: ML) จะเห็นการใช้จ่ายมากที่สุดจากผู้บริหารระดับ c-suite ในอีกสองปีข้างหน้า โดย 22% ของผู้บริหารกล่าวว่า บริษัทของพวกเขาคาดว่าจะลงทุนอย่างน้อย 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐในเทคโนโลยีเหล่านี้

คำถาม: เทคโนโลยีต่อไปถูกนำมาใช้และ/หรือประยุกต์ใช้ภายในการดำเนินงานด้านซัพพลายเชนของคุณมากน้อยเพียงใด?

คำถาม: มีการวางแผนการลงทุนสำหรับเทคโนโลยีต่อไปในระดับใดในช่วง 24 เดือนข้างหน้า?

ที่มา: รายงานผลสำรวจแนวโน้มดิจิทัลในห่วงโซ่อุปทานของ PwC ปี 2566: ฐาน 305



## ปัญญาประดิษฐ์

การใช้การจดจำรูปแบบที่ซับซ้อนเพื่อระบุความท้าทายในเชิงรุก (ความล่าช้า คุณภาพ ต้นทุน) และโอกาส (การจัดการ/การเลือกซัพพลายเออร์ การกำหนดราคา การจัดการความต้องการ) ในกิจกรรมการจัดซื้อจนถึงการส่งมอบ



## การเรียนรู้ของเครื่อง

การใช้แหล่งข้อมูลแบบเรียลไทม์ที่แตกต่างกันเพื่อแจ้งการตัดสินใจด้านการผลิตและการจัดหาที่ส่งผลต่อการประมวลผล ของเสีย และการนำกลับมาใช้ใหม่ โดยเฉพาะในธุรกิจพลังงาน สาธารณูปโภค และทรัพยากร



## การเรียนรู้เชิงลึก (deep learning: DL)

การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์สามารถใช้เพื่อรวมปัจจัยภายในและภายนอกให้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำหรับการคาดการณ์ ระบบอัตโนมัติ และการใช้ IoT โดยเฉพาะในองค์ประกอบด้านโลจิสติกส์ของห่วงโซ่อุปทาน (เช่น โลจิสติกส์ 4.0)



## เอไอแบบรู้สร้าง (generative AI: GenAI)

การใช้อินพุตภาษาธรรมชาติ (natural language) กำลังเติบโตจนถึงจุดที่ใครก็ตามในธุรกิจไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญด้านซัพพลายเชนเท่านั้น สามารถขอรายงานเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพของผู้ขาย ความคุ้มค่าด้านต้นทุน พร้อมการวิเคราะห์ที่แม่นยำและครอบคลุมตามความต้องการ

ข้อควรพิจารณาด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวต้องได้รับการจัดลำดับความสำคัญตั้งแต่วันแรก ซึ่งเทคโนโลยีสามารถช่วยในเรื่องนี้ได้ ตัวอย่าง เช่น การควบคุมแบบปรับเปลี่ยนได้ (adaptive controls) ที่มีแนวโน้มการใช้ GenAI ในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์มากขึ้น อัลกอริทึมการเรียนรู้ของเครื่อง และเครื่องมือ GenAI จะสามารถแนะนำ ประเมิน และร่างนโยบายความปลอดภัยที่ปรับให้เหมาะกับระดับภัยคุกคามเทคโนโลยี และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรได้ในเร็ว ๆ นี้

### เร่งสร้างนวัตกรรม

นวัตกรรมจะต้องมีกระบวนการต่อเนื่อง โดย PwC ทั่วโลกได้ลงทุนเกือบ 2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในเครือข่ายของเราเพื่อขยายความสามารถด้าน AI รวมถึงเปิดตัวความร่วมมือกับผู้นำด้าน AI หลายรายตั้งแต่ Microsoft ไปจนถึง Harvey และเปิดตัวเครื่องมือ AI ทั้งหมดทั้งสายบริการของเรา แต่แม้ว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะได้รับคำตอบที่น่ายินดีเกี่ยวกับ การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น แต่กลับไม่มีความชัดเจนว่าปัจจัยนี้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาวอย่างไร

ตัวอย่าง เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่ง (51%) กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนเป็นเป้าหมายสูงสุดเมื่อลงทุนในเทคโนโลยีสำหรับห่วงโซ่อุปทานของตน แต่น้อยกว่าหนึ่งในสาม (30%) อ้างถึงการสำรวจนวัตกรรมใหม่ ๆ เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริงระดับโลกใหม่ เราขอแนะนำให้ธุรกิจต่าง ๆ เสริมความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทานในขณะนี้ด้วยนวัตกรรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเมื่อต้องเผชิญความยากลำบากและระบุโอกาสที่รออยู่ข้างหน้า



### ความเป็นเลิศด้านห่วงโซ่อุปทานดิจิทัลให้ผลตอบแทนที่ดี

การลงทุนในขีดความสามารถของห่วงโซ่อุปทานขั้นสูงให้ผลลัพธ์ผ่านต้นทุนที่ลดลง รายได้ที่เพิ่มขึ้น ความยั่งยืนที่ดีขึ้น การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่สูงขึ้น การจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น และอัตราการส่งมอบที่ตรงเวลามากขึ้นให้กับลูกค้า จากรายงานผลสำรวจความเสี่ยงทั่วโลกประจำปี 2566 ของ PwC ผู้บุกเบิกเชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ความปลอดภัยทางไซเบอร์และไอที (69%) ห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ (55%) และข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (53%) (ดูรูปที่ 5)

**การแปลงห่วงโซ่อุปทานของคุณให้เป็นดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อการเติบโต ช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยง แล้วทำไมคุณจะไม่ใช้ล่ะ?**

นาย วิลสัน เชา  
หัวหน้ากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยี สื่อ และโทรคมนาคมระดับโลก  
และหัวหน้าหน่วยเฉพาะกิจเชิงกลยุทธ์ AI PwC ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

### แผนภูมิที่ 5: ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการระบุโอกาส

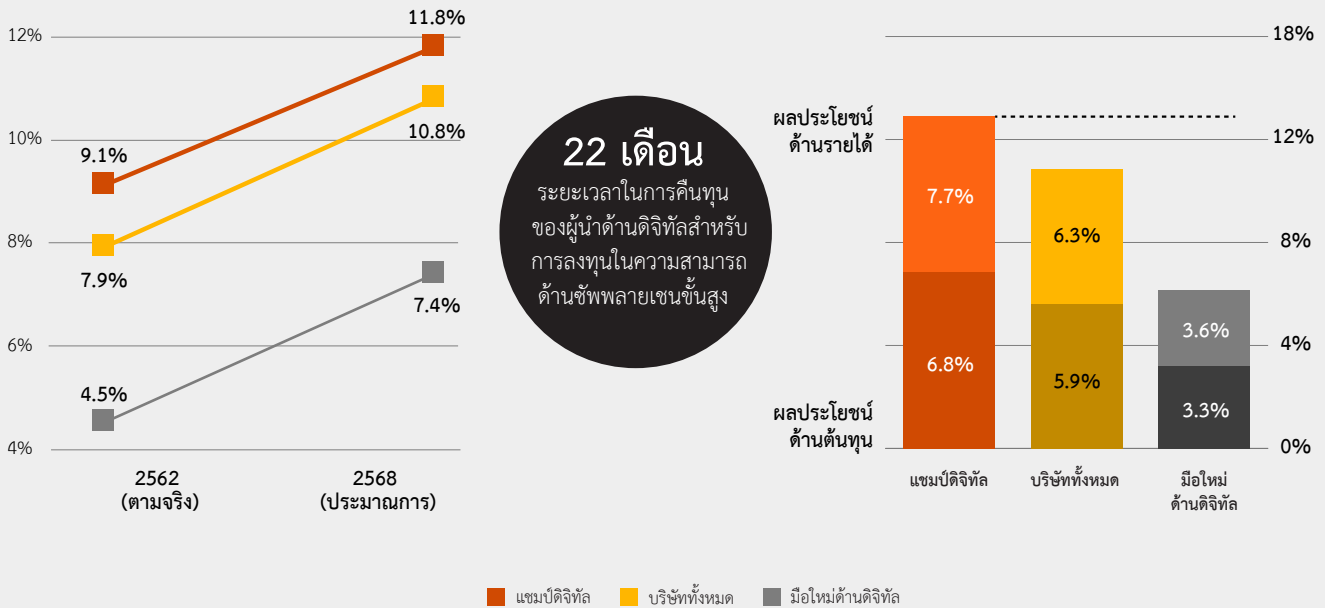


คำถาม: องค์กรของคุณรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลประเภทใดเพื่อการบริหารความเสี่ยงและการระบุโอกาส?  
ที่มา: รายงานผลสำรวจความเสี่ยงทั่วโลกของ PwC ปี 2566

## แผนภูมิที่ 6: บริษัทชั้นนำลงทุนมากขึ้นในการพัฒนาความสามารถด้านห่วงโซ่อุปทานขั้นสูง และได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น

การลงทุนในความสามารถขั้นสูงโดยคิดเป็นส่วนแบ่งของต้นทุนห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด

ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่ผ่านมาในความสามารถด้านห่วงโซ่อุปทานขั้นสูง



ที่มา: รายงานผลสำรวจระบบนิเวศห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมต่อและเป็นอิสระ ปี 2568 ของ PwC จากบริษัท 1,601 แห่ง ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม 2562 ถึงมกราคม 2563

รายงานระบบนิเวศห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมต่อและเป็นอิสระ ปี 2568 ของ PwC พบว่า แชมป์ดิจิทัล (digital champion) หรือองค์กรที่พัฒนาขีดความสามารถด้านดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนห่วงโซ่อุปทานเชิงเส้นให้เป็นระบบนิเวศสามารถลดต้นทุนด้านห่วงโซ่อุปทานได้ถึง 6.8% ต่อปี พร้อมมีรายได้เพิ่มขึ้น 7.7% ขณะที่การลงทุนสำหรับการลงทุนในความสามารถด้านห่วงโซ่อุปทานขั้นสูงโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 22 เดือน

### ปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมและการดำเนินการทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

การนำเทคโนโลยีมาใช้ควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวม เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนด้านดิจิทัลจะมีส่วนทำให้เกิดการเติบโตในระยะยาวและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนมีแนวทางที่ครอบคลุมโดยคำนึงถึงระบบนิเวศของห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด รวมถึงซัพพลายเออร์ คู่ค้า และลูกค้า อันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

บริษัทชั้นนำบางแห่งกำลังสร้าง 'หอควคุม' ที่ขับเคลื่อนด้วย AI ซึ่งเชื่อมโยงแคชบอร์ดข้อมูล ตัวชี้วัดทางธุรกิจที่สำคัญ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ปรับให้เหมาะกับผู้มีอำนาจตัดสินใจทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน หอควคุมห่วงโซ่อุปทานนี้ยังช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ สามารถเข้าใจ จัดลำดับความสำคัญ และแก้ไขปัญหาได้แบบเรียลไทม์ นอกจากนี้ ยังนำเสนอข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการสร้าง 'ฝาแฝดดิจิทัล' (digital twin) ซึ่งเป็นแบบจำลองเสมือนจริงของระบบนิเวศห่วงโซ่อุปทาน

วิธีนี้สามารถช่วยให้คุณจำลองสถานการณ์ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการหยุดชะงักขั้นปลายน้ำและต้นน้ำ และตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดได้อย่างเหมาะสม

## ลองจินตนาการถึงการตอบสนองต่อภัยคุกคามในห่วงโซ่อุปทานร่วมกับซัพพลายเออร์ทั้งหมดของคุณ รวมถึงระดับที่สองและระดับที่สาม ซึ่งหอควคุมที่ขับเคลื่อนด้วย AI ช่วยให้คุณทำเช่นนั้นได้

นาย แมตต์ ลาโบวิช  
หัวหน้าส่วนงานการวิเคราะห์ข้อมูลและ AI  
PwC ประเทศสหรัฐอเมริกา

ทั้งนี้ ประโยชน์ของฝาแฝดดิจิทัลจะถูกส่งไปยังลูกค้า โดยความโปร่งใสจะช่วยให้พวกเขาเข้าใจแบบเรียลไทม์เมื่อเกิดการหยุดชะงักในเวลาเดียวกัน ก็ช่วยให้องค์กรประกอบของระบบนิเวศของคุณสามารถปรับตัวและตอบสนองได้ ในขณะที่ฝาแฝดดิจิทัลจะเตือนลูกค้าถึงผลลัพธ์ ด้วยเหตุนี้ ฝาแฝดดิจิทัลจึงเป็นวิธีที่ดียิ่งในการสร้างความไว้วางใจ หลังจากผ่านความวุ่นวายปั่นป่วนในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับห่วงโซ่อุปทานที่กระจัดกระจาย และบูรณาการทั่วโลก

ส่วนที่สาม:

# วิธีเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าสำหรับการเติบโตของธุรกิจ

ครั้งหนึ่งความยั่งยืนถือเป็นปณิธานอันสูงส่งสำหรับห่วงโซ่อุปทาน แต่ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคและภาครัฐจำนวนมากทำให้เกิดความต้องการดังกล่าว เช่นเดียวกับบทลงโทษสำหรับประสิทธิภาพด้าน ESG ที่ครั้งหนึ่งอาจไม่จริงจังมากนัก แต่ในปัจจุบันการดำเนินการด้าน ESG ที่ต่ำกว่ามาตรฐานอาจนำไปสู่การถูกปฏิเสธการเข้าถึงตลาดเห็นได้จากคำสั่งระงับการปล่อยสินค้าออกจากท่าด่าน (Withhold Release Orders หรือ WROs) ที่ออกโดยสหรัฐอเมริกา ซึ่งห้ามมิให้สินค้าเข้าประเทศหากสงสัยว่ามีการใช้แรงงานบังคับในการผลิต ธุรกิจที่ลงทุนด้านความยั่งยืนในวันนั้นมองว่า ความยั่งยืนเป็นเรื่องจำเป็นไม่เพียงเฉพาะการดำเนินธุรกิจต่อไปเท่านั้น แต่เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวด้วย

**คำถามไม่ได้เปลี่ยน บริษัทต่าง ๆ จะต้องทราบและแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของตนเองเพื่อจัดการกับผลกระทบทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้น เมื่อไม่นานมานี้ บทลงโทษที่ส่งผลต่อชื่อเสียงอาจคือ การเป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ The Guardian หรือ The New York Times แต่ตอนนี้อาจถึงกับถูกปฏิเสธการเข้าถึงตลาดได้ สินค้าที่ผลิตโดยแรงงานบังคับจะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าประเทศสหรัฐอเมริกา**

นาย เจริญ เพรพงศ์เศียร  
กรรมการผู้จัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในเอเชียแปซิฟิก  
PwC เซตปกครองพิเศษฮ่องกง

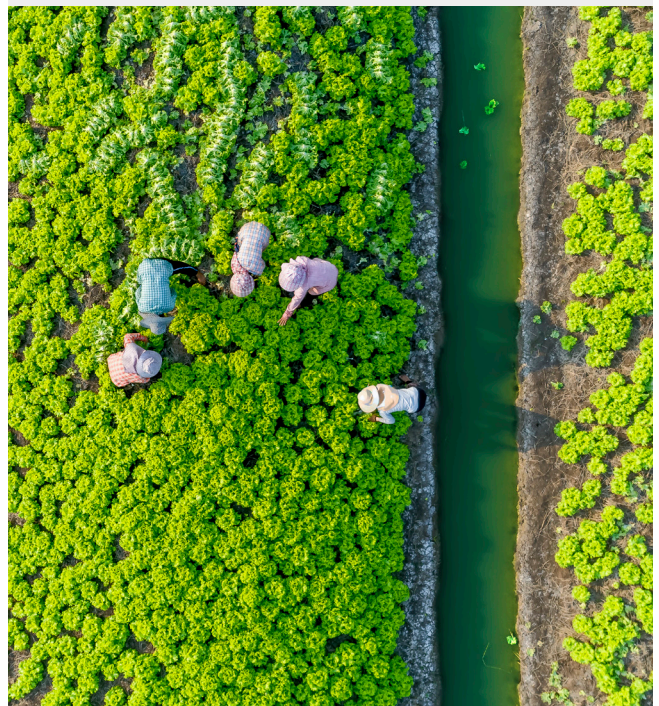
## ชั้นนำผลกระทบด้าน ESG ในการตัดสินใจลงทุนและการจัดหา

เดิมทีแล้วการตัดสินใจย้ายห่วงโซ่อุปทานจะเกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ปัจจุบันธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาเหตุผลที่หลากหลายมากขึ้นภายในระบบนิเวศของปัญหาที่ซับซ้อนและมีพลวัตมากขึ้น ลูกค้านักลงทุน พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานด้านภาษี และนักเคลื่อนไหวด้านความยั่งยืนต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการประกอบผลิตภัณฑ์ และการจัดส่งถึงหน้าประตูบ้าน โดยการไม่ทราบคำตอบจะไม่เป็นที่ยอมรับได้อีกต่อไป

นอกจากนี้ การดำเนินการตรวจสอบสถานะของสถานที่ตั้งใหม่ ๆ จะต้องมีความครอบคลุมมากขึ้นกว่าที่เคย ธุรกิจควรมีการหาหรือเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ตั้งแต่นั้น ๆ

## ห่วงโซ่อุปทาน ESG คืออะไร?

- ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม**  
ธุรกิจจำเป็นต้องประเมินและจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่อห่วงโซ่อุปทานของตน รวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้ทรัพยากร การจัดการของเสีย และแนวปฏิบัติในการจัดหาอย่างยั่งยืน
- ความรับผิดชอบต่อสังคม**  
มีหลักปฏิบัติด้านแรงงานที่มีจริยธรรม สภาพการทำงานที่เป็นธรรม และการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งรวมถึงการจัดการกับการใช้แรงงานเด็ก แรงงานบังคับ การเลือกปฏิบัติ และความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน
- การกำกับดูแลและความโปร่งใส**  
สร้างโครงสร้างการกำกับดูแลที่แข็งแกร่งและกลไกการรายงานที่โปร่งใส เพื่อติดตามและจัดการกับความเสี่ยง ESG และประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการตรวจสอบสถานะของซัพพลายเออร์ ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ และการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



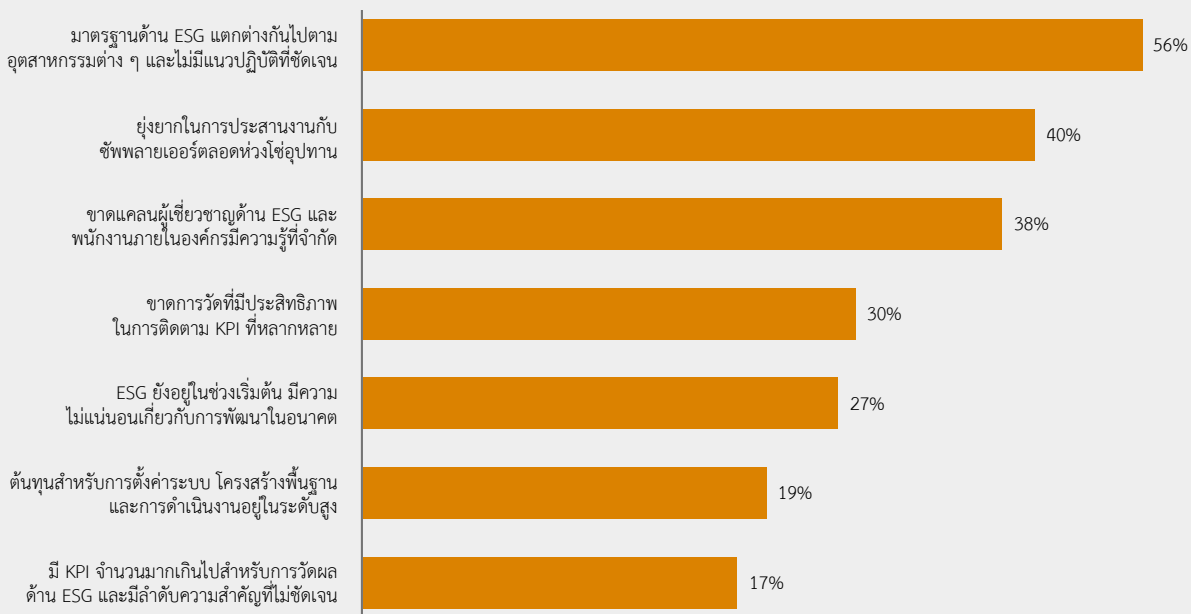
โดยประเมินทั้งสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและความสามารถของ  
 ชีพพลายเออร์ในการดำเนินงานภายในพื้นที่เหล่านั้น ทั้งนี้ พลวัตของ  
 แรงงานอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น การทำงานในสภาพ  
 แวดล้อมของสภาพแรงงานในอินเดียจะแตกต่างอย่างมากจากการ  
 ทำงานร่วมกับสมาพันธ์แรงงานทั่วไปของเวียดนาม และแตกต่างจาก  
 ในอินโดนีเซีย ดังนั้น ความสามารถของชีพพลายเออร์ในการจัดการ  
 การเข้าถึงและความสัมพันธ์ด้านแรงงานจึงมีความสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น  
 ธุรกิจควรพิจารณาเงื่อนไขของสถานที่ที่เลือกด้วยตั้งแต่ภูมิศาสตร์  
 ไปจนถึงพลวัตของชุมชนและสภาพภูมิอากาศ ปัจจัยทั้งหมดจะต้อง  
 ได้รับการพิจารณา โดยสรุปแล้ว คือ ต้องตระหนักว่าสถานที่ใหม่นั้น  
 ไม่ใช่ผืนผ้าใบที่ว่างเปล่า แต่ตั้งอยู่ในระบบนิเวศที่ซับซ้อน โดยได้รับ  
 อิทธิพลจากนโยบายของรัฐบาล สภาพแรงงาน การเข้าถึงแรงงาน  
 โครงสร้างพื้นฐาน ราคา เงินอุดหนุน ความพร้อมของพลังงานหมุนเวียน  
 และอุปสรรคทางการค้า ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีความสำคัญ

ความท้าทายด้าน ESG ที่สำคัญที่สุดในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม  
 ได้แก่ มาตรฐานต่าง ๆ ที่ไม่มีแนวทาง (56%) ความยุ่งยากในการ  
 ประสานงานกับชีพพลายเออร์ (40%) และการขาดผู้เชี่ยวชาญที่  
 เกี่ยวข้อง (38%) (ดูรูปที่ 7)

**หากคุณไม่เข้าใจถึงผลกระทบของแรงกดดันด้าน  
 สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ  
 ที่มีต่อห่วงโซ่อุปทานของคุณ ก็เหมือนว่าคุณกำลัง  
 เล่นหมากกรุกหรือหมากฮอสอยู่?**

นาย เครก สตรอนเบิร์ก  
 ผู้อำนวยการข้อมูลเชิงลึก  
 PwC ประเทศสหรัฐอเมริกา

แผนภูมิที่ 7: ความท้าทายหลักด้าน ESG ในห่วงโซ่อุปทาน: มาตรฐานที่แตกต่างกันและการประสานงานกับชีพพลายเออร์



ที่มา: บทวิเคราะห์ปี 2566 ของ PwC ประเทศสหรัฐอเมริกาประชาชนจีน

### ซีอีโอมีความคิดเห็นอย่างไร?

ผลกระทบของสภาพภูมิอากาศต่อการตัดสินใจด้านห่วงโซ่อุปทานนั้น ถูกประเมินต่ำเกินไปนอกภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ทั้งนี้ ประเทศใหญ่ ๆ ในเอเชียแปซิฟิกมีความกระตือรือร้นมากขึ้น โดย 20% ของซีอีโอในเอเชียแปซิฟิกเชื่อว่า ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศจะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานในวงกว้างหรือใหญ่มาก (เทียบกับ 16% ทั่วโลก) จีนอยู่ที่ 37% เทียบกับสหรัฐฯ ที่เพียง 10%

ที่มา: ผลสำรวจซีอีโอทั่วโลกประจำปี ครั้งที่ 26 ของ PwC ปี 2566



## ดูกฎระเบียบและทิศทางที่กำลังมุ่งไป

ธุรกิจต่าง ๆ กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้นเกี่ยวกับประเด็นด้าน ESG โดยในปี 2565/66 เพียงปีเดียว มีประเทศอย่างน้อยแปดประเทศที่ได้ออกกฎหมายหรือโครงการริเริ่มด้าน “สังคม” โดยเฉพาะระบบทาสสมัยใหม่ และสิทธิมนุษยชน

ปริมาณการขนส่งที่ถูกระงับเนื่องจาก**การบังคับใช้แรงงานโดยสหัสรัฐา** ในปีนี้มีมากกว่า 4,000 รายการ ขณะที่**มีคำสั่งระงับการปล่อยสินค้า** ออกจากท่าด่าน (WROs) 51 รายการที่มีผลบังคับใช้กับหน่วยงานในประเทศเศรษฐกิจต่าง ๆ รวมถึงมาเลเซีย อินเดีย จีน ญี่ปุ่น และเม็กซิโก

นอกจากนี้ สหภาพยุโรปกำลังดำเนินการตามแนวทางการตรวจสอบสถานะความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability Due Diligence Directive: CSRD) เช่นกัน ซึ่งกฎหมายนี้จะมีผลบังคับใช้ระหว่างปี 2567 ถึง 2571 โดยธุรกิจยุโรปและนอกยุโรปจำนวนมากจำเป็นต้องให้ข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้าน ESG ของตน นอกจากนี้ CSRD ยังเป็นกฎหมายฉบับแรกที่รวมเรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นหมวดหมู่การรายงานอีกด้วย เมื่อพิจารณาถึงบทบาทสำคัญของเอเชียแปซิฟิกในฐานะซัพพลายเออร์รายใหญ่ไปยังยุโรป ผู้นำธุรกิจในภูมิภาคนี้ควรต้องพิจารณาว่าตนอยู่ภายใต้ข้อกำหนดที่จะต้องรายงานภายใต้ CSRD หรือไม่ หากเป็นเช่นนั้น ก็ต้องเริ่มเตรียมการตั้งแต่นี้ เพราะการละเลยที่จะไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลให้เกิดบทลงโทษ เช่น การคว่ำบาตรทางการเงิน การถูกตัดออกจากพอร์ตการลงทุนของนักลงทุน และความเสียหายต่อชื่อเสียง นอกจากนี้ ยังอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการค้ากับสหภาพยุโรปอีกด้วย

จากมุมมองของกฎระเบียบ เศรษฐกิจหมุนเวียนดูเหมือนจะได้รับแรงผลักดันที่ไม่อาจหยุดยั้งโดยทั่วโลกได้มีการเปิดตัวแผนงานและกลยุทธ์ระดับชาติมากกว่า 50 ฉบับ และมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจหมุนเวียนอีก 520 นโยบาย (เช่น ภาษีพลาสติก การห้ามใช้และแผนการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ผลิต) อีกทั้งในระดับประเทศ ญี่ปุ่น จีน เวียดนาม และอินโดนีเซีย ต่างมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เศรษฐกิจหมุนเวียนระดับชาติ ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคก็มีนโยบายเศรษฐกิจหมุนเวียนด้านประสิทธิภาพของทรัพยากรเฉพาะภาคส่วนหรือผลิตภัณฑ์ พร้อมด้วยกฎระเบียบที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ มาตรการปรับราคาคาร์บอนก่อนข้ามพรมแดน (Carbon Border Adjustment Mechanism: CBAM) ของสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นภาษีคาร์บอนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีคาร์บอนเข้มข้น จะเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการนำเข้าเพิ่มเติมสำหรับธุรกิจบางประเภทที่นำเข้าผลิตภัณฑ์ที่ปล่อยคาร์บอนสูง โดยจะมีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการในปี 2569 แต่ข้อกำหนดการรายงานจะเริ่มตั้งแต่ต้นปีนี้ จากประสบการณ์ของเรา มีผู้ส่งออกเพียงไม่กี่รายในเอเชียแปซิฟิกที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ และเพื่อหลีกเลี่ยงการเร่งรีบในช่วงสิ้นปี ตอนนี้ถือเป็นเวลาที่ดียิ่งที่ควรเริ่มดำเนินการเนื่องจากไม่มีทางเลือกที่ง่ายในการจัดการกับกฎระเบียบห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศใหม่

ยิ่งไปกว่านั้น ควรลองพิจารณาด้วยว่าแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ประกอบขึ้นเป็นห่วงโซ่อุปทานกำลังถูกพัฒนาไป โดยการจัดการกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกใน ‘ขอบเขตที่ 3’ ภายในห่วงโซ่อุปทานมีความสำคัญมากขึ้น ผู้นำธุรกิจควรตระหนักว่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญของคาร์บอนฟุตพริ้นท์โดยรวมขององค์กร การปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 3 หมายถึง การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมที่เกิดขึ้นนอกการดำเนินงานโดยตรงของบริษัท แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท การปล่อยมลพิษเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากกิจกรรมต้นน้ำ เช่น การสกัดและการผลิตวัตถุดิบ การขนส่งสินค้า และการกำจัดของเสีย รวมถึงกิจกรรมปลายน้ำ เช่น การใช้ผลิตภัณฑ์ที่ขายและการกำจัดเมื่อหมดอายุการใช้งาน การดำเนินการนี้อาจสร้างความประหลาดใจให้กับบางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจที่ไม่คุ้นเคยกับการติดตามการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เนื่องจากอาจเป็นเรื่องยากที่จะตรวจสอบหรือระบุปริมาณหากไม่มีเทคโนโลยีและระบบที่เหมาะสม

---

**สำหรับบางองค์กร 65-95% ของคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรของคุณอาจเป็นการปล่อยก๊าซขอบเขตที่ 3 ควรทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ของคุณเพื่อปรับปรุงการลดก๊าซคาร์บอนที่รวดเร็วและครอบคลุมยิ่งขึ้น**

นางสาว เอมี ไค  
หุ้นส่วนการจัดการด้านความยั่งยืน  
PwC สาธารณรัฐประชาชนจีน



## การมุ่งไปที่ 'S' ใน ESG ที่เพิ่มมากขึ้น

ธุรกิจต่าง ๆ กำลังเผชิญกับความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นในการทำความเข้าใจ รายงาน และดำเนินการเพื่อป้องกันผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นและอาจเกิดขึ้น รวมถึงการละเมิดแรงงานทาสสมัยใหม่ในห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ นอกจากนี้ ยังเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตลอดจนการบูรณาการการตรวจสอบสถานะด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรวดเร็วเข้ากับการจัดอันดับ การรายงาน และการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น โดยข้อความที่สะท้อนประเด็นนี้ได้อย่างชัดเจน คือ ธุรกิจต่าง ๆ ต้องลงทุนตั้งแต่ตอนนี้เพื่อระบุและจัดการกับความเสียด้านสิทธิมนุษยชนในกระบวนการดำเนินงานและห่วงโซ่อุปทานของตน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวข้องกับความเสียดังกล่าว ป้องกันอันตรายที่จะเกิดกับบุคคล รวมถึงปกป้องชื่อเสียงและสิทธิในการดำเนินงานของตน

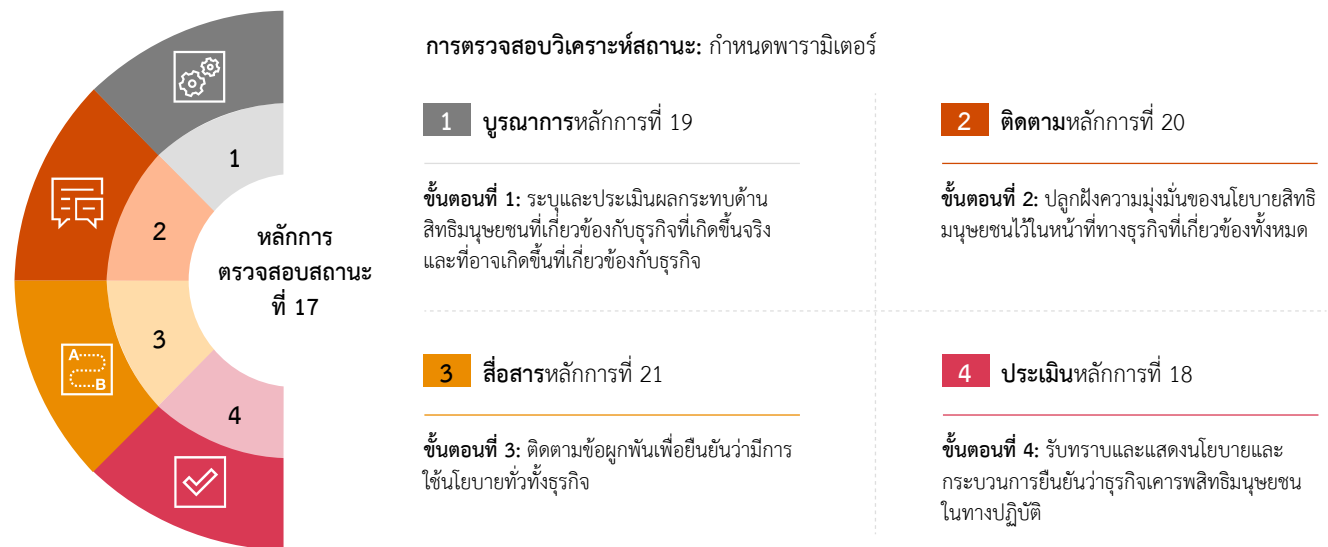
ทั้งนี้ ห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจุดอ่อนเป็นพิเศษ เนื่องจากภูมิภาคนี้คิดเป็น 43% ของตลาดสินค้าอุตสาหกรรมทั่วไปทั่วโลก ในขณะที่ 80% ของการจ้างงานในเอเชียแปซิฟิกเป็นงานที่มีทักษะระดับต่ำถึงปานกลาง นอกจากนี้ ยังมีการฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญของแรงงานย้ายถิ่นใหม่ในเอเชียจาก 2.2 ล้านคนในปี 2564 เป็น 4.6 ล้านคนในปี 2565 ตามข้อมูลของสถาบันธนาคารพัฒนาเอเชีย องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)

แรงงานข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การย้ายถิ่นข้ามชาติ เมื่อรวมกับแรงงานที่ใช้ทักษะต่ำ ก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงสำหรับประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน รวมถึงแรงงานผูกมัดและแรงงานบังคับ อีกทั้งยังให้พิจารณาว่าผลกระทบต่อสภาพภูมิอากาศและความเสี่ยงในการปรับตัว (ซึ่งรู้สึกได้อยู่แล้วและคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่ส่งออกหลักบางแห่ง) ก็มีผลกระทบต่อคนงาน นายจ้าง และห่วงโซ่อุปทานข้ามชาติเช่นกัน

แล้วผู้นำธุรกิจเอเชียแปซิฟิกจะสามารถดำเนินการอย่างไรได้บ้าง? เริ่มจากวิเคราะห์ความเสี่ยงของการค้าทาสสมัยใหม่และการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานหลายระดับของตน หากมีการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปจากประเทศที่มีความเสี่ยงต่ำ ก็คงอย่าหยุดเพียงแค่นั้น แต่ควรมองหาความเสี่ยงจากการค้าทาสยุคใหม่ที่อยู่ลึกลงไปห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งการมุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของตนตั้งแต่วัตถุดิบ ไปจนถึงสินค้าสำเร็จรูปจะช่วยจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน ห่วงโซ่อุปทาน และความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมองหาช่องว่างด้านทรัพยากรบุคคลในระบบและกระบวนการของตนด้วย รวมถึงให้ความรู้และฝึกอบรมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการ ลูกค้า พนักงาน ซัพพลายเออร์ และนักลงทุน

จุดมุ่งหมาย คือ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน และสร้างห่วงโซ่อุปทานที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยง เพิ่มนวัตกรรม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางภาษีและกฎระเบียบ และเสริมสร้างชื่อเสียงของบริษัท

## แผนภูมิที่ 8: หลักการชี้แนะแห่งสหประชาชาติ (UN) ว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน



ที่มา: หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน พ.ศ. 2559

## ความยั่งยืนเป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่า ไม่ใช่ต้นทุน

การฝังหลักการ ESG ไว้ในธุรกิจของคุณ ไม่ใช่การปฏิบัติตามระเบียบอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งรับประกันถึงความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาวในโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลการดำเนินงาน ESG ที่แข็งแกร่งได้รับการมองในแง่ดีมากขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้า นักลงทุน และพนักงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มความภักดีต่อแบรนด์ ความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่แข็งแกร่งขึ้น และขวัญกำลังใจของพนักงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยให้คุณเข้าสู่ตลาดเกิดใหม่และดึงดูดลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เปิดแหล่งรายได้ใหม่ และเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งทางการตลาด

ESG ยังสร้างผลกระทบเชิงบวกอย่างชัดเจนในตลาดทุน โดยเฉพาะเอเชียแปซิฟิกมีเปอร์เซ็นต์การเติบโตที่เร็วที่สุดในสินทรัพย์ภายใต้การจัดการของ ESG ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นสามเท่าจากปัจจุบันเป็น 3.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2569 นอกจากนี้ นักลงทุนสถาบันส่วนใหญ่ที่สำรวจโดย PwC (60%) รายงานว่า การลงทุน ESG การลงทุน ESG ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนสูงขึ้น เมื่อเทียบกับการลงทุนที่เทียบเท่าสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ ESG

นักลงทุนที่สำรวจยินดีจ่ายสำหรับผลการดำเนินงาน ESG โดยสามในสี่ (78%) กล่าวว่า พวกเขาจะจ่ายค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้นสำหรับกองทุน ESG

คุณสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม ความไม่สงบในสังคม และความล้มเหลวในการกำกับดูแล ซึ่งจะนำไปสู่ต้นทุนที่ลดลง เพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่ดีขึ้น และลดการตรวจสอบด้านกฎระเบียบ

นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ดีขึ้น นำมาซึ่งการประหยัดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และความสามารถในการแข่งขัน

ด้วยการมีส่วนร่วมกับซัพพลายเออร์ผ่านการให้คำแนะนำและให้ความรู้ การฝึกอบรม และการเสริมสร้างขีดความสามารถ หรือแม้แต่สิ่งจูงใจ ธุรกิจต่าง ๆ จะสามารถปรับปรุงคุณภาพและความถูกต้องของการเปิดเผย ESG ของตน ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกตลอดห่วงโซ่อุปทานของตน และมีส่วนช่วยในอนาคตที่ยั่งยืนมากขึ้น



# ข้อปฏิบัติเพื่อปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานเพื่อการเติบโต

ถึงเวลาแล้วที่ธุรกิจควรเปลี่ยนจากการกำหนดค่าใหม่เพื่อความยืดหยุ่นเป็นการปรับสมดุลเพื่อการเติบโต ความวุ่นวายทั่วโลกที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องมีแต่ทำให้วิกฤตห่วงโซ่อุปทานในช่วงปีโควิดรุนแรงขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันสำหรับซัพพลายเออร์ สถานที่ตั้งและผู้มีความสามารถรายใหม่ และเน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรมากขึ้น แต่ถึงแม้จะมีความท้าทายเหล่านี้ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังคงเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโต ธุรกิจที่สร้างความแตกต่างเพื่อชนะการแข่งขันครั้งนี้การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและ ESG เพื่อประโยชน์ของตนจะเห็นความสำเร็จในอนาคตที่มั่นคง

เราขอแนะนำหกขั้นตอนเชิงปฏิบัติที่ธุรกิจสามารถทำได้เพื่อปรับสมดุลสำหรับการเติบโต ดังนี้

- ยกระดับความสำคัญของห่วงโซ่อุปทานให้กับ c-suite** (หากไม่ใช่ซีโอโอ) การจัดการห่วงโซ่อุปทานมักตกอยู่ภายใต้ขอบเขตของการจัดซื้อ ในภูมิภาคที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ซีโอโอและกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในการทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยงและโอกาสอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ห่วงโซ่อุปทานไม่ใช่ข้อกั่วงวลด้านการปฏิบัติงานอีกต่อไป แต่เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในช่วงเวลาที่วุ่นวาย
- สร้างความแตกต่างในการนำเสนอคุณค่าของคุณ** เพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะชนะใจซัพพลายเออร์ ไซต่งาน และกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถรายใหม่ การแข่งขันแย่งชิงสถานที่ตั้งที่เหมาะสม ซัพพลายเออร์และบุคลากรที่มีความสามารถกำลังเข้มข้นขึ้น เนื่องจากธุรกิจระดับโลกหันมามองหาการจัดการจัดหาและการผลิตในเอเชียและที่อื่น ๆ มากขึ้น ฉะนั้น การสร้างความแตกต่างในการนำเสนอคุณค่าผ่านมาตรการที่เราได้ระบุไว้จะทำให้คุณอยู่ในตำแหน่งที่ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น
- มองให้ไกลกว่าสิ่งจูงใจจากรัฐบาล** เพื่อให้แน่ใจว่าคุณสามารถเข้าถึงซัพพลายเออร์และบุคลากรผู้มีความสามารถ ขณะเดียวกันก็ระบุศักยภาพในการเติบโตในอนาคต เพราะสิ่งจูงใจจากรัฐอาจไม่ใช่โอกาสทองอย่างที่คิดเสมอไป ธุรกิจที่ชาญฉลาดจะมองข้ามชัยชนะที่ได้มาอย่างง่ายดาย และเจาะลึกถึงไปด้วยความรอบคอบ สักรวว่ามีกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถและซัพพลายเออร์ในบริเวณใกล้เคียงหรือไม่? มีระบบนิเวศที่ธุรกิจที่ต้องการอยู่ที่นั่นหรือไม่? นี่คือนวัตกรรมเติบโตในอนาคตหรือไม่? จึงเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับความสำเร็จในวันพรุ่งนี้ ไม่ใช่แค่วันนี้

- ลงทุนในเทคโนโลยี** รวมถึงการแปลงระบบนิเวศห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดของคุณให้เป็นดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมเพื่อการเติบโตในระยะยาวและความได้เปรียบในการแข่งขันบริษัทชั้นนำลงทุนมากขึ้นในความสามารถด้านห่วงโซ่อุปทานดิจิทัลขั้นสูง และได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น การเปลี่ยนห่วงโซ่อุปทานเชิงเส้นของคุณให้เป็นระบบนิเวศดิจิทัลเดียว คือมาตรฐานทองคำ ช่วยลดความเสี่ยง ในขณะที่เดียวกันก็เสริมสร้างความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานและเพิ่มรายได้
- ใช้ ESG เป็นตัวเร่งการเติบโต** โดยผนวกเข้ากับกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่ครอบคลุมของคุณ การฝังหลักการ ESG เข้ากับการดำเนินธุรกิจของคุณ ไม่ได้เป็นเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบอีกต่อไป แต่เป็นตัวเร่งสำหรับการสร้างมูลค่าที่จะปลดล็อกแหล่งรายได้ใหม่ ๆ และเสริมสร้างสถานะทางการตลาด โดยลูกค้า นักลงทุน หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานด้านภาษี และผู้สนับสนุนด้านความยั่งยืน ต่างเรียกร้องให้ธุรกิจดำเนินการด้าน ESG มากขึ้น เพราะหากไม่ดำเนินการใด ๆ จะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ร่วมมือกับซัพพลายเออร์แบบเชิงรุก** การเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์จะช่วยเพิ่มนวัตกรรม ลดความเสี่ยงผ่านการกระจายความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และทำให้เกิดการเติบโตที่ครอบคลุม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานร่วมกันในเรื่อง ESG จะไม่เพียงปรับปรุงคุณภาพของการรายงานความยั่งยืนของคุณเท่านั้น แต่ยังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั่วทั้งระบบนิเวศของห่วงโซ่อุปทานอีกด้วย



# รายชื่อผู้ติดต่อ

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

## Amy Cai

Sustainability Managing Partner, PwC China  
amy.cai@cn.pwc.com

## Wilson Chow

Global Technology, Media & Telecommunications Leader and AI Strategic Task Force Leader, Partner, PwC China  
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

## Matthew Comte

Operations Transformation Leader, Principal, PwC US  
matthew.r.comte@pwc.com

## Matt Labovich

Data Analytics and AI Leader, Principal, PwC US  
matthew.labovich@pwc.com

## Scott McCandless

Principal, Trade and Tax Policy Services, Washington National Tax Office, PwC US  
scott.mccandless@pwc.com

## Jeremy Prepscius

Asia Pacific Sustainability, Sustainable Supply Chains Managing Director, PwC Hong Kong  
jeremy.prepscius@hk.pwc.com

## Craig Stronberg

Intelligence, Director, PwC US  
craig.d.stronberg@pwc.com

## Marc Waco

Operations Innovation, Principal, PwC US  
marc.waco@pwc.com

## David Wijeratne

International Growth Leader, Partner, PwC Singapore  
david.wijeratne@pwc.com

## Steven Zhong

ESG Strategy & Transformation Leader, Partner, PwC China  
steven.x.zhong@cn.pwc.com

รายชื่อผู้ติดต่อที่สำคัญของ PwC

## Raymund Chao

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

## Julien Courbe

Global Advisory Managing Partner and Chief Client Officer, PwC US  
julien.courbe@pwc.com

## Christopher Kelkar

PwC Asia Pacific Vice Chairman, Operations, PwC US  
christopher.s.kelkar@pwc.com

## Sridharan Nair

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



© 2023 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](http://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 151 countries with over 360,000 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](http://www.pwc.com).

