



Northwestern | Kellogg
School of Management

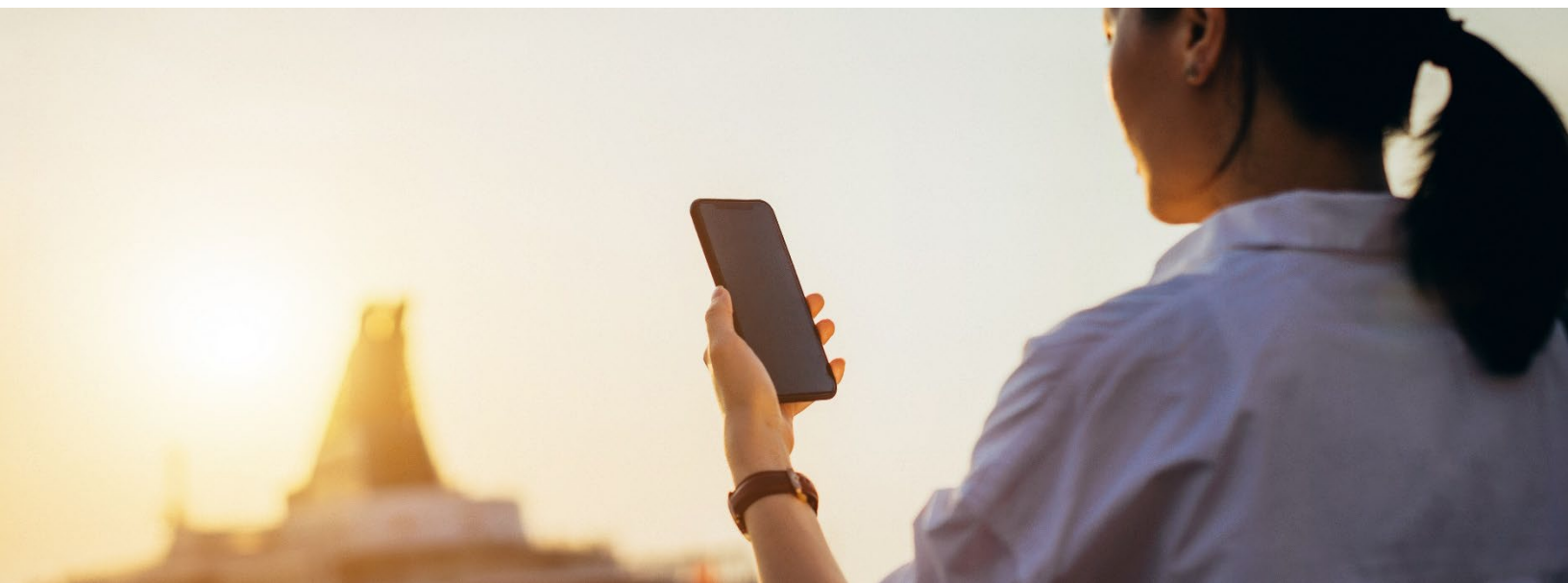
รายงานผลสำรวจ ธุรกิจรอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 12 ฉบับประเทศไทย



รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ครั้งที่ 12 ฉบับประเทศไทย

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจครอบครัวไทยกำลังยืนอยู่ท่ามกลางกระแสเมกะเทรนด์ที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ตั้งแต่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่พลิกโฉมระบบการทำงาน ไปจนถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ท้าทายความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งทุกสถานการณ์ล้วนเชื่อมโยงกับความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจครอบครัวจึงต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อช่วงชิงโอกาสใหม่ ๆ ท่ามกลางความท้าทายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยง

งานวิจัย ‘Value in motion’ ของ PwC ได้สะท้อนให้เห็นว่า เมกะเทรนด์เหล่านี้กำลังขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมสู่ ‘โดเมนแห่งการเติบโต’ ซึ่งไม่ใช่แค่การปรับตัวแบบเดิม แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศธุรกิจใหม่ในทศวรรษหน้า โดยความเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวไทยต้องเผชิญกับสองทางเลือกสำคัญ นั่นคือ การรักษามรดกและเอกลักษณ์ดั้งเดิม หรือการเปิดรับนวัตกรรมและความคล่องตัวเพื่อสร้างการเติบโตในระยะยาว ข้อมูลล่าสุดของเราสะท้อนถึงความพยายามในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป้าหมายธุรกิจ การลงทุน และโครงสร้างองค์กร เพื่อก้าวสู่ยุคใหม่อย่างมั่นใจ



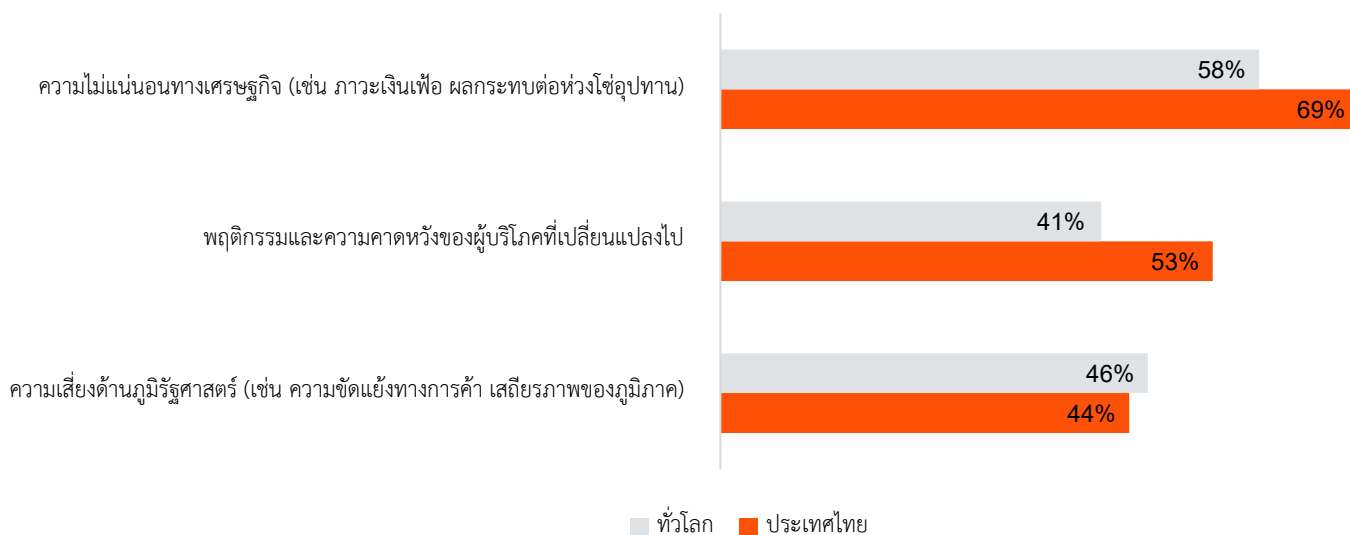
แรงกดดันด้าน การเติบโต

ผลสำรวจธุรกิจครอบครัวไทยฉบับล่าสุด เผยให้เห็นภาพที่น่าสนใจต่อกระแสโลก โดย 69% ของผู้นำธุรกิจครอบครัวไทย ต่างเห็นพ้องว่า ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจในปีที่ผ่านมาได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องฝ่าฟันมากที่สุด ตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคที่มีอิทธิพลถึง 53% รวมไปถึงความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นสงครามการค้า หรือความไม่มั่นคงในแต่ละภูมิภาค ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจถึง 44%

เมื่อมองลึกลงไป เราพบว่ายังมีความท้าทายอื่น ๆ ที่รออยู่เบื้องหน้า ไม่ว่าจะเป็นการเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและแรงกดดันจากตลาด (67%) การพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (56%) หรือแม้แต่การรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว (42%)

สามเมกะเทรนด์ระดับโลกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมากที่สุดในปีที่ผ่านมา

คำถาม: แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกใดต่อไปนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวของคุณมากที่สุด ในช่วงปีที่ผ่านมา?



ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ฉบับประเทศไทยของ PwC

ผลกระทบจากเมกะเทรนด์เหล่านี้ ยังปรากฏในข้อมูลยอดขายของปีที่ผ่านมา โดยมีธุรกิจครอบครัวไทยเพียง 44% ที่มียอดขายเติบโต ลดลงจาก 59% เมื่อสองปีก่อน ขณะเดียวกัน มีเพียง 22% ที่สามารถสร้างการเติบโตของยอดขายเป็นตัวเลขสองหลัก ลดลงจาก 30% เมื่อปี 2566 ตามผลการสำรวจล่าสุด

ในปีที่ผ่านมา มีเพียง **22%**
ของธุรกิจครอบครัวไทยที่สามารถสร้างการเติบโตของยอดขายเป็นตัวเลขสองหลัก

การปรับตัวให้ทัน การเปลี่ยนแปลง

เพื่อรับมือกับแรงกดดันรอบด้านที่ถาโถมเข้ามาอย่างไม่หยุดยั้ง หลายธุรกิจได้หันมาปรับกลยุทธ์จากการมุ่งเติบโตแบบก้าวกระโดดสู่ ‘การเติบโตที่เน้นความมั่นคง’ เป็นหลัก ทว่าเส้นทางนี้ยังเต็มไปด้วยกลืนอายุและแนวทางแบบอนุรักษ์นิยมที่ฝังลึกอยู่ในดีเอ็นเอของธุรกิจครอบครัวไทย สังเกตได้จากผลสำรวจที่พบว่า มีเพียง 11% ของธุรกิจที่กล้าทะยานสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ซึ่งรวมถึงการกล้าที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารแบบใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอน และที่น่าจับตามองคือ ยังไม่มีธุรกิจครอบครัวไทยรายใดกล้ากระโจนเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับพลิกโฉมเต็มรูปแบบ (ขณะที่ทั่วโลกมี 3% ที่กล้าเสี่ยง) สะท้อนถึงความระมัดระวังโดยธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวไทย ที่อาจเป็นทั้งจุดแข็งในยามวิกฤตและข้อจำกัดในการคว้าโอกาสใหม่ในเวลาพร้อมกัน

เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ตลาดที่หยุดนิ่ง หรือการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในอุตสาหกรรม ธุรกิจครอบครัวไทยเลือกปรับกลยุทธ์อย่างระมัดระวัง โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปและยังคงยึดมั่นกับรูปแบบการบริหารที่คุ้นเคย เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กรในระยะสั้น ขณะเดียวกันมีธุรกิจบางส่วนที่เริ่มทดลองนำแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในบางด้าน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่กล้าสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจังหรือปรับเปลี่ยนองค์กรในระดับโครงสร้าง สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่รอบคอบและอนุรักษ์นิยมซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์สำคัญของธุรกิจครอบครัวไทย

การตอบสนองของธุรกิจครอบครัวไทยต่อภาวะชะงักงันของตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในอุตสาหกรรม

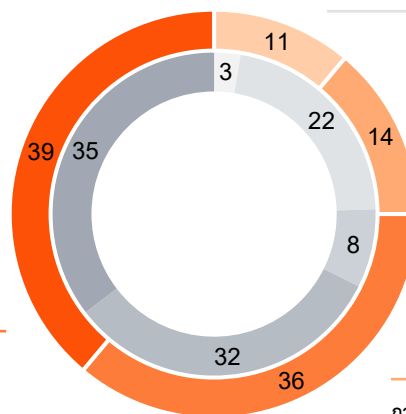
คำถาม: ในช่วงที่เกิดความผันผวนของตลาดหรือมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในอุตสาหกรรม ธุรกิจครอบครัวของคุณมักจะตอบสนองอย่างไรในแง่ของแนวทางการบริหารจัดการ?

39%

ของธุรกิจครอบครัวไทย เลือกใช้แนวทางที่ระมัดระวัง โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงทีละน้อยและค่อยเป็นค่อยไป ขณะเดียวกันยังคงยึดมั่นกับรูปแบบการบริหารและกระบวนการตัดสินใจที่คุ้นเคย เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 35%

แนวทางที่รอบคอบ
ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย เน้นการรักษาความคุ้นเคยและเสถียรภาพของธุรกิจเป็นหลัก

การทดลองแบบเลือกสรร
ทดสอบแนวทางการบริหารใหม่ในบางด้าน ขณะเดียวกันยังคงรักษาความมั่นคงในส่วนสำคัญอื่น ๆ



การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เต็มรูปแบบ
ผลักดันการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทั้งในส่วนของวิธีการนำและการบริหารจัดการเพื่อพลิกโฉมธุรกิจสู่อนาคต

การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างจริงจัง
ทบทวนกลยุทธ์และนำแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ พร้อมเปิดรับการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงได้

การยึดมั่นอย่างลึกซึ้ง
ใช้กลยุทธ์แบบเดิมอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงและการปกป้องการดำเนินงานของธุรกิจหลัก

■ ทั่วโลก ■ ประเทศไทย

หมายเหตุ: ตัวเลขทั้งหมดที่แสดงในแผนภูมิวงแหวนเป็นเปอร์เซ็นต์

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ฉบับประเทศไทยของ PwC

ความคล่องตัว ในการปรับตัว

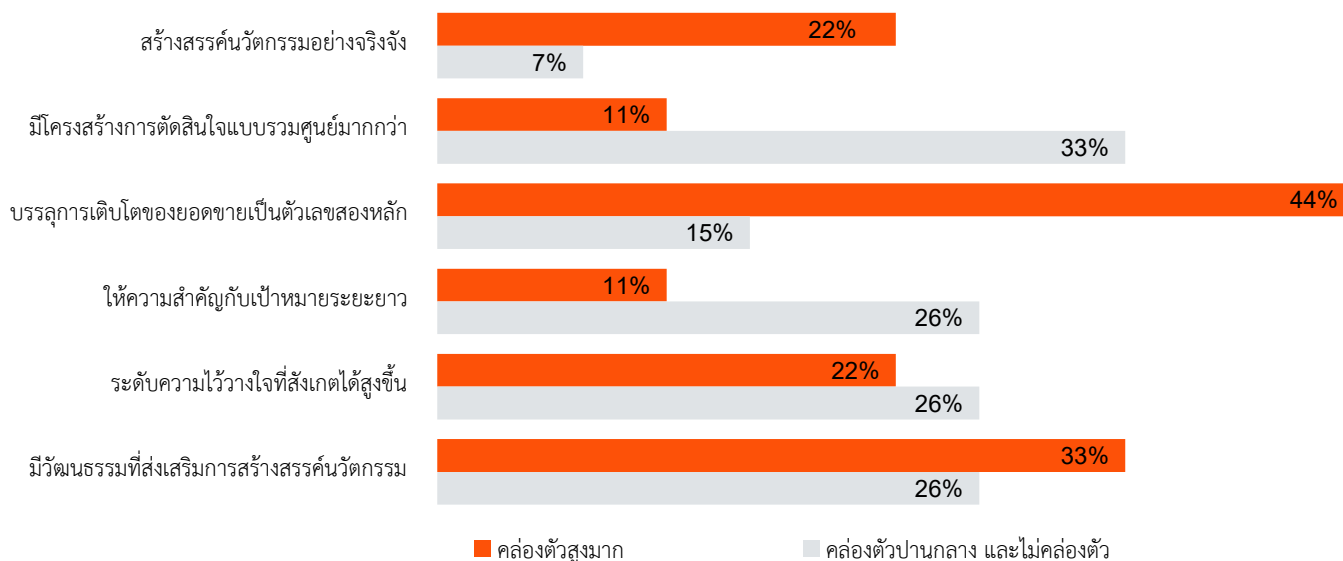
ธุรกิจครอบครัวที่สามารถก้าวสู่ความสำเร็จได้อย่างโดดเด่น จำเป็นต้องกล้าข้ามขีดจำกัดและรูปแบบเดิม ๆ โดยเลือกปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานในหลากหลายมิติ เพื่อเสริมสร้างข้อได้เปรียบเชิงโครงสร้าง เช่น การมีสถานะเป็นเจ้าของโดยเอกชนซึ่งช่วยให้ธุรกิจมีอิสระในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน และการกระจายอำนาจให้ผู้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างคล่องตัวและเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำพาธุรกิจครอบครัวให้สามารถคว้าโอกาสใหม่ ๆ และรับมือกับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ

25%

ของธุรกิจครอบครัวไทยกล่าวว่า ธุรกิจของตนมีความคล่องตัว สามารถหมุนเปลี่ยน ทนต่อสถานการณ์และปรับกลยุทธ์ได้อย่างว่องไว (เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 34%)

จากผลสำรวจล่าสุด ปรากฏภาพชัดเจนว่าธุรกิจครอบครัวไทยกลุ่ม ‘คล่องตัวสูง’ ไม่ได้เพียงแค่อ้อยู่เหนือกระแสการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้กลายเป็นโอกาสทองได้อย่างแท้จริง โดย 44% ของธุรกิจกลุ่มนี้ประสบความสำเร็จในการสร้างยอดขายเติบโตเป็นเลขสองหลักในปีที่ผ่านมา

ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ในแต่ละแง่มุมของธุรกิจครอบครัวไทย



ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ฉบับประเทศไทยของ PwC

การลงทุนเพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาว

โดยทั่วไปแล้ว ธุรกิจครอบครัวมักถูกมองว่าเป็นผู้เล่นที่เล่นเกมอย่างใจเย็น เน้นการลงทุนที่ไม่เร่งรีบและมีความมุ่งมั่นในการสร้างรากฐานที่มั่นคงระยะยาว แต่ในโลกธุรกิจยุคใหม่ที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะยาวกับแรงกดดันเรื่องผลกำไรระยะสั้น กลายเป็นเกมชิงไหวชิงพริบที่ท้าทายไม่น้อยสำหรับธุรกิจครอบครัวไทย

44% ของธุรกิจครอบครัวไทย สามารถสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะยาว ผลตอบแทนระยะสั้น และผลกำไร (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 51%)

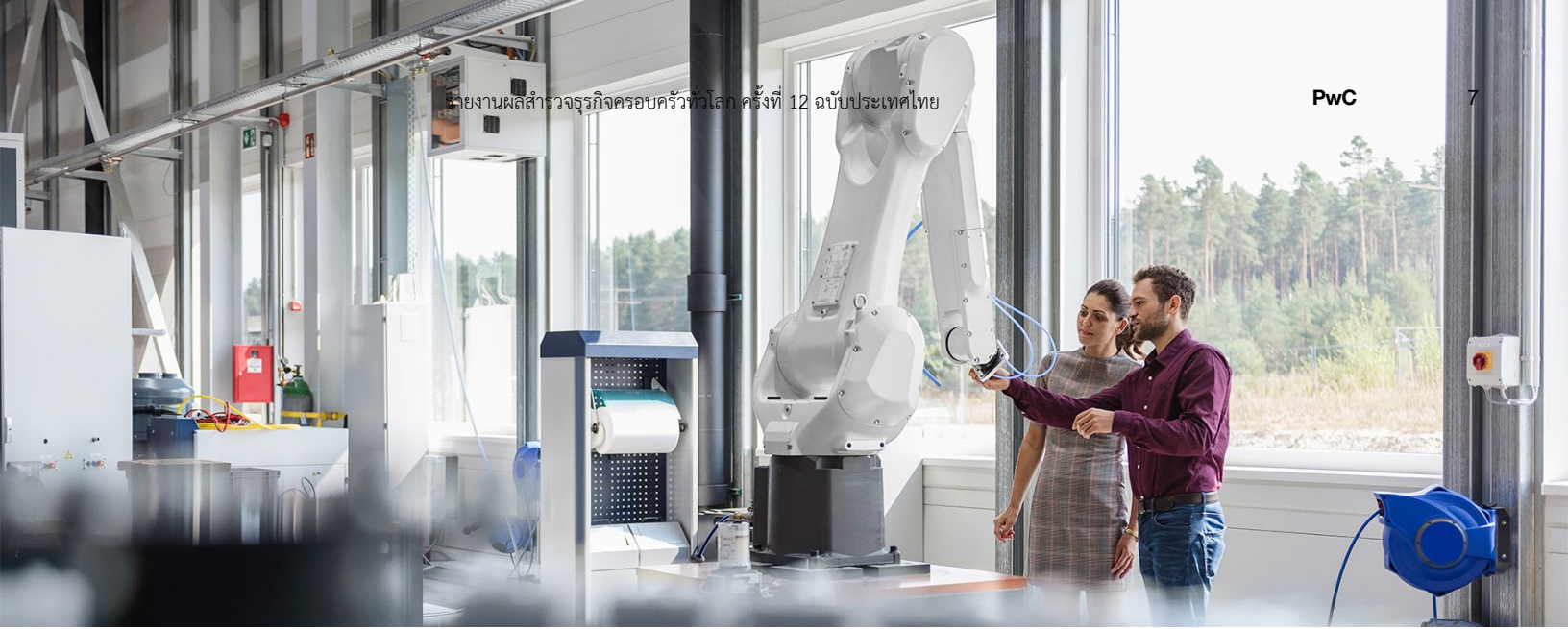
ผลสำรวจระบุว่า 22% ของธุรกิจครอบครัวไทย ยอมรับว่าพวกเขาให้ความสำคัญกับผลตอบแทนและกำไรในระยะสั้น มากกว่าความยั่งยืนและการเติบโตในระยะยาว ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 12% ในขณะเดียวกัน 25% ของผู้ประกอบการไทย ยอมแลกผลกำไรระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ (เทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 34%) โดยแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวไทยยังให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าองค์กรในประเทศอื่น ๆ



ในด้านการลงทุนนั้น ธุรกิจครอบครัวไทยยังคงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกเมื่อพูดถึงการรักษาสมดุลระหว่างผลตอบแทนในระยะสั้นและความยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้ 39% ต้องการรักษาสมดุลระหว่างผลตอบแทนในระยะสั้นและความยั่งยืนในระยะยาว ในขณะที่ค่าเฉลี่ยทั่วโลกอยู่ที่ระดับ 50% ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยยังมีช่องว่างในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การลงทุน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากขึ้น





AI ปัจจัยขับเคลื่อน การเติบโตที่สำคัญ



ในปัจจุบัน เทคโนโลยี AI กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ สำหรับการเติบโตทางธุรกิจทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ธุรกิจครอบครัวไทยโดยรวมยังคงขาดความตื่นตัวและการตระหนักรู้ต่อกระแสเมกะเทรนด์นี้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากผลสำรวจล่าสุดที่บ่งชี้ถึงช่องว่างด้านการนำเทคโนโลยี AI มาใช้

มีเพียง

3%

ระบุว่า การได้ทดลองใช้ AI หรือ GenAI เป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 61%)

36%

มองว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการเติบโตขององค์กร (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 65%)

33%

เชื่อว่า การเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติจะเพิ่มโอกาสในการเติบโต (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 64%)

61%

มีแผนที่จะยกระดับการเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการธุรกิจครอบครัวในอีกห้าปีข้างหน้า (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 78%)

มีเพียง

22%

เท่านั้น ที่ลงทุนเพื่อเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ดิจิทัลและนำ AI มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 39%)

44%

เลือกใช้วิธีรอดูสถานการณ์ก่อนตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ โดยเน้นการสังเกตแนวโน้มและเดินตามรอยผู้นำในอุตสาหกรรม แทนที่จะเป็นผู้ริเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ด้วยตัวเอง (สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 24%)

ชื่อเสียงและความไว้วางใจ

ชื่อเสียงเปรียบเสมือนภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัทที่สาธารณชนรับรู้ผ่านประวัติการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ การยึดถือค่านิยมองค์กร และแนวทางปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ โดยชื่อเสียงที่ดีส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจ เพราะการสร้างแบรนด์และชื่อเสียงที่แข็งแกร่งในนามครอบครัวจะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ ลูกค้ายุคใหม่ และคู่ค้าระดับแนวหน้า อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืน

การรักษาชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัว มีความสำคัญอย่างยิ่งในสายตาของผู้นำธุรกิจครอบครัวไทย

คำถาม: การรักษาชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัว มีความสำคัญต่อคุณมากเพียงใด?



■ สำคัญมาก ■ สำคัญปานกลางถึงเล็กน้อย

สำหรับธุรกิจครอบครัว การรักษาชื่อเสียงถือเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลธุรกิจ เนื่องจากชื่อเสียงเปรียบเสมือนสินทรัพย์และส่งผลต่อการเติบโต

ผลสำรวจระบุว่า 78% ของธุรกิจครอบครัวไทยเห็นว่าการปกป้องธุรกิจมีความสำคัญไม่แพ้การรักษาธุรกิจให้ดำเนินอยู่ต่อไป (สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 69%)

ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ฉบับประเทศไทยของ PwC

นอกจากชื่อเสียงแล้ว ความไว้วางใจถือเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างมั่นคง หากองค์กรขาดความไว้วางใจ ไม่เพียงแต่จะกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว แต่ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจอีกด้วย ดังนั้น การสร้างและรักษาความไว้วางใจระหว่างสมาชิกครอบครัว ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากปล่อยให้ความไว้วางใจสั่นคลอน อาจนำมาซึ่งผลเสียที่ยากจะเยียวยาในระยะยาว

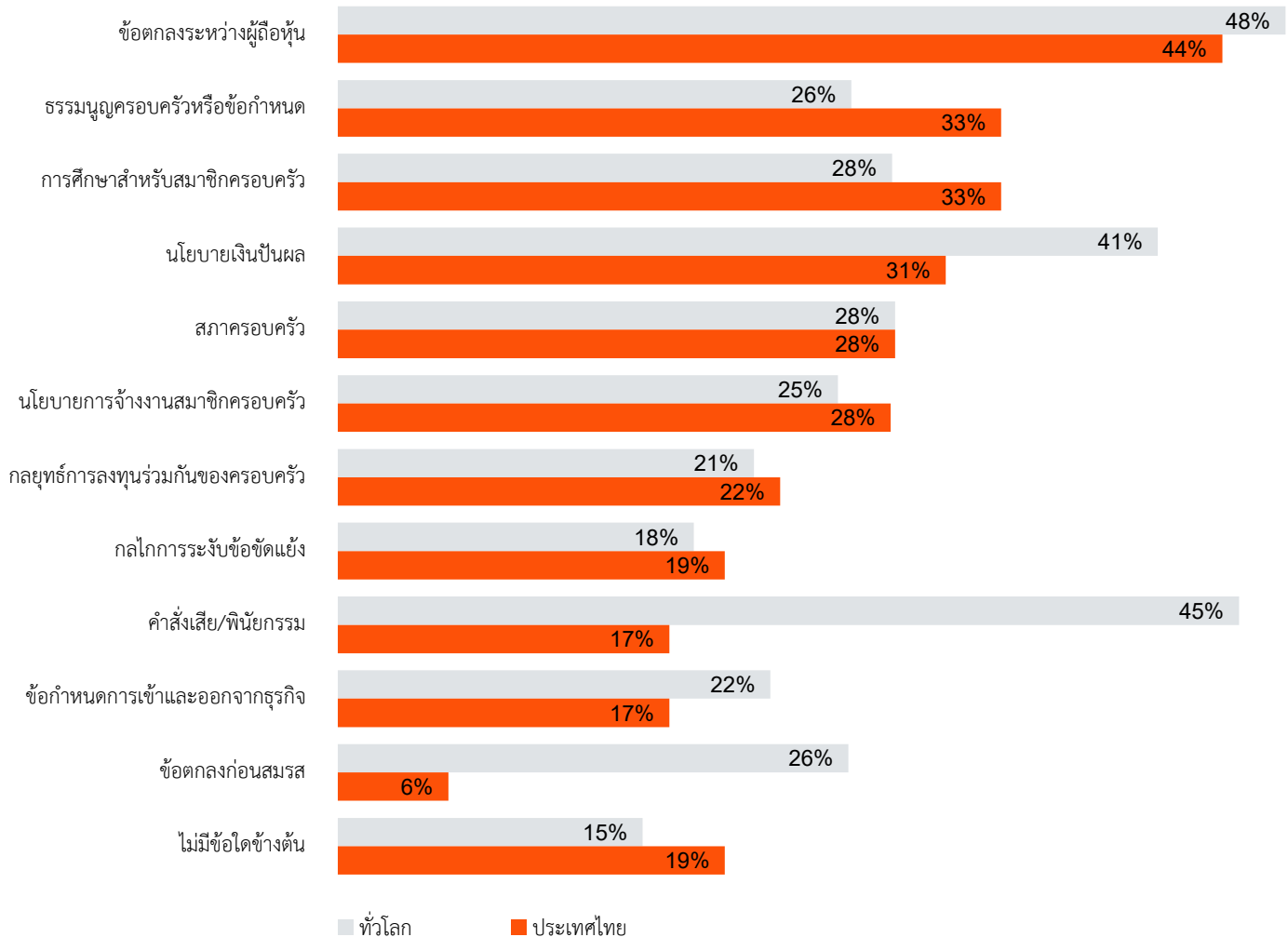
สำหรับธุรกิจครอบครัว การสร้างความไว้วางใจภายในวงศ์ญาติเป็นจุดตั้งต้นที่สำคัญยิ่ง โดยต้องอาศัยความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และการสร้างหลักปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวนโยบาย บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจชี้ว่าผู้นำธุรกิจครอบครัวไทยถึง 47% พบกับความขัดแย้งภายในครอบครัวที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 38% สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการความสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจที่มั่นคงในระยะยาว

44%

ระบุว่า ธุรกิจครอบครัวของตนได้รับ ความไว้วางใจและมีชื่อเสียงในสายตาของลูกค้า พนักงาน และคู่ค้าสูงกว่าบริษัททั่วไปที่มีใช้ธุรกิจครอบครัว (เทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 74%)

นโยบายและการกำกับดูแลกิจการของธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบัน

คำถาม: จากนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติต่อไปนี้ ธุรกิจของคุณได้มีการจัดทำและนำข้อใดมาใช้บ้างในปัจจุบัน (หากมี)?



ที่มา: รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ฉบับประเทศไทยของ PwC



สรุปประเด็นสำคัญ สำหรับธุรกิจครอบครัว ไทย: พลิกความ ซับซ้อนให้เป็นแต้มต่อ เหนือคู่แข่ง

01

กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความ แตกต่างอย่างยั่งยืน

ธุรกิจครอบครัวที่มีเป้าประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทั้งในด้านนวัตกรรม การเติบโต และการได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ในบริบทของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมของครอบครัว ผู้นำธุรกิจควรจัดทำคำแถลงพันธกิจอย่างเป็นรูปธรรม และผนวกกรรมไว้ในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานที่โปร่งใสและชัดเจนนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างสมาชิกครอบครัวต่างรุ่น ส่งเสริมการปรับตัวและการฟื้นตัวเมื่อเผชิญกับความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งยังช่วยให้ธุรกิจคงไว้ซึ่งจุดยืนและเอกลักษณ์ที่แตกต่างในตลาดอย่างมั่นคง

02

เสริมสร้างความคล่องตัวทางโครงสร้างเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน

ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จมักออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างยืดหยุ่น โดยเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วผ่านระบบบริหารจัดการแบบรวมศูนย์และลำดับขั้นที่ไม่ยุ่งยาก ซึ่งช่วยให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับธุรกิจครอบครัวไทย การเสริมสร้างความคล่องตัวสามารถทำได้โดยการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการตัดสินใจ ปรับปรุงระบบกำกับดูแลให้มีความโปร่งใส รวมถึงกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นกับผู้บริหารให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน นอกจากนี้ การทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและพร้อมรับมือกับทุกความท้าทายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้

03

ลงทุนเพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาว

ธุรกิจครอบครัวไทยควรให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยไม่เพียงแต่เน้นการนำกำไรกลับมาลงทุนในนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเท่านั้น แต่ควรขยายไปสู่โครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผลสำรวจชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่มีวิสัยทัศน์การลงทุนระยะยาวมักมีความมั่นคง พร้อมรับมือกับความท้าทาย และสามารถเติบโตขยายธุรกิจได้อย่างแข็งแกร่ง ดังนั้น การลงทุนควรสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าของผู้นำธุรกิจครอบครัวแต่ละรุ่น ไม่ว่าจะเป็นการขยายฐานธุรกิจหลัก การพัฒนาศักยภาพผู้นำรุ่นใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีอย่าง GenAI และโซลูชันด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตอย่างแท้จริง

04

ชื่อเสียงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเติบโต เชิงกลยุทธ์

ชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัวไทยไม่ใช่เพียงสิ่งที่สืบทอดกันมา แต่เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรดำเนินอย่างต่อเนื่องและมีวิสัยทัศน์ โดยเน้นการสื่อสารผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน รวมถึงการสร้าง ความไว้วางใจผ่านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่น การนำเสนอเรื่องราวความสำเร็จ ค่านิยม และบทบาทที่ธุรกิจครอบครัวมีต่อสังคมจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับทุกภาคส่วน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้พนักงานและสมาชิกครอบครัวรุ่นใหม่มีความภาคภูมิใจในแบรนด์ พร้อมทั้งเติมเต็มทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นตัวแทนแบรนด์ที่แท้จริง โดยเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างการรับรู้และขยายฐานลูกค้าในยุคปัจจุบัน

ติดต่อเรา



อมรรัตน์ เพิ่มพูนวัฒนาสุข

หัวหน้าสายงานธุรกิจครอบครัว

และหุ้นส่วนสายงานตรวจสอบบัญชี บริษัท PwC ประเทศไทย

amornrat.pearmpoonvatanasuk@pwc.com

เกี่ยวกับรายงาน

รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ประจำปี 2568 ของ PwC เป็นการศึกษาตลาดธุรกิจครอบครัวระหว่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของผู้นำธุรกิจครอบครัวต่อบริษัทและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การสำรวจครั้งนี้จัดทำร่วมกับ John L. Ward Center for Family Enterprises แห่ง Northwestern University ในนามของ Kellogg School of Management โดยดำเนินการสัมภาษณ์ออนไลน์ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวจำนวนทั้งสิ้น 1,325 ราย ใน 62 ประเทศและอาณาเขต รวมทั้งผู้บริหาร 36 รายจากประเทศไทย ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 17 มิถุนายน 2568

สำหรับธุรกิจครอบครัวไทยที่ตอบแบบสอบถามมีตั้งแต่รายได้ต่ำกว่า 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31%) ไปจนถึงหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐ (6%) โดยกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก คือ การผลิตและยานยนต์ (28%) และสินค้าอุปโภคบริโภค (28%) ส่วนที่เหลืออยู่ในกลุ่มบริการทางการเงิน เทคโนโลยี การดูแลสุขภาพ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ

ผู้เขียนนำ



พลอย เทน เคท

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและการสื่อสาร บริษัท PwC ประเทศไทย

ploy.ten.kate@pwc.com



ปิยะณัฐ สวานอภัย

ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายการตลาดและการสื่อสาร บริษัท PwC ประเทศไทย

piyanat.suanapai@pwc.com