



Shape the future
with confidence

Press release

สำหรับเผยแพร่ทันที

อรรชตา ภควัดชัย

Brand, Marketing and Communications

+66 9928 91792

Onrachata.Pakawatchai@th.ey.com

ดวงแก้ว ทองทวีผล

Brand, Marketing and Communications

+66 8409 62085

Duangkaew.Thongtawepol@th.ey.com

'อ้วาย' เนะ 4 แนวทาง ปรับกลยุทธ์-รับมือความเสี่ยง ท่ามกลางความผันผวนทั่วโลก

- ท่ามกลางความไม่แน่นอนต่าง ๆ ทั่วโลก ธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการแข่งขัน
- นอกจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ธุรกิจต้องผนวกการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่เกิดจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอย่างรอบด้าน

กรุงเทพฯ, 21 ตุลาคม 2568. ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา ภูมิทัศน์ทางธุรกิจทั่วโลกต้องเผชิญกับเหตุการณ์สำคัญหลายประการ ที่สามารถคาดการณ์ได้และเห็นความคาดหมาย เหตุการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของภาคธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEO) ต้องเร่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการแข่งขัน

ข้อมูลจากรายงานผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุด (EY-Parthenon CEO Outlook survey) ซึ่งได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของ CEO กว่า 1,200 คนทั่วโลก พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งของผู้นำองค์กรเหล่านี้แสดงความกังวลอย่างยิ่งต่อสถานการณ์โลกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจ โดยประเด็นความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจไทย ได้แก่ 1). สถานะเศรษฐกิจหลังการแพร่ระบาดของโรคระบาด ทั้งความผันผวนของราคาพลังงานและต้นทุนเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น 2). ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และสงคราม อาทิ ความขัดแย้งรัสเซีย-ยูเครน, อิหร่าน-อิสราเอล หรือ ไทย-กัมพูชา 3). มาตรการทางการค้าและภาษี โดยเฉพาะการตั้งกำแพงภาษีของสหรัฐอเมริกา และ 4). การประยุกต์ใช้ AI และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อเร่งขยายผลผลิตในระดับองค์กร

จักรพันธ์ อรรถพรมงคล หัวหน้าที่ปรึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร EY-Parthenon กล่าวว่า

“ธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญกับคลื่นแห่งความไม่แน่นอนครั้งใหญ่จากปัจจัยท้าทายรอบด้าน ความกังวลต่าง ๆ ของ CEO ส่วนใหญ่ไม่ได้เกินจริงอีกต่อไป สิ่งสำคัญคือการ ‘ยอมรับความไม่แน่นอน’ และปรับตัวเข้ากับมัน เราไม่สามารถใช้

กลยุทธ์แบบเดิมได้ การอยู่รอดและการเติบโตในวันนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้เร็วและชาญฉลาด เพื่อก้าวข้ามความท้าทายและพลิกวิกฤติให้เป็น โอกาสในการเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว”

4 กลยุทธ์สำคัญที่ CEO ทั่วโลกเร่งปรับเปลี่ยน

อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่แสดงความกังวลเกือบทั้งหมดได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจแล้ว โดยมุ่งเน้นการปรับกลยุทธ์ใน 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Resilience from Geopolitics) โดยผลสำรวจระบุว่า CEO 42% กังวลว่าความไม่แน่นอนด้านภูมิรัฐศาสตร์ เศรษฐกิจมหภาค และการค้า จะส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจ และเพื่อรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว 85% ของ CEO กลุ่มนี้ทำการได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรับมือเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยเลือกที่จะชะลอแผนการลงทุน และย้ายฐานการผลิตหรือแหล่งจัดหาสินค้า (Sourcing) ไปยังตลาดใหม่เพื่อลดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนนี้อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) และ ต้นทุน โลจิสติกส์ที่สูงขึ้น

2. การปรับกลยุทธ์ด้านภาษีและการค้า (Resilience from Tariff and Trade) ข้อมูลจากผลสำรวจระบุว่า 85% ของผู้บริหารแสดงความกังวลในระดับกลางถึงมากต่อประเด็นภาษีการค้า และได้ปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือ โดยเน้นการพัฒนาหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น รวมถึงการลดต้นทุนเพื่อรักษาระดับอัตรากำไร (Margin) อย่างไรก็ตาม การปรับตลาดใหม่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Execution Risk) เนื่องจากต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงกว่าตลาดจะเข้าที่ โดยต้นทุนอาจสูงขึ้น 15-30% ในช่วงเปลี่ยนผ่านผู้ผลิต, ความเสี่ยงจากการพึ่งพาดตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป (Dependency Concentration Risk) แทนที่จะเป็นการกระจายความเสี่ยงไปยังภูมิภาคอื่น ๆ และ ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Regulatory Compliance Risk) จากความแตกต่างทางกฎหมายในตลาดใหม่

3. การปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับการใช้งาน AI ในระดับองค์กร (Resilience from AI) โดย CEO ส่วนใหญ่ (36%) เตรียมเพิ่มการลงทุนเพื่อขยายผลการใช้ AI ในระดับองค์กร (Scale up) เนื่องจากเห็นผลลัพธ์จากการนำร่องใช้ AI ที่เริ่มชัดเจนขึ้น และต้องการให้มีการกำกับดูแล AI (AI Governance) ที่ครอบคลุมทั้งบริษัท อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่มาพร้อมกับการใช้ AI คือ ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk) เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการฝึกอบรมด้าน AI เพื่อป้องกันการการลงทุนสูญเปล่า และต้นทุนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากฐานเงินเดือนของผู้เชี่ยวชาญด้าน AI มักสูงกว่าพนักงานทั่วไป

4. การปรับกลยุทธ์ในการซื้อขายและควบรวมกิจการ และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Resilience from M&A and Partnerships) มี CEO เพียง 1% เท่านั้นที่ระบุว่า จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการทำธุรกรรมข้อตกลงต่าง ๆ

ในขณะที่ 99% เลือกที่จะปรับเปลี่ยน โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการจัดตั้งกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ที่สูงถึง 67% อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงจากการทำธุรกรรมและการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกัน (Misaligned Objective), ช่องว่างในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Culture Management Gap) เช่น ความแตกต่างในรูปแบบการทำงาน ค่านิยม และการสื่อสาร, ข้อพิพาทด้านธรรมาภิบาล (Governance Dispute) เช่น โครงสร้างองค์กรที่ไม่ลงตัว บทบาทที่ไม่ชัดเจน หรือสิทธิในการออกเสียง, และความเสี่ยงด้านผลการดำเนินงาน (Performance Risk) ที่การรวมกันของธุรกิจ (Synergy) ไม่สามารถสร้างคุณค่าร่วมกันได้ตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

“โลกธุรกิจในวันนี้ไม่ได้แข่งขันกันแค่เรื่องสินค้าและบริการ แต่กำลังแข่งขันในเรื่อง ‘ความสามารถในการปรับตัว’ องค์กรจึงต้องมีการปรับ ‘แผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น’ เพื่อรับมือกับความท้าทายจากความผันผวน ขณะเดียวกัน ความท้าทายใหม่ที่ไม่อาจมองข้ามคือ ‘ความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับกลยุทธ์’ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและทันเวลา เพื่อรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ” จักรพันธ์ กล่าวปิดท้าย

-จบ-

About EY

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

This news release has been issued by EY Corporate Services Limited, a member of the global EY organization.

APAC no. 15001631