

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งเพื่อสร้างสมการสำหรับการพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการโดยรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และเซาว์นเชิงปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่มีสำนักงานหรือโรงงานตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม จำนวน 33 คน มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างเป็นรายบุคคลและแบบประเมินโดยตัวผู้ประกอบการ โดยบุคคลภายนอก และโดยผู้สัมภาษณ์ ตามแนวทางของ ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, Michael) และแนวทฤษฎีของ โรเบิร์ต เจ. สเติร์นเบิร์ก (Sternberg, Robert J.) โดยมีค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าพร้อมกัน (Enter Method) และแบบขั้นตอน (Stepwise Method) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มซึ่งเป็นอิสระจากกัน (t-test Independent) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD)

ทั้งนี้ ในการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลทางธุรกิจทั่วไป

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และเซาว์นเชิงปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เพิ่มเติม

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลทางธุรกิจทั่วไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลทางธุรกิจทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งน่าจะเกี่ยวเนื่องกับความเชื่อทางวัฒนธรรมสังคมของไทยที่ให้ความสำคัญกับเพศชายในการเป็นผู้นำและหัวหน้าครอบครัว ดังคำกล่าวที่ว่าผู้ชายเป็นช้างเท้าหน้า ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลัง จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคมว่า หน้าที่ในการตัดสินใจ การบริหารจัดการงานต่างๆ การเป็นผู้นำ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ชาย ด้วยเหตุนี้ เพศชายจึงเข้ามาสู่การเป็นผู้ประกอบการมากกว่าเพศหญิง ดังเช่น การศึกษาของ ชูชัย สมितिไกร (2548, น. 256-273) ที่ทำการศึกษาศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษามหาวิทยาลัยไทย พบว่า นักศึกษาเพศชายมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการสูงกว่านักศึกษาเพศหญิง

2. ผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 45.15 ปี โดยส่วนใหญ่เริ่มต้นดำเนินธุรกิจของตนเองมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2530 จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เริ่มเข้ามาดำเนินกิจการของตนเองตั้งแต่อายุประมาณ 28-30 ปี ซึ่งตรงกับช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (อายุ 20-40 ปี) โดยวัยนี้เป็นวัยที่ต้องช่วยเหลือตนเอง รู้จักพึ่งตนเอง รู้จักตัดสินใจ แก้ปัญหา ปกครองตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถทำงานเลี้ยงตนและครอบครัวได้ (สุชา จันทรโสม, 2536, น.171) โดยสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับวัยผู้ใหญ่ตอนต้นก็คือ การประกอบอาชีพ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความเป็นผู้ใหญ่ของบุคคล รวมถึงทำให้มีความรู้สึกว่ามีฐานะทางการเงิน เกิดความรู้สึกมีอิสระเสรี มีหน้ามีตา มีความมั่นคงทางจิตใจ ในด้านกรงานบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะมีการเปลี่ยนงานเพื่อแสวงหาความเหมาะสมกับความถนัดและความพอใจของตน งานอาชีพจะยังไม่ลงตัว ความสำเร็จก็ยังไม่โดดเด่น เมื่อบุคคลเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง (อายุ 40-60 ปี) ก็จะมีทั้งคนที่ประสบความสำเร็จและผิดหวังในงาน โดยคนที่ประสบความสำเร็จสูงจนถือเป็นยุคทองของคนทำงาน (ศรีเรือน แก้วกังวาน, 2545, น.416, 472-495)

3. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สาขาวิชาที่ผู้ประกอบการศึกษาโดยมากเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

เป็นส่วนใหญ่ และภายหลังจากที่ได้เข้ามาทำธุรกิจของตนเองแล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังได้เข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรต่างๆ โดยเฉพาะระบบมาตรฐานการจัดการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหาร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะต้องมีการติดต่อและแข่งขันกับคู่ค้าต่างประเทศอยู่เป็นประจำ ประกอบกับการที่อุตสาหกรรมจำพวกการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีกฎเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ให้ต้องปฏิบัติตามเป็นจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ดังที่ อาทิตย์ วุฒิกะโร (2527, น.26-29) และ ดนัย เทียมพุดม (2531, น.70) ได้สรุปลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ไว้ประการหนึ่งว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้เฝ้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เสมอ ไม่ว่าจะจากการอ่าน การอบรมสัมมนา การปรึกษาแนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการได้พบเห็นของจริงๆ โดยความรอบรู้จะทำให้บุคคลเป็นผู้มีทัศนคติเปิดกว้างและมองการณ์ไกล

4. ในการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจของตนเอง พบว่า ส่วนใหญ่เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจของตนเองมาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2530 โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เคยทำธุรกิจของตนเองมาก่อน และมาก่อตั้งกิจการโดยคิดร่วมกับหุ้นส่วนหรือเข้ามารับช่วงกิจการต่อจากรุ่นบิดามารดา ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าแม้ผู้ประกอบการจะไม่เคยทำธุรกิจเองมาก่อน แต่ส่วนใหญ่ก็เติบโตมาในครอบครัวที่มีบิดามารดาหรือญาติใกล้ชิดมีกิจการเป็นของตนเอง และโดยมากแล้วก็จะจะเป็นกิจการธุรกิจจำพวกการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ หรือมีภูมิหลังทำอาชีพทางด้านประมงและการเดินเรือ ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีโอกาสได้เข้าไปศึกษาและสัมผัสกับงานจริงๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชูชัย สมิทธิไกร (2548, น. 256-273) ศึกษาพบว่า นักศึกษาที่บิดาหรือมารดาประกอบธุรกิจส่วนตัวมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการ และการรับรู้ความเป็นไปได้ในการเป็นผู้ประกอบการสูงกว่านักศึกษาที่บิดาหรือมารดาไม่ได้ประกอบธุรกิจส่วนตัว

5. ลักษณะของกิจการและการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จดทะเบียนธุรกิจด้วยเงินทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การจำแนกขนาดวิสาหกิจ ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2545 เรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดย่อม พ.ศ. 2545 พบว่า กิจการส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็ก ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีหุ้นส่วนเข้ามาช่วยบริหารงานด้วย ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าหุ้นส่วนที่เข้ามาช่วยดำเนินการโดยส่วนใหญ่แล้วก็จะ เป็นเครือญาติกันกับผู้ประกอบการ การที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก่อตั้งกิจการและดำเนินงานโดยมีหุ้นส่วนร่วมอยู่ในธุรกิจด้วย ทั้งนี้ อาจ

เป็นเพราะการทำธุรกิจในรูปแบบของนิติบุคคลจะทำให้มีการกระจายความเสี่ยงไปยังหุ้นส่วนที่ร่วมลงทุนอยู่ด้วยกัน รวมถึงข้อได้เปรียบทางด้านภาษีที่กิจการนิติบุคคลมีข้อได้เปรียบในด้านการลดหย่อนและการหักค่าใช้จ่ายได้มากกว่าบุคคลธรรมดา ในขณะที่ผู้ที่ดำเนินกิจการโดยเป็นเจ้าของคนเดียวเมื่อมีความผิดพลาดทางธุรกิจเกิดขึ้นก็ต้องรับผลของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมดเองคนเดียว

6. การวางแผนธุรกิจ ในการวางแผนและเป้าหมายทางธุรกิจของผู้ประกอบการ พบว่าส่วนใหญ่จะมีการกำหนดแผนธุรกิจหรือเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งโดยมากจะครอบคลุมระยะเวลาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี หรือ ครอบคลุมระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี โดยจากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะทำการทบทวนแผนธุรกิจหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ในทุกๆ ไตรมาส เพื่อประเมินผลและปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7. การจ้างงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่จะได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการมักจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับปฏิบัติการและมีอัตราการลาออกของพนักงานสูง โดยเฉพาะในช่วงฤดูการผลิตและจำหน่ายสินค้า ทำให้ต้องใช้แรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานทดแทน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากตามมา เช่น การติดต่อกับภาครัฐเพื่อขอโควตาการใช้แรงงานต่างด้าว แรงงานขาดทักษะและความชำนาญในงาน เป็นต้น

8. ปัญหาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำนี้มีปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญและคอยหาทางแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ดังนี้

8.1 บุคลากร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ เนื่องจากลักษณะของงานในสายการผลิตจำเป็นต้องอาศัยแรงงานคนจำนวนมาก ซึ่งแรงงานจำเป็นต้องมีทักษะ มีความชำนาญในงาน และต้องมีความอดทน ประกอบกับต้องทำงานอยู่ในสถานที่เปียกแฉะ มีกลิ่นเหม็น แรงงานไทยจึงไม่ค่อยอยากที่จะทำงานประเภทนี้ จึงทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างแรงงานต่างด้าวแทน ซึ่งแรงงานต่างด้าวมักจะขาดทักษะและความชำนาญในงาน รวมถึงมีปัญหาด้านการสื่อสารอีกด้วย

8.2 วัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำเป็นผลผลิตที่ต้องอาศัยธรรมชาติเป็นหลักจึงทำให้มีความไม่แน่นอนสูง กล่าวคือ แต่เดิมนั้นผู้ประกอบการอาศัยวัตถุดิบ เช่น กุ้ง ปลา ปู ที่จับได้จากแหล่งน้ำธรรมชาติเป็นหลัก เมื่อ

ปริมาณที่มีอยู่ในธรรมชาติลดน้อยลงเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจึงหันมาใช้วัตถุดิบที่ได้จากการเพาะเลี้ยงโดยเกษตรกรแทน ซึ่งผลผลิตที่ได้จากการเพาะเลี้ยงก็ยังคงต้องอาศัยธรรมชาติอยู่ เช่น เดิม และมักจะประสบปัญหาต่างๆ เช่น สภาพอากาศและสภาพของน้ำซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพและปริมาณของผลผลิตที่ได้ สารตกค้างต่างๆ จากการที่เกษตรกรใช้ยาปฏิชีวนะในการเพาะเลี้ยงเพื่อป้องกันโรคต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ราคาของวัตถุดิบก็ยังมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย

8.3 มาตรการกีดกันทางการค้าต่างๆ ซึ่งมักจะแฝงมาในรูปแบบของกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ของประเทศคู่ค้า

8.4 สภาพเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมันที่มีความผันผวนอย่างมาก ซึ่งส่งผลถึงต้นทุนการผลิตและความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคากับคู่แข่งต่างประเทศ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญและเชาวน์เชิงปฏิบัติ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการมีการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้ง 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ โดยรูปแบบกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการนำมาใช้มากที่สุด คือ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ เช่นเดียวกับ รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2544, น.94) ที่ศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติกของไทยมีการใช้กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การขายและการตลาด โดยการมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและการให้บริการเป็นจุดสำคัญ การวางแผนกลยุทธ์จึงมุ่งเน้นอยู่ที่การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและแรงงานเป็นหลัก เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้จะส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าที่จะทำการส่งมอบ และแรงงานเองก็ถือเป็นหัวใจของกระบวนการผลิตสินค้า แต่ทั้งวัตถุดิบและแรงงานต่างก็เป็นปัญหาหลักหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นจุดวิกฤติของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ จึงทำให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการวางแผนเพื่อบริหารจัดการปัจจัยการผลิตทั้งสองนี้ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงทั้งในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และราคาต้นทุน จากสถานการณ์ทางธุรกิจดังกล่าว จึงน่าจะทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมีการนำกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้มากกว่ากลยุทธ์แบบอื่นๆ ดังเช่นที่ ไบด์ (Bhide, 1994 อ้างถึงใน อภิลิทธิ์ ประวัติเมือง, 2544, น.

35-36) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญนั้นจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงและต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของภูมิความรู้ความชำนาญ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในด้านประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการบริหารและความชำนาญในวิชาชีพจากงานเดิมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ ก่อนที่จะมาดำเนินธุรกิจของตนเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน แต่ก็เติบโตมาในครอบครัวที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันนี้หรือเคยทำงานอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนี้มาก่อน ทำให้มีโอกาสได้เห็น ได้เรียนรู้ รวมทั้งฝึกหัดงานในกิจการของครอบครัวตนมาตั้งแต่ก่อนเข้ามาดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง จึงทำให้ผู้ประกอบการมีภูมิความรู้ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจและสามารถบริหารดำเนินงานจนประสบความสำเร็จได้

ส่วนเขาวงกตเชิงปฏิบัติของผู้ประกอบการส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ตนทำอยู่ และส่วนใหญ่ยังมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในกลุ่ม ผู้ประกอบการธุรกิจเดียวกันนี้ ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งกันและกันอยู่เป็นประจำ รวมทั้งการที่ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ต้องเผชิญหน้า คอยแก้ไข และป้องกันปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัตถุดิบ บุคลากร การเปลี่ยนแปลงของอัตราค่าเงิน มาตรการกีดกันทางการค้าต่างๆ ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการสั่งสมความรู้ในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับงานอาชีพของตนหรือไม่ก็ตาม ซึ่งความรู้และประสบการณ์ที่ได้ทั้งโดยตรงและทางอ้อมในทุกๆ เรื่อง ล้วนเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตนเอง ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว ทั้งนี้ ลักษณะการได้มาซึ่งความรู้และการนำความรู้ที่ได้นี้ไปใช้มีลักษณะสอดคล้องกับวิธีหนึ่งในวิธีการจัดการความรู้สี่วิธีในทฤษฎีวงจรรู้อความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model) ของ โนนากะ และ ทาเกอูชิ (Nonaka & Takeuchi อ้างถึงใน สุวัชรรา จุณพิจารณ์, ออนไลน์) ที่เรียกว่า “การเข้าคบค้าสมาคม (Socialization)” ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยนัยและสร้างความรู้ เช่น แนวคิด ทักษะ โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ได้จากการสังเกต ลอกเลียน หรือลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้นมา วิธีการนี้เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากการตระหนักรู้โดยนัยจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งด้วยการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ รวมถึงรูปแบบการประชุมพูดคุย

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีแก้ไขปัญหาในงาน และการสอนงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งการบริหารจัดการความรู้วิธีนี้เป็นวิธีเหมาะสมกับบริบทของคนไทยที่นิยมการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชววน์เชิงปฏิบัติ และความสำเเร็จของผู้ประกอบการ

จากการศึกษา พบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เชววน์เชิงปฏิบัติ และความสำเเร็จของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความสำเเร็จของผู้ประกอบการ โดยพบว่า

1.1 กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเเร็จของผู้ประกอบการ ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับ เกลเดอเรน และ เฟรเซอร์ (Gelderer & Frese, 1998) ที่ได้ทำการศึกษากับผู้ประกอบการในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า เมื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นแล้ว การวางแผนอย่างสมบูรณ์จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเเร็จ รวมทั้ง เคย์เซอร์, ครูฟ และ เฟรเซอร์ (Keyser, Kruif & Frese, 2000, pp.31-53) ที่ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย และรณรงค์ (2544, น.97) ที่ศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติกของไทย ก็พบว่า กลยุทธ์การวางแผนอย่างสมบูรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเเร็จเช่นกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือรับมือกับสถานการณ์ได้ รวมทั้งทำให้มีแนวโน้มที่จะทำงานในเชิงรุก (Gelderer & Frese, 1998, pp.234-248) จึงทำให้ผู้ประกอบการที่นำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

1.2 กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเเร็จของผู้ประกอบการ ผลที่ได้สอดคล้องกับ สตีเคิลเลนเบิร์ก (Steekelenburg, et al.,2000, pp.77-101) ที่ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเเร็จ เช่นเดียวกับ Gelderen & Frese (1998, pp.234-248) ที่ทำการศึกษากับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเมืองอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ก่อตั้งธุรกิจมาไม่เกิน 5 ปี พบว่า ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์

การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ทั้งนี้ ด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์อาจอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมีการเปลี่ยนแปลงผันผวนอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านของวัตถุดิบ อัตราค่าเงิน กฎเกณฑ์ต่างๆ จึงทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับปัญหาและเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งการนำกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากกลยุทธ์นี้มีความยืดหยุ่น โดยแผนการดำเนินงานจะเริ่มจากจุดที่สำคัญก่อน เมื่อได้แก้ไขปัญหาในจุดที่วิกฤติแล้ว ปัญหาอื่นๆ ก็จะได้รับแก้ไขตามมา (Gelderen & Frese, 1998, pp.234-248) อีกทั้งกลยุทธ์นี้ยังใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยด้วย (Frese, 2000, pp.12-19)

1.3 ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแสวงหาโอกาสกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ สตีเคิลเลนเบิร์ก และคณะ (Steekelenburg, et al., 2000, pp.77-101) ที่ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ และ อภิสิตร์ ประวัตติเมือง (2544, น.66) ที่ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของไทยในธุรกิจร้านหนังสือ โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการตัวอย่าง เป็นไปได้ว่าการที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแสวงหาโอกาสกับความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากผู้ประกอบการแต่ละรายต่างก็ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานาน แต่กลยุทธ์การแสวงหาโอกาสจะมีประโยชน์ในช่วงแรกของการเริ่มต้นธุรกิจ ซึ่งในการเริ่มต้นธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจ แต่ในกลุ่มผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจมานานแล้ว ก็จะมีข้อมูลสำหรับกรวิเคราะห์วางแผนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ทำให้สามารถกำหนดแผนงานของตนเพื่อเปิดช่องทางใหม่ๆ ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางเอาไว้ โดยไม่จำเป็นต้องคอยสอดส่องแสวงหาโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นอาจไม่ตรงกับเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางเอาไว้ก็ได้

1.4 กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับ เคย์เซอร์, ครุฟ และเฟรเซอร์ (Keyser, Kruij & Frese, 2000, pp.31-53) ที่ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย และ สตีเคิลเลนเบิร์ก และคณะ (Steekelenburg, et al., 2000, pp.77-101) ที่ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ เช่นเดียวกับ เคราส์ และเฟรเซอร์ (Krauss & Frese, 2004) ที่ทำการศึกษาผู้ประกอบการในประเทศซิมบับเว พบว่า การตั้งรับนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลงของธุรกิจ ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการที่

นำกลยุทธ์การตั้งรับมาใช้จะไม่ได้มีการวางแผนสำหรับการดำเนินงาน การกระทำต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับหรือถูกผลักดันจากสถานการณ์ (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1986 อ้างถึงใน อภิลิทธิประวัติเมือง, 2544, น.34) เมื่อเช่นนี้ โอกาสที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จจึงลดน้อยลง เพราะผู้ที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่มีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เนื่องจากขาดความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับกลยุทธ์ (Miles & Snow, 1980 quoted in 2003 pp.28-30) นั่นเอง

จากผลการศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงานกับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำข้างต้นที่พบเพียงกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และการตั้งรับเท่านั้นที่ได้ผลสอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาผู้ประกอบการในหลายๆ ประเทศและหลายๆ ธุรกิจ อุตสาหกรรม ของ ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, Michael) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำของไทยมีลักษณะแตกต่างออกไปจากธุรกิจของประเทศอื่นๆ ที่ได้เคยมีการศึกษามา ซึ่ง ไมเคิล เฟรเซอร์ (Frese, Michael, 2000, pp.166) เอง ก็ได้สรุปไว้จากการศึกษาวิจัยในหลากหลายประเทศว่า กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศด้วย

2. ภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยพบว่า

2.1 ระยะเวลาในการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับงาน บรูซ และ ฮีลริช (Brush & Hisrich, 1991) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ โดยพบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีระดับการศึกษาสูง เช่นเดียวกับ เฟรเซอร์, เคารส์, และเฟรดริช (Frese, Krauss & Friedrich, 2000, pp.104-130) ที่ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ โดยกลุ่มผู้ประกอบการที่มีการศึกษาระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยหรือมีอายุการศึกษามากกว่า 13 ปี จะประสบความสำเร็จมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่า เช่นเดียวกับ บอสมา, แพรง, ทูริค และวิท (Bosma, Praag, Thurik & Wit, 2004) ที่ได้ศึกษาผู้ประกอบการใหม่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะทำผลกำไรได้สูงกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะเห็นว่าผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าหรือเทียบเท่าระดับปริญญาตรี โดย

สาขาวิชาที่ผู้ประกอบการสำเร็จการศึกษาหรือเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ ทั้งทางด้านการเงิน การตลาด รวมถึงหลักสูตรการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิต การจัดการองค์การ เป็นต้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะในธุรกิจอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกอาหาร ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ ระเบียบและมาตรการต่างๆ ที่ทั้งภาครัฐและประเทศคู่ค้านำมา กำหนดใช้ รวมทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสาร และ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาทั้งในและนอกหลักสูตร โดยความรู้ที่ได้จะช่วยพัฒนาศักยภาพและวิสัยทัศน์ในการ ประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ

2.2 ประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลที่ได้สอดคล้องกับที่ บอกซ์, บีเยเซล และ วัตส์ (Box, Beisel & Watts (1995, pp.22-23) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภูมิหลังของผู้ประกอบการไทยกับผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ พบว่า จำนวนปีที่เคยเป็นสมาชิกที่มบริหารระดับสูงของบริษัทผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยการจ้างงานประจำปี และการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยผลกำไรประจำปี เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชานด์เลอร์ และ เจนเซน (Chandler & Jansen, 1992, อ้างถึงใน เมธา สุถากร, ฐิติกร อุษยาพร และวรรณ พงศ์กุลศักดิ์, 2539, น.10) ที่พบว่า พื้นฐานของความสำเร็จของผู้ประกอบการมีผลมาจากความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจและ ประสบการณ์ในทางบริหาร และ บอสมา, แพรง, ทูริค และ วิท (Bosma, Praag, Thurik & Wit, 2004) ที่ศึกษาเจ้าของกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจทำให้ระยะเวลาการอยู่รอดของธุรกิจเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพราะสภาพแวดล้อมของธุรกิจนี้มีความไม่แน่นอนสูง รวมทั้งมีปัญหาในด้านของวัตถุดิบและบุคลากรอยู่เสมอ การแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้ง การคาดการณ์เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น จำเป็นต้องอาศัย ประสบการณ์ทางการบริหารของผู้ประกอบการเป็นอย่างยิ่ง โดยการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้ผู้ประกอบการผ่านพ้นภาวะวิกฤติที่ต้องเผชิญไปได้ด้วยดี

2.3 ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความชำนาญในวิชาชีพกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลที่ได้สอดคล้องกับ บอกซ์, บีเยเซล และวัตส์ (Box, Beisel & Watts, 1995, pp.22-23) ที่พบว่า จำนวนปีที่มีการประสบการณ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ทำก่อนก่อตั้งกิจการ ไม่

พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบริษัทผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ เคย์, ครุฟ และเฟรเซอร์ (Key, Kruif & Frese, 2000, pp.31-53) ที่ไม่พบว่า ความชำนาญในวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า ในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติงานต่างๆ ในสายการผลิต (เช่น การเด็ดหัวกุ้ง การลอกเปลือกกุ้ง แล่นื้อปลา) ด้วยตนเอง แต่ภาระหน้าที่หลักอยู่ที่การบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร การวางแผนการผลิต การขาย และการตลาด รวมถึงการติดตามความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อประกอบการกิจการ เช่น การเปลี่ยนแปลงคลื่นไอเว รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มของราคาวัตถุดิบ ค่าเงินและอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

จากผลการศึกษา ภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการในการประกอบธุรกิจข้างต้น พบเพียงระยะเวลาในการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ จึงอาจสรุปได้ว่าการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ ดังเช่นที่ จินตนา บุญบงการ (2542, น.53-61) ได้ศึกษารวมรวมงานวิจัยในต่างประเทศที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาและประสบการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อการที่บุคคลจะมาคิดดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กของตนเอง แล้วสรุปว่า ในเรื่องของการเรียน หากพิจารณาในเรื่องของกำไรในธุรกิจต่างๆ ไป การศึกษาสูงขึ้นจนถึงระดับวิทยาลัย คนจะยอมทำเพื่อการออกมาประกอบการให้ได้กำไรดีขึ้น (อ้างถึง Miskin & Rose, 1990; Duchesneau & Gartner, 1988; Hay & Ross, 1989) ส่วนในเรื่องของประสบการณ์ในการบริหารนั้น อาจเกี่ยวข้องไปถึงการมาจากครอบครัวที่มีกิจการมาก่อน ประสบการณ์ของผู้ประกอบการหลายๆ คน มาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อน ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ก็เติบโตมาในครอบครัวที่มีหรือเคยทำกิจการของตนเองที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารแช่แข็งมาก่อน

3. เซาว์นเชิงปฏิบัติไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิจัยที่ได้ไม่สอดคล้องกับ การศึกษาของ บวม (Baum, 2005, online) ที่ได้ทำการศึกษากับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ซึ่งพบว่า ประสบการณ์จะเกิดโดยผ่านการเรียนรู้และเซาว์นเชิงปฏิบัติ และเซาว์นเชิงปฏิบัติก็เป็นตัวกลางที่ส่งผลในความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับการเติบโตของธุรกิจ และพบว่า ระดับของเซาว์นเชิงปฏิบัติที่สูงขึ้นสามารถทำนายการเติบโตของธุรกิจได้ ทั้งนี้ ผลการวิจัยในครั้งนี้ที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเซาว์นเชิงปฏิบัติกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการนั้น อาจเนื่องมาจากเซาว์นเชิงปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลในทุกๆ ด้านของชีวิต เป็นผลมาจากการนำประสบการณ์

ด้านต่างๆ ที่ได้สั่งสมไว้และผ่านการบ่มเพาะรอการหยิบยกมาใช้ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผ่านเข้าเพื่อการจัดการกับงานของตนเอง จัดการกับผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม แต่ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างเขาวนเชิงปฏิบัติกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าการที่เขาวนเชิงปฏิบัติจะมีความสัมพันธ์กับหรือมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอาจจำเป็นต้องมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเป็นตัวแปรสื่อ ดังเช่นการวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ก่อนหน้านี้

4. กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับภูมิความรู้ของผู้ประกอบการ โดยพบว่า

4.1 กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสพการณ์ในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ อภิลิทธิ์ ประวัตติเมือง (2544, น.67) ที่ได้ทำการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจร้านหนังสือแล้วพบว่ากลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการแสวงหาโอกาสมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสพการณ์ในการบริหาร ทั้งนี้ จากผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่มีประสพการณ์ในการบริหารมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการแสวงหาโอกาสมาใช้มากขึ้น ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่ดำเนินธุรกิจและมีประสพการณ์ในการบริหารจัดการมานาน จะพยายามทำการวิเคราะห์และวางแผนธุรกิจให้ครอบคลุมในทุกๆ กระบวนการของการดำเนินงาน เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้แล้ว ผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังพยายามแสวงหาช่องทางเพื่อขึ้นเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจที่ตนดำเนินกิจการอยู่โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ได้มาจากความต้องการของลูกค้าและการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นหลัก ผลการศึกษาที่ได้ยังสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่มีประสพการณ์ในการบริหารสูงถือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการดำเนินธุรกิจด้วย

4.2 กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับจำนวนปีที่ใช้ในการศึกษา ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ประกอบการมีการศึกษาสูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะนำกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้มากขึ้น ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการมีความรู้มีการศึกษามากขึ้น ย่อมจะสามารถนำองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้ในการบริหารจัดการ วางแผนงานต่างๆ ได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อน มีความเปลี่ยนแปลง และความกดดันจากการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ความรู้ที่ได้ทั้งจากการศึกษาทั้งใน

ตำราเรียนและการฝึกอบรมเพิ่มเติมตามหลักสูตรต่างๆ ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องแข่งขันกับทั้งคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศอยู่ตลอดเวลา

4.3 กลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับจำนวนปีที่ใช้ในการศึกษา ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ประกอบการมีการศึกษามากขึ้น มีแนวโน้มที่จะนำกลยุทธ์การตั้งรับมาใช้น้อยลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เมื่อบุคคลมีความรู้มีการศึกษาสูงขึ้นย่อมจะมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ ตลอดจนวางแผนจัดการกับสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะของกลยุทธ์การตั้งรับที่ไม่ต้องคำนึงถึงวงจรของธุรกิจ ไม่เลือกแผน ไม่มีความชัดเจนในแผน ไม่ได้มีความคาดหวัง

5. กลยุทธ์ในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับเชาวน์เชิงปฏิบัติ โดยพบว่า กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การวางแผนอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับกับเชาวน์เชิงปฏิบัติ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการที่มีเชาวน์เชิงปฏิบัติสูง มีแนวโน้มที่จะนำกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้มากขึ้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเชาวน์เชิงปฏิบัติเป็นเรื่องของการเรียนรู้และประมวลผลประสบการณ์ในชีวิตของบุคคล แล้วนำประสบการณ์ที่ได้นั้นมาใช้จัดการกับงานของตน ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ และปัญหาความผันผวนของอัตราค่าเงินอยู่เป็นระยะๆ แม้ว่าปัญหาเหล่านี้จะไม่ได้เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็ให้ความเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ตนไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมสถานการณ์ได้มากนัก ทำให้ผู้ประกอบการต้องนำประสบการณ์ที่ได้สั่งสมไว้มาใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างนำมาใช้มากที่สุดก็คือ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพราะเป็นรูปแบบของการวางแผนที่มีการจำกัดวงเอาไว้ เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการวางแผนระยะสั้น ซึ่งถือเป็นประโยชน์ในสถานการณ์ที่มีกฎเกณฑ์ ความซับซ้อน และคู่แข่งปานกลางถึงสูง

6. ภูมิความรู้ความชำนาญไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับเชาวน์เชิงปฏิบัติ ซึ่งจากการศึกษาของ วิลเลียมส์ และ สเติร์นเบิร์ก (Williams & Sternberg, quoted in Murray, Clermont & Binkley, online, pp.339-340.) เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของเชาวน์เชิงปฏิบัติกับบุคลากรระดับบริหาร ได้แก่ ผู้จัดการระดับล่าง ผู้จัดการระดับกลาง และผู้จัดการระดับสูง พบว่า อายุ จำนวนปีที่มีการประสบการณ์ในการบริหาร

และจำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งงานปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัย ซึ่งการที่ความรู้จากการตระหนักรู้โดยนัยไม่สัมพันธ์กับจำนวนปีที่ใช้ในการบริหารนี้แสดงให้เห็นว่า เซาว์นเชิงปฏิบัติไม่ใช่ประสบการณ์ แต่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า เซาว์นเชิงปฏิบัติ นั้น เป็นประสบการณ์ความรู้ซึ่งบุคคลได้สั่งสม ป่อเพาะ กลั่นกรองจนตกเป็นผลึก (Crystallize) แล้ว ซึ่งบุคคลสามารถดึงมาใช้ได้ทันทีเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผ่านเข้ามา แต่ ภูมิความรู้ความชำนาญยังเป็นเพียงความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ต้องนำมาวิเคราะห์ก่อน นำไปใช้ (Analysis)

7. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และ ความสำเร็จของผู้ประกอบการ มีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 41 โดยพบว่า มีเพียงกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบตั้งรับและการวางแผน ล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์เท่านั้นที่สามารถทำนายความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ ซึ่งผลที่ได้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันที่พบว่า กลยุทธ์ การวางแผนล่วงหน้าและกลยุทธ์การตั้งรับมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เพิ่มเติม

1. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และ ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่มีลักษณะส่วน บุคคลต่างกัน

จากการศึกษาความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

1.1 กลุ่มผู้ประกอบการเพศชายและเพศหญิงมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิ ความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จไม่แตกต่างกัน

1.2 กลุ่มผู้ประกอบการที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 61 ปี จะมีการใช้กลยุทธ์การ วางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มากกว่ากลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 51 ถึง 60 ปี และกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 41 ถึง 50 ปี ตามลำดับ

1.3 กลุ่มผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าหรือเท่ากับปริญญาโท กลุ่มที่มี การศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาจะมีเซาว์น เชิงปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำไม่ว่าผู้ประกอบการจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงต่างมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้เหมือนๆ กัน เพราะผู้ประกอบการทั้งสองกลุ่มมีการใช้กลยุทธ์ มีภูมิความรู้ความชำนาญ และเซาว์นเชิงปฏิบัติไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้ประกอบการมีอายุต่างกันก็จะมีทางเลือกใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานต่างกันออกไป โดยเฉพาะการเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 61 ปีขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ก่อตั้งกิจการมาด้วยตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญที่ตนมีอยู่ และได้คลุกคลีอยู่กับงานอาชีพที่เกี่ยวข้องเนื่องกันธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ (เช่น การเป็นได้กึ่งเรือ เป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ) มาตั้งแต่ยังอายุน้อย จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการกลุ่มนี้จึงมีศักยภาพในการวางแผนกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์สูงกว่าผู้ประกอบการกลุ่มอื่นๆ ส่วนในด้านของเซาว์นเชิงปฏิบัติ จากผลที่ได้้อาจอธิบายได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการมีระดับการศึกษาสูงขึ้นก็ย่อมที่จะมีความสามารถในการสังเคราะห์และวิเคราะห์สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาในทุกๆ ด้านของชีวิตได้ดีกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

2. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์นเชิงปฏิบัติ และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่มีประสบการณ์ในงานอาชีพและลักษณะในการดำเนินธุรกิจต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของประสบการณ์ในงานอาชีพและลักษณะในการดำเนินธุรกิจพบว่า

2.1 กลุ่มผู้ประกอบการที่เคยทำธุรกิจเองมาก่อนมีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เคยทำธุรกิจเองมาก่อน โดยกลุ่มที่เคยทำธุรกิจเองมาก่อนจะมีการนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้มากกว่ากลุ่มที่ไม่เคยทำธุรกิจเองมาก่อน และยังพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่เคยทำธุรกิจเองมาก่อนประสบความสำเร็จสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เคยทำธุรกิจเองมาก่อนด้วย ไม่ว่าจะธุรกิจที่เคยทำมานั้นจะเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำหรือไม่ก็ตาม

2.2 กลุ่มผู้ประกอบการที่เคยเป็นลูกจ้างมาก่อนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมีการนำความชำนาญจากงานเดิมมาใช้มากกว่ากลุ่มที่ไม่เคยเป็นลูกจ้างในธุรกิจประเภทนี้ แต่ในด้านประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการที่เคยเป็นลูกจ้างแต่ไม่ใช้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนี้มีการนำประสบการณ์ในการ

บริหารที่ได้จากงานเดิมมาใช้มากกว่า และยังพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นผู้ก่อตั้งกิจการมีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่ากลุ่มที่รับช่วงกิจการมาดำเนินงาน

2.3 กลุ่มผู้ประกอบการที่มีระยะเวลาในการศึกษามากกว่ามีการเขียนแผนธุรกิจไว้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการศึกษาน้อยกว่า โดยกลุ่มผู้ประกอบการที่มีการเขียนแผนธุรกิจจะนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมากใช้มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้มีการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการในกลุ่มที่ไม่ได้มีการเขียนแผนธุรกิจไว้จะมีการนำกลยุทธ์การตั้งรับมาใช้มากกว่ากลุ่มที่มีการเขียนแผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเป็นอย่างยิ่งหากผู้ประกอบการไม่เคยทำงานหรือมีความรู้ความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำมาก่อน เนื่องจากในสภาพแวดล้อมของธุรกิจนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ทั้งในเรื่องของบุคลากร วัตถุดิบ อัตราค่าเงิน และการแข่งขันทางการตลาด นอกจากนี้ การเขียนแผนธุรกิจซึ่งเป็นเสมือนเส้นทางในการก้าวเดินไปยังเป้าหมายสูงสุดของธุรกิจ ยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้ได้มากขึ้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการเขียนแผนธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นต้องทบทวนถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและเป้าหมายของตน จึงทำให้ผู้ประกอบการมีข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ได้ครอบคลุมตรงกับประเด็นปัญหาและสถานการณ์ทางธุรกิจของตนมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีการเขียนแผนธุรกิจไว้

3. กลยุทธ์ในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่มีระดับความสำเร็จต่างกัน

จากการศึกษาความแตกต่างของลักษณะกลยุทธ์ในการดำเนินงานในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำที่มีระดับความสำเร็จต่างกัน พบว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จสูงมีการใช้กลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มากกว่ากลุ่มที่มีความสำเร็จปานกลาง แต่กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จระดับสูงจะมีการใช้กลยุทธ์แบบตั้งรับน้อยกว่ากลุ่มที่ประสบความสำเร็จปานกลางและประสบความสำเร็จน้อย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เคราสส์ และ เฟรเซอร์ (Krauss & Frese, 2004) ที่ได้ทำการศึกษาระยะยาวกับเจ้าของธุรกิจในประเทศซิมบับเว พบว่า คุณลักษณะกลยุทธ์การวางแผนอย่างครอบคลุมช่วยเพิ่มความสำเร็จของธุรกิจ และในทางกลับกันความสำเร็จของธุรกิจก็ทำให้

คุณลักษณะการวางแผนอย่างครอบคลุมของเจ้าของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับลักษณะกลยุทธ์แบบการตั้งรับที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำของธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานที่ต่ำก็ไปเพิ่มคุณลักษณะกลยุทธ์การตั้งรับของเจ้าของกิจการ ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อผู้ประกอบการมีการใช้กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์แล้วประสบความสำเร็จก็ย่อมที่จะนำเอากลยุทธ์การวางแผนอย่างสมบูรณ์มาใช้มากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันกลยุทธ์การตั้งรับซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำของธุรกิจ เมื่อผู้ประกอบการใช้แล้วธุรกิจของตนไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งนั่นอาจหมายรวมถึง การขาดทุนทางธุรกิจก็ย่อมทำให้สภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจลดลง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จน้อยจึงไม่สามารถนำกลยุทธ์แบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้ได้ เนื่องจากหากนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้ามาใช้ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่หากนำกลยุทธ์แบบการตั้งรับมาใช้ก็就不用แบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่ตามมาจากแผนกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ เพียงแต่คอยตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลและการสัมภาษณ์ข้างต้นที่กล่าวมา พบที่จะสรุปลักษณะของผู้ประกอบการที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำได้ว่า ไม่ว่าจะผู้ประกอบการจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย และไม่ว่าจะเคยมีกิจการของตนเองหรือเคยทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้มาก่อนหรือไม่ก็ตาม การศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารล้วนแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจนี้ยิ่งขึ้นก็คือ การนำกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้ในการบริหารดำเนินงาน

ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ หรือบุคคลอื่นที่สนใจหรือต้องการเข้ามาประกอบธุรกิจนี้จึงควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบการศึกษาตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการขนขวายหาความรู้ทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการขาย การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การผลิต รวมทั้งความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศ กฎเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจนี้ นอกจากนี้แล้ว ผู้ประกอบการ หรือบุคคลอื่นๆ ที่สนใจทำธุรกิจนี้ยังควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจด้วย โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและการวางแผน

ล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้ และหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์แบบการตั้งรับ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า หากผู้ประกอบการนำกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญมาใช้ก็จะมีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จมากขึ้น อีกทั้งกลยุทธ์การตั้งรับและการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ยังสามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. แนวทางการพัฒนาปรับปรุงสำหรับผู้ประกอบการ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ และธุรกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองหรือผู้ที่จะมารับช่วงสืบทอดกิจการ และพัฒนาปรับปรุงธุรกิจของตนได้ โดยนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองและผู้ที่มารับช่วงกิจการในเรื่องของการศึกษาเล่าเรียนและประสบการณ์ทางการบริหาร ซึ่งผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยอย่างน้อยที่สุดควรส่งเสริมตนเองและผู้ที่มารับช่วงกิจการให้สำเร็จการศึกษาอย่างน้อยเทียบเท่าหรือเท่ากับระดับชั้นปริญญาตรี รวมทั้งพยายามพัฒนาประสบการณ์ทางการบริหารของตนและผู้ที่มารับช่วงกิจการให้มาก ไม่ว่าจะโดยการเข้ารับการฝึกอบรมให้หลักสูตรต่างๆ หรือการเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคคลอื่นๆ พร้อมทั้งทำการศึกษารูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพธุรกิจของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเอารูปแบบกลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญและการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินธุรกิจของตน ตลอดจนการพยายามหลีกเลี่ยงการนำกลยุทธ์แบบการตั้งรับมาใช้

2. การพิจารณาให้การส่งเสริมผู้ประกอบการ

หน่วยงานที่ให้การส่งเสริมกิจการวิสาหกิจหรือให้การสนับสนุนทางการลงทุน แก่ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ สามารถนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ในครั้งนี้อไปใช้เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้การส่งเสริมหรือให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการ โดยพิจารณาให้การส่งเสริมหรือสนับสนุนผู้ประกอบการที่มีการวางแผนล่วงหน้า

อย่างสมบูรณ์และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ อีกทั้งเป็นผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสูง ซึ่งผู้ประกอบการที่มีลักษณะดังกล่าวนี้มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

3. การจัดฝึกอบรมพัฒนาผู้ประกอบการ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมผู้ประกอบการได้ โดยหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้ประกอบการอาจนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการประเมินผู้ประกอบการในเรื่องของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ และเชาวน์เชิงปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาและจัดหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ประกอบการและสภาพธุรกิจของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมการฝึกอบรม โดยเฉพาะหลักสูตรทางด้านการวางแผนธุรกิจและการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความรู้และแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

4. การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาจำนวนมากได้มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนิสิตนักศึกษาในการที่จะก้าวเข้าไปสู่การเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง ดังนั้น ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สถาบันการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเน้นในด้านการวางแผน และการบริหารงาน เพื่อให้ นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้และฝึกหัด ก่อนที่จะออกไปสู่สนามธุรกิจจริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาในธุรกิจอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจคล้ายๆ กันหรือเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น ธุรกิจอาหารแช่แข็งในกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ อาทิ ผัก ผลไม้ ธุรกิจอาหารกระป๋อง เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมอุตสาหกรรมมากขึ้น
2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ โดยเฉพาะภาคใต้ (เช่น สุราษฎร์ธานี สงขลา) และภาคตะวันออก (เช่น จันทบุรี ระยอง) ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญและมีผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำตั้ง

สถานประกอบการอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อดูว่าผลการวิจัยที่ได้จากผู้ประกอบการในภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมแตกต่างกันออกไป จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ภูมิความรู้ ความชำนาญ และเซวอร์นึ่งปฏิบัติแตกต่างไปจากกลุ่มผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ สมุทราการ สมุทราการ และสมุทราการหรือไม่ อย่างไร

3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสำเร็จระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการด้วยเกณฑ์จำแนกต่างๆ ได้มากขึ้น รวมถึงเพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปขยายผลอธิบายความสำเร็จได้กว้างขึ้น

4. การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างเซวอร์นึ่งปฏิบัติกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการครั้งต่อไป ควรศึกษาร่วมกับตัวแปรสื่อ เช่น การเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างเซวอร์นึ่งปฏิบัติกับความสำเร็จ