

# ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี

## Factors Affecting the Succession of Family Business in Pig Farms Chonburi Province

สุชาติ ชัยวรกุล<sup>1</sup> สมชาย โอสารกนก<sup>1</sup> วิชิต เกตุพงษ์พันธุ์<sup>1</sup> ประภัสร์ สิริสัมพันธ์นาวา<sup>2</sup>  
และ ชุฬีพร ลักขณาพิพัฒน์<sup>3</sup>

Suchart Chaiworakul, Somchai Orankanok, Wichit Katepongpan, Prapud Sirisumpunnava  
and Chuleeporn Lakhanapipat

<sup>1</sup>สาขาวิชาสัตวศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ <sup>2</sup>สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ <sup>3</sup>สาขาวิชาการจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ  
E-mail: chulee\_lak@hotmail.com Tel: 089-6020564

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การสำรวจ และจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการฟาร์มสุกรภายในจังหวัดชลบุรี และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กรณีผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรของจังหวัดชลบุรี มีผู้เลี้ยงจำนวน 279 ครัวเรือน ส่วนใหญ่เลี้ยงสุกรอยู่ในอำเภอพนัสนิคม เป็นผู้ประกอบการรุ่นที่ 1 จำนวน 122 ราย ผู้ประกอบการรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป จำนวน 31 ราย ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 ราย พบว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี

**คำสำคัญ:** ธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจ ฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี

### Abstract

The objectives of this study were to survey and establish database of pig farm entrepreneur in Chonburi province and to study the factors affecting succession of family businesses on pig farm, Chonburi province. A questionnaire was used to collect the data from family business entrepreneurs in pig farm and depth interview family business in second generation pig entrepreneurs.

The study found that there were 279 family businesses in pig farms, Chonburi province. Most of them were in Phanat Nikhom. The first generation was 122 and the second generation was 31 family businesses entrepreneurs in pig farm. 16 family businesses entrepreneurs of second generation in pig farm were depth interview. Leadership in Family Business, Strategic Management of Family Business, Executive Committee and Family Committee, Family Culture and Competitive Advantage of Family Business were the factors affecting on businesses succession from generation to generation of family businesses in pig farm, Chonburi province.

**Keywords:** Family business, Business succession, Pig farm, Chonburi province

### 1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงสุกรในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นมาจากธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งฟาร์มเลี้ยงสุกรขนาดกลาง และขนาดย่อม หรือแม้แต่ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ของบริษัทกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์(CP) ก็มีจุดกำเนิดมาจากธุรกิจครอบครัว และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ธุรกิจครอบครัวถือเป็นพลวัตในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ อย่างไรก็ตามองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไทยยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในฟาร์มปศุสัตว์รายย่อย อีกทั้งการศึกษาเกี่ยวกับการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยยังมีน้อยมาก จึงมักมีคำถามอยู่เสมอว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะความสามารถของผู้ประกอบการในรูปแบบอย่างไร และการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีวิธีการอย่างไร

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) เป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานขนาดเล็กในระดับรากหญ้าของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตก ยุโรป (Montgomery and Sinclair, 2000) ถือได้ว่าธุรกิจครอบครัว นั้นมีบทบาทอย่างสูงต่อเศรษฐกิจทั่วโลกและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550)

โดยที่ทายาทเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่สุดประเด็นหนึ่ง ของความสำเร็จในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญของความต่อเนื่อง และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (อำพล, 2552) ซึ่งประพันธ์ (2555) สะท้อนถึงปัญหาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจากคำปรารภที่ว่า คนรุ่นใหม่ๆ ไม่ค่อยมีใครสนใจมาสานต่อกิจการฟาร์มเลี้ยงสุกร หลายฟาร์มลูกหนีไปประกอบอาชีพอื่น เพราะมองว่าการเลี้ยงสุกรเป็นอาชีพที่ลำบาก

ขณะที่ฟูลู (2555) กล่าวว่า George Stalk และ Henry Foley เขียนบทความเรื่อง “Avoid the traps that can destroy family business” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ระบุว่าปัญหาของธุรกิจครอบครัวก็คือส่วนใหญ่จะไม่มีที่ยืน และไม่สามารถสืบทอดผ่านรุ่นที่สามได้ จากข้อมูลในอเมริกานั้น พบว่าร้อยละ 70 ของธุรกิจครอบครัวที่ล้มเหลว หรือถูกขาย ก่อนที่คนรุ่นที่สองจะได้มีโอกาสบริหาร เพียงแค่ร้อยละ 10 เท่านั้นที่ยังสามารถสืบทอดถึงรุ่นที่สามให้เข้ามาบริหารได้ สอดคล้องกับ รงชัย (2546) ที่กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวจะโตได้ไม่เกินสามชั่วอายุคนสอดคล้องกับผลการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (survival rates) พบว่า มีธุรกิจครอบครัวประมาณหนึ่งในสามเท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ (Poutziouris, 2000; Wang and Poutziouris, 2000 และ Ibrahim et al, 2001 อ้างโดย อำพล (2552)) โจทย์สำคัญของการอยู่รอด และสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนได้ คือการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกหนึ่ง การสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในการดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงสุกรจึงมีความสำคัญ และมีความท้าทายสำหรับเจ้าของผู้ก่อตั้งฟาร์มในการอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจฟาร์มสุกรรายย่อยของประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจังหวัดชลบุรี เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท และองค์ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการ รวมทั้งการสืบทอดของธุรกิจครอบครัวไทยในฟาร์มสุกร สามารถนำไปต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบท และสังคมไทยมากยิ่งขึ้น

### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

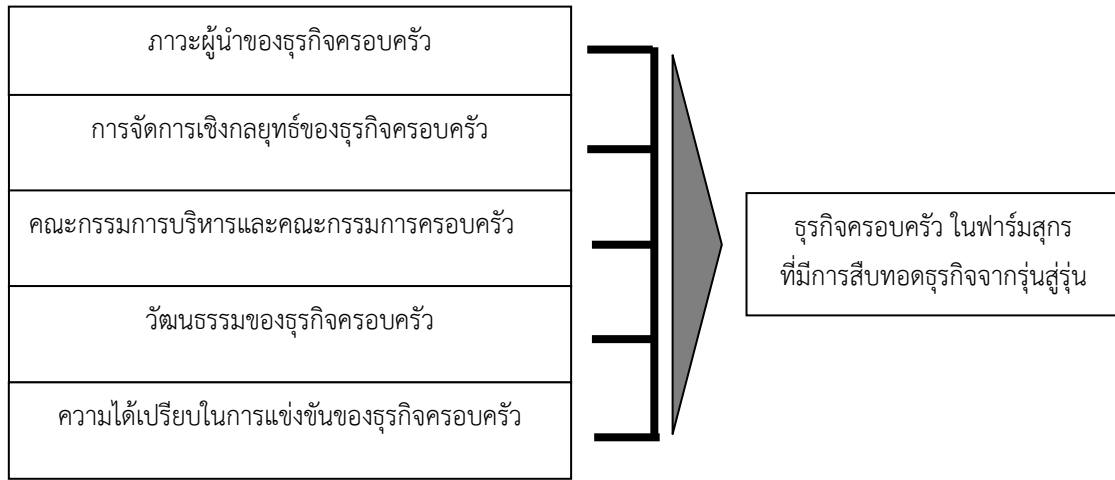
1. เพื่อสำรวจและจัดทำฐานข้อมูล ผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ภายในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจังหวัดชลบุรี

### 1.2 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ จะการศึกษาในฟาร์มเลี้ยงสุกรทุกฟาร์ม ที่ทำการเลี้ยงสุกรอยู่ในจังหวัดชลบุรี และเป็นฟาร์มที่เจ้าของฟาร์มประกอบธุรกิจลักษณะธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ได้ศึกษาฟาร์มสุกรที่เจ้าของฟาร์มเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเลี้ยงสุกรขนาดใหญ่ระดับประเทศ โดยจะทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยภายในของฟาร์ม ที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยไม่ทำการศึกษาตัวแปรปัจจัยภายนอกฟาร์มที่เป็นธุรกิจครอบครัว เช่น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจครอบครัว ควบคุมไม่ได้

### 1.3 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

กรอบแนวความคิดของการวิจัย: การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี มีประเด็นสำคัญได้แก่ การค้นหาว่าปัจจัยอะไรที่จะมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในการเลี้ยงสุกร ในจังหวัดชลบุรี ซึ่งทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถฟันฝ่าวิกฤต และจุดเปลี่ยนผ่าน สามารถถ่ายโอนธุรกิจการเลี้ยงสุกรไปยังทายาทในรุ่นต่อไปได้ โดยใช้ตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ และสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (อำพล, 2551)



ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- พัฒนาธุรกิจครอบครัวไทย ในฟาร์มสุกร ด้วยคุณลักษณะความสามารถของผู้ประกอบการ การพัฒนาตัวแบบของธุรกิจครอบครัวไทยจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยให้มีรูปแบบที่ชัดเจนสำหรับผู้ประสงค์จะก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ในฟาร์มเลี้ยงสุกร และการพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เป็นรากฐานทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศต่อไปในระยะยาว
- พัฒนาการเรียนการสอนสำหรับวิชาการจัดการฟาร์มปศุสัตว์ และวิชาธุรกิจปศุสัตว์ ทั้งการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโทในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศ ปรับเนื้อหาหลักสูตร และการสอนให้สอดคล้องกับธุรกิจครอบครัวไทยในการประกอบการฟาร์มเลี้ยงปศุสัตว์ หรือพัฒนาการเรียนการสอนให้นำไปสู่การปฏิบัติได้

#### 1.5 นิยามศัพท์

ผู้วิจัยเสนอความหมายของ “ธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร ที่มีการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น” ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ดังนี้  
 ธุรกิจครอบครัว (Family businesses) ในฟาร์มสุกร หมายถึง การประกอบกิจการในทางการเลี้ยงสุกรเป็นการค้า กิจการที่ควบคุมการบริหารจัดการโดยครอบครัว โดยมีความตั้งใจจะถ่ายโอนกิจการเลี้ยงสุกรไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปในอนาคต

การสืบทอดธุรกิจ (Succession) ครอบครัวในฟาร์มสุกร หมายถึงผู้ก่อตั้ง/เจ้าของฟาร์ม และ/หรือ สมาชิกคนอื่นในธุรกิจครอบครัวมีการวางแผน และความตั้งใจที่จะส่งผ่าน (Transition) ความเป็นเจ้าของฟาร์มสุกรไปสู่ทายาทรุ่นต่อไป โดยทายาทรุ่นที่หนึ่ง หมายถึง ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของฟาร์มสุกร ทายาทรุ่นที่สอง หมายถึง บุตรของผู้ก่อตั้ง/เจ้าของฟาร์มสุกรซึ่งได้รับการถ่ายโอนกิจการสู่ความเป็นเจ้าของ และ/หรือ ความเป็นผู้ควบคุมการบริหารจัดการกิจการอย่างชัดเจน ทายาทรุ่นที่สาม หมายถึง บุตรของทายาทรุ่นที่สอง ซึ่งได้รับการถ่ายโอนกิจการสู่ความเป็นเจ้าของและ/หรือ ความเป็นผู้ควบคุมการบริหารจัดการกิจการอย่างชัดเจน

ฟาร์มสุกร (Pig farm) หมายถึง ฟาร์มที่ผลิตสุกรขุนเพื่อการค้า ฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ เพื่อผลิตลูกสุกร และฟาร์มเลี้ยงสุกรที่มีการขึ้นทะเบียนเป็นฟาร์มที่ได้มาตรฐานตามคำรับรองมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แต่ไม่นับรวมฟาร์มสุกรที่เจ้าของธุรกิจเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่ระดับประเทศ

#### 1.6 การทบทวนวรรณกรรม

##### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีจำนวนมาก แต่ในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว, การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว, คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว, วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และประเด็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

##### 1) ประเด็นภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว (Leadership in Family Business)

ผู้นำ หรือผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ผู้นำต้องมีความสามารถ เปี่ยมด้วยภาวะผู้นำ และมีแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังสำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Beckhard, R. และ Dryer Jr., W.G. 1983) ซึ่ง Bryman (1996) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ลักษณะพฤติกรรม ความไม่แน่นอน และภาวะผู้นำ เป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้ มีผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีการกำหนดแผนการ



1) ทำการสำรวจข้อมูลผู้ประกอบการเลี้ยงสุกรในจังหวัดชลบุรี โดยทำการสำรวจผู้เลี้ยงสุกรทุกรายใน 11 อำเภอ ของจังหวัดชลบุรี

2) จำแนกฟาร์มเลี้ยงสุกรที่ผู้ประกอบการฟาร์มเป็นธุรกิจครอบครัว เกณฑ์จำแนกธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรใช้หลักเกณฑ์ฟาร์มเลี้ยงสุกรเป็นการค้าที่มีการขึ้นทะเบียนเป็นฟาร์มสุกรที่ได้มาตรฐานตามคำรับรองมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของกรมปศุสัตว์จัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการฟาร์มสุกร

3) จำแนกฟาร์มสุกรที่ผู้ประกอบการฟาร์มเป็นธุรกิจครอบครัว และเจ้าของฟาร์มเป็นทายาทรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการฟาร์มสุกรที่ฟาร์มมีการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด

การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## 3. ผลการศึกษาและอภิปรายผล

### 3.1 การดำเนินธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี และลักษณะภูมิหลังของฟาร์ม

ในปีพุทธศักราช 2557 จังหวัดชลบุรีมีจำนวนสุกรทั้งหมด 780,544 ตัว มีผู้เลี้ยงจำนวน 279 ครัวเรือน อำเภอพนัสนิคมมีการเลี้ยงสุกรมากที่สุด(จำนวน 250,955 ตัว) แต่มีจำนวนครัวเรือนผู้เลี้ยงสุกรรองจากอำเภอบ่อทอง(จำนวน 81 ครัวเรือน และ 89 ครัวเรือน ตามลำดับ)

ข้อมูลการดำเนินธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร และลักษณะภูมิหลังของฟาร์ม โดยการเก็บข้อมูลของเจ้าของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจำนวน 153 ราย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 67 เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายเลิกกิจการ บางรายไม่ต่อใบอนุญาตมาตรฐานฟาร์มสุกร บางรายเป็นฟาร์มสุกรของผู้ประกอบการธุรกิจสุกรขนาดใหญ่ระดับอุตสาหกรรมของประเทศ ซึ่งมีฟาร์มสุกรอยู่ในจังหวัดชลบุรี(ชื่อเจ้าของฟาร์มไม่ใช่เจ้าของบริษัท แต่ฟาร์มเป็นของบริษัทฯ) และมีบางรายไม่ประสงค์จะตอบแบบสอบถาม

ฟาร์มสุกรตั้งอยู่ในอำเภอพนัสนิคม ร้อยละ 28, อำเภอบ่อทองและอำเภอบ้านบึง ร้อยละ 25, อำเภอเกาะจันทร์ ร้อยละ 8, อำเภอบางละมุง ร้อยละ 6, อำเภอศรีราชา ร้อยละ 5, อำเภอหนองใหญ่ ร้อยละ 2, และอำเภอพานทองร้อยละ 1

เจ้าของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย(ร้อยละ 57) ผู้ประกอบการอายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 39) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษาลงมา ได้แก่ มัธยมศึกษา หรือปวช. และระดับปริญญาตรี โดยร้อยละ 12 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 7-9 แสนบาทต่อปี ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของธุรกิจส่วนตัว

ธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี จัดอยู่ในระบบการผลิตแบบผู้เลี้ยงอิสระ ร้อยละ 50 ระบบรับจ้างเลี้ยง ร้อยละ 43 มีเพียงร้อยละ 5 ประกอบธุรกิจฟาร์มสุกรระบบประกันราคา อายุของการทำธุรกิจฟาร์มสุกร โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 10-20 ปี เจ้าของฟาร์มเป็นทายาทรุ่นที่หนึ่ง ร้อยละ 70 และทายาทรุ่นที่สอง ร้อยละ 30 ในจำนวนนี้ เป็นทายาทรุ่นที่สองของอำเภอบ้านบึง จำนวน 19 ราย, อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง อำเภอบ่อทอง อำเภอละ 2 ราย, อำเภอเกาะจันทร์ จำนวน 2 ราย, อำเภอพนัสนิคม จำนวน 3 ราย และอำเภอพานทองจำนวน 1 ราย ลักษณะฟาร์มสุกรส่วนใหญ่เป็นการเลี้ยงในระบบเปิด (ร้อยละ 75) โดยมีการเลี้ยงในระบบปิดเพียงร้อยละ 25 ลักษณะธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร ร้อยละ 17 เป็นแบบฟาร์มสุกรขุน ร้อยละ 83 เป็นแบบฟาร์มสุกรพ่อแม่พันธุ์ และสุกรขุน

### 3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี

ผลการสำรวจข้อมูลการดำเนินธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร และลักษณะ ภูมิหลังของฟาร์ม โดยใช้แบบสอบถามทำให้สามารถจำแนกฟาร์มเลี้ยงสุกรที่ผู้ประกอบการฟาร์มเป็นธุรกิจครอบครัวที่เจ้าของฟาร์มเป็นทายาทรุ่นที่สองเป็นต้นไป การศึกษานี้พบว่า มีจำนวน 31 ราย จากอำเภอศรีราชา, อำเภอบางละมุง, อำเภอบ้านบึง, อำเภอพนัสนิคม, อำเภอบ่อทอง, อำเภอเกาะจันทร์ และอำเภอพานทอง

ภายหลังจากทบทวนวรรณกรรม การสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของผู้ก่อตั้ง/เจ้าของธุรกิจ ทายาท และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นประเด็นสำคัญของการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ตามตัวแบบ(Model) ของอำพล (2551) ได้แก่ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว, การจัดการเชิงกลยุทธ์

ของธุรกิจครอบครัว, คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว, วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของฟาร์มสุกรจำนวน 13 ฟาร์ม จากอำเภอต่างๆ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวฟาร์มสุกรที่ผู้ก่อตั้งฟาร์มมีการถ่ายโอนกิจการแล้ว โดยจะเลือกเป็นตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 16 คน จาก 13 ฟาร์มในอำเภอต่างๆ ดังกล่าว

#### 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

สภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นก่อนมีส่วนที่ทำให้ทายาทเลือกที่จะสืบทอดกิจการครอบครัว เมื่อทายาทได้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารรุ่นก่อน ทำให้ทายาทเกิดความภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกว่าคุณคนนั้นคือ แบบอย่างของการดำเนินชีวิต ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจอยากที่จะดำเนินรอยตามบุคคลนั้นๆ ซึ่งเจ้าของฟาร์มสุกรมีความเห็นสอดคล้องกันว่า “ลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร คือสิ่งสำคัญที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ หากผู้บริหารขาดทักษะด้านการเป็นผู้นำ ไม่มีความสามารถในการสั่งการ หรือไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความอยู่รอดของธุรกิจก็เป็นไปได้ยาก ดังนั้นการที่จะโน้มน้าวให้ทายาทเข้ามาสืบทอดธุรกิจแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย”

#### 2) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

เจ้าของฟาร์มสุกรมีความเห็นว่า “กลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างมาก การให้ทายาทเข้ามาสัมผัสกับธุรกิจ เป็นการสร้างความผูกพันให้แก่ทายาท และทำให้ทายาทมีแนวโน้มที่จะหันมาสานต่อกิจการครอบครัว” นอกจากนี้ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “การสร้างความคุ้นเคยในธุรกิจให้กับทายาทตั้งแต่ยังเล็ก เมื่อทายาทเติบโตมาจะเกิดความรู้สึกว่า นี่คือนิสัยที่เลี้ยงเรามา และไม่ยากให้มันสูญหายไป” อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการใช้กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันในอาชีพให้แก่ทายาทนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่เจ้าของฟาร์มสุกรบางรายเห็นว่ากรกระทำเช่นนี้ก็ยังมีผลเสีย คือ “หากระบบการบริหารของธุรกิจไม่ดี ทายาทอาจก็จะเกิดความคิดในด้านลบต่อธุรกิจ และไม่ต้องการที่จะสืบทอดธุรกิจ โดยจะมุ่งไปหาอาชีพอื่นที่มีความสบายกว่า” การที่จะโน้มน้าวทายาทให้เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้นั้น เจ้าของฟาร์มสุกรแนะนำว่า “ผู้บริหารรุ่นก่อนต้องแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจไม่ได้มีความลำบาก ยุ่งยาก หรือซับซ้อนอย่างที่เข้าใจ สามารถบริหารโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ทุนแรงได้ ผู้บริหารรุ่นก่อนจึงต้องวางระบบการบริหารงานให้ดี ต้องลงล้างความคิดในด้านลบที่ทายาทมีต่อธุรกิจให้ได้ อาจใช้วิธีการปล่อยให้ทายาทได้ออกไปหาประสบการณ์จากงานภายนอก จากนั้นค่อยๆ ให้ทายาทได้เปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของการเป็นลูกจ้าง และการได้เป็นเจ้าของธุรกิจ เมื่อทายาทได้มองเห็นถึงความแตกต่าง ณ จุดนี้ ทายาทก็จะกลับเข้ามายังธุรกิจเอง ผู้บริหารรุ่นก่อนไม่ควรใช้การบังคับ เพราะทายาทจะเข้ามาด้วยความจำใจ และจะทำให้ผลการดำเนินงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร”

#### 3) ปัจจัยด้านคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว

หลักการสำคัญที่จะทำให้ทายาทเข้ามาสืบทอดธุรกิจได้นั้น เจ้าของฟาร์มสุกรส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า “ผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดกิจการรุ่นก่อน ต้องยอมวางมือจากธุรกิจอย่างถาวร โดยให้อำนาจในการตัดสินใจ และส่งมอบผลประโยชน์ให้ทายาทมีอำนาจในการบริหารได้อย่างเต็มที่ มิใช่ให้ทายาทเข้ามาบริหาร แต่อำนาจสิทธิ์ขาดต่างๆ ยังคงเป็นของตนเอง หากเป็นเช่นนี้ ทายาทจะไม่ยินดีที่จะเข้ามาสานต่อธุรกิจ หรือหากเข้ามา ก็จะเข้ามาเพราะความจำใจ และสุดท้ายก็จะเริ่มถอยห่างออกไป การปล่อยให้ทายาทได้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าอาจเกิดความผิดพลาดในระหว่างการบริหารงาน แต่เมื่อทายาทได้แสดงความสามารถในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจนประสบความสำเร็จ ทายาทจะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งนี้ และอยากที่จะพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้นต่อไป”

#### 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของทายาท โดยจะเป็นไปในลักษณะของวิถีชีวิตที่ท่าตามๆ กันมาจากรุ่นสู่รุ่น และเพื่อเป็นการแสดงความกตัญญูต่อบุพการี การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจัดเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งโดยเฉพาะครอบครัวคนจีนที่ทายาทของครอบครัวมีหน้าที่สานต่อธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่ต่อไป

#### 5) ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว

ด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการเข้ามาของทายาท ความพร้อมของธุรกิจที่เป็นต้นทุนเดิมอยู่แล้วทำให้ทายาทมองว่าเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม ทายาทเพียงมีหน้าที่เข้ามาสานต่อธุรกิจเท่านั้น รายได้ที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของทายาทด้วยเช่นกัน เจ้าของฟาร์มสุกรกล่าวว่า “ผู้ก่อตั้งกิจการ หรือทายาทรุ่นก่อนต้องแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวได้ตลอด โดยอาหาร คือสิ่งที่คุณคนต้องบริโภคเพื่อความอยู่รอด แม้วันหนึ่งผลกำไรจากการประกอบการฟาร์มจะลดลง แต่ในที่สุดมันก็จะกลับมาดีเช่นเดิมเพราะทุกคนไม่หยุดที่จะบริโภค”

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของฟาร์มสุกร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี สอดคล้องกับผลการทบทวนวรรณกรรม

อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้พบว่าธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ประกอบการรุ่นที่หนึ่ง หรือรุ่นผู้ก่อตั้งฟาร์ม อาจเนื่องมาจากธุรกิจครอบครัวฟาร์มสุกรในจังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบ “กงสี”(Firm) โดยมีผู้ประกอบการรุ่นพ่อเป็นเจ้าแกใหญ่ และสมาชิกอื่นๆ ในครอบครัวทุกคนมีส่วนร่วมในการผลิต หรือซื้อขาย รายได้จากผลประกอบการทั้งหมดจะรวมกันไว้เป็นกองกลาง ค่าใช้จ่ายทั้งส่วนรวม และส่วนตัวของแต่ละคน ใช้จ่ายจากเงินกองกลางนี้ หากผู้ก่อตั้งฟาร์ม หรือทายาทรุ่นที่หนึ่งยังมีชีวิตอยู่ จึงมักยังไม่มีการถ่ายทอดกิจการไปสู่รุ่นต่อไป หรือผู้ก่อตั้งฟาร์มยังคงเป็นผู้ควบคุมการบริหารจัดการกิจการฟาร์ม แม้ว่าจะมีการมอบหมายบทบาทการบริหารจัดการให้ทายาทรุ่นต่อไปแล้วก็ตาม จึงถือได้ว่าธุรกิจนั้นยังเป็นกิจการของผู้ประกอบการรุ่นที่หนึ่ง

ธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจังหวัดชลบุรี พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ แม้กระทั่งฟาร์มสุกรที่ผู้ประกอบการเป็นทายาทรุ่นที่สองก็ตาม ไม่ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารฟาร์มอย่างเป็นระบบ ไม่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท(มีบางฟาร์มเท่านั้นที่จดทะเบียนเป็นบริษัท) ไม่ได้มีการบริหารธุรกิจในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงาน หรือในรูปแบบคณะกรรมการครอบครัวอย่างชัดเจน เหมือนธุรกิจอื่นๆ และมักไม่มีการแบ่งสัดส่วนของหุ้นให้กับสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจน ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร ผู้ประกอบการฟาร์มสุกรไม่ได้คาดหวังถึงความได้เปรียบในการแข่งขันกันทางธุรกิจ แต่เห็นว่าธุรกิจที่ผู้ก่อตั้งฟาร์มหรือทายาทรุ่นก่อนสร้างมาไว้แล้วเป็นความได้เปรียบการทำธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตาม ด้วยรูปแบบธุรกิจกงสีของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี ทำให้แม้จะพบว่าภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว, คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว, วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวตามตัวแบบของอำพล(2551) จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี สามารถถ่ายโอนธุรกิจการเลี้ยงสุกรไปยังทายาทในรุ่นต่อไป ได้(จากรุ่นสู่รุ่น) แต่พบว่ารูปแบบลักษณะปัจจัยแต่ละปัจจัยดังกล่าว ไม่เด่นชัดเหมือนธุรกิจครอบครัวกรณีอื่นๆ จึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

#### 4. สรุปผล

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี

##### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยต่อไป

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร มีลักษณะของการเป็นกระบวนการทั้งก่อน และหลังการสืบทอดธุรกิจ ดังนั้นจึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรในประเด็นสำคัญ เช่น การเตรียมทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจ, แผนการสืบทอดธุรกิจ และการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ

#### 5. เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2550. รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สิงหาคม 2550. ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง

ประพันธ์ ตั้งจารุวัฒนาชัย. 2555. เขียนหมายเหตุกลยุทธ์ไทยพัฒนาสู่อาเซียน. นิตยสารสัปดาห์ ประจำเดือนมิถุนายน 2555 หน้า 86-91.

พสุ เดชะรินทร์. 2555. กบดักของธุรกิจครอบครัว ตอนที่ 1. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ 12-18 มีนาคม 2555, หน้า C1

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ. 2550. Evaluation of Family firms from the Perspective of intellectual Capital Governanc: Evidencee from Thailand. ค้นจาก. <http://www.thailalndnce.eco.ku.ac.th/document/paper/4.3.pdf> ค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2552.

สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ

อำพล นววงศ์เสถียร. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ยุทธศาสตร์ธุรกิจครอบครัว: แนวคิดเพื่อไปสู่ความยั่งยืน. วารสารอสังหาริมทรัพย์, สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย ฉบับที่ 58 เมษายน -มิถุนายน 2552 หน้า 4-7
- Beckhard, R., and G.W. Dyer. 1983. *SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies*. Sloan Management Review. 24: 59-65
- Bryman, A. 1996. *Leadership in organizations*, in Stewart, R. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 276-292
- Handler, W.C. 1994. *Succession in family business: a review of the research*. Family Business Review, Vol. 12, No.1, 27-39
- Harju. J. and Heionnen, J. 2004. *The Keys Success in a Family Business*. Turku School of Economics and Business Administration. Small Business Institute: 1-16.
- Ibrahim, A.B., K. Soufani, P. Poutziouris and J. Lam. 2003. *Qualities of an Effective Successor: An Empirical Investigation*, Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne sept 2003
- Le Breton-Miller, D. Miller and L. Steier. 2004. *Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession, Entrepreneurship, Theory & Practice*, Summer 28(4): 305-328
- Montgomery and Sinclair. 2000. *Agency Problems in Large Family Business Groups.entrepreneurship Theory and Practice*. Summer: 367-382
- Ward, John L. 1987. *Keeping the family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.