

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

“ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)” หรือ เจ้าของกิจการ (Owner) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในสังคมตลาดการค้าเสรี เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นผู้มองเห็นโอกาสและไขว่คว้าโอกาสนั้นๆ โดยนำความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทั้งทางการเงินและทางสังคมที่ตนมีอยู่มาลงทุน เพื่อสร้างองค์กรธุรกิจขึ้นมา และใช้ทุนเหล่านั้นในการดำเนินกิจกรรมในเชิงธุรกิจ ผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม สร้างสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับสังคม ตลอดจนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อันได้แก่ ผลกำไรและการเติบโตของกิจการ ในการศึกษาทางจิตวิทยา ผู้ประกอบการเองเสมือนอยู่บนเส้นแบ่งคั่นระหว่างจิตวิทยาการทำงานส่วนบุคคล จิตวิทยาองค์กร และจิตวิทยาการตลาด (Frese & Rauch, 2001, p.4552) จึงทำให้คุณลักษณะและการกระทำต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับผู้ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการเองก็ได้ถูกนำมาศึกษาผ่านปัจจัยทางจิตวิทยาต่างๆ เช่น ลักษณะบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ รูปแบบการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา ค่านิยม และวัฒนธรรม เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และเซาว์นเชิงปฏิบัติซึ่งคาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ

ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการมีหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้วางแผน บริหารจัดการ และผลักดันให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ให้พัฒนาเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ (Coulter, 2003, p.23) การกำหนดกลยุทธ์จึงถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบเบื้องต้นที่สำคัญของเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการ โดยการกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “การทำสิ่งที่ถูกต้อง” และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็เป็น “การทำสิ่งที่กำหนดไว้ให้ถูกต้อง” ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลาย และกลยุทธ์ยังรวมไปถึง “สิ่งที่จะไม่ทำด้วย” กล่าวคือ กลยุทธ์จะเป็นตัวแสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งเจ้าของ

กิจการหรือผู้ประกอบการ และบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะต้องรับรู้สามารถเข้าใจได้ เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายดังกล่าวไปสู่การลงมือปฏิบัติ และก่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติงาน ทั้งนี้ กลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวภายใต้การดำเนินงานในอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่แตกต่างกันไป (ลูกค์ และ คอลลิส, 2548, น.4-9)

“กลยุทธ์ (Strategies)” ที่ผู้ประกอบการกำหนดขึ้นนั้นจะเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ได้วางไว้อย่างสัมพันธ์กับการคาดการณ์ถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรธุรกิจนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแผนที่และเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง กลยุทธ์นี้มีความหมายแตกต่างหลากหลายกันออกไป ในทฤษฎีแรก กลยุทธ์เป็นการจัดสรรทรัพยากร อันหมายถึงนโยบายและการตัดสินใจที่สำคัญที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ และมีผลกระทบหลักๆ ต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Buzzel & Gale, 1987, pp.165-181) ทฤษฎีที่สอง กลยุทธ์เป็นการวางตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเป็นกระบวนการของการวางตำแหน่งให้มีคุณค่าและแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการผลิตผสมผสานเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อันได้แก่ การออกแบบ การผลิต การตลาด การขนส่ง และการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ (Porter, 1998, p.33) ในทฤษฎีที่สาม กลยุทธ์เป็นกระบวนการเป็นแผนการที่ผู้นำองค์กรได้วางไว้เพื่อใช้ปฏิบัติในอนาคต เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อสร้างเป้าหมายระยะยาวและแผนปฏิบัติสำหรับองค์กร ซึ่งการวางแผนดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นคู่มือหรือยุทธวิธีในการเอาชนะการแข่งขันหรือคู่แข่ง และกลยุทธ์ยังหมายถึงรูปแบบในการตัดสินใจ การระบุตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและสถานการณ์ภายนอก (Mintzberg, 1990, pp.175-195) ส่วนทฤษฎีที่สี่ กลยุทธ์เป็นการบูรณาการ กลยุทธ์เป็นแผนที่ได้รวมเอาเป้าหมายหลักๆ ขององค์กร นโยบาย และลำดับการกระทำต่างๆ เข้าไว้เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งจะช่วยในการจัดลำดับและการจัดสรรทรัพยากร (Seth & Thomas, 1994 quoted in Gibcus & Kemp, 2003) และในทฤษฎีสุดท้าย กลยุทธ์เป็นแผนเพื่อใช้ในการปฏิบัติ เป็นแผนการกระทำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลว่าบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ อย่างไร เมื่อบุคคลต้องจัดการกับสถานการณ์ก็จะทำตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ (Gelderen, Frese & Thurik, 2000, pp.166-167)

ในเชิงจิตวิทยา เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.12) นักจิตวิทยาองค์การชาวเยอรมัน กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เพราะกลยุทธ์จะนำเสนอถึงแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่หลากหลาย และกลยุทธ์สามารถนำมาศึกษาได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับ

บุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการ การศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในเชิงจิตวิทยาก็มักจะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategy Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการดำเนินงานสามารถจำแนกตามลักษณะการวางแผนและการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคตได้ 4 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์แบบตั้งรับ ลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินงานเหล่านี้ได้มีผู้นำไปศึกษาวิจัยกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในหลายประเทศ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มีลักษณะแตกต่างกันไปตามประเภทอุตสาหกรรม สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละประเทศ เช่น การศึกษาผู้ประกอบการขนาดเล็กในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จ แต่กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จ (Frese, Gelderen & Ombach, 2000, pp.1-18) การศึกษาระยะยาวกับเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศซิมบับเว พบว่า กลยุทธ์การวางแผนอย่างครอบคลุมช่วยเพิ่มความสำเร็จของธุรกิจ แต่คุณลักษณะแบบตั้งรับนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ (Krauss & Frese, online, 2004) การศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการไทยในธุรกิจขนาดย่อมที่จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมากมีการวางแผนกลยุทธ์เฉพาะสิ่งสำคัญมากกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จ (สุนทร อุจจศรี, 2544, น.64-66) แต่การศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของไทยในธุรกิจร้านหนังสือ พบว่า กลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจ (อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง, 2544, น.66) เป็นต้น

แม้ว่าลักษณะของกลยุทธ์ในการดำเนินงานจะมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จขององค์กรธุรกิจและผู้ประกอบการ แต่ก็ยังคงมีตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการด้วย ดังเช่นที่ บรูม และ ลองเกนนิคเกอร์ (Broom & Longenecker, 1971, pp.103-108) กล่าวว่าความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อมนั้น สาเหตุประการหนึ่งมาจากการขาดการศึกษาที่เพียงพอของผู้ประกอบการ การศึกษาอย่างน้อยในระดับมัธยมศึกษาถือเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจบางประเภท อาจไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาสูงมากนัก เช่น การศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของไทย ในธุรกิจร้านหนังสือ พบว่า ระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ (ปาริชาติ บุญยะโรจน์, 2544, น.81) แต่การศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว กลับพบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ โดยผู้ประกอบการที่มีการศึกษาระดับวิทยาลัย

หรือมหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า (Frese, Krauss & Friedrich, 2000, pp.104-130)

นอกจากจะมีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการแล้ว ก็ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการอีกด้วย ดังเช่น การศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ประสบการณ์ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ เช่น ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้น ทำให้ระยะเวลาการอยู่รอดของธุรกิจเพิ่มขึ้น และประสบการณ์ของผู้ก่อตั้งธุรกิจในเรื่องที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่บุคคลเหล่านั้นเริ่มต้นดำเนินงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านการอยู่รอดของธุรกิจ ผลกำไร และการจ้างงานดีขึ้น (Bosma, Praag, Thurik & Wit, 2004, pp.232-234) เช่นเดียวกับการศึกษาภูมิหลังของผู้ประกอบการไทยที่ศึกษาโดย บอกซ์, บีเยเซล และ วัตส์ (Box, Beisel & Watts, 1995, pp.18-25) พบว่า จำนวนปีที่เคยเป็นสมาชิกที่บริหารระดับสูงของบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ ส่วนจำนวนปีที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ทำก่อนก่อตั้งกิจการไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบริษัทผู้ประกอบการ ในขณะที่การศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของไทยในธุรกิจร้านหนังสือกลับไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการบริหารกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ (อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง, 2544, น.67) ทั้งนี้ ตัวแปรระยะเวลาในการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และความชำนาญในวิชาชีพของผู้ประกอบการที่ได้มีการศึกษาวิจัยตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ต่างก็เป็นองค์ประกอบของ “ภูมิความรู้ความชำนาญ” (Human Capitals) ตามแนวคิดของ เฟรเซอร์ (Frese, 2000)

“ภูมิความรู้ความชำนาญ หรือ ทูมมนุษย์” ข้างต้นนี้ เป็นรูปแบบหนึ่งของ “ทุน” (Capital) ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพจากภายในตัวบุคคล (Bosma, Praag & Wit, 2000, p.18) โดยทุนประเภทนี้มีทั้งที่เป็นลักษณะที่มีมาแต่กำเนิดและที่ได้มาจากการเรียนรู้ (Firkin, 2001, p.4) ภูมิความรู้ความชำนาญ สามารถจำแนกได้เป็น 2 อย่าง ด้วยกัน คือ ภูมิความรู้ความชำนาญทั่วไป (general human capital) ซึ่งเป็นความรู้และทักษะที่สามารถถ่ายโอนไปสู่สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจได้ง่าย ประกอบไปด้วย การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน และภูมิความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง (specific human capital) ซึ่งเป็นความรู้และทักษะที่สามารถถ่ายโอนได้น้อยกว่าและมีขอบเขตการใช้ประโยชน์แคบกว่าความรู้และทักษะทั่วไป เช่น ประสบการณ์ความเป็นเจ้าของกิจการ สมรรถภาพความสามารถ เป็นต้น (Ucbararan, Westhead & Wright, 2006, pp.4-8)

ภูมิความรู้ความชำนาญนี้เป็นทรัพยากรที่บุคคลนำเข้ามาในองค์กร และถือเป็นแหล่งทางยุทธศาสตร์ของการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ (แคปแลน, นอร์ตัน, โคช และ ฟรานกอส, 2548, น.75) เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งในโลกการบริหารธุรกิจยุคปัจจุบัน ในส่วนของผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของความรู้และทักษะที่แตกต่างกันไปตามความสามารถในการถ่ายโอนซึ่งผู้ประกอบการได้สั่งสมเพิ่มพูนเอาไว้ (Ucbasaran, Westhead & Wright, online, 2006) รวมถึงเป็นการสั่งสมคุณลักษณะเฉพาะ (Traits) และความสามารถโดยรวมทั้งหมดซึ่งทำให้มนุษย์เราสร้างผลผลิตที่มีคุณค่ายิ่งสูงสุด (Firkin, 2001, p.4) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นทรัพยากรวิกฤติ (Critical Resource) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้โอกาสการอยู่รอดขององค์กรธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น และทำให้ประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการของเจ้าของกิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Frese & Rauch, 2001, p.4554 และ Rauch, Frese, & Utsch, p.682)

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการว่ามีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ แต่ผลที่ได้ยังคงมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละการศึกษา ซึ่งเป็นไปได้ว่าน่าจะมีปัจจัยบางอย่างที่มีเข้ามามีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินงานกับความสำเร็จของธุรกิจ และระหว่างภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ดังที่ เอสเชอร์, กราบาร์คิวิช, เฟเรเซอร์, เลาว์ และ เฟรดดิช (Escher, Grabarkiewicz, Frese, Steekelengurg, Lauw & Frieddich, 2002, pp.305-318) ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในอัฟริกาใต้ พบว่า ความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการคิดการรับรู้ (Cognitive Ability) เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจ และการศึกษาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ของอเมริกา พบว่า การเรียนรู้และเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) เป็นตัวกลางส่งผลในความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของผู้ประกอบการและการเติบโตของธุรกิจ และระดับของเชาวน์เชิงปฏิบัติที่สูงขึ้นสามารถทำนายการเติบโตทางธุรกิจได้ (Baum, 2005, pp.4-23) เช่นเดียวกับการศึกษาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ของอเมริกา ที่ศึกษาโดย บัวม, เบิร์ด และ ชาร์ดวอยน์ (Baum, Bird & Chardavoyne, 2003, online) พบว่า การเรียนรู้และเชาวน์เชิงปฏิบัติเป็นตัวกลางส่งผลไปยังประสบการณ์ของผู้ประกอบการและการเติบโตของธุรกิจ และเป็นตัวกลางส่งผลในความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของผู้ประกอบการกับการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ การศึกษาในกลุ่มผู้จัดการธนาคาร ยังพบว่า

การวัดเชาวน์เชิงปฏิบัติสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ดีกว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยาแบบดั้งเดิม (Colonia-Willner, 1999, pp.591-614) และยังพบว่าเชาวน์เชิงปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการมากกว่าเชาวน์ในเชิงวิชาการ (Wangner & Sternberg, 1987, pp.301-312)

“เชาวน์เชิงปฏิบัติ” (Practical Intelligence) ตามการศึกษาวิจัยข้างต้นนั้น เป็นทักษะของบุคคลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมา เพื่อจัดการกับตนเอง จัดการกับบุคคลอื่น และจัดการกับงาน แม้ว่าเรื่องของ “เชาวน์ (Intelligence)” จะไม่ได้รับความสนใจมากนักในการอภิปรายเชิงวิชาการเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการ เนื่องด้วยเชาวน์ของผู้ใหญ่มีลักษณะที่คงที่และไม่สามารถฝึกอบรมปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ (Baum, Bird & Chardavoyne, 2003, pp.142-156) แต่ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจหรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันของเราจะพบอยู่เสมอว่าคนบางคนประสบความสำเร็จในชีวิตและในหน้าที่การงานต่างๆ ที่คนเหล่านั้นไม่เคยประสบความสำเร็จทางการเรียน หรือไม่เคยได้ชื่อว่าเป็นคนเรียนเก่งเรียนดี แต่คนบางคนที่ได้รับการยกย่องว่ามีผลการเรียนยอดเยี่ยม เมื่อสำเร็จการศึกษาออกมาแล้วกลับไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้ เป็นเพราะในชีวิตการเรียนปัญหาที่บุคคลต้องเผชิญเป็นปัญหาในเชิงวิชาการ (Academic Problems) ซึ่งเป็นปัญหาที่ได้ถูกกำหนดข้อมูลไว้อย่างสมบูรณ์แล้ว เป็นปัญหาที่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว มีกระบวนการในการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องเพียงกระบวนการเดียว เป็นปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ และอาจจะกระตุ้นความสนใจจากภายในตัวบุคคลได้เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้เลย แต่ในชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงาน บุคคลจะต้องเผชิญกับปัญหาในเชิงปฏิบัติ (Practical Problems) ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่มีสูตรสำเร็จหรือต้องการการสร้างสูตรขึ้นมาใหม่ เป็นปัญหาที่เป็นความสนใจส่วนบุคคล เป็นปัญหาที่ยังขาดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ในการแก้ไข มีความเกี่ยวข้อง กับประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งเป็นปัญหาที่ให้คำนิยามได้ยาก การจะบ่งบอกถึงลักษณะได้ก็ต้องอาศัยแนวทางการแก้ไขอย่างเหมาะสมหลายๆ อย่าง และใช้กระบวนการหลายๆ กระบวนการ เพื่อหยิบยกมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัตินี้เองที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ทักษะที่บุคคลได้แสดงออกมาในการค้นหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัตินี้ เรียกว่า “ทักษะเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence Skill)”

สเทิร์นเบิร์ก (Sternberg, 2004, pp.189-201; 2005, pp.37-44) นักจิตวิทยาและการศึกษา ได้ให้นิยาม “เชาวน์เชิงปฏิบัติ” ว่าเป็นชุดของทักษะและเจตคติในการแก้ไขปัญหาที่

เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ที่บุคคลได้สั่งสมมาจากประสบการณ์ทุกด้านของชีวิต เพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม หรือปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับตนเอง หรือค้นหาสิ่งแวดล้อมใหม่ ซึ่งบุคคลจะใช้ทักษะเหล่านี้เพื่อจัดการกับตนเอง จัดการกับผู้อื่น และจัดการกับงาน เซวาร์นเซิงปฏิบัตินี้เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้จากการตระรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่บุคคลได้รับเพิ่มขึ้นและจดจำมาจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันแต่ถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ยาก ในส่วนของผู้ประกอบการ ความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการนั้นต้องการการผสมผสานกันระหว่างเซวาร์นเซิงการวิเคราะห์ เซวาร์นเซิงความคิดสร้างสรรค์ และเซวาร์นเซิงปฏิบัติ ซึ่งรวมกันเรียกว่า เซวาร์นเซิงความสำเร็จ (Successful intelligence) ทั้งนี้ เซวาร์นเซิงปฏิบัติถือเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเผชิญหน้ากับปัญหาที่แท้จริงในงาน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่คงที่ การประยุกต์ใช้ความรู้จากการตระรู้โดยนัยผ่านเซวาร์นเซิงปฏิบัตินี้จะช่วยผู้ประกอบการในการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Baum, Bird & Chardavoyne, 2003, pp.142-156)

“อุตสาหกรรมอาหาร” เป็นหนึ่งในสี่อุตสาหกรรมต้นแบบที่รัฐบาลได้ให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดแนวทางการสานเครือข่ายผู้ประกอบการ เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจํานวนมหาศาลในแต่ละปี รวมถึงเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน และกระจายรายได้ให้กับคนในชาติตั้งแต่ผู้ประกอบการไปจนถึงเกษตรกร อุตสาหกรรมอาหารของไทยแบ่งออกได้เป็นหลายสาขา เช่น อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปและบรรจุกระป๋อง อุตสาหกรรมอาหารกึ่งสำเร็จรูป อุตสาหกรรมอาหารแช่แข็ง เป็นต้น

ทั้งนี้ ในส่วนของอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสินค้าอาหารทะเลแปรรูปนั้น เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการส่งออกมากที่สุดในหมวดสินค้าอาหาร โดยผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตและส่งออกมากที่สุด คือ กุ้งสดแช่แข็ง ซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุด โดยในปี พ.ศ. 2548 มีมูลค่าส่งออก 941.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ในสินค้าอาหารหมวดนี้ เช่น ปลาหมึกสดแช่แข็ง เนื้อปลาสดแช่แข็ง และกุ้งต้มสุกแช่แข็ง

ในปัจจุบัน ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตและการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็งลำดับต้นๆ ของโลก เนื่องจากประเทศไทยมีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิต มีกองเรือที่มีศักยภาพในการทำประมงเพื่อป้อนวัตถุดิบให้กับโรงงานอุตสาหกรรม มีโรงงานที่ทันสมัย การผลิตส่วนใหญ่เป็นแบบครบวงจรและมุ่งการส่งออกเป็นหลัก โดยตลาดส่งออกสินค้าผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็งที่สำคัญของไทย คือ สหรัฐอเมริกาและ

แคนาดา รองลงมา คือ ญี่ปุ่นและสหภาพยุโรป ตลาดอาเซียน ตามลำดับ ส่วนคู่แข่งที่สำคัญ คือ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม จีน เป็นต้น

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่า อุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นมูลค่ามหาศาล และประเทศไทยเองก็เป็นผู้ส่งออกสูงติดอันดับต้นๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งจากผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจึงมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก อาทิ ช่วยสร้างเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการส่งออกสินค้า นำรายได้เงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศ ช่วยสร้างมูลค่าให้กับสินค้าประมง สัตว์น้ำ และสินค้าเกษตรอื่นๆ สร้างงานและรายได้ให้กับเกษตรกรผู้ประกอบการอาชีพประมงและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ สร้างงานและรายได้ให้กับแรงงาน รวมถึงการสร้างทางเลือกและความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคที่ต้องการจะบริโภคอาหารประเภทสัตว์น้ำจืดและน้ำเค็มชนิดต่างๆ (สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย, น.3)

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งหวังที่จะศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชาวนเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยใช้แนวคิดและวิธีการของ เฟรเซอร์ (Frese, 2000) เป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และใช้แนวคิดของ สเติร์นเบิร์ก (Stemberg, 1996) ในการศึกษาเชาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ เนื่องด้วยธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมีลักษณะและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่แตกต่างออกไปจากธุรกิจอื่นๆ ของประเทศไทยที่ได้มีการศึกษากันมา จึงสันนิษฐานว่าปัจจัยต่างๆ ข้างต้นนี้จะมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชาวนเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ และสร้างสมการทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีประชากรของการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็ง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ ที่มีสำนักงานหรือโรงงานตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม ที่ดำเนินกิจการมาก่อนปี พ.ศ. 2545 และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่จนถึงปัจจุบัน ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย โดยเป็นการศึกษาถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Entrepreneur's Success) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning Strategy) การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Planning Strategy) การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) การตั้งรับ (Reactive Strategy) และภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) ที่ประกอบด้วย ระยะเวลาในการศึกษา (Education Years) ประสบการณ์ในการบริหาร (Experience in Management) ความชำนาญในวิชาชีพ (Skill) ตามแนวคิดของ ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, Michael) และเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ตามแนวทฤษฎีของ โรเบิร์ต เจ. สเติร์นเบิร์ก (Strenberg, Robert J.)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชาวน์เชิงปฏิบัติ กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
2. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวเป็นทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็ง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ และธุรกิจอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และเชาวน์เชิงปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นไป
3. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ วิสาหกิจ นำไปใช้ให้คำแนะนำ จัดหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนประเมินศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ และธุรกิจอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและพัฒนาตัวผู้ประกอบการต่อไป

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นทั้งเจ้าของกิจการ ธุรกิจหรือหุ้นส่วนและเป็นผู้บริหารจัดการงานต่างๆ ของกิจการนั้นๆ ด้วยตนเอง โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

2. ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ (Success) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย หรือได้ผลเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งประเมินได้จากหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวโน้มของกำไร

2.2 แนวโน้มของจำนวนลูกค้า

2.3 แนวโน้มของยอดขาย

2.4 แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม

2.5 การประเมินความสำเร็จโดยผู้อื่น

2.6 ความพึงพอใจในความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.7 ความพึงพอใจในฐานะเจ้าของกิจการ

2.8 ความพึงพอใจในรายได้

2.9 จำนวนพนักงานในปัจจุบัน

2.10 การประเมินความสำเร็จโดยผู้สัมภาษณ์

3. ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้ประกอบการวิสาหกิจที่ดำเนินการในธุรกิจอาหารแช่เยือกแข็งมาก่อนปี พ.ศ. 2545 และสามารถดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน

4. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategy Process) หมายถึง ลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน มี 4 แบบ ได้แก่

4.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานล่วงหน้าโดยครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

4.2 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานเฉพาะกับงานที่สำคัญที่สุด ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการวางแผนระยะสั้น โดยแก้ไขได้แล้วจึงค่อยวางแผนต่อไปทีละขั้น

4.3 การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงาน โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่คอยสอดส่องแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

4.4 การตั้งรับ (Reactive Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่คอยตอบสนองของความต้องการหรือสถานการณ์จากภายนอกที่เกิดขึ้น

5. ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) หมายถึง ความรู้และความชำนาญ ทั้งหลายรวมถึงทักษะและประสบการณ์ที่ผู้ประกอบการมี และสามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้ ประกอบด้วย

5.1 ระยะเวลาในการศึกษา (Education Years) คือ จำนวนปีที่ผู้ประกอบการใช้ในการศึกษา

5.2 ประสบการณ์ในการบริหาร (Experience in Management) คือ ประสบการณ์ทางการบริหารจัดการที่ใช้ในการบริหารองค์กร หรือหน่วยงานย่อยในองค์กร

5.3 ความชำนาญในวิชาชีพ (Skill) คือ ประสบการณ์และความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจซึ่งผู้ประกอบการดำเนินงานอยู่

6. เซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) คือ ทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาในทุกด้านของชีวิต เพื่อจัดการกับตนเอง จัดการกับผู้อื่น และจัดการกับงาน

7. ธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ หมายถึง ธุรกิจที่นำผลผลิตจากการประมงมาเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยอาศัยเทคโนโลยีการแช่แข็งในกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการบริโภค หรือการนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป หรือเป็นการยืดอายุการเก็บรักษา หรือเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป