



**invested** in insights

May 2024

# พลังขับเคลื่อนระลอกใหม่ที่กำลังพลิกโฉมห่วงโซ่อุปทาน : โอกาสสำหรับผู้ลงทุน

**eastspring**   
investments

A Prudential plc company 

# กล่าวนำ

การเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทานโลกกำลังถูกขับเคลื่อนโดยปัจจัยโครงสร้างหลัก เช่น ภูมิรัฐศาสตร์ การกีดกันทางการค้า เหตุการณ์ด้านสภาพอากาศ และต้นทุนที่เพิ่มขึ้น นับตั้งแต่ปี 2020 เหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานได้เร่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และบังคับให้ธุรกิจต่างๆ ต้องทบทวนกลยุทธ์สำคัญเพื่อคงความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขัน

ในการทำความเข้าใจปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เราได้รับมอบหมายให้ PwC สิงคโปร์พัฒนาเอกสารวิจัยจากการสำรวจเพื่อนับถึงวิธีที่ผู้นำธุรกิจระดับโลกกำลังปรับสมดุลระหว่างการผลักดันการเติบโตกับการจัดการปัญหาห่วงโซ่อุปทาน การสำรวจนี้ยังได้บันทึกการกระทำหลักที่ผู้นำธุรกิจกำลังดำเนินการ (หรือวางแผนที่จะดำเนินการ) เพื่อบรรลุเป้าหมาย

เอกสารวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจกับผู้นำธุรกิจจากอุตสาหกรรมยานยนต์ การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และยาเกี่ยวกับอุปสรรคการแพทย์ในสหรัฐอเมริกา ยุโรปและเอเชีย อุตสาหกรรมยาและอุปกรณ์การแพทย์เป็นภาคส่วนที่ถูกเลือกมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกดดันที่แตกต่างกันที่ธุรกิจเหล่านี้ต้องเผชิญเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น ผลลัพธ์ที่ได้ครอบคลุมถึงแนวโน้มระดับโลกและข้อมูลเจาะลึกเฉพาะภูมิภาค

การปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานระดับโลกเป็นระยะยาวที่เอกสารวิจัยนี้มอบข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับผู้ลงทุนทั่วโลกที่สนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิทัศน์ของห่วงโซ่อุปทานที่กำลังพัฒนาและโอกาสการลงทุนใหม่ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ด้วยฐานการดำเนินงานในเอเชียและประสบการณ์ที่กว้างขวางในการลงทุนในตลาดเกิดใหม่ ทีมงานของเราที่มีศักยภาพที่พร้อมจะนำทางและคว้าโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับคุณในการค้นหาและเข้าถึงโอกาสที่หลากหลายซึ่งเกิดจากปัจจัยที่กำลังปรับเปลี่ยนห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก เพื่อสร้างความร่วมมือที่จะนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืน



**Bill Maldonado**

Chief Executive Officer & Interim Chief Investment Officer Eastspring Investments



# Contents

- บทสรุปผู้บริหาร ..... 4
- Section 1:**
- แนวทางการปรับสมดุล ..... 6
- Section 2:**
- เส้นทางการปรับสมดุล ..... 18
- ยานยนต์ ..... 22
- การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ..... 30
- ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ ..... 38
- บทบาทที่เพิ่มขึ้นของ AI ในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน ..... 46
- Section 3:**
- ผลกระทบจากการลงทุนของการปรับสมดุล ..... 48
- คำชี้แจงที่สำคัญ ..... 57



# บทสรุปผู้บริหาร



เอกสาร whitepaper ฉบับนี้วิเคราะห์ถึงแรงผลักดันระดับโลกสำหรับการปรับโครงสร้างใหม่ของห่วงโซ่อุปทานและโอกาสที่เกิดขึ้นสำหรับนักลงทุน หัวข้อที่ 1 เป็นการพูดถึงแนวทางการปรับสมดุลและเปรียบเทียบต้นทุนของการปรับสมดุลกับการไม่ดำเนินการใดๆ หัวข้อที่ 2 ให้นุมองเจาะลึกตามภาคธุรกิจ ว่าด้วยลำดับความสำคัญในการปรับสมดุลและอุปสรรคที่พบในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน และหัวข้อที่ 3 พูดถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นและนัยยะของเรื่องนี้ที่มีต่อผู้ลงทุน

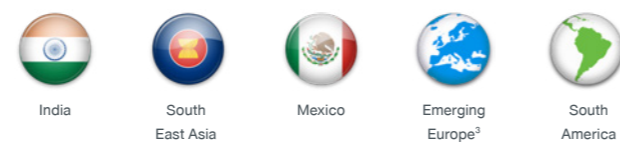
ในส่วนของเอกสารวิจัยนี้ เราได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับ C-suite จำนวน 150 คนในอเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย ในภาคส่วนยานยนต์ การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเภสัชภัณฑ์พร้อมอุปกรณ์ทางการแพทย์ กลุ่มธุรกิจเหล่านี้ต้องเผชิญกับแรงกดดันอย่างมากในการปรับสมดุลเนื่องจากปัจจัยที่หลากหลาย ตั้งแต่การปัจจัยทางภูมิรัฐศาสตร์ และรูปแบบการคิดค้นทางการค้าที่เพิ่มขึ้นไปจนถึงนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ในขณะที่ภาคธุรกิจทำการปรับสมดุล มีการลงทุนขนาดใหญ่จำนวนมากเพื่อสร้างการเชื่อมต่อใหม่ ๆ นั้นเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ สำหรับผู้ลงทุน

## การปรับสมดุลเป็นหนึ่งในความสำคัญสูงสุดเมื่อห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้น ตลาดบางแห่งจึงได้รับความสำคัญมากขึ้น

### ลำดับความสำคัญทางธุรกิจ 3 อันดับแรก<sup>1</sup>



### ตลาด/ภูมิภาค 5 อันดับแรกที่ได้รับนิยามเนื่องจากการปรับสมดุล<sup>2</sup>



รองจากสหรัฐอเมริกาและจีน เม็กซิโกและตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดเกิดใหม่ยุโรปและอเมริกาใต้ คาดว่าจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นสำหรับห่วงโซ่อุปทานในอนาคตเช่นกัน

เม็กซิโกและตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดเกิดใหม่ยุโรปและอเมริกาใต้คาดว่าจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นสำหรับห่วงโซ่อุปทานในอนาคตเช่นกัน

## ต้นทุนที่สูงและการขาดทักษะความสามารถเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการปรับสมดุล<sup>1</sup>

	ยานยนต์	การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์
ต้นทุน	1	1	1
ความสามารถ	2	2	
ระบบการจัดการในองค์กร			2
เทคโนโลยี	3	3	
ชีพพลายเออร์			3
กฎเกณฑ์ทางการค้า		3	

การปรับสมดุลไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำธุรกิจกล่าวว่าความล้มเหลวในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานให้สำเร็จอาจทำให้กำไร 19% – 24% ตกอยู่ในความเสี่ยงในอีก 10 ปีข้างหน้า<sup>3</sup> ขึ้นอยู่กับแต่ละประเภทธุรกิจ อุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการปรับสมดุลคือต้นทุนที่สูงและข้อจำกัดด้านทักษะ ความสามารถ นอกจากนี้ อุปสรรคทางความยุ่งยากของระบบการจัดการในองค์กร ข้อจำกัดทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ทางการค้า และชีพพลายเออร์ ยังเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการอีกด้วย

การที่จะเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ ธุรกิจต่างเพิ่มความเข้มแข็งให้กับระบบ

ควบคุมภายในและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน นอกจากนี้พวกเขายังหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือเป็นอันดับแรกเพื่อดึงความสามารถที่หลากหลายมาใช้ประโยชน์ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน

### ผลกระทบต่อการลงทุน

ตลาดที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกมีน้ำหนักเพียงเล็กน้อยในดัชนีตลาดหุ้นทั่วโลกและระดับภูมิภาค ตลาดเกิดใหม่ (EMs) มีน้ำหนัก 10% ใน MSCI AC World Index ในขณะที่กลุ่มอาเซียนมีสัดส่วนเพียง 1% ส่วนอินเดียและอาเซียนมีสัดส่วน 13% และ 6% ตามลำดับใน MSCI EM Index

ด้วยเหตุนี้ ดัชนีที่มีการถ่วงน้ำหนักตามมูลค่าตลาดเหล่านี้ให้น้ำหนักน้อยต่อตลาดที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก ดัชนีเหล่านี้มักมีแนวโน้มที่จะเน้นไปที่หุ้นที่มีมูลค่าหลักทรัพ์สูง ซึ่งอาจลดความหลากหลายในพอร์ตโฟลิโอและลดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนที่สูงเหนือกว่าดัชนีชีวิต (Alpha benefits) นักลงทุนอาจต้องการพิจารณาแนวทางที่เจาะจงมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพของอัลฟ่าในการปรับสมดุลทั่วโลก

<sup>1</sup>เปอร์เซ็นต์แสดงสัดส่วนของผู้นำทางธุรกิจที่จัดลำดับความสำคัญที่กล่าวไว้ให้อยู่ในลำดับหนึ่งหรือสอง

<sup>2</sup>แสดงตลาดภูมิภาค 5 อันดับแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกระหว่างระดับความสำคัญในปัจจุบันกับอนาคตต่อห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคำนวณตามสัดส่วนของผู้นำทางธุรกิจที่จัดอันดับตลาดนี้ว่าให้อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญที่สุดหรือรองลงมาสำหรับห่วงโซ่อุปทานของตน ในปัจจุบันเฉลี่ย 5 – 10 ปีข้างหน้า

<sup>3</sup>ตลาดเกิดใหม่ยุโรป ประกอบด้วยประเทศทั้งหมดภายใต้ดัชนี MSCI Emerging Markets Europe Index ส่วนที่ประเทศไทย

<sup>4</sup>วงกลมแสดงถึงอุปสรรค 3 อันดับแรกที่กลุ่มธุรกิจนี้เผชิญในการปรับสมดุล ตัวเลขแสดงถึงอันดับ โดยที่ '1' คืออุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด

<sup>5</sup>ช่วงเปอร์เซ็นต์แสดงถึงความเสี่ยงที่อาจตกอยู่ในความเสี่ยงของทั้งสามกลุ่มธุรกิจ ตามการประเมินของผู้บริหารในแต่ละภาคส่วน การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์: 19%, ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์: 21%, ยานยนต์: 24%

# แนวทางการปรับสมดุล

ในยุคโลกาภิวัตน์กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ และเป็น การเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานของห่วงโซ่อุปทานโลก การเปลี่ยนผ่านนี้ ได้เปิดเส้นทางสู่ความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ สำหรับธุรกิจและประเทศทั่วโลก

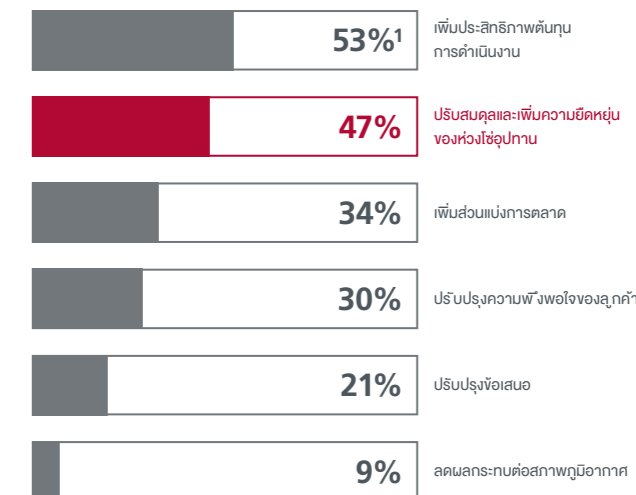
ในโลกที่ปัญหาเชิงภูมิรัฐศาสตร์เช่น ภาวะฉุกเฉิน การคว่ำบาตร และ สงครามทางการค้าสามารถสร้างผลกระทบต่อเส้นทางการจัดส่งสินค้าที่ เราใช้มานานได้รับผลกระทบอย่างกะทันหัน และความไม่แน่นอนจาก โรคระบาดและสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงยังเพิ่มความซับซ้อน มากขึ้นอีก

ด้วยเหตุนี้ การให้ความสำคัญกับการสร้างห่วงโซ่อุปทานให้มีความ ยืดหยุ่นมากขึ้น จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรและประเทศต้อง ให้ความสนใจ บริษัทต่างๆ หันมาประเมินกลยุทธ์การพึ่งพาการจัดหา จากผู้ผลิตเดียวหรือตลาดเดียวซึ่งเคยทำให้ลดต้นทุนได้ในอดีต แต่ปัจจุบันกลับมีความเปราะบางและมีความเสี่ยงมากขึ้นเรื่อยๆ

เมื่อภาคธุรกิจต่างลงทุนอย่างจริงจังเพื่อให้ห่วงโซ่อุปทานของตนมี ความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น มีการย้ายฐานการผลิตกลับมา ไกลๆ หรือย้ายไปยังประเทศที่ต้นทุนต่ำกว่า แม้ว่าต้นทุนจะสูงขึ้นในระยะ แรก แต่การปรับสมดุลจะส่งเสริมความแข็งแกร่งในระยะยาว ประเทศที่ จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อินเดีย เม็กซิโก ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดเกิดใหม่ยุโรป และ อเมริกาใต้ ซึ่งจะมีแนวโน้มมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในห่วงโซ่อุปทานใน อนาคต

## การส่งเสริมและยกระดับความยืดหยุ่นห่วงโซ่อุปทาน เป็นหนึ่งในวาระสำคัญสูงสุดของผู้บริหารทั่วโลก

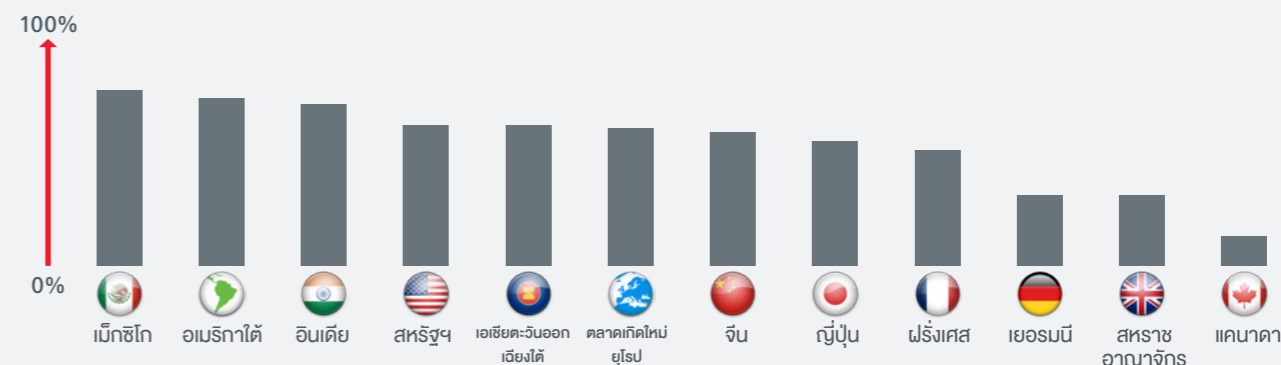
โปรดจัดอันดับลำดับความสำคัญทางธุรกิจต่อไปนี้จากลำดับ ความสำคัญสูงสุดไปยังลำดับความสำคัญต่ำสุด



## ห่วงโซ่อุปทานขยายไปยังเม็กซิโก อเมริกาใต้ อินเดีย เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และตลาดเกิดใหม่ยุโรป<sup>2</sup>

ที่ตั้งของห่วงโซ่อุปทานของบริษัทคุณในแหล่งผลิตต่อไปนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา

### การเพิ่มขึ้นสุทธิ<sup>3</sup> ในห่วงโซ่อุปทานในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา



<sup>1</sup>เปอร์เซ็นต์แสดงสัดส่วนของผู้บริหารธุรกิจที่จัดลำดับความสำคัญที่กล่าวถึงไว้เป็นอันดับหนึ่งหรือสอง

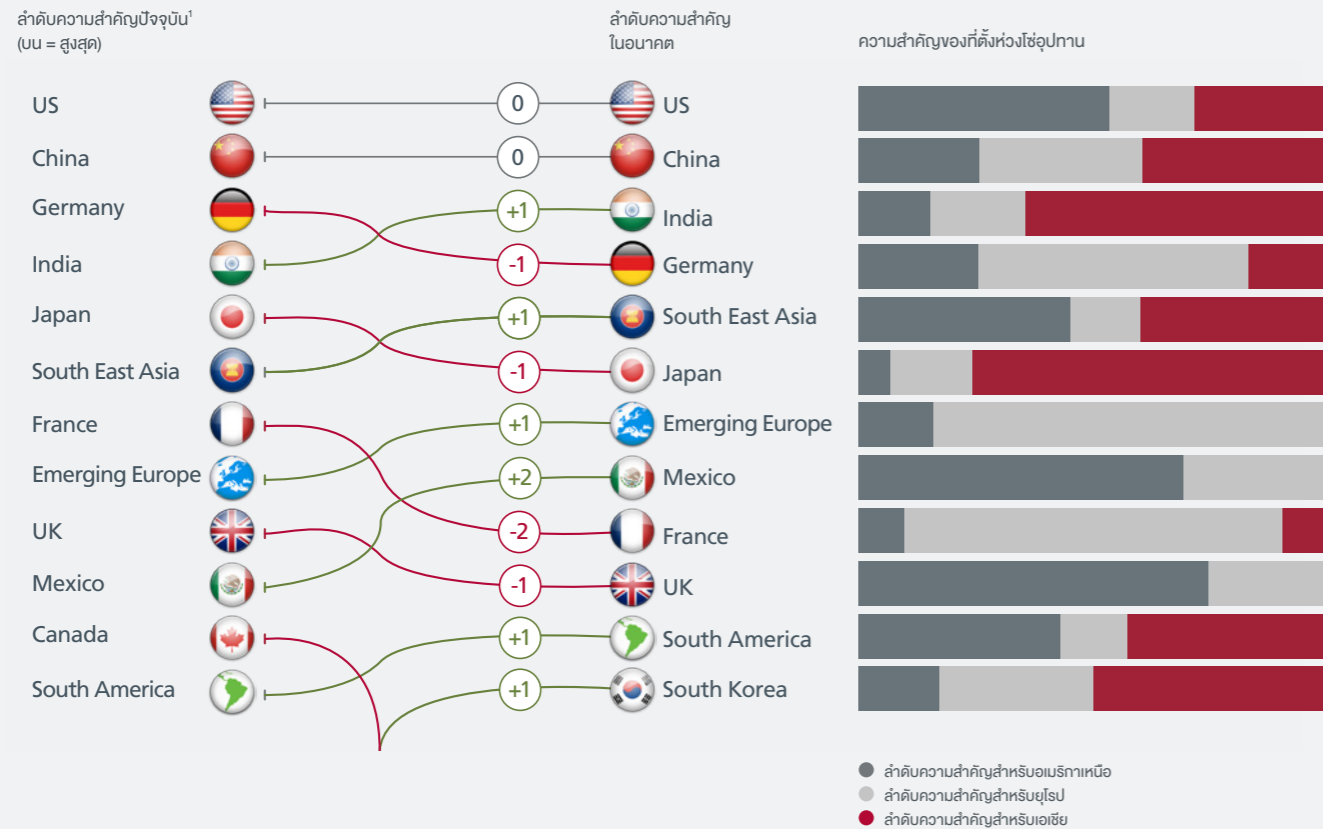
<sup>2</sup>ตลาดเกิดใหม่ยุโรปรวมถึงทุกประเทศภายใต้ดัชนี MSCI Emerging Markets Europe เช่นเดียวกับโรมาเนีย

<sup>3</sup>การเพิ่มขึ้นสุทธิคือส่วนแบ่งของผู้บริหารที่ระบุการเพิ่มขึ้นของการมีอยู่ของห่วงโซ่อุปทานในสถานที่นั้นๆ จะแสดงเฉพาะตลาดที่สำคัญที่สุด 12 อันดับแรกในปัจจุบันสำหรับห่วงโซ่อุปทานเท่านั้น



### เมื่อภูมิทัศน์ของห่วงโซ่อุปทานโลกเปลี่ยนแปลงไป ตลาดบางแห่งจึงเริ่มมีความสำคัญเพิ่มขึ้น

Q โปรดระบุแหล่งผลิต 5 แห่งที่ห่วงโซ่อุปทานของบริษัทคุณส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในปัจจุบัน (ด้านซ้าย) และใน 5-10 ปีข้างหน้า (ด้านขวา) และโปรดจัดอันดับตามความสำคัญ



ความสัมพันธ์ทางการค้าและอุตสาหกรรมระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนเคยเป็นหลักสำคัญของห่วงโซ่อุปทานโลกมาโดยตลอด

อุปสรรคด้านความสัมพันธ์ระหว่างสองประเทศได้กลายเป็นแรงผลักดันของการปรับสมดุล อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจระดับโลกของผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า จีนมีแนวโน้มที่จะยังคงมีบทบาทสำคัญในห่วงโซ่อุปทานโลก

ในความเป็นจริง ผู้บริหารธุรกิจระบุถึงการขยายบทบาทของจีนในภาคห่วงโซ่อุปทานในทศวรรษที่ผ่านมา และคาดการณ์ว่าจีนจะยังคงรักษาสถานะอันดับสองในห่วงโซ่อุปทานโลกไว้ได้

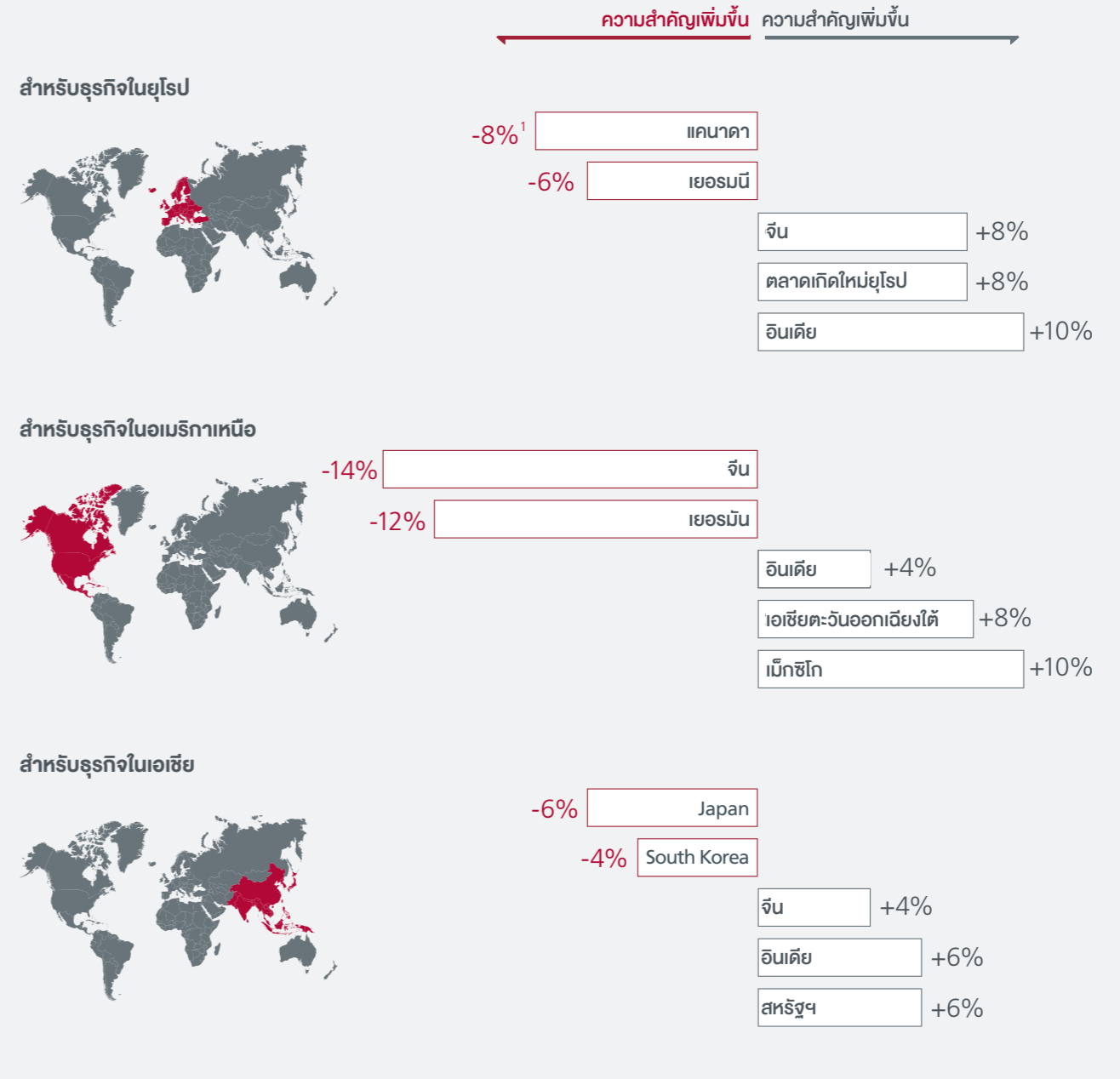
แม้ว่าสหรัฐฯ และจีนคาดว่าจะครองสองอันดับแรกในอนาคตอันใกล้ แต่ตลาดอื่นๆ จะได้รับประโยชน์จากการพลิกผันให้เกิดความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น

จากผลการสำรวจของเรา เม็กซิโก อเมริกาใต้ และตลาดเกิดใหม่ยุโรปจะกลายเป็นที่ตั้งห่วงโซ่อุปทานที่สำคัญมากขึ้นในทศวรรษข้างหน้า ในขณะที่เวียดนามเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการปรับสมดุลในภาคการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่อินเดียพร้อมรับประโยชน์จากการผลิตอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ และญี่ปุ่นก็ยังคงเป็นที่ตั้งห่วงโซ่อุปทานที่สำคัญสำหรับการประกอบยานยนต์ OEM เช่นเดียวกับภาคการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

<sup>1</sup> การจัดอันดับแบ่งออกเป็นสองกลุ่มของผู้บริหารที่จัดอันดับตลาดที่อยู่ในสถานที่ที่สำคัญที่สุดอันดับหนึ่งหรือสองสำหรับห่วงโซ่อุปทานของตน ทั้งในปัจจุบันและใน 5-10 ปีข้างหน้า

### เครือข่ายซัพพลายเชนกำลังเปลี่ยนแปลง - ธุรกิจยุโรปมีความเชื่อมั่นต่อเอเชีย ในขณะที่อเมริกาเหนือลดความสำคัญจีนลง

ตำแหน่งที่ตั้งของซัพพลายเชนที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นมากที่สุดสำหรับธุรกิจในแต่ละภูมิภาค (เปรียบเทียบปัจจุบันและในอีก 5 ถึง 10 ปี)



แม้ว่าตลาดที่มีอิทธิพลอย่างมากในห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกในปัจจุบัน เช่น สหรัฐอเมริกาและจีน คาดว่ายังคงมีความสำคัญต่อไปในอนาคต แต่ความสำคัญซึ่งเปรียบเทียบที่มีต่อภูมิภาคต่างๆ นั้น จะไม่เหมือนเดิม ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในการให้ความสำคัญกับปัจจัยทาง

ภูมิรัฐศาสตร์ การสำรวจของเรา แสดงให้เห็นว่าอินเดีย เม็กซิโก และตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยุโรปเกิดใหม่ และอเมริกาใต้ คาดว่า จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นสำหรับห่วงโซ่อุปทานในอนาคต

<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงการเปลี่ยนแปลงระหว่างปัจจุบันกับอนาคตในสัดส่วนของผู้บริหารที่จัดอันดับตลาดเหล่านี้ว่ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งหรือสองสำหรับห่วงโซ่อุปทานของพวกเขา

## ปรับสมดุลความเสี่ยงและโอกาส

จากการสำรวจของเรา การลดความเสี่ยงในการจัดหาและการหาแหล่งวัตถุดิบ รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์และกฎระเบียบ ถือเป็นสองปัจจัยหลักของการปรับสมดุล

แม้การปรับสมดุลจะเป็นการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยความเสี่ยงเป็นหลัก ผู้นำธุรกิจต่างก็ปรับสมดุลเพื่อวางตำแหน่งองค์กรของตนเพื่อการเติบโตในอนาคต

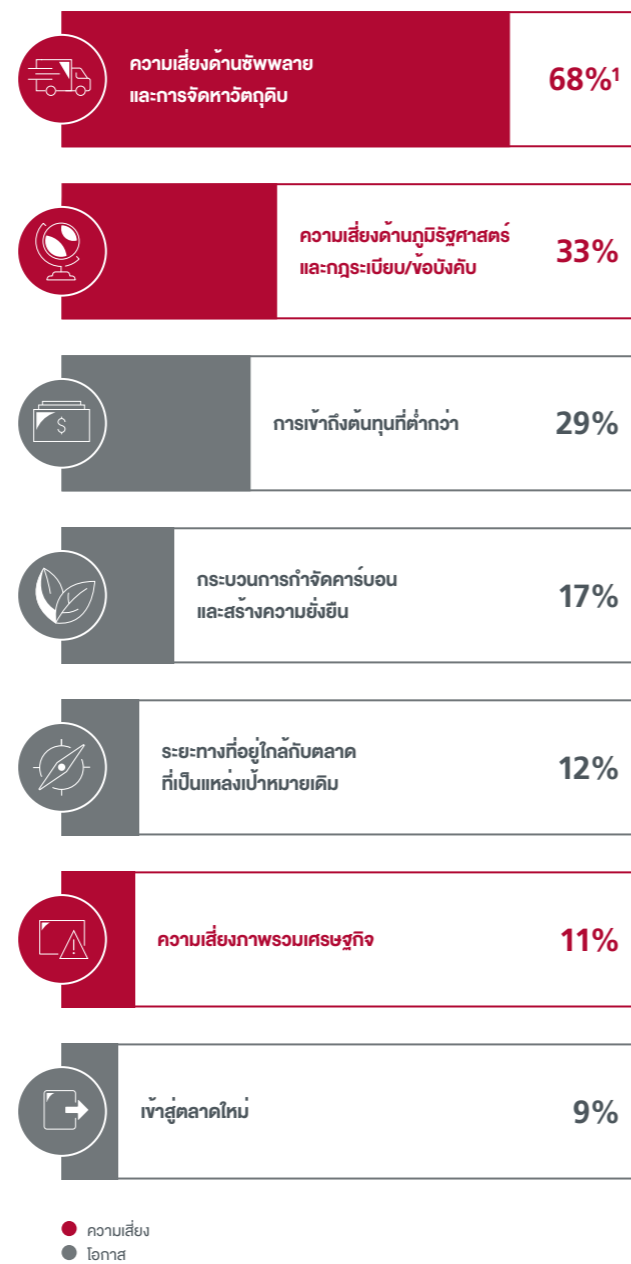
มากกว่าหนึ่งในสี่ของธุรกิจกำลังปรับสมดุลไปยังสถานที่ที่จะช่วยพวกเขาเข้าถึงต้นทุนที่ต่ำกว่า ขณะที่การผลิตในจีนเริ่มที่จะไม่คุ้มค่าในเรื่องต้นทุน ธุรกิจหลายแห่งได้เริ่มย้ายกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าน้อยไปยังตลาดที่มีต้นทุนการแข่งขันที่ได้เปรียบกว่า

ธุรกิจเกือบหนึ่งในห้ามองการปรับสมดุลเป็นโอกาสในการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่มีการปล่อยคาร์บอนน้อยลงและยั่งยืนมากขึ้น



### ในขณะที่การลดความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักในการปรับสมดุล ธุรกิจต่างกำหนดแนวทางปรับกลยุทธ์เพื่อคว้าโอกาสใหม่ๆ

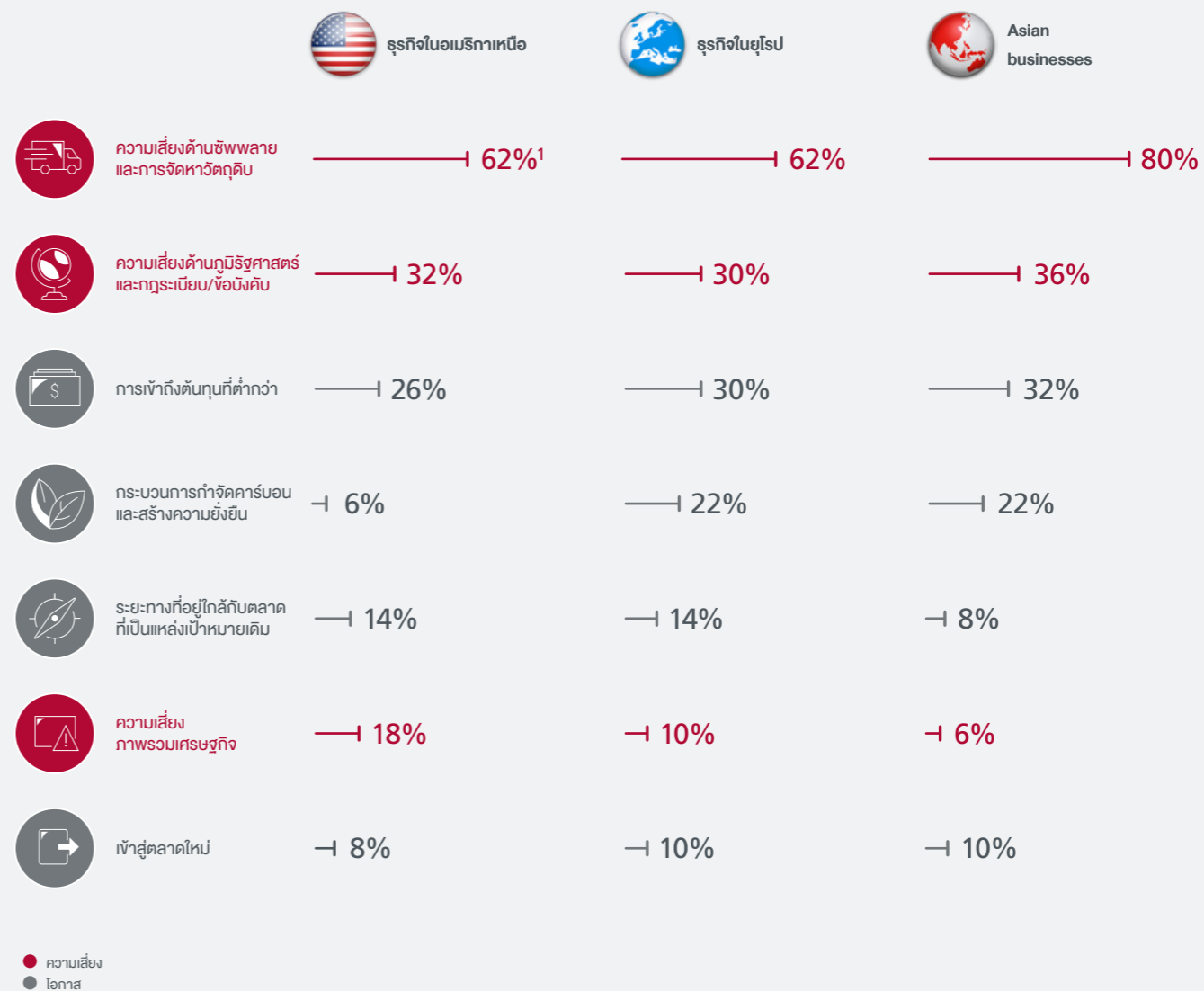
โปรดเลือกความเสี่ยง/โอกาสที่บริษัทของคุณพยายามจัดการ/เปิดรับโอกาสผ่านการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน



<sup>1</sup> การจัดอันดับบนบกทั้งส่วนแบ่งของผู้นำธุรกิจที่จัดอันดับตลาดให้อยู่ในสถานที่ที่สำคัญที่สุดอันดับหนึ่งหรือสองสำหรับห่วงโซ่อุปทานของตน ทั้งในปัจจุบันและใน 5-10 ปีข้างหน้า

## ปัจจัยขับเคลื่อนการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานมีความแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค

โปรดเลือกความเสี่ยง/โอกาสที่บริษัทของคุณพยายามจัดการ/เปิดรับโอกาส ผ่านการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน



ความเสี่ยงด้านซัพพลายและการจัดหาวัตถุดิบ นับเป็นปัจจัยหลักในการปรับสมดุลของธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะในฝั่งเอเชียที่ให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนแนวทางห่วงโซ่อุปทาน

ส่วนในเรื่องของความยั่งยืน ผู้นำธุรกิจยุโรปและเอเชียจำนวนมากมีความหวังที่จะยกระดับความยั่งยืนของห่วงโซ่อุปทานผ่านการปรับสมดุล เมื่อเทียบกับคู่ค้าในอเมริกาเหนือ

ในทางกลับกันผู้นำธุรกิจอเมริกาเหนือจำนวนมากต่างหวังว่าจะลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจมหภาค เช่นอัตราเงินเฟ้อและความผันผวนของสกุลเงินผ่านการปรับสมดุล

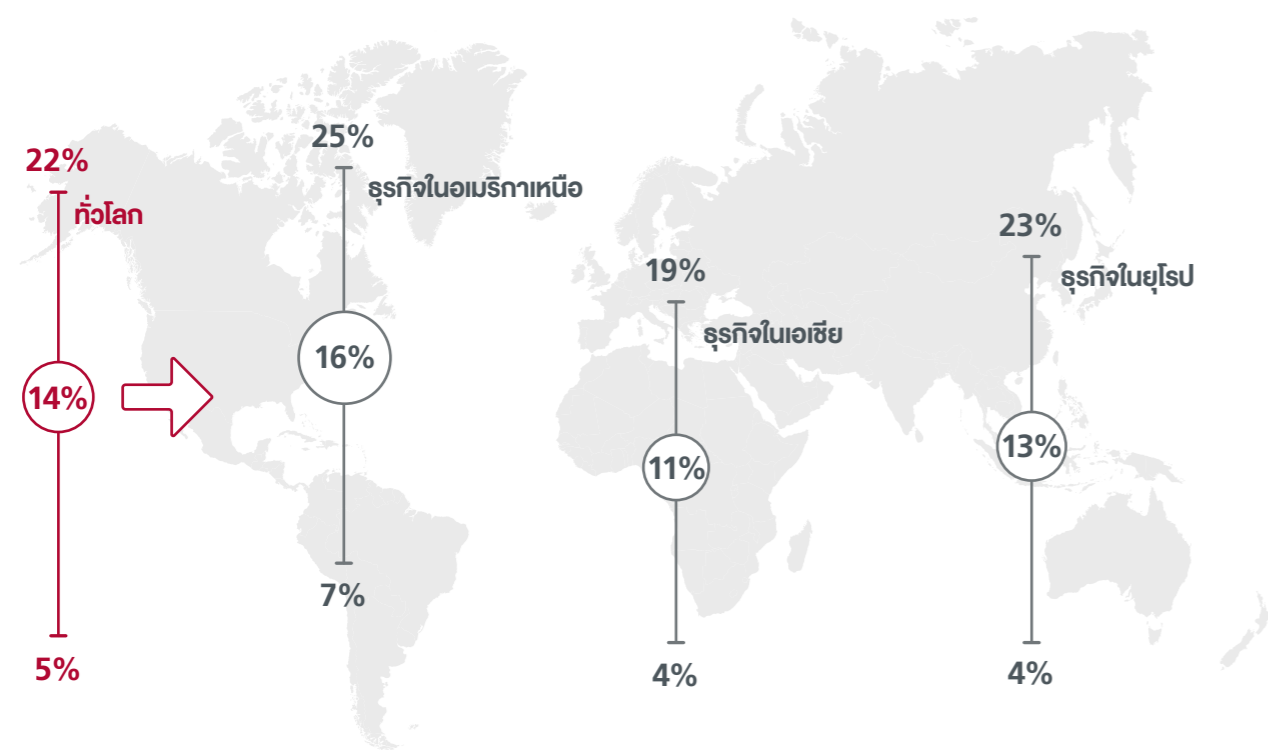
<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์ที่แสดงคือสัดส่วนของผู้นำทางธุรกิจที่เลือกคำตอบที่กำหนดเป็นปัจจัยหลักหรือปัจจัยรองในการปรับสมดุล

# แม้ว่าต้นทุนในการปรับสมดุลจะสูง แต่การไม่ดำเนินการใดๆ กลับจะมีต้นทุนมากกว่า

ตั้งแต่การลงทุนในโรงงานใหม่ไปจนถึงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์รายใหม่ๆ ธุรกิจทั่วโลกกำลังทุ่มเทอย่างมาก ในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานและเพิ่มความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานทั่วโลกนี้เป็นความพยายามที่มีราคาแพง ในการสำรวจทั้งสามภูมิภาค การปรับสมดุลจะมีค่าใช้จ่ายมากที่สุดสำหรับธุรกิจในอเมริกาเหนือ

**ผู้นำทางธุรกิจเชื่อว่าสัดส่วน 14% ของรายได้ของบริษัทโดยเฉลี่ยจะต้องนำไปลงทุนเพื่อการปรับสมดุลในระยะกลาง**

**Q** เมื่อเทียบกับรายได้เฉลี่ยต่อปีของบริษัทของคุณในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา จะต้องลงทุนเพื่อกระจายความเสี่ยง/ปรับสมดุลคิดเป็นสัดส่วนที่เปอร์เซ็นต์ในระยะกลาง (3-5 ปี)



ค่าเป้าหมายมาตรฐานในนี้บ่งบอก มาจากค่าตอบทั้งหมด (ทั่วโลก) หรือค่าตอบจากภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง โดยค่าเป้าหมายมาตรฐานในนี้บ่งบอกและคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 68% ของผลลัพธ์ทั้งหมด ภายใต้สมมติฐานการแจกแจงแบบปกติ

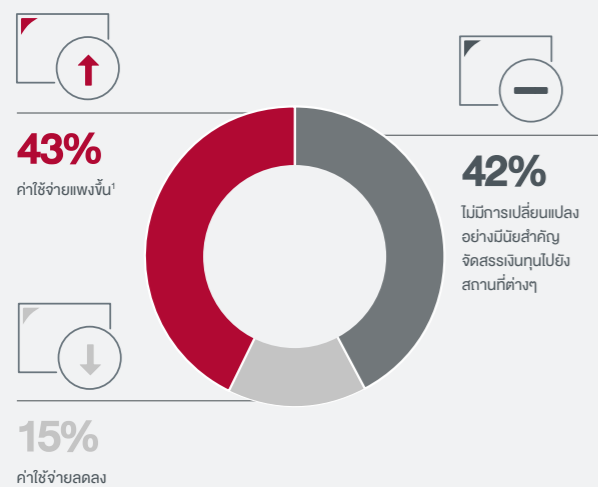
ค่าเฉลี่ย ของค่าตอบทั้งหมด (ทั่วโลก) หรือค่าเฉลี่ยของค่าตอบจากภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง

ค่าเป้าหมายมาตรฐาน ในนี้บ่งบอกมาจากค่าตอบทั้งหมด (ทั่วโลก) หรือค่าตอบจากภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง



**การปรับสมดุลไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มการลงทุน แต่ยังรวมถึงการจัดสรรทุนที่เหมาะสม**

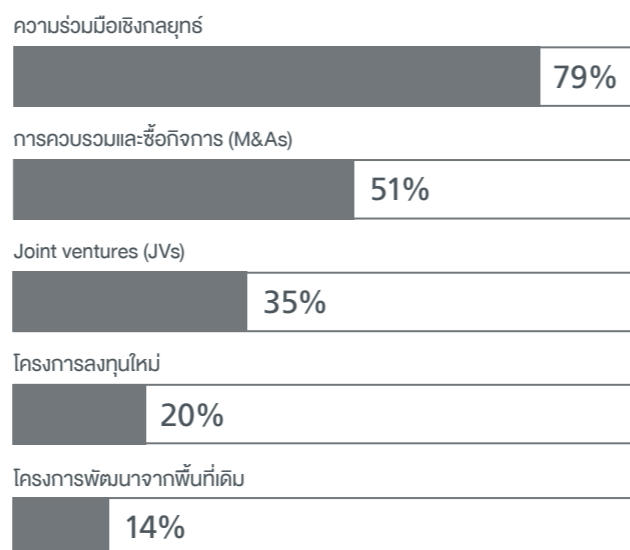
**Q** แผนการใช้จ่ายทุนการปรับสมดุล (CAPEX) มีความแตกต่างจากแผน CAPEX ปกติของบริษัทคุณอย่างไร?



การปรับสมดุลจะต้องการการลงทุนจำนวนมาก จากการสำรวจของเรา 43% ของผู้นำทางธุรกิจเชื่อว่าแผนการใช้จ่ายทุนการปรับสมดุล (CAPEX) จะมีค่าใช้จ่ายมากกว่าแผน (CAPEX) ปกติ อย่างไรก็ตาม ผู้นำทางธุรกิจในสัดส่วนเกือบเท่ากันยังเชื่อว่าการลงทุนในการปรับสมดุลไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการเพิ่มทุน แต่เกี่ยวกับการจัดสรรทุนที่เหมาะสม

**ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ รวมถึงการควบรวม และซื้อกิจการเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการลงทุน**

**Q** โปรดจัดอันดับวิธีการลงทุนเพื่อการปรับสมดุล เรียงลำดับจากวิธีที่ต้องการมากที่สุดถึงวิธีที่ต้องการน้อยที่สุด



ความจำเป็นเร่งด่วนในการเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่รูปแบบการลงทุนที่ผู้นำธุรกิจต้องการในการปรับสมดุลจะเน้นไปที่การดำเนินการอย่างรวดเร็วและการลดความเสี่ยง

จากการสำรวจของเราพบว่าผู้นำธุรกิจมากกว่าสามในสี่ต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และมากกว่าครึ่งต้องการปรับสมดุลผ่านการควบรวมกิจการ

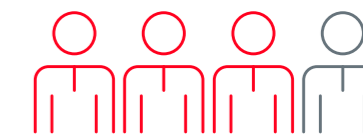
ความร่วมมือของธุรกิจในระดับขั้นตอนการผลิตหรือการให้บริการเดียวกันในห่วงโซ่อุปทาน ช่วยทำให้พวกเขาสามารถร่วมมือใช้ทรัพยากรและเครือข่ายของกันเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ในทางตรงกันข้าม ความร่วมมือทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ช่วยบรรเทาความเสี่ยงด้านการจัดหาและการกระจายสินค้า ผ่านการควบรวมกิจการ การเข้าซื้อกิจการที่เป็นเส้นทางการได้มาซึ่งบริษัทที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงที่มั่นคง โดยไม่จำเป็นต้องสร้างขึ้นมาใหม่จากศูนย์

ในทางกลับกัน การลงทุนในโครงการก่อสร้างใหม่และการพัฒนาพื้นที่เดิมจำเป็นต้องใช้งบประมาณลงทุนสูงและต้องใช้เวลาหลายปีถึงจะเริ่มเห็นผล จึงมีความเสี่ยงสูง ด้วยเหตุนี้ สองแนวทางการลงทุนนี้จึงเป็นที่ต้องการน้อยที่สุด

**ผู้นำธุรกิจส่วนใหญ่เห็นพ้องกันอย่างยิ่งว่าต้นทุนจากการไม่ดำเนินการใดๆ นั้นมากกว่าต้นทุนในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน**

**Q** คุณคิดว่าทำไรที่อาจสูญเสียจากการไม่ปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจคุณนั้นสูงหรือต่ำกว่า หากเปรียบเทียบกับต้นทุนในการปรับสมดุล?



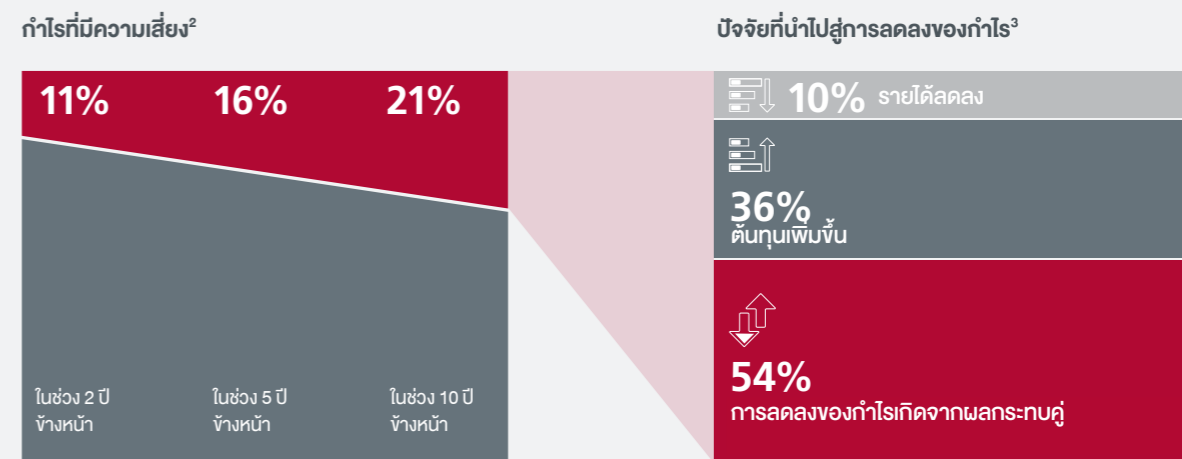
**75%**<sup>1</sup>  
ผู้นำธุรกิจส่วนใหญ่เชื่อว่าต้นทุนจากการไม่ดำเนินการใดๆ จะสูงกว่าการเลือกปรับสมดุลใหม่

แม้ว่าต้นทุนในการปรับสมดุลจะสูง แต่ผู้นำทางธุรกิจ 75% เชื่อว่าการไม่ดำเนินการใดๆ จะมีต้นทุนมากกว่าการเลือกที่จะทำการปรับสมดุลใหม่ ทั้งนี้ การที่ไม่สามารถปรับสมดุล อาจทำให้กำไรในสัดส่วน 19 – 24% ตกอยู่ในความเสี่ยงในอีก 10 ปีข้างหน้า ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละอุตสาหกรรม โดยอุปสรรคใหญ่ที่สุดในการปรับสมดุลก็คือต้นทุนที่สูงและการขาดความสามารถ นอกจากนี้ ความยุ่งยากของระบบการจัดการในองค์กร การขาดเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ทางการค้า และชีพพลายที่ขาดแคลน ยังเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการอีกด้วย

**ผลกระทบจากการเลือกไม่ปรับตัว - หากไม่ปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน อาจเสี่ยงทำให้กำไรในสัดส่วนถึง 21% ลดลงใน 10 ปีข้างหน้า**

**Q** หากห่วงโซ่อุปทานของบริษัทของคุณยังไม่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สัดส่วนของกำไรที่อาจได้รับผลกระทบในทางลบ/มีความเสี่ยงในช่วงเวลาต่อมาจะคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์?

**Q** อะไรคือปัจจัยหลักที่ทำให้ผลกำไรลดลง?



โดยเฉลี่ยแล้ว ผู้นำธุรกิจเชื่อว่าหากล้มเหลวในการปรับสมดุลจะทำให้กำไรในสัดส่วน 11% มีความเสี่ยงที่จะลดลงในสองปีข้างหน้า และตัวเลขนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อ 21% ของกำไรต่อปีเชื่อว่าจะตกอยู่ในความเสี่ยงในสิบปีต่อจากนี้ ซึ่งมากกว่าหนึ่งในสามของผู้นำธุรกิจเชื่อว่ากำไรลดลงของกำไรเกิดจากต้นทุนที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม มากกว่าครึ่งหนึ่งยังเชื่อว่าเกิดจากการผสมผสานของการลดลงของรายได้และการเพิ่มขึ้นของต้นทุน

ห่วงโซ่อุปทานที่เปราะบางทำให้ต้นทุนในการดำเนินการธุรกิจเพิ่มขึ้น ความเปราะบางนี้ยังสามารถส่งผลกระทบต่อรายได้เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถจัดส่งสินค้าตามกำหนดได้ ทำให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์และการรักษากฎหมายลูกค้า

<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์รวมถึงสัดส่วนของผู้นำทางธุรกิจที่ระบุว่า 'แพงกว่า' หรือ 'แพงกว่าอย่างมาก'

<sup>2</sup> สัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่ระบุว่าต้นทุนของการไม่ดำเนินการใดๆ นั้น "สูงกว่าอย่างมีนัยยะสำคัญ" และ "สูงกว่า" ต้นทุนของการปรับสมดุล

<sup>3</sup> สัดส่วนเฉลี่ยของกำไรที่อาจสูญเสียไปจากการตอบกลับทั้งหมด

<sup>3</sup> สัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่ระบุตัวเลือกนี้เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้กำไรลดลง



### ผู้นำธุรกิจมากกว่าหนึ่งในสี่ในอเมริกาเหนือเชื่อว่าการปรับสมดุลไม่คุ้มค่ากับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

**Q** การเพิ่มความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน / การปรับสมดุลครั้งใหม่จะทำให้การจัดการต้นทุนมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่?



มากกว่าหนึ่งในสี่ของผู้นำธุรกิจอเมริกาเหนือเชื่อว่าการเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับห่วงโซ่อุปทานนี้อาจไม่สอดคล้องกับการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ แต่กลับมีเพียง 6% ของผู้นำธุรกิจเอเชียที่เห็นด้วยกับมุมมองนี้

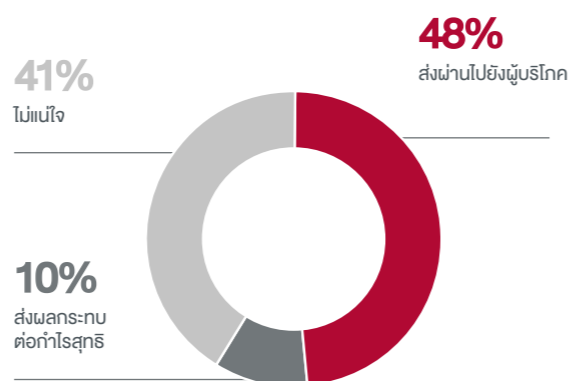
เมื่อธุรกิจอเมริกาเหนือเริ่มย้ายฐานการผลิตกลับประเทศ ต้นทุนจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ยิ่งขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลกระทบต่อกำไรและราคา

อย่างไรก็ตาม นโยบายอย่างการลดอัตราเงินเฟ้อ และการสนับสนุนอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ของสหรัฐอเมริกา (CHIPS Act) จะช่วยลดแรงกดดันด้านต้นทุนบางส่วนได้

### ผู้บริโภคอาจต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน

**Q** คำถาม: ต้นทุนที่สูงขึ้นของห่วงโซ่อุปทานจะถูกส่งผ่านไปยังผู้บริโภค หรือจะส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัท?

ประมาณครึ่งหนึ่งของผู้นำธุรกิจเชื่อว่าต้นทุนที่สูงขึ้นจะส่งผ่านไปยังผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม มีมากกว่า 40% ที่ยังไม่แน่ใจว่าต้นทุนเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อราคาสินค้าอย่างไรในที่สุด



<sup>1</sup> ข้อมูลจากผู้นำธุรกิจที่แสดงความเห็นว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุนห่วงโซ่อุปทานนั้น "ไม่สอดคล้องอย่างมีนัยยะสำคัญ" หรือ "ไม่สอดคล้อง" กับการบริหารจัดการความคุ้มค่าในการดำเนินงาน



### แผนการปรับสมดุลในภาพรวม

การพลิกโฉมด้วยแนวทางการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานโลกกำลังเกิดขึ้น ผู้นำธุรกิจระบุว่าในทศวรรษหน้าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่าการปรับสมดุลจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่ต้นทุนจากการไม่ดำเนินการใดๆ มีราคาที่ต้องจ่ายมากกว่า ประเทศอย่างอินเดีย เม็กซิโก เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยุโรปตะวันออกและอเมริกาใต้จะมีบทบาทที่โดดเด่นมากขึ้นในการสร้างมูลค่าและการค้า เครือข่ายใหม่ๆ จะถูกพัฒนาขึ้นและมีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วย

บทถัดไป-เส้นทางการปรับสมดุล -นำเสนอด้วยมุมมองแบบเจาะลึกในแต่ละธุรกิจเพื่อให้เข้าใจกระจ่างขึ้นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในการปรับสมดุลที่ภาคธุรกิจต้องเผชิญ



# สำรวจเส้นทางกำรปรับสมดุล

## แนวทางการปรับสมดุลแบบเจาะลึกในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

ในส่วนนี้เราจะพาคุณไปเจาะลึกในภาคส่วนยานยนต์ การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงยาและอุปกรณ์การแพทย์ ซึ่งแต่ละภาคส่วนนี้ต่างเผชิญกับแรงกดดันที่แตกต่างกันจากความพยายามในการเพิ่มความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทาน

ภาคยานยนต์ปัจจุบันกำลังเผชิญกับความกดดันทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ภายในองค์กรของภาคส่วนนี้ต้องเผชิญกับภาวะการหยุดชะงักที่สำคัญเนื่องจากการปฏิวัติสู่ยุครถยนต์ไฟฟ้า (EV) ผู้ผลิตอุปกรณ์ต้นแบบยานยนต์ดั้งเดิมกำลังพยายามอย่างหนักในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ในเทคโนโลยีแบตเตอรี่ และแข่งขันเพื่อรักษาส่วนประกอบสำคัญและวัตถุดิบ ส่วนภาพภายนอกประเทศมหาอำนาจต่างๆ ก็กำลังแข่งขันกันเพื่อครองความเป็นเจ้าตลาดและเทคโนโลยีในภาคส่วนนี้ สร้างความกดดันและความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

ห่วงโซ่อุปทานของภาคการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีคุณสมบัติด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะและเชื่อมโยงกันสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้เล่นบางรายไม่ว่าจะเป็นบริษัทหรือประเทศต่างๆ จึงสามารถควบคุมส่วนสำคัญของห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีนัยสำคัญ อุตสาหกรรมนี้พยายามเพิ่มความ

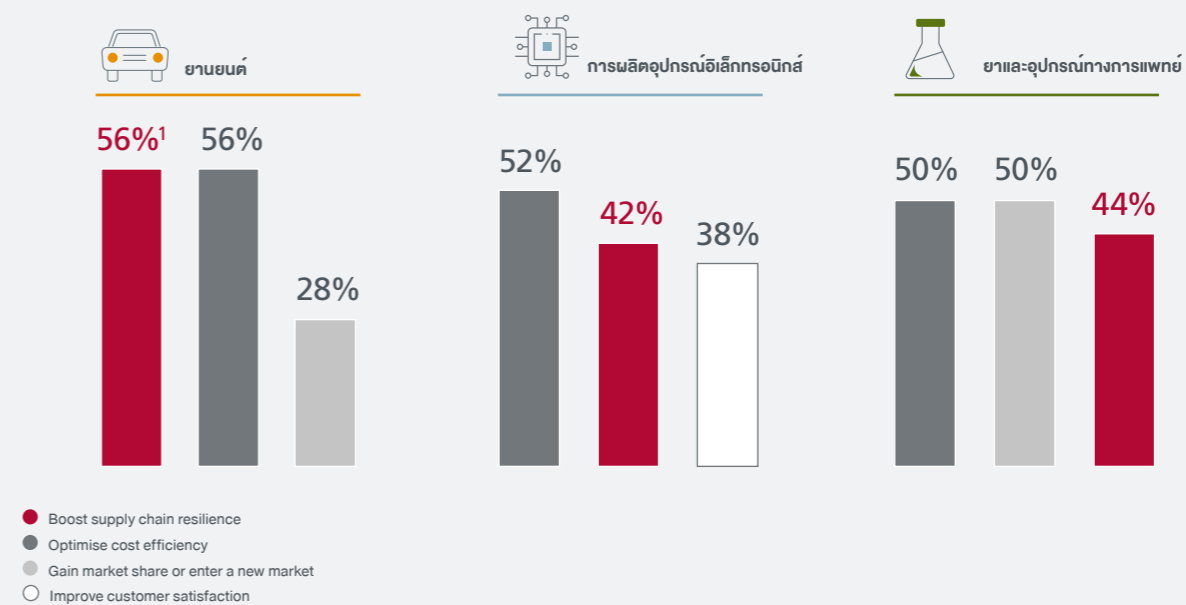
ยืดหยุ่นผ่านการกระจายความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การบรรลุเป้าหมายนี้ในขณะรักษาประสิทธิภาพด้านต้นทุนถือเป็นความท้าทาย

ในอุตสาหกรรมยาและอุปกรณ์การแพทย์ นโยบายชาตินิยมได้ผลักดันให้มีการตรวจสอบและเพิ่มศักยภาพในการย้ายฐานการผลิตกลับไปยังประเทศต้นทาง (reshoring) ในห่วงโซ่อุปทานการผลิตอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม การกำหนดราคาในอุตสาหกรรมนี้นับเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันอย่างมาก ซึ่งแตกต่างจากอีกสองอุตสาหกรรม โดยมีแรงกดดันทางการเมืองอย่างมากในการรักษาความสามารถในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้ (affordability) นอกจากนี้ อุตสาหกรรมดังกล่าวยังมีข้อจำกัดมากขึ้นในเรื่องของตัวเลือกด้านที่ตั้งสำหรับการปรับสมดุลเนื่องจากมีอุปสรรคด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งทำให้การเข้าถึงตลาดมีข้อจำกัด



### การเพิ่มความแข็งแกร่งถูกเลือกให้มีลำดับความสำคัญสูงอย่างต่อเนื่องจากทั้งสามอุตสาหกรรม

โปรดเลือกรายลำดับความสำคัญทางธุรกิจจากตัวเลือกต่อไปนี้ จากลำดับความสำคัญสูงสุดไปยังน้อยที่สุด

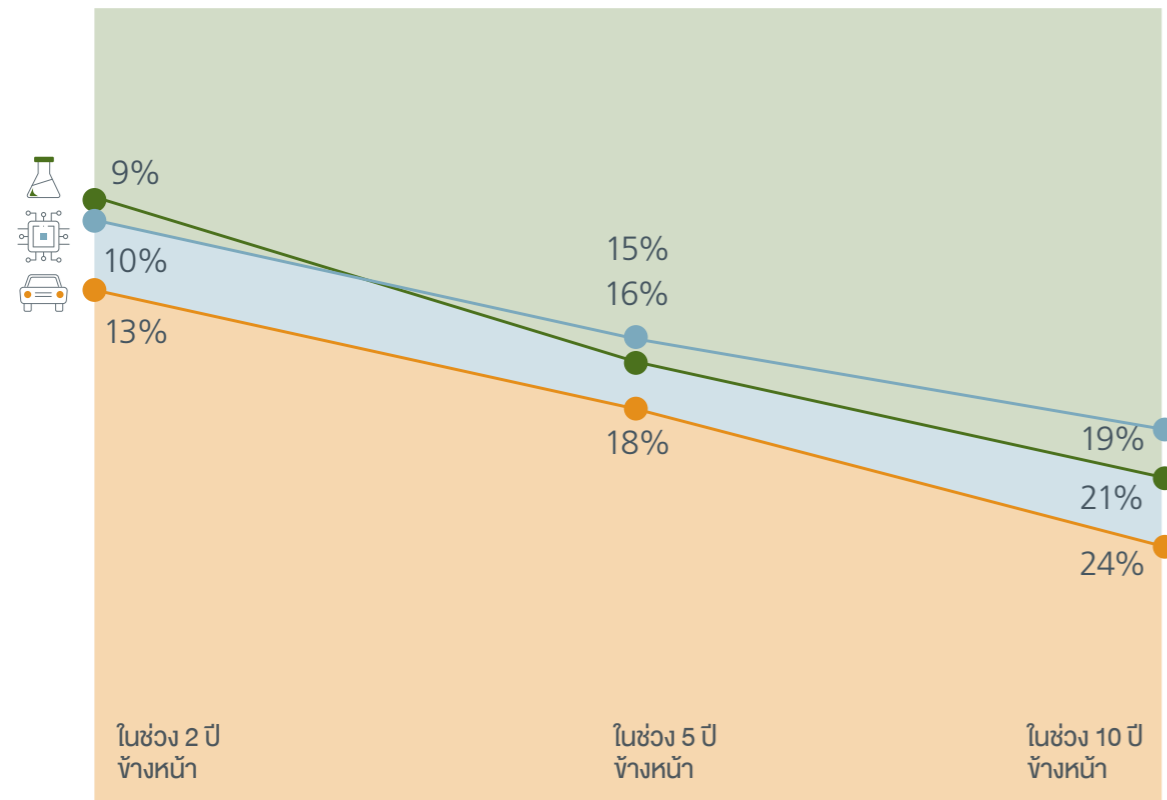


<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้บริหารที่จัดอันดับความสำคัญดังกล่าวเป็นลำดับแรกหรือลำดับที่สอง

## ความล้มเหลวในการปรับสมดุลจะส่งผลกระทบต่อผลกำไร 19 - 24% ของผลกำไรอาจมีความเสี่ยงในช่วง 10 ปี ขึ้นอยู่กับแต่ละธุรกิจ

**Q** หากห่วงโซ่อุปทานของบริษัทของคุณยังไม่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน สัดส่วนของกำไรที่อาจได้รับผลกระทบในทางลบ/มีความเสี่ยงในช่วงเวลาต่อมาจะคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์

Profit at risk<sup>1</sup>



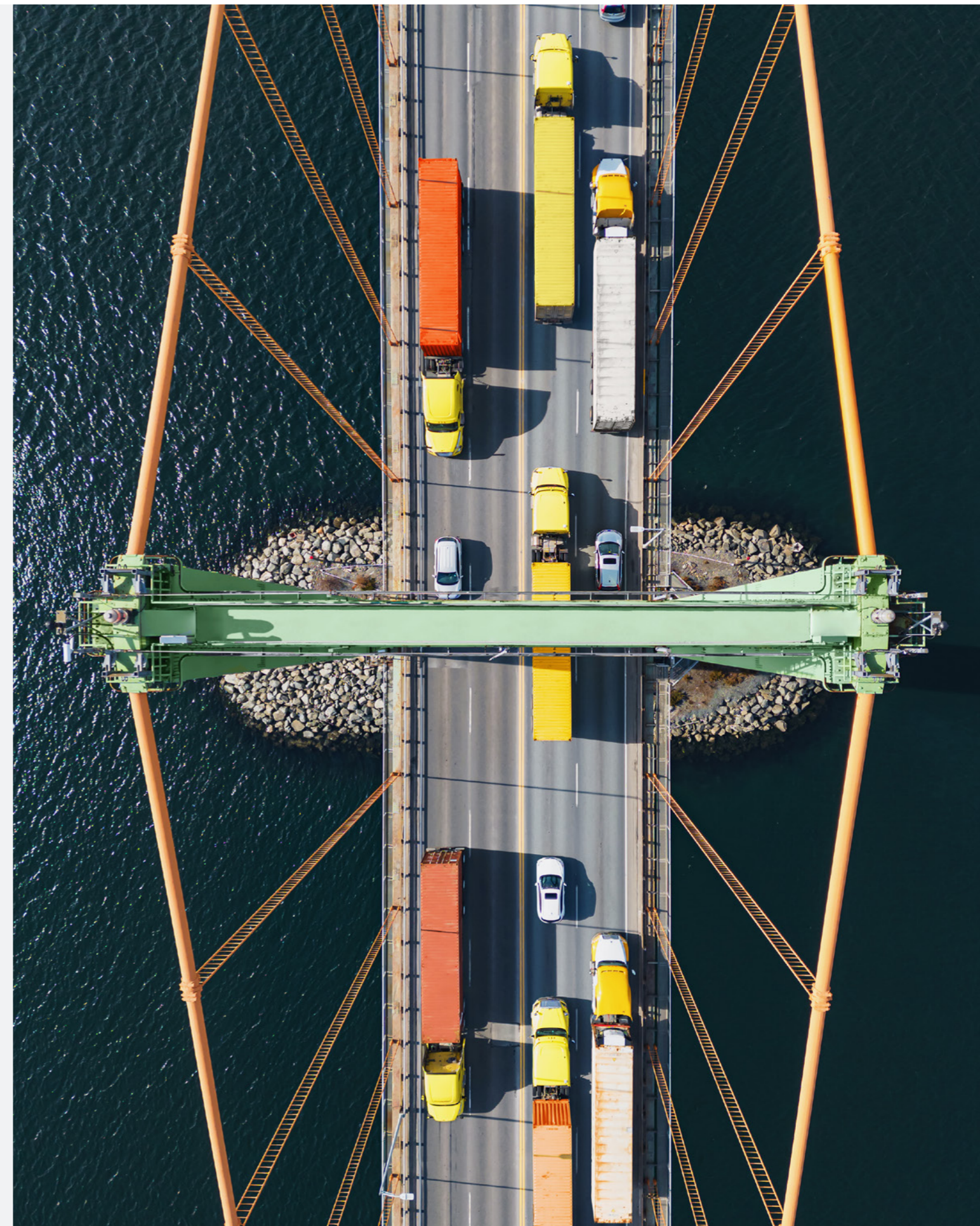
- ยานยนต์
- การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์

ผู้นำธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานให้เป็นหนึ่งในความเร่งด่วนของบริษัท

ผลลัพธ์ที่ได้คือสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับภาคยานยนต์ ผู้นำธุรกิจมากกว่าครึ่งของอุตสาหกรรมนี้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพด้านต้นทุนเป็นอันดับแรก ผู้นำธุรกิจ

ยานยนต์มีความกังวลเป็นพิเศษเกี่ยวกับต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากความล้มเหลวในการปรับสมดุล โดย 13% ของผลกำไรอาจมีความเสี่ยงในอีกสองปีข้างหน้า ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็น 24% ในอีกสิบปีข้างหน้า

<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์ของกำไรโดยเฉลี่ยที่มีความเสี่ยงต่ออุตสาหกรรม





## ยานยนต์

### Overview

#### การผลิตส่วนประกอบเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการปรับสมดุล

ภายในห่วงโซ่คุณค่ายานยนต์ขั้นตอนการผลิตชิ้นส่วนมีความสำคัญสูงสุดในการปรับสมดุล อย่างไรก็ตาม การกระจายความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทำนาย เนื่องจากส่วนประกอบรถยนต์จำนวนมากได้รับการปรับให้เหมาะกับประเภทรถยนต์เฉพาะ และอิงตามสัญญาณระยะยาวกับชีพพลาเยอร์เฉพาะทาง

การเกิดขึ้นของรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ได้เพิ่มความซับซ้อนให้กับอุตสาหกรรม ในขณะที่อุตสาหกรรมสร้างห่วงโซ่อุปทานรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ต้องดำเนินการคู่ขนานกับห่วงโซ่อุปทานสำหรับรถยนต์เชื้อเพลิงทั่วไป โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้า

ในขณะที่อุตสาหกรรมกำลังสร้างห่วงโซ่อุปทานสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าขึ้นมาควบคู่กับห่วงโซ่อุปทานสำหรับรถยนต์ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงแบบดั้งเดิม องค์ประกอบหลักอย่างแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้าที่เป็นหัวใจสำคัญเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องจัดหาแบตเตอรี่และส่วนประกอบแบตเตอรี่ให้ได้อย่างต่อเนื่อง

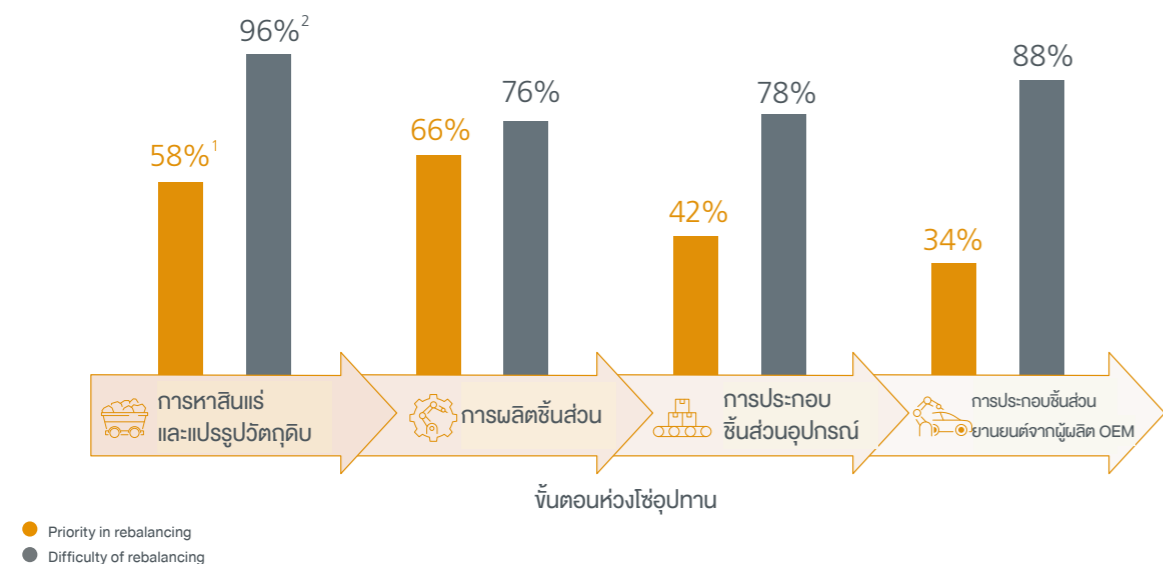
อย่างไรก็ตาม การสร้างความยืดหยุ่นและขีดความสามารถในเวลาเดียวกันนั้นเป็นเรื่องที่ทำนาย ผู้ผลิตรถยนต์และชีพพลาเยอร์แบตเตอรี่ของพวกเขายังเผชิญกับปัญหาที่ต้องกบฏอย่างมากเกี่ยวกับแหล่งวัตถุดิบ ซึ่งอาจทำให้ห่วงโซ่อุปทานมีปัญหาหรือสะดุดลง

#### การหาสินแร่ที่มีจำกัดมาใช้ผลิตแบตเตอรี่ EV และแปรรูปวัตถุดิบเป็นสิ่งที่ทำนายที่สุดในการปรับสมดุล

ผู้นำธุรกิจยานยนต์ที่สำรวจจากผลสำรวจต่างเห็นตรงกันว่า การกระจายความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานที่อยู่ในต้นน้ำนั้นเป็นเรื่องที่ทำนายที่สุด เนื่องจากการกระจุกตัวของทรัพยากรและศักยภาพในการแปรรูปที่สูงในบางพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

จากข้อมูลของสำนักงานพลังงานระหว่างประเทศระบุว่า ประมาณ 70% ของโคบอลต์ ซึ่งเป็นแร่สำคัญที่ใช้ในการเพิ่มความหนาแน่นของพลังงานของแบตเตอรี่ลิเทียม-ไอออน – ถูกขุดในสาธารณรัฐประชาชนคองโก ในขณะที่ 50% ของลิเทียมถูกขุดในออสเตรเลีย ในส่วนของการแปรรูป ประเทศจีนครองส่วนแบ่งการผลิตของโลกในแร่ธาตุสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านพลังงาน เช่น ทองแดง กราไฟต์ นิกเกิล ลิเทียม โคบอลต์ และแร่หายาก

โปรดจัดเรียงอันดับขั้นตอนต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมของคุณตามระดับความสำคัญ (ซ้าย) และความยาก (ขวา) ของการกระจายความเสี่ยง



<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้สำรวจที่จัดอันดับขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานเป็นลำดับความสำคัญหรือลำดับสองสำหรับการปรับสมดุล

<sup>2</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึงส่วนแบ่งของผู้สำรวจที่ระดับความยากในการปรับสมดุลขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง

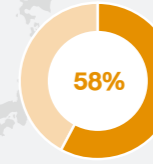
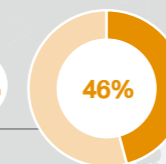
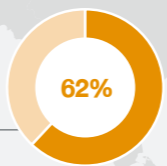
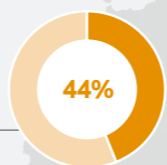
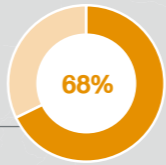
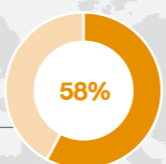
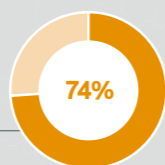
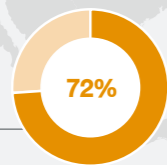
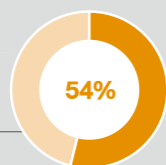
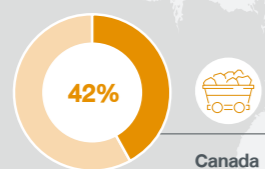




# ยานยนต์

## ผู้ได้รับประโยชน์จากการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทาน

Q ที่ไหน คุณคาดว่าจะมีโอกาสมากที่สุด ในห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมจากมุมมองการปรับสมดุลใหม่?



Value chain stages:

- Raw material extraction and processing
- Component production
- Equipment assembly
- Automotive OEM assembly

Only the value chain stages selected by a significant share of business leaders are indicated by their respective icons on the map.

Countries that are selected by >40% of the business leaders of the sector as a future opportunity location for at least one value chain stage.



## ยานยนต์



### ห่วงโซ่อุปทานคาดว่าจะกระจายตัวออกไปยังกลุ่มภูมิภาคมากขึ้น

ในขณะนี้อุตสาหกรรมยานยนต์มักกระจุกตัวอยู่ในตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ แต่ห่วงโซ่อุปทานกำลังขยายไปสู่ระดับภูมิภาคมากขึ้น เนื่องจากผลกระทบจากความไม่แน่นอนของห่วงโซ่อุปทาน แรงกดดันทางภูมิรัฐศาสตร์ และการขยายตัวของตลาดปลายทางที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ในสหรัฐอเมริกา และเม็กซิโก คาดว่าจะเป็นผู้ได้ประโยชน์มากที่สุด ประเทศนี้เป็นศูนย์กลางการผลิตที่เหมาะสมเพื่อรองรับตลาดในอเมริกาเหนือด้วยต้นทุนแรงงานที่ต่ำและการมีข้อตกลงการค้าเสรีภายใต้ข้อตกลงสหรัฐอเมริกา-เม็กซิโก-แคนาดา

ในยุโรป มีการคาดการณ์ว่าเยอรมนีจะยังคงเป็นผู้เล่นที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์ อย่างไรก็ตาม ตลาดเกิดใหม่ในยุโรปที่กำลังเติบโตขึ้นจะช่วยเหลือบางส่วน ตลาดเหล่านี้กำลังได้รับการลงทุนอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้ผลิตแบตเตอรี่และส่วนประกอบแบตเตอรี่ต้องการใช้ประโยชน์จากต้นทุนที่ดึงดูดและแรงจูงใจที่สูงจากสหภาพยุโรป ขณะที่แอฟริกาเหนือกำลังได้รับความสนใจในการลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตส่วนประกอบและการประกอบเพื่อป้อนสู่ตลาดยุโรป

ห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ของจีนและอินเดียรองรับตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่ ในขณะที่อินเดียมีการลงทุนเพิ่มขึ้นตั้งแต่การยุติสินแร่จากเหมืองโปลงถึงการประกอบ แต่อย่างไรก็ตาม คาดว่าจีนจะรักษาตำแหน่งผู้นำด้านยานยนต์ไฟฟ้า EV ระดับโลกต่อไป

ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดต่างแข่งขันกันเพื่อการเป็นผู้นำในตลาดยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ตัวอย่างเช่น อินโดนีเซียกำลังใช้ประโยชน์จากแหล่งแร่สำคัญและแรงจูงใจทางการเงินเพื่อดึงดูดการลงทุน ขณะที่ประเทศไทยซึ่งเป็นฐานการประกอบรถยนต์ OEM สำหรับรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาปภายในที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียง กำลังส่งเสริมรูปแบบการลงทุนต่างประเทศ (FDI) เพื่อผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (EV) และส่วนประกอบต่างๆ

### ความท้าทายการหาสินแร่ที่มีจำกัดมาใช้ผลิตและการแปรรูปวัตถุดิบยังคงเป็นสิ่งน่าติดตาม

ผู้นำธุรกิจมองในแง่ดีและเชื่อมั่นกับความสามารถในการหาสินแร่ที่มีจำกัดมาใช้ผลิตและแปรรูปวัตถุดิบในสหรัฐอเมริกา แคนาดา อเมริกาใต้ แอฟริกา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จีน อินเดีย และออสเตรเลีย

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการจัดหาสินแร่ที่จำเป็นจะยังคงมีอยู่ เนื่องจากแหล่งแร่ธาตุมีการกระจายที่ไม่สม่ำเสมอ แต่ตลาดมักจะมีสำรองของแร่ธาตุบางชนิดเป็นจำนวนมาก เช่น ออสเตรเลียและชิลี รวมถึง คิดเป็นส่วนใหญ่ของการจัดหาลิเธียมระดับโลก นอกจากนี้ จีนคาดว่าจะยังคงมีบทบาทเป็นผู้นำในการแปรรูปแร่ธาตุ เช่น ลิเธียม โคบอลต์ และทองแดง ซึ่งสร้างความเสี่ยงที่สำคัญในการจัดหาจากตลาดผูกขาดสำหรับบริษัทและประเทศต่างๆ

ประเทศต่างๆ ทั่วโลกเริ่มตระหนักว่าการแปรรูปวัตถุดิบมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และได้เริ่มประสานงานกับพันธมิตรทางภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง ตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกาและพันธมิตร G7 ได้เข้าร่วมในพันธมิตรด้านความมั่นคงทางแร่ธาตุเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานของแร่ธาตุขึ้นมาใหม่โดยเป็นการประสานนโยบายอุตสาหกรรมในระดับสากล

## อุปสรรคในการปรับสมดุล

### ต้นทุน ความสามารถ และเทคโนโลยี เป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับสมดุลสำหรับห่วงโซ่อุปทานในภาคยานยนต์

Q อะไรคือความท้าทาย/อุปสรรค ที่ทำให้การกระจายความเสี่ยง/การปรับสมดุลในขั้นตอนต่อไปของห่วงโซ่อุปทานทำได้ยาก

ความท้าทาย/อุปสรรค	การหาสินแร่และแปรรูปวัตถุดิบ	การผลิตชิ้นส่วน	การประกอบอุปกรณ์	การประกอบชิ้นส่วนยานยนต์จากผู้ผลิต OEM
<b>ต้นทุน</b> เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้นและห่วงโซ่อุปทานที่แพงขึ้นเนื่องจากการปรับสมดุล	1	2	3	1
<b>ความสามารถ</b> เช่น ขาดพันธมิตรห่วงโซ่อุปทานที่มีความสามารถเพื่อสนับสนุนการปรับสมดุล		1	2	
<b>เทคโนโลยี</b> เช่น การขาดการพัฒนาเทคโนโลยีและความจำเป็นในการลงทุนและการวิจัยและพัฒนาเพิ่มเติม			1	
<b>เงินทุน</b> เช่น ขาดเงินทุนที่เข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม	2			
<b>นวัตกรรม</b> เช่น การขาดแคลนบุคลากรด้านการผลิตหรือทักษะวิจัยและพัฒนาในที่ตั้งใหม่		2		
<b>กฎระเบียบทางการค้า</b> เช่น ข้อเสียทางการค้าเนื่องจากขาดความครอบคลุมของ FTA1 และอัตราภาษีที่สูงขึ้น				2
<b>ผู้มีส่วนได้เสีย</b> เช่น การต่อต้านจากรัฐบาล รัฐบาลพลายเออร์ผู้บริโภค				2
<b>ซัพพลาย</b> เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบทดแทน และทางเลือก ความมั่นคงในการจัดหา	3			

○ ตัวเลขที่ทำการหมายถึงวงกลมบ่งชี้ถึง 3 อุปสรรคหลักที่เผชิญในการปรับสมดุลของแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทาน โดยตัวเลขแสดงถึงลำดับความสำคัญ โดย '1' คืออุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด

<sup>1</sup> FTA หมายถึง ข้อตกลงการค้าเสรี



# ยานยนต์

## การเอาชนะอุปสรรค<sup>1</sup>

### ผู้นำธุรกิจกำลังใช้ประโยชน์จากความร่วมมือและดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ

ธุรกิจต่างๆ กำลังดำเนินการตามแนวทางที่เน้นความร่วมมือเป็นอันดับแรก ซึ่งได้กระชับความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและบรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับสมดุล

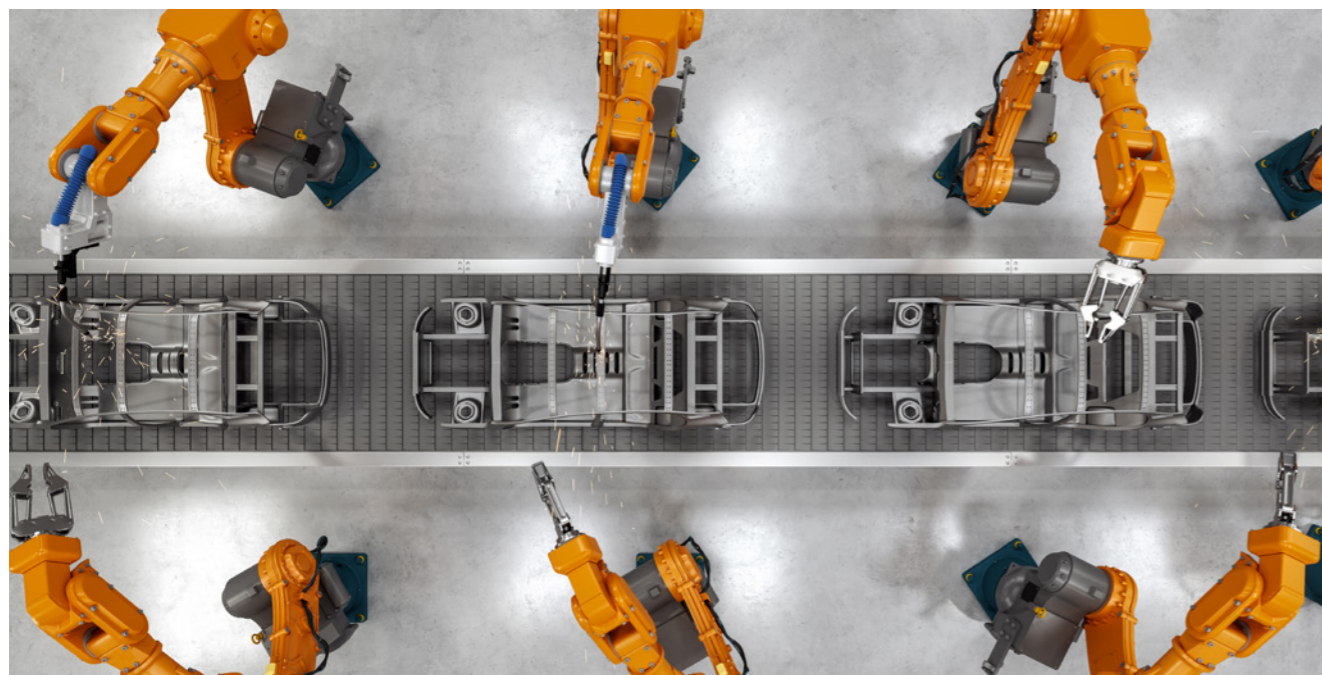
ตัวอย่างเช่น OEM จำนวนมากมีส่วนร่วมในการร่วมทุนในแนวคิด (ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ) กับผู้ผลิตแบตเตอรี่ ความร่วมมือที่ลึกซึ้งในรูปแบบนี้ช่วยให้ OEM สามารถรักษาความสามารถในการผลิตและเข้าถึงเทคโนโลยีแบตเตอรี่ที่มีความเชี่ยวชาญสูง OEM ยังลงทุนในชิพฟลายเออร์เพื่อช่วยสร้างขีดความสามารถในสถานที่ใหม่ บางคนถึงกับลงทุนในการพัฒนาโครงการเร่งต้นน้ำเพื่อลดปัญหาคอขวดในการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งเป็นข้อกังวลหลักในหมู่นำธุรกิจ ในอเมริกาเหนือ

ส่วนภายในองค์กร มีการเดินหน้าสร้างทักษะใหม่ โดยการแต่งตั้งทีมปฏิบัติการใหม่ จัดตั้งหน่วยงานและนำกระบวนการผลิตใหม่มาใช้

### ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดซื้อไปจนถึงกระบวนการผลิตจะมีการควบคุมต้นทุนที่มากขึ้น

ตั้งแต่การจัดซื้อไปจนถึงการผลิต ธุรกิจต่างๆ ต่างค้นหาวธีใหม่ๆ ในการบรรเทาแรงกดดันด้านต้นทุน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำธุรกิจในภาคยานยนต์ทั่วโลกให้ความสำคัญ

ตัวอย่างเช่น บริษัทต่างๆ กำลังทำให้กระบวนการจัดซื้อมีความโปร่งใสและแข่งขันด้านต้นทุนได้มากขึ้น โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการประมูลสำหรับการจัดหาส่วนประกอบและชิ้นส่วน นอกจากนี้ ธุรกิจต่างๆ ยังใช้ KPI ประเมินต้นทุนเฉพาะแผนก พร้อมทั้งติดตั้งระบบพลังงานหมุนเวียนให้กับโรงไฟฟ้าในราคาย่อมเยามากขึ้น



“

ผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานที่ครอบคลุมทั่วโลก และต้องนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในระดับภูมิภาค ด้วยการจัดตั้งกลุ่มผลิตภัณฑ์และผู้จัดจำหน่ายอย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงด้านห่วงโซ่อุปทาน บริษัท OEM สัญชาติยุโรป

<sup>1</sup> ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็น : มีข้อพิจารณาสำคัญอะไรบ้างที่จะช่วยให้เราสามารถรับมือและเอาชนะความท้าทายหรืออุปสรรคที่กล่าวถึงได้?



### การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

## Overview

### การผลิตชิ้นส่วนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการปรับสมดุล

การผลิตชิ้นส่วน – ส่วนที่มีความเชี่ยวชาญสูงของห่วงโซ่อุปทาน การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมถึงเซมิคอนดักเตอร์ - อยู่ภายใต้ภาวะตึงเครียดในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการหยุดชะงักของซัพพลาย และปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์

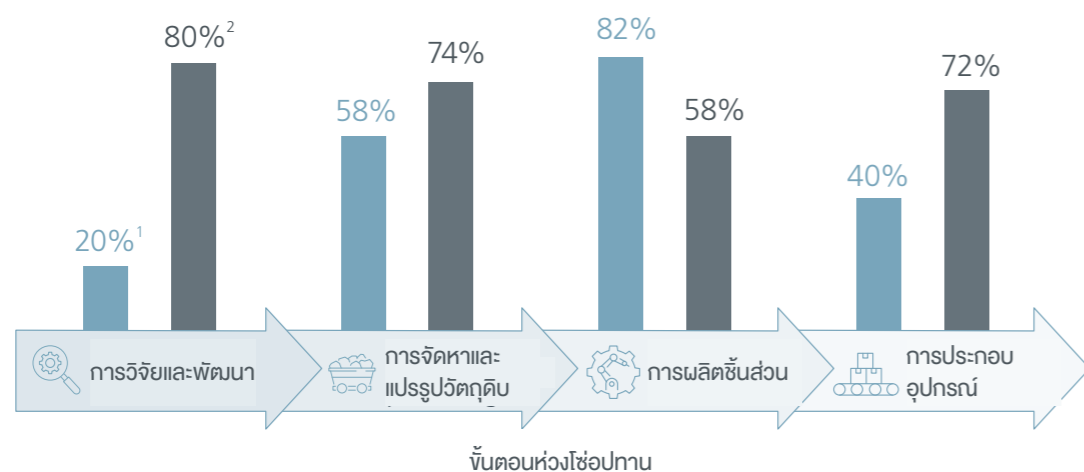
ผู้นำธุรกิจในกลุ่มนี้เห็นพ้องต้องกันโดยส่วนใหญ่ว่าการบรรเทาปัญหาคอขวดในห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก โดยผู้นำธุรกิจ ในอเมริกาบยังเห็นพ้องต้องกันว่าขั้นตอนนี้ของห่วงโซ่อุปทานก่อนข้างที่จะปรับสมดุลได้ง่ายที่สุด ด้วยเหตุนี้ การลงทุนขนาดใหญ่จึงหันไปสู่การจัดตั้งโรงงานผลิตชิ้นส่วนใหม่ที่ยุโรปและอเมริกาเหนือ

### การจัดการและแปรรูปวัตถุดิบมีความสำคัญเป็นอันดับสองในการปรับสมดุล

มากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้นำธุรกิจจากผลการสำรวจ จัดอันดับการจัดการและแปรรูปวัตถุดิบเป็นลำดับความสำคัญที่สูงเป็นอันดับสองสำหรับการปรับสมดุล โดยผู้นำธุรกิจในเอเชียถึงขนาดจัดอันดับขั้นตอนนี้เป็นลำดับความสำคัญสูงสุด สำหรับการหาสินแร่ที่มีจำกัด ความพร้อมในธรณีวิทยาของแหล่งแร่ธาตุสำรองที่มีจำกัด การจัดหาสามารถทำได้เพียงไม่กี่ตลาดเท่านั้น ทำให้เพิ่มความซับซ้อนในการปรับสมดุลขั้นตอนนี้ของห่วงโซ่อุปทาน

ในด้านการแปรรูป ปัจจุบันจีนเป็นผู้นำจากการครองแร่ธาตุที่สำคัญหลายชนิด ส่วนประเทศอื่นๆ ที่ต้องการจะแข่งขันกับจีนในระดับสากลไม่เพียงต้องใช้เงินลงทุนมหาศาลและการสนับสนุนจากรัฐบาล แต่ยังรวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมากอีกด้วย

โปรดจัดอันดับขั้นตอนต่างๆ ของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมของคุณ โดยแบ่งตามระดับความสำคัญ (ซ้าย) และความยาก (ขวา) ในการกระจายความเสี่ยง/การปรับสมดุล



● ลำดับความสำคัญในการปรับสมดุล  
● ความยากในการปรับสมดุล

<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่จัดอันดับขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานเป็นลำดับความสำคัญที่หนึ่งหรือที่สองสำหรับการปรับสมดุล  
<sup>2</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่ระบุระดับความยากในการปรับสมดุลขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานที่กล่าวถึง





การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

ผู้ได้รับประโยชน์จากการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทาน

Q ที่ไหน คุณคาดเดาว่ามีโอกาสมากที่สุด ในห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมจากมุมมองการปรับสมดุลใหม่?

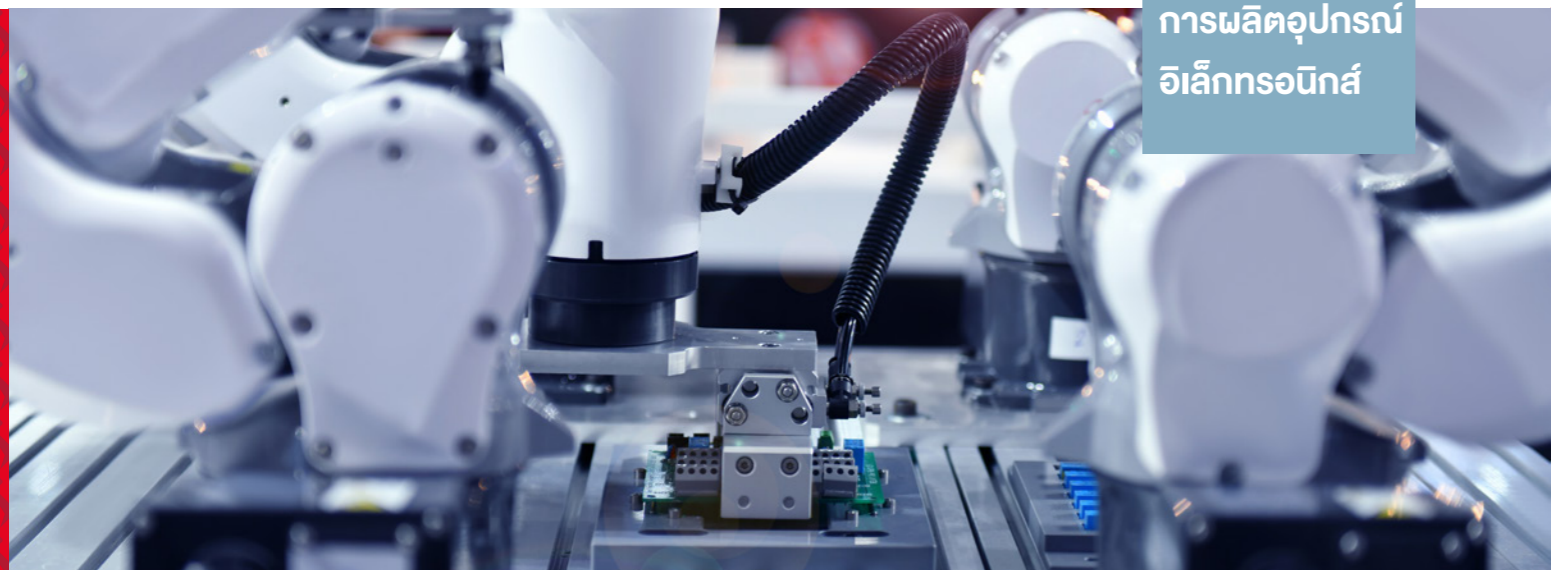


- Value chain stages:
- Research and development
  - Raw material extraction and processing
  - Component production
  - Equipment assembly

Only the value chain stages selected by a significant share of business leaders are indicated by their respective icons on the map.  
 Countries that are selected by ≥30% of the business leaders of the sector as a future opportunity location for at least one value chain stage.



## การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์



### ผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับสหรัฐ ญี่ปุ่น จีน อินเดีย และเยอรมนี

ท่ามกลางความซับซ้อนของการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มีเพียงไม่กี่ตลาดในโลกที่ใหญ่และซับซ้อนพอที่จะรับมือ และสามารถจัดการห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างครบถ้วน

สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นมีศักยภาพที่จะจัดการห่วงโซ่อุปทานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ ญี่ปุ่นเป็นผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมการผลิตอิเล็กทรอนิกส์มาอย่างยาวนาน และเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบที่สำคัญ เช่น แกลเลียมและเจอร์มาเนียม สหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นผู้นำระดับโลกด้านการวิจัยและพัฒนากำลังผ่านยุคฟื้นฟูอุตสาหกรรมที่เริ่มต้นโดยนโยบายอย่างการลดอัตราเงินเฟ้อและการสนับสนุนอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ของสหรัฐอเมริกา (CHIPS Act)

ทางด้านจีน อินเดีย และเยอรมนี ครอบคลุมขั้นตอนโดยส่วนใหญ่ของห่วงโซ่อุปทาน โดยจีนมีความสามารถอย่างมากในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่การแปรรูปจนถึงการประกอบ ด้านอินเดียกำลังเร่งสร้างขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนและการประกอบอุปกรณ์อย่างรวดเร็ว และคาดว่าจะกลายเป็นผู้เล่นหลักในการผลิตอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก ขณะที่เยอรมนีซึ่งเดิมมีบทบาทที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น ก็สามารถดึงดูดการลงทุนขนาดใหญ่ในโรงงานผลิตเซมิคอนดักเตอร์ได้สำเร็จ

### ตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีศักยภาพสูงจากการผนึกรวมเป็นกลุ่มภูมิภาค

ธุรกิจต่างๆ ยังเชื่อมั่นกับบทบาทของเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากศักยภาพของพวกเขานี้ที่จะรับมือและบริหารจัดการส่วนสำคัญของห่วงโซ่อุปทานในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้ ตั้งแต่การจัดหาชิ้นส่วนที่มีจำกัดและการแปรรูปไปจนถึงการประกอบ

ตัวอย่างเช่น มาเลเซียประสบความสำเร็จ ในฐานะเป็นศูนย์กลางในการทดสอบและประกอบอุปกรณ์ที่ตัวนำทางเซมิคอนดักเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ และกำลังดึงดูดการลงทุนเพื่อย้ายไปสู่กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่ามากขึ้น

เวียดนามได้รับการลงทุนจำนวนมากจากบริษัทข้ามชาติด้านอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เวียดนามมีแหล่งสำรองแร่หายากที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลกรองจากจีน และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบในการแข่งขันตามธรรมชาติ และกระตือรือร้นที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแปรรูปของตัวเอง

## อุปสรรคการปรับสมดุล

### ต้นทุนและความสามารถเป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับสมดุลสำหรับห่วงโซ่อุปทานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

**Q** อุปสรรค/ความท้าทายใดที่ทำให้การกระจายความเสี่ยงหรือการปรับสมดุลในขั้นตอนต่อไปนี้ของห่วงโซ่อุปทานค่ายากขึ้น?

ความท้าทาย/อุปสรรค	การวิจัยและพัฒนา และการแปรรูปวัตถุดิบ				การผลิตชิ้นส่วน				การประกอบอุปกรณ์				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>ต้นทุน</b> เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้นและห่วงโซ่อุปทานที่แพงขึ้นเนื่องจากการปรับสมดุล	2	1	1	1									
<b>ความสามารถ</b> เช่น ขาดพันธมิตรห่วงโซ่อุปทานที่มีความสามารถเพื่อสนับสนุนการปรับสมดุล	1		3									3	
<b>เทคโนโลยี</b> เช่น การขาดการพัฒนาเทคโนโลยีและความจำเป็นในการลงทุนและการวิจัยและพัฒนาเพิ่มเติม							3					2	
<b>กฎระเบียบการค้า</b> เช่น ข้อเสียทางการค้าเนื่องจากขาดความครอบคลุมของ FTA1 และอัตราภาษีที่สูงขึ้น							3				2		
<b>ซัพพลาย</b> เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบทดแทน และทางเลือก ความมั่นคงในการจัดหา											2		
<b>นวัตกรรม</b> เช่น การขาดแคลนบุคลากรด้านการผลิตหรือทักษะวิจัยและพัฒนาในที่ตั้งใหม่											3		
<b>โครงสร้างพื้นฐาน</b> เช่น ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ												3	
<b>หลักนิติธรรม</b> เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน												3	
<b>เงินทุน</b> เช่น ขาดเงินทุนที่เข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม													3

<sup>1</sup> วงกลมระบุถึง 3 อุปสรรคใหญ่ที่สุดที่เผชิญหน้าในการปรับสมดุลในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน ค่าตัวเลขที่ระบุคืออันดับ โดยที่ '1' หมายถึงอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด

<sup>1</sup> FTA หมายถึง ข้อตกลงการค้าเสรี



### การผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

## การเอาชนะอุปสรรค<sup>1</sup>

### ผู้นำทางธุรกิจกำลังหาจุดสมดุลระหว่างการพิจารณาด้านทุนกับเป้าหมายในระยะยาวเกี่ยวกับการกระจายความเสี่ยง

การพิจารณาด้านทุนเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจปรับสมดุลในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในยุโรป ให้นำหนักกับต้นทุนอย่างมาก โดยจัดอันดับให้เป็นอุปสรรคในการปรับสมดุลอันดับต้น ๆ ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน

ในการควบคุมต้นทุน ผู้นำทางธุรกิจตั้งเป้าที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่น AI และเทคนิคการผลิตที่มุ่งลดความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน

นอกจากนี้ ผู้นำทางธุรกิจยังกำลังเจรจาใหม่กับเงื่อนไขของสัญญาที่มีอยู่และทำข้อตกลงระยะยาวเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้มากขึ้น ในด้านการจัดหา ธุรกิจต่างๆ ก็กำลังขยายเครือข่ายเพื่อรวมตลาดและซัพพลายเออร์ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างอำนาจการต่อรอง และลดการพึ่งพาสถาหรือซัพพลายเออร์เดียว

ในการจัดหาเงินทุนสำหรับแผนการปรับสมดุล ผู้นำทางธุรกิจกำลังปรับโครงสร้างการระดมทุนแบบผสมผสานอย่างรอบคอบ แนวทางนี้นอกจากนี้ไปจากการจัดหาเงินทุนสำหรับตราสารหนี้และตราสารทุนแบบดั้งเดิม แต่ยังใช้ประโยชน์จากสิ่งจูงใจที่เสนอในนโยบายอุตสาหกรรมยุคใหม่นี้

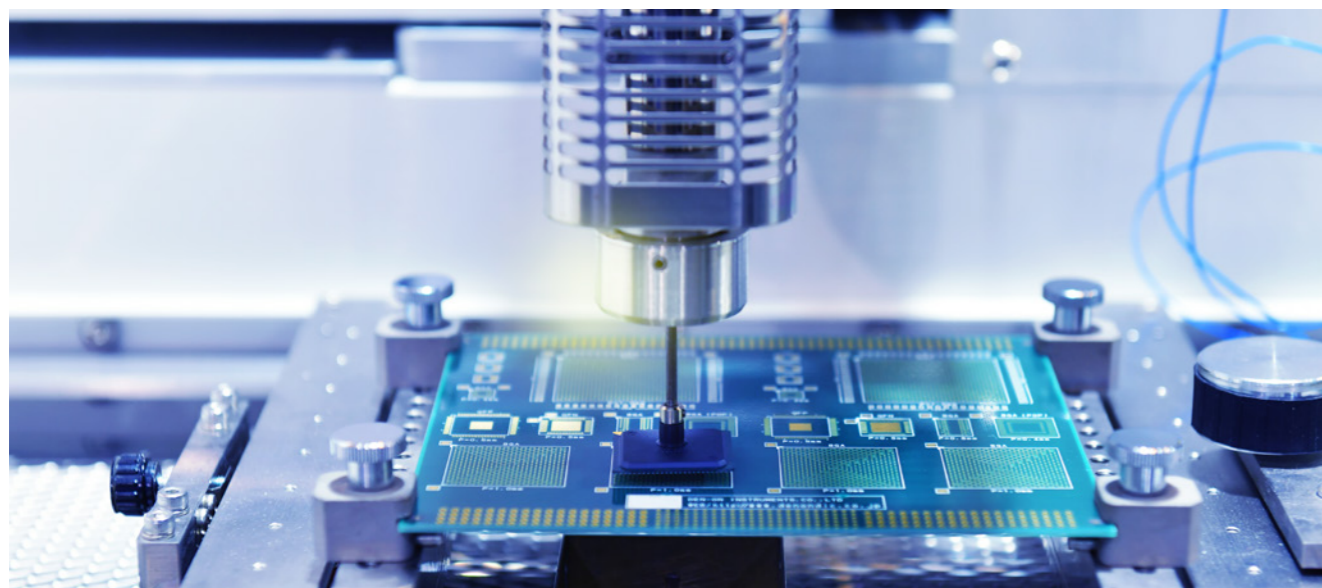
### ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านความสามารถและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

การปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล ลักษณะที่มีความพิเศษและมีการเชื่อมโยงที่ซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทานนั้น ทำให้ธุรกิจไม่สามารถปรับโครงสร้างให้สมดุลได้ด้วยตัวเอง

การรักษาความสัมพันธ์ระดับยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญยิ่งในการได้มาซึ่งความสามารถและทรัพยากรที่บริษัทขาดไป ตัวอย่างเช่น ธุรกิจต่างๆ กำลังกระชับความสัมพันธ์กับผู้ผลิตตามสัญญา แทนที่จะลงทุนในโครงการใหม่ด้วยตัวเอง พวกเขายังมีส่วนร่วมกับพันธมิตรซัพพลายเชนในท้องถิ่นเพื่อลดความซับซ้อนของกระบวนการนำเข้าและส่งออก ซึ่งจะช่วยลดเวลาขนส่งสินค้า

เมื่อธุรกิจกระจายความเสี่ยงด้วยการขยายความหลากหลายไปสู่ประเทศอื่น นอกเหนือจากผู้ผลิตหลัก เช่น จีน แต่ข้อจำกัดด้านความสามารถและเทคโนโลยีในประเทศที่เข้ามามีบทบาทใหม่เป็นอุปสรรคสำคัญ

โดยเฉพาะธุรกิจอเมริกาเหนือที่กังวลเกี่ยวกับความสามารถ และธุรกิจเอเชียที่กังวลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อเอาชนะอุปสรรคนี้ ธุรกิจต่างๆ จึงกำลังร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นและผู้เสนอเอกชนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างงานวิจัยและพัฒนา (R&D) และส่งเสริมนวัตกรรม



แม้จะมีความท้าทายที่สำคัญ แต่อุปสรรคเหล่านี้ไม่ใช่ 'สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง' แต่เป็น 'สิ่งที่ควรระวัง' มากกว่า เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถเดินฝ่าความซับซ้อนของการย้ายกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าไปยังตลาดใหม่ ประเทศควรใช้ประโยชน์และทำการตลาดจากกรณีศึกษาอย่างครอบคลุม เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทต่างๆ เริ่มต้นธุรกิจในพื้นที่นั้นอย่างไรในอดีต และพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพการผลิตและทรัพยากรได้อย่างไร

CFO  
ของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ยุโรป

<sup>1</sup> เฟอร์ซันต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่จัดอันดับขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานเป็นลำดับความสำคัญที่หนึ่งหรือที่สองสำหรับการปรับสมดุล  
<sup>2</sup> เฟอร์ซันต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่ระบุระดับความยากในการปรับสมดุลขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานที่กล่าวถึง



### ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์

## Overview

### ผู้นำทางธุรกิจกำลังหาจุดสมดุลระหว่างการพิจารณาต้นทุนกับเป้าหมายในระยะยาวเกี่ยวกับการกระจายความเสี่ยง

การพิจารณาต้นทุนเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจปรับสมดุลในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในยุโรปให้น้ำหนักกับต้นทุนอย่างมาก โดยจัดอันดับให้เป็นอุปสรรคในการปรับสมดุลอันดับต้น ๆ ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน

ในการควบคุมต้นทุน ผู้นำทางธุรกิจตั้งเป้าที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่น AI และเทคนิคการผลิตที่มุ่งลดของเสียในทุกขั้นตอนของกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน

นอกจากนี้ ผู้นำทางธุรกิจยังกำลังเจรจาใหม่กับเพื่อนโงของสัญญาที่มีอยู่และทำข้อตกลงระยะยาวเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้มากขึ้น ในด้านการจัดหา ธุรกิจต่างๆ ก็กำลังขยายเครือข่ายเพื่อรวมตลาดและซัพพลายเออร์ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างอำนาจการต่อรองและลดการพึ่งพาสถาหรือซัพพลายเออร์เดียว

ในการจัดหาเงินทุนสำหรับแผนการปรับสมดุล ผู้นำทางธุรกิจกำลังปรับโครงสร้างการระดมทุนแบบผสมผสานอย่างรอบคอบ แนวทางนี้นอกจากนี้ไปจากการจัดหาเงินทุนสำหรับตราสารหนี้และตราสารทุนแบบดั้งเดิม แต่ยังใช้ประโยชน์จากสิ่งจูงใจที่เสนอในนโยบายอุตสาหกรรมยุคใหม่นี้

### ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านความสามารถและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

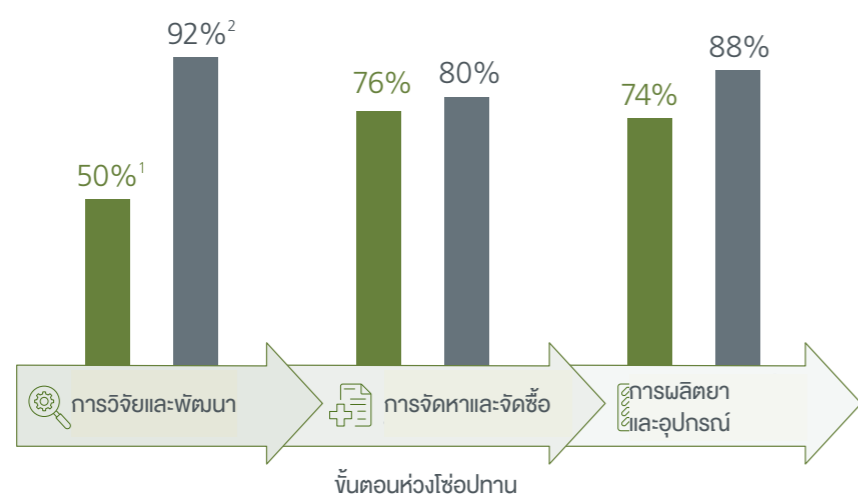
การปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล ลักษณะที่มีความพิเศษและมีการเชื่อมโยงที่ซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทานนั้น ทำให้ธุรกิจไม่สามารถปรับโครงสร้างให้สมดุลได้ด้วยตัวเอง

การรักษาความสัมพันธ์ระดับยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญยิ่งในการได้มาซึ่งความสามารถและทรัพยากรที่บริษัทขาดไป ตัวอย่างเช่น ธุรกิจต่างๆ กำลังกระชับความสัมพันธ์กับผู้ผลิตตามสัญญา แทนที่จะลงทุนในโครงการใหม่ด้วยตัวเอง พวกเขายังมีส่วนร่วมกับพันธมิตรซัพพลายเชนในท้องถิ่นเพื่อลดความซับซ้อนของกระบวนการนำเข้าและส่งออก ซึ่งจะช่วยลดเวลาและต้นทุนค่า

เมื่อธุรกิจกระจายความเสี่ยงด้วยการขยายความหลากหลายไปสู่ประเทศอื่น นอกเหนือจากผู้ผลิตหลัก เช่น จีน แต่ข้อจำกัดด้านความสามารถและเทคโนโลยีในประเทศที่เข้ามาจับกบมากขึ้นเป็นอุปสรรคสำคัญ

โดยเฉพาะธุรกิจอเมริกาเหนือที่กังวลเกี่ยวกับความสามารถ และธุรกิจเอเชียกังวลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อเอาชนะอุปสรรคนี้ ธุรกิจต่างๆ จึงกำลังร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นและผู้เล่นคนอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างงานวิจัยและพัฒนา (R&D) และส่งเสริมนวัตกรรม

จัดอันดับขั้นตอนต่อไปนี้ของห่วงโซ่อุปทานค่าในอุตสาหกรรมของคุณตามระดับความสำคัญ (ซ้าย) และความยาก (ขวา) ของการกระจายความเสี่ยง/การปรับสมดุล



● สำคัญในการปรับสมดุล  
● ความยากในการปรับสมดุล

<sup>1</sup> เปรอริเซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่จัดอันดับขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานเป็นสำคัญแรกหรืออันดับสองสำหรับการปรับสมดุล  
<sup>2</sup> เปรอริเซ็นต์แสดงถึงสัดส่วนของผู้นำธุรกิจที่ระบุระดับความยากในการปรับสมดุลขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง





## ยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์

### ผู้ได้รับประโยชน์จากการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทาน

**Q** ที่ไหน คุณคาดว่าจะมีโอกาสมากที่สุด ในห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมจากมุมมองการปรับสมดุลใหม่?



Value chain stages:

- Research and development
- Material sourcing and procurement
- Drugs and equipment production

Only the value chain stages selected by a significant share of business leaders are indicated by their respective icons on the map.

Countries that are selected by ≥30% of the business leaders of the sector as a future opportunity location for at least one value chain stage.



## ยาและอุปกรณ์ ทางการแพทย์



### ประเทศต่างๆ คาดว่าจะพัฒนากำลังการผลิต เพื่อสร้าง ขีดความสามารถภายในประเทศตลอดช่วงห่วงโซ่อุปทาน

สหรัฐอเมริกา จีน อินเดีย และเยอรมนีกำลังเดินหน้าเพิ่มศักยภาพใน  
ขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานที่ยังพัฒนาไม่เต็มที่ของธุรกิจยาและอุปกรณ์  
ทางการแพทย์

อย่างไรก็ดี สหรัฐมีโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนาที่แข็งแกร่ง  
แต่ก็เผชิญกับข้อจำกัดในการผลิตยาที่ไม่ซับซ้อนแต่จำเป็น เช่น วัคซีน  
และอุปกรณ์การแพทย์ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลสหรัฐจึงพยายามนำฐานการ  
ผลิตของผลิตภัณฑ์เหล่านี้กลับมายังตลาดในประเทศ

ประเทศในยุโรปตะวันตก เช่น ฝรั่งเศสและเยอรมนี โดยเฉพาะเยอรมนี  
ที่เป็นหนึ่งในผู้ส่งออกอุปกรณ์การแพทย์รายใหญ่ที่สุดของโลกต่างก็  
เผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และกำลังพยายามย้ายฐานการผลิตบาง  
ส่วนของผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นกลับมายังประเทศตัวเอง

ในทางตรงกันข้าม จีนและอินเดียที่มีบทบาทสำคัญในขั้นตอนการจัดการ  
และการผลิตของห่วงโซ่อุปทาน ประเทศจีนซึ่งมีกิจกรรมด้านการวิจัย  
และพัฒนาอย่างมาก ก็กำลังปิดช่องว่างอย่างรวดเร็วในนวัตกรรม  
ทางการแพทย์ในสาขาต่างๆ เช่น ชีวภาพยา ในขณะที่อินเดียก็กำลังเดิน  
ตามเส้นทางเดียวกัน ในขณะที่อินเดียมีการผลิตด้วยระดับต้นทุนที่มี  
ประสิทธิภาพสูงในส่วนของ APIs ยาสามัญ และวัคซีนในขนาดที่คุ้มค่า  
แต่ก็มีการลงทุนที่เพิ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาขนาดต้นแบบในประเทศ  
และการผลิตอุปกรณ์การแพทย์

### ประเทศเกิดใหม่ในยุโรป เม็กซิโก เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอเมริกาใต้กลายเป็นจุดที่น่าสนใจสำหรับการปรับสมดุล

ประเทศเกิดใหม่ในยุโรป และเม็กซิโกคาดว่าจะกลายเป็นแหล่งจัดหา  
และผลิตที่สำคัญในยุโรปและอเมริกาใต้ตามลำดับ เนื่องจากต้นทุนค่าแรง  
ที่ต่ำกว่าและความใกล้ชิดกับตลาดการแพทย์ขนาดใหญ่

ประเทศเกิดใหม่ในยุโรป เช่น สาธารณรัฐเช็กและโปแลนด์ นำเสนอตัวเลือก  
เลือกการผลิตที่มีต้นทุนที่คุ้มค่าสำหรับกระบวนการที่ใช้แรงงานมาก  
ส่วนเม็กซิโกนั้น ได้กลายเป็นผู้ส่งออกอุปกรณ์และวัสดุทางการแพทย์  
รายใหญ่ และคาดว่าจะขยายการผลิตต่อไป

เอเชียตะวันออกเฉียงใต้และอเมริกาใต้ยังเป็นจุดหมายปลายทาง  
ที่น่าสนใจสำหรับภาคส่วนนี้ เริ่มตั้งแต่การวิจัยและพัฒนาไปจนถึง  
การผลิต บริษัทที่มีการใช้จ่ายต่อ GDP ในสัดส่วน 10% ในสาขา  
การดูแลสุขภาพ กำลังลงทุนในการวิจัยและพัฒนาทางคลินิกและ  
มีเป้าหมายที่จะสร้างตัวเองให้เป็นผู้เล่นหลักในภูมิภาค

ในขณะที่ตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น เวียดนามและมาเลเซีย  
คาดว่าจะดึงดูดการลงทุนที่สำคัญในการผลิตยา สิงคโปร์กำลังวาง  
ตำแหน่งตัวเองเป็นศูนย์กลางระดับภูมิภาคสำหรับการวิจัยและพัฒนา  
ชีวภาพยาและการผลิตอุปกรณ์การแพทย์ขั้นสูง เช่น ไมโครอาร์เรย์

## อุปสรรคการปรับสมดุล

### ต้นทุน ระบบการจัดการ และอุปทาน เป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับสมดุลในช่วงใช้คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ยาและ อุปกรณ์ทางการแพทย์

Q อะไรคือความท้าทาย/อุปสรรคที่ทำให้การกระจายความเสี่ยง/การปรับสมดุลของขั้นตอนต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน มีความยาก?

ความท้าทาย/อุปสรรค	การวิจัยและพัฒนา	การจัดการและจัดซื้อวัสดุ	การผลิตยา และอุปกรณ์
<b>ต้นทุน</b> เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้นและห่วงโซ่อุปทาน ที่แพงขึ้นเนื่องจากการปรับสมดุล		1	1
<b>ระบบราชการ</b> ความท้าทาย และความล่าช้าอันเนื่อง มาจากกระบวนการกำกับดูแลที่ใช้เวลา	1		3
<b>ชีพพลาย</b> เช่น การขาดแคลนวัตถุดิบทดแทน และทางเลือก ความมั่นคงในการจัดหา		1	
<b>เงินทุน</b> เช่น ขาดเงินทุนที่เข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม	3		2
<b>ความสามารถ</b> เช่น ขาดพันธมิตรห่วงโซ่อุปทานที่มีความ สามารถเพื่อสนับสนุนการปรับสมดุล		2	3
<b>นวัตกรรม</b> เช่น การขาดแคลนบุคลากรด้านการผลิต หรือทักษะวิจัยและพัฒนาในที่ตั้งใหม่	2		
<b>โครงสร้างพื้นฐาน</b> เช่น ขาดโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ			3

วงกลมที่แสดงอยู่หมายถึง 3 อุปสรรคหลักที่พบในการปรับสมดุลของขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง ตัวเลขที่ระบุหมายถึงอันดับของอุปสรรค โดยที่ '1' คืออุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด



## ยาและอุปกรณ์ ทางการแพทย์

### การเอาชนะอุปสรรค<sup>1</sup>

#### ผู้นำธุรกิจกำลังใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและปรับสมดุล สู่ตลาดเชิงกลยุทธ์

ต้นทุนเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการปรับสมดุลภาคยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจใอเมริกาเหนือและยุโรป

การปรับปรุงทางเทคโนโลยีและการทำให้เป็นดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานและมีบทบาทในการวิจัยและพัฒนา ตัวอย่างเช่น AI กำลังช่วยนักวิจัยในกระบวนการค้นพบยาตัวใหม่ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนทั่วไปอย่างมาก

อีกทั้ง ธุรกิจต่างๆ กำลังเลือกตลาดที่เสนอความยืดหยุ่นด้านราคาอย่างมีกลยุทธ์ และทำหน้าที่เป็นฐานการส่งออก เนื่องจากมีข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ธุรกิจสามารถทำไร้นต้นและลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการค้า วิธีการจัดการต้นทุนอื่น ได้แก่ การใช้แนวทางการผลิตที่ประหยัดพลังงาน การปรับโครงสร้างหนี้และการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เพื่อการใช้จ่ายที่เหมาะสมที่สุด

#### การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้กำกับดูแลเป็นกุญแจ สำคัญในการเอาชนะกฎระเบียบและระบบการจัดการ

ต้นทุนเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการปรับสมดุลภาคยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจใอเมริกาเหนือและยุโรป

การปรับปรุงทางเทคโนโลยีและการทำให้เป็นดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานและมีบทบาทในการวิจัยและพัฒนา ตัวอย่างเช่น AI กำลังช่วยนักวิจัยในกระบวนการค้นพบยาตัวใหม่ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนทั่วไปอย่างมาก

อีกทั้ง ธุรกิจต่างๆ กำลังเลือกตลาดที่เสนอความยืดหยุ่นด้านราคาอย่างมีกลยุทธ์ และทำหน้าที่เป็นฐานการส่งออก เนื่องจากมีข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ธุรกิจสามารถทำไร้นต้นและลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการค้า วิธีการจัดการต้นทุนอื่น ได้แก่ การใช้แนวทางการผลิตที่

ประหยัดพลังงาน การปรับโครงสร้างหนี้และการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เพื่อการใช้จ่ายที่เหมาะสมที่สุด

#### การร่วมมือในวงกว้างของอุตสาหกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ในการลดข้อจำกัดด้านอุปทาน

การทำงานร่วมกันในระดับอุตสาหกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการลดข้อจำกัดด้านอุปทาน โดยบริษัทต่างๆ กำลังเร่งสร้างคลัสเตอร์อุตสาหกรรมและร่วมลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ร่วมกัน การเคลื่อนไหวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำธุรกิจใยุโรป เพราะเสียส่วนใหญ่ให้สะท้อนว่าโครงสร้างพื้นฐานอุปสรรคในการพัฒนา

ในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจต่างๆ กำลังขยายการลงทุนไปยังซัพพลายเออร์ที่หลากหลายเพื่อลดความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานที่มีมาก่อนหน้านี้ และธุรกิจต่างๆ กำลังกระชับความสัมพันธ์กับพันธมิตรในท้องถิ่นในด้านที่สำคัญ เช่น cold chain logistics - ระบบลอจิสติกส์เพื่อการเก็บรักษาที่ต้องการความเย็นอย่างสม่ำเสมอ



<sup>1</sup> ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็น : มีข้อพิจารณาสำคัญอะไรบ้างที่จะช่วยให้เราสามารถรับมือและเอาชนะความท้าทายหรืออุปสรรคที่กล่าวถึงได้?



# “

ในการเอาชนะอุปสรรคด้านทรัพยากร ผู้ประกอบการ  
ในอุตสาหกรรมต้องเลือกใช้วิธีการที่หลากหลายและร่วมมือ  
กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

นอกจากนี้ ธุรกิจต่างๆ ต้องคอยติดตามและประเมิน  
ตลาดเป้าหมายเพื่อความพร้อมของบุคลากร และผลักดัน  
การสนับสนุนจากรัฐบาลในการคัดเลือกบุคลากร

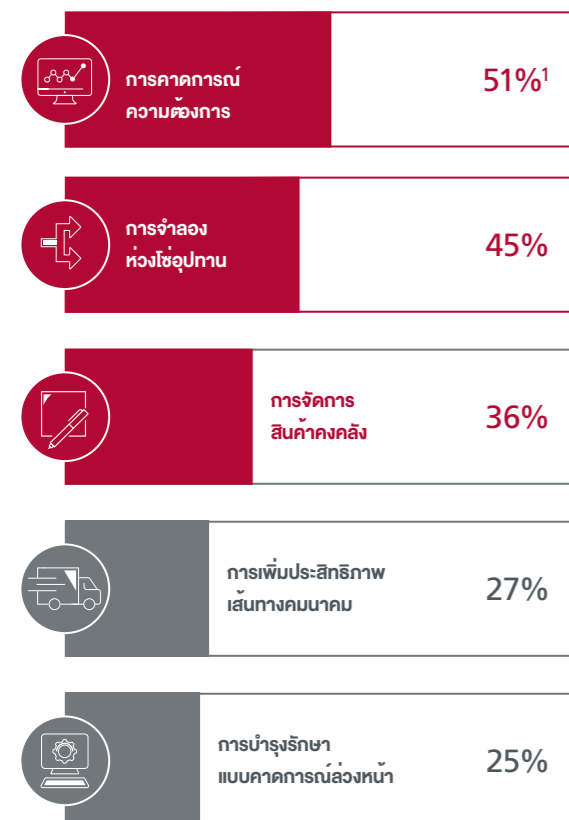
ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ

บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์ใอเมริกาเหนือ

## บทบาทที่เพิ่มขึ้นของ AI ในการปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทาน

### ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการ และการจำลองสถานการณ์ของ AI สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้นให้กับธุรกิจ

**Q** คุณคิดว่า AI จะมีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุดในส่วนใดของห่วงโซ่อุปทาน โปรดจัดอันดับการใช้งานต่อไปนี้จากผลกระทบมากที่สุดไปน้อยที่สุด



คาดว่า AI จะปฏิวัติประสิทธิภาพการทำงานอย่างมาก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจต่างๆ ยังคงปรับสมดุลห่วงโซ่อุปทานของตัวเอง

บทบาทของ AI ที่เพิ่มขึ้นอย่างโดดเด่นด้วยเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง ธุรกิจต่างๆ จึงมองหากรณีการใช้งาน AI ใหม่ๆ เพื่อช่วยในกระบวนการปรับสมดุลและปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานและการดำเนินงานของธุรกิจ

มากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้นำธุรกิจจากการสำรวจมองว่า AI สร้างผลกระทบมากที่สุดในการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ ผู้เล่นด้านผลิตภัณฑ์จะใช้ประโยชน์จาก AI เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของโรคเพื่อคาดการณ์ตลาดในอนาคตสำหรับยาบางชนิด การคาดการณ์ความต้องการที่แม่นยำซึ่งอำนวยความสะดวกโดย AI สามารถช่วยในการวางแผนทรัพยากรได้อย่างมาก

ผู้นำธุรกิจมากกว่า 40% ระบุว่า การจำลองห่วงโซ่อุปทาน มีประโยชน์อย่างมากสำหรับธุรกิจของพวกเขา ตัวอย่างเช่น ในภาคการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ AI ถูกใช้เพื่อสร้างสถานการณ์ห่วงโซ่อุปทานต่างๆ และจำลองการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นในการจัดหาเซมิคอนดักเตอร์

ในทางกลับกัน ซัพพลายเออร์รถยนต์ระดับ Tier 1 สามารถใช้ประโยชน์จากการจำลองเพื่อตรวจจับความไม่มีประสิทธิภาพในกระบวนการจัดหา หรือสร้างแบบจำลองสายการผลิตใหม่เพื่อวางแผนกำลังการผลิต การจำลองสามารถช่วยให้ธุรกิจเพิ่มประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายสินค้าในแต่ละขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน

การจัดการสินค้าคงคลังเป็นอีกหนึ่งกรณีการใช้งาน AI ที่สำคัญ ผู้นำธุรกิจในภาคการผลิตอิเล็กทรอนิกส์ 44% ต้องการใช้ AI เพื่อปรับปรุงระดับสินค้าคงคลังเพื่อประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย



<sup>1</sup> เปอร์เซ็นต์แสดงถึง ของผู้นำธุรกิจที่จัดอันดับแอปพลิเคชันให้เป็นส่วนที่มีผลกระทบมากที่สุด หรืออันดับสอง



# ผลกระทบจากการลงทุน เพื่อปรับสมดุล



## ผลกระทบต่อการลงทุน

ส่วนก่อนหน้าใน Whitepaper นี้เน้นความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการสร้างชีพพลายโซ่ใหม่ อย่างไรก็ตาม การสืบสวนของเราแสดงให้เห็นว่ามีไม่ใช่งานที่ง่าย เนื่องจากจำเป็นต้องสมดุลความสำคัญที่ขัดแย้งและเอาชนะอุปสรรคหลายทาง นักลงทุนจะต้องมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับการชดเชยการสมดุลและวิถีทางธุรกิจที่แตกต่างกันเพื่อระบุผู้ได้รับประโยชน์ในศักยภาพ

การสืบสวนของเราแสดงให้เห็นว่าอินเดีย เม็กซิโก และตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยุโรปที่ถดถอยและอเมริกาใต้คาดว่าจะมีความสำคัญในอนาคตของชีพพลาย อย่างไรก็ตามด้วยเหตุนี้ ดัชนีที่มีการถ่วงน้ำหนักตามมูลค่าตลาดเหล่านี้ให้น้ำหนักน้อยต่อตลาดที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการปรับสมดุลของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก ดัชนีเหล่านี้มักมีแนวโน้มที่จะเน้นไปที่หุ้นที่มีมูลค่าหลักทรัพ์สูง ซึ่งอาจลดความหลากหลายในพอร์ตโฟลิโอและลดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนที่สูงเหนือกว่าดัชนีชี้วัด (alpha benefits) นักลงทุนอาจต้องการพิจารณาแนวทางที่เจาะจงมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพของอัลฟ่าในรับการปรับสมดุลทั่วโลก



### โอกาสครั้งเดียวในยุคตลาดเกิดใหม่ทั่วโลก (GEMs)

เราเชื่อว่าการปรับสมดุลใหม่ของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก เป็นโอกาสครั้งเดียวในทุกกลุ่มสำหรับประเทศอื่นที่มีทรัพยากรและความพร้อมที่จำเป็น จีนยังคงเป็นผู้เล่นที่โดดเด่นและมีอิทธิพลในเครือข่ายการจัดหาทั่วโลกเนื่องจากแรงงานที่ใหญ่และมีทักษะโครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่นและตลาดในประเทศขนาดใหญ่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงไปจากประเทศจีน อาจจะค่อยๆ และบางส่วน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงยังคงนำไปสู่โอกาสที่ยิ่งใหญ่สำหรับเศรษฐกิจและบริษัท ทั้งหลายใน GEMs ผู้ได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะเป็นอาเซียน ละตินอเมริกา, อินเดียและ EMEA - ประเทศที่มีแรงงานราคาถูกฐานการผลิตที่เหมาะสมและเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบสำคัญ คุ้มค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมของประเทศเหล่านี้เป็นน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจีน ในฐานะนั้น การเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กลงจากประเทศจีน จะเพิ่มมูลค่าการผลิตจำนวนมากให้กับประเทศเหล่านี้ สำหรับนักลงทุน เราเชื่อว่าโอกาสส่วนใหญ่อยู่ในหุ้นขนาดเล็กถึง mid-cap ซึ่งจะถูกเปิดเผยโดยใช้แนวทางการลงทุนที่ถูกต้องควบคู่กับการเลือกหุ้น

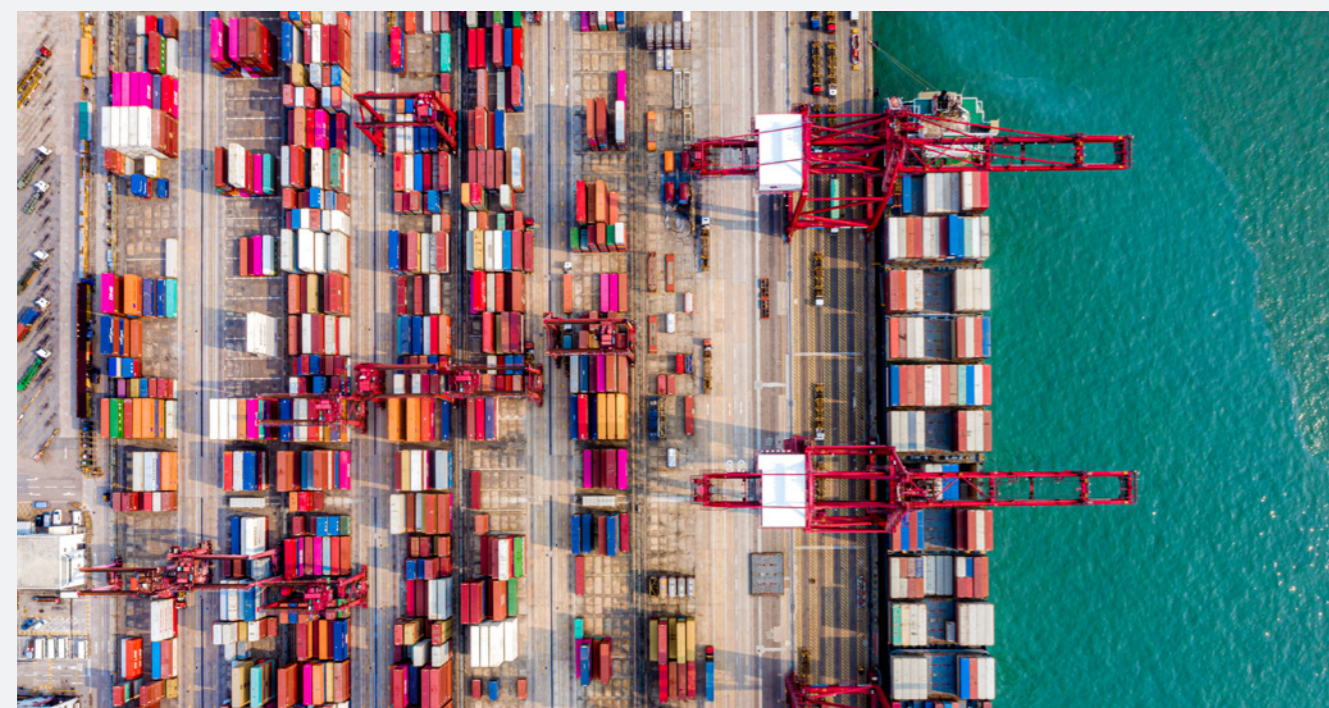
#### Global Emerging Markets Equity Team

Eastspring Investments

กระแสการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) ได้กลายเป็นส่วนแบ่งในปีที่ผ่านมาเนื่องจากความตึงเครียดทางภูมิศาสตร์เหตุการณ์ภูมิอากาศสงครามและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่วนแบ่งของการไหลของ FDI ไปยังประเทศที่มีการเชื่อมโยงทางภูมิศาสตร์ได้เพิ่มขึ้น การจัดหาที่แท้จริง การจัดเก็บของเพื่อนและการกระจายตัวเชิงกลยุทธ์ของห่วงโซ่อุปทาน ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและจะนำไปสู่ผู้ชนะและผู้สูญเสียใหม่ ในระดับ macro ผู้รับการลงทุนในต่างประเทศ อาจเห็นการกระตุ้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสมดุลทางการเงินในระยะสั้น ในขณะที่ตำแหน่งภายนอกของพวกเขาอาจได้รับประโยชน์ในระยะยาวเช่นกัน ถ้าการลงทุนเหล่านี้นำไปสู่โอกาสการส่งออกที่เพิ่มขึ้น บางประเทศที่ได้รับประโยชน์จนถึงตอนนี้ ได้รวมถึงเวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย เม็กซิโก และบราซิล ในอนาคต การเติบโตที่มั่นคงและสูงขึ้นของเศรษฐกิจยุโรปในปี 2024 เป็น 4.1% และในปี 2025 เป็น 4.2% ความมั่นคงระงับทางการเงินที่ยิ่งใหญ่ขึ้นยังแสดงให้เห็นว่าการอัพเกรด credit rating มีอยู่สำหรับบางประเทศ LATAM และ CEEMEA ขณะนี้เราเห็นโอกาสในหุ้นสกุลเงินท้องถิ่นทั่วเม็กซิโก บราซิล และอินเดีย เช่นเดียวกับหุ้นเงินสดในเม็กซิโก

#### Eric Fang

Portfolio Manager, Fixed Income  
Eastspring Investments



### ASEAN ประโยชน์ในฐานะประเทศจีน “Plus one” จุดหมายปลายทาง

การปรับแต่งห่วงโซ่อุปทานการจัดหาทั่วโลกหลังจากเกิดโรคโควิด-19 เป็นโอกาสที่ดีสำหรับเศรษฐกิจของเอเชียในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของพวกเขา โดยปกติแล้ว การตัดสินใจที่จะย้ายห่วงโซ่อุปทาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายแรงงาน การเข้าถึงแรงงานที่มีทักษะ คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล ในหลายด้านนี้เศรษฐกิจของ ASEAN นั้นค่อนข้างดีเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ ควบคู่กันนี้เครือข่ายการจัดหาพาหนะไฟฟ้า (EV) ที่มีเสถียรภาพแล้ว ความเชื่อมต่อที่เพิ่มขึ้นและความสมบูรณ์แบบระหว่างเศรษฐกิจในเอเชียได้นำไปสู่ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของเอเชียในเครือข่ายการจัดหาทั่วโลกโดยแยกต่างหาก พันธมิตรทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุมในภูมิภาค (RCEP) ซึ่งเป็นข้อตกลงการค้าอิสระที่ใหญ่ที่สุดในโลก วัดโดย GDP ยังเพิ่มความน่าดึงดูดของ ASEAN สำหรับ FDI การย้ายห่วงโซ่อุปทานและสิ่งอำนวยความสะดวกการผลิต ใน ASEAN บริษัท จะสามารถเข้าถึงตลาดเดียวที่มีผู้บริโภค 600 ล้านคนได้

#### Bryan Yeong

Portfolio Manager, Equities  
Eastspring Investments

บริษัท เช่น Samsung, Google, Microsoft และ Apple ได้ย้ายส่วนหนึ่งห่วงโซ่อุปทานของพวกเขาไปยังเวียดนามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ “China plus one” ของพวกเขา ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของเวียดนามในเครือข่ายการจัดหาทั่วโลก และในทางกลับกันในภาคการผลิตที่เติบโตของมัน ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ จากปี 2013-2023 การส่งออกของเวียดนามเติบโตโดยเฉลี่ย 12% ต่อปี ซึ่งเร็วกว่าระดับโลก 4 เท่า การเติบโตของเศรษฐกิจเฉลี่ย 6% ต่อปี ในช่วงเวลาเดียวกัน เราเห็นการลงทุนในหุ้นเวียดนามเป็นหนึ่งในวิธีที่จะได้รับประโยชน์จากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งนี้ ความต้องการในการผลิตสูงนำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับอุตสาหกรรมถ่านหินและครุภัณฑ์การเกษตร ในขณะที่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งของเวียดนามช่วยเพิ่มประชากรรายได้เฉลี่ยในระยะยาวอุตสาหกรรม ผู้บริโภค ธนาคาร และสิ่งทอที่พร้อมที่จะอยู่อาศัยจะได้รับประโยชน์

#### Ngo The Trieu

Chief Executive Officer & Head of Investments,  
Eastspring Vietnam

### โอกาสมากมายจากแผนงาน EV ของอินเดีย

อินเดียนำกำลังใช้ตัวเก็บเงินขนาดใหญ่ของบิกเทลและโอบอลด์เพื่อพัฒนาโซลูชันการจัดการยานพาหนะไฟฟ้าแบบบูรณาการ (EV) มันมีเป้าหมายที่จะเป็นหนึ่งในสามผู้ผลิตแบตเตอรี่ EV ที่ยอดเยี่ยมที่สุดในโลกจนถึงปี 2027 และจะผลิตยานพาหนะไฟฟ้า 600,000 จนถึงปี 2030 จนถึงตอนนี้รัฐบาลได้ยกเลิกภาษีส่งออกลดอัตราภาษีนำเข้า ป้ายข้อบังคับการกู้เงิน และให้วันหยุดภาษีสำหรับผู้ผลิต EV มันจะเพิ่มความต้องการส่วนประกอบในประเทศสำหรับผู้ผลิต EV อย่างค่อยๆ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการสร้างใช้ขั้วพลาสมาที่สมบูรณ์กว่า

มีโอกาสมากมายที่จะลงทุนโดยตรงในใช้ขั้วพลาสมา EV 2 ล้อและ 4 ล้อของอินเดียนผ่านบริษัทจดทะเบียน อินเดียนมีผู้ผลิตวัสดุแบตเตอรี่ที่แข่งขันสูงในสายการผลิตขั้นต้นและขั้นกลาง ในด้านล้างมีบริษัทที่มีส่วนร่วมในการผลิตและขาย 2 ล้อ ทาย 4 ล้อ แบตเตอรี่ EV และการผลิตชิ้นเซอร์อิเล็กทรอนิกส์ เช่นเดียวกับโซลูชั่นและโครงสร้างพื้นฐาน EV นอกเหนือจากผู้ผลิตวัสดุแบตเตอรี่ บริษัทอื่นๆ อีกมากมายยังอยู่ในขั้นแรกของการพัฒนาของพวกเขา ในฐานนั้น ความสามารถในการเติบโตมีความสำคัญ ในขณะที่การใช้ EV ในอินเดียนั้นเร่งเร็วขึ้น

นอกจากนี้ยังมีผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของอินเดียนกับ EVs โดยใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเทียบในการผลิตแบตเตอรี่ EV อินเดียนสามารถเคลื่อนไหวขึ้นในวงกฏและค่าและผลิตพลิกกับการเติบโตที่นำไปสู่การส่งออก ในขณะที่ด้วยการส่งออกบิกเทลและหลักของอินเดียนได้ช่วยเพิ่มรายได้ในบัญชีปัจจุบันของประเทศในปี 2021 จนถึงปี 2023 ช่วยเพิ่มเสถียรภาพทางการเงินในประเทศและลดการพึ่งพาการไหลของเงินทุนที่สั้นสะท้อน ธุรกิจในประเทศรวมถึงธนาคาร บริษัท ผู้บริโภค จุดสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์พื้นฐานสาธารณูปโภคการขนส่ง การทำเหมืองแร่ และผู้ประกอบการอุปโภคบริโภคได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่เพิ่มขึ้นในสายการผลิต EV

**Cesar Rugassi**  
Equity Analyst  
Eastspring Indonesia



### การปรับปรุงการผลิตเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจและตลาดของอินเดีย

อินเดียกำลังผลิตพลิกไปกับการเติบโตในอุตสาหกรรมการผลิต ในขณะที่แสดงให้เห็นว่าตัวเองเป็นสถานที่อื่นสำหรับบริษัท ที่ต้องการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานของพวกเขา สิ่งนี้พบเห็นได้จากหลายช่องทาง FDI ที่แข็งแกร่งของอินเดีย แผนการกระตุ้นการผลิตที่เชื่อมโยง (PLI) ได้ช่วยดึงดูดบริษัททั่วโลกเพื่อตั้งฐานการผลิตในอินเดียและผู้ผลิตในประเทศเพื่อขยายการผลิต ไม่เหมือนแผนก่อนหน้านี้ที่ PLI มีเป้าหมายมากขึ้น มุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมที่เลือกไว้ และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายและเป้าหมายการผลิต ช่วยให้อินเดียมีโปรไฟล์ประชากรที่ดีที่สุดในโลก ซึ่งในทางกลับกันให้แรงงานมากมาย และฐานการบริโภคที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกัน นโยบายโลจิสติกส์แห่งชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายทั้งหมด ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้จ่าย และผลกำไรโดยรวมของบริษัท ความมุ่งมั่นของรัฐบาลต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมจะยังคงสนับสนุนการเติบโตในระยะยาวของอินเดียและตลาดหุ้น

**ICICI Prudential Asset Management Company ("IPAMC")**  
IPAMC is the Investment Advisor for various India centric funds managed by Eastspring Investments

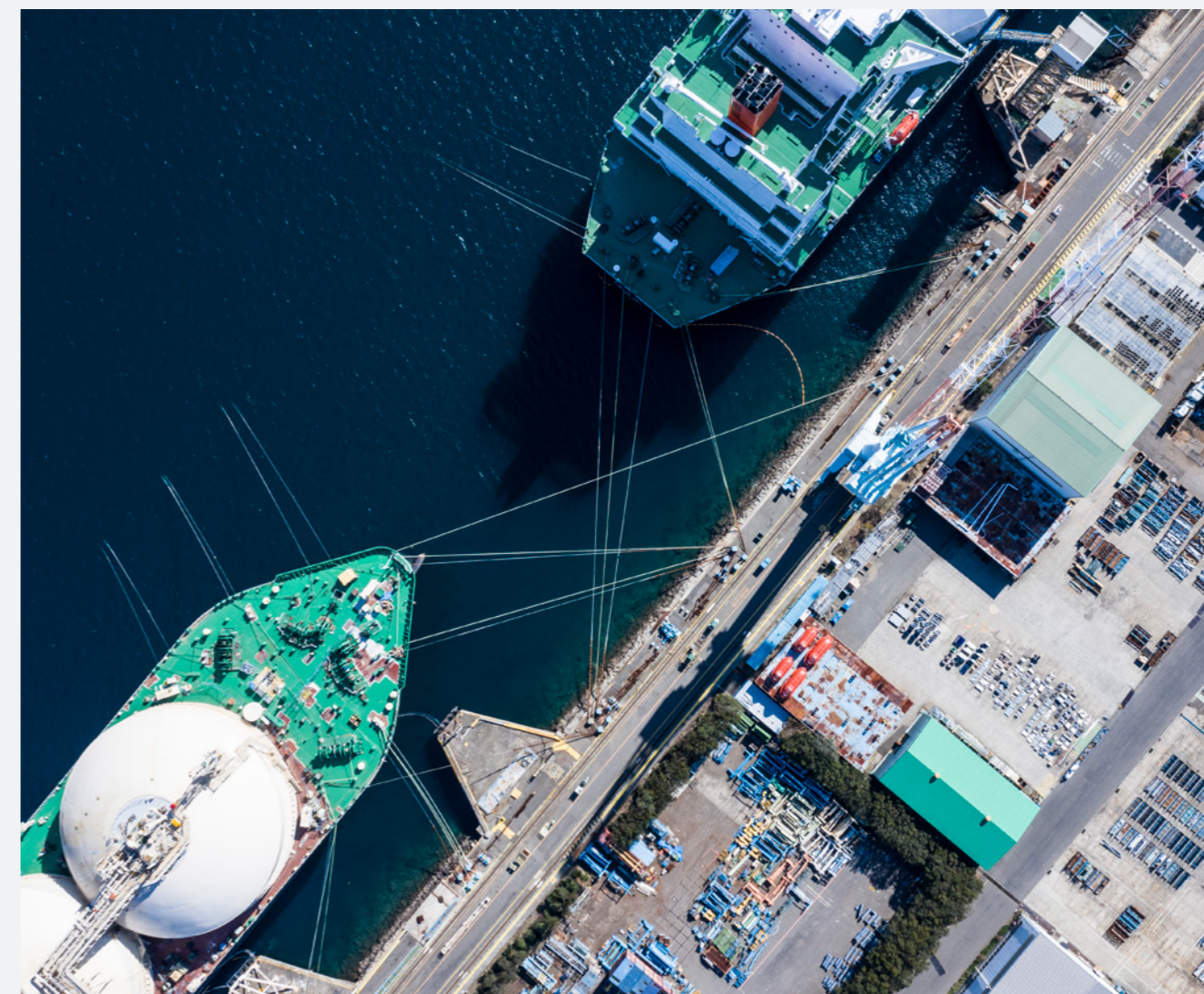
### ผลกระทบเชิงบวกจากการการค้าภายในของประเทศญี่ปุ่น

ในฐานะที่เป็นกองกำลังการผลิตระดับโลก การรบกวนห่วงโซ่อุปทานก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการส่งออกของญี่ปุ่น ในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลญี่ปุ่นได้ใช้หลากหลายมาตรการเพื่อส่งเสริมให้บริษัทญี่ปุ่นกระจายความเสี่ยงและฟื้นฟูฐานการผลิตของตน ในช่วงเริ่มของโรคโควิด-19 ในปี 2020 อดีตนายกรัฐมนตรี ชินโซ อาเบะ เสนอกองทุน 2 พันล้านดอลลาร์เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟู การรักษาความปลอดภัยของห่วงโซ่อุปทาน และปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลซึ่งเป็นข้อตกลงสำคัญสำหรับนายกรัฐมนตรีฟูมิโอะ คิชิดะ

ในฐานะที่เป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นของบริษัทย้ายโรงงานผลิตกลับไปญี่ปุ่น สิ่งนี้อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญและเชิงบวกต่อเศรษฐกิจในประเทศในระยะยาว การปรับเปลี่ยนการจัดการห่วงโซ่อุปทานพร้อมกับความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงคาร์บอน คาดว่าจะสร้างรายจ่ายการลงทุนใหม่ในญี่ปุ่น สิ่งนี้จะทำให้ตลาดแรงงานแข็งแกร่งมากขึ้น ซึ่งช่วยรักษาการเจริญเติบโตของค่าจ้างและสนับสนุน GDP ของญี่ปุ่น เช่นเดียวกับการเติบโตหารายได้ของ บริษัทในระยะกลางและระยะยาว เราเชื่อว่ามีโอกาสในการลงทุนที่หลากหลายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานการจัดการทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหุ้น บริษัทที่มุ่งเน้น

ในประเทศและมีขนาดกลาง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะถูกเบี่ยงเบนโดยนักลงทุนจำนวนมาก การเข้าถึงแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สุดจะเหมาะสำหรับการคว้าโอกาสเหล่านี้

**Samuel Hoang**  
Portfolio Manager, Equities  
Eastspring Investments



### ภาคการผลิตระดับไฮเอนด์ของจีนยังคงเป็นเชิงบวก

ตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่ของจีน ยังคงเป็นแรงดึงดูดที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้ผลิตทั่วโลก ที่จะตั้งห้่วงโซ่ปทานในประเทศจีน แม้ว่าค่าจ้างจะเพิ่มขึ้น แต่ประเทศจีนยังคงมีระบบนิเวศที่พัฒนามั่นอย่างสูงเช่นเดียวกับเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง - จีนเป็นฐาน 7 แห่งจาก 10 แห่งในโลก ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์และนโยบายของประเทศอื่นๆ ที่ใกล้ชิดยิ่งหรือประเทศเพื่อนบ้าน ได้กระตุ้นประเทศจีนที่จะทำให้ห่วงโซ่ปทานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยการค้นหาในประเทศที่ทำได้ และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่กว่า จีนยังคงกระจายการส่งออกจากสหรัฐอเมริกาและยุโรปเพื่อไปพัฒนาประเทศ ด้วยความสนับสนุนจากโครงการ Belt & Road Initiative ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของจีนยังคงกำหนดทิศทางของห่วงโซ่ปทานทั่วโลก แม้ว่าบริษัทต่างๆ จะสำรวจความหลากหลายและกลยุทธ์การจัดหากทางเลือกก็ตาม

เรายังคงเป็นบวกในโอกาสในระยะยาวของภาคการผลิตขั้นสูงของจีน การอัพเกรดผลิตภัณฑ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นกำลังสร้างโอกาสการส่งออกที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ แบตเตอรี่ ก่อสร้าง พลังงานสะอาด อุปกรณ์เครือข่าย และภาคการบริโภค ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่ปทานทั่วโลก จีนได้แสดงความปรารถนาที่เพิ่มขึ้นในการเพิ่มความแข็งแกร่งในด้านอื่นๆ รวมถึงพลังงาน เทคโนโลยีและข้อมูล ในฐานะนั้นการสนับสนุนของรัฐบาลมีผลดีสำหรับอุตสาหกรรมเศรษฐกิจใหม่ เช่น พลังงานใหม่ ผู้บริโภค บริการทางการเงิน แพทย์ เทคโนโลยี และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

**Michelle Qi**  
Head of Equities  
Eastspring Shanghai

### การใช้ชุดข้อมูลห่วงโซ่ปทานสำหรับกลุ่มอัลฟ่า

บริษัทต่างๆ ไม่ได้ดำเนินการอย่างโดดเดี่ยว แม้ว่าพิจารณาทางภูมิรัฐศาสตร์ ในปัจจุบันพวกเขาเชื่อมโยงกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่ง และหุ้นส่วน อย่างไรก็ตาม ด้วยการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในห่วงโซ่ปทานที่จะยังคงดำเนินต่อไปในอีกต่อไป ความสัมพันธ์เหล่านี้มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร

กับ Quant สามารถใช้ชุดข้อมูลของห่วงโซ่ปทาน เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท และใช้ประโยชน์จากกลุ่มอัลฟ่า แม้ว่าข้อมูลของห่วงโซ่ปทานจะไม่มีโครงสร้าง ไม่สมบูรณ์ และซับซ้อนมาก แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นถึงข้อมูลเชิงลึก การเกิด single shock หรือการเปลี่ยนแปลงหนึ่งครั้งภายใต้เงื่อนไขการซื้อขาย (ทิศทางบวกหรือลบ) จากบริษัทหนึ่งที่ถูกเชื่อมโยงบริษัทหนึ่ง ตัวอย่างเช่น เมื่อบริษัทที่มียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็จะทำให้คำสั่งซื้อของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม อาจใช้เวลาสักครู่สำหรับราคาหุ้นของซัพพลายเออร์เหล่านี้ ที่จะสะท้อนผลกระทบของการขายที่สูงขึ้น นักลงทุนเชิงปริมาณจะได้รับประโยชน์จากการเทรดจากข้อมูลนี้ ก่อนที่ราคาหุ้นจะปรับตัวอย่างเต็มที่

**Quantitative Strategy Team**  
Eastspring Investments

การได้รับ



เหตุการณ์ลงทุน	สินทรัพย์
การได้รับเบต้าส่วนแบ่งเลือก จากกิจกรรมห่วงโซ่ปทานของจีน เป็นผลกระทบต่อตลาดเกิดใหม่ทั่วโลก (GEMs) ซึ่งมีทรัพยากรที่จำเป็นและพร้อมที่จะช่วยให้นักลงทุนห่วงโซ่ปทาน	GEM equities GEM bonds
มาตรการช่วยเหลือบริษัทต่างๆ ในฐานะการผลิตในประเทศจะเพิ่มเศรษฐกิจของญี่ปุ่น ยกค่าจ้างสูงขึ้น และกระตุ้นการบริโภคในประเทศ	Japan equities
การกระตุ้นที่เชื่อมโยงกับการผลิตแรงจูงใจอินเดีย แรงงานมากมาย และตลาดผู้บริโภคที่เติบโต จะดึงดูดผู้ผลิตทั่วโลก ซึ่งในทางกลับกันจะเพิ่มเศรษฐกิจและตลาดของอินเดีย	India equities
เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่ปทาน จีนกำลังเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตกลุ่มไฮเอนด์ รวมถึงเพิ่มความมั่นใจในภาคสำคัญอื่นๆ	China equities
ASEAN เป็นผู้ได้รับประโยชน์หลักจากกลยุทธ์ 'China plus one' ซึ่งจะได้รับความช่วยเหลือจากความเชื่อมต่อการค้าที่เพิ่มขึ้นของภูมิภาคและความร่วมมือระหว่างประเทศ ASEAN is a key beneficiary of the China plus one strategy, facilitated by the region's growing trade connectivity and complementarities between countries.	ASEAN equities
ชุดข้อมูลซัพพลายเออร์ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่ผู้จัดจำหน่าย ซึ่งให้ออกาสพิเศษในการสร้างอัลฟ่าให้กับกลยุทธ์ปริมาณ	Quant strategies

## Contact us

### Singapore

Eastspring Investments (Singapore) Ltd  
7 Straits View  
#09-01, Marina One East Tower  
Singapore 018936  
Tel: +65 6349 9100

### Hong Kong

Eastspring Investments (Hong Kong) Ltd  
13th Floor, One International Finance Centre  
1 Harbour View Street, Central  
Hong Kong  
Tel: +852 2918 6300

### China

Eastspring Investment Management (Shanghai) Company Ltd  
Unit 306-308, 3rd Floor Azia Center  
1233 Lujiazui Ring Road, Shanghai 200120  
Tel: +86 21 5053 1200

### China (Joint Venture)

CITIC-Prudential Fund Management Company Ltd  
Level 9, HSBC Building, Shanghai IFC  
8 Century Avenue, Pudong, Shanghai 200120  
Tel: +86 21 6864 9788

### India (Joint Venture)

ICICI Prudential Asset Management Company Ltd  
One BKC 13th Floor, Bandra Kurla Complex  
Bandra, Mumbai – 400 051  
Tel: +91 22 2652 5000

### Indonesia

PT. Eastspring Investments Indonesia  
Prudential Tower  
23rd Floor Jl. Jend. Sudirman Kav. 79,  
Jakarta 12910  
Tel: +62 21 2924 5555

### Japan

Eastspring Investments Ltd  
Marunouchi Park Building 5F  
2-6-1 Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tokyo 100-6905 Japan  
Tel: +813 5224 3400

### Korea

Eastspring Asset Management Korea Company Ltd  
22F, One IFC, 10 Gukjegeumyung-ro,  
Yeongdeungpo-gu  
Seoul 07326, Korea  
Tel: +822 2126 3500

### Luxembourg

Eastspring Investments (Luxembourg) S.A.  
26 Boulevard Royal, L-2449 Luxembourg  
Grand Duchy of Luxembourg  
Tel: +352 22 99 99 57 63

### Malaysia

Eastspring Investments Berhad  
Level 22, Menara Prudential  
Persiaran TRX Barat  
55188 Tun Razak Exchange, Kuala Lumpur  
Tel: +603 2778 3888

### Taiwan

Eastspring Securities Investment Trust Company Ltd  
4F, No.1, Songzhi Road  
Taipei 110, Taiwan  
Tel: +8862 8758 6688

### Thailand

Eastspring Asset Management (Thailand) Co., Ltd.  
9th Floor, Mitrtown Office Tower,  
944 Rama IV Rd., Wangmai, Pathumwan,  
Bangkok 10330, Thailand  
Tel: +66 2838 1800

### United Kingdom

Eastspring Investments (Luxembourg) S.A. UK Branch  
1 Angel Court  
London EC2R 7AG  
Tel: +44 203 9818 777

### United States

Eastspring Investments Incorporated  
24 East Washington Street, Suite #875  
Chicago Illinois 60602 USA  
Tel: +1 312 730 9540

### Vietnam

Eastspring Investments Fund Management Company  
23 Fl, Saigon Trade Centre  
37 Ton Duc Thang Street, District 1  
Ho Chi Minh City, Vietnam  
Tel: +84 8 39 102 848

### Disclaimer

This document has been prepared by PricewaterhouseCoopers Consulting (Singapore) Pte Ltd. ("PwC Singapore") at the request of Eastspring Investments (Singapore) Limited ("Eastspring") in accordance with the agreement between PwC Singapore and Eastspring. This document is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors. PwC Singapore will not assume any duty of care to any third party for any consequence of acting or refraining to act, in reliance on the information contained in this document or for any decision based on it. PwC Singapore accepts no responsibility or liability for any use of this document by any third party, including any partial reproduction or extraction of this document.

This document is issued in:

Singapore by Eastspring Investments (Singapore) Limited (UEN: 199407631H)

Australia (for wholesale clients only) by Eastspring Investments (Singapore) Limited (UEN: 199407631H), which is incorporated in Singapore, is exempt from the requirement to hold an Australian financial services licence and is licensed and regulated by the Monetary Authority of Singapore under Singapore laws which differ from Australian laws

Hong Kong by Eastspring Investments (Hong Kong) Limited and has not been reviewed by the Securities and Futures Commission of Hong Kong.

Indonesia by PT Eastspring Investments Indonesia, an investment manager that is licensed, registered and supervised by the Indonesia Financial Services Authority (OJK).

Malaysia by Eastspring Investments Berhad (531241-U).

Thailand by Eastspring Asset Management (Thailand) Co., Ltd.

United States of America (for institutional clients only) by Eastspring Investments (Singapore) Limited (UEN: 199407631H), which is incorporated in Singapore and is registered with the U.S. Securities and Exchange Commission as a registered investment adviser.

European Economic Area (for professional clients only) and Switzerland (for qualified investors only) by Eastspring Investments (Luxembourg) S.A., 26, Boulevard Royal, 2449 Luxembourg, Grand-Duchy of Luxembourg, registered with the Registre de Commerce et des Sociétés (Luxembourg), Register No B 173737.

United Kingdom (for professional clients only) by Eastspring Investments (Luxembourg) S.A. -UK Branch, 10 Lower Thames Street, London EC3R 6AF.

Chile (for institutional clients only) by Eastspring Investments (Singapore) Limited (UEN: 199407631H), which is incorporated in Singapore and is licensed and regulated by the Monetary Authority of Singapore under Singapore laws which differ from Chilean laws.

The afore-mentioned entities are hereinafter collectively referred to as Eastspring Investments.

The views and opinions contained herein are those of the author and may not necessarily represent views expressed or reflected in other Eastspring Investments' or PwC Singapore communications. This document is solely for information purposes and does not have any regard to the specific investment objective, financial situation and/or particular needs of any specific persons who may receive this document. This document is not intended as an offer, a solicitation of offer or a recommendation, to deal in shares of securities or any financial instruments. It may not be published, circulated, reproduced or distributed without the prior written consent of Eastspring Investments. Reliance upon information in this document is at the sole discretion of the reader. Please carefully study the related information and/or consult your own professional adviser before investing.

Investment involves risks. Past performance of and the predictions, projections, or forecasts on the economy, securities markets or the economic trends of the markets are not necessarily indicative of the future or likely performance of Eastspring Investments or any of the funds managed by Eastspring Investments.

Information herein is believed to be reliable at time of publication. Data from third party sources may have been used in the preparation of this document and Eastspring Investments and PwC Singapore have not independently verified, validated or audited such data. Where lawfully permitted, Eastspring Investments and PwC Singapore does not warrant its completeness or accuracy and is not responsible for error of facts or opinion nor shall be liable for damages arising out of any person's reliance upon this information. Any opinion or estimate contained in this document may be subject to change without notice.

Eastspring Investments companies (excluding joint venture companies) are ultimately wholly owned/indirect subsidiaries of Prudential plc of the United Kingdom. Eastspring Investments companies (including joint venture companies) and Prudential plc are not affiliated in any manner with Prudential Financial, Inc., a company whose principal place of business is in the United States of America or with the Prudential Assurance Company Limited, a subsidiary of M&G plc (a company incorporated in the United Kingdom).

For more information, please email [content@eastspring.com](mailto:content@eastspring.com)



**eastspring**   
investments

A Prudential plc company 

[eastspring.com](http://eastspring.com)