

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซวาร์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ มีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. แนวคิดเกี่ยวกับเซวาร์นเชิงปฏิบัติและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. ธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
7. สมมติฐานการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

1.1 ความหมายของผู้ประกอบการ

คำว่า “ผู้ประกอบการ” หรือ “Entrepreneur” มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Entreprende” ที่หมายถึง “รับดำเนินการ” (ชูศักดิ์ จงธนะพิพัฒน์, 2542, น.4) ตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษของเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary, 2000) ได้ให้ความหมายของ “ผู้ประกอบการ” ว่าหมายถึง บุคคลที่จัดตั้งองค์กรธุรกิจโดยยอมรับความเสี่ยงเพื่อหวังผลกำไร นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังมีตัวอย่างที่น่าสนใจต่อไปนี้

วิกแฮม (Wickham, 2001, pp.5-6) ได้ให้นิยาม ผู้ประกอบการ ว่าเป็น บุคคลที่ริเริ่มดำเนินโครงการให้เกิดขึ้น โดยโครงการดังกล่าวต้องการกิจกรรมเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการบรรลุถึงผลลัพธ์ ซึ่งบุคคลเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการนั้นๆ ผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้ในสามสถานะ คือ ในฐานะของผู้จัดการที่รับหน้าที่ดำเนินกิจกรรม ในฐานะตัวแทนของการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และในฐานะของตัวบุคคล

สคาร์โบโรห์ และ ซิมเมอร์เกอร์ (Scarborough & Zimmerer, 2003, p.3) ได้ให้ความหมายของ ผู้ประกอบการ ว่าเป็น บุคคลที่ก่อตั้งธุรกิจใหม่ ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง

และความไม่แน่นอน เพื่อผลกำไรและความก้าวหน้า โดยการใช้ประโยชน์จากโอกาสและ
ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น

ชลยีน หงส์ไพศาลวิวัฒน์ (2535, น.9) และ วิวัช วงษ์วิไลวารินทร์ (2546, น.15) ให้
ความหมายผู้ประกอบการไว้คล้ายคลึงกันว่าหมายถึง บุคคลที่มองเห็นโอกาสในทางธุรกิจ จึงเก็บ
รวบรวมข้อมูล เพื่อก่อตั้งธุรกิจ ดำเนินการ ผสมผสานปัจจัยจำเป็นต่างๆ อันได้แก่ ทุน ที่ดิน
แรงงาน และเทคนิคการบริหาร ตลอดจนยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อ
ผลกำไรและความพอใจ

วิจิต วัชรนุกูร (2540, น.11) ได้ให้นิยาม ผู้ประกอบการ หมายความว่า บุคคลซึ่งขาย
สินค้าหรือให้บริการในทางธุรกิจวิชาชีพ ไม่ว่าจะการกระทำดังกล่าวจะได้รับประโยชน์หรือได้รับ
ค่าตอบแทนหรือไม่ และไม่ว่าจะได้จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มแล้วหรือไม่

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2544, น.21) ให้นิยาม ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่
รวบรวมปัจจัยการผลิต 3 ประเภท อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อการผลิตสินค้าและบริการ
โดยค่าตอบแทนของผู้ประกอบการเรียกว่ากำไร

รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.31), อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544, น.21), และ สุนทร
อุจจ์ศรี (2544, น.16-17) ได้ให้นิยาม ผู้ประกอบการ ไว้คล้ายกันว่าหมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งองค์กร
เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และดำเนินการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ
เพื่อผลกำไรและความพอใจ หรือเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโดยเป็นผู้ที่มี
เป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบกิจการ
รวมทั้งเป็นผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ที่ดีตามพันธะในการ
จัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือนำความสามารถเก่าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายใน
การสร้างสรรคความมั่นคงแก่กิจการ

วรรณดา ฉายาวัฒน์ (2544, น.12) ได้ให้นิยาม ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลผู้ก่อตั้ง
องค์กร เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการ
ดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

ปาริชาติ บุญยะโรจน์ (2544, น.9) ให้นิยาม ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มองเห็น
โอกาสทางธุรกิจ และเป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งองค์กรธุรกิจ โดยยอมรับความเสี่ยงเพื่อหวังกำไร

ชูชัย สมितिไกร (2548, น.257) ได้ให้นิยาม ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลผู้จัดตั้งและ
บริหารวิสาหกิจของตนเอง โดยมีอิสระและความเสี่ยงในการประกอบการ รวมทั้งโอกาสในการทำ
กำไรจากวิสาหกิจนั้น

จากการให้นิยามความหมายดังตัวอย่างข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายของ ผู้ประกอบการตามแง่มุมต่างๆ ได้ดังนี้

ในเชิงเศรษฐศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่นำปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ทุน ที่ดิน และแรงงาน มาผสมผสานจัดสรร ทำการเสี่ยง และตัดสินใจเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง (Kilby, 1971, p.2) รวมถึงเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและตลาดในอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระ โดยอาศัยความคิดที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งอื่น ในการก่อให้เกิดสินค้าและบริการชนิดใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2542, น. 66)

ในเชิงการบริหาร ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ริเริ่มธุรกิจขึ้นมา แล้วคอยผลักดันให้ธุรกิจก้าวหน้าไป เป็นผู้คอยป้องกันพลังให้แก่ธุรกิจ (ปรีชา ทิวะหุต และสุพัชรา มั่นพลศรี, 2536, น. 1) และทำให้ปัจจัยการผลิตต่างๆ เปลี่ยนไป ด้วยการสละเวลา และความพยายามที่จำเป็น รวมถึงการเงิน ความคิด และความเสี่ยง (Hisrich & Peter, 1988, p.8) อีกทั้งยังเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในธุรกิจใหม่ ด้วยการนำกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ กำไร และความเจริญ (จินตนา สุนทรธรรม, จุฑา มั่นสโพนบูลย์, จงพิศ กนกโชติ และ สุทธิมา ชำนาญเวช, 2531, น.9)

ในเชิงการตลาด ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าอะไร จำนวนเท่าใด ใช้เทคนิคการผลิตอย่างไร โดยมีผลตอบแทนในการประกอบการ คือ กำไร ทั้งนี้ ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของหน่วยผลิตเอง ผู้ประกอบการอาจเป็นเจ้าของเงินทุน เป็นเจ้าของหน่วยผลิต เป็นนักประดิษฐ์ ไปพร้อมๆ กับเป็นผู้ประกอบการก็ได้ (เอี่ยมพร วงศาโรจน์, 2522, น.45)

ทั้งนี้ ในเชิงจิตวิทยา ไมเคิล เฟรเซเซอร์ (Frese, Michael, 2000, p.56) นายกสมาคมจิตวิทยาประยุกต์นานาชาติ (International Association of Applied Psychology: IAAP) ได้ให้นิยามผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ริเริ่มก่อตั้งกิจการเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

จากการให้ความหมายของผู้ประกอบการข้างต้น สามารถให้นิยามโดยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ แล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูล วางแผนอย่างรอบครอบ เพื่อดำเนินการก่อตั้งธุรกิจ ผสมผสานและจัดสรรปัจจัยจำเป็น อันได้แก่ ทุน ที่ดิน แรงงาน และเทคนิคการบริหาร ด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ และทำหน้าที่เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้น ตลอดจนเป็นผู้ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้

บรรลุถึงผลลัพธ์ อันได้แก่ ผลกำไรและความพอใจ โดยการศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาผู้ประกอบการ ตามนิยามแนวคิดของ ไมเคิล เฟรเซเซอร์ (Frese, Michael) ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

1.2 ภาระหน้าที่ของผู้ประกอบการ

ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้ประกอบการ (Wickham, 2001, pp.7-11) ประกอบด้วย

1. เป็นเจ้าขององค์กร : ผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้ลงทุนและถือหุ้นในกิจการ รวมทั้งต้องเป็นผู้จัดการธุรกิจด้วย
2. เป็นผู้ก่อตั้งองค์กร : ผู้ประกอบการ คือ บุคคลซึ่งทำหน้าที่ก่อตั้งองค์กรทางธุรกิจ เป็นผู้รับหน้าที่ในการนำปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ คน ทรัพย์สิน และทรัพยากรการผลิตมารวมกัน และจัดการกับปัจจัยเหล่านั้น
3. เป็นผู้นำนวัตกรรมใหม่เข้าสู่ตลาด : ผู้ประกอบการต้องทำและนำสิ่งที่ใหม่หรือยังไม่เคยมีเข้าสู่ตลาด โดยนวัตกรรมนี้หมายถึงรวมถึง ผลิตภัณฑ์ การบริการ วิธีการขนส่งสินค้า ตลอดจนวิธีการบริหารงาน
4. เป็นผู้ระบุโอกาสทางการตลาด : ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์สภาพธุรกิจ จับตามอง เพื่อหาโอกาสหรือช่องว่าง ซึ่งช่องว่างนั้นถือเป็นตลาดที่มีศักยภาพในโลกธุรกิจ
5. เป็นผู้นำความรู้ความชำนาญมาใช้ : ผู้ประกอบการเป็นผู้นำความรู้ความชำนาญของตนที่มีอยู่มาใช้ในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากร สร้างสิ่งใหม่ๆ และจุดประกายโอกาสทางธุรกิจให้เกิดขึ้น
6. เป็นผู้นำ : ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการ
7. เป็นผู้จัดการ : ในหลายๆ สถานการณ์ ผู้ประกอบการจะต้องทำงานในหน้าที่ของผู้จัดการ

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตและความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันผู้ประกอบการให้เติบโตและประสบความสำเร็จ (Egger, 1999. pp.76-81) ประกอบด้วย

1. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและขนาดตลาด ช่องทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นโอกาสขององค์กรที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพทางการขายที่มีอยู่ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ ขอบเขตของตลาดที่เหมาะสม ชัดจำกัดในด้านเวลาของช่องทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และอายุของสินค้าหรือบริการที่สามารถวางอยู่ในตลาดได้ (Shelf Life)

2. คุณลักษณะทางจิตวิทยา เป็นความสามารถของผู้ประกอบการแต่ละคนที่จะปรับตัวเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 2.1 ความต้องการอิสระ
- 2.2 ความอดทนต่อสภาวะเสี่ยง
- 2.3 ความต้องการประสบความสำเร็จ
- 2.4 ความต้องการมีอิทธิพลทางสังคมหรือมีอำนาจในการจูงใจ
- 2.5 ความต้องการเป็นผู้มีอำนาจอย่างมีจริยธรรม

3. ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการและนำไปสู่การเติบโต ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้การส่งเสริมและสนับสนุน

4. วัฒนธรรมองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเติบโต ลักษณะของวัฒนธรรมที่สำคัญ ประกอบด้วย การเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้รางวัลแก่ผลงานที่จับต้องได้ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการสนับสนุนให้วัฒนธรรมดังกล่าวคงอยู่ในองค์กร

1.4 คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการ (ชูชัย, 2548, น. 257) ทั้งนี้ มีผู้ที่ได้ทำการศึกษาและสรุปคุณลักษณะที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

อาทิศย์ วุฒิกะโร (2527, น.26-29) และ ดนัย เทียมพุด (2531, น.70) ได้ทำการศึกษาและสรุปลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ไว้สอดคล้องกันดังนี้

1. ความใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีเลิศเท่าที่พลังความสามารถและสติปัญญาจะเอื้ออำนวย เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะวางแผนการทำงานและตั้งมาตรฐานการทำงานสำหรับตนเองไว้สูง แล้วลงมือทำอย่างแข็งขันจนสำเร็จ และจะรู้สึกพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อผลงานออกมาดีเยี่ยม ซึ่งในทางธุรกิจ จุดมุ่งหมายของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จก็คือ การสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจ ส่วนผลกำไรจะเป็นเพียงเครื่องชี้วัดการทำงานว่าทำได้ดีเพียงใด

2. ความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะทำการเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่ได้ประเมินแล้วว่าความสามารถที่มีอยู่ของตนเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้บรรลุผล

3. ความกระตือรือร้น มานะอดทน ไม่อยู่เฉยและทำงานหนัก ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวาเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง มีพลังในการฟันฝ่าอุปสรรค พร้อมเสมอที่จะเผชิญกับงานอันหนักหน่วงที่ยาวนาน และรู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร เวลาใดควรพักผ่อน

4. ความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและแสดงออกด้วยความมั่นใจ และมีความเชื่ออยู่เสมอว่า ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไรก็ยังสามารถพึ่งตนเองได้ คนอื่นหรือปัจจัยอื่นเป็นแค่เพียงตัวสนับสนุน หรือไม่ก็เป็นเพียงอุปสรรคที่ต้องแก้ไขเท่านั้น

5. การเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การเป็นผู้ค้นหาข้อเท็จจริงจากผลสะท้อนกลับ (feed-back) จากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่นเพื่อจะได้ทราบว่าผลงานนั้นดีหรือไม่ อย่างไร แล้วนำมาใช้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงการทำงานในอนาคตของตนให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นคนมีเหตุมีผล ยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับแผนงานหรือโครงการที่ได้วางเอาไว้ ชอบพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ ปรึกษาและรับฟังคำวิจารณ์ ข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้รู้

6. ความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ของตน ไม่ว่าจะผลนั้นจะเป็นบวกหรือลบ และเชื่อมั่นว่าความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาจากความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่ของตน

7. ความหวังในอนาคต ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มองออกไปในอนาคต มองโลกและเหตุการณ์ต่างๆ ในแง่ดี มองเห็นโอกาสที่จะแก้ไขได้เสมอ และมองหาโอกาสทางธุรกิจ พร้อมทั้งวางแผนและกำหนดแนวทางธุรกิจไว้ล่วงหน้า รวมทั้งเตรียมกลยุทธ์ต่างๆ ไว้เพื่อนำมาใช้หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น

8. ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะผู้ประกอบการต้องใช้ทั้งความสามารถของตนเองและความร่วมมือจากบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีไหวพริบในการผลักดันให้ผู้อื่นทำงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ

9. ความรอบรู้ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักมีการศึกษาไม่สูงนัก แต่บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้เฝ้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เสมอ ไม่ว่าจะจากการอ่าน การอบรมสัมมนา การปรึกษาแนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการได้พบเห็นของจริงๆ ความรอบรู้จะทำให้บุคคลเป็นผู้มีทัศนะเปิดกว้างและมองการณ์ไกล ทั้งนี้ ความรู้ประการแรกที่ผู้ประกอบการจะต้องรู้

และทำความเข้าใจให้แจ่มชัด คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่ตนทำ และต้องมีความรู้ทั่วๆ ไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย

10. ความสามารถในการบริหาร ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การจัดคน เพราะผู้ประกอบการเป็นผู้นำที่รวบรวมปัจจัยการผลิต อันได้แก่ ทุน ที่ดิน เครื่องจักรอุปกรณ์ แรงงาน วัตถุดิบ และสิ่งอื่นๆ

11. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่ค่อยพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ โดยบุคคลเหล่านี้เชื่อว่า ยังมีวิธีการใหม่ๆ และดีกว่าเดิมในการสร้างสรรค์ (Creativity) และ นวัตกรรม (Innovation) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา รู้ถึงปัจจัยต่างๆ อย่างลึกซึ้ง และมองเห็นโอกาสที่จะหยิบมาสร้างสรรค์ได้เสมอ

12. ความเป็นนักขาย ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวคนอื่นให้ยอมรับในเรื่องราวของความคิดและสิ่งต่างๆ ที่เราเสนอไป

ทั้งนี้ จอห์น บี. ไมเนอร์ (Miner, John B., 1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงการเป็นเจ้าของกิจการและเหตุผลที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยสรุปว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ประกอบการเกิดจากการที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการมิได้มีเพียงประเภทเดียว และผู้ประกอบการแต่ละประเภทก็มีคุณลักษณะเฉพาะตัวและมีวิถีทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันไป ทำให้สามารถแบ่งผู้ประกอบการตามบุคลิกภาพได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (Personal Achiever) มีคุณลักษณะดังนี้

- 1.1 ต้องการความสำเร็จ
- 1.2 ปราบปรามที่จะได้รับรู้ผลสะท้อนกลับ
- 1.3 ปราบปรามที่จะวางแผนและกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง
- 1.4 มีความคิดริเริ่มอย่างสูง
- 1.5 มีความผูกพันกับองค์กรของตนอย่างมาก
- 1.6 เชื่อว่าบุคคลเพียงคนเดียวสามารถสร้างความแตกต่างได้
- 1.7 เชื่อว่างานต้องเป็นไปตามเป้าหมายของตนไม่ใช่ของบุคคลอื่น

2. ผู้ประกอบการยอดนักขาย (The Supersalesperson) มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 2.1 มีความสามารถในการเข้าใจและรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น

- 2.2 ปราบปรามที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
- 2.3 เชื่อว่ากระบวนการทางสังคมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง
- 2.4 ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
- 2.5 เชื่อว่าพลังทางการขายเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร
- 3. ผู้ประกอบการที่เป็นผู้จัดการตัวจริง (The Real Manager) มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 3.1 ปราบปรามที่จะเป็นผู้นำขององค์กร
 - 3.2 มีความเด็ดขาด
 - 3.3 มีทัศนคติทางบวกต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน
 - 3.4 ปราบปรามที่จะได้แข่งขัน
 - 3.5 ปราบปรามที่จะมีอำนาจ
 - 3.6 ปราบปรามที่จะเด่นดังกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่ม
- 4. ผู้ประกอบการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการคิด (The Expert Idea Generator) มีคุณลักษณะ ดังนี้
 - 4.1 ปราบปรามที่จะทำสิ่งใหม่ๆ
 - 4.2 ชอบคิดฝัน
 - 4.3 เชื่อว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร
 - 4.4 ไหวพริบปฏิภาณดีเยี่ยม
 - 4.5 หลีกเสี่ยงสภาวะที่มีความเสี่ยง

นอกจากนี้ เฟรเซอร์ (Frese, 2000, pp.18-19) ยังได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการและได้สรุปลักษณะที่สำคัญไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) เป็นความสามารถและความปรารถนาที่จะจัดการควบคุมสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับโอกาสในการดำเนินการ โดยบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองนี้จะตัดสินใจและกระทำการต่างๆ อย่างเป็นอิสระไม่พึ่งพาอาศัยใคร
2. นวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง การมีแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ
3. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลางจะทำให้ประสบความสำเร็จ

4. การแข่งขันเชิงรุก (Competitive Aggressive) เป็นการสร้างความยากลำบากให้กับคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาดเดียวกัน ผู้ประกอบการเชิงรุกจะพยายามกระทำให้โดดเด่นเหนือกว่า เพื่อให้คู่แข่งออกไปจากตลาด

5. ความมั่นคงสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) หมายถึง การที่ผู้ประกอบการจะไม่รู้สึกสะเทือนทางอารมณ์และไม่ท้อแท้เมื่อเผชิญกับสิ่งที่ผิดพลาด แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นๆ

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความสนใจในงานที่มีลักษณะท้าทาย ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำได้ดียิ่งขึ้นไป ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ และค้นหาข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพของงานที่ตนได้ทำไป

7. ความซื่อสัตย์ของบุคคล (Personal Integrity) หมายถึง การที่ผู้ประกอบการค่อยๆ ซึมซับความรู้สึกความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบของตน

8. คตินิยมประเพณีและแนวความคิดสมัยใหม่ (Traditionalism and Modernism) หมายถึง ทศนคติที่มีต่อโลกธุรกิจและเทคโนโลยี การใส่ใจต่อธรรมเนียมปฏิบัติ และทัศนคติต่อการปกครองลูกจ้าง ตลอดจนการเคร่งครัดในหลักศาสนา

2. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ

ในการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องการก็คือ ความสำเร็จในการทำธุรกิจ ซึ่งวิธีหนึ่งที่ยิยมใช้กันมากในการวัดความสำเร็จก็คือ การดูจากการเติบโตของธุรกิจหรือผลกำไรของธุรกิจ ในบางธุรกิจอาจใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายและวัดการประสบความสำเร็จ โดยการเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุที่เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของธุรกิจมีได้หลากหลาย ผู้ประกอบการที่มองว่าตนเองประสบความสำเร็จจึงอาจถูกมองว่าไม่ประสบความสำเร็จในสายตาของบุคคลอื่นก็ได้ (Foley & Green, 1989, pp.1-2 อ้างถึงใน ปารีชาติ, 2544, น.42)

ในการวัดความสำเร็จของธุรกิจนั้น มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายแนวทาง ดังเช่น เคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1992, pp.71-79) กล่าวว่า ในระบบการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจแบบดั้งเดิมมุ่งเน้นการวัดด้านการเงินเป็นหลัก แต่การวัดด้านการเงินเป็นเพียงการบอกเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งเหมาะสมกับยุคของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ลงทุนในกำลังการผลิตสำหรับระยะยาว และความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งไม่ใช่จุดสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ได้ทั้งหมด เมื่อธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างคุณค่าในอนาคตโดยผ่านการลงทุนด้านลูกค้า ผู้ร่วมค้า พนักงาน กระบวนการธุรกิจ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังนั้น การที่จะวัดผลสำเร็จขององค์กรนั้น นอกจากจะวัดผลสำเร็จทางการเงินแล้ว ยังจะวัดผลสำเร็จทางด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้กับการเติบโต หรือด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมประกอบกันด้วย

ขณะที่ นิติย์ สัมมาพันธ์ (2542, น.10-12) เสนอว่า “ผลิตภาพ” หรือ “Productivity” นั้น เป็นตัววัดความสำเร็จที่เป็นปรากฏการณ์แรกๆ และค่อนข้างใกล้เคียงกับระดับปฏิบัติการ รวมทั้งมีลักษณะเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นที่นิยมในการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจมาเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างจะยาวนาน โดย “ผลิตภาพ” ในที่นี้ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (Output) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (Input) ที่ใช้ โดยสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{ผลิตภาพ} = \frac{\text{ผลงาน (Output)}}{\text{ปัจจัย (Input)}}$$

นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Drucker , Peter F. อ้างถึงใน นิติย์, 2542, น.18-21) ยังได้เสนอ “ตัววัด” ความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) โดยระบุเป็น “ตัวแปร” หรือ “ผลงานสำคัญ” (Major Result Areas) ด้านต่างๆ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

แสดง “ตัวแปร” และ “ผลงานสำคัญ” ระดับกลยุทธ์ 9 ด้าน

ผลงานสำคัญ	คำอธิบาย
1. สถานภาพทางการตลาด (Market Position)	วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้าน “ฐานะทางการตลาด” (Market Standing) “ส่วนแบ่งตลาด” (Market Share) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่ และบริการที่มุ่งสร้าง “ความภักดีจากลูกค้า” (Customer Loyalty)
2. คุณภาพ (Quality)	รักษาและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการของบริษัท

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แสดง “ตัวแปร” และ “ผลงานสำคัญ” ระดับกลยุทธ์ 9 ด้าน

ผลงานสำคัญ	คำอธิบาย
3. นวัตกรรม (Innovation)	มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ทะนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันกรอบด้วย จริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น มีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น
5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	สรรหา พัฒนา และทะนุบำรุงรักษา ทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้ มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)
6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources)	จัดหา เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม
7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource)	จัดหา สร้าง และซ่อมบำรุงรักษาทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น อาคารสถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยี) ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีการนำมาใช้ อย่างเหมาะสม
8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency)	มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภท ทุกชนิด อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและ/หรือให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ
9. การทำกำไร (Profitability)	ระดับกำไรจะต้องเหมาะสม (ไม่ต่ำเกินไปและไม่สูงจนเป็นการค้ากำไรเกินควร) รวมทั้ง ดัชนีบ่งชี้อื่นๆ (Indicators) ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินที่ดี

ที่มา : นิตย, 2542, น.19

ทั้งนี้ “ผลงานสำคัญ” ด้านต่างๆ ทั้ง 9 ประการ ข้างต้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ กลุ่มเสริมสร้างสมรรถภาพทางการตลาด กลุ่มบริหารทรัพยากร และกลุ่มเศรษฐกิจการทำกำไร

อย่างไรก็ตาม ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของธุรกิจนั้นมิได้หลากหลายแนวทาง จึงทำให้ในบางครั้งผู้ประกอบการที่มองว่าตนเองประสบความสำเร็จนั้น เมื่อมองในมุมมองของบุคคลอื่นผู้ประกอบการอาจถูกมองว่าไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ ดังนั้น เฟรเซอร์ (Frese, 2000, pp.152-153 and pp.176-177) จึงได้เสนอการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาในหลายๆ ด้านประกอบกัน ดังนี้

1. การวัดโดยตัวบุคคล ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งมักจะใช้ความเป็นไปในด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากรายได้ที่มาจากการดำเนินธุรกิจ
2. การวัดจากระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวนลูกค้า ผลกำไร และยอดขาย
3. การวัดโดยผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้า และพนักงานในด้านการรับรู้ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ
4. การวัดจากการสังเกตของผู้ประกอบการในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ทั้งนี้ เฟรเซอร์ (Frese, 2000) ได้เสนอเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการตามที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

1. เครื่องมือสำหรับประเมินความสำเร็จของบุคคล เป็นการประเมินความสำเร็จโดยตัวผู้ประกอบการเอง ซึ่งจะถามผู้ประกอบการถึงความสำเร็จของตนในความคิดเห็นของบุคคลอื่น สถานะทางการเงินที่สะท้อนสภาพธุรกิจ และความพึงพอใจในรายได้ที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจ
2. เครื่องมือสำหรับประเมินความสำเร็จทางเศรษฐกิจ เป็นการประเมินข้อมูลทางการเงิน ซึ่งจะถามผู้ประกอบการถึงข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนลูกค้า ผลกำไร และยอดขาย ในช่วง 1 ถึง 2 ปี ล่าสุดว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง
3. เครื่องมือประเมินความสำเร็จของหน่วยธุรกิจด้วยแผนภาพ ของ เพรสเซนดอร์ฟเฟอ์ บรูเดอร์ล และ ซิกเกอร์ (Beuederl, Presisendoerfer & Ziegler, 1992 quoted in Frese, 2000) ซึ่งจะให้ผู้ประกอบการประเมินความสำเร็จของธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาว่ามีลักษณะการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอย่างไรด้วยแผนภาพ

4. เครื่องมือประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการที่ประเมินโดยผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะทำการประเมินความสำเร็จโดยรวมจากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการตามแนวคิดของ เฟรเซอร์ (Frese, 2000) เป็นฐานในการวิจัย ซึ่งได้ให้นิยาม ความสำเร็จ ว่าหมายถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือได้ผลเป็นที่พึงพอใจ โดยวัดจาก แนวโน้มของกำไร แนวโน้มของจำนวนลูกค้า แนวโน้มของธุรกิจโดยรวม ความพึงพอใจจากมุมมองของผู้อื่น ความพึงพอใจในความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น ความพึงพอใจในฐานะเจ้าของกิจการ ความพึงพอใจในรายได้ แนวโน้มของจำนวนพนักงาน และการประเมินโดยผู้สัมภาษณ์

3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

3.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า "Strategos" ความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางการทหารที่ใช้อธิบายยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพและเคลื่อนย้ายกำลังพล คาร์ล วอน คลอส์วิทซ์ (Carl von Clausewitz) นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึง กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์" เป็น "กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแผนการทำสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด" ในยุคต่อๆ มา เมื่อชาติต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันกัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงได้แพร่หลายขึ้น เอ็ดเวิร์ด มีด เอิร์ล (Earle, Edward Mead อ้างถึงใน จักร ติงสมบัติ, ผู้แปลและเรียบเรียง, 2548, น.5) เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น "ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณาจักรต่าง ๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2525 ได้ให้คำจำกัดความไว้สอดคล้องกันว่า "กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุปบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง"

ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจได้มีผู้ให้นิยามแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ต่างๆ กัน เช่น มอริสัน, รีมมิงตัน และ วิลเลียมส์ (Morrison, Rimmington & Williams, 1999, p.195) กล่าวว่า กลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เป็นกระบวนการบริหารอย่างไม่หยุดนิ่ง ในการที่จะ

ดำเนินการกับธุรกิจเพื่อให้บรรลุถึงความพอดีระหว่างองค์ประกอบของผู้ประกอบการ องค์การและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนทางธุรกิจ

กึ่งพร ทองใบ และคณะ (2542, น.9 อ้างถึงใน รณรงค์, 2544, น.48) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อใช้ดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ในอนาคต

ทั้งนี้ ในเชิงธุรกิจ กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2540 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ และ ณีรัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2548, น.13) เป็นแผนงานเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับกิจการและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Osborne, Alfred E. ใน ณีรัฐยา สันตระการผล, ผู้แปลและเรียบเรียง, 2549, น. 92)

ส่วนในเชิงการบริหารจัดการ กลยุทธ์ คือ วิธีที่ชาญฉลาดที่ผู้บริหารคิดได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น.154-155) รวมถึงเป็นแผนงานที่ประสานกันที่ให้แนวทางสำหรับการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยเน้นที่การประยุกต์ใช้ทรัพยากรซึ่งองค์กรได้มีการจัดสรรไว้เพื่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มต่อสิ่งแวดล้อม อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตน (Gibcus & Kemp, 2003, p.11) นอกจากนี้แล้ว กลยุทธ์ ยังหมายรวมถึง การกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นแผนการที่วางแผนไว้ และใช้ตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยผู้กำหนดกลยุทธ์ เช่น ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ขวลิขิต ประภาวานนท์, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ และ ลัทธிகาล ศรีวรมย์, 2540, น.38)

โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ภายใต้เงื่อนไขสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและสร้างความแตกต่างให้กับหน่วยธุรกิจ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Frese (2000, p.12) ว่าหมายถึง ลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งจะถูกนำมาใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน

3.2 ระดับของกลยุทธ์

ในการบริหารธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการระบุวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน รวมถึงการจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปใช้ปฏิบัติ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ “กลยุทธ์” จะมีขอบเขตความหมายกว้างแคบแตกต่างกันไปตามระดับที่ใช้ ดังนี้ (ธงชัย, 2546, น.155-156)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ กลยุทธ์ของกิจการ (Corporate Strategy) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางการก้าวเติบโตขององค์กรที่ก้าวไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการเลือกลงทุน และการกำหนดขอบเขตความก้าวหน้าของงานที่ทำ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบ “วิสัยทัศน์” (Vision) ที่ผู้บริหารระดับสูงได้สร้างเอาไว้

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์ของกิจการหรือของหน่วยธุรกิจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการแข่งขันกับคู่แข่ง ที่จะกำหนดและเลือกจะทำธุรกิจอะไร มุ่งตอบสนองตลาดไหน ขอบเขตตลาดเป็นอย่างไร มีขอบเขตผลิตภัณฑ์และบริการที่จะขายกว้างหรือแคบเพียงใด ประกอบด้วยอะไรบ้าง กับการตั้งเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการว่าจะให้สำเร็จถึงขั้นไหน รวมไปถึงจะชนะด้วยกลยุทธ์การแข่งขันอย่างไรด้วย

3. กลยุทธ์ของหน้าที่งาน (Functional Strategy) คือ กลยุทธ์ของหน้าที่งานแต่ละด้านของกิจกรรมที่ต่างต้องทำเพื่อให้สำเร็จผลตามเป้าหมายกิจการ เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต การตลาด การลงทุน รวมถึงด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์หน้าที่งานนี้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสำหรับการบริหารงานแต่ละด้านให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหน้าที่ และสอดคล้องกันสามารถสนับสนุนต่อการดำเนินตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ

3.3 ประเภทของกลยุทธ์

ในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจนั้น ได้มีผู้จำแนกกลยุทธ์ออกเป็นประเภทต่างๆ ดังมีตัวอย่างที่น่าสนใจดังนี้

เรย์มอนด์ อี. ไมล์ และ ชาร์ล ซี. สโนว์ (Miles, Raymond E. & Snow, Charles C., 1980 quoted in 2003, pp.28-30) ได้เสนอกกลยุทธ์การปรับตัว ซึ่งแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม โดยระบุว่า องค์กรมี 4 ประเภท ดังนี้

1. นักป้องกันตัว (Defenders) องค์กรประเภทนี้จะมีผลิตภัณฑ์หลักทางการตลาดที่อยู่ในวงจำกัดแคบๆ ผู้บริหารในองค์กรประเภทนี้จะมีความเชี่ยวชาญแต่เฉพาะตลาดของตน ด้วยเหตุนี้จึงไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี โครงสร้าง หรือขอบข่ายในการปฏิบัติงานใหม่ แต่จะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในสิ่งที่กำลังทำอยู่เท่านั้น

2. นักแสวงหาโอกาส (Prospectors) องค์การประเภทนี้จะเสาะแสวงหาโอกาสทางการตลาด และพยายามทดสอบศักยภาพในการตอบสนองต่อแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนให้กับคู่แข่ง

3. นักวิเคราะห์ (Analyzer) องค์การประเภทนี้จะดำเนินการในตลาดผลิตภัณฑ์หลัก 2 ลักษณะ คือ ในสภาวะปกติที่มีความมั่นคง องค์การจะดำเนินงานตามปกติโดยใช้โครงสร้างและกระบวนการที่ได้กำหนดเอาไว้ แต่เมื่ออยู่ในสภาวะที่มีคู่แข่งบุกเข้ามาก็คงจะทำการนำเอาความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในทันที

4. นักตอบโต้ (Reactors) องค์การประเภทนี้จะไม่มีการดำเนินการในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เนื่องจากขาดความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับกลยุทธ์

ต่อมา ไมเคิล อี. พอตเตอร์ (Porter, Michael E., 1998, pp.11-16) ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่มีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน และการมุ่งตลาดเฉพาะออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนนี้ องค์การจะพยายามทำให้ต้นทุนของตนต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยอาศัยประสิทธิภาพทางการผลิต เทคโนโลยี วัสดุดิบ ฯลฯ

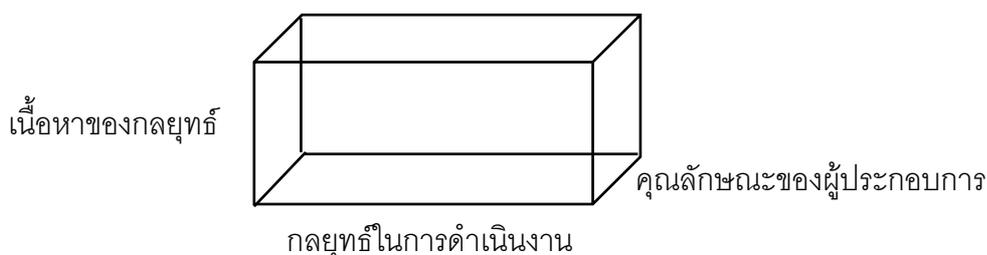
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น องค์การจะพยายามค้นหาสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างออกไปจากสิ่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ซื้อ

3. การจำกัดขอบเขต (Focus) ในกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตนี้ องค์การจะเลือกเจาะเฉพาะบางส่วนของตลาดโดยรวมเท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนที่องค์การมีความเชี่ยวชาญ โดยอาศัยการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน หรือ การสร้างความแตกต่าง หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

นอกจากนี้ เฟรเซอร์ (Frese, 2000, pp.12-18) ยังได้ระบุว่า กลยุทธ์เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร การวางแผนกำหนดเป้าหมาย การประเมินทางเลือกสำหรับใช้ปฏิบัติ และการพัฒนาแผนการที่ครอบคลุมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ กลยุทธ์การกระทำของผู้ประกอบการสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ (ภาพที่ 2.1) ได้แก่

ภาพที่ 2.1

แสดงมิติ 3 มิติที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การกระทำของผู้ประกอบการ



ที่มา : Frese (2000, p.13)

มิติที่ 1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial orientation) เป็นการพิจารณาถึง กระบวนการที่อยู่เบื้องหลังว่าทำไมผู้ประกอบการจึงมีรูปแบบการกระทำที่แน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และการปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

มิติที่ 2 เนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategic Content) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกจ้าง ผลิตภัณฑ์ ปัจจัยการผลิต การตลาด ทุน คู่แข่ง และการจัดการกับกฎข้อบังคับที่เป็นทางการ

มิติที่ 3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการนำกลยุทธ์การตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งกลยุทธ์การดำเนินงานนี้แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานล่วงหน้าโดยครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ บุคคลที่ใช้กลยุทธ์นี้จะวางแผนล่วงหน้าและวางโครงสร้างสถานการณ์ได้อย่างคล่องแคล่ว โดยการวางแผนจะเป็นการวางแผนจากบนลงล่าง ซึ่งกลยุทธ์นี้จะบอกเป็นนัยถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้อย่างครอบคลุม และรวมไปถึงแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นด้วย ข้อดีของการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ก็คือ ทำให้สามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีโครงสร้างและมีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ แต่กลยุทธ์นี้มีข้อเสีย คือ ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์นี้จะให้ผลเชิงบวกต่อความสำเร็จเมื่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีความซับซ้อนสูงและมีคู่แข่งจำนวนมาก

2. การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) หมายถึง การวางแผนการทำงานเฉพาะจุดที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งเป็นรูปแบบของการวางแผนที่จำกัดวงเอาไว้ เมื่อแก้ไขจุดวิกฤติจุดแรกได้แล้วจึงจะวางแผนสำหรับขั้นต่อไปทีละขั้น ดังนั้น การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นการวางแผนระยะสั้น ข้อดีของกลยุทธ์นี้ คือ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายเนื่องจากไม่ต้องวางแผนมาก แต่ก็ทำให้มีแผนสำรองที่เป็นประโยชน์สำหรับใช้ในเวลาที่เกิดสิ่งผิดพลาดอยู่น้อย ทั้งนี้ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะเป็นประโยชน์ในสถานการณ์ที่มีกฎเกณฑ์ ความซับซ้อน และคู่แข่งปานกลาง

3. การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานโดยไม่มี การวางแผนล่วงหน้า แต่คอยสอดส่องแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ข้อดี คือ เมื่อมีช่องทางผู้ที่คอยแสวงหาโอกาสมักจะไม่พลาดโอกาสในการทำธุรกิจเมื่อมีช่องทาง และไม่ต้องวางแผนล่วงหน้า แต่ก็มีข้อเสีย คือ โอกาสที่เกิดขึ้นอาจไม่ตรงกับเป้าหมายในการดำเนินงานที่แท้จริงของตน ซึ่งในระยะยาวอาจทำในผู้ประกอบการไม่ได้ใช้ความพยายามอุทิศสมาธิมากพอในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ การแสวงหาโอกาสจะใช้ได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีจังหวะโอกาสเข้ามาอยู่เรื่อยๆ

4. การตั้งรับ (Reactive Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานโดยไม่มี การวางแผน ไม่มีการเน้นเป้าหมาย แต่คอยตอบสนองต่อความต้องการหรือสถานการณ์จากภายนอกที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เจ้าของบริษัทแห่งหนึ่งจะคอยลอกเลียนแบบสินค้าที่มีอยู่ในตลาดตามคำบอกของลูกค้า ซึ่งสินค้านั้นบริษัทอื่นๆ ในตลาดได้ทำออกวางจำหน่ายไปแล้ว

ทั้งนี้ เฟรเซอร์ (Frese, 2000, pp.11-19) ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างมาก เพราะกลยุทธ์สามารถทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการได้โดยตรง โดยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในหลายประเทศของทวีปแอฟริกา เช่น ประเทศแซมเบีย แอฟริกาใต้ ซิมบับเว พบว่า กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าโดยสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ในขณะที่กลยุทธ์แบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการประเมินกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ผู้ประกอบการใช้ตามลักษณะที่ เฟรเซอร์ (Frese, 2000) ได้เสนอไว้ ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เกลเดอเรน และ เฟรเซอร์ (Gelderens & Frese, 1998, pp.234-248) ทำการศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในเมืองอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ก่อตั้งธุรกิจมาไม่เกิน 5 ปี โดยทำการศึกษา ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันใน 2 ระยะเวลา ช่วงเวลาห่างกัน 16 เดือน พบว่า ในทั้ง 2 ช่วงเวลา กลยุทธ์การดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ และพบว่า ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ส่วนในช่วงที่สอง เมื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นแล้ว การวางแผนอย่างสมบูรณ์จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ

เฟรเซอร์ เกลเดอเรน และ ออมบาช (Frese, Gelderens & Ombach, 2000) ทำการวิจัยกับผู้ก่อตั้งธุรกิจขนาดเล็กในเมือง อามส์เตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ทำหน้าที่เป็นทั้งเจ้าของกิจการและผู้จัดการในเวลาเดียวกัน จำนวน 80 คน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของเจ้าของกิจการกับความสำเร็จในธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จ แต่กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จ นอกจากนี้ยัง พบว่า กลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับ ส่วนกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และรูปแบบการผสมผสานกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานกันระหว่างการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญกับการแสวงหาโอกาส

สตีเคิลเบิร์ก, เลาว์, เฟรเซอร์ และ วิสเซอร์ (Steekelenburg, Lauw, Frese & Visser, 2000, pp.77-101) ทำการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ

เคราส์ และ เฟรเซอร์ (Krauss & Frese, 2004) ทำการศึกษาระยะยาวกับเจ้าของธุรกิจในประเทศซิมบับเว เพื่อทดสอบความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ระหว่างคุณลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงจิตวิทยาส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า คุณลักษณะกลยุทธ์การวางแผนอย่างครอบคลุมช่วยเพิ่มความสำเร็จของธุรกิจ และในทางกลับกันความสำเร็จของธุรกิจก็ทำให้คุณลักษณะการวางแผนอย่างครอบคลุมของเจ้าของธุรกิจเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน คุณลักษณะแบบการตั้งรับนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำของธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานที่ต่ำก็จะไปเพิ่มคุณลักษณะกลยุทธ์แบบการตั้งรับของเจ้าของกิจการ ส่วนคุณลักษณะกลยุทธ์แบบแสวงหาโอกาส พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ

ไฮมสตรา, คูย และ เฟรเซอร์ (Hiemstra, Kooy & Frese, 2006) ทำการศึกษาเชิงสำรวจกับผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายอาหารข้างทาง จำนวน 62 คน ในเมืองฮู และเมืองฮานอย ประเทศเวียดนาม พบว่า ร้อยละ 70 ของเจ้าของธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์ไม่มากนัก และพบว่า กลยุทธ์การแสวงหาโอกาสและการวางแผนมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จ แต่กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลว

รณรงค์ ศรีจันทนนท์ (2544, น.97) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับกับความสำเร็จ

อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544, น.66) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงานกับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจร้านหนังสือ ไม่พบว่า กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจ

สุนทร อูจจศรี (2544, น.64-66) ทำการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด พบว่า ผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จมากมีการวางแผนผลกลยุทธ์เฉพาะสิ่งสำคัญสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้นส่วนใหญ่ พบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และกลยุทธ์การแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม แต่กลยุทธ์แบบการตั้งรับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เราจึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยว่า “กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ”

4. แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ

4.1 ความหมายของภูมิความรู้ความชำนาญ

ทุน (Capital) คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นเพื่อใช้ร่วมกับปัจจัยการผลิตอื่นๆ อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และผู้ประกอบการ ทั้งนี้ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ (วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน, 2539,

น.3) ส่วน “ทุนมนุษย์ หรือ ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital)” นั้น ปรากฏครั้งแรกในบทความปี ค.ศ.1961 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลที่โอดอร์ ดับเบิลยู. ชูลซ์ ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชื่อ American Economic Review โดยนักเศรษฐศาสตร์ส่วนใหญ่ได้บรรยายคุณสมบัติของทุนมนุษย์ไว้ตรงกันว่า ทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วยทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ (ศิริ โสภาพงษ์, ผู้แปลและเรียบเรียง, 2543, น.32) ทุนมนุษย์ นั้นเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) และสามารถผันแปรไปในทางต่างๆ ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น.(ข) และพิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2548, น.39) แม้ว่าทุนมนุษย์จะเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนจับต้องไม่ได้แต่ก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนพื้นฐานของกลยุทธ์ เป็นแหล่งทางยุทธศาสตร์ของการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ มักจะพิจารณาเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ของเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีสมมติฐานโดยทั่วไปว่า ภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ก่อตั้งกิจการจะทำให้องค์กรอยู่รอด (Bruederl และคณะ, 1992 อ้างถึงใน Rauch & Frese, 2000.) ทั้งนี้ ในทางจิตวิทยา เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.25) ได้ให้ความหมาย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ว่าเป็นการสะสมความรู้ และทักษะซึ่งผู้ประกอบการพยายามนำมาใช้จัดการกับงานของตน

จากความหมายของภูมิความรู้ความชำนาญข้างต้น สรุปได้ว่า ภูมิความรู้ความชำนาญ หมายถึง ความรู้และความชำนาญทั้งหลายรวมถึงทักษะและประสบการณ์ที่ผู้ประกอบการมี และสามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้

4.2 องค์ประกอบของภูมิความรู้ความชำนาญ

ดาเวนพอร์ต, โทมัส โอ (อ้างถึงใน ศิริ โสภาพงษ์, ผู้แปลและเรียบเรียง, 2543, น.32-40) ได้แยกทุนมนุษย์ออกเป็นองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความชำนาญในชุดของกิจกรรม หรืองานรูปแบบใด ความสามารถนี้ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยอีก 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเติมเต็มด้วยความรู้ในข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับงานหนึ่งๆ ความรู้นี้จะมีลักษณะกว้างกว่าทักษะ เพราะความรู้บ่งบอกถึงขอบเขตสติปัญญาภายในงานหรือภารกิจที่บุคคลหนึ่งกระทำอยู่

1.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความคล่องแคล่ว รู้จักขั้นตอนและวิธีการสำหรับปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี ทักษะนี้มีตั้งแต่ความแข็งแรงทางกายภาพ ไปจนถึง

ความปรารถนาเปรียบคล่องแคล่วกับการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง เนื้อหาสำคัญ นั่นก็คือการเก่งเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1.3 ความสามารถเฉพาะตัว หรือพรสวรรค์ (Talent) เป็นคุณสมบัติสำหรับทำงานใดงานหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด และมีติดตัวมาแต่เกิด

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกที่มีส่วนต่อความสำเร็จของงานที่สังเกตได้ พฤติกรรมรวมเอาการตอบสนองที่มีมาแต่เดิม และที่ได้รับการฝึกอบรมมาใหม่ที่คนคนหนึ่งจะแสดงกับสถานการณ์ ตลอดจนปัจจัยกระตุ้นเชิงสถานการณ์ต่างๆ ลักษณะอาการที่เราแสดงออกไปจะแสดงถึงค่านิยม จริยธรรม ความเชื่อ และปฏิกริยาต่อโลกที่เราอาศัยอยู่

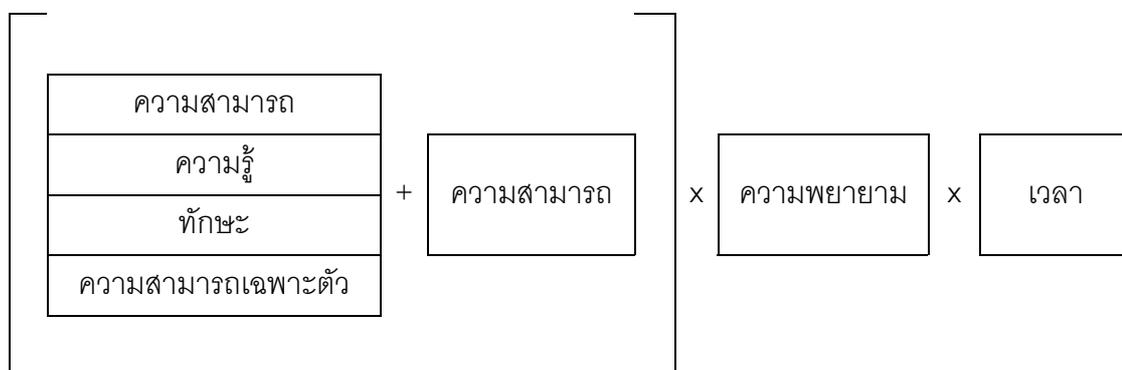
3. ความพยายาม (Effort) คือ การนำเอาทรัพยากรทางกาย และความคิดไปใช้ด้วยความมีสติ เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะบางอย่าง ความพยายามเป็นหัวใจของจรรยาบรรณในการทำงาน โดยความพยายามจะเป็นตัวกระตุ้นผลักดันให้เกิดทักษะ ความรู้ และความสามารถเฉพาะตัว ตลอดจนพฤติกรรมที่ได้รับการควบคุม

4. เวลา (Time) หมายถึง ปัจจัยด้านลำดับเวลาของการลงทุนในทุนมนุษย์ เวลาถือเป็นทรัพยากรพื้นฐานมากที่สุดภายใต้การควบคุมของบุคคล คนทำงานที่มีความสามารถเฉพาะตัว ทักษะ มีความรอบรู้และทุ่มเทมากที่สุด จะไม่สามารถสร้างผลงานใดๆ ออกมาได้เลยหากปราศจากการลงทุนด้านเวลาในงานนั้นๆ

องค์ประกอบต่างๆ ของการลงทุนในทุนมนุษย์ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มารวมอยู่ด้วยกัน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์เชิงบวก และการเพิ่มในลักษณะทวีคูณ ดังแสดงในภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

การผสมผสานและเพิ่มเติมเพื่อได้รับการลงทุนในทุนมนุษย์



ที่มา : ศิระ โอภาสพงษ์, ผู้แปล, 2543, น.33

การลงทุนในทุนมนุษย์ทั้งหมด=(ความสามารถ+พฤติกรรม)XความพยายามXเวลา

4.3 การวัดภูมิความรู้ความชำนาญ

ในการวัดภูมิความรู้ความชำนาญนั้น เครื่องมือที่ใช้บ่งชี้ภูมิความรู้ความชำนาญหลายอย่างได้ถูกพัฒนาขึ้นมา เช่น อุสบาซาราน, เวสเทด และ ไรท์ (Ucbasaran, Westhed & Wright, 2006) ได้จำแนกเครื่องมือบ่งชี้ภูมิความรู้ความชำนาญออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ภูมิความรู้ความชำนาญทั่วไป ได้แก่

1.1 การศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภูมิความรู้ความชำนาญที่มีการนำมาใช้เป็นดัชนีชี้วัดบ่อยๆ การศึกษาที่เป็นทางการจะให้ทักษะทางการคิดที่จำเป็นต่อการปรับตัวไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาเป็นแหล่งของความรู้ ทักษะ การฝึกฝน แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 ประสบการณ์การทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยในการบูรณาการและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเองไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดผลิตภาพมากขึ้น

2. ภูมิความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ประกอบด้วย

2.1 ประสบการณ์ในการเป็นเจ้าของกิจการ เป็นความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์โดยตรงในการเป็นเจ้าของธุรกิจ ความรู้เหล่านี้ ได้แก่ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

2.2 สมรรถภาพความสามารถ เป็นความสามารถในการได้มาซึ่งความรู้ การรวบรวมและผสมทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ เฟรเซอร์ (Frese, 2000, p.25) ยังได้ระบุถึงการวัดค่าภูมิความรู้ความชำนาญแบบดั้งเดิม ซึ่งจะดูจากระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม และประสบการณ์การเป็นผู้นำ รวมถึงการที่เคยทำกิจการส่วนตัว หรือการที่ที่บ้านมีกิจการเป็นของตนเอง การได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของกิจการ ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดโดยทางอ้อมได้เช่นกัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และความชำนาญในวิชาชีพ ตามแนวทางการประเมินของ เฟรเซอร์ (Frese, 2000) เป็นดัชนีวัดภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภูมิความรู้ความชำนาญ

บอกซ์, บีเยสเซล และ วัตส์ (Box, Beisel & Watts, 1995, pp.22-23) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภูมิหลังของผู้ประกอบการไทยกับผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ ใน 8

สาขาอุตสาหกรรม จำนวน 191 คน พบว่า ภูมิหลังของผู้ประกอบการ ได้แก่ จำนวนปีที่เคยเป็นสมาชิกที่บริหารระดับสูงของบริษัทผู้ประกอบการ และอายุของผู้ประกอบการขณะทำการต่อตั้งกิจการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยการจ้างงานประจำปี และการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยผลกำไรประจำปี และจำนวนของผู้ประกอบการที่เริ่มก่อตั้งกิจการก่อนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยผลกำไรประจำปี ส่วนจำนวนปีที่มีการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ทำก่อนก่อตั้งกิจการ และจำนวนปีที่ศึกษาตามระบบการศึกษาของผู้ประกอบการ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบริษัทผู้ประกอบการ

บอสมา, เพรง, ทูริค และ วิท (Bosma, Praag, Thurik & Wit, 2004, pp.232-234)

ทำการศึกษาผลของการลงทุนด้านภูมิความรู้ความชำนาญที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจในระยะเริ่มต้นของผู้ก่อตั้งธุรกิจใหม่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวนเกือบ 1,000 คน พบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประสบการณ์ของผู้ก่อตั้งธุรกิจในเรื่องที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่บุคคลเหล่านั้นเริ่มต้นดำเนินงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านการอยู่รอดของธุรกิจ ผลกำไร และการจ้างงานดีขึ้น ประสบการณ์ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจ (เช่น ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ) ทำให้ระยะเวลาการอยู่รอดของธุรกิจเพิ่มขึ้น ส่วนอายุไม่มีผลต่อการวัดผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ผู้ก่อตั้งกิจการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า จะทำผลกำไรได้สูงกว่า ส่วนประสบการณ์ในฐานะที่เคยเป็นลูกจ้างช่วยสร้างการจ้างงานให้มากขึ้น

รอช, เฟรเซอร์ และ อัสช์ (Rauch, Frese & Utsch, 2005, pp.690-692) ทำการศึกษา ระยะยาวกับเจ้าของธุรกิจชาวเยอรมัน เพื่อทดสอบผลของภูมิความรู้ความชำนาญของเจ้าของธุรกิจที่มีต่อการเติบโตทางการจ้างงานในธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญของเจ้าของกิจการมีผลกระทบโดยตรงและมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตทางการจ้างงาน

จินตนา บุญบงการ (2542, น.55-58) ได้ทำการรวบรวมงานวิจัยในต่างประเทศที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาและประสบการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อการที่บุคคลจะมาคิดดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กของตนเอง พบผลการศึกษาวิจัยดังนี้

1. การศึกษา พบว่า การศึกษาของเจ้าของกิจการดีกว่าประชาชนทั่วไป (อ้างถึง Hisrich and Rush, 1984; Birley Norburn, 1987; Cooper and Dunkelberg, 1987; Dunkelberg, Cooper, Woo and Dennis, 1987; และ Hay and Ross, 1989) และการที่มีการศึกษาเพิ่มขึ้นดูเหมือนว่าจะมีความต้องการเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น อยู่ในธุรกิจนานขึ้น และ

ทำให้มีความต้องการประกอบกิจการของตนเองเพิ่มขึ้นสำหรับพวกผู้ชาย (อ้างถึง Bates, 1990) และผู้หญิง (อ้างถึง Dolinsky, Caputo Pasumarty and Quazi, 1993)

2. ประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า การมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ แสดงผลในทางบวกกับกำไรและความเจริญก้าวหน้า (อ้างถึง Dyke, Fischer and Reuber, 1992) ระดับของประสบการณ์ทั่วไปในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้า (อ้างถึง Cooper, Gimemo-Gascon and Woo, 1991; 1994; Van de Ven, Hudson and Schroder; 1994; Teach, Tarpley and Schwartz, 1996; Woo et al, 1989) ความอยู่รอด (อ้างถึง Cooper, Gimemo-Gascon and Woo, 1994) และกำไร (อ้างถึง Stuart and Abetti, 1990) แต่ในกิจการที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิค พบว่า ระดับของประสบการณ์ในการบริหารมีผลในทางบวก (อ้างถึง Stuart and Abetti, 1990; Fesser and Willard, 1988; Kennedy and Drennan, 1998)

3. ความชำนาญในวิชาชีพ พบว่า การมีประสบการณ์จากธุรกิจที่คล้ายกันมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้า (อ้างถึง Cooper, Gimemo-Gascon and Woo, 1994; Brush and Hisrich, 1988; Cooper, Gimemo-Gascon and Woo, 1991; Fesser and Willard, 1988) และความอยู่รอด (อ้างถึง Cooper, Gimemo-Gascon and Woo, 1994; Brush and Hisrich, 1988; Cooper Woo and Dunkelberg, 1988) และการมีประสบการณ์จากงานที่คล้ายกันมีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งในธุรกิจทั่วไปและธุรกิจที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะกับการเริ่มประกอบการใหม่และมีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งในการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า (อ้างถึง Brush and Hisrich, 1988) กำไร (อ้างถึง Duchesneau and Gartner, 1988) การวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ (Mac Millan, Zemann and Subbanarasimha, 1987) และคุณภาพ (Kennedy และ Drennan, 1998)

ปาริชาติ บุณยะโรจน์ (2544, น.78) และ อภิสสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544, น.67)

ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจร้านหนังสือพบว่า ความรู้ความชำนาญในด้านระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความชำนาญในงานและประสบการณ์ในการบริหารกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.98) และ วรณา ฉายาวัดมณะ (2544, น.77)

ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความรู้ความชำนาญในด้านประสบการณ์ในการบริหารสมบุรณ์มีความสัมพันธ์

ทางบวกกับความสำเร็จ แต่ระยะเวลาในการศึกษาและความชำนาญในวิชาชีพไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

สุนทร (2544, น.67-69) ทำการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภูมิความรู้ความชำนาญ ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด โดยการเปรียบเทียบรายคู่ ระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จกับกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ น้อย กลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จกับกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาก และระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จน้อยกับกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาก พบว่า ผู้ประกอบการที่ระดับความสำเร็จสูงกว่ามีจำนวนปีที่ได้รับการศึกษาสูงกว่า มีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่า และพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมากมีความชำนาญจากงานเดิมสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จ และผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จน้อยมีความชำนาญจากงานเดิมสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จากการผลศึกษาวิจัยข้างต้นส่วนใหญ่ พบว่า ระยะเวลาในการศึกษา ประสบการณ์ ของเจ้าของกิจการ ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรของผู้ประกอบการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยว่า “ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ”

5. แนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence)

5.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ของ โรเบิร์ต เจ. สเติร์นเบิร์ก (Sternberg, Robert J.)

“เชาวน์ (Intelligence)” โดยทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อ สิ่งแวดล้อมได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ และเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ค่อนข้างคงที่ซึ่ง พัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการถ่ายทอดทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม การศึกษา เกี่ยวกับเชาวน์มีแนวทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ แนวทฤษฎีโดยนัย (Implicit Theories) และแนวทฤษฎี ความชัดเจน (Explicit Theories)

แนวทฤษฎีโดยนัย (Implicit Theories) ได้ถูกนำเสนอโดย นีส์เซอร์ (Neisser, 1979 quote in Sternberg, George, Hedlund, Horvath, Wagner, Williams, Snook & Grigorenko 2000, p.15) โดย สเติร์นเบิร์ก และคณะ (Sternberg, et al., 1981 อ้างถึงใน จำลอง ดิษยวณิช และ พร็ิมเพรา ดิษยวณิช, ออนไลน์) ได้นำมาใช้ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและแสดงให้เห็น

เห็นว่า เซาว์นของคนเรามีลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ด้วยหลักเกณฑ์ที่มีเหตุมีผล ความสามารถในเชิงภาษา การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา คำพูด และ ความสามารถทางสังคม มีความสนใจในผู้อื่น สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวทฤษฎีความชัดเจน (Explicit Theories) นั้นเป็นแนวทฤษฎีที่ถูกนำเสนอโดย นักจิตวิทยาและนักวิทยาศาสตร์ในสาขาอื่นๆ หลายท่าน ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาเซาว์นหลาย แนวทาง เช่น แนวทางที่หนึ่ง การศึกษาโดยการวัดกระบวนการทางจิต (Psychometric) ซึ่งเชื่อว่า เซาว์นสามารถทำความเข้าใจได้ในรูปแบบของสมมติฐานแก่นแท้ทางจิตที่เรียกว่า ปัจจัย (factors) โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นแหล่งของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เราสามารถสังเกตเห็นได้ในผลการ เรียนในโรงเรียน ผลการปฏิบัติงานในอาชีพ และในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แนวทางที่สอง การศึกษาทางชีววิทยา (Biological) เป็นแนวทางที่พยายามทำความเข้าใจความสามารถจาก ปัจจัยภายใน (internal locus of ability) แนวทางที่สาม กระบวนการคิดการรับรู้ (Cognitive) เป็น ทรรศนะที่เน้นกระบวนการจัดการทางจิตที่ประกอบกันเป็นพื้นฐานของเซาว์น ความสัมพันธ์ ระหว่างกระบวนการทางจิต การแสดงออก และความสามารถของมนุษย์ แนวทางที่สี่ แนวคิดที่ เน้นความเป็นไปตามสภาพแวดล้อม (Contextual) เป็นมุมมองที่เสนอว่าเซาว์นควรถูกนำมาศึกษา ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมแยกกันไป และไม่ควรที่จะแปลการทดสอบตามมาตรฐานของ วัฒนธรรมหนึ่งๆ ไปสู่วัฒนธรรมอื่นๆ แนวทางสุดท้าย คือ แนวคิดระบบ (System) แนวคิดนี้มองว่า เซาว์นเป็นระบบที่ซับซ้อน นักทฤษฎีตามแนวคิดนี้ได้พยายามรวบรวมเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ จาก หลากหลายแนวทางข้างต้น การศึกษาตามแนวทางนี้ เช่น ทฤษฎีเซาว์นทวิคูณ (theory of multiple intelligence) ของ การ์ดเนอร์ (Gardner) และ ทฤษฎีไตรลักษณะของจิตเกี่ยวกับเซาว์น แห่งความสำเร็จ (Triarchic theory of successful intelligence) ของ สเทิร์นเบิร์ก (Sternberg)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ความสนใจเกี่ยวกับเซาว์นที่ไม่ได้เป็นรูปแบบเชิงวิชาการ ได้รับความสนใจมากขึ้น และมีมโนทัศน์ต่างๆ ได้ถูกนำเสนอขึ้นมาเพื่อนำไปสู่เรื่องเซาว์นที่ไม่ได้ เป็นเชิงวิชาการ มโนทัศน์ประการหนึ่ง คือ แนวคิดเกี่ยวกับเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ของ โรเบิร์ต เจ. สเทิร์นเบิร์ก (Sternberg, Robert J.) โดยแนวทางที่สัมพันธ์กับการ สร้างแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเซาว์นที่ไม่ได้เป็นเชิงวิชาการหรือเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) นี้ ประกอบด้วย “เซาว์นทางสังคม (Social Intelligence)” ซึ่งเป็นความสามารถใน การเข้าใจผู้อื่น กระทำหรือประพฤติอย่างเฉลียวฉลาดในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Thondrike, 1920 quote in Sternberg, et al., 2000, p.77) “เซาว์นอารมณ์ (Emotional Intelligence)” ซึ่งเป็นกระบวนการของจิตใจในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์

ในทางสร้างสรรค์ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542, น.30) และ เซาว์นภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล (Intrapersonal and Interpersonal Intelligence)

สเทิร์นเบิร์ก (Sternberg, 2005) ได้ให้คำนิยามสำหรับ “เซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical intelligence)” ว่าเป็นชุดของทักษะและเจตคติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ที่บุคคลได้รับและสั่งสมจากประสบการณ์ต่างในชีวิตทุกๆด้าน เพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม หรือปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับตนเอง หรือค้นหาสิ่งแวดล้อมใหม่ โดยบุคคลจะใช้ทักษะเหล่านี้เพื่อจัดการกับตนเอง จัดการกับผู้อื่น และจัดการกับงาน ในการดำเนินตามเป้าหมายที่มีคุณค่าของตน (Sternberg & Hedlund, 2002, p.145) เซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ยังหมายรวมถึงความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในชีวิตประจำวัน อันได้แก่ งานหรืออาชีพของบุคคล เซาว์นเชิงปฏิบัตินี้ คือ สิ่งที่คุณทั่วไปเรียกว่า สามัญสำนึก (common sense) ซึ่งแตกต่างไปจากเซาว์นทั่วไป (general intelligence) (Sternberg, et al., 2000) โดยในปัจจุบันนี้ได้มีการเน้นถึงความสำคัญของเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical intelligence) ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากกว่าเซาว์นปัญญาที่ได้รับจากการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา (School intelligence) (จำลอง ดิษยวณิช และ พริ้มเพรา ดิษยวณิช, ออนไลน์) นอกจากนี้ เซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical intelligence) ยังเป็นตัวส่งเสริมเซาว์นในเชิงวิชาการอีกด้วย (Sternberg & Grigorenko, 2001, p.2)

ทั้งนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, น.59-60) ได้สรุปลักษณะของเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและในชีวิตไว้ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมายได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำการกระตุ้นชี้นำตนให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่อท้อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนดี

ประการที่ 2 การครองคน (Managing Others) หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

ประการที่ 3 การครองงาน (Managing Career) หมายถึง การจัดความสำคัญความจำเป็นของตน ให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ ใ้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เห็นดีเห็นงาม

ด้วย รวมถึงรู้ว่าจะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม องค์กร ประเทศชาติได้อย่างไร และจะสร้างชื่อเสียงเกียรติภูมิของตนได้เช่นไร

จากแนวคิดและลักษณะของเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ข้างต้น พอที่จะให้นิยามได้ว่า เชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) คือ ทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมา เพื่อจัดการกับตนเอง จัดการกับผู้อื่น และจัดการกับงาน

5.2 เชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) กับความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)

บุคคลต้องการความสามารถในเชิงปฏิบัติ (Practical Abilities) เพื่อดำเนินการเลือก และเพื่องานของตนเอง ความสามารถในเชิงปฏิบัตินี้เกี่ยวข้องกับเชาวน์ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ สำหรับสภาพแวดล้อมในโลกของชีวิตความเป็นจริง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของเชาวน์เชิงปฏิบัติก็คือ การได้มาซึ่งความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และการนำความรู้นี้ไปใช้

ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย หรือ ความรู้ที่มองชัดเจนนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดภายใน ที่อาจเกิดจากประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล และสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือได้ยาก เช่นทักษะการทำงาน กระบวนการในการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า เป็นต้น ทั้งนี้ ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่บุคคลจำเป็นต้องรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งที่สอนให้กันอย่างไม่ชัดแจ้งไม่ได้ แต่เป็นความรู้ที่บุคคลได้รับมาจากการใช้ประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ ซึ่งโดยตัวของมันเองแล้วไม่ได้เป็นประสบการณ์ แต่บุคคลได้รับประโยชน์จากการใช้ประสบการณ์นั้น ความรู้ที่ค่อนข้างจะมีลักษณะที่เป็นขอบเขตที่เฉพาะเจาะจง (Domain-Specific) ซึ่งแม้ว่าบุคคลอาจได้รับความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มาในขอบเขตหนึ่งก็อาจจะได้รับความรู้ขึ้นมาในอีกขอบเขตหนึ่งก็ได้ การได้มาและการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ค่อนข้างจะเป็นอิสระจากความสามารถที่เป็นระเบียบแบบแผน นอกจากนี้แล้ว ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยยังสามารถใช้ทำนายเกณฑ์ (Criteria) ที่เกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพการงานได้มากกว่าเชาวน์ปัญญา และการวัดอื่นๆ เช่น บุคลิกภาพ รูปแบบการคิดและการเรียนรู้ เป็นต้น (Sternberg, 2004, pp.430-431)

5.3 ผู้ประกอบกรกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence)

แม้ว่าเรื่องของเชาวน์จะไม่ได้รับความสนใจมากนักในการอธิบายเชิงวิชาการเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบกร ซึ่งอาจเป็นเพราะเชาวน์ของผู้ใหญ่โดยปกติแล้วจะคงที่และไม่ได้เป็นเรื่อง

ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นผ่านการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม เซาว์นก็ยังคงเป็นข้อสันนิษฐานของความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการ

สเติร์นเบิร์ก (Sternberg) ได้เสนอทฤษฎีไตรลักษณะของจิตเกี่ยวกับเซาว์นแห่งความสำเร็จ (Triarchic Theory of Successful Intelligence) ที่ เป็นความสามารถในการปรับตัว เข้าหา ปรับเปลี่ยน และเลือกสิ่งแวดลอม เพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดลอมของสังคมและวัฒนธรรมของบุคคล โดยได้รวบรวมเอาความสามารถต่างๆ สามอย่างไว้ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Analytic Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการปฏิบัติตามแนวคิด (Practical Implementation of Ideas) สำหรับผู้ประกอบการที่จะต้องให้ความสนใจกับสถานการณ์ที่ท้าทายนั้น ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยผ่านเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) จะช่วยพัฒนาผู้ประกอบการในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และขบวนการใหม่ๆ สู่ตลาด นอกจากนี้ กิจกรรมธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาภายใต้สภาพแวดลอมทางการแข่งขันที่ไม่คงที่ การตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาที่มีโครงสร้างยุ่งยากภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยทั่วไปแล้วนั้น การตัดสินใจอย่างรวดเร็วจะต้องการมากกว่าเวลาสำหรับการวินิจฉัยและการวิเคราะห์ปัญหา หรือหากแม้ว่าจะมีเวลาเพียงพอแต่ก็ไม่ได้เป็นเวลาสำหรับใช้ในการค้นหาข้อมูลที่ไม่ได้มีอยู่ หรือกลายเป็นสิ่งที่มีประโยชน์น้อย โดยเฉพาะในขณะที่ตลาดที่มีลักษณะไม่คงที่กำลังขับเคลื่อนไป และเทคโนโลยีก็ล้ำสมัยไปแล้วสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงนี้ได้แยกผู้ประกอบการออกจากผู้นำในรูปแบบอื่นๆ และเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการตอบสนองต่อโอกาส การได้มาและการจัดการกับระบบที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่ขาดแคลน (Baum, Bird & Chardavoyne, 2003, pp.142-156)

5.4 การวัดเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence)

ในการวัดเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) สเติร์นเบิร์ก และคณะ (Sternberg, et al. quoted in Sternberg & Hedlund, 2002, pp.145-146) ได้ใช้หลักความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ที่ว่าบุคคลใช้ประโยชน์จากฐานความรู้ที่มีอยู่อย่างกว้างๆ ในการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติ ซึ่งความรู้บางอย่างก็ได้มาจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและบางอย่างก็ได้มาจากประสบการณ์ส่วนบุคคล ความรู้จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาให้ประสบความสำเร็จอาจมีลักษณะ เป็นความรู้ที่เรียกว่า “การตระหนักรู้โดยนัย (Tacit)” คือ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถเปิดเผยหรือไม่สามารถกล่าวออกมาได้ แต่เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ส่วนบุคคล “ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย” (Tacit Knowledge) เป็นลักษณะที่สำคัญของเซาว์นเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence)

ซึ่งสามารถทำให้บุคคลปรับตัวเข้าหา เลือกรส และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในชีวิตจริง การวัดความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) จะดูจากการตอบสนองของต่อสถานการณ์หรือปัญหาในเชิงปฏิบัติ เพราะความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยนั้น ส่วนใหญ่แล้วบุคคลจะได้รับมาจากประสบการณ์การทำงานในภาคปฏิบัตินั่นเอง

ทั้งนี้ สเติร์นเบิร์ก และคณะ (Sternberg, et al., 2000, pp.107-110) ได้ระบุถึงลักษณะของความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยได้มาโดยตัวบุคคลผู้เป็นเจ้าของความรู้นั้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเพียงเล็กน้อย

ประการที่ 2 ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยเป็นกระบวนการตามธรรมชาติ เป็นความรู้ที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการกระทำ ความรู้นี้เป็นรูปแบบของการ “ทำอย่างไร (knowing how)” มากกว่า “รู้ว่า (Knowing that)”

ประการที่ 3 ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคล

5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเชาวน์เชิงปฏิบัติผ่านความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และโดยมากจะเป็นการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลของแบบทดสอบต่างๆ ที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าว เช่น

วังก์เนอร์ และ สเติร์นเบิร์ก (Wagner & Sternberg, 1987, online) ทำการทบทวนการศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย พบว่า เชาวน์เชิงปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการมากกว่าเชาวน์ในเชิงวิชาการ

โคโลเนีย-วิลส์เนอร์ (Colonia-Willner, 1999, online) ทำการทบทวนการศึกษาเชาวน์เชิงปฏิบัติในกลุ่มผู้จัดการธนาคารตามงานวิจัยเดิมที่ทำไว้ในปี 1998 พบว่า การวัดเชาวน์เชิงปฏิบัติสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ดีกว่าแบบทดสอบเชิงจิตวิทยาแบบดั้งเดิม

สเติร์นเบิร์ก , ฟอริซซี และคณะ (Sternberg, Forsythe & et al., 2000 quote in Sternberg, 2005, online) พบว่า ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยจะเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้ที่มีความสัมพันธ์น้อยมากหรือไม่มีความสัมพันธ์เลยกับคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบเชาวน์ในเชิงวิชาการ และความรู้สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้

กอตต์เกรดสัน (Gottfredson, 2003, pp.384-387) ได้ทำการศึกษารวมงานวิจัยเกี่ยวกับเชาวน์เชิงปฏิบัติและความสำเร็จ พบว่า ในกลุ่มผู้จัดการธุรกิจ คะแนนความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ต่างๆ เช่น เงินเดือน จำนวนปีที่มิประสบความสำเร็จทางการบริหาร ในกลุ่มผู้จัดการสาขาของธนาคาร คะแนนความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยมีความสัมพันธ์กับร้อยละของค่าเฉลี่ยการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และค่าเฉลี่ยการจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน และในกลุ่มพนักงานขายประกันชีวิต ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ต่างๆ เช่น ยอดขาย การได้รับรางวัลจากยอดขาย เป็นต้น (อ้างถึง Sternberg, et al., 2000, p.160)

นอกจากนี้ ในการทบทวนการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์เชิงปฏิบัติและความสำเร็จของผู้ประกอบการยังพบการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

บวัม, เบิร์ด และชาร์ดาวอยน์ (Baum, Bird & Chardavoyne, 2003, online) ทำการศึกษาผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ก่อตั้ง เจ้าของกิจการ และผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมการพิมพ์ของอเมริกา จำนวน 108 คน เพื่อวินิจฉัยลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ เชาวน์เชิงปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานของผู้ลงทุนรายใหม่ และเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของประสบการณ์เฉพาะทางเกี่ยวกับอุตสาหกรรม พบว่า การเรียนรู้และเชาวน์เชิงปฏิบัติเป็นตัวกลางส่งผลไปยังประสบการณ์ของผู้ประกอบการและการเติบโตของธุรกิจ เชาวน์เชิงปฏิบัติเป็นตัวกลางส่งผลในความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของผู้ประกอบการกับการเติบโตของธุรกิจ และการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับเชาวน์เชิงปฏิบัติ

บวัม (Baum, 2005, online) ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการที่เป็นทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้ก่อตั้งกิจการใหม่ที่มีศักยภาพสูงในอุตสาหกรรมการพิมพ์ จำนวน 133 คน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลของเชาวน์เชิงปฏิบัติที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อทำความเข้าใจว่าผู้ประกอบการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของเชาวน์เชิงปฏิบัติอย่างไร พบว่า ระดับของเชาวน์เชิงปฏิบัติที่สูงขึ้นสามารถทำนายการเติบโตของธุรกิจได้ และการเรียนรู้และเชาวน์เชิงปฏิบัติเป็นตัวกลางส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับการเติบโตของธุรกิจ

จากการผลศึกษาวิจัยข้างต้นส่วนใหญ่ พบว่า ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยและเชาวน์เชิงปฏิบัติมีความสามารถในการทำนายและมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เราจึงตั้งสมมติฐานในการวิจัยว่า “เชาวน์เชิงปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ”

6. ธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (2541, อ้างถึงใน ศูนย์ประสานการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, น.(5-1)) ได้ให้นิยาม “อุตสาหกรรมอาหาร” ว่าหมายถึง อุตสาหกรรมที่นำผลผลิตจากภาคเกษตร ซึ่งได้แก่ ผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และการประมง มาเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการบริโภค หรือการนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป หรือเป็นการยืดอายุการเก็บรักษาผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง โดยผ่านกระบวนการแปรรูปขั้นต้นหรือขั้นกลางเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือขั้นปลายที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

ส่วนอาหารแช่แข็ง หมายถึง อาหารที่ผ่านกระบวนการแปรรูปโดยวิธีการแช่แข็ง ซึ่งเป็นกระบวนการทำให้อุณหภูมิของอาหารลดลงมาจนถึง -18 องศาเซลเซียส หรือต่ำกว่า เพื่อเก็บรักษาอาหารในระยะยาว และคงคุณภาพของอาหารไว้ให้ใกล้เคียงของเดิม โดยอุณหภูมิและอัตราเร็วในการแช่แข็งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดคุณภาพของอาหารที่ได้ กล่าวคือ การแช่แข็งแบบช้าจะทำให้ได้ผลึกน้ำแข็งขนาดใหญ่ดันให้เซลล์แตก เมื่อละลายอาหารแล้วจะสูญเสียน้ำ กลิ่น รส และลักษณะสัมผัสจะแตกต่างไปจากเดิม ส่วนการแช่แข็งแบบเร็ว จะได้ผลึกน้ำแข็ง สม่ำเสมอ เมื่อละลายอาหารแล้วจะได้อาหารที่มีลักษณะใกล้เคียงของเดิมและสูญเสียน้ำน้อยมาก

อุตสาหกรรมอาหารนับเป็นอุตสาหกรรมลำดับแรกที่ได้รับการสนับสนุนมาตั้งแต่ประเทศไทยเริ่มประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ.2504 เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีจุดเด่นในด้านมูลค่าเพิ่มที่ค่อนข้างสูง มีการนำเข้าปัจจัยการผลิตที่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศมากกว่าร้อยละ 80 มีต้นทุนการใช้ทรัพยากรต่ำ ใช้เงินลงทุนน้อย ทั้งยังสามารถนำเอาทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ของประเทศไปพัฒนาเพื่อประโยชน์ในทางอุตสาหกรรมได้มาก จึงมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบและความสามารถในการแข่งขันสูง เป็นอุตสาหกรรมที่มีโอกาสขยายตัวเพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดโลก นอกจากนี้ อุตสาหกรรมอาหารยังก่อให้เกิดผลเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรมการผลิตอื่นๆ ที่เป็นอุตสาหกรรมสนับสนุน เช่น การผลิตกระป๋อง ผลิตภัณฑ์พลาสติก อันจะนำไปสู่การจ้างงานและรายได้ประชาชาติที่สูงขึ้น

การพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะเริ่มต้น มีวัตถุประสงค์ในการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าหรือเพื่อใช้ภายในประเทศเป็นหลักแต่ต่อมาเมื่อการผลิตได้ขยายตัวมากขึ้นประกอบกับผู้ประกอบการมีความรู้และความชำนาญมากขึ้น อุตสาหกรรมจึงได้ประโยชน์จากการผลิตในปริมาณมากและเกิดศักยภาพในการส่งออก การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารจึงเปลี่ยนไปสู่การผลิต

เพื่อการส่งออกและสามารถนำรายได้มาสู่ประเทศมากขึ้นตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา จนในปัจจุบันประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตอาหารและเป็นแหล่งผลิตอาหารที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก

ความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารที่มีต่อเศรษฐกิจไทยนั้นมีมูลค่ากว่า 1.2 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 28.3 ของ GDP มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 13 ต่อปี และมีมูลค่าเพิ่มในตัวอุตสาหกรรมเองประมาณ ร้อยละ 19 ของมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรม สินค้าอาหารที่ไทยส่งออกนั้นคิดเป็น ร้อยละ 13 ของสินค้าส่งออกทั้งประเทศ โดยคิดเป็นสัดส่วนของการส่งออกสินค้าประมงและผลิตภัณฑ์ประมง ร้อยละ 42 สินค้าผักผลไม้และผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 10 สินค้าเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 8 และสินค้าอาหารอื่นๆ ร้อยละ 40 ของสินค้าอาหารโดยรวมทั้งหมด

ในปี พ.ศ.2547 การส่งออกอาหารมีมูลค่ารวม 507,012 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.71 ของ GDP หรือ ร้อยละ 12.93 ของสินค้าส่งออกทั้งหมด (แผนวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายบริการข้อมูล และสารสนเทศ สถาบันอาหาร, <www.nfi.or.th/stat/industry.asp#dailynews>) และในปี พ.ศ. 2548 อุตสาหกรรมอาหาร ก็ยังคงเป็นสินค้าที่สนับสนุนการส่งออกของไทย โดยมีมูลค่าการส่งออกรวม เท่ากับ 519,816.35 ล้านบาท (แผนวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายบริการข้อมูลและสารสนเทศ สถาบันอาหาร, <www.nfi.or.th/stat/file/feb_49.pdf>) และจากการคาดการณ์ของสถาบันอาหาร คาดว่าในปี พ.ศ. 2549 มูลค่าการส่งออกอาหารจะมีจำนวน 565,571.681 ล้านบาท ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2548 ร้อยละ 7.7-9.0 (แผนวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายบริการข้อมูลและสารสนเทศ สถาบันอาหาร, <www.nfi.or.th/stat/file/forecast/forecagt_dec48.pdf>)

ทั้งนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารสำคัญของไทยที่มีการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ และทำรายได้เข้าสู่ประเทศในอันดับต้นๆ นั้น สามารถแบ่งออกได้ 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์จากเนื้อสุกร โค กระบือ ไก่ เป็ด ห่าน นกทุกชนิด แพะ แกะ ตะพาบ ไข่ รังนก และอื่นๆ โดยสินค้ากลุ่มนี้ ได้แก่ ไก่แช่เย็นแช่แข็ง สินค้าสำเร็จรูปจากเนื้อไก่และสุกร เช่น ไส้กรอก ลูกชิ้น หมูหยอง และหมูแผ่น เป็นต้น
2. ผลิตภัณฑ์ประมง ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำจืดและน้ำเค็ม เช่น ปลา กุ้ง หอย ปู หมึก กุ้ง ปลิงทะเล แมงกะพรุน ฯลฯ รวมถึงปลาป่นสำหรับมนุษย์ โดยสินค้าที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง ปลาหมึกแช่เย็นแช่แข็ง ปลาทูน่ากระป๋อง อาหารทะเลอบแห้ง และอาหารทะเลกระป๋อง เป็นต้น

3. ผัก ผลไม้สดและแปรรูป ประกอบด้วย ผักและผลไม้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบผลสด แห้ง แช่ อิมแปรรูปอื่นๆ และน้ำผักผลไม้ รวมถึงสาหร่าย หัวหอม กระเทียมสด พริกไทยสด ถั่ววอลนัต มะม่วงหิมพานต์ โดยสินค้าที่สำคัญของกลุ่มนี้ ได้แก่ สับปะรดกระป๋อง น้ำสับปะรด ผักผลไม้แช่ เย็นแช่แข็ง ผักผลไม้กระป๋อง ผักผลไม้อบแห้งแช่อิม และน้ำผลไม้อื่นๆ ลำไย

4. ธัญพืชและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย แป้งและผลิตภัณฑ์จากแป้ง โดยสินค้าในกลุ่มนี้ ได้แก่ แป้งข้าวเจ้า แป้งข้าวเหนียว แป้งมันสำปะหลัง เส้นหมี่ และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป

ในส่วนของผู้ผลิตภัณฑืประมง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป นับเป็นสินค้าที่ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตและการส่งออก เนื่องจากประเทศไทยมีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิต มีกองเรือที่มีศักยภาพในการทำประมงเพื่อป้อนวัตถุดิบให้กับโรงงานอุตสาหกรรม มีโรงงานที่ทันสมัย การผลิตส่วนใหญ่เป็นแบบครบวงจรและมุ่งการส่งออกเป็นหลัก โดยมีโรงงานผลิตตั้งอยู่ใกล้ชายฝั่งทะเลซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบ เช่น จังหวัดสมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม สุราษฎร์ธานี และสงขลา เป็นต้น สำหรับอาหารทะเลแปรรูปที่สำคัญ มีดังนี้

1. อาหารทะเลกระป๋อง ผลิตภัณฑ์ที่ประเทศไทยถือเป็นผู้ผลิตและส่งออกรายใหญ่อันดับ 1 ของโลก คือ ปลาทูน่ากระป๋อง โดยในปี พ.ศ. 2548 มีมูลค่าส่งออก 908.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

2. อาหารทะเลแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ที่มีการผลิตและส่งออกมากที่สุด คือ กุ้งสดแช่แข็ง เป็นสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุด โดยในปี พ.ศ. 2548 มีมูลค่าส่งออก 941.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น ปลาหมึกสดแช่แข็ง เนื้อปลาสดแช่แข็ง และกุ้งต้มสุกแช่แข็ง

3. อาหารทะเลตากแห้ง เช่น กุ้งแห้ง ปลาหมึกแห้ง

4. อาหารทะเลแปรรูปอื่นๆ เช่น กุ้งชุบขนมปังป่น เนื้อปู

ทั้งนี้ ตลาดส่งออกสินค้าผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็งที่สำคัญของไทย มีตลาดใหญ่ที่สุด คือ สหรัฐอเมริกาและแคนาดา รองลงมา คือ ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป ตลาดอาเซียน ตามลำดับ ส่วนคู่แข่งที่สำคัญ คือ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม จีน เป็นต้น

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่า อุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นมูลค่ามหาศาล และประเทศไทยเองก็เป็นผู้ส่งออกสูงติดอันดับต้นๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร

แช่แข็งจากผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจึงมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งพอที่จะสรุปบทบาทที่สำคัญได้ดังนี้ (สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย, น.3)

1. สร้างเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการส่งออกสินค้าประมงสัตว์น้ำ และสินค้าเกษตรอื่นๆ ไปจำหน่ายยังต่างประเทศและนำรายได้ เงินตราต่างประเทศกลับเข้าสู่ประเทศ
2. สร้างมูลค่าให้กับสินค้าประมง สัตว์น้ำ และสินค้าเกษตรอื่นๆ โดยการแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปและกึ่งสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง ซึ่งมีมูลค่าสูงขึ้นและเก็บรักษาไว้ได้นานขึ้น
3. สร้างงานและรายได้ให้กับเกษตรกรผู้ประกอบอาชีพประมง และเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ โดยเป็นแหล่งรับซื้อนอกเหนือจากผู้บริโภคทั่วไป
4. สร้างงานและรายได้ให้กับพนักงานและแรงงานที่เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมแปรรูปและส่งออกผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำและอาหารแช่เยือกแข็ง
5. สร้างทางเลือกและความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคที่ต้องการจะบริโภคอาหารประเภทสัตว์น้ำจืดและน้ำเค็มชนิดต่างๆ

7. สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 1.1 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
 - 1.2 กลยุทธ์การดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
 - 1.3 กลยุทธ์การดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

- 1.4 กลยุทธ์การดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 2 ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 2.1 ระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 2.2 ประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 2.3 ความชำนาญในวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 3 เซวาร์นเชิงปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.1 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์กับความชำนาญในวิชาชีพของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

- 4.4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.5 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.6 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์กับความชำนาญในวิชาชีพของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.7 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.8 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.9 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์กับความชำนาญในวิชาชีพของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.10 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการศึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.11 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 4.12 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความชำนาญในวิชาชีพของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับเซวอร์นเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

- 5.1 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 5.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 5.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 5.4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบตั้งรับมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 6 ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 6.1 ระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 6.2 ประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 6.3 ความชำนาญในวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับเขาวนเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- สมมติฐานที่ 7 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เขาวนเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จของผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมีความสัมพันธ์กัน
- 7.1 กลยุทธ์การดำเนินงานมีความสามารถในการทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 7.2 ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสามารถในการทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ
- 7.3 เขาวนเชิงปฏิบัติมีความสามารถในการทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

ภาพที่ 2.3

แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ
 เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ
 ธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ

