

Resilience-driven Productivity

เมื่อโลกไม่ปลอดภัย ภาคการผลิตไทยต้องเปลี่ยนเกม

โลกที่ทุกคนเคยรู้จักกำลังเปลี่ยนไปอย่างไม่หวนกลับ ห่วงโซ่อุปทานที่เคยราบรื่น เส้นทางการค้าที่เคยเปิดกว้าง และต้นทุนแรงงานที่เคยเป็นข้อได้เปรียบหลักของภาคการผลิตไทย ล้วนถูกทำลายพร้อมกันในช่วงเวลาเพียงไม่กี่ปี วิกฤตซ้อนวิกฤตที่เกิดขึ้นตั้งแต่ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ มาตรการกีดกันทางการค้า ช่องว่างทางเทคโนโลยี ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้านประชากรและสิ่งแวดล้อม ได้สะท้อนถึงความเปราะบางของโมเดลธุรกิจไทยแบบเดิมและแสดงให้เห็นว่า การแข่งขันบนฐานของต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียวไม่อาจเป็นกลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้อีกต่อไป การเข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้และยอมรับว่าการปรับตัวคือสิ่งจำเป็น จะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในรูปแบบใหม่ โจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการไทยในขณะนี้จึงไม่ใช่ว่าจะรอดจากพายุลูกนี้ได้หรือไม่ แต่คือจะเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่แข็งแกร่งพอจะรับมือกับพายุในอนาคตได้อย่างไร

1. โลกในยุควิกฤตซ้อนวิกฤต

สถานการณ์ความตึงเครียดในภูมิภาคตะวันออกกลางที่เริ่มต้นเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2569 ส่งผลให้ช่องแคบฮอร์มุซซึ่งเป็นเส้นทางลำเลียงน้ำมันเกือบ 30% ของการค้าทางทะเลโลก เกิดภาวะชะงักงันเกือบในทันที ส่งผลให้ราคาน้ำมันเบรนท์ปรับตัวเพิ่มขึ้น 28% ภายในระยะเวลาเพียง 10 วัน รัฐบาลในหลายประเทศต้องประกาศมาตรการประหยัดพลังงานในภาวะฉุกเฉิน เหตุการณ์นี้ถูกนักวิเคราะห์ความเสี่ยงจัดให้อยู่ในกลุ่ม Black Swan ระดับ Tier-1 เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์และก่อให้เกิดผลกระทบในระดับโครงสร้างของทั้งโลก โดยเฉพาะต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน

สถานการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้ถูกนิยามว่าเป็นวิกฤตซ้อนวิกฤต (Polycrisis) ซึ่งหมายถึงวิกฤตหลายตัวที่เกิดพร้อมกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน และส่งผลให้ผลกระทบโดยรวมทวีความรุนแรงมากกว่าผลรวมของแต่ละวิกฤตเพียงลำพัง ซึ่งไม่เพียงแต่สงครามที่กำลังเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ผู้ประกอบการไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตพร้อมกันในวันนี้ โดยสามารถจำแนกเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ตาม STEEP Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกระดับมหภาค ได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสังคมและทุนมนุษย์

ผู้ประกอบการไทยกำลังเผชิญแรงกดดันด้านแรงงานจากทั้งโครงสร้างประชากรและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน โดยสัดส่วนกำลังแรงงานมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย ส่งผลให้จำนวนแรงงานในระบบหดตัว ในขณะเดียวกัน ตลาดแรงงานไทยก็กำลังเผชิญกับปัญหาช่องว่างทักษะ โดยทักษะที่แรงงานมีอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตสมัยใหม่ ทำให้ไม่สามารถเติมเต็มความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพได้

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนผ่านการปรับตัวของภาคธุรกิจที่เริ่มลดการจ้างงานในบางส่วน ในขณะที่ยังคงขาดแคลนแรงงานในทักษะสำคัญ ส่งผลให้ตลาดแรงงานอยู่ในภาวะไม่สมดุล เพื่อลดข้อจำกัดด้านแรงงาน

ผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งจึงหันไปพึ่งพาแรงงานต่างชาติ อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้เป็นเพียงการบรรเทาปัญหาในระยะสั้น และทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ผลการสำรวจ Thailand Digital Outlook พบว่า ในปี 2568 ภาคธุรกิจมีการนำเทคโนโลยี Cloud, Data analytics และ AI มาใช้งานสูงถึง 94.37%, 82.15% และ 66.1% ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การเติบโตดังกล่าวยังสะท้อนศักยภาพได้เพียงบางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของ SME ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยเฉพาะการขาดสภาพคล่องเพื่อรองรับการลงทุนด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ขณะเดียวกันยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล ถึงแม้ยุทธศาสตร์ที่ 3 ในแผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565-2570) จะตั้งเป้าหมายผลิตบุคลากร AI จำนวนไม่ต่ำกว่า 30,000 คน แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของ SME ซึ่งมากกว่า 3 ล้านราย

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังมีอุปสรรคในเรื่องข้อมูลภายในองค์กรที่ไม่มีการจัดการอย่างเป็นระบบทำให้การนำ AI ไม่อาจเกิดขึ้นได้จริง ขณะที่ผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่มีทุนและข้อมูลพร้อมกลับมีโอกาสในการใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มรายได้สูงถึง 50% และลดเวลา Downtime 80% ซึ่งสะท้อนว่าความแตกต่างด้านเทคโนโลยีเป็นการขยายช่องว่างระหว่างผู้ประกอบการให้กว้างขึ้น ปัจจุบันมีผู้ประกอบการภาคการผลิตในประเทศไทยเพียง 2% เท่านั้นที่สามารถเปลี่ยนผ่านสู่มาตรฐานอุตสาหกรรม 4.0 ได้อย่างเต็มรูปแบบ

1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค

เศรษฐกิจไทยกำลังถูกบีบจากทั้งอุปสงค์ในประเทศและตลาดต่างประเทศที่อ่อนแรงพร้อมกัน โดยต้องเผชิญกับกำลังซื้อภายในประเทศที่ชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญ โดยหนี้ครัวเรือนของไทย ณ ไตรมาส 3 ปี 2568 อยู่ที่ 86.8% ของ GDP ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยั่งยืนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ 80% ประกอบกับรายได้ที่แท้จริงของครัวเรือนเติบโตต่ำส่งผลให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่าย โดยเฉพาะสินค้าคงทนและสินค้าไม่จำเป็น อีกทั้งหนี้ของไทยส่วนใหญ่เป็นหนี้เพื่อการบริโภค ยิ่งสะท้อนข้อจำกัดในการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ

ในเวลาเดียวกัน ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับแรงกดดันในตลาดส่งออก ทั้งคำสั่งซื้อที่ชะลอลง ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูง การแข่งขันจากสินค้านำเข้าราคาถูก รวมถึงค่าเงินบาทที่ผันผวน ซึ่งล้วนแต่บั่นทอนความสามารถในการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตโดยรวม นอกจากนี้ ภาวะสินเชื่อที่หดตัวและหนี้เสียที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่ม SME ยิ่งจำกัดความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการปรับตัวของธุรกิจ การต้องเผชิญข้อจำกัดทั้งด้านรายได้ ต้นทุน และสภาพคล่องพร้อมกัน ทำให้การรักษาการเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

1.4 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนนโยบายเชิงแนวคิดไปสู่ต้นทุนจริงที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญ โดยเมื่อปี 2568 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการกำหนดกลไกราคาคาร์บอนในพิกัดอัตราภาษีศุลกากร โดยกำหนดราคาคาร์บอนเบื้องต้นที่ 200 บาทต่อตันคาร์บอนเทียบเท่า เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่ประชาชนและผู้ประกอบการ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นโดยตรง ขณะเดียวกัน มาตรการ CBAM ของสหภาพยุโรปที่เริ่มบังคับใช้เต็มรูปแบบในปี 2569 ทำให้ผู้ส่งออกไทยต้องแบกรับต้นทุนใบรับรองคาร์บอนเพิ่มเติม โดยในระยะแรกคาดว่าจะกระทบมูลค่าการส่งออกหลายหมื่นล้านบาท โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มเหล็ก อะลูมิเนียม และซีเมนต์

ไม่เพียงเท่านั้น ภายในปี 2577 มาตรการ CBAM จะเข้าสู่ช่วงที่ 3 ในการบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบ (Fully Effective Period) ซึ่งจะขยายขอบเขตไปสู่การนำเข้าสินค้าและบริการชนิดเดียวกับอุตสาหกรรมภายใต้ EU ETS ทั้งหมด ผู้ประกอบการไทยที่ไม่ได้เตรียมระบบวัดและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อาจถูกกำหนดค่าการปล่อยคาร์บอนตามค่าเริ่มต้น (Default Values) ซึ่งมักสูงกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้สินค้าเสียเปรียบด้านราคาในตลาดระหว่างประเทศ แนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการไทยกำลังถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญจากกฎระเบียบที่มีผลบังคับใช้จริงและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโดยตรง

1.5 ปัจจัยด้านการเมืองและภูมิรัฐศาสตร์

นอกเหนือจากวิกฤตช่องแคบฮอร์มุซที่กดดันต้นทุนและบีบบังคับภาคการผลิตให้ลดลงทันที ผู้ประกอบการไทยยังต้องเผชิญแรงกระแทกจากมาตรการเมืองและภูมิรัฐศาสตร์หลายด้านที่กำลังเกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งความตึงเครียดระหว่างจีน-ไต้หวันที่น่านำไปสู่การหยุดชะงักของซัพพลายเชนได้ทุกเมื่อและเพิ่มความเสี่ยงต่อห่วงโซ่อุปทานเซมิคอนดักเตอร์ รวมถึงสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่เข้าสู่ปีที่ 4 ยังคงกดดันกำลังซื้อในตลาดยุโรป ซึ่งเป็นปลายทางส่งออกหลักของไทย ส่งผลให้คำสั่งซื้อมีแนวโน้มชะลอตัวต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การสืบสวนของผู้แทนการค้าสหรัฐฯ (USTR) ตามมาตรา 301 อาจนำไปสู่มาตรการตอบโต้ทางการค้าและทำให้ผู้ประกอบการไทยตกอยู่ในความเสี่ยงกับการเผชิญภาษีนำเข้าที่สูงกว่าหลายประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทย และอาจทำให้มูลค่าส่งออกในปี 2569 หดตัวลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มยานยนต์และชิ้นส่วน เครื่องจักร และยาง ซึ่งถูกมองว่าเป็นกลุ่มสินค้าที่มีการเกินดุลการค้าในตลาดโลกอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยเหล่านี้กำลังสร้างแรงกดดันรอบด้านต่อผู้ประกอบการไทย ทั้งในมิติของต้นทุนที่สูงขึ้น ความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ และตลาดส่งออกที่หดตัวลงพร้อมกัน

วิกฤตทั้ง 5 กลุ่มปัจจัยนี้ต่างเชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน และยิ่งส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการไทยในหลายด้าน ทั้งต้นทุน การเข้าถึงแรงงานที่มีทักษะ การลงทุน และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวไม่สามารถพึ่งพามาตรการระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับผลิตภาพ เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยืดหยุ่นให้ภาคการผลิตไทยให้สามารถรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

2. โมเดล “ต้นทุนต่ำ” ไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป

ตลอดกว่า 50 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมจากโมเดลที่พิสุจน์แล้ว ได้แก่ การพึ่งพาแรงงานต้นทุนต่ำ ทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เอื้อต่อการค้า และการเชื่อมต่อกับห่วงโซ่อุปทานระดับโลก โมเดลดังกล่าวมีประสิทธิภาพในบริบทของโลกที่มีเสถียรภาพ เปิดกว้างทางการค้า และมีความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตซ้อนวิกฤตได้เปลี่ยนพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจโลกไปอย่างสิ้นเชิง ปัจจัยเดิมที่เคยเป็นจุดแข็งของการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยกลายเป็นข้อจำกัด และโมเดลที่เคยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอาจไม่เพียงพอสำหรับบริบทเศรษฐกิจโลกยุคใหม่

2.1 ข้อจำกัดของกรอบแนวคิดเดิม

โมเดลการผลิตต้นทุนต่ำของไทยไม่ได้ล้มเหลวจากแรงกระแทกเพียงครั้งเดียว หากแต่ถูกบั่นทอนจากวิกฤตหลายด้านที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่คือผลลัพธ์ที่ต้องยอมรับสำหรับการเลื่อนการปฏิรูปเชิงโครงสร้างมาเป็นเวลานาน เนื่องจากที่ผ่านมาโมเดลการผลิตต้นทุนต่ำของไทยเคยขับเคลื่อนการเติบโตได้ดีภายใต้โลกที่มีเสถียรภาพและคาดการณ์ได้ แต่วิกฤตที่ซ้อนทับกันในปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่ากรอบแนวคิดเหล่านั้นไม่เป็นความจริงอีกต่อไป

กรอบแนวคิดเดิม	ความเป็นจริงในยุควิกฤตซ้อนวิกฤต
แรงงานราคาถูกไม่มีวันขาดแคลนและพร้อมใช้งานเสมอ	แรงงานวัยทำงานลดลงและเกิดภาวะขาดแคลนแรงงานจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมสูงวัย
ห่วงโซ่อุปทานโลกสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีทางหยุดชะงัก	ห่วงโซ่อุปทานโลกมีความเสี่ยงจากการหยุดชะงักจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และคอขวดด้านโลจิสติกส์ เช่น ความตึงเครียดในช่องแคบฮอร์มุซ หรือช่องแคบไต้หวัน
ตลาดส่งออกมีเสถียรภาพและเปิดกว้างปราศจากสงครามการค้า	นโยบายการค้ามีความไม่แน่นอน และมาตรการกีดกันทางการค้าที่เพิ่มขึ้น เช่น มาตรการภาษีนำเข้าและความตึงเครียดระหว่างประเทศมหาอำนาจ
ต้นทุนพลังงานอยู่ในระดับต่ำและสามารถคาดการณ์ได้	ราคาพลังงานมีความผันผวนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และความเสี่ยงต่อเส้นทางขนส่งพลังงานโลก
องค์กรพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศได้โดยไม่ต้องลงทุน R&D ภายใน	การแข่งขันทางเทคโนโลยีที่ทวีความเข้มข้นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น เซมิคอนดักเตอร์และ AI

ภายใต้บริบทของภาวะวิกฤตซ้อนวิกฤตที่ปัญหาเศรษฐกิจ ภูมิรัฐศาสตร์ สังคมและทุนมนุษย์ พลังงาน และสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นพร้อมกัน ทำให้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของโมเดลเดิมปรากฏชัดเจนมากขึ้น

ประการแรก ห่วงโซ่อุปทานแบบ Just-in-Time มีความเปราะบางสูงต่อความขัดแย้งระหว่างประเทศ หากเส้นทางพลังงานหรือวัตถุดิบสำคัญได้รับผลกระทบ ผู้ผลิตที่ไม่มีการกระจายแหล่งจัดหาจะเผชิญความเสี่ยงในการหยุดสายการผลิตอย่างรวดเร็วภายในไม่กี่วัน **ประการที่สอง** การกระจุกตัวของตลาดและแหล่งวัตถุดิบทำให้อุตสาหกรรมเผชิญแรงกระแทกทันทีเมื่อเกิดมาตรการกีดกันทางการค้าหรือความผันผวนด้านภูมิรัฐศาสตร์ **ประการที่สาม** ความได้เปรียบของการผลิตต้นทุนต่ำพึ่งพาพลังงานราคาต่ำเป็นปัจจัยสำคัญ ผู้ผลิตที่ไม่ได้ลงทุนในพลังงานหมุนเวียนหรือการเพิ่มประสิทธิภาพพลังงานจะสูญเสียความได้เปรียบด้านต้นทุนทันทีเมื่อวิกฤตพลังงานเกิดขึ้น และ**ประการสุดท้าย** การขาดนวัตกรรมทำให้อุตสาหกรรมทดแทนได้ง่ายและยากต่อการหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง โดยธุรกิจจำนวนมากยังคงติดอยู่กับงานที่ใช้ทักษะต่ำและให้ผลตอบแทนต่ำ ซึ่งทั้งหมดสะท้อนว่ารากฐานของโมเดลการเติบโตแบบเดิมที่ไทยยึดถือมาตลอดกำลังเผชิญข้อจำกัดอย่างชัดเจน

2.2 การแข่งขันเปลี่ยนไปสู่รูปแบบใหม่

ผลของการพึ่งพาโมเดลการผลิตต้นทุนต่ำมาเป็นเวลานานกำลังสะท้อนชัดผ่านตัวเลขเศรษฐกิจของประเทศไทย การเติบโตของ GDP per capita ชะลอตัวลง ขณะที่ช่องว่างรายได้กับประเทศเพื่อนบ้านขยายกว้างขึ้น โดยข้อมูลของ IMF ระบุว่า ในปี 2568 GDP per capita ของไทยอยู่ที่ 7,940 ดอลลาร์สหรัฐ ขณะที่มาเลเซียและสิงคโปร์อยู่ที่ 13,900 และ 94,480 ดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ ความท้าทายสำคัญของไทยในปัจจุบันไม่ใช่เพียงความล้าหลังของโมเดลต้นทุนต่ำ แต่คือการที่ประเทศเพื่อนบ้านกำลังเร่งสร้างขีดความสามารถใหม่ที่ก้าวข้ามการแข่งขันด้านต้นทุนไปแล้วอย่างชัดเจน เวียดนามเป็นตัวอย่างหนึ่งที่ชัดเจนของการยกระดับขีดความสามารถทางเศรษฐกิจ โดย GDP เติบโตถึง 8.46% ในไตรมาส 4 ปี 2568 และคาดว่า FDI จะมีมูลค่าประมาณ 27,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 9% จากปี 2567 สะท้อนความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่อโครงสร้างเศรษฐกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดึงดูดสำคัญไม่ได้มีเพียงต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า แต่รวมถึงข้อตกลงการค้าที่ครอบคลุม เสถียรภาพเชิงนโยบาย และมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่ชัดเจน โดยเวียดนามกำลังเปลี่ยนผ่านจากฐานการผลิตค่าแรงต่ำ สู่อุตสาหกรรมผลิตเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์และพลังงานสะอาด ซึ่งพึ่งพา AI และระบบอัตโนมัติในระดับสูง

ขณะเดียวกัน มาเลเซียและสิงคโปร์ได้ยกระดับการแข่งขันผ่านความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ Johor-Singapore (JS-SEZ) ที่สานจุดแข็งด้านการเงินและเทคโนโลยีของสิงคโปร์เข้ากับทรัพยากรและศักยภาพการผลิตของมาเลเซีย เพื่อพัฒนาเป็นฐานอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงในระดับโลก ความร่วมมือนี้ช่วยดึงดูด FDI ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยในปี 2568 รัฐบาลโฮร์สามารถดึงดูดเงินลงทุนได้ถึง 1.1 แสนล้านริงกิต เพิ่มขึ้นกว่า 130% จากปีก่อนหน้า ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุตสาหกรรมขั้นสูงและศูนย์ข้อมูล ปัจจัยสำคัญมาจากการเชื่อมต่อโครงสร้างพื้นฐานอย่างไร้รอยต่อ และนโยบาย Johor Fast Lane ที่ลดขั้นตอนราชการและเร่งการอนุมัติโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนว่าประเทศเพื่อนบ้านกำลังสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมใหม่ที่เชื่อมโยงการวิจัย เทคโนโลยี และการผลิตเข้าด้วยกัน ส่งผลให้เม็ดเงินลงทุนจำนวนมากไหลเข้าสู่ประเทศเหล่านี้แทนประเทศไทย และเพิ่มแรงกดดันต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในระยะยาว

2.3 กฎกติกาที่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจยุคใหม่

แม้ผู้ประกอบการจำนวนมากจะตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว แต่ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจไทย รายงาน OECD Economic Surveys: Thailand 2025 สะท้อนว่า กฎระเบียบต่างๆ สำหรับการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ (Product Market Regulation) ของไทยอยู่ในกลุ่มที่เอื้อต่อการแข่งขันน้อยที่สุด สะท้อนถึงความเข้มงวดที่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันเป็นอันดับต้นๆ ของโลก (อันดับ 4 จาก 47 ประเทศ) ซึ่งกฎระเบียบที่ไทยมีอยู่ได้สร้างความบิดเบือน (Distortions) ในการแข่งขัน ส่งผลให้การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ยากและบั่นทอนแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการรายเดิม ขณะเดียวกัน รัฐบาลยังมีส่วนเกี่ยวข้องในภาคเศรษฐกิจสูง โดยเฉพาะในบางอุตสาหกรรม เช่น พลังงานและการขนส่ง ซึ่งรัฐวิสาหกิจมักได้รับสิทธิประโยชน์เหนือคู่แข่งเอกชน ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน ไทยยังขาดกลไกที่รับประกันว่ารัฐวิสาหกิจและเอกชนจะแข่งขันกันภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันอย่างแท้จริง ทำให้ตลาดการแข่งขันไม่เท่าเทียม และจำกัดบทบาทของภาคเอกชนที่มีศักยภาพ

OECD ยังชี้ว่าแนวโน้ม GDP per capita ของไทยชะลอตัวลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยภาคการผลิตซึ่งเป็นกลไกหลักกำลังเผชิญข้อจำกัดด้านผลิตภาพและนวัตกรรม สะท้อนผ่านระดับการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาที่ยังต่ำกว่าประเทศกลุ่ม OECD มาก และส่วนใหญ่เป็นการลงทุนกระจุกตัวในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์เดิม

มากกว่าเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีขั้นสูงและดิจิทัล ส่งผลให้เศรษฐกิจในปี 2569 มีแนวโน้มเติบโตเพียง 1.5% ซึ่งหมายความว่าเศรษฐกิจไทยกำลังโตต่ำกว่าศักยภาพที่แท้จริงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะทำให้ช่องว่างทางเศรษฐกิจกว้างขึ้นเมื่อเทียบกับเพื่อนบ้าน ภายใต้บริบทดังกล่าว ไทยจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพภาคธุรกิจผ่านการเพิ่มการแข่งขัน ลดกฎระเบียบและขั้นตอนทางการค้า ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ และปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนว่าการฟื้นฟูศักยภาพการเติบโตไม่สามารถพึ่งพากลไกเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในหลายมิติพร้อมกัน เพื่อยกระดับผลิตภาพและเสริมความสามารถในการรับมือวิกฤตในระยะยาว

ในระดับโครงสร้างเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการ SME ซึ่งคิดเป็น 99.5% ของธุรกิจทั้งหมด ยังคงเผชิญข้อจำกัดสำคัญหลายด้าน ทั้งการเข้าถึงแหล่งทุนที่จำกัด การขาดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบการระยะเริ่มต้น ทักษะแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจยุคใหม่ และอุปสรรคด้านกฎระเบียบที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในด้านการแข่งขัน การค้า และการลงทุน ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันกับประเทศในภูมิภาคเดียวกันทวีความเข้มข้นขึ้น ข้อจำกัดเหล่านี้จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนศักยภาพการเติบโตของเศรษฐกิจไทย และทำให้การยกระดับผลิตภาพของภาคธุรกิจเกิดขึ้นได้ช้ากว่าที่ควร

ผู้ประกอบการไทยกำลังยืนอยู่บนจุดตัดสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางเศรษฐกิจในรอบหลายทศวรรษ ทางเลือกหนึ่งคือการปรับปรุงโมเดลเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งอาจช่วยยืดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะสั้น แต่ไม่เพียงพอในการแก้ไขข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่กีดทับเศรษฐกิจไทย ขณะที่อีกทางเลือกหนึ่งคือการเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาอย่างจริงจัง โดยมุ่งสู่การยกระดับเศรษฐกิจไปสู่สนามการแข่งขันใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยมูลค่าเพิ่ม ทักษะขั้นสูง และนวัตกรรม ซึ่งเป็นเส้นทางที่จำเป็นต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3. Resilience-driven Productivity แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการไทย

Resilience-driven Productivity เป็นผลิตภาพที่ขับเคลื่อนด้วยความสามารถในการรับมือวิกฤต ไม่ได้หมายถึงการหยุดให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพ แต่คือการ “เสริมความพร้อม” ให้ระบบการผลิตหรือการทำงานที่มีอยู่สามารถเดินหน้าต่อไปได้แม้เผชิญความไม่แน่นอน กล่าวคือ ธุรกิจไม่เพียงต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ต้องสามารถปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง หัวใจของแนวคิดนี้คือการมองความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลิตภาพเพื่อรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจในโลกที่วิกฤตเกิดขึ้นบ่อยครั้งและคาดเดาได้ยาก

เหตุการณ์ล่าสุดจากความตึงเครียดในช่องแคบฮอร์มุซสะท้อนอย่างชัดเจนว่า ธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถรอปรับตัวหลังวิกฤตเกิดขึ้นได้อีกต่อไป ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ แนวคิด Resilience-driven Productivity จึงเป็นการนำเสนอแนวทางการยกระดับผลิตภาพผ่าน 5 มิติที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถรับมือและเดินหน้าต่อไปท่ามกลางความไม่แน่นอน

3.1 Supply Chain Resilience

Supply Chain Resilience เป็นการออกแบบห่วงโซ่อุปทานให้สามารถรองรับการหยุดชะงักได้ โดยลดการพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบ เส้นทางการขนส่ง หรือซัพพลายเออร์เพียงแหล่งเดียว วิกฤตที่เกิดขึ้นสะท้อนชัดว่าห่วงโซ่อุปทานแบบ Single source สามารถกลายเป็นจุดล้มเหลวที่ทำให้การผลิตทั้งหมดหยุดลงทันที

ในเชิงปฏิบัติ ผู้ประกอบการควรกำหนดนโยบาย Dual Sourcing หรือ Triple Sourcing สำหรับวัตถุดิบสำคัญ โดยเฉพาะรายการที่มีสัดส่วนเกิน 10% ของ Bill of Materials ซึ่งมักถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Leverage Items หรือ Strategic Items โดยควรมีซัพพลายเออร์จากหลายภูมิภาค ไม่ใช่เพียงผู้จัดหาที่ต่างกันในประเทศเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ชิ้นส่วนที่เคยสั่งจากไต้หวันอาจกระจายไปยังเกาหลีใต้หรือญี่ปุ่น เพื่อลดความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ อีกประเด็นสำคัญคือการทบทวนนโยบาย Just-in-Time แบบเดิม โดยเพิ่ม Safety Stock สำหรับวัตถุดิบความเสี่ยงสูงให้ครอบคลุมระยะเวลาที่นานขึ้น แม้จะเพิ่มภาระด้านเงินทุนหมุนเวียน แต่เมื่อเทียบกับต้นทุนจากการหยุดสายการผลิตแล้ว การถือสต็อกสำรองมีความคุ้มค่าอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ องค์กรควรพัฒนา Supply Chain Mapping ให้ครอบคลุมถึงระดับ Tier-3 ซึ่งเป็นการเจาะลึกไปจนถึงแหล่งกำเนิดวัตถุดิบหรือผู้แปรรูปขั้นต้น ซึ่งถือเป็นระดับที่ยากที่สุดแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารความเสี่ยงวิกฤตซ้อนวิกฤต เนื่องจาก Single-source Risk มักซ่อนอยู่ในซัพพลายเออร์กลุ่มนี้ เพื่อช่วยให้สามารถระบุและแก้ไขจุดเปราะบางได้ล่วงหน้า และนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การกระจายแหล่งจัดหา และการพัฒนาซัพพลายเออร์ในประเทศและภูมิภาค เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งนำเข้าเพียงไม่กี่แห่ง แม้แนวทางนี้อาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่สามารถลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ

3.2 Energy Resilience

Energy Resilience เป็นความสามารถของธุรกิจในการดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง แม้ในสถานการณ์ราคาพลังงานมีความผันผวนหรือแหล่งพลังงานหลักหยุดชะงักจากวิกฤตต่างๆ ซึ่ง Energy Resilience เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิต เมื่อเกิดวิกฤต องค์กรที่พึ่งพาพลังงานจากแหล่งเดียวหรือเชื้อเพลิงฟอสซิลเป็นหลักต้องเผชิญความเสี่ยงด้านต้นทุนและความต่อเนื่องของการผลิตที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในระยะสั้น องค์กรควรจัดทำ Energy Contingency Plan ที่กำหนดระดับความรุนแรงของสถานการณ์และมาตรการตอบสนองอย่างชัดเจน เช่น Demand Response บริหารความต้องการใช้พลังงาน ด้วยการปรับช่วงเวลาการผลิต และการลดกิจกรรมที่ไม่กระทบต่อกระบวนการหลัก และในระยะกลาง การลงทุนในพลังงานหมุนเวียน เช่น ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ร่วมกับระบบกักเก็บพลังงาน เป็นแนวทางสำคัญในการลดต้นทุนและเพิ่มความมั่นคงด้านพลังงาน โดยช่วยให้องค์กรสามารถพึ่งพาพลังงานจากภายนอกน้อยลงและรักษาความต่อเนื่องของการผลิต นอกจากนี้ การทำสัญญาซื้อขายไฟฟ้าระยะยาวกับผู้ผลิตพลังงานหมุนเวียน (Virtual Power Purchase Agreement) ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านราคาและเพิ่มความแน่นอนในการวางแผนต้นทุน ซึ่งไม่เพียงช่วยลดความผันผวนของต้นทุนพลังงาน แต่ยังช่วยให้ผู้ผลิตไทยสามารถตอบสนองข้อกำหนดด้านคาร์บอนของตลาดโลกได้ดีขึ้น

3.3 Technology Resilience

Technology Resilience เป็นความสามารถในการยกระดับเทคโนโลยี ลดการพึ่งพาแหล่งเทคโนโลยีเดียว และพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อขยับขึ้นไปสู่การผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ในช่วงที่ผ่านมา ภาคอิเล็กทรอนิกส์ของไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (MPI) ขึ้นส่วนและแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ เดือนมกราคม ปี 2569 ขยายตัว 18.2% เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน ขณะเดียวกันยอดขอรับการส่งเสริมการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเงินลงทุนสูงสุดเป็นครั้งแรก โดยมีมูลค่ารวม 612.8 พันล้านบาทในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2568 อย่างไรก็ตาม การลงทุนด้าน R&D ของไทยยังไม่ถึง 1.3% ของ GDP ขณะที่ค่าเฉลี่ยของ OECD อยู่ที่ประมาณ 2.7% และการผลิตส่วนใหญ่ยังอยู่ในขั้น Back-end Assembly ที่พึ่งพาเทคโนโลยีและทรัพย์สินทางปัญญาจากต่างประเทศ

ผู้ประกอบการควรวาง Automation Roadmap เป็น 3 ระยะ ระยะสั้น (1-2 ปี) มุ่งเน้น Quick Wins โดยนำระบบอัตโนมัติเข้าไปใช้ในกระบวนการที่ขาดแคลนแรงงานมากที่สุด เช่น การตรวจสอบคุณภาพด้วย Machine Vision และการขนย้ายวัสดุด้วย AGV ระยะกลาง (3-5 ปี) พัฒนาสู่ Digital Manufacturing โดยเชื่อมต่อระบบ ERP, MES และ IIoT เพื่อเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลการผลิตแบบเรียลไทม์ และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) มุ่งสู่ AI-driven Autonomous Factory ที่สามารถปรับกระบวนการผลิตได้อย่างยืดหยุ่นตามความต้องการของตลาด เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ระบบ AI-Powered Predictive Maintenance อย่างไรก็ตาม เมื่อระดับ Digitization ของโรงงานเพิ่มขึ้น ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity ในระบบปฏิบัติการอุตสาหกรรมก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โรงงานที่เชื่อมต่อ IIoT ควรแยกเครือข่าย OT ออกจาก IT และติดตั้งระบบตรวจจับการบุกรุกสำหรับ Industrial Control Systems เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการผลิต การทำให้กระบวนการผลิตเป็นระบบอัตโนมัติและการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลนี้จะช่วยลดการพึ่งพาตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ทั้งสองด้าน ได้แก่ แรงงานที่ขาดแคลน และเทคโนโลยีที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของ Technology Resilience

3.4 Labour Resilience

Labour Resilience เป็นความสามารถขององค์กรในการรักษาระดับการผลิต แม้จำนวนแรงงานลดลง ผ่านการผสมผสานระหว่างระบบอัตโนมัติ การพัฒนาทักษะแรงงาน และการบริหารกำลังคนอย่างเป็นระบบ เพื่อลดผลกระทบจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานซึ่งกำลังกลายเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างของภาคการผลิตไทยจากการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็ว

ในเชิงปฏิบัติ ผู้ประกอบการควรมุ่งเพิ่มผลิตภาพต่อแรงงานหนึ่งคน (Labour Productivity) แทนการพึ่งพาการเพิ่มจำนวนแรงงาน โดยดำเนินการควบคู่กันหลายด้าน ได้แก่ การยกระดับและปรับทักษะแรงงาน (Upskill/Reskill) ไปสู่ทักษะที่มีมูลค่าสูงขึ้น เช่น การควบคุมระบบอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูล และการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ การออกแบบงานใหม่เพื่อลดงานซ้ำซ้อนและเพิ่มสัดส่วนงานที่สร้างมูลค่า (Job Redesign) การนำระบบอัตโนมัติเข้าเสริมในกระบวนการที่ขาดแคลนแรงงาน รวมถึงการบริหารกำลังคนแบบยืดหยุ่นและการดึงดูดแรงงานทักษะสูงทั้งในและต่างประเทศอย่างมีกลยุทธ์ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจุบันภาครัฐได้เริ่มสร้างกลไกสนับสนุน เช่น โครงการพัฒนากำลังคนทักษะสูงเพื่อรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าของกระทรวงอุตสาหกรรม และโครงการพัฒนาวิศวกรด้านเซมิคอนดักเตอร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งการยกระดับทักษะแรงงาน ควบคู่กับการปรับรูปแบบการทำงาน

และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพแรงงานและรักษาความต่อเนื่องของการผลิตได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน เพื่อรักษาและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตในระยะยาว

3.5 Market & Financial Resilience

Market & Financial Resilience เป็นความสามารถของธุรกิจในการรับมือกับความผันผวนของนโยบายการค้าและภาวะการเงินโลก ผ่านการกระจายตลาดและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การสร้าง Market & Financial Resilience จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ใช่เพียงการตอบสนองหลังจากวิกฤตเกิดขึ้นแล้ว

ในเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการไม่ควรพึ่งพารายได้จากตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป โดยควรกำหนดสัดส่วนรายได้จากตลาดเดียวไม่เกินประมาณ 30-40% เพื่อกระตุ้นการขยายตลาดใหม่อย่างต่อเนื่องและลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนเชิงภูมิรัฐศาสตร์ โดยควรพิจารณาตลาดที่ยังมีศักยภาพแม้เผชิญความผันผวนของโลก เช่น อินเดียซึ่งมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและมีความเชื่อมโยงทางการค้ากับอาเซียนผ่านความตกลงการค้าเสรี ขณะที่ตะวันออกกลางยังคงเป็นตลาดสำคัญในระยะยาว โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ GCC นอกจากนี้ ความตกลงการค้าเสรีกับ EFTA ยังเปิดตลาดที่มีกำลังซื้อสูง ซึ่งให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพและความยั่งยืน

ด้านการเงิน ธุรกิจควรมีเงินสดสำรองเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายอย่างน้อย 3-6 เดือน พร้อมวางแผนป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ เพื่อป้องกันความผันผวนจากปัจจัยภายนอก ควบคู่กับการวางแผนการเงินแบบหลายสถานการณ์ (Scenario Planning) ได้แก่ กรณีปกติ (Base Scenario), กรณีที่เลวร้ายกว่าที่คาดการณ์ เช่น รายได้ลดลงหรือต้นทุนเพิ่มขึ้น (Downside Scenario) และ กรณีวิกฤต เช่น สูญเสียตลาดหลักหรือเกิดวิกฤตสภาพคล่อง (Stress Scenario) โดยต้องมีแผนสำรองที่ชัดเจน เช่น มาตรการควบคุมต้นทุนหรือการรักษาการดำเนินงานหลัก เมื่อรายได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ในโลกที่ความไม่แน่นอนกลายเป็นสภาพแวดล้อมปกติของการดำเนินธุรกิจ แนวคิดเรื่องผลิตภาพจำเป็นต้องถูกตีความใหม่ การแข่งขันไม่ได้วัดกันเพียงว่าใครผลิตได้ถูกที่สุดหรือเร็วที่สุดอีกต่อไป แต่ขึ้นอยู่กับว่าใครสามารถรักษาการผลิต การส่งมอบ และความสามารถในการแข่งขันไว้ได้แม้ในช่วงเวลาที่ระบบโลกกำลังสั่นคลอน Resilience-driven Productivity จึงไม่ใช่การละทิ้งแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพต้นทุน หากแต่เป็นการยกระดับแนวคิดผลิตภาพให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนไป โดยเพิ่ม “ความสามารถในการรับมือและปรับตัว” เข้าไปเป็นแกนกลางของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการกระจายความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน การยกระดับเทคโนโลยีและทักษะแรงงาน หรือการบริหารตลาดและการเงินอย่างรอบคอบ

ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผลิตภาพในวันนี้สำหรับผู้ประกอบการไทยจึงไม่ใช่เพียงการทำสิ่งเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่คือการสร้างระบบธุรกิจที่สามารถยืนหยัดได้ในโลกที่เปราะบางและคาดเดาไม่ได้ องค์กรที่เริ่มสร้าง Resilience-driven Productivity ตั้งแต่วันนี้จะไม่เพียงมีโอกาสผ่านพ้นวิกฤต แต่ยังสามารถใช้ช่วงเวลาแห่งวิกฤตเป็นจังหวะในการขยายโอกาสทางธุรกิจ เพราะในท้ายที่สุดแล้ว ผลิตภาพในอนาคตจะไม่ได้เป็นการวัดเพียงว่าองค์กร “ผลิตได้มากเพียงใด” แต่วัดด้วยว่าองค์กร “สามารถผลิตต่อไปได้อย่างไรเมื่อโลกไม่ปลอดภัย” และนี่คือแก่นของ Resilience-driven Productivity ผลิตภาพที่ทำให้องค์กรอยู่รอด เติบโต และแข่งขันได้ในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

เอกสารอ้างอิง

1. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2568, 28 สิงหาคม). *ออสเตรเลียขานรับ CBAM ได้มีรูปแบบ ผู้ประกอบการไทย ต้องจับตา ต้นทุน-การแข่งขันเปลี่ยน*. <https://www.ditp.go.th/post/g4uosbiu13ntwxt5g61fiew7>
2. ฐานเศรษฐกิจ. (2568, 27 พฤษภาคม). *AI พลิกโฉมอุตสาหกรรมการผลิต หนุนสู่ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0*. <https://www.thansettakij.com/technology/ai/628584>
3. ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2568, 18 พฤศจิกายน). *สรุปภาพรวมธนาคารพาณิชย์ ไตรมาส 3 ปี 2568*. <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/news-and-media/news/2025/news-20251118.pdf>
4. ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (2565). *AI Thailand | แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 – 2570)*. <https://www.ai.in.th/about-ai-thailand/>
5. สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). *รายงานผลการศึกษาโครงการ Thailand Digital Outlook ประจำปี พ.ศ. 2568. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. https://tdo.bde.go.th/documents/2025/BDE_annual_final_26012026.pdf
6. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2568, 29 ตุลาคม). *สถิติการลงทุนในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2568 (PR145)*. https://www.boei.go.th/upload/content/PR145_2568TH.pdf
7. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2569, มกราคม). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเดือนมกราคม 2569. กระทรวงอุตสาหกรรม*. <https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/month/Industrial-Economics-January2026.pdf>
8. Enterprise Singapore. (2025, 1 October). *About Johor-Singapore Special Economic Zone (JS-SEZ)*. <https://www.enterprisesg.gov.sg/JS-SEZ/about>
9. International Monetary Fund. (n.d.). *GDP per capita, current prices (ASEAN comparison)*. IMF Data Mapper. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/THA/IDN/PHL/VNM/MYS/SGP>
10. Malaysian Investment Development Authority. (2026). *Malaysia investment performance 2025*. <https://www.mida.gov.my/wp-content/uploads/2026/03/Malaysia-Investment-Performance-2025-ENG-copy.pdf>
11. Malaysian Investment Development Authority. (2026, March 6). *Malaysia breaks investment record with rm426.7 billion in 2025, up 11% year-on-year; creating over 240,000 new jobs*. <https://www.mida.gov.my/media-release/malaysia-breaks-investment-record-with-rm426-7-billion-in-2025-up-11-year-on-year-creating-over-240000-new-jobs/>

12. National Statistics Office of Vietnam. (2026, January 5). *Socio-economic situation in the fourth quarter and 2025*. <https://www.nso.gov.vn/en/data-and-statistics/2026/01/socio-economic-situation-in-the-fourth-quarter-and-2025/>
13. OECD. (2025, 8 December). *OECD Economic Surveys: Thailand 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-thailand-2025_426b9bc0-en/full-report.html
14. Rockwell Automation. (2023, April 26). *Thai Summit boosts revenue 50% with Plex MES, automation & orchestration*. <https://plex.rockwellautomation.com/en-us/case-studies/thai-summit-boosts-revenue-50-plex-mes-automation-orchestration.html>