

Interdisciplinary Journal of administrative and business
Received: 27 May 2026

Revised: 26 June 2026

Original Article
Accepted: 13 August 2026

การรับมือกับความผันผวนเชิงโครงสร้าง: ความท้าทายและกลยุทธ์การปรับตัวสำหรับธุรกิจครอบครัวไทย

Navigating Structural Volatility: Challenges and Adaptation Strategies for Thai Family Businesses

น.ส.สุภา เลิศดำรงค์¹

Miss. Supha Lertdamrong

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายและกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยภายใต้บริบทความผันผวนเชิงโครงสร้าง ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยีดิจิทัล ภูมิรัฐศาสตร์ และความไม่แน่นอนของห่วงโซ่อุปทาน ความผันผวนดังกล่าวมิได้เป็นเพียงความผันผวนเชิงวัฏจักรในระยะสั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือเป็น “กระดุกสนหลัง” ของเศรษฐกิจไทยทั้งในด้านการจ้างงานและการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ บทความนี้ใช้การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการร่วมกับการวิเคราะห์เชิงแนวคิด เพื่ออธิบายลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัว ความเปราะบางเชิงโครงสร้าง และกลไกการปรับตัวภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และการบริหาร เป็นทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะในประเด็นการสืบทอดกิจการ ความขัดแย้งภายในองค์กร และการตัดสินใจที่พึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ การวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวพบว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่สามารถรับมือกับความผันผวนเชิงโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักให้ความสำคัญกับการยกระดับโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นมืออาชีพ การแยกบทบาทระหว่างครอบครัวกับองค์กร การลงทุนในนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล รวมถึงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์และคุณค่าดั้งเดิมขององค์กร ในเชิงนโยบาย บทความเสนอว่าการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยจำเป็นต้องอาศัยกรอบนโยบายสาธารณะและสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันที่เข้าใจความซับซ้อนของธุรกิจครอบครัวอย่างแท้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวในระยะยาว ภายใต้โลกเศรษฐกิจที่มีความผันผวนเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง

¹ นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar,Thailand

Corresponding author, e-mail: suphalertdamrong@gmail.com

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว, ความผันผวนเชิงโครงสร้าง, การปรับตัวขององค์กร, ธรรมาภิบาล, เศรษฐกิจไทย

Abstract

This article examines the challenges and adaptation strategies of Thai family businesses under conditions of structural volatility arising from global economic shifts, digital transformation, geopolitical tensions, and supply chain disruptions. Such volatility is not merely cyclical in nature but represents profound structural change that significantly affects business models, competitiveness, and long-term sustainability. Family businesses, which constitute the backbone of the Thai economy in terms of employment and value creation, are particularly vulnerable to these structural transformations. Using an integrative literature review and conceptual analysis, the article explores the distinctive characteristics of family businesses, their structural vulnerabilities, and their adaptive mechanisms in contexts of uncertainty. The findings suggest that the close interconnection between family, ownership, and management constitutes both a strategic advantage and a structural constraint, especially regarding succession planning, internal conflicts, and decision-making processes that rely heavily on individuals rather than formal systems. The analysis further indicates that Thai family businesses capable of effectively navigating structural volatility tend to adopt strategies focused on professionalization, clear separation between family and organizational roles, investment in innovation and digital transformation, and the strengthening of governance mechanisms while preserving organizational identity and core values. These strategies enhance organizational resilience and dynamic capabilities, enabling firms to respond more effectively to long-term uncertainty. From a policy perspective, the article argues that strengthening the resilience and sustainability of Thai family businesses requires public policies and institutional frameworks that acknowledge their structural complexity and provide targeted support for succession planning, capability development, and risk management. Integrating structural, governance, and adaptive perspectives is essential for enabling Thai family businesses to remain competitive and sustainable in an increasingly volatile global economic environment.

Keywords: Family business, Structural volatility, Organizational adaptation, Corporate governance, Thai economy

1. บทนำ

1.1 บริบทของความผันผวนเชิงโครงสร้างในเศรษฐกิจไทย

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยเผชิญกับความผันผวนที่ไม่ได้เป็นเพียงวัฏจักรเศรษฐกิจระยะสั้น หากแต่เป็น “ความผันผวนเชิงโครงสร้าง” (Structural volatility) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับโลกหลายมิติ พร้อมกัน ทั้งการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจโลกหลังวิกฤตการเงิน การเร่งตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงเชิงภูมิรัฐศาสตร์ และการปรับตัวของห่วงโซ่อุปทานโลก ภายใต้บริบทดังกล่าวธุรกิจไม่สามารถพึ่งพากลยุทธ์เดิมที่มุ่งเน้นเสถียรภาพและความต่อเนื่องเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนา “ความสามารถในการปรับตัวเชิงโครงสร้าง” อย่างต่อเนื่อง (Wenzel et al., 2020; Calabrò et al., 2021)

ความผันผวนเชิงโครงสร้างดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างชัดเจนต่อประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ซึ่งมีโครงสร้างเศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออก การลงทุนจากต่างประเทศ และการบูรณาการเข้ากับห่วงโซ่อุปทานโลก ในขณะที่ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์และการจัดระเบียบห่วงโซ่อุปทานใหม่ (Supply chain reconfiguration) ทำให้ธุรกิจไทยต้องเผชิญทั้งแรงกดดันด้านต้นทุน ความไม่แน่นอนของตลาด และความเสี่ยงเชิงระบบที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร (PwC, 2023) สถานการณ์ดังกล่าวยิ่งทำให้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ภายใต้บริบทนี้ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทเป็น “กระดูกสันหลัง” ของเศรษฐกิจไทย ทั้งในแง่สัดส่วนของกิจการ การจ้างงาน และการกระจายรายได้ ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากเป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมที่ฝังรากอยู่ในชุมชนและภาคการผลิตจริง อย่างไรก็ตามแม้ธุรกิจครอบครัวจะมีจุดแข็งด้านความยืดหยุ่น ความผูกพันระยะยาว และอัตลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างเฉพาะตัว โดยเฉพาะความทับซ้อนระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และการบริหาร ซึ่งอาจกลายเป็นจุดเปราะบางเมื่อเผชิญความไม่แน่นอนระดับโครงสร้าง (Sirmon & Hitt, 2003; De Massis et al., 2016)

ความเปราะบางของธุรกิจครอบครัวยิ่งปรากฏชัดเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการถ่ายโอนอำนาจการบริหารสู่คนรุ่นใหม่ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าความขัดแย้งภายในครอบครัว การขาดระบบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน และการพึ่งพาผู้นำเพียงไม่กี่คน อาจลดทอนความสามารถในการตอบสนองต่อความผันผวนเชิงโครงสร้างได้อย่างมีนัยสำคัญ (Salvato & Aldrich, 2012; Ramos et al., 2023)

1.2 ความสำคัญของการศึกษา

แม้จะมีงานวิจัยด้านธุรกิจครอบครัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในระดับสากล แต่งานศึกษาที่มุ่งเน้น “การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยภายใต้ความผันผวนเชิงโครงสร้าง” ยังมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยส่วนใหญ่ในบริบทไทยมักให้ความสำคัญกับประเด็นการสืบทอดกิจการ ผลการดำเนินงาน หรือปัจจัยความสำเร็จในเชิงการจัดการ

โดยยังขาดการเชื่อมโยงประเด็นเหล่านี้เข้ากับบริบทเศรษฐกิจและโครงสร้างอำนาจที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับมหภาค (ชัยมหวงค์ & สกฤตศรีประเสริฐ, 2556; ธนพัฒน์ รวประเสริฐ, 2563)

นอกจากนี้กรอบการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมที่มองธุรกิจครอบครัวในฐานะหน่วยเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพและเน้นความต่อเนื่องระยะยาวอาจไม่เพียงพอในการอธิบายพลวัตของการตัดสินใจและการปรับตัวในยุคที่ความไม่แน่นอนกลายเป็นภาวะปกติใหม่ (New normal) งานวิจัยเชิงระบบจึงเริ่มตั้งคำถามต่อแนวคิดดังกล่าว และเสนอให้วิเคราะห์ธุรกิจครอบครัวผ่านมิติของความยืดหยุ่น (Resilience) ความสามารถในการปรับตัว (Dynamic capabilities) และการกำกับดูแล (Governance) ควบคู่กัน (Chirico & Salvato, 2008; Calabrò et al., 2021)

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีความสำคัญในเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย เนื่องจากช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยในบริบทความผันผวนเชิงโครงสร้าง อีกทั้งยังช่วยขยายกรอบการวิเคราะห์จากระดับองค์กรไปสู่ระดับโครงสร้าง เครือข่าย และธรรมาภิบาล ซึ่งมีความจำเป็นต่อการออกแบบนโยบายสนับสนุนธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักสามประการ ประการแรก เพื่อวิเคราะห์ลักษณะและความท้าทายของความผันผวนเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อธุรกิจครอบครัวไทยในบริบทเศรษฐกิจร่วมสมัย ประการที่สอง เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทย ทั้งในมิติการบริหารองค์กร นวัตกรรม และธรรมาภิบาล และประการที่สาม เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายและเชิงบริหารที่สามารถเสริมสร้างความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต

2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดความผันผวนเชิงโครงสร้าง (Structural Volatility)

ในทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และการจัดการ ความผันผวนสามารถจำแนกออกเป็นสองลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความผันผวนเชิงวัฏจักร (Cyclical change) และความผันผวนเชิงโครงสร้าง (Structural change) โดยความผันผวนเชิงวัฏจักรมักเกี่ยวข้องกับการขึ้นลงของเศรษฐกิจในระยะสั้น ซึ่งแม้จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ แต่ยังคงอยู่ในกรอบที่สามารถคาดการณ์และฟื้นตัวได้ผ่านเครื่องมือเชิงนโยบายหรือการปรับกลยุทธ์ระยะสั้น ในขณะที่ความผันผวนเชิงโครงสร้างหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในระบบเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสถาบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และกติกาของตลาดในระยะยาว (Wenzel et al., 2020)

นักวิชาการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ชี้ว่า ความผันผวนเชิงโครงสร้างมีลักษณะสำคัญคือความไม่แน่นอนที่ยืดเยื้อ การคาดการณ์ได้ยาก และการบั่นทอนประสิทธิภาพของกลยุทธ์เดิมที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักเกิดจากปัจจัยหลายมิติพร้อมกัน เช่น การปฏิวัติเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานโลก และแรงกดดันทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งทำให้ธุรกิจต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่ไม่เสถียร

อย่างต่อเนื่อง (Calabrò et al., 2021) ภายใต้บริบทนี้การรักษาสถานะเดิม (Status quo) อาจกลายเป็นความเสี่ยงมากกว่าการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเรื่องความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic risk) จึงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายผลกระทบของความผันผวนเชิงโครงสร้างต่อภาคธุรกิจ โดยความเสี่ยงเชิงระบบหมายถึงความเสี่ยงที่ไม่ได้จำกัดอยู่ในระดับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่แพร่กระจายผ่านเครือข่ายทางเศรษฐกิจ การเงิน และห่วงโซ่อุปทาน ส่งผลให้การล้มเหลวขององค์ประกอบหนึ่งสามารถสร้างผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อทั้งระบบ (Wenzel et al., 2020) สำหรับประเทศไทยที่มีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกในระดับสูง ความเสี่ยงเชิงระบบจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ท้าทายความสามารถในการวางแผนและการบริหารของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวที่มีทรัพยากรและกลไกการจัดการความเสี่ยงจำกัด

2.2 ธุรกิจครอบครัว: ลักษณะเฉพาะและข้อจำกัด

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป โดยแก่นสำคัญอยู่ที่ความทับซ้อนระหว่างสามระบบหลัก ได้แก่ ครอบครัว ธุรกิจ และการบริหาร (Family-business-management nexus) ความทับซ้อนดังกล่าวทำให้ธุรกิจครอบครัวมีจุดแข็งด้านความผูกพัน ความไว้วางใจ และวิสัยทัศน์ระยะยาว แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความซับซ้อนในการตัดสินใจและการกำกับดูแล (Sirmon & Hitt, 2003) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า โครงสร้างความสัมพันธ์ภายในครอบครัวมีอิทธิพลอย่างมากต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ในบริบทของการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและสายสัมพันธ์ทางเครือญาติอาจลดต้นทุนการควบคุมและเพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจในช่วงเวลาปกติ อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนเชิงโครงสร้าง ความไม่ชัดเจนของบทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบ อาจกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจยังขาดระบบธรรมาภิบาลที่เป็นทางการ เช่น คณะกรรมการอิสระ กลไกตรวจสอบ หรือระบบการตัดสินใจที่แยกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (Salvato & Aldrich, 2012)

หนึ่งในประเด็นที่ได้รับความศึกษา最多ในวรรณกรรมธุรกิจครอบครัวคือ ปัญหาการสืบทอดกิจการ (Succession) ซึ่งมักถูกมองว่าเป็นช่วงเวลาที่มีความเปราะบางสูงสุดขององค์กร งานวิจัยทั้งในบริบทสากลและบริบทไทยชี้ว่า ความล้มเหลวในการเตรียมการสืบทอดอย่างเป็นระบบสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งภายในครอบครัว การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และในบางกรณี การล่มสลายของกิจการ (ชัยมหวงศ์ & สกุลศรีประเสริฐ, 2556; De Massis et al., 2016) ความท้าทายดังกล่าวยิ่งทวีความรุนแรงเมื่อการสืบทอดเกิดขึ้นพร้อมกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายนอกองค์กร

2.3 ความยืดหยุ่นและการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (Resilience & Adaptation)

แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience) ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะในบริบทของวิกฤตเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนระดับโลก ความยืดหยุ่นในบริบทของธุรกิจครอบครัวไม่ได้หมายถึงเพียงความสามารถในการอยู่รอดหลังวิกฤตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถใน

การเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และสร้างเส้นทางการเติบโตใหม่ภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง (Ramos et al., 2023) งานวิจัยชี้ว่าความผูกพันระยะยาวของครอบครัวกับธุรกิจสามารถเป็นแหล่งทุนทางสังคมและอารมณ์ที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นได้

นอกจากนี้แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยความสามารถเชิงพลวัตหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสและภัยคุกคาม (Sensing) การตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร (Seizing) และการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Transforming) (Chirico & Salvato, 2008) สำหรับธุรกิจครอบครัวความสามารถดังกล่าวมักขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมของครอบครัว และระดับของความเป็นมืออาชีพในการบริหาร

บทเรียนจากงานวิจัยสากลและกรณีวิกฤตเศรษฐกิจ เช่น วิกฤตการเงินโลกและวิกฤตโควิด-19 ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวที่สามารถผสมผสานคุณค่าดั้งเดิมเข้ากับการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ มักมีโอกาสรื้อฟื้นตัวและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่ยึดติดกับรูปแบบเดิม (Calabrò et al., 2021; Kammerlander et al., 2023) อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างสำคัญในการทำความเข้าใจว่าธุรกิจครอบครัวในประเทศกำลังพัฒนาอย่างไทยสามารถพัฒนาความยืดหยุ่นและกลไกการปรับตัวภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างได้อย่างไร ซึ่งเป็นประเด็นที่บทความนี้มุ่งเติมเต็ม

3. บริบทธุรกิจครอบครัวไทยภายใต้ความผันผวน

3.1 โครงสร้างธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นองค์ประกอบหลักของโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ทั้งในแง่สัดส่วนของกิจการ มูลค่าทางเศรษฐกิจและการจ้างงาน งานศึกษาหลายฉบับชี้ว่าธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และเป็นแหล่งจ้างงานหลักในภาคการผลิต การค้า และบริการ โดยเฉพาะในระดับภูมิภาคและท้องถิ่น (PwC, 2023) ลักษณะดังกล่าวทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่เพียงเป็นหน่วยเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นกลไกทางสังคมที่ช่วยรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ในระยะยาว

โครงสร้างของธุรกิจครอบครัวไทยส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอยู่ในกลุ่มบุคคลไม่กี่คน โดยเฉพาะผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกครอบครัวรุ่นแรก ลักษณะดังกล่าวเอื้อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นกิจการ แต่ในระยะยาวอาจกลายเป็นข้อจำกัดต่อการเติบโตและการปรับตัวเชิงโครงสร้าง เนื่องจากการขาดระบบการบริหารแบบมืออาชีพและกลไกกำกับดูแลที่ชัดเจน (Sirmon & Hitt, 2003)

นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวไทยจำนวนมากยังมีลักษณะการดำเนินงานที่ผูกพันกับอุตสาหกรรมดั้งเดิม เช่น การผลิต การค้าส่ง-ค้าปลีก และภาคเกษตรแปรรูป ซึ่งทำให้มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน วัตถุดิบ

และตลาดแรงงาน เมื่อเผชิญกับความผันผวนเชิงโครงสร้างในระดับโลก โครงสร้างดังกล่าวอาจจำกัดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร หากขาดการลงทุนในเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะ และการกระจายความเสี่ยง (De Massis et al., 2016)

3.2 แรงกดดันจากภายนอก

แรงกดดันจากภายนอกถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้ธุรกิจครอบครัวไทยต้องเผชิญกับความผันผวนเชิงโครงสร้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประการแรกการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันในเกือบทุกอุตสาหกรรม ตั้งแต่การผลิต การตลาด ไปจนถึงการบริหารจัดการข้อมูล ธุรกิจข้ามชาติและแพลตฟอร์มดิจิทัลสามารถเข้ามาแข่งขันกับธุรกิจครอบครัวไทยได้โดยใช้ต้นทุนต่ำกว่าและขยายตลาดได้รวดเร็วกว่า ซึ่งสร้างแรงกดดันต่อกิจการที่ยังพึ่งพารูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม (Kammerlander et al., 2023)

ในขณะเดียวกันการแข่งขันข้ามชาติภายใต้เศรษฐกิจโลกที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยต้องเผชิญกับมาตรฐานใหม่ทั้งด้านคุณภาพ แรงงาน และสิ่งแวดล้อม การปรับตัวให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลเหล่านี้ต้องอาศัยการลงทุนและความรู้เฉพาะทาง ซึ่งอาจเป็นภาระหนักสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะกิจการที่ยังขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Wenzel et al., 2020)

นอกจากนี้ความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานโลกและต้นทุนการผลิตยังเป็นแรงกดดันสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวไทย การปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานหลังวิกฤตโควิด-19 และความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และโลจิสติกส์มีความไม่แน่นอนสูง ความเสี่ยงเชิงระบบดังกล่าวส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวในลักษณะลูกโซ่ โดยเฉพาะกิจการที่มีอำนาจต่อรองต่ำและพึ่งพาซัพพลายเออร์รายเดิมเป็นหลัก (Calabrò et al., 2021; PwC, 2025)

3.3 แรงกดดันภายในองค์กร

นอกเหนือจากแรงกดดันภายนอกแล้ว ธุรกิจครอบครัวไทยยังเผชิญแรงกดดันภายในองค์กรที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจและความสัมพันธ์ในครอบครัว ประเด็นการสืบทอดกิจการ (succession) เป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนทั้งอำนาจการบริหาร ความเป็นเจ้าของ และอัตลักษณ์ขององค์กร งานวิจัยชี้ว่าการขาดแผนการสืบทอดที่ชัดเจนและเป็นระบบมักนำไปสู่ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและลดความเชื่อมั่นของพนักงานและคู่ค้า (ชัยมhawงศ์ & สกุลศรีประเสริฐ, 2556)

แรงกดดันดังกล่าวยิ่งทวีความรุนแรงเมื่อการสืบทอดเกิดขึ้นในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนเชิงโครงสร้างจากภายนอก ความแตกต่างด้านค่านิยมและมุมมองระหว่างคนรุ่นก่อตั้งกับคนรุ่นใหม่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ เช่น การตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การขยายตลาด หรือการปรับโครงสร้างองค์กร (Salvato & Aldrich, 2012) หากไม่มีพื้นที่การสื่อสารและกลไกไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งดังกล่าวอาจบั่นทอนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

นอกจากนี้ความขัดแย้งเชิงบทบาทและอำนาจตัดสินใจยังเป็นปัญหาที่พบได้บ่อยในธุรกิจครอบครัวไทย โดยเฉพาะในองค์กรที่ยังไม่แยกบทบาทระหว่าง “ความเป็นสมาชิกครอบครัว” กับ “ความเป็นผู้บริหาร” อย่างชัดเจน งานวิจัยด้านธรรมาภิบาลธุรกิจครอบครัวชี้ว่า การขาดโครงสร้างการตัดสินใจที่โปร่งใสและเป็นทางการอาจทำให้การตอบสนองต่อความผันผวนเชิงโครงสร้างล่าช้าและขาดเอกภาพ (Ramos et al., 2023) ประเด็นเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ความท้าทายของธุรกิจครอบครัวไทยไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแรงกดดันจากภายนอก หากแต่ฝังรากลึกอยู่ในโครงสร้างภายในองค์กรเอง

โดยสรุป ปัญหาที่ปรากฏในหัวข้อ 3.1–3.3 สะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวไทยกำลังเผชิญแรงกดดันในลักษณะซ้อนทับกันทั้งจากโครงสร้างภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือโครงสร้างธุรกิจครอบครัวที่ยังพึ่งพาผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกครอบครัวไม่กี่คน ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในระยะเริ่มต้น แต่กลับกลายเป็นข้อจำกัดเมื่อธุรกิจต้องตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ความไม่แน่นอนสูง ขณะเดียวกันแรงกดดันจากเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันข้ามชาติ ต้นทุนการผลิต และความผันผวนของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ธุรกิจที่ยังพึ่งพารูปแบบการบริหารแบบเดิมมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ส่วนแรงกดดันภายใน เช่น ปัญหาการสืบทอดกิจการ ความขัดแย้งระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ และความไม่ชัดเจนของอำนาจตัดสินใจ ยิ่งทำให้การปรับตัวของธุรกิจล่าช้าและขาดเอกภาพ

ผลกระทบของปัญหาเหล่านี้จึงมีความรุนแรงในระดับโครงสร้าง มิใช่เพียงปัญหาการบริหารเฉพาะกิจการใดกิจการหนึ่ง เพราะธุรกิจครอบครัวเป็นฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทยทั้งในด้านการจ้างงาน การผลิต และการกระจายรายได้ หากธุรกิจครอบครัวจำนวนมากไม่สามารถปรับตัวต่อความผันผวนเชิงโครงสร้างได้ ผลกระทบย่อมไม่จำกัดอยู่ที่การลดลงของกำไรหรือการสูญเสียตลาดเท่านั้น แต่ยังอาจนำไปสู่การปิดกิจการ การหยุดชะงักของการถ่ายโอนกิจการระหว่างรุ่น การสูญเสียงานในระดับท้องถิ่น และการลดทอนขีดความสามารถในการแข่งขันของเศรษฐกิจไทยโดยรวม ดังนั้นความท้าทายของธุรกิจครอบครัวไทยจึงมิใช่เพียงการรักษาความต่อเนื่องของกิจการ แต่คือการเปลี่ยนจากระบบบริหารที่พึ่งพาความสัมพันธ์และประสบการณ์ส่วนบุคคล ไปสู่ระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร ความสามารถด้านนวัตกรรม และกลไกธรรมาภิบาลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้จริง

ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์ในหัวข้อถัดไปจึงมุ่งพิจารณากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยในสามมิติสำคัญ ได้แก่ การยกระดับโครงสร้างและการบริหารให้เป็นมืออาชีพ การพัฒนานวัตกรรมและการปรับตัวด้านตลาด และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์องค์กร กลยุทธ์เหล่านี้มีความจำเป็นต่อการลดความเปราะบางเชิงโครงสร้าง และช่วยให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจจากข้อจำกัดให้กลายเป็นพลังในการปรับตัวอย่างยั่งยืน

4. การวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทย

ภายใต้บริบทของความผันผวนเชิงโครงสร้างที่ไม่ใช่เพียงความผันผวนทางเศรษฐกิจในระยะสั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่กระทบต่อรูปแบบการผลิต การแข่งขัน และธรรมาภิบาลทางธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวไทยจำเป็นต้องปรับตัวในหลายมิติพร้อมกัน ทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร รูปแบบการสร้างคุณค่า และอัตลักษณ์องค์กร การปรับตัวดังกล่าวมิใช่กระบวนการเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงวัฒนธรรมและอำนาจภายในองค์กร (North, 1990; Teece, 2018)

4.1 กลยุทธ์ด้านโครงสร้างและการบริหาร

หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ธุรกิจครอบครัวไทยนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความผันผวนเชิงโครงสร้าง คือ กระบวนการทำให้เป็นมืออาชีพ (Professionalization) หรือการทำให้การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น ผ่านการนำผู้บริหารภายนอกเข้ามา การจัดตั้งโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และการใช้ระบบประเมินผลตามหลักเหตุผลทางธุรกิจมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้นช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจเชิงอารมณ์ และเพิ่มความสามารถในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Vallensi & Guillon, 2020; Stewart & Hitt, 2012)

ในบริบทไทยการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น มักเกิดขึ้นควบคู่กับแรงกดดันจากการแข่งขันข้ามชาติและการขยายตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้รูปแบบการบริหารแบบ “เครือญาติ” เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวมักเผชิญแรงต้านจากภายในครอบครัว โดยเฉพาะในกรณีที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจถูกมองว่าเป็นการลดบทบาทของผู้ก่อตั้งหรือผู้อาวุโส (Ramos & Weiss, 2017)

อีกประเด็นสำคัญคือการแยกบทบาทระหว่าง “ครอบครัว” กับ “องค์กรธุรกิจ” อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะผ่านการจัดตั้ง กลุ่มเครือญาติ (Family council) หรือการกำหนดกติกาเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งและผลประโยชน์ งานศึกษาด้านธรรมาภิบาลชี้ว่าการแยกบทบาทดังกล่าวช่วยลดความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง และเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านรุ่น (Gersick et al., 1997; OECD, 2021)

4.2 กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและตลาด

นอกเหนือจากการปรับโครงสร้างการบริหารแล้ว ธุรกิจครอบครัวไทยจำนวนมากเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและตลาดเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ภายใต้ความไม่แน่นอนเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการผลิต การตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การเปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัล (Digital transformation) มิได้จำกัดอยู่เพียงการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ แต่รวมถึงการปรับรูปแบบความคิดและวัฒนธรรมองค์กรให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Teece, 2018)

ในกรณีของธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมักได้รับแรงผลักดันจากคนรุ่นใหม่ในครอบครัว ซึ่งมีบทบาทเป็น “ตัวกลาง” ระหว่างคุณค่าเดิมขององค์กรกับตรรกะการแข่งขันสมัยใหม่ งานวิจัยในหลายประเทศชี้ว่า

การมีรุ่นถัดไปเข้ามามีการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลช่วยเพิ่มความสามารถเชิงพลวัต และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดหรือผลิตภัณฑ์เดิมมากเกินไป (Kronke & Laulitz, 2019; Li & Daspit, 2016)

ในด้านตลาด ธุรกิจครอบครัวไทยเริ่มปรับตัวผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น การสร้างแบรนด์ที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น และการกระจายความเสี่ยงทางภูมิศาสตร์ กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานและต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นในช่วงวิกฤตโลก (World Bank, 2022)

อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์ทั้งสามประการ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นมืออาชีพ การพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลมาใช้ในธุรกิจครอบครัวไทย ย่อมเผชิญข้อจำกัดในทางปฏิบัติหลายประการ ประการแรกการปรับโครงสร้างการบริหารอาจกระทบต่ออำนาจเดิมของผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกครอบครัวรุ่นอาวุโส ทำให้เกิดแรงต้านต่อการนำผู้บริหารมืออาชีพหรือกรรมการอิสระเข้ามาบริหารในองค์กร ประการที่สองการลงทุนด้านนวัตกรรมและดิจิทัลอาจถูกมองว่าเป็นต้นทุนสูงและมีความเสี่ยง โดยเฉพาะในธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังพึ่งพาตลาดดั้งเดิมและระบบความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบเดิม ประการที่สามการสร้างธรรมาภิบาล เช่น ระบบตรวจสอบภายใน ความโปร่งใสทางการเงิน หรือการกำหนดกติกาการสืบทอดกิจการ อาจถูกมองว่าเป็นการลดทอนความไว้วางใจภายในครอบครัว ทั้งที่ในความเป็นจริง กลไกเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อป้องกันความขัดแย้งและสร้างความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว

ดังนั้นความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในธุรกิจครอบครัวไทยจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่ไม่เผชิญหน้ากับวัฒนธรรมครอบครัวโดยตรง แต่ค่อย ๆ แปลงคุณค่าดั้งเดิม เช่น ความไว้วางใจ ความผูกพันระยะยาว และความรับผิดชอบต่อชื่อเสียงของครอบครัว ให้กลายเป็นฐานของระบบบริหารสมัยใหม่ กล่าวคือธรรมาภิบาลไม่ควรถูกนำเสนอในฐานะเครื่องมือควบคุมครอบครัว แต่ควรถูกอธิบายในฐานะกลไกที่ช่วยรักษากิจการให้ส่งต่อข้ามรุ่นได้อย่างมั่นคง ขณะเดียวกันการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลควรเริ่มจากส่วนที่ช่วยแก้ปัญหาธุรกิจโดยตรง เช่น ระบบบัญชี ระบบคลังสินค้า ระบบบริหารลูกค้า หรือช่องทางการตลาดออนไลน์ มากกว่าการลงทุนขนาดใหญ่ที่อาจเกินศักยภาพขององค์กร การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยจึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป มีการสื่อสารระหว่างรุ่น และมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับขนาด ทรัพยากร และวัฒนธรรมของแต่ละกิจการ

4.3 ธรรมาภิบาลและอัตลักษณ์องค์กร

แม้การปรับตัวเชิงโครงสร้างและนวัตกรรมจะมีความสำคัญ แต่หัวใจของความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยยังคงอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างธรรมาภิบาล (Governance mechanisms) กับการรักษาอัตลักษณ์องค์กร ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากมี “ทุนทางสังคม” และ “คุณค่าทางศีลธรรม” เป็นฐานสำคัญของความเชื่อถือจากลูกค้าและชุมชน ซึ่งไม่อาจทดแทนได้ด้วยประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว (Berrone et al., 2012)

การนำกลไกธรรมาภิบาล เช่น คณะกรรมการอิสระ ระบบตรวจสอบภายใน และความโปร่งใสทางการเงิน เข้ามาใช้ ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและลดความเสี่ยงเชิงระบบ โดยเฉพาะในช่วงที่ธุรกิจต้องเข้าถึงแหล่งทุน

หรือพันธมิตรภายนอก อย่างไรก็ตามความท้าทายสำคัญคือการทำให้กลไกเหล่านี้ “สอดคล้อง” กับวัฒนธรรมครอบครัว ไม่ใช่กลายเป็นเครื่องมือที่บั่นทอนความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (OECD, 2015; Aguilera & Crespi-Cladera, 2016)

ในบริบทของความผันผวนเชิงโครงสร้าง การรักษาคุณค่าเดิมควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เรื่องของการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หากแต่เป็นกระบวนการต่อรองเชิงสถาบันอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจครอบครัวที่สามารถผสมอัตลักษณ์ ความยืดหยุ่น และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกันได้ มีแนวโน้มสูงที่จะปรับตัวได้อย่างยั่งยืนและรักษาบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจไทยในระยะยาว

ในบริบทของความผันผวนเชิงโครงสร้าง การรักษาคุณค่าเดิมควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เรื่องของการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หากแต่เป็นกระบวนการจัดลำดับกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ธุรกิจครอบครัวไทยควรเริ่มต้นจากกลยุทธ์ด้านโครงสร้างและการบริหารเป็นลำดับแรก เนื่องจากการทำให้การบริหารมีความเป็นมืออาชีพ การแยกบทบาทระหว่างครอบครัวกับองค์กร และการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เป็นฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว โปร่งใส และลดความขัดแย้งภายในครอบครัว หากยังไม่มีโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน การลงทุนด้านนวัตกรรมหรือดิจิทัลอาจกลายเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเครื่องมือที่ขาดทิศทางและไม่สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ได้

เมื่อธุรกิจครอบครัวมีโครงสร้างการบริหารที่มั่นคงแล้ว จึงควรให้น้ำหนักกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและตลาดเป็นลำดับต่อมา โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม และการกระจายตลาดเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของห่วงโซ่อุปทาน กลยุทธ์นี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยืดหยุ่นทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนนวัตกรรมควรตั้งอยู่บนฐานข้อมูล ความเข้าใจตลาด และการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ในครอบครัว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไม่เป็นเพียงการปรับตัวเฉพาะหน้า แต่เป็นการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในระยะยาว

ส่วนกลยุทธ์ด้านธรรมาภิบาลและอัตลักษณ์องค์กรควรทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับและสร้างสมดุลให้กับสองกลยุทธ์แรก กล่าวคือธรรมาภิบาลช่วยให้การปรับโครงสร้างและการลงทุนด้านนวัตกรรมมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่พึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป ขณะเดียวกันอัตลักษณ์และคุณค่าดั้งเดิมของธุรกิจครอบครัวช่วยรักษาความไว้วางใจของลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และชุมชน ดังนั้นความสำเร็จในการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยจึงไม่ได้อยู่ที่การเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเป็นเอกเทศ แต่อยู่ที่การจัดลำดับให้เหมาะสม โดยเริ่มจากการสร้างโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน ใช้นวัตกรรมและดิจิทัลเป็นเครื่องมือขยายขีดความสามารถ และใช้ธรรมาภิบาลกับอัตลักษณ์องค์กรเป็นกลไกประคองให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน

5. ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงการบริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยภายใต้ความผันผวนเชิงโครงสร้าง บทความนี้เสนอว่าการรับมือกับความไม่แน่นอนในระยะยาวไม่อาจพึ่งพาความสามารถขององค์กรเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยระบบนิเวศเชิงนโยบาย สถาบัน และวัฒนธรรมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน ข้อเสนอในบทนี้จึงแบ่งออกเป็นสามระดับ ได้แก่ ระดับนโยบายสาธารณะ ระดับองค์กรธุรกิจ และระดับเชิงสถาบันในระยะยาว

5.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายสาธารณะ

ในระดับนโยบายรัฐ ประเด็นสำคัญคือการยอมรับว่าธุรกิจครอบครัวมิใช่เพียงผู้ประกอบการรายย่อยทั่วไป แต่เป็นโครงสร้างหลักของเศรษฐกิจไทย ทั้งในด้านการจ้างงาน ความมั่นคงทางสังคม และการถ่ายทอดทุนทางวัฒนธรรม นโยบายที่ออกแบบโดยยึดกรอบ “SMEs แบบทั่วไป” จึงไม่สามารถตอบโจทย์ความซับซ้อนของธุรกิจครอบครัวได้อย่างเพียงพอ (OECD, 2021)

รัฐควรพัฒนารอบนโยบายเฉพาะสำหรับธุรกิจครอบครัว เช่น การสนับสนุนการวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่ธุรกิจที่ลงทุนในระบบธรรมาภิบาล และการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านความเป็นมืออาชีพ และเปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัลโดยเฉพาะ นโยบายลักษณะนี้จะช่วยลดความเปราะบางเชิงโครงสร้าง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวในระยะยาว (World Bank, 2022)

นอกจากนี้รัฐควรมีบทบาทในการลดความเสี่ยงเชิงระบบที่เกิดจากความผันผวนของห่วงโซ่อุปทานโลก ผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และการเชื่อมโยงธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าระดับภูมิภาคอย่างเป็นธรรม

5.2 ข้อเสนอเชิงการบริหารระดับองค์กร

ในระดับองค์กรธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ชี้ว่าธุรกิจครอบครัวไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบคิดจากการ “อยู่รอดด้วยประสบการณ์” ไปสู่การ “บริหารความไม่แน่นอนอย่างเป็นระบบ” การลงทุนในโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ระบบข้อมูล และการพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป จึงไม่ควรถูกมองเป็นต้นทุน แต่เป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Teece, 2018)

ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวควรให้ความสำคัญกับการแยกบทบาทครอบครัวออกจากบทบาทองค์กรอย่างเป็นทางการ ผ่านกติกาภายในที่โปร่งใส และการสร้างพื้นที่การตัดสินใจบนฐานเหตุผลทางธุรกิจ ขณะเดียวกัน ต้องเปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยไม่ตัดขาดจากคุณค่าและอัตลักษณ์เดิมขององค์กร (Li & Dasgupta, 2016)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดรับการเรียนรู้ และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยเสริมความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience) และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้นำเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของธุรกิจครอบครัวในบริบทไทย

5.3 ข้อเสนอเชิงสถาบันและระยะยาว

ในระยะยาวความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน โดยรวม ทั้งระบบกฎหมาย วัฒนธรรมทางธุรกิจ และบรรทัดฐานทางสังคม การส่งเสริมธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ควรถูกยกระดับเป็นบรรทัดฐานหลักของระบบเศรษฐกิจ ไม่ใช่เพียงทางเลือกเชิงสมัครใจ (North, 1990; Aguilera & Crespi-Cladera, 2016)

สถาบันการศึกษาและองค์กรวิชาชีพควรมีบทบาทในการพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้านธุรกิจครอบครัวไทย ทั้งในเชิงการบริหาร กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ เพื่อเติมเต็มช่องว่างงานวิจัยและสร้างฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เหมาะสมกับบริบทไทย การพัฒนาองค์ความรู้ลักษณะนี้จะช่วยให้การกำหนดนโยบายและการตัดสินใจเชิงธุรกิจตั้งอยู่บนความเข้าใจเชิงโครงสร้างมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สรุป

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ความท้าทายและกลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวไทยภายใต้บริบทความผันผวนเชิงโครงสร้าง ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยีดิจิทัล ภูมิรัฐศาสตร์ และความไม่แน่นอนของห่วงโซ่อุปทาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความผันผวนดังกล่าวมิได้เป็นเพียงความผันผวนเชิงวัฏจักรระยะสั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวไทยในระยะยาว

การทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงแนวคิดสะท้อนว่า ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเฉพาะที่เป็นทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดในเวลาเดียวกัน ความผูกพันระหว่างครอบครัวกับองค์กรช่วยเสริมความต่อเนื่อง ความไว้วางใจ และทุนทางสังคม แต่ขณะเดียวกันก็สร้างความเปราะบางต่อความขัดแย้งภายใน ปัญหาการสืบทอดกิจการ และการตัดสินใจที่พึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ เมื่อเผชิญกับความผันผวนเชิงโครงสร้าง จุดอ่อนเหล่านี้จะทวีความรุนแรงหากขาดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และเชิงสถาบัน ผลการวิเคราะห์ชี้ว่ากลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวไทยประกอบด้วย การยกระดับโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นมืออาชีพ การลงทุนในนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร การปรับตัวเหล่านี้ไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก หากแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้และปรับโครงสร้างภายในเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต

ในเชิงนโยบาย บทความเสนอว่าการเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจครอบครัวไทยจำเป็นต้องอาศัยกรอบนโยบายสาธารณะที่เข้าใจความซับซ้อนของธุรกิจครอบครัวอย่างแท้จริง พร้อมทั้งสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการสืบทอดกิจการ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ และการลดความเสี่ยงเชิงระบบในระดับเศรษฐกิจโดยรวม ในระยะยาว การบูรณาการมุมมองเชิงโครงสร้าง ธรรมชาติ และพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้าน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดศักยภาพการปรับตัวและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยท่ามกลางโลกที่ผันผวนอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

ชัยมhawศ์, ช., & สกุลศรีประเสริฐ, ว. (2556). การสืบทอดกิจการและผลการดำเนินงานหลังการสืบทอดของธุรกิจครอบครัว. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 19–28.

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p19>

ธนพัฒน์ ราวประเสริฐ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของการบริหารธุรกิจครอบครัวไทยข้ามรุ่น. *วารสารผู้บริหาร*, 40(2), 1–13.

<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/view/236478>

พิชญ์สินี สุขศรี, & คณะ. (2564). กลไกขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นในบริบทธุรกิจครอบครัวไทย. *Human Resources and Organizational Development Journal*, 13(2), 45–63.

<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HRODJ/article/view/242624>

วิมลมาศ รัตนเรืองยศ. (2565). คู่มือสู่ความสำเร็จในธุรกิจครอบครัว (Family Business Handbook 2022).

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. <https://www.mebmarket.com/ebook-188572>

สุพัตรา ศรีสุวรรณ. (2565). การเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทหญิง. *STECO Journal*, 5(1), 85–104.

<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/5422>

อภิชาติ บุญมี. (2566). แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติ วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว. *Journal of Social Science*, 14(2), 1–22.

<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/266851>

Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100442>

Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169–181.

<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x>

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2023). Strategy and family business identity during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 61, 1429–1452.
<https://doi.org/10.1007/s11187-023-00846-3>
- Kronke, A., & Laulitz, L. (2019). Family firms' responses to economic crisis: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 100–117.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.001>
- PwC. (2023). Global family business survey 2023: Thailand report.
<https://www.pwc.com/th/en/services/epb/family-business-survey.html>
- PwC. (2025). Global family business survey 2025: Thailand snapshot.
<https://www.pwc.com/th/en/industries/private/family-business.html>
- Ramos, H. M., Weiss, M., & Rautenstrauch, J. (2023). Resilience in family businesses: A systematic literature review. *Family Business Review*, 36(1), 68–93.
<https://doi.org/10.1177/08944865231223372>
- Rüsen, T. A., Kleve, E., & von Schlippe, A. (2019). Managing business family dynasties: Between family, organization, and network. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24145-2>
- Salvato, C., & Aldrich, H. (2012). “That’s interesting!”: Family firms and the strategic use of paradox. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 739–759.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00515.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- von Schlippe, A., Rüsen, T. A., & Groth, T. (2021). The two sides of the business family: Governance and strategy across generations. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-58009-5>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(S1), V7–V18.<https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Wimmer, R., Rüsen, T. A., & Groth, T. (2022). Sociology of the business family: Foundations, recent developments and future perspectives. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-89297-6>