

FAMILY BUSINESS & LEGACY GOVERNANCE

บทที่ ๘ การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว

เจาะลึกกลไกวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ ๒ มิติ (กลยุทธ์ครอบครัว & กลยุทธ์ธุรกิจ)

และการออกแบบธรรมนูญเพื่อความยั่งยืนสืบทอดร้อยปี

บรรยายโดย: ผศ.กวินพัทธ์ เลิศพงษ์มณี (อ.กวิน)



Asst. Prof. Kawinphat Lertpongmanee

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและธรรมนูญ

ตระกูลธุรกิจ

SECTION 01

การจัดการเชิงกลยุทธ์คืออะไร?

ทำความเข้าใจกรอบแนวคิด นิยาม และการกำหนดทิศทางเชิงวิสัยทัศน์ในระยะยาว

ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๑ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารงานอย่างเป็นระบบ: คือกระบวนการวิเคราะห์
ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแม่นยำ
เพื่อวางแนวทางดำเนินงานที่สร้างความได้เปรียบในการ
แข่งขันอย่างยั่งยืน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นและพร้อม
รับมือความเสี่ยงรอบด้าน

๒ จุดเน้นในธุรกิจครอบครัว

การผนวกรวมโลก ๒ ใบ: แตกต่างจากองค์กรทั่วไป เพราะ
ต้องประสานเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกับเป้าหมายและความ
ผูกพันของสมาชิกวงสี่ นำไปสู่การตัดสินใจที่ลึกซึ้งและ
ละเอียดอ่อน และมีการระบุไว้ชัดเจนในไฟล์อ้างอิงหลัก "บทที่
๒.๑ อิทธิพลของวัฒนธรรมและค่านิยมในธุรกิจ
ครอบครัว.pptx"

๒ เสาหลักของการจัดโครงสร้างเชิงกลยุทธ์



1. กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)

มุ่งเน้นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ ความโปร่งใส ค่านิยมร่วม และเตรียมการส่งไม้ต่อสืบทอดมรดกทางสายเลือดให้เกิดความรักสามัคคีสูงสุด



2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

เน้นการขับเคลื่อนความสามารถแข่งขันในตลาด การจัดการโครงสร้างเงินทุน ความอยู่รอดทางการเงิน การสร้างนวัตกรรม และการสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว



A. Kawin's Strategic Tip

การเดินหมากแบบไร้ "กลยุทธ์ครอบครัว" มักนำไปสู่ความขัดแย้งที่ทำลายล้างแม้กระทั่งธุรกิจร้อยล้านที่มีกลยุทธ์การขายที่ยอดเยี่ยมที่สุดครับ!

SECTION 02

กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)

เจาะลึก ๘ แผนงานการควบคุมทัศนคติ การแต่งงาน การศึกษา และโครงสร้างสายเลือด

กลยุทธ์พื้นฐานเพื่อความผูกพันของตระกูล



1. กลยุทธ์ทางสังคม (Social)

มุ่งสร้างและธำรงรักษาภาพลักษณ์

ค่านิยมคุณธรรมของครอบครัวในสังคม

รวมถึงการสร้างสายสัมพันธ์และ

เครือข่ายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ

อย่างมีเกียรติ



2. กลยุทธ์วัฒนธรรม (Cultural)

อบรมประวัติศาสตร์ คติธรรมคำสอน

ปลูกฝังค่านิยมผู้ก่อตั้งแก่สมาชิกใหม่และ

สະໂກໂຂຍ เพื่อสร้างจิตสำนึกรักความเป็น

เจ้าของ (Psychological Ownership)



3. กลยุทธ์การศึกษา (Educational)

สนับสนุนทุนการเรียนรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจ พาส่งเรียนต่างประเทศเพื่อสร้าง

วิสัยทัศน์ พร้อมสนับสนุนให้ไปทำงานข้าง

นอกก่อนกลับเข้ามาบริหารงานจริง

กลยุทธ์การแต่งงานและบทบาทคู่สมรส

1. กลยุทธ์การแต่งงาน (Marriage Strategy)

การแต่งงานย่อมมีผลต่อความเป็นเจ้าของหุ้น ทรัพย์สินที่ดีจึงต้องมีข้อกำหนดชัดเจน:

- 👤 การเข้ามาทำงานหรือถือหุ้นของชายและสะใภ้
- 📄 ข้อตกลงก่อนสมรส (Prenuptial Agreement)
- 🔄 นโยบายสิทธิความเป็นเจ้าของยามเกิดกรณีหย่าร้าง

2. บทบาทคู่สมรส (Role of Spouses)

สถิติดั้งเดิมคู่สมรสมักมีบทบาททางสังคม คลุมงานหลังบ้าน แต่เพื่อความทันสมัยควรแบ่งแยกบทบาทสามระยะ:

- 👤 ระยะแรก: ร่วมทุน ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจอย่างจริงจัง
- ✓ ระยะเติบโต: ลดบทบาทเชิงลึกในธุรกิจลงเพื่อเลี้ยงปมขัดแย้ง
- 🏆 มิติภาพลักษณ์: มุ่งเป็นตัวแทนทำ CSR และประสานความอบอุ่น

กลยุทธ์สืบทอดสายเลือดตามธรรมเนียม

Succession Planning Boardroom

A. Kawin's Strategic Tip



ตระกูลสากลในปัจจุบันหันมาใช้ระบบคัดกรอง

"ความพร้อมทางปัญญาและการสอบคุณสมบัติ"

แทนการดูเพศสภาพแบบโบราณครับ!

๙ กลยุทธ์สืบทอดสายเลือด (Biological Strategy)

การส่งต่อทอดอำนาจและความยั่งยืนในกงสีที่ไร้รอยต่อ จำเป็นต้อง

ออกแบบระเบียบการปกครองที่ชัดเจนในธรรมนูญครอบครัวเพื่อไม่ให้เกิด

ข้อพิพาทแย่งชิงบัลลังก์:

👑 กฎกติกาดั้งเดิม: มอบความไว้วางใจให้ลูกชายคนโต หรือลูกคนที่มีผลงาน

📁 เป็นที่ยอมรับ

เกณฑ์ความสามารถ (Meritocracy): ต้องระบุคุณสมบัติ



การศึกษาและประสบการณ์ทำงานขั้นต่ำให้รอบคอบ

หากขาดทายาท: กำหนดแผนสำรองจัดรูปสิทธิ์เป็นกองทุนสา

ธารณกุศล หรือจ้างมืออาชีพมาคุมแทน

กลยุทธ์สืบทอดมรดกและการบริหารความขัดแย้ง

1. กลยุทธ์สืบทอดมรดก (Inheritance)

การแจกจ่ายทรัพย์สินที่ไม่ระบุรายละเอียดชัดเจน คือระยะเวลาทำลายความสัมพันธ์ในภายหลัง ดังนั้นควรจัดระบบการโอนย้ายล่วงหน้า:

-  บุคคล: กำหนดตัวผู้รับผลประโยชน์เป็นทางการ
-  สัดส่วน: วางเปอร์เซ็นต์ถือครองและปันผลอย่างเป็นธรรม
-  ระยะเวลา: กำหนดอายุขั้นต่ำและเงื่อนไขการส่งต่อ

2. จัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเชิงความรู้สึกในตระกูลเป็นจุดอ่อนแฝงที่ทรงพลังที่สุด แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย:

-  สร้างเวที "สภาครอบครัว" (Family Council)
-  มีคนกลางที่เป็นผู้อาวุโสมาไกล่เกลี่ยพายุอารมณ์
-  มีกติกาแบ่งแยกชัดเจนระหว่าง "สิทธิ์คนทำงาน" กับ "สิทธิ์เจ้าของ"

กลยุทธ์การสื่อสารและการป้องกันภัยฉุกเฉิน



1. กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication)

สร้างเวทีแลกเปลี่ยนพูดคุยที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ จัดทริปท่องเที่ยวหรืองานสังสรรค์ในวันสำคัญ เพื่อสมานรอยร้าวและแชร์ความรัก



2. แผนฉุกเฉินทางกฎหมาย (Legal Contingency)

เตรียมพินัยกรรม โครงสร้างสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement) และสิทธิเรียกร้อง เพื่อความรัดกุมเมื่อเกิดอุบัติเหตุไม่คาดฝันหรือเสียชีวิต



3. แผนสืบทอดฉุกเฉิน (Succession Contingency)

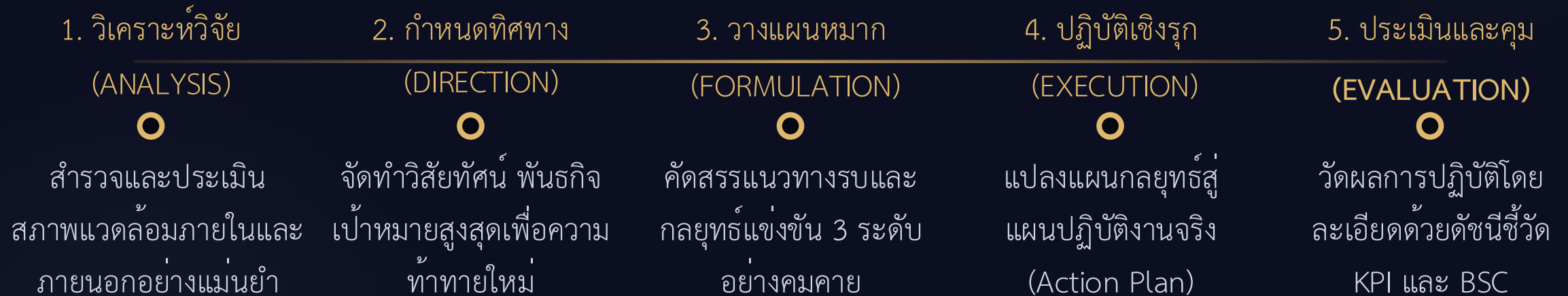
ร่างกำหนดการมอบรักษาการแทนกรณีประธานบริษัทสูญเสียความสามารถในการทำงาน เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ไว้ได้ทันที

SECTION 03

กลยุทธ์ธุรกิจรอบครัว (Business Strategy)

เรียนรู้ทฤษฎีกลยุทธ์สากล กระบวนการจัดการ ๕ ขั้นตอน และการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

๕ ขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



การวิเคราะห์ SWOT ในธุรกิจครอบครัว

การซึ่งตัวข้อได้เปรียบปะทะภัยอุปสรรคภายนอก
แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนฐานข้อเท็จจริง กลุ่มงานประเมิน
ศักยภาพเชิงลึกด้วย SWOT Analysis:

- จุดแข็ง (Strengths): พลังความสามัคคี สายเลือดที่เหนียวแน่น
ความคล่องตัวสูง ความเข้าใจตลาดอย่างหยั่งรากลึก
- จุดอ่อน (Weaknesses): ความสับสนเชิงระบบ อคติระหว่าง
ญาติพี่น้อง ขาดความโปร่งใสทางการเงินของระบบกงสี
- โอกาส (Opportunities): ตลาดเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความ
เชื่อมั่น และนวัตกรรมใหม่ๆ จากการร่วมมือภายนอก
- อุปสรรค (Threats): สภาวะตลาดแข่งขันที่รวดเร็ว ความเสี่ยง
จากกฎหมาย หรือการเปลี่ยนผ่านยุคสมัยของทายาท



วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมกัน

👁 1. วิสัยทัศน์ & พันธกิจ (Vision & Mission)

เข็มทิศพิทักษ์ทิศทางตระกูล: การกำหนดเป้าหมายในอนาคต
ของคนสองรุ่นร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้าง
ความท้าทายใหม่ในกระแสเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างไม่หลง
ทิศทาง

💖 2. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

รากฐานความประพฤติองค์กร: บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม
และความซื่อสัตย์โปร่งใส เข้าเป็นดีเอ็นเอการทำงานของคน
และพนักงานนอก เพื่อให้ทุกคนเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
อย่างภาคภูมิใจ

การกำหนดกลยุทธ์องค์กร ๓ ระดับสากล



1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate)

กำหนดขอบเขตทิศทางรวมทั้งหมด มุ่งวิเคราะห์การลงทุน ขยายธุรกิจใหม่ ยุบรวมกิจการ หรือสร้างพันธมิตรเพื่อความมั่นคงระยะยาว



2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business)

เน้นการขับเคลื่อนความสามารถแข่งขันในการตลาด สร้างความแตกต่างที่เป็นเลิศ (Differentiation) หรือสู่ด้วยความประหยัดเป็นเลิศด้านต้นทุน



3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional)

แผนปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการ เช่น การตลาด ดิจิทัล บัญชีการเงิน ทรัพยากรบุคคล และการขนส่งเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ตามมาตรฐาน

BSC

ระบบการประเมิน ๕ มิติ

Balanced Scorecard

การควบคุมและตรวจสอบความเหมาะสมสากล

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบประเมินผลที่ดี ผู้บริหาร

ควรช่วยกันใหม่ควรหลีกเลี่ยงระบบประเมินอคติส่วนตัว และหันมาใช้วิธีสากล

ดังนี้:

- 📈 มิติทางการเงิน (Financial Perspective): ตรวจสอบสัดส่วนกำไร ต้นทุนงบ
- 😊 มิติมุมมองลูกค้า (Customer): วัดความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์
- ⚙️ มิติตรวจสอบระบบภายใน (Internal Process): ขจัดขั้นตอนงานที่ซับซ้อน
- 🏠 ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR): เสริมเกียรติยศชื่อเสียงมรดกตระกูล
- 📖 มิติการเติบโตและการศึกษา (Learning & Growth): พัฒนาพนักงาน

การเชื่อมโยงความมั่งคั่งและเป้าหมายงสิ



๖ การผูกเป้าหมายสองโลก (Strategic Alignment)

การวางแผนระยะยาวที่ชาญฉลาด ต้องผสานความต้องการในการสืบทอดมูลค่าทรัพย์สินเข้ากับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน:

- ๐๖ จัดสรรเงินกองกลาง: แบ่งขอบเขตเงินปันผลครอบคลุมกับเงินหมุนเวียนเพื่อการขยายงานของธุรกิจอย่างโปร่งใส
- ๐๗ สภาสมานฉันท์: คัดทายาทยุคใหม่เข้ามาฝึกงานอย่างให้ความเคารพ ยอมรับความสามารถของพนักงานนอกอย่างจริงจัง
- ๐๘ ความยั่งยืนสืบทอดร้อยปี: มองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์มากกว่าผลกำไรระยะสั้น เพื่อปกป้องคุณค่าวาสนาวงศ์ตระกูลสืบไป

คติพจน์สอนใจการวางแผนกลยุทธ์ยั่งยืน

“ความพ่ายแพ้ของธุรกิจครอบครัว มักไม่ได้เกิดจากการพ่ายศึกที่หน้าร้านในสนามการค้าภายนอก แต่เกิดจากการล้มจัดเตรียม 'กลยุทธ์ครอบครัว' เพื่อกำกับพายุอารมณ์ ค่านิยมที่โปร่งใส และสายสัมพันธ์ของทายาทภายในบ้านตั้งแต่เนิ่นๆ”

— ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวินพัทธ์ เลิศพวงษ์มณี (อ.กวิน)



ขอเตือนใจจาก อ.กวิน

การศึกษาตำราเล่มนี้ต้องบูรณาการร่วมกับประเด็นในเอกสาร "บทที่ ๒.๑ อิทธิพลของวัฒนธรรมและค่านิยมในธุรกิจครอบครัว.pptx" เพื่อให้เข้าใจบทบาทพฤติกรรมในภาพรวมอย่างครบถ้วนกระบวนการความน่ะครับ

ตารางเปรียบเทียบ กลยุทธ์ครอบครัว VS กลยุทธ์ธุรกิจ

มิติการวิเคราะห์	กลยุทธ์ครอบครัว (Family Strategy)	กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)
เป้าหมายปลายทาง	ความสันติสุขบนฐานค่านิยม ความไว้วางใจ ความอบอุ่นในบ้าน	ความสามารถในการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด ทำกำไรระยะยาว
เสาหลักการทำงาน	ธรรมนูญครอบครัว สภาครอบครัว และข้อตกลงพินัยกรรม	การวิเคราะห์ SWOT การจัดวางโครงสร้าง และแผนปฏิบัติการ
ตัวแปรหลักที่กำกับ	การแต่งงาน ทรัพย์สินมรดก ค่านิยม และบทบาทผู้สืบทอด	การแบ่งส่วนตลาด กลยุทธ์ 3 ระดับ และการใช้ระบบ BSC
วิธีลดความขัดแย้ง	การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา การจัดตั้งสรรค์คนกลางไกล่เกลี่ย	การประเมินผลตามเนื้องาน (KPI) แบ่งงบประมาณให้ชัดเจน
เป้าหมายปลายทางส่วนรวม	ส่งต่อความไว้วางใจ คติสอนใจ และมรดกสู่ทายาทอย่างไร้รอยต่อ	ขยายสิทธิ์การถือหุ้น เพื่อผลิตอีกคนเพื่อผู้ถือหุ้น และพัฒนาระบบนวัตกรรม

คำถามทบทวนและฝึกสมองท้ายบทเรียน

? คำถามทบทวนเชิงประยุกต์

- > ๑. แนวทางการรับมือกับสถานะเสี่ยงและภัยความขัดแย้งเชิงระบบประกอบด้วยอะไรบ้าง?
- > ๒. แนวทางการสร้างความพร้อมและเตรียมแผนส่งทายาทเข้าฝึกงานกงสีควรปฏิบัติอย่างไร?
- > ๓. ท่านคิดว่าดัชนีคุณค่า "กลยุทธ์การศึกษา" (Educational Strategy) ส่งเสริมแบรนด์ได้อย่างไร?
- > ๔. การประชุมเพื่อร่างกำหนดการสืบทอดมรดกควรวางสัดส่วนเป็นไปตามข้อปฏิบัติใดบ้าง?



ขอขอบพระคุณพระราชผู้เรียนทุกท่านเป็นอย่างสูง
ท่านผู้เรียนสามารถติดตามทำแบบประเมินประเด็นความ
ขัดแย้งกงสี ค่านิยมตระกูล และข้อมูลกลยุทธ์อื่น ๆ เพิ่มเติม
ได้จากพอร์ทัลกลางเพื่อยื่นผลคะแนนครับ

contact@kawin-legacy.com | family-business-utcc.ac.th

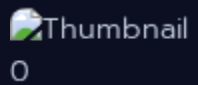
Questions & Answers

ยินดีตอบทุกข้อซักถามเพื่อธรรมเนียมและกลยุทธ์ที่ล้ำค่าของท่าน

✉ Kawinphat.le@ssru.ac.th

☎ 090 328 7936

แหล่งอ้างอิงภาพและข้อมูลฟรีเซ่นเทชั่น



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_0
ภาพประกอบกลยุทธ์สืบทอดสายเลือดตามธรรมเนียม (Succession Planning Boardroom)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_1
ภาพประกอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส SWOT (Strategic Boardroom Analysis)



http://googleusercontent.com/image_collection/image_retrieval/15120385079500092474_2
ภาพประกอบการประสานผูกเป้าหมายสองโลก (Strategic Wealth Legacy Integration)