

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 11 ฉบับประเทศไทย

เปลี่ยนแปลงเพื่อ สร้างความไว้วางใจ

ธุรกิจครอบครัวไทยไม่สามารถสูญเสียความไว้วางใจได้
หากต้องการรักษามรดกตกทอดของพวกเขาไว้

คำนำ

การสร้างควมไว้วางใจ ถือเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ เพราะความไว้วางใจวางรากฐานของความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่สามารถทนทานต่อการทดสอบของกาลเวลาและความยากลำบากอื่น ๆ ที่ตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นี่จึงอาจเป็นสาเหตุว่า ทำไมธุรกิจครอบครัวจึงมีความยืดหยุ่นเพราะพวกเขาได้สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลากหลายรุ่น

อย่างไรก็ดี ความไว้วางใจนั้นมีความหมายที่แตกต่างกันไปในโลกปัจจุบัน ความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ความเสี่ยงด้านสุขภาพ เงินเพื่อสูง ตลอดจนประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) กำลังสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อวิธีการสร้างความไว้วางใจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดสามกลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้ำ พนักงาน และสมาชิกในครอบครัว

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 11 ฉบับประเทศไทย ในปีนี้เจาะลึกถึงระดับความไว้วางใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศ ซึ่งพวกเขาต่างมีความคาดหวัง ความต้องการ และจุดประสงค์เป็นของตนเอง รายงานฉบับประเทศไทย ถือเป็นส่วนหนึ่งของรายงานผลสำรวจของเครือข่าย PwC ทั่วโลก ซึ่งเราได้นำเสนอการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เช่น การสื่อสารเป้าประสงค์ของบริษัท การนำแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ และความสามารถด้านดิจิทัล

ผลการสำรวจของเราแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวของไทยไม่สามารถพึ่งพามรดกตกทอดหรือแนวทางที่มีอยู่เพียงอย่างเดียวในการสร้างและรักษาความไว้วางใจ แต่พวกเขาจำเป็นต้องออกแบบสูตรการสร้างควมไว้วางใจใหม่ผ่านการมีกลยุทธ์ ESG ที่ชัดเจน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร และการยกระดับทักษะความสามารถด้านดิจิทัลของพวกเขา

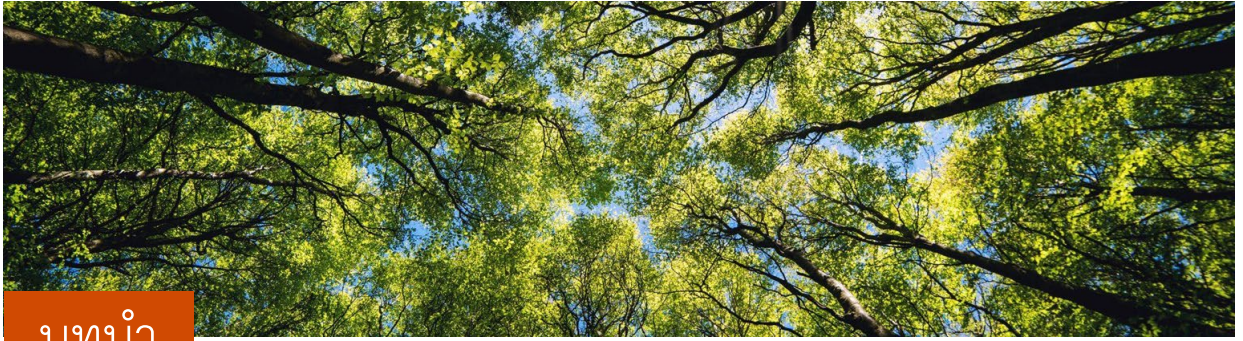
นี่ถือเป็นกระบวนการที่ท้าทาย และผู้นำธุรกิจครอบครัวจะต้องมีความคิดริเริ่มในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจของตน ในขณะที่พวกเขาก็จะต้องรักษาสมดุลของการจัดลำดับความสำคัญของเวลาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

ผมจึงอยากเชิญชวนให้ผู้นำธุรกิจครอบครัวและพนักงานทุกระดับได้อ่านรายงานของเรา และนำข้อมูลที่สำคัญไปหารือร่วมกันเพื่อให้ทุกท่านสามารถทุ่มเทความพยายามในการสร้างธุรกิจที่เติบโตในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น



ไพบูล ตันกุล

หัวหน้ากลุ่มลูกค้าธุรกิจครอบครัว
และหุ้นส่วนสายงานตรวจสอบบัญชี
บริษัท PwC ประเทศไทย



บทนำ

ธุรกิจครอบครัวไทยไม่สามารถสูญเสียความไว้วางใจได้หากต้องการรักษามรดกตกทอดของพวกเขาไว้

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นกระดูกสันหลังของประเทศไทยมาโดยตลอดเพราะช่วยสนับสนุนให้เกิดการจ้างงาน การพัฒนาอุตสาหกรรม และการฝึกอบรมผู้ประกอบการในระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ความสำเร็จของพวกเขาในการเอาชนะความท้าทายในยุคความปกติใหม่เกิดจากความไว้วางใจที่แข็งแกร่งซึ่งถูกส่งสมมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้วยกันสามกลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน และสมาชิกในครอบครัว

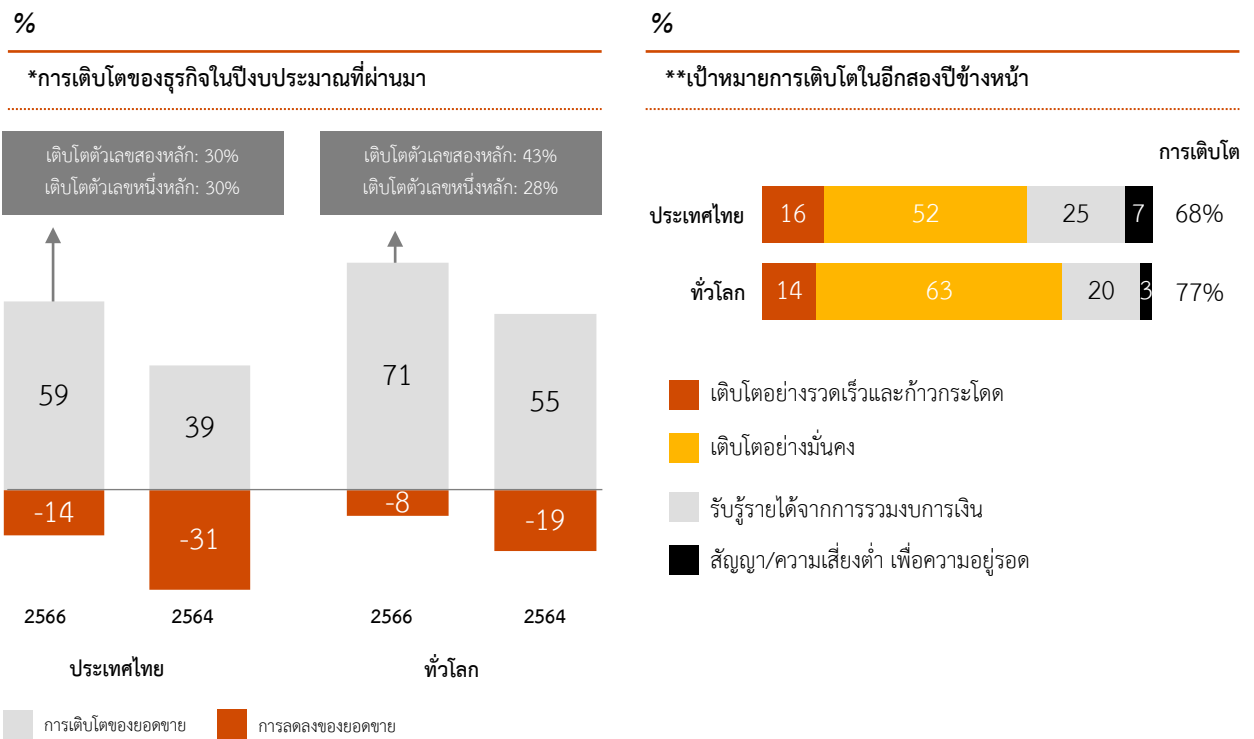
อย่างไรก็ดี การปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ได้เปลี่ยนวิธีการสร้างและรักษาความไว้วางใจของธุรกิจครอบครัวไทยไปอย่างมาก

ผลการสำรวจของเราแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวไทยมีผลประกอบการที่ค่อนข้างดีในปีงบประมาณที่ผ่านมา โดย 59% มีการเติบโตทางธุรกิจและ 14% มียอดขายลดลง ซึ่งดีกว่าปี 2564 ที่ 39% มีการเติบโตทางธุรกิจและ 31% มียอดขายลดลง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับทั่วโลก สถานการณ์ถือได้ว่าเป็นไปในเชิงบวกน้อยกว่าเล็กน้อย

เพื่อรักษามรดกตกทอดของพวกเขาในระยะยาว ธุรกิจครอบครัวจะต้องสร้างความไว้วางใจในรูปแบบใหม่ โดยเปลี่ยนแนวปฏิบัติและพิจารณาลำดับความสำคัญใหม่เพื่อเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสามกลุ่มที่ว่านี้ นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวไทยยังจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจกับกลุ่มสาธารณชนทั่วไปด้วย

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 11 ฉบับประเทศไทย ได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้นำธุรกิจครอบครัวจำนวนทั้งสิ้น 2,043 รายใน 82 ประเทศและอาณาเขตรวมถึงผู้ตอบแบบสำรวจจากประเทศไทยจำนวน 44 รายในช่วงระหว่างวันที่ 20 ตุลาคม 2565 ถึง 22 มกราคม 2566

รูปที่ 1: การเติบโตของธุรกิจครอบครัวไทยปรับตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า



*คำถาม: เมื่อมองย้อนกลับไปในปีงบประมาณที่ผ่านมา คุณคิดว่ายอดขายของคุณ:
 **คำถาม: ข้อใดต่อไปนี้อธิบายความมุ่งหวังของบริษัทของคุณในอีกสองปีข้างหน้าได้ดีที่สุด?
 ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

เช่นเดียวกับธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ธุรกิจครอบครัวไทยมีมุมมองเชิงบวกเกี่ยวกับการเติบโตและการขยายตลาด



ระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักส่งผลดีต่อธุรกิจครอบครัวไทย



อย่างไรก็ดี ธุรกิจครอบครัวไทยจะต้องปรับปรุงการรักษาความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเนื่องจากมีเพียง 23% ของผู้ตอบแบบสำรวจเท่านั้นที่กล่าวว่า พวกเขามีความก้าวหน้ามากในการใช้ระบบเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของลูกค้า (เปรียบเทียบกับ 34% ทั่วโลก) ในขณะที่เดียวกัน มีเพียง 20% ที่กล่าวว่า มีความไว้วางใจในระดับสูงระหว่างสมาชิกในครอบครัวนอกธุรกิจ และสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานในธุรกิจ (เปรียบเทียบกับ 40% ทั่วโลก)

รูปที่ 2: ธุรกิจครอบครัวไทยยังไม่ได้ดำเนินการที่จำเป็นเพื่อสร้างความไว้วางใจ

72% ไม่สื่อสารเป้าประสงค์ของตนกับภายนอก (ทั่วโลก: 59%)



91% ไม่แสดงจุดยืนต่อสาธารณะในประเด็นสำคัญ ๆ (ทั่วโลก: 84%)



95% ไม่มีกลยุทธ์ ESG ที่ชัดเจนและไม่สื่อสาร (ทั่วโลก: 85%)



82% ไม่มีคำชี้แจงเป้าประสงค์/ความมุ่งมั่นในการพัฒนา DEI* ให้มีความก้าวหน้า (ทั่วโลก: 79%)



คำถาม: ข้อใดต่อไปนี้อธิบายการดำเนินการของบริษัทของคุณในประเด็นเหล่านี้ได้ดีที่สุด?

*Diversity, equity and inclusion คือ ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

ปรับสูตรการสร้างควมไว้วางใจใหม่

ตัวเลขข้างต้นชี้ให้เห็นว่า แม้ระดับความไว้วางใจในประเทศไทยจะสูงและอยู่ในระดับเดียวกับประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก แต่ธุรกิจครอบครัวไทยยังคงมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความไว้วางใจ หากดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังมีช่องว่างสำหรับการปรับปรุงเพื่อสร้างความไว้วางใจในประเด็นต่าง ๆ เช่น การผนวก ESG เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในเรื่องความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม (Diversity, equity and inclusion: DEI)

รายงานระบุว่า ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถพึ่งพามรดกตกทอดของตนเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในปัจจุบันมีมุมมองและความคาดหวังถึงสิ่งที่สร้างความไว้วางใจที่แตกต่างกัน และลำดับความสำคัญของพวกเขาก็กำลังเปลี่ยนไป



ที่มา: บทวิเคราะห์ของ PwC

แต่การสร้างควมไว้วางใจนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการทบทวนแนวปฏิบัติ นโยบาย และการกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่า ธุรกิจครอบครัวไทยจะประสบความสำเร็จในการสร้าง ปกป้อง และรักษาความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของพวกเขา รายงานของเราเจาะลึกถึงการดำเนินการที่จำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้ำ พนักงาน และสมาชิกในครอบครัว

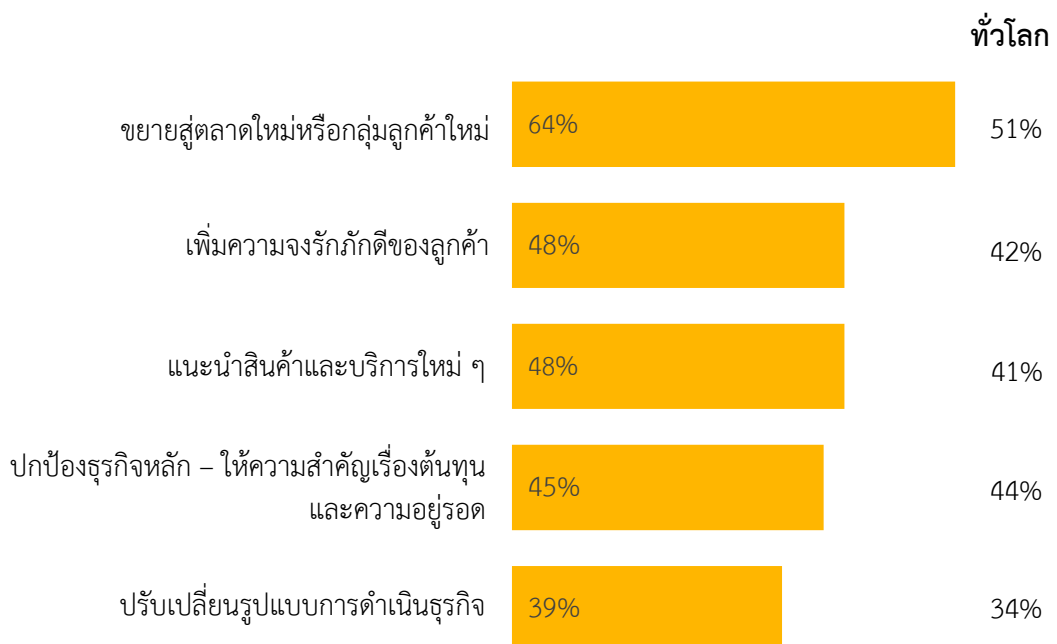
เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความไว้วางใจ: ลูกค้า

ลูกค้า คือ เส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงธุรกิจครอบครัวและความต้องการของพวกเขาย่อมส่งผลต่อวิธีการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวเสมอตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการบริการ ทั้งนี้ 48% ของธุรกิจครอบครัวไทยที่ตอบแบบสำรวจวางแผนที่จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า (เช่นเดียวกับทั่วโลกที่ 42%) สะท้อนให้เห็นว่าเกือบครึ่งหนึ่งเข้าใจถึงความสำคัญของการรักษาลูกค้าให้กลับมาซื้อสินค้าและบริการอยู่เรื่อย ๆ เพราะนอกจากลูกค้าที่ภักดีมีแนวโน้มที่จะซื้อหรือใช้สินค้าและบริการซ้ำแล้ว พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะสนับสนุน หรือแนะนำแบรนด์ที่พวกเขาไว้วางใจให้กับลูกค้าใหม่อีกด้วย

รูปที่ 3: การเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ถือเป็นลำดับความสำคัญอันดับที่สองของธุรกิจครอบครัวไทยในอีกสองปีข้างหน้า

%

ภารกิจที่ธุรกิจครอบครัวไทยให้ความสำคัญในอีกสองปีข้างหน้า (ห้าอันดับ) - ประเทศไทย



คำถามที่ 22 ข้อใดต่อไปนี้เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญสูงสุดห้าอันดับแรกในช่วงสองปีข้างหน้า?

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

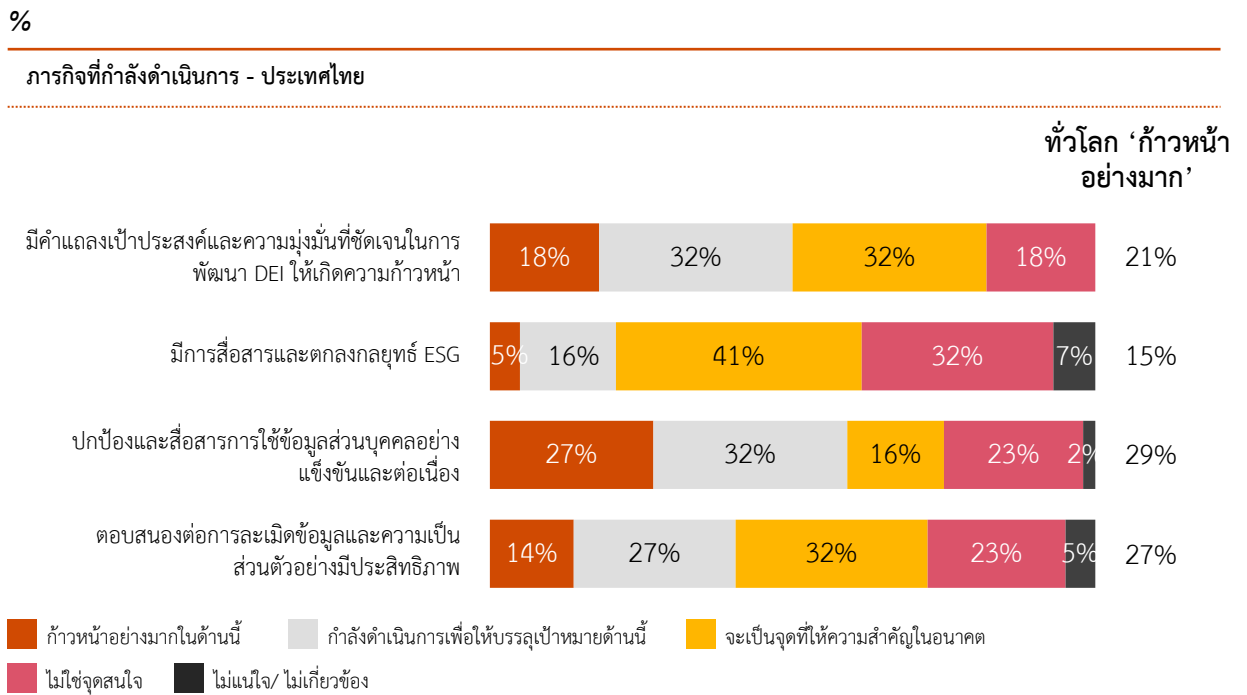
บูรณาการ ESG เพื่อสนับสนุนธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าประสงค์

ในยุคที่ความยั่งยืนกลายเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภคยังนำเรื่องของความยั่งยืนมาเป็นข้อควรพิจารณาเมื่อตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการอีกด้วย ซึ่งจากรายงานผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคเชิงลึกทั่วโลก ประจำปี 2566 ของเราที่ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริโภคจำนวน 9,180 รายใน 25 ประเทศ รวมถึงประเทศไทย พบว่า มากกว่า 70% ของผู้บริโภคทั่วโลกยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารที่มีหลักปฏิบัติด้านจริยธรรม

ในรายงานผลสำรวจฉบับเดือนมิถุนายน 2564 ระบุว่า 76% ของผู้บริโภคชาวไทยต้องการซื้อสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ใช้บรรจุภัณฑ์น้อยลง ขณะที่ 78% ของคนทำงานบ้านเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทที่มีจิตสำนึกและสนับสนุนการปกป้องสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ การปลูกฝังความไว้วางใจเกี่ยวกับความยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการแนวปฏิบัติด้าน ESG เข้ากับธุรกิจผ่านการสื่อสารถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อลูกค้า อย่างไรก็ตาม ธุรกิจครอบครัวไทยที่ตอบสนองสำรวจจำนวนมากยังคงแสดงความสนใจต่อประเด็น ESG อยู่ในระดับต่ำ

รูปที่ 4: ธุรกิจครอบครัวไทยหลายแห่งยอมรับว่า ESG และ DEI ไม่ใช่จุดสนใจ



คำถามที่ 11 ข้อใดต่อไปนี้เป็นอิทธิพลการดำเนินการของบริษัทของคุณได้ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ เหล่านี้?
 ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

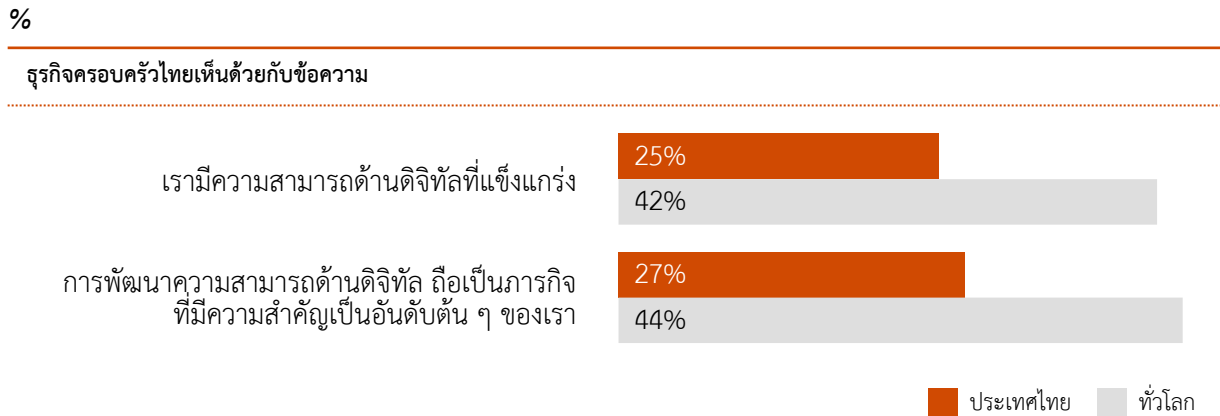
จากผลสำรวจพบว่า มีธุรกิจครอบครัวไทยเพียง 5% เท่านั้นที่เห็นด้วยและมีการสื่อสารเรื่อง ESG ต่ำกว่าทั่วโลกที่ 15% ในขณะที่มีเพียง 18% เท่านั้นที่มีค่าแกลงเป้าประสงค์และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการพัฒนา DEI ให้เกิดความก้าวหน้า สะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ยังขาดความเป็นผู้ดำเนินการผลักดันประเด็นดังกล่าวทั้งสองด้าน

ทั้งนี้ ESG และ DEI มีความสำคัญต่อผู้บริโภคเนื่องจากพวกเขามีจิตสำนึกต่อสังคมเมื่อต้องการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง หรือมีคุณค่าด้านจริยธรรม โดยการมีความมุ่งมั่นด้าน ESG และ DEI ที่ชัดเจนสามารถสร้างมุมมองเชิงบวกซึ่งจะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจกับลูกค้าใหม่ รวมถึงการรักษาความไว้วางใจกับลูกค้าเดิมที่มีอยู่

อย่างไรก็ดี มีเพียง 28% ของธุรกิจครอบครัวไทยเท่านั้นที่สื่อสารเป้าประสงค์ของบริษัทต่อภายนอกอย่างเข้มข้น สูงกว่าธุรกิจครอบครัวทั่วโลกเล็กน้อยที่ 21% นี่ถือเป็นข้อบ่งชี้ที่ชัดเจนว่า ผู้นำธุรกิจครอบครัวควรต้องริบดำเนินการสื่อสารเป้าประสงค์ขององค์กรให้เป็นค้ำประกันสัญญาต่อสาธารณะเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าของพวกเขา

ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 5: ธุรกิจครอบครัวไทยเพียง 25% เท่านั้นที่มีความสามารถด้านดิจิทัลที่แข็งแกร่ง ต่ำกว่าทั่วโลกอย่างมีนัยสำคัญที่ 42%



คำถามที่ 30 คุณเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเพียงใดที่...

คำถามที่ 22 ข้อใดต่อไปนี้ หากมี คือ ทำภารกิจอันดับแรกของบริษัทให้มีความสำคัญในอีกสองปีข้างหน้า

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

ธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแต่งประสบการณ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ธุรกิจครอบครัวไทยเข้าใจถึงความสำคัญของการรับรองครุของตนเองให้เป็นดิจิทัล แต่ยังคงขาดความสามารถด้านดิจิทัลเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ ทั่วโลก

หนึ่งในสี่ของธุรกิจครอบครัวไทยที่ตอบแบบสำรวจกล่าวว่า พวกเขาสนใจในความสามารถด้านดิจิทัลของตน แต่เมื่อพิจารณาถึงลำดับความสำคัญหลักของธุรกิจ มีเพียง 27% ของธุรกิจครอบครัวไทยเท่านั้นที่กล่าวว่า การปรับปรุงความสามารถด้านดิจิทัล ถือเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ต่ำกว่าธุรกิจครอบครัวทั่วโลกที่ 44%

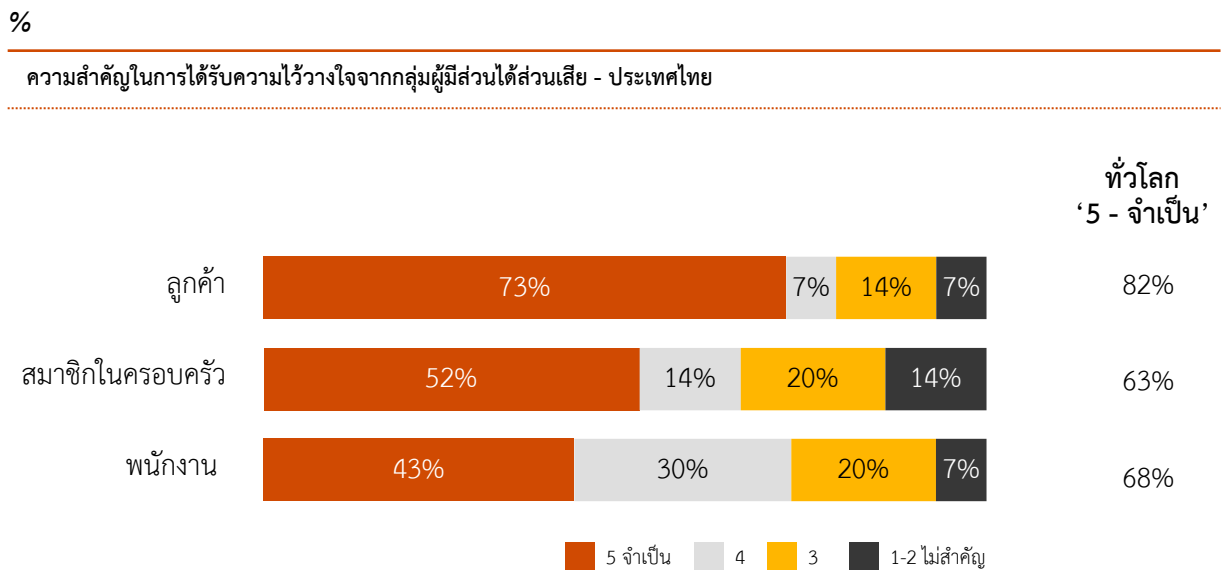
นอกจากนี้ ธรรมชาติของข้อมูล (Digital governance) ก็ยังเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงเห็นได้จาก **รูปที่ 4** ของรายงานที่ระบุว่า 27% ของธุรกิจครอบครัวไทยมีการปกป้องและสื่อสารอย่างเข้มข้นเกี่ยวกับการใช้ข้อมูล ในขณะที่มีเพียง 14% เท่านั้นที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือการละเมิดความเป็นส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งสองตัวเลขอยู่ในระดับต่ำ ใกล้เคียงกับทั่วโลกที่ 29% และ 27%

จาก [รายงานข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือทางดิจิทัล ประจำปี 2566: มุมมองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของ PwC](#) ธุรกิจต่าง ๆ ทั่วทั้งภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและหลักปฏิบัติด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูลอย่างรวดเร็วผ่านการบูรณาการความคิดและประยุกต์ใช้เครื่องมือที่คำนึงถึงความเป็นส่วนตัวเป็นอันดับแรกเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจของลูกค้า ทั้งนี้ ธุรกิจครอบครัวที่มีความมั่นใจในการจัดการข้อมูลและความเป็นส่วนตัวจะสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลได้อย่างราบรื่น และสร้างความไว้วางใจที่แข็งแกร่งกับลูกค้าได้

เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความไว้วางใจ: พนักงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งในการสร้างความไว้วางใจด้วย คือ พนักงาน ธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้รับและเสริมสร้างความไว้วางใจกับพนักงานจะไม่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเช่นกัน ดังนั้น ความเชื่อใจจึงต้องเริ่มขึ้นจากภายในองค์กร

รูปที่ 6: ธุรกิจครอบครัวไทยน้อยกว่าครึ่งกล่าวว่า การได้รับความไว้วางใจจากพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ต่ำกว่าทั่วโลกที่ 68%



คำถามที่ 26. การที่บริษัทของคุณได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไปนี้มีความสำคัญเพียงใด?

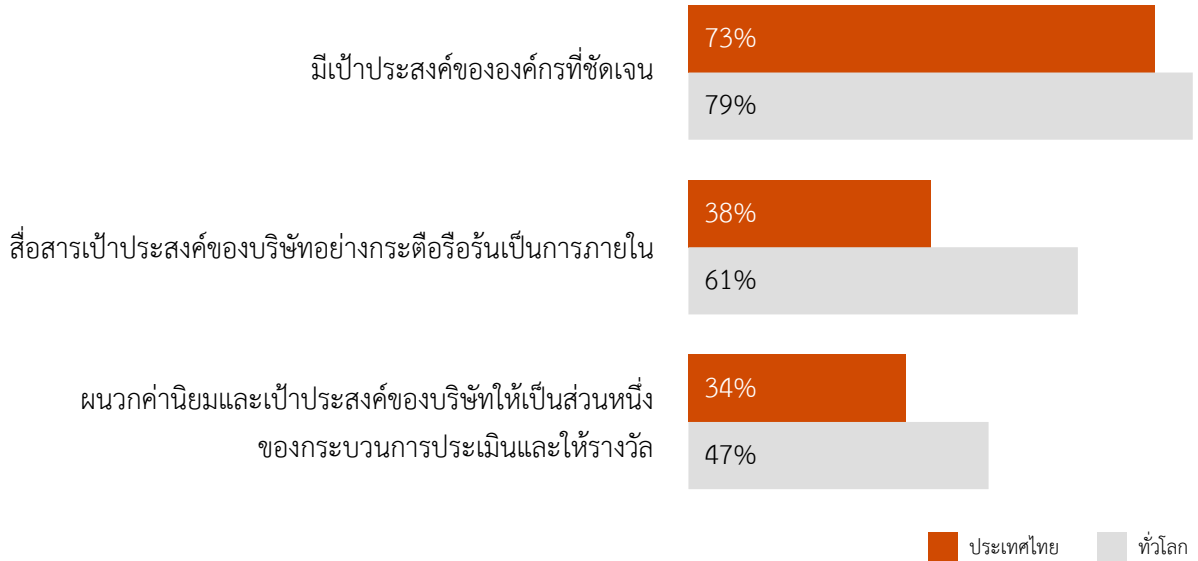
ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

แม้ว่า 53% ของธุรกิจครอบครัวไทยเชื่อว่าพวกเขาได้รับความไว้วางใจอย่างเต็มที่จากพนักงาน แต่มีเพียง 43% เท่านั้นที่รู้สึกว่าการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ ทั่วโลกที่ 68% แม้ว่าตัวเลขจะสะท้อนว่ามีระดับความไว้วางใจที่มั่นคงระหว่างธุรกิจครอบครัวและพนักงาน แต่หากพิจารณาถลึงลงไป ยังมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการอีกมากหากต้องการเสริมสร้างความไว้วางใจกับพนักงาน

รูปที่ 7: น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจครอบครัวไทยสื่อสารเป้าประสงค์ของบริษัทอย่างกระตือรือร้นเป็นการภายใน

%

ข้อความใดเป็นจริงตามเป้าประสงค์บริษัทของคุณ (ในบรรดาธุรกิจครอบครัวที่มีเป้าประสงค์)



คำถามที่ 14 ข้อใดต่อไปนี้เป็นจริงตามเป้าประสงค์ของบริษัทของคุณ?

คำถามที่ 15 การดำเนินการในข้อใดต่อไปนี้ หากมี เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวทำตามเป้าประสงค์และคุณค่าประจำทุกวัน

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องสื่อสารเป้าประสงค์และค่านิยมของบริษัทอย่างกระตือรือร้นเป็นการภายใน หากพวกเขาต้องการรักษาและสร้างความไว้วางใจกับพนักงาน ทั้งนี้ 73% ของธุรกิจครอบครัวไทยอ้างว่า มีเป้าประสงค์ของบริษัทที่ชัดเจน แต่มีเพียง 38% เท่านั้นที่กล่าวว่า พวกเขามีการสื่อสารเป้าประสงค์เป็นการภายในอยู่เป็นประจำ ในขณะที่เดียวกัน มีเพียง 34% ของธุรกิจครอบครัวไทยเท่านั้นที่ผนวกค่านิยมและเป้าประสงค์ของบริษัทให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินและให้รางวัล

นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวไทยควรปรับปรุงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้าน ESG ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่ต้องการความโปร่งใสมากขึ้นในการจัดการกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัท

รายงานผลสำรวจความหวังและความกลัวของแรงงานทั่วโลก ประจำปี 2565 ของ PwC พบว่า 23% ของพนักงานทั่วโลกที่ตอบแบบสำรวจกล่าวว่า บริษัทของตนมีส่วนในการช่วยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และพนักงานต้องการการสนับสนุนเพื่อบูรณาการแนวปฏิบัติด้าน ESG เข้ากับงานของตน สอดคล้องกับตัวเลขของประเทศไทยที่พบจากรายงานผลสำรวจฉบับนี้ที่ระบุว่า มีเพียง 18% ของธุรกิจครอบครัวที่มีบุคคล หรือทีมที่อุทิศตนเพื่อวาระด้าน ESG ซึ่งต่ำกว่าทั่วโลกอย่างมากที่ 43% ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาโครงการริเริ่มด้าน DEI จะช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรผู้มีความสามารถไว้ได้ ในขณะที่พนักงานจะชื่นชมบริษัทที่ส่งเสริมการเป็นสถานประกอบการที่ไม่แบ่งแยกซึ่งพวกเขารู้สึกว่าถูกมองเห็นและมีคุณค่า

นอกจากนี้ การสร้างกลไกสำหรับความรับผิดชอบ ยังมีความสำคัญต่อการรักษาความไว้วางใจ เพราะช่วยให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงภายในองค์กร จากการสำรวจธุรกิจครอบครัวไทยพบว่า น้อยกว่าครึ่ง หรือ 47% มีกระบวนการภายในสำหรับพนักงานในการอุทธรณ์ หรือตั้งคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร น้อยกว่าทั่วโลกเล็กน้อยที่ 57% สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ยังมีช่องว่างในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดกลไกความรับผิดชอบแก่พนักงานธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย



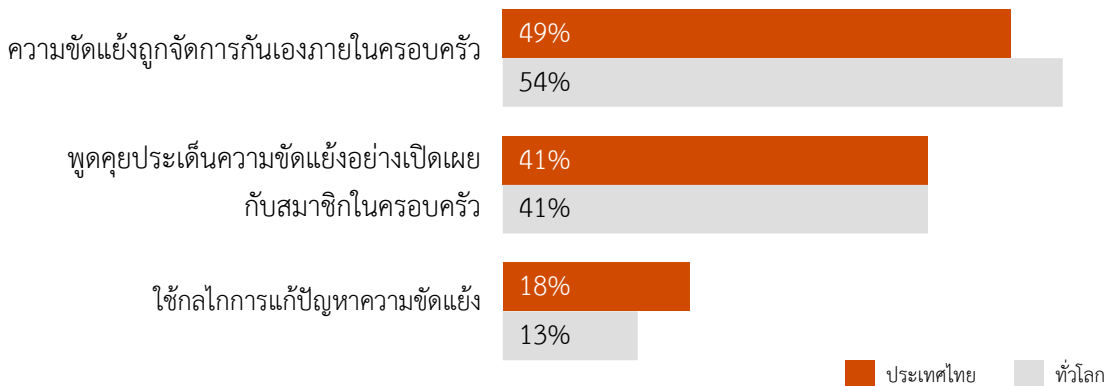
เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความไว้วางใจ: สมาชิกในครอบครัว

รายงานผลสำรวจของเราแสดงให้เห็นว่า 72% ของธุรกิจครอบครัวไทยมีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในครอบครัวในระดับสูง เช่นเดียวกับธุรกิจครอบครัวทั่วโลกที่ 74% อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในครอบครัวมีมุมมองหรือความเชื่อที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน ซึ่งอาจทำลายความไว้วางใจที่ได้สร้างไว้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ผลการสำรวจยังชี้ว่า ธุรกิจครอบครัวไทยมักเลือกที่จะจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นกันเองภายในครอบครัว (49%) และพูดคุยประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย (41%) กับสมาชิกในครอบครัว อย่างไรก็ตาม มีเพียง 18% เท่านั้นที่กล่าวว่า พวกเขาใช้กลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อแก้ไขข้อพิพาทในครอบครัว

รูปที่ 8: ความขัดแย้งส่วนใหญ่ถูกจัดการภายในครอบครัวโดยตรงแทนที่จะใช้กลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในครอบครัวถูกจัดการอย่างไร? (ในบรรดาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความขัดแย้งน้อยครั้ง)



คำถามที่ 32 คุณจะพูดว่าความขัดแย้งในครอบครัวในธุรกิจเป็นสิ่งที่:

คำถามที่ 33 ข้อใดต่อไปนี้เป็น (ถ้ามี) อธิบายว่าความขัดแย้งในครอบครัวถูกจัดการอย่างไรในบริษัทของคุณ?

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

ทั้งนี้ การจัดการกับความขัดแย้งถือเป็นความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อธุรกิจครอบครัวไม่มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่เป็นทางการ ซึ่งนี้รวมถึงข้อตกลงผู้ถือหุ้น ธรรมนูญครอบครัวและโพธิ์ทอคอล และแม้กระทั่งพินัยกรรม รายงานผลสำรวจของเราพบว่า มีเพียง 52% ของผู้นำธุรกิจครอบครัวไทยเท่านั้น ที่มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจนหรือเป็นทางการ โดยการขาดโครงสร้างการกำกับดูแลที่เป็นทางการนี้ อาจนำไปสู่การถูกมองว่าเป็นธุรกิจที่ไม่มีเป้าประสงค์หรือคุณค่าจากสมาชิกในครอบครัว และส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอื่น ๆ ได้

41%

มีค่านิยมและเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันอย่างชัดเจน (ทั่วโลก: 68%)

เมื่อขาดค่านิยมและเป้าประสงค์ของครอบครัว การสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัวก็มักจะย่ำแย่ลงตามไปด้วย ก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับทิศทางของบริษัท

48%

มีความสอดคล้องกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว (ทั่วโลก: 59%)

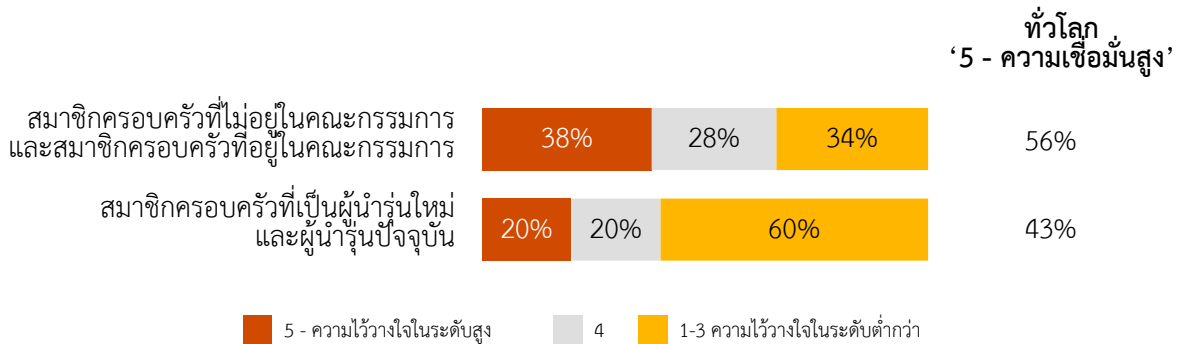
นอกจากนี้ สมาชิกในครอบครัวบางกลุ่มยังไม่ได้รับความไว้วางใจในระดับที่เท่ากัน รายงานผลสำรวจของเราพบว่า สมาชิกในครอบครัวที่เป็นผู้นำรุ่นใหม่ไทย (ส่วนใหญ่ **อายุระหว่าง 21 – 38 ปี**) ได้รับความไว้วางใจต่ำกว่า (20%) เปรียบเทียบกับทั่วโลกที่ 43%

สำหรับผู้นำรุ่นปัจจุบันนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะละทิ้งธุรกิจของพวกเขา ใน **รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ ประจำปี 2565 ฉบับประเทศไทย** พบว่า 57% ของผู้นำรุ่นใหม่ (NextGens) ไม่คิดว่าผู้นำรุ่นปัจจุบันจะเกษียณในเร็ว ๆ นี้ ขณะที่ 43% เชื่อว่าเป็นเรื่องยากที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้นำรุ่นปัจจุบัน ทั้งนี้ การอนุญาตให้สมาชิกในครอบครัวที่อายุน้อยกว่าได้มีส่วนร่วมในการรับบทบาทความเป็นผู้นำจะช่วยเตรียมพวกเขาให้เป็นเจ้าของกิจการที่มีความรับผิดชอบในท้ายที่สุด และทำให้มั่นใจว่าธุรกิจครอบครัวจะอยู่รอดต่อไปได้

รูปที่ 9: สมาชิกในครอบครัวบางกลุ่มได้รับความไว้วางใจในระดับต่ำ

%

ระดับความไว้วางใจระหว่างสมาชิกครอบครัว (1-5) - ประเทศไทย



คำถามที่ 27 คุณจะพูดว่ามีความไว้วางใจแค่ไหนระหว่างสมาชิกครอบครัวที่ไม่ได้อยู่ในคณะกรรมการและสมาชิกในครอบครัวที่อยู่ในคณะกรรมการ?

คำถามที่ 36 คุณจะพูดว่ามีความไว้วางใจแค่ไหนระหว่าง:

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวประจำปี 2566 ของ PwC

การขาดความไว้วางใจสำหรับสมาชิกในครอบครัวบางกลุ่มและบุคคลภายนอกยังสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความหลากหลายของคณะกรรมการบริษัท (Board diversity) รายงานผลสำรวจของเราพบว่า ธุรกิจครอบครัวไทยมากถึง 71% มีสมาชิกในครอบครัวเท่านั้นที่เข้าร่วมในคณะกรรมการของบริษัท หรือคิดเป็นเกือบสองเท่าของธุรกิจครอบครัวทั่วโลกที่ 36% ทั้งนี้ หากองค์ประกอบของคณะกรรมการไม่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้าได้ เนื่องจากไม่มีสมาชิกที่สามารถนำมุมมองใหม่ ๆ มาสู่ตัวธุรกิจ

18%

ไม่มีผู้หญิงในคณะกรรมการของบริษัท
(ทั่วโลก: 31%)

71%

มีแต่สมาชิกครอบครัวในคณะกรรมการ
(ทั่วโลก: 36%)

27%

ไม่มีคณะกรรมการที่อายุต่ำกว่า 40 ปี
(ทั่วโลก: 57%)

23%

ไม่มีคณะกรรมการที่มาจากต่างอุตสาหกรรม
(ทั่วโลก: 26%)

การเปลี่ยนแปลงและความไว้วางใจ: แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ครอบครัว

การจัดการความไว้วางใจโดยใช้แนวทางเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้นำครอบครัวว่าจะลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อลำดับความสำคัญของลูกค้า พนักงาน และสมาชิกในครอบครัวที่มีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันถึงสิ่งที่สร้างและรักษาความไว้วางใจได้อย่างไร

ทั้งนี้ มีหลักสามประการที่ธุรกิจครอบครัวไทยควรดำเนินการเพื่อสร้างความไว้วางใจและนำความยั่งยืนมาสู่ธุรกิจของพวกเขา ดังต่อไปนี้

- 1. นำความชัดเจนมาสู่เป้าประสงค์ ESG และ DEI** ผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารด้าน ESG ที่ชัดเจน โดยระบุประเด็นสำคัญ ๆ และนำความรับผิดชอบมาสู่สาธารณชน ซึ่งหมายถึงการสื่อสารและการรายงานต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับเป้าหมายด้าน ESG และ DEI ของบริษัท ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอื่น ๆ เกิดความเชื่อมั่นและมีส่วนร่วมกับเป้าประสงค์ของบริษัท
- 2. เพิ่มพลังเสียงในองค์กร** พนักงานที่มีอำนาจการตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะนำมามุมมองที่มีความหมายและสดใหม่มาสู่ตัวธุรกิจ โดยสามารถนำเป้าประสงค์ของบริษัทมาประยุกต์ใช้กับงานของพวกเขาได้ ดังนั้น ผู้นำธุรกิจครอบครัวควรต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ จัดตั้งระบบภายในที่ช่วยให้พนักงานสามารถตั้งคำถามกับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และสร้างสถานประกอบการที่ให้ความเท่าเทียมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ทั้งนี้ สมาชิกในครอบครัวควรอนุญาตให้ผู้นำรุ่นใหม่ได้รับบทบาทการเป็นผู้นำ เพื่อให้พวกเขาสามารถใช้ทักษะการจัดการและเตรียมตัวสำหรับบทบาทในอนาคต
- 3. ยกกระดับทักษะความสามารถด้านดิจิทัล** การยกระดับทักษะความสามารถด้านดิจิทัล ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัวเพื่อให้มั่นใจว่ามรดกของพวกเขาจะยังคงอยู่ต่อไป ซึ่งหมายความว่าพวกเขาต้องเข้าใจข้อมูลและการจัดการความเป็นส่วนตัว ซึ่งจะทำให้ธุรกิจครอบครัวได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าในการจัดการข้อมูลของพวกเขา ในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมด้านข้อมูลและการยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของพนักงานและสมาชิกในครอบครัว จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะเดียวกันก็มีความระมัดระวังในการใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของครอบครัว

ทั้งนี้ ไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว แต่ข้อความสำคัญของรายงานฉบับนี้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ธุรกิจครอบครัวไทยจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและชัดเจน การเพิ่มพลังเสียงในองค์กร และการสานต่อเส้นทางการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลกับลูกค้า พนักงาน และสมาชิกในครอบครัว

เกี่ยวกับรายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัว

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัว เป็นรายงานผลสำรวจที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของธุรกิจครอบครัวที่มีต่อประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ เราสำรวจผู้บริหารธุรกิจครอบครัวจำนวนทั้งสิ้น 2,043 รายจาก 82 ประเทศและอาณาเขต รวมถึงผู้ตอบแบบสำรวจจากประเทศไทยจำนวน 44 ราย



ธุรกิจครอบครัวทั่วโลกจำนวน
2,043 รายร่วมตอบแบบ
สำรวจ (ประเทศไทย: 44 ราย)



ทำการสำรวจระหว่าง
วันที่ 20 ตุลาคม 2565 ถึง
วันที่ 22 มกราคม 2566

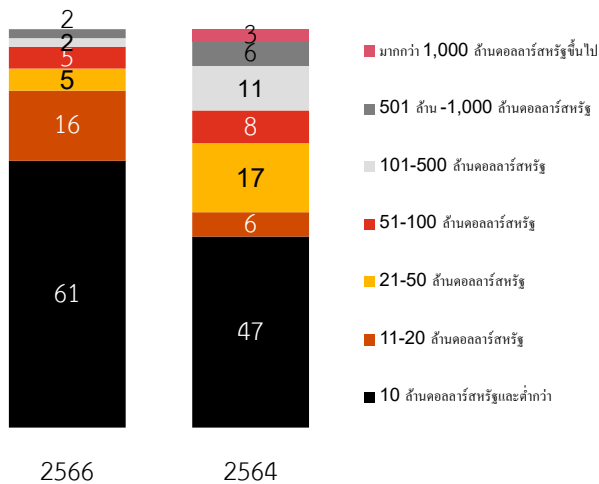


ครอบคลุม **82** ประเทศ
และอาณาเขต

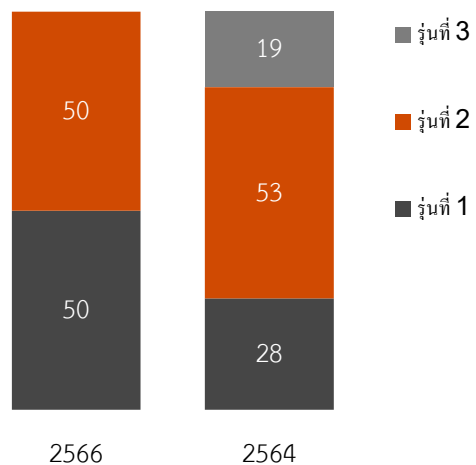
ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไทยที่ตอบแบบสำรวจ

%

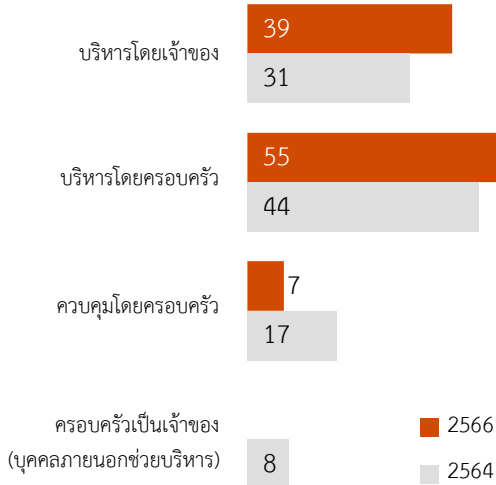
รายได้ (ยอดขาย) (ดอลลาร์สหรัฐ)



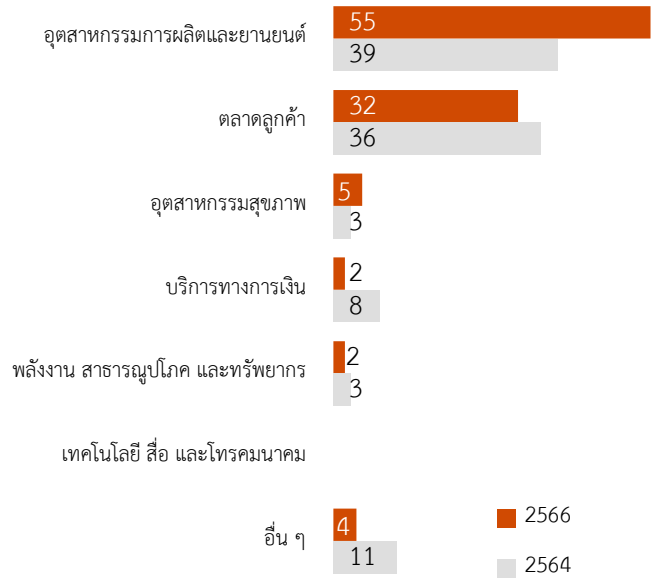
ผู้ถือหุ้นรายใหญ่



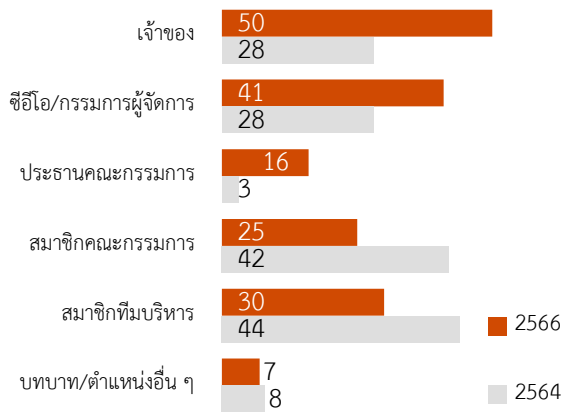
บทบาทของครอบครัวในธุรกิจ



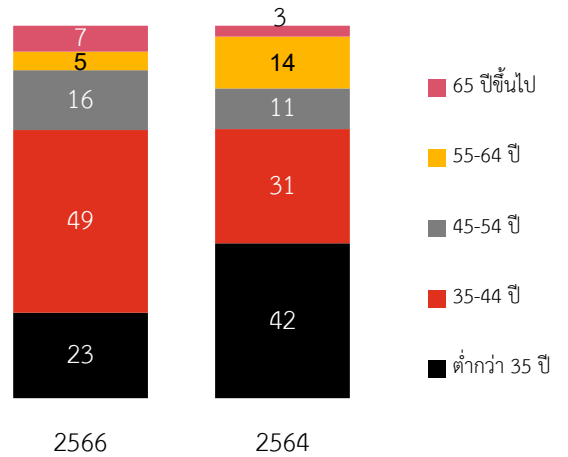
กลุ่มธุรกิจ



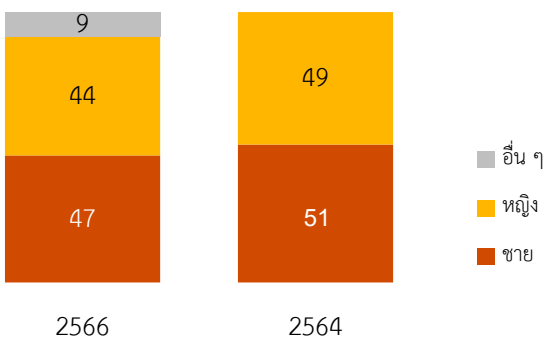
บทบาท/ตำแหน่งปัจจุบัน



อายุ



เพศ



ติดต่อเรา



ไพบูล ตันกุล

หัวหน้ากลุ่มลูกค้าธุรกิจครอบครัว
และหุ้นส่วนสายงานตรวจสอบบัญชี
บริษัท PwC ประเทศไทย
อีเมล: paiboon.tunkoon@pwc.com

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 11 ฉบับประเทศไทย
www.pwc.com/th



© 2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the Thailand member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.