b150089

กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจ
รายย่อย: กรณีศึกษา ร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจ
ระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต

ปรัชญา คณาภูเศรษฐ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2549

กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษา ร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต

ปรัชญา คณาภูเศรษฐ์

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ..... ประธานกรรมการ

(ดร. จิรประภา อัครบวร)

ศาสตราจารย์ ..... กรรมการ

(ดร. ชาติชาย ณ เชียงใหม่)

อาจารย์ .....กรรมการ

(สมบัติ กุสุมาวลี)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษา ร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต

ชื่อผู้เขียน : นายปรัชญา คณาภูเศรษฐ์

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปีการศึกษา : 2549

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มี มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง 2) ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง และ 3) สร้างกระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย โดยใช้กรอบ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" ในการวิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง และใช้แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วง แล้วจึงนำผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยและภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วง มาสร้างกระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในหลาย ๆ วิธีประกอบกัน โดยเฉพาะวิธีการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ตจำนวน 5 ร้าน และร้านขนมช่อม่วงซึ่งผู้ศึกษาเป็นผู้ประกอบการอีก 1 ร้าน ผลการศึกษาผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ตจำนวน 5 ร้าน และร้านขนมช่อม่วงซึ่งผู้ศึกษาเป็นผู้ประกอบการอีก 1 ร้าน พบว่าปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ระดับยืนได้มั่นคง ดังนี้

1) เนื้อหากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต ใช้ดำเนินกิจการ คือ (1) คุณภาพสินค้า (2) ความหลากหลายของสินค้า และ (3) ทำเลที่ตั้ง มี

ความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ 2) กลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้ง 4 แบบ คือ (1) กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (2) กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (3) กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และ (4) กลยุทธ์การตั้งรับ ไม่สามารถสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ 3) ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีคุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เพียง 5 ด้าน จาก 6 ด้าน คือ (1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) (2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) (3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) (4) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) และ (5) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ และ 4) ความชำนาญในอาชีพ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ

2) ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง พบว่า ความรู้ในด้านความชำนาญในอาชีพ ประกอบด้วยการเลือกทำเล เจรจาต่อรองสัญญา การตกแต่งร้านค้า การจัดเรียงสินค้า การผลิตสินค้า การคัดเลือกสินค้า การตั้งราคา การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย การบรรจุสินค้า การประมาณการขาย การวางแผนการผลิต ตรวจสอบคุณภาพ การจัดหาวัตถุดิบ การขนส่ง และ การทำบัญชีรับ-จ่าย

3) การสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อยประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรม คือ การประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการ และการดำเนินกิจการ

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 1) ภาครัฐควรมีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมวิสาหกิจรายย่อยอย่างเป็นทางการ 2) หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อย ควรเพิ่มการสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อยในด้านการดำเนินธุรกิจ เหมือนกับที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจขนาดย่อม 3) สถาบันการศึกษา ควรเพิ่มหลักสูตรที่มีเนื้อหาของการสร้างคุณลักษณะผู้ประกอบการและความชำนาญในอาชีพ โดยให้ผู้เรียนได้ฝึกงานกับวิสาหกิจรายย่อยระดับยืนได้มั่นคง ที่ผู้เรียนสนใจ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง 1) ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ในธุรกิจประเภทอื่น 2) กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ในธุรกิจประเภทอื่น และ 3) การวิจัยประเมินผล การนำกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อยที่สร้างขึ้น ไปใช้เป็นหลักสูตรในการศึกษาและฝึกอบรม

ABSTRACT

Title of Thesis	:	Self-Development Process for Becoming the Micro Entrepreneur: A Case Study of the Snack Shop on the Later Growth Level at Seri-Market
Author	:	Mr. Pratchaya Kanapooset
Degree	:	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	:	2006

This thesis was aimed to study 1) the factor of success of micro-entrepreneur of snack shop on later growth level, 2) the human capital from a case study of Chaw-Muang snack shop, a micro entrepreneur, who has succeeded in the later growth level. And 3) the self-development process of the entrepreneur in micro-enterprise. This study applied "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" as a frame to analyze the factor of success of micro entrepreneur of the snack shop on the later growth level, and used the knowledge management as a frame to analyze the human capital from a case study of Chaw-Muang snack shop. Then using the result of study to develop the self-development process for becoming the micro-entrepreneur.

The study was qualitative research using 5 snack shops at Seri-Market as sampling data. The research methodologies were participant observation and the interview was treated as an indept-study by the researcher who was one of the owners at that time.

The result of study found that the success of the micro entrepreneur on the later growth level as the following: 1) a core strategies that the entrepreneur on the later growth level have proceeded at Seri-Market was (a) the quality of goods (b) the various kind of goods (c) the location related to the success. 2) The action strategy from the 4

types as (a) completed planning strategy (b) critical point planning strategy (c) opportunistic strategy and (d) reactive strategy without relative to the success. 3) The only 5 types of snack shop entrepreneurs were found on the later growth level. There were (a) autonomy (b) innovative (c) risk taking (d) stability and learning orientation and (e) achievement orientation related to success and 4) Expertise in this professional had relationship with career success related to success.

The study result of the Chaw-Muang snack shop entrepreneur, who has succeeded in the later growth level, was found that the knowledge in this professional comprised of location seeking, contract bargaining, shop decoration, goods arrangement (window screening), goods manufacturing, goods selection, mark up / setting the price, consignment condition, packaging, sales forecast, production planning, goods quality control, raw material supply, commutation and accounting.

Two main activities of the micro entrepreneur development were (1) the entrepreneurial orientation evaluation and (2) the process of implementation.

Some suggestions which could be drawn from this study were 1) the government should establish the office of the micro enterprise promotion 2) existing functions of the micro enterprise promotion should develop the business skills for micro enterprise as well as SMEs and 3) education institutes should develop a curriculum can provide the student to have experience with some entrepreneur, so they can develop the entrepreneurial orientation and business mind.

The suggestions for future research were 1) to study the success factor of the micro entrepreneur in the other business 2) to develop the self-development process for becoming the micro entrepreneur in the other business and (3) to evaluate the self-development process for becoming the micro entrepreneur as a curriculum of case study and training.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษา ร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต” สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลต่อไปนี้ ซึ่งผู้เขียนขอแสดงค่วามขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ ดังนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิรประภา อัครบวร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอย่างยาวนานในการให้คำปรึกษาและตรวจสอบเนื้อหาวิทยานิพนธ์ และขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้ง 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ ดร. ชาติชาย ณ เชียงใหม่ และ ดร. สมบัติ กุสุมาวลี ที่ได้สละเวลาเพื่อให้คำแนะนำที่มีค่ายิ่งเกี่ยวกับแนวทางในการทำงานวิจัยฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ และสมาชิกในครอบครัวที่ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ที่ช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อผลักดันร้านขนมช่อม่วง ให้สามารถดำเนินกิจการจนถึงระดับยืนได้มั่นคง

ขอขอบพระคุณ คุณนิศา อัตตะนันทน์ รศ.พ.อ. อิทธิเดช จันโททัย คุณชาญวิทย์ สิงหเสนี และดร. สมชัย วรานุกูลรักษ์ ที่กรุณาสละเวลาในการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการศึกษา

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตร และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้ระบุนาม ณ ที่นี้

ปรัชญา คณาภูเศรษฐ์

กุมภาพันธ์ 2549

b150089

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
1.3 ขอบเขตการศึกษา	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	7
1.6 คำจำกัดความในการศึกษา	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	**10**
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการ	11
2.1.1 ความหมายของคำว่าผู้ประกอบการ	11
2.1.2 ความสำคัญของผู้ประกอบการ	13
2.1.3 คุณลักษณะผู้ประกอบการ	14
2.1.4 คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ	15
2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจรายย่อย	19
2.2.1 ความหมายของวิสาหกิจรายย่อย	19
2.2.2 ประเภทของวิสาหกิจ	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ	23

2.3.1 ความหมายของภูมิความรู้ความชำนาญ 23

2.3.2 การวัดความรู้ความชำนาญ 27

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ 27

2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ 27

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ 32

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการควารู้ 36

2.6.1 ความหมายของการบริหารจัดการความรู้ 36

2.6.2 กระบวนการของการบริหารจัดการความรู้ 37

2.6.3 องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ 39

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 42

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 45

3.1 เหตุผลที่เลือกศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง 45

3.2 วิธีการศึกษา 46

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 50

3.4 ขั้นตอนการดำเนินการ 51

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 52

บทที่ 4 ผลการศึกษา 53

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับห้างเสรีมาร์เก็ต 53

4.2 รายงานผลการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง 54

4.2.1 ร้านซ่อม่วง 54

4.2.2 ร้านค้าลำดับที่ 1 63

4.2.3 ร้านค้าลำดับที่ 2 68

4.2.4 ร้านค้าลำดับที่ 3 74

4.2.5 ร้านค้าลำดับที่ 4 79

4.2.6 ร้านค้าลำดับที่ 5 85

4.3 สรุปการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง 91

4.3.1 ประเด็นเนื้อหาของกลยุทธ์ 91

4.3.2 ประเด็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 93

4.3.3 ประเด็นคุณลักษณะผู้ประกอบการ 94

4.3.4 ประเด็นภูมิความรู้ความชำนาญ 95

4.3.5 ประเด็นความสำเร็จ 96

บทที่ 5 อภิปรายผล สรุปผล และข้อเสนอแนะ 98

5.1 ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง 99

5.1.1 อภิปรายผลการศึกษา 101

5.1.2 สรุปผลการศึกษา 104

5.2 ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วง ซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง 106

5.2.1 อภิปรายผลการศึกษา 106

5.2.2 สรุปผลการศึกษา 109

5.3 กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย 111

5.4 ข้อเสนอแนะ 119

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต 120

บทที่ 6 คู่มือกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยสำหรับร้านขายขนมระดับยืนได้มั่นคง 121

6.1 การประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ 121

6.1.1 คุณลักษณะผู้ประกอบการ 5 คุณลักษณะ 121

6.1.2 ความชำนาญในอาชีพ 123

6.2 การดำเนินกิจการ 127

6.2.1 กลุ่มงานการเลือกทำเลที่ตั้ง 127

6.2.2 กลุ่มงานการเลือกตัวสินค้า 128

6.2.3 กลุ่มงานสนับสนุน 130

บรรณานุกรม 134

ประวัติผู้เขียน 139

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	จำนวนสถานประกอบการ จำแนกตามขนาดและลักษณะวิสาหกิจ	2
1.2	การจำแนกลักษณะวิสาหกิจ	3
1.3	การจำแนกสถานประกอบการตามขนาด	4
1.4	จำนวนสถานประกอบการ (สปก.) และลูกจ้าง และขนาดสถานประกอบการทั่วราชอาณาจักร	5
2.1	จำแนกธุรกิจการค้าและบริการโดยใช้จำนวนแรงงานและยอดรายได้	21
2.2	ความแตกต่างระหว่างกิจการรายย่อย และธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง	22
2.3	ระดับความก้าวหน้า การส่งเสริม และความสำเร็จ ของกิจการขนาดย่อม	30
3.1	สรุปประเด็นคำถามตามแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy"	49
3.2	ข้อมูลเบื้องต้นร้านซ่อม่วง	50
3.3	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการร้านค้าทั้ง 5 ร้าน	51
4.1	สรุปกิจกรรมของร้านซ่อม่วง ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	62
4.2	สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 1 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	68
4.3	สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 2 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	74
4.4	สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 3 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	79
4.5	สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 4 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	84
4.6	สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 5 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี	90
4.7	สรุปเนื้อหากลยุทธ์ทั้ง 6 ร้าน	92
4.8	สรุปเนื้อหากลยุทธ์ของผู้ประกอบการ	93
4.9	สรุปรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานของร้านค้า	94
4.10	สรุปคุณลักษณะผู้ประกอบการของร้านค้า	94
4.11	สรุปภูมิความรู้ความชำนาญของร้านค้า	95
4.12	สรุปความสำเร็จของร้านค้า	96

4.13 สรุปการศึกษาร้านค้าทั้ง 6 ร้าน ตามองค์ประกอบและปัจจัยของแนวคิดและทฤษฎี	97
5.1 สรุปข้อมูลตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy"	99
5.2 เปรียบเทียบข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านขนม 6 ร้าน	100
5.3 สรุปปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง	106
5.4 สรุปการดำเนินกิจการร้านซ่อม่วง	107
5.5 สรุปสินค้าของร้านซ่อม่วง	108
5.6 ภูมิความรู้ความชำนาญร้านซ่อม่วง ตามองค์ประกอบในกรอบแนวคิดการจัดการความรู้	110
5.7 สรุปการดำเนินกิจการของร้านขนมซ่อม่วง	112
5.8 การระบุความรู้ที่ต้องการของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย	113
5.9 สรุปผลการพิจารณากระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย	116
6.1 แบบประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ	124
6.2 แผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้ประกอบการเพื่อสร้างความมั่นใจที่จะเริ่มดำเนินนกิจการ	126
6.3 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกทำเลที่ตั้ง	131
6.4 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตัวสินค้า	132
6.5 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานสนับสนุน	133

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy	10
2.2	องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt	40
3.1	วิธีการและขั้นตอนในการศึกษา	47
4.1	ร้านขนมช่อม่วง	55
5.1	โครงร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย	115
5.2	กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย	117

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547ข.) ได้จัดทำขึ้นภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของคนไทยทุกภาคส่วนทั่วประเทศกว่า 20,000 คน ที่ได้รวมพลังร่วมกันระดมความคิด กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทยและจัดทำรายละเอียดของแผน โดยทุกฝ่ายเห็นพ้องร่วมกันให้อัญเชิญ "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งเน้น "คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา" และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุกด้านที่มุ่ง "คุณภาพ" เพื่อนำมาซึ่ง "ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยทุกคน"

แผนฯ 9 เป็นแผนยุทธศาสตร์ ชี้นำการพัฒนาประเทศระยะ 5 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า ซึ่งต้องการเห็นสังคมไทยที่พึงปรารถนาใน 3 ด้านคือ

1) สังคมคุณภาพ เพื่อให้ "คนดี ระบบดี"

2) สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ เพื่อให้ "คิดเป็น ทำเป็น"

3) สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน เพื่อให้ "รู้ รัก สามัคคี"

โดยในระยะ 5 ปีของแผนฯ 9 จะให้ความสำคัญกับเรื่องเร่งด่วน 3 เรื่อง คือ

1) การสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจและสังคม ให้เข้มแข็ง เพื่อให้คนส่วนใหญ่ของประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างรายได้ให้ประเทศเพิ่มขึ้น

3) การบรรเทาปัญหาความยากจน เพื่อให้คนจนพึ่งตนเองได้

เพื่อสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรเทาปัญหาความยากจน ในช่วงที่ผ่านมาภาครัฐได้ออกนโยบายและมาตรการเพื่อกอบกู้ประเทศหลากหลายมาตรการ และมาตรการหนึ่งในนั้น ก็คือ การส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises – SMEs) ดังนั้น SMEs จึงได้รับความสำคัญในฐานะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนมากที่สุด

ดังข้อมูลจากตารางที่ 1.1 ที่พบว่าสถานประกอบการ SMEs ในประเทศประเทศในปี 2537 และ ปี 2542 คิดเป็นร้อยละ 99 ของสถานประกอบการทั้งประเทศ และมีสถานประกอบการขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 97 ของสถานประกอบการทั่วประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547)

ตารางที่ 1.1 จำนวนสถานประกอบการ จำแนกตามขนาดและลักษณะวิสาหกิจ

	2537				2542				ขยายตัวต่อปี (ร้อยละ)			
	ย่อม	กลาง	SMEs	ใหญ่	ย่อม	กลาง	SMEs	ใหญ่	ย่อม	กลาง	SMEs	ใหญ่
ผลิต	81,871	2,670	84,541	2,158	95,511	4,057	99,568	2,303	3.1	8.7	3.3	1.3
ค้า	269,545	1,370	270,915	872	327,038	2,271	329,309	1,459	3.9	10.6	4.0	10.8
บริการ	80,651	1,798	82,449	609	93,115	2,968	96,083	589	2.9	10.5	3.1	-0.7
รวม	432,067	5,838	437,905	3,639	515,664	9,296	524,960	4,351	3.6	9.8	3.7	3.6

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักนโยบายและแผน, 2544: 1-4.

อย่างไรก็ตามข้อมูลของ สหรัฐอเมริกา ที่มีธุรกิจขนาดย่อม 1,806 ล้านธุรกิจ ทำรายได้ร้อยละ 40 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ โดยจ้างแรงงานร้อยละ 58 ของแรงงานทั้งหมด ที่จริงแล้วมากกว่าร้อยละ 90 ของธุรกิจในสหรัฐอเมริกา มีคนงานน้อยกว่า 20 คน จากปัจจุบันถึงปี ค.ศ. 2000 คาดว่าจะมีธุรกิจขนาดย่อมตั้งใหม่ไม่น้อยกว่า 8 ล้านธุรกิจ (Atkinson,1989: 34-36) เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มธุรกิจขนาดย่อมของสหรัฐอเมริกา คือกลุ่มวิสาหกิจที่มีลูกจ้างน้อยกว่า 20 คน จากการจัดกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมของ สหรัฐอเมริกา ดูเหมือนจะแตกต่างจากกระทรวงอุตสาหกรรม ของประเทศไทย ที่กำหนดขนาดของ SMEs ใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงานหรือจากมูลค่า สินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ได้จำแนกวิสาหกิจดังแสดงไว้ในตารางที่ 1.2 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547)

ตารางที่ 1.2 การจำแนกลักษณะวิสาหกิจ

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักนโยบายและแผน, 2544: 1-2.

ดังนั้นเพื่อให้เกณฑ์การกำหนดวิสาหกิจสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศที่ได้ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า นอกจากการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของปัจจัยหลักแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่ง คือ ความสมดุลและยั่งยืน ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงความสมดุลของโครงสร้างการผลิตต่าง ๆ การกระจายความเจริญในแง่พื้นที่ และการสร้างโอกาสในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรกลุ่มต่าง ๆ และเมื่อเสริมด้วยแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งเสริมสร้างให้ภาคเกษตรเป็นฐานการผลิตที่สังคมโดยรวมสามารถพึ่งพาในด้านปัจจัยยังชีพขั้นพื้นฐานและการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของการผลิตรายย่อยและขนาดย่อม (Micro and Small Enterprises หรือ MSEs) แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นคงของระบบการผลิตโดยรวม โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และศักยภาพด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการลดการพึ่งพาปัจจัยการผลิตที่นำเข้าจากต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547ก.) จากแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศไทยได้กล่าวถึง MSEs ซึ่งอาจจะไม่คุ้นเคยนัก เพราะประเทศไทยกล่าวถึง SMEs จนแทบจะลืมประโยชน์ของกลุ่ม MSEs (White, 1999: 15) แต่ประเทศส่วนใหญ่ให้ความสนใจเรื่องนี้อย่างยิ่ง และมีการจัดกลุ่มวิสาหกิจลักษณะนี้อยู่แล้ว โดยมีการแบ่งวิสาหกิจออกเป็น 4 กลุ่ม คือ จิ๋ว (Micro) ย่อม (Small) กลาง (Medium) และใหญ่ (Large) (Allal, 1999: 2) เมื่อใช้เกณฑ์จำนวนการจ้างงาน เราสามารถจำแนกลักษณะวิสาหกิจดังตารางข้างล่าง (White, 1999 :15)

ตารางที่ 1.3 การจำแนกสถานประกอบการตามขนาด

Micro and Small Enterprises (MSEs)			
Micro-Enterprises < 5 workers	Small Enterprises 5 to 19 workers	Medium-Sized Enterprises 20 to 49 workers	Large-Sized Enterprises > 49 workers
Small and Medium Enterprises (SMEs)			

แหล่งที่มา: White, 1999.

จากข้อมูลของตารางที่ 1.3 เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลจำนวนสถานประกอบการและลูกจ้าง และขนาดสถานประกอบการทั่วราชอาณาจักร ของกองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2544 (ดังตารางที่ 1.4) มาวิเคราะห์พบว่ามีสถานประกอบการขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 97 ของสถานประกอบการทั่วประเทศ ทำให้เห็นว่าไม่ว่าจะใช้ข้อมูลจากแหล่งใดก็แสดงว่า ผู้ประกอบการขนาดย่อม คือ กลุ่มพลังที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย และเมื่อใช้เกณฑ์ของตารางที่ 1.3 พบว่ากลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมคือกลุ่มที่มีลูกจ้างน้อยกว่า 20 คน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การจัดกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมของสหรัฐอเมริกา (Atkinson, 1989: 34-36)

ตารางที่ 1.4 จำนวนสถานประกอบการ (สปก.) และลูกจ้าง และขนาดสถานประกอบการทั่วราชอาณาจักร

ปี	รวม		ขนาดของสถานประกอบการ							
			1 – 4 คน		5 – 19 คน		20 – 49 คน		> 49 คน	
	สปก.	ลูกจ้าง	สปก.	ลูกจ้าง	สปก.	ลูกจ้าง	สปก.	ลูกจ้าง	สปก.	ลูกจ้าง
2544	349,102	7,891,402	173,646	376,971	70,730	468,449	47,572	641,276	118,302	1,109,725
2543	343,576	7,807,367	170,992	370,355	69,308	458,565	47,471	639,217	116,779	1,097,782
2542	362,683	8,134,644	178,786	388,375	71,955	476,244	51,006	687,518	122,961	1,163,762
2541	344,392	7,600,997	168,398	368,255	69,934	463,870	47,871	647,172	117,805	1,111,042
2540	338,501	7,690,700	165,711	362,469	68,358	453,068	45,877	621,974	114,235	1,075,042
2539	318,660	7,333,665	158,692	344,929	62,620	413,708	42,533	577,087	105,153	990,795

แหล่งที่มา: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กองวิชาการและแผนงาน, 2539-2544.

นอกจากนี้การวิเคราะห์ของ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) พบว่ารูปแบบของธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้ในอนาคต ก็คือ วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดใหญ่ หรือ SLEs (Small and Large Enterprise) และ SMEs จะอยู่ได้ในระยะสั้นและระยะกลาง เท่านั้น

เมื่อวิเคราะห์จากตารางที่ 1.4 ให้ละเอียดยิ่งขึ้นพบว่าผู้ประกอบการในกลุ่ม MSEs มีขนาดใหญ่กว่ากลุ่ม SMEs ประมาณ 5 เท่า และเมื่อแยกกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่ม MSEs เป็นวิสาหกิจรายย่อย (Micro-Enterprises) และ วิสาหกิจขนาดย่อม (Small-Enterprises) พบว่ามีผู้ประกอบการขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 34 ของผู้ประกอบการทั่วประเทศ และมีผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยคิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ประกอบการทั่วประเทศ ดังนั้นกลุ่มผู้ประกอบการที่ใหญ่ที่สุดของประเทศก็คือ กลุ่มวิสาหกิจรายย่อย (Micro-Enterprises) ซึ่งข้อมูลของวิสาหกิจที่ได้จดทะเบียนของ กรุงเทพมหานคร ในปี 2539 ก็สอดคล้องกับข้อมูลข้างต้น คือพบว่าร้อยละ 50.8 เป็นธุรกิจที่มีลูกจ้าง 1-4 คน และร้อยละ 26.4 เป็นธุรกิจที่มีลูกจ้าง 5-19 คน (White, 1999: 15)

เมื่อการพัฒนาประชากรให้เป็นผู้ประกอบการ ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศ และสอดคล้องกับเศรษฐกิจที่จะเปลี่ยนไปเป็นเศรษฐกิจผู้ประกอบการดังที่ Drucker (1985) ได้กล่าวไว้ว่าเศรษฐกิจของโลกจะเปลี่ยนจากยุคเศรษฐกิจการจัดการจะไปสู่ยุคเศรษฐกิจผู้ประกอบการ ซึ่งดูได้จากจากสัดส่วนผู้ประกอบการต่อประชากรของประเทศพัฒนาแล้วอยู่ที่ 1: 20 ส่วนประเทศกำลังพัฒนารวมทั้งประเทศไทย ปัจจุบันมีอัตราผู้ประกอบการต่อประชากรในสัดส่วนประมาณ 1: 120 (วิมลกานต์ โกสุมาศ, 2546: 016)

อย่างไรก็ตามการเป็นผู้ประกอบการที่สามารถดำรงธุรกิจให้คงอยู่ก็เป็นสิ่งที่ไม่ง่ายเช่นกัน ดังการศึกษาในต่างประเทศ ของ Hodgetts และ Karatko (1986: 26) พบว่าธุรกิจขนาดย่อมจำนวนมากต้องปิดกิจการ เนื่องจากประสบความล้มเหลวในการดำเนินการ และร้อยละ 88 ของความล้มเหลวเกิดจากผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหาร การเป็นผู้นำ และการมองโอกาสทางธุรกิจ

จากการวิจัยการเป็นผู้ประกอบการโดยใช้กรอบจากการทบทวนวงจรชีวิตขององค์กร ทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมจะอยู่รอดเติบโตได้ต้องผ่านความแปรปรวนที่ร้ายแรงที่แตกต่างกันตามระยะการพัฒนาของวิสาหกิจ Dodge และ Robbins (1992) ได้ทดสอบความแตกต่างของระยะก่อตั้ง ระยะเริ่มเติบโต ระยะหลังเติบโต และระยะคงตัว และพบว่าการวางแผนเป็นปัญหาที่สำคัญในระยะเริ่มต้นของวิสาหกิจ ขณะที่การจัดการเป็นปัญหาที่สำคัญในช่วงหลังที่องค์กรเติบโต , จากการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Frese (2000) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการในประเทศซิมบับเว ยูกันดา และแอฟริกาใต้ ซึ่งโดยสรุปแล้วพบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เป็นตัวแปรตรงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ในขณะที่ภูมิความรู้ความชำนาญ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จ

จากข้อมูลต่างๆ ข้างต้นเห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่สำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อเรื่องเร่งด่วน 3 เรื่องของแผนฯ 9 อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามการเป็นผู้ประกอบการที่สามารถดำรงธุรกิจให้คงอยู่ก็เป็นสิ่งที่ไม่ง่ายเช่นกัน โดยทั่วไปวิสาหกิจรายย่อยถูกให้ความหมายว่าเป็น การจ้างงานเพื่อตนเอง และความพยายามที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยเป็นเจ้าของและจัดการเอง (Miller and Clark, 1990)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษา ในฐานะเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย จึงต้องการทำการศึกษากระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ระดับยืนได้มั่นคง เพื่อเป็นการพัฒนาวิสาหกิจรายย่อยให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือพัฒนาผู้ประกอบการให้มีความสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้ในกระแสการแข่งขันที่รุนแรง อันเป็นการสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรเทาปัญหาความยากจน ของประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง

1.2.2 เพื่อศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษา ร้านขนมช่อม่วง ซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ในระดับยืนได้มั่นคง

1.2.3 เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาตนเอง ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 การศึกษาครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะวิสาหกิจรายย่อย ที่เป็นร้านขนม จำนวน 5 ร้าน ที่ดำเนินการในระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี

1.3.2 ศึกษาเจาะลึกกรณีศึกษา ร้านช่อม่วง ณ เสรีมาร์เก็ต เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย สำหรับร้านขายขนม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงระดับยืนได้มั่นคง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย จะได้รับรู้กระบวนการพัฒนาตนเอง

1.4.2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจย่อย จะได้รับทราบแนวทางในการพิจารณา/ประเมินตนเองในการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยที่ประสบความสำเร็จ ในระดับยืนได้มั่นคง

1.4.3 ผู้เริ่มต้นประกอบวิสาหกิจรายย่อย ได้ทราบแนวทางและกระบวนการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในระดับยืนได้มั่นคง

1.4.4 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะได้เห็นความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกับการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเบื้องต้นพบว่า หัวข้อหรือประเด็นที่ทำการศึกษามีผู้ทำการวิจัยในประเทศไทยน้อยมาก ฉะนั้นผู้วิจัยจึงต้องนำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคย

นำไปใช้กับงานวิจัยในเรื่องวิสาหกิจขนาดย่อม มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาจักได้พยายามค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไปทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

1.6 คำจำกัดความในการศึกษา

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง บุคคลผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินการโดยการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจของตนเอง

วิสาหกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) หมายถึง กิจการที่เจ้าของหรือผู้จัดการคนเดียว ทำหน้าที่รับภาระและตัดสินใจในทุกเรื่องของกิจการทั้งใน ด้านการตลาด การผลิต การเงิน บุคคลากรและการดำเนินงานของกิจการมีการจ้างแรงงานหรือมีคนร่วมทำงาน 5-19 คน

วิสาหกิจรายย่อย (Micro Enterprise) หมายถึง กิจการที่ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของและจัดการเอง ซึ่งส่วนใหญ่ยังชีพได้จากรายได้ของกิจการนี้ มีการจ้างแรงงานหรือมีคนร่วมทำงานอย่างน้อยกว่า 5 คน

ระดับยืนได้มั่นคง หมายถึง ระดับที่มีขายได้สม่ำเสมอ กำหนดกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน ลูกค้าประจำ ประมาณ 60-70% ของยอดขาย มีมาตรฐานการผลิต (วัตถุดิบ คน เครื่องมือ สถานที่) มีมาตรฐานคุณภาพ มีทุนเพียงพอหมุนเวียน และ สะสมได้จำนวนหนึ่ง

ลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการ ทัศนคติ แนวโน้มแห่งความมีทักษะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ภูมิความรู้ ความชำนาญ (Human capital) หมายถึง ความรู้และความชำนาญทั้งหลาย รวมถึงทักษะและประสบการณ์ที่ผู้ประกอบการมี และสามารถนำมาใช้ได้ ในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ในด้านเนื้อหา (Strategic Content) หมายถึง แนวทางที่เกี่ยวกับ ลูกค้า ผู้ขาย สินค้า พนักงาน ตัวสินค้า องค์ประกอบการผลิต การตลาด ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน คู่แข่งทางธุรกิจ และ กฎหมายและกฎเกณฑ์ทางการค้า

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Strategy Process) หมายถึง แนวทาง หรือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงานและการตัดสินใจ

ความสำเร็จ (Success) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

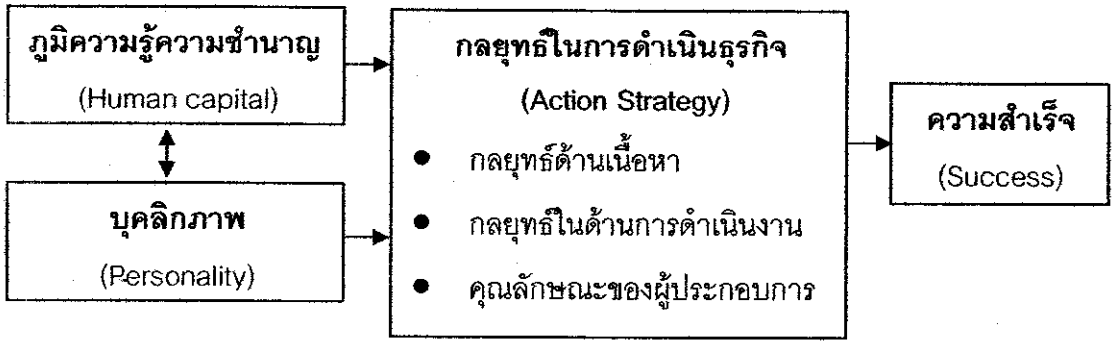
การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรรวบรวม พัฒนา และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เป็นระบบระเบียบ แล้วนำมาบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ รวมถึงการถ่ายทอดหรือกระจายความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะเป็นการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรอย่างแท้จริง

ร้านขายขนม หมายถึง ร้านจำหน่ายขนม และของรับประทานเล่น ทั้งที่ผลิตเองและรับมาจำหน่าย

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้ศึกษาจึงทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" โดย Michael Frese ได้นำเสนอใน การประชุมวิชาการประจำปีของสมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทยปี 2545 ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กรอบของ "The Giessen-Amsterdam Model" ซึ่งเป็นกรอบที่เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กและจิ๋ว โดย "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) มีขั้นตอนดังนี้ดังแผนภาพที่ 2.1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy

แหล่งที่มา: Frese, 2002.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จ และมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนี้เป็นจำนวนมาก การศึกษาครั้งนี้จึงไม่ทำการศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพ แต่ยังคงศึกษาปัจจัยด้านความรู้ความชำนาญ เพราะการศึกษาครั้งมุ่งศึกษาการพัฒนาตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปัจจัยด้านความรู้ความชำนาญโดยตรง ดังนั้นการรวบรวมข้อมูล

ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาเพื่อเป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อม ระดับยืนได้มั่นคง ครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจรายย่อย (Micro-enterprise)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Action Strategy)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ (Success)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

2.1.1 ความหมายของคำว่าผู้ประกอบการ

คำว่า "ผู้ประกอบการ" (Entrepreneur) นั้นมีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายความหมาย แตกต่างกันหลายแนวทางตามทัศนะความคิดเห็นและการให้ความสำคัญของนักวิชาการแต่ละบุคคลแต่ละสาขา ดังมีตัวอย่างที่น่าสนใจดังนี้

ความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ในแง่การตลาด การจัดการ มีผู้ให้ความหมายผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจที่มองเห็นโอกาสที่จะทำกำไร โดยการผลิตสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมาเสนอขายในตลาด โดยการนำเอาขบวนการผลิตใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิมเข้ามาใช้ หรือด้วยการปรับปรุงองค์กร ผู้ประกอบการเป็นผู้แสวงหาเงินทุนรวบรวมปัจจัยในการผลิต และการจัดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิมิต นนทพันธาวาทย์ ,2527 อ้างถึงใน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2529: 4) ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ที่ทำการผลิตได้มากกว่าส่วนที่ตนเองจะบริโภคหรือเป็นบุคคลผู้ทำการตัดสินใจภายในองค์การธุรกิจว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด เป็นจำนวนเท่าไร จะขายอย่างไร ด้วยราคาเท่าไร จะใช้จ่ายเงินอย่างไร เป็นค่าอะไรบ้าง ตลอดจนทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือขยายกิจการ Bach, G. L. (1971: 294) และ วิชิต วัชรานุกูร (2540: 111) ให้ความหมายว่าผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่ขายสินค้าหรือให้บริการในทางวิชาชีพ ไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะได้รับประโยชน์หรือค่าตอบแทนหรือไม่ และไม่ว่าจะได้จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มแล้วหรือไม่

ในขณะที่ ผุสดี รุมาคม (2540: 29) ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม เป็นบุคคลที่ค้นพบความคิดและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เป็นผู้ที่รวบรวมเงินทุนเพื่อจัดตั้งธุรกิจ จัดระเบียบในธุรกิจ และบริหารดำเนินงานของธุรกิจเพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่ สาธารณะชน ความสำเร็จทางเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากมาจากพลังและการประดิษฐ์คิดค้นของผู้ประกอบการที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจเอกชน ซึ่งความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Schumpeter, J. A. (1971: 47) ที่ว่าผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่ทำการค้นคิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ โดยมีสาระสำคัญห้าประการ คือ ประการแรก ได้แก่ การเสนอสินค้าชนิดใหม่ๆหรือสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างออกไปจากที่มีในท้องตลาด ประการที่สอง ได้แก่ การนำเอากรรมวิธีการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินการผลิตสินค้าของตน ประการที่สามได้แก่ การเปิดตลาดแห่งใหม่เพื่อการขายสินค้าหรือบริการ ประการที่สี่ ได้แก่ การค้นพบวัตถุดิบชนิดใหม่ๆ และนำมาใช้ในการผลิตสินค้า ประการที่ห้า ได้แก่ การดำเนินการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมขึ้นใหม่ อันเป็นกิจการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในระบบเศรษฐกิจของประเทศ

สำหรับความหมายในแง่การเป็นผู้ดำเนินการจัดการธุรกิจและบริหารงานพบว่า อาทิตย์ วุฒิคะโร (2543: 39) ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการคือ ผู้ที่ริเริ่มและยินดีที่จะรับความเสี่ยงในการลงทุนประกอบการ โดยรวบรวมผสมผสานปัจจัยการผลิตทั้งหลายเข้าด้วยกันและนำสติปัญญาความสามารถประสบการณ์ และวิทยาการด้านการผลิตและการจัดการที่เหมาะสมเพื่อจัดการให้เกิดการจำหน่ายหรือการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีความคิดที่จะนำธุรกิจนั้นขึ้นมาและคอยดูแลประคับประคองให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นมานั้นดำเนินไปได้ด้วยดี (ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุนี เลิศแสวงกิจ, 2538: 12) ในขณะที่ Hodgetts and Kuratko (1986: 44)ให้ความหมายผู้ประกอบการไว้ว่าผู้ประกอบการหมายถึง ผู้จัดตั้งองค์การเป็นเจ้าของบริหารงานและยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจ

นอกจากนั้นแล้ว ชลยืน หงส์ไพศาลวิวัฒน์ (2539: 9) ยังได้สรุปไว้ว่า ผู้ประกอบการคือบุคคลที่มองเห็นโอกาสทางธุรกิจจึงเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อก่อตั้งสถานธุรกิจดำเนินการผสมผสานปัจจัยจำเป็นต่าง ๆ อันได้แก่ ทุน ที่ดิน แรงงานและเทคนิคการบริหารตลอดจนยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ ซึ่งใกล้เคียงกับการให้ความหมายของปราโมทย์ เจนการ (2522: 20) ที่ว่าผู้ประกอบการคือบุคคลที่ดำเนินการผสมผสานปัจจัยการผลิตต่างๆอันได้แก่ ทุน ที่ดิน และแรงงานทำการก่อตั้งสถานธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่ายให้แก่บุคคลทั่วไปด้วยตนเอง

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2542: 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

จากความหมายของผู้ประกอบการที่ได้รวบรวมไว้ข้างต้น ทำให้ทราบว่ามีผู้นิยามความหมายของผู้ประกอบการไว้ในหลายแง่มุม โดยจะแตกต่างกันไปในประเด็นของบทบาทหน้าที่ แต่ทั้งหมดก็เน้นที่ ตัวบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการกิจการต่าง ๆ เป็นหลัก ดังนั้นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการประกอบการ (อาทิตย์ วุฒิคะโร, 2543: 40) การศึกษาครั้งนี้จึงทำการศึกษาผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นศึกษาตามแนวทางของ Frese (2000: 56) ซึ่งได้นิยาม ผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ซึ่งเริ่มก่อตั้งกิจการ เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ

2.1.2 ความสำคัญของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่ริเริ่มธุรกิจขึ้นมาและดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะให้กิจการประสบความสำเร็จและก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป โดยปกติผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากมักเริ่มธุรกิจของตนจากขนาดเล็กแล้วจึงค่อย ๆ ขยายกิจการเติบโตขึ้นเป็นลำดับ ธุรกิจขนาดเล็กดังกล่าวมีจำนวนมากมายและมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจในการสร้างคุณค่าต่าง ๆ ทั้งทางการผลิต การขาย และการบริการต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นธุรกิจที่เข้าตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้บริโภคส่วนใหญ่ รวมทั้งเข้ามาช่วยเสริมช่องว่างของกิจการขนาดใหญ่ โดยช่วยในการจัดจำหน่ายเชื่อมโยงไปถึงผู้บริโภค (Kuratko & Hodgetts, 1992 อ้างถึงใน ปาริชาติ บุณยะโรจน์, 2544: 15)

ธุรกิจขนาดเล็กมีบทบาทที่สำคัญในการช่วยประชาชนที่อยู่ห่างไกลได้มีโอกาสได้รับบริการต่าง ๆ อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยในเวลาเดียวกันก็มีส่วนทำให้ต้นทุนสินค้าและบริการต่าง ๆ มีราคาถูกลงด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดเล็กจึงนับว่ามีความสำคัญ เพราะผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่เล็งเห็นโอกาสหรือความต้องการในการจัดตั้งธุรกิจขึ้นมา เพื่อตอบสนองลูกค้าและสังคม ในขณะที่มองเห็นโอกาสผู้ประกอบการก็จะต้องมีความเสี่ยงด้วยเช่นกัน หากภาวะตลาดหรือความต้องการของผู้บริโภคไม่เป็นไปตามที่คาดคิด ปัญหาก็จะเกิดขึ้นหลายทางและอาจกระทบต่อเงินลงทุนที่เป็นเงินส่วนตัวที่สะสมมายาวนานก็ได้ (กรมส่งเสริมอุสาหกรรม, 2529: 144-145)

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่รับผิดชอบงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหาร ด้านวางแผนการดำเนินงาน ด้านแสวงหาและติดต่อลูกค้า ด้านการจัดหาวัตถุดิบ จัดสรรทรัพยากร และควบคุมการผลิต ฯลฯ ผู้ประกอบการขนาดย่อม จึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเกือบทุกหน้าที่ เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ขณะที่ธุรกิจขนดใหญ่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและกระจายให้ฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ แม้ว่าผู้บริหารบางแผนกจะขาดความสามารถก็ไม่กระทบกับความสำเร็จขององค์กรมากเท่ากับการที่ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมไม่มีทักษะหรือความสามารถในการจัดการ (ชูศักดิ์ จงธนะพิพัฒน์, 1999 อ้างถึงใน ปาริชาติ บุณยะโรจน์, 2544: 15)

มีธุรกิจขนาดย่อมที่ต้องปิดกิจการไป เนื่องจากประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน และร้อยละ 88 ของความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อม เกิดจากผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหาร การเป็นผู้นำและการมองโอกาสทางธุรกิจ (Hodgetts & Kuratko, 1986: 26)

ดังนั้นบุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการที่ดี จึงจำเป็นต้องมีทักษะพิเศษและมีคุณลักษณะบางอย่างที่ต่างจากบุคคลทั่วไป (Panpanek, 1971: 317) เช่นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าบุคคลทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจ ดังเช่น กลุ่มราชการ (ปราโมทย์ เจนการ, 2522: 6) ทั้งนี้คุณสมบัติดังกล่าวส่วนใหญ่ไม่ได้มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่เป็นผลมาจากการหล่อหลอมของประสบการณ์ การเรียนรู้และการฝึกฝนตนเองด้วยจิตใจที่เข้มแข็ง

ด้วยเหตุนี้การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการจึงมีความสำคัญและเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะจะช่วยให้ผู้เริ่มทำธุรกิจหรือผู้ประกอบการรายใหม่ได้มีโอกาสตรวจสอบตนเอง เปรียบเทียบกับของผู้ประกอบการเดิมที่สามารถบริหารธุรกิจขนาดย่อมให้อยู่รอดและเติบโตได้ ทำให้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถ

2.1.3 **คุณลักษณะผู้ประกอบการ** (Entrepreneurial Orientation)

Zimmerer และ Scarborough (1996: 6) ได้อธิบายลักษณะผู้ประกอบการว่า ลักษณะผู้ประกอบการในที่นี้ไม่ใช่เป็นเพียง คุณลักษณะที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะบุคคลของแต่ละผู้ประกอบการ แต่เป็นทัศนคติและลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการได้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ

บุคคลที่จะเป็นผู้ประกอบการจะต้องมีทักษะพิเศษ และมีคุณลักษณะด้านจิตใจบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าบุคคลทั่วไป และสูงกว่ากลุ่มผู้จัดการบริษัท มีความเชื่อว่าตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมตนเองมากกว่าผู้จัดการบริษัท มีความ

มุ่งหมายที่ชัดเจน มีการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ให้ตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และมีความเชื่อในความสามารถของตนเองมากกว่ากลุ่มราชการ (McCelland, 1961; Papanek, 1971; Ehrenberg, 1972; Brockhaus, 1977; Wiley, 1977 อ้างถึงใน ปราโมทย์ เจนการ, 2522: 6)

บุคคลที่กำลังเป็นผู้ประกอบการอยู่ หรือบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเข้ามาเป็นผู้ประกอบการควรที่จะได้พิจารณาดูว่าตนเองมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหรือมีวิญญาณของความเป็นนักประกอบการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด แล้วคิดพิจารณาพยามยามปรับปรุงและเสริมสร้างให้ตนเองมีคุณลักษณะดังกล่าวเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจในอนาคต

2.1.4 คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

นักวิชาการและนักธุรกิจจากหลาย ๆ สาขาวิชา ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญในการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งรวบรวมแนวคิดที่น่าสนใจไว้ได้ดังต่อไปนี้

Zimmerer และ Scarborough (1996: 6) ได้สรุปลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1) มีความผูกพันและกล้าตัดสินใจ ถือเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการทำให้เกิดการทุ่มเทให้กับธุรกิจ

2) ต้องการความรับผิดชอบ ผู้กอบการจะรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจการ และต้องการควบคุมทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

3) เป็นผู้แสวงหาโอกาส ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะแสวงหาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ

4) ทนต่อความเสี่ยง ความกำกวม และความไม่แน่นอน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จะมีความสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ในบางครั้งผู้ประกอบการเหล่านี้มีความสามารถในการถ่ายโอนความเสี่ยงที่จะได้รับไปยังคนอื่น ๆ เช่น ธนาคาร หรือลูกค้า ได้ด้วย

5) มีความมั่นใจในตนเอง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จะมีความมั่นใจในตนเอง พวกเขาจะเชื่อว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นอยู่ในความควบคุม เป็นผู้มองโลกในแง่ดี เชื่อในความสามารถของตนจนทำให้ประสบความสำเร็จ

6) มีความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น ลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ก็คือความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง ในภาวะที่เศรษฐกิจของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้มีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลว ความสามารถในการปรับตัวนี้ต้องการความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถแก้ปัญหาในภาวะที่เกิดความไม่แน่นอนได้ดี

7) ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างทันที ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นชอบที่จะรู้ถึงสิ่งที่ตนเองทำ เพื่อที่จะนำมาใช้พัฒนางานของตน และยังเป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้จากความผิดพลาด

8) มีพลังในการทำงานสูง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงานเหนือกว่าบุคคลทั่วไป สามารถทำงานได้ยาวนาน และทำงานหนักกว่าคนทั่ว ๆ ไป

9) มีแรงจูงใจที่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จะมีแรงจูงใจมาจากภายในตนเอง มีความพึงพอใจต่อความท้าทายในสิ่งที่ตนเองสร้างสรรค์และเลือกทำ และรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

10) มีการประเมินและทราบถึงสถานการณ์ในอนาคต ผู้ประกอบการที่กิจการมีความเติบโตในระดับสูง จะคำนึงถึงอนาคตอย่างเด่นชัดมากกว่าผู้ประกอบการที่มีอัตราการเจริญเติบโตของกิจการในระดับกลางและต่ำ

11) ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะไม่กลัวต่อความล้มเหลว กลับจะนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการทำงาน

อดิศักดิ์ ศรีสม (2543: 189) ได้รวบรวมสรุปคุณสมบัติของผู้เริ่มประกอบกิจการไว้ดังนี้

1) เป็นผู้มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง ชอบทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ เมื่อเผชิญปัญหามีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมักมองเห็นปัญหาล่วงหน้า

2) กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง

3) เป็นนักแก้ปัญหา เป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ชอบค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา สามารถตัดสินปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ตัดสินปัญหา

4) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์

5) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสูง มีสุขภาพดี

6) มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เชื่อในทักษะและความสามารถของตนเอง

7) บุคคลที่ทำงานหนัก ถือว่างานเป็นชีวิตจิตใจ

8) นอกจากนี้ยังได้สรุปถึงบุคลิกลักษณะที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

9) เป็นนักวิเคราะห์โอกาส ชอบค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาโอกาสเพื่อไปสู่ความสำเร็จในขณะที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

10) มีความคิดสร้างสรรค์ มักจะหาหนทางที่ดีกว่าในการทำงานต่าง ๆ

11) นักแก้ปัญหา สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขด้วยความมั่นใจ

12) เป็นนักคิดที่มีเหตุผล ไม่กลัวที่จะยอมรับว่าตัวเองทำผิด

13) เป็นนักบริหารตามวัตถุประสงค์ มักจะสรรหาหนทางที่ดีที่สุดอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

14) เป็นนักทำงาน ชอบทำกิจกรรมและจะต้องทำให้สำเร็จ

15) เป็นนักควบคุม ชอบควบคุมงาน และควบคุมตนเองได้

Frese (2000: 23) ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะไว้ว่า คุณลักษณะมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้ประกอบการใน 2 ลักษณะ คือ ประการแรก คุณลักษณะบางอย่างอาจช่วยในด้านการเริ่มต้นของกิจการ ประการที่สอง คุณลักษณะแห่งบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความสำเร็จเพราะว่าคุณลักษณะสามารถเปลี่ยนจุดหมายและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นไปได้ที่ว่าลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการอาจจะมีความสำคัญกับการก่อตั้งกิจการและความสำเร็จของกิจการโดยเฉพาะความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและการควบคุมตนเอง มีความสำคัญกับการก่อตั้งกิจการและความสำเร็จของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการในประเทศตะวันตก ในเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการ Frese (2000: 18) ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้ประกอบการ 6 ด้าน ดังนี้

1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) คือความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองไปสู่โอกาส บุคคลที่มีลักษณะความเป็นตัวของตัวเองนี้ เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและสามารถตัดสินใจได้ในภาวะที่บีบบังคับ หรือมีความจำกัด อย่างเช่น ในภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้ประกอบการที่มีความเป็นตัวของตัวเองจะยังมีความสามารถในการเป็นตัวของตัวเองในการต่อรอง หรือเผชิญกับผู้จัดจำหน่าย หรือบริษัทใหญ่ ๆ ได้

2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) คือการมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ๆ การบริการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) การกล้าเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้ การกล้าใช้ทรัพย์สินจำนวนมากสำหรับการก่อตั้งธุรกิจ และการกล้ากู้ยืมจำนวนมาก การกล้าเสี่ยงดังกล่าวเป็นไปได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) จากการทบทวนงานวิจัยของลักษณะธุรกิจ

ทางตะวันตก พบว่าการกล้าเสี่ยง มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงเล็กน้อย ในทางลบกับความประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การกล้าเสี่ยงอาจไม่ใช่ปัจจัยในทางบวกกับความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม ในทางทฤษฎีแล้ว เราไม่สามารถสรุปว่าการกล้าเสี่ยงจะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จ เพราะที่จริงแล้ว เราอาจสันนิษฐานได้ว่าการกล้าเสี่ยงนั้นมีความสัมพันธ์ในรูปแบบของเส้นโค้งกับความสำเร็จ ซึ่งหากเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นโค้งแล้ว การกล้าเสี่ยงในระดับปานกลางมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่ถ้าไม่เสี่ยงเลย หรือเสี่ยงสูง อาจนำไปสู่ความล้มเหลว

4) ลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน เป็นคุณลักษณะซึ่งทำให้คู่แข่งยากที่จะเข้ามาในตลาดเดียวกัน ผู้ประกอบการที่มีลักษณะก้าวร้าว จะพยายามทำให้คู่แข่งหมดประสิทธิภาพ และทำให้คู่แข่งไม่สามารถอยู่ได้ในตลาด ความก้าวร้าวในการแข่งขันนี้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จ

5) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) หมายถึง การที่เจ้าของกิจการมีความมั่นคง ไม่เก็บสิ่งผิดพลาดมาเป็นอารมณ์ หรือผิดหวัง ท้อแท้กับความผิดพลาด แต่จะนำประสบการณ์เหล่านั้นมาเรียนรู้ เนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบการต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง จึงเป็นไปได้ที่เขาเหล่านั้นจะพบกับการผิดพลาด การเรียนรู้จากข้อบกพร่องและความผิดพลาด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในธุรกิจ

6) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นต่อการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับทั้งการพัฒนาระดับชาติและการประกอบกิจการขนาดเล็ก ผู้ที่มีความต้องการประสบความสำเร็จจะชอบงานที่มีการท้าทาย และมีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ดีกว่าเดิม มีบุคลิกที่รับผิดชอบและต้องการได้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องงานที่ทำ บุคลิกที่ยึดหลักคุณธรรม หรือที่เราเรียกว่าความซื่อสัตย์ หมายถึงการที่ผู้ประกอบการค่อย ๆ สร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจให้กับลูกค้าและผู้จัดจำหน่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จระดับสูง คนที่ประสบความสำเร็จสูงมักมีแรงจูงใจที่จะทำงานที่ท้าทายและถูกกระตุ้นให้ทำให้ดีกว่าเก่า มีความรับผิดชอบเฉพาะตัว และค้นหาผลสะท้อนเกี่ยวกับคุณภาพงาน

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจรายย่อย (Micro-enterprise)

2.2.1 ความหมายของวิสาหกิจรายย่อย

เมื่อกล่าวถึงวิสาหกิจรายย่อยแล้ว ขณะนี้พบว่ายังมีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้น้อยมาก ความหมายจึงดูสับสนอยู่ แต่จากการประชุมของกลุ่ม APEC ในวาระการประชุมเรื่อง First Meeting of the group on Micro-Enterprise) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิสาหกิจรายย่อยว่า เป็นวิสาหกิจที่มีการประกอบการด้วยคน 2-4 คน ลักษณะการดำเนินการมักทำเป็นส่วนตัวคนเดียว หรืออาจมีสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกันทำบ้าง ส่วนบทบาทและความสำคัญของวิสาหกิจรายย่อยในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น พบว่าวิสาหกิจย่อย จะมีปริมาณการประกอบการคิดเป็นร้อยละ 70% ในปี 2010 และจะเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 78% ในปี 2020 ส่วนในเรื่องของการจ้างงานพบว่าจะมีการจ้างงานคิดเป็นร้อยละ 23% และจะเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 42% ในปี 2020 ซึ่งข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ใช้เฉพาะเรื่องการคาดการณ์และการทำนายผล การเจริญเติบโตของวิสาหกิจรายย่อย (Micro-Enterprises) ในประเทศสมาชิกในกลุ่ม APEC เท่านั้น (Thai APEC Study Center, 2003: 3)

2.2.2 ประเภทของวิสาหกิจ

รัฐบาลไทยได้มีส่วนในการส่งเสริมการทำธุรกิจของ SME มากว่า 20 ปี ในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาของ SME มากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ปลายปี 2540 เป็นต้นมา รัฐบาลได้กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุน SME ดังปรากฏในแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศ ของกระทรวงอุตสาหกรรม นอกจากนี้รัฐบาลยังได้ร่างแนวนโยบายชุดใหม่ขึ้น เพื่อจัดตั้งกระบวนการและเครื่องมือในการส่งเสริม SME นอกจากนี้รัฐบาลยังได้ริเริ่มโครงการต่าง ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลหรือกลุ่มคนให้กิจกรรมของตนเอง โดยเฉพาะในกลุ่มประชาชนที่ได้รับการฝึกอบรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ การสนับสนุนด้านการตลาด การให้เงินกู้และสนับสนุนการเชื่อมโยงธุรกิจ โครงการเหล่านี้ส่วนใหญ่ดำเนินอยู่แล้วโดยกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์ และในระยะหลังโครงการใหม่ ๆ หลายโครงการได้เกิดขึ้นโดยหน่วยงานทางด้านสังคม นอกจากนี้สถาบันการเงินบางแห่งได้ริเริ่มโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของกิจการขนาดย่อม ขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งความพยายามเหล่านี้ เป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนา MSE การศึกษาพบว่างานพัฒนาส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเป้าหมายสู่กิจการในกลุ่มที่ใหญ่กว่าภายใต้กรอบของ SME และยังคงมองข้ามความสำคัญของ MSE หน่วยงานของรัฐมักมีแนวโน้มที่พิจารณาว่า MSE ไม่ใคร่มีความสำคัญและไม่อยู่ใน

โครงสร้างหรือแกนหลักของเศรษฐกิจของประเทศ MSE ถูกมองว่าเป็นกิจการที่ยากไร้ไม่มีแบบแผน และไม่อาจเติบโตขึ้นมาเป็นปัจจัยที่สำคัญทางเศรษฐกิจได้ การให้การสนับสนุนต่อกลุ่มนี้จึงถูกมองไปในเชิงสังคมสงเคราะห์ ในขณะที่การส่งเสริมกิจการที่มีขนาดใหญ่กว่า MSE เป็นการส่งเสริมในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรม (องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และคณะสหวิทยาการประจำภาคพื้นเอเชียตะวันออก, 2543: 5-6)

เนื่องจากกิจการขนาดย่อมไม่ได้รับความสนใจในอดีต ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับ MSE จึงมีน้อยและกระจัดกระจาย (องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และคณะสหวิทยาการประจำภาคพื้นเอเชียตะวันออก, 2543: 8) ทำให้การกำหนดคำจำกัดความของ MSE ในประเทศไทยจึงมีน้อย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการขนาดย่อมในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงยึดการกำหนดคำจำกัดความตาม Recommendation 189 ของ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ซึ่งกำหนดให้ประเทศสมาชิกแต่ละประเทศ กำหนด คำจำกัดความของ SME ของตนตามความเหมาะสมของสภาพเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกประเทศนั้น ๆ การศึกษานี้จึงใช้หลักการดังกล่าวในการแสวงหาวิธีการแบ่งประเภทของกิจการไทย ในขั้นต้นได้พบว่าการกำหนดนิยามที่มีอยู่ โดยคณะทำงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ยังไม่เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมของไทย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใช้ คำจำกัดความใหม่สำหรับการจำแนกกิจการขนาดย่อม ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตาม Working Paper 6 ของ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)

Allal (1999: 3) เสนอให้จำแนกธุรกิจการค้าและบริการโดยใช้จำนวนแรงงานและยอดรายได้ ยอดรายได้นี้ หมายถึง ยอดขายสินค้ารวมทั้งปีของธุรกิจการค้า หรือยอดรายรับค่าบริการทั้งปีของธุรกิจบริการ โดยหลักการดังกล่าวอาจกำหนดการแยกประเภทในกลุ่มนี้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 จำแนกธุรกิจการค้า และบริการโดยใช้จำนวนแรงงานและยอดรายได้

ขนาดกิจการ	จำนวนแรงงาน	ยอดรายได้
ใหญ่	ตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไป	ตั้งแต่ 140 ล้านบาท
กลาง	20 – 29 คน	ตั้งแต่ 20 – 140 ล้านบาท
เล็ก	5 – 19 คน	ตั้งแต่ 1 - 20 ล้านบาท
ย่อม	1 -4 คน	ไม่เกิน 1 ล้านบาท

แหล่งที่มา: Allal, 1999.

เพื่อให้เกิดความชัดเจนของกิจการขนาดย่อม และธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง มากยิ่งขึ้น สามารถดูได้จาก ตารางสรุปที่นำเสนอในการประชุมระดับสูงเรื่องกิจการขนาดย่อม ของการประชุม APEC 2002 ณ ประเทศเม็กซิโก (Thai APEC Study Center, 2003: 4-5) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างกิจการรายย่อย และธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

วิสาหกิจรายย่อย (Micro-enterprise)	ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (Small and Medium Business)
โครงสร้าง (Structure)	
องค์กร (Organization)	
ไม่มีกำหนดโครงสร้างและมีรายละเอียดน้อยมากเกี่ยวกับขนาดและขอบเขต (No defined structure and very little information about their size and scope)	มีการกำหนดโครงสร้างด้วยตำแหน่งและหน้าที่(Defined structure with positions and functions.)
การเงิน (Financing)	
คน ๆ เดียว และส่วนตัว บ่อยครั้งที่ไม่มีเงินในช่วงเริ่มต้น (Individual and personal, often without initial financing)	เป็นหุ้นส่วน ด้วยการเชื่อมโยงกับสถาบันการเงินในระบบ (In partnership, with links to formal financing institutions)
ทรัพย์สินถาวร (Fixed Assets)	
อุปกรณ์ทำงาน และภาชนะ โดยส่วนใหญ่มาจากอุปกรณ์ในบ้าน (Working tools and utensils. In most case, they form part of the household.)	เครื่องจักร อุปกรณ์ การติดตั้งต่าง ๆ พื้นที่ทำธุรกิจ ขึ้นกับประเภทของธุรกิจ (Machinery, equipment, installations, commercial space suite to the type of business.)
การผลิต (Production)	
ใช้เทคโนโลยีพื้นบ้าน ด้วยความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงเล็กน้อย และส่วนมากไม่ค่อยมีการฝึกฝน (Traditional technology with little specialization and almost not training.)	มักใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น (Tendency towards increasingly sophisticated technology.)
การตลาด (Marketing)	
ขายตรงต่อผู้บริโภค ด้วยการเชื่อมโยงกับสายโซ่ทางการผลิตเพียงเล็กน้อย (Direct, with few links to chains of production)	เชื่อมโยงกับสายโซ่ทางการผลิต (Linked to chains of production)
การปฏิบัติการ (OPERATION)	
บุคลากร (Personnel)	
รายได้แบบกันเอง รวมทั้งพนักงานที่ไม่มีรายได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในครอบครัว (Informal remuneration, including non-remunerated staff, mainly family members.)	รายได้ขึ้นกับตำแหน่งงานเฉพาะ (Remuneration based on specific positions)
การผลิต (Production)	
กำหนดจากความรู้สึก (Intuitive definition)	มักตอบสนองต่อกลยุทธ์การตลาด และการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงกับสายโซ่การผลิต (Tendency to respond to market strategies and competition, backed by links to the chains of production.)
สินค้าคงคลัง (Inventory)	
ไม่ค่อยมีการวางแผนหรือควบคุม (Usually no planning or control)	มักจะใช้การบริหารสมัยใหม่ รวมกับเทคนิคที่ทันสมัย (Tendency toward sophisticated management that incorporates modern techniques)
การวางแผน (Planning)	
ไม่มีแนวคิดนี้เลย (Non-existent concept)	เพื่อจุดมุ่งหมายทางธุรกิจและภาษี พร้อมด้วยระบบบางอย่างเพื่อการควบคุมและตัดสินใจ (For business and tax purposes, with some applications to control and decision-making.)
Accounting บัญชี	
มีไว้เพียงเพื่อเรื่องภาษีเมื่อต้องการคงกิจการไว้ เพราะมากกว่า 70% ของกิจการขนาดย่อมอยู่ในตลาดนอกระบบ (Only for tax purposes, when it exists, since more than 70% of micro-enterprises form part of the informal market.)	
ความเกี่ยวข้องกับระเบียบของรัฐ (Relation to official regulators)	
ไม่ค่อยมีและยังต่อต้านบ่อย ๆ (Non existent and frequently resisted)	คงไว้ด้วยการจัดทำนโยบายและกรอบของระเบียบ (Exist within established policy and regulatory framework.)

แหล่งที่มา: Thai APEC Study Center, 2003.

จากรายละเอียดข้างต้น ผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่าวิสาหกิจรายย่อย (Micro-enterprise) คือ กิจการที่มีจำนวนแรงงาน 1-4 คน ยอดรายได้ไม่เกิน 1 ล้านบาท ผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินการงานทุกด้าน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital)

2.3.1 ความหมายของภูมิความรู้ความชำนาญ

ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) ในทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ นักเศรษฐศาสตร์ต่างให้ความหมายของคำดังกล่าวแตกต่างกันไปแต่โดยส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า Human Capital หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า "ทุนมนุษย์" นั้นประกอบไปด้วย ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ (ปาริชาติ บุณยะโรจน์, 2544: 33)

Frese (2000: 25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภูมิความรู้ความชำนาญไว้ว่าเป็นผลรวมของความรู้ ความชำนาญ ซึ่งผู้ประกอบการนำมาใช้ในการดำเนินงาน ในประเทศตะวันตกพบว่า ภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Raich & Frese, 1998 อ้างถึงใน Frese, 2000: 25) ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ เป็นเช่นเดียวกับที่พบในประเทศซิมบับเว ทวีปอาฟริกา (Danielsetal, 1985 อ้างถึงใน Frese, 2000: 25) และในประเทศแซมเบีย (Parker, 1886 อ้างถึงใน Frese, 2000: 25)

จินตนา บุญบงการ (2542: 55-58) ได้รวบรวมงานวิจัยในต่างประเทศโดยนักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างงานของตนเอง โดยเน้นตัวเรื่องและประสบการณ์ต่าง ๆ ว่ามีผลต่อการที่บุคคลจะมาคิดดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กของตนเองไว้ดังต่อไปนี้

1) การศึกษา (Education)

ความสำเร็จของการศึกษาในรูปแบบของปัจจัยที่ทำให้คนอาจเป็นผู้ประกอบการมีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น การศึกษาของผู้เป็นเจ้าของกิจการดีกว่าประชาชนทั่วไป (Hisrich and Rush, 1984; Birley and Norbum, 1987; Cooper and Dunkelberg, 1987; Dunkelberg Cooper, Woo and Dennis, 1987; Hey and Ross, 1989 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และการที่มีการศึกษาเพิ่มขึ้นดูเหมือนว่าจะมีความต้องการเป็นผู้ประกอบการมากขึ้นอยู่ในธุรกิจนานขึ้น และทำให้มีความต้องการประกอบกิจการของตนเองเพิ่มขึ้นสำหรับพวกผู้ชาย (Bates, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และผู้หญิง (Dolinsky, Caputo, Pasumarty and Quazi, 1993 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) อย่างไรก็ตามการวัดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีความผันผวน เช่น ปีของการศึกษา ชนิดของการศึกษา ระดับ

การศึกษา ความเกี่ยวเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ได้ของการศึกษาหรือแม้แต่การรับรู้ของคุณค่าของการศึกษา ดังนั้นในเรื่องของการศึกษานี้ต้องวัดและตีค่าความสำคัญของการศึกษากับผลการดำเนินงาน

ได้มีการศึกษาวิจัยโดยใช้การเพิ่มขึ้นของยอดขายและจำนวนพนักงานเป็นตัววัดการดำเนินการศึกษาในระดับสูง เช่น กิจการระดับปริญญาเอกมีความสำคัญ สำหรับงานเฉพาะด้าน เช่น กิจการคอมพิวเตอร์ ขายโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ (Van de Ven, Hudson and Scrocder, 1984 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) ยิ่งกว่านั้นมีการวิจัยพบว่าเมื่อเรียนหนังสือหลายปียิ่งขึ้นความต้องการเป็นผู้ประกอบการก็ยิ่งลดลง (Bailey, 1986 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) ดังนั้นคงอาจสรุปได้ว่าถ้าเรียนเฉพาะเรื่องที่มีความชำนาญและการประกอบการต้องใช้ความชำนาญนั้นคนจะเรียนรู้เพิ่มขึ้น แต่โดยทั่ว ๆ ไปเมื่อเรียนมากขึ้นไม่อยากประกอบการของตนเอง.

ถ้าไม่พิจารณาในเรื่องความเจริญก้าวหน้าของกิจการ แต่พิจารณาในเรื่องของกำไรในธุรกิจทั่ว ๆ ไป การศึกษาสูงขึ้นไปจนถึงระดับวิทยาลัยคนจะยอมทำเมื่อการออกมาประกอบการให้ได้กำไรดีขึ้น (Miskin and Rose, 1990; Duchesneau and Gartner, 1998; Kay and Ross, 1989 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58)

2) ประสบการณ์ (Experience)

ในการศึกษาถึงการดำเนินการผู้ประกอบการใหม่มักจะกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการควรจะมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะทำ คำว่าประสบการณ์นั้นหมายถึงการพัฒนาของความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Reuber, Dyke and Fischer, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และความสามารถแก้ไขปัญหาได้ (Prietual and Simon, 1989 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และความชำนาญในการควบคุมการดำเนินการของกิจการ (Reuber, Dyke and Fischer, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) คำว่าประสบการณ์นั้นวัดยากและกิจการแต่ละชนิดก็ต้องการระดับของประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่ไม่เหมือนกันจนทำให้วัดและศึกษายาก

ยิ่งกว่านั้นบางคนก็พบว่าประสบการณ์ของผู้ประกอบการหลาย ๆ คนมาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อน ดังนั้นการที่จะกล่าวถึงประสบการณ์นั้นอาจเกี่ยวข้องไปถึงการมาจากครอบครัวที่ทำกิจการมาก่อน ประสบการณ์ในงาน ประสบการณ์ที่เป็นความชำนาญทางฝีมือเฉพาะอย่างและการมีความสามารถทางนี้

3) ประสบการณ์จากการเคยเป็นเจ้าของมาก่อน (General Pre-ownership Experience)

ประสบการณ์จากการเคยเป็นเจ้าของมาก่อน อาจจะวัดโดย 3 กลุ่มคือ ภูมิหลังของธุรกิจในครอบครัว ประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการและประสบการณ์จากการเป็นผู้จัดการทั่วไป

ได้มีการศึกษาพบว่าการมีพ่อแม่เป็นเจ้าของกิจการมาก่อนมีความสัมพันธ์กับการทำให้กิจการอยู่รอดแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้า (Cooper Gimeno-Gascon and Woo, 1991; 1994 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และถ้าพิจารณาด้านทำให้เกิดกำไรในบางอุตสาหกรรมก็มีความสัมพันธ์กับการทำธุรกิจของครอบครัวมาก่อน (Duchesneau and Gartner, 1988 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58)

ประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการ วัดโดยการได้เคยเริ่มต้นหรือเป็นเจ้าของกิจการมาก่อน เรื่องนี้ผลไม่แน่นอน การศึกษาชิ้นหนึ่งแสดงผลในทางบวกกับการมีประสบการณ์เป็นผู้ประกอบการกับกำไรและความเจริญก้าวหน้า (Dyke, Fischer and Reuber, 1992 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) การศึกษาอีกชิ้นหนึ่ง (Miskin and Rose, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) รายงานผลคล้าย ๆ กันแต่เฉพาะของผู้ชายเท่านั้น การศึกษาอื่น ๆ ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ความเป็นเจ้าของกิจการ และการอยู่รอด (Cooper Dunkelberh and Woo, 1988; Sandbarg and Hofer, 1987 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) หรือการทำผลกำไร (Sandbarg and Hofer, 1987, อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ 2542: 55-58)

ประสบการณ์อีกประการคือระดับของประสบการณ์ในการบริหารจำนวนปีของประสบการณ์และชนิดของประสบการณ์การทำงาน มีการพบว่าผลในทางบวกน้อยมาก ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทั่วไปกับความเจริญก้าวหน้า (Teach, Tarpley and Schwartz, 1986; Woo et al, 1989; Cooper, Gimeno – Gascon and Woo, 1991, 1994; Van de Ven, Hudson and Schroder; 1994 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) ความอยู่รอด (Cooper, Gimeno – Gascon and Woo, 1994 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และกำไร (Miskin and Rose, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) มีเพียง 3 การวิจัยที่รายงานในทางบวกแต่เป็นกิจการที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิค (Fesser and Willard, 1988; Stuart and Abetti, 1990; Kennedy and Drennan, 1998 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) ยิ่งกว่านั้นมีการวิจัยชิ้นหนึ่งผลในทางลบในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์

ทางด้านการจัดการและความเจริญก้าวหน้า (Dunkelberg, Cooper, Woo and Dennis, 1987, อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ 2542: 55-58)

4) ประสบการณ์จากธุรกิจที่คล้ายกัน (Business Similarity Experience)

ประสบการณ์จากธุรกิจที่คล้ายกันเป็นการวัดความรู้ของสภาพแวดล้อมในระดับงาน เป็นการดูความคล้ายกันของผู้ประกอบการใหม่ โดยการทำงานที่ตนมีประสบการณ์คล้ายกันด้านลูกค้า ผู้ส่งวัตถุดิบ เทคโนโลยีและคู่แข่งขัน เป็นต้น การศึกษาส่วนใหญ่พบว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างเห็นได้ชัด ในธุรกิจทั่ว ๆ ไป การมีประสบการณ์จากธุรกิจที่คล้ายกันมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้า (Cooper, Gimeno – Gascon and Woo, 1984; Brush and Hisrich, 1988; Feeser and Willard, 1988; Cooper, Gimeno – Gascon and Woo, 1991 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และความอยู่รอด (Cooper, Gimeno – Gascon and Woo, 1984; Brush and Hisrich, 1988; Cooper, Woo and Dunkelberg, 1988 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) แม้ว่าจะวัดได้ชัดเจนในจำนวนตัวเลขของการทำธุรกิจที่มีประสบการณ์คล้ายกันเพิ่มขึ้น แต่ไม่ได้เป็นเครื่องประกันได้ว่าจะมีกลยุทธ์ทางธุรกิจของตนเองที่เด่นชัดออกมา (Mac Millan, Zemann and Subbanarasimha, 1987 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58)

5) ประสบการณ์จากงานที่คล้ายกัน (Task Similarity Experience)

ประสบการณ์จากงานที่คล้ายกันจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารหรือในเทคโนโลยีเฉพาะเจาะจงที่มาใช้กับการประกอบการธุรกิจใหม่ มีการวัดได้ในหลายแนวทาง เช่น การระบุงานเฉพาะเจาะจงโดยดูว่ามีความสัมพันธ์กับงานใหม่ ความสัมพันธ์กับการบันทึกวิธีการทำงาน ประสบการณ์ในด้านตำแหน่งคล้ายกันและขอบข่ายของงานที่ทำ โดยทั่ว ๆ ไปพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งในธุรกิจทั่วไปและธุรกิจที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะระหว่างงานที่คล้ายกันกับการเริ่มประกอบการใหม่และมีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งในการอยู่และความเจริญก้าวหน้า (Brush and Hisrich, 1988 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) กำไร (Duchesneau and Gartner, 1988 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) การวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ (Mac Millan, Zemann and Subbanarasimha, 1987 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) และคุณภาพ (Kenneday and Drennan, 1998 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58)

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาจะพบว่าประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับการที่จะเข้ามาประกอบการใหม่ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ด้านความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมและลูกค้าหรือมี

ทักษะหรือความสามารถเฉพาะด้านย่อมมีประโยชน์กับการทำธุรกิจใหม่ และการทำได้ดีที่สุดในตอนเริ่มต้นเมื่อผู้ประกอบการมีทั้งความรู้และประสบการณ์ (Vesper, 1990 อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ, 2542: 55-58) ความสำคัญของการศึกษาและประสบการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปตามชนิดของอุตสาหกรรมและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งสรุปลักษณะของภูมิความรู้ความชำนาญ ไว้ดังนี้ ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human capital) หมายถึง สถานภาพ สถานการณ์ หรือประสบการณ์ของผู้ประกอบการณ์ ที่ได้รับมาจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

2.3.2 การวัดความรู้ความชำนาญ

รณรงค์ ศรีจันทรนนท์ (2544: 55) ในการวัดความรู้ความชำนาญนั้น เครื่องชี้ความรู้ความชำนาญหลายอย่างได้ถูกพิจารณาขึ้น โดยส่วนมากจะเป็นการวัดโดยอ้อม เครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ความชำนาญโดยทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์เฉพาะด้านและประสบการณ์การเป็นผู้นำ (Frese, 2000: 25) นอกจากนี้ข้อมูลอื่น ๆ ของผู้ประกอบการ เช่น ประสบการณ์การเป็นเจ้าของกิจการในอดีต การได้รับการฝึกอบรมการเป็นเจ้าของกิจการ ก็อาจนำมาเป็นเครื่องมือวัดได้ ในการศึกษาวิจัยผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศซิมบับเว โดย Frese, Krauss และ Friendrich (2000: 104-137) ได้ใช้ระยะเวลาในการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และความชำนาญในอาชีพ เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ความชำนาญ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Action Strategy)

2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ พอกล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 38) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นกลยุทธ์ ที่เป็นจริงซึ่งบริษัทได้วางแผนไว้ และใช้โต้ตอบการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ เป็นบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ประธานบริษัท เจ้าของกิจการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการบริหาร และผู้ประกอบการ และสรุปว่า กลยุทธ์ประกอบด้วยเป้าหมาย (Goal) นโยบาย (Policies) และแผน (Plans) ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกในการบริหารธุรกิจมีความสลับซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการทำกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจ ต่อสู้กับคู่แข่งขันไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารในระดับองค์การต่างๆ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Frese (2000: 12-19) เสนอว่ากลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจสามารถอธิบายได้เป็น 3 มิติ โดยแต่ละมิติเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่กัน ได้แก่ เนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategic Content) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) และ คุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) โดยรายละเอียดของ คุณลักษณะผู้ประกอบการ อยู่ในหัวข้อ 2.1

1) กลยุทธ์ในด้านเนื้อหา (Strategic Content) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ ลูกค้า ผู้ขายสินค้า พนักงาน ตัวสินค้า องค์ประกอบการผลิต การตลาด ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน คู่แข่งทางธุรกิจ และ กฎหมายและกฎเกณฑ์ทางการค้า ตัวอย่างกลยุทธ์ในด้านนี้ได้แก่การลดต้นทุน การเพิ่มยอดขาย การเปลี่ยนแนวทางการทำธุรกิจ การลดขนาดการผลิต การจ้างพนักงาน การกำหนดสินเชื่อและสินค้าคงคลังเป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 90-91) ได้กล่าวว่าธุรกิจที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมีกลยุทธ์พื้นฐาน (generic strategies) อย่างน้อย 1 ใน 4 ประการคือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ (Product Differentiation) ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) และกลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง (Focus Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะกับธุรกิจขนาดย่อม ก็คือ การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543: 45)

โดย Porter (1980 อ้างถึงใน Rauch and Frese, 2000: 24) ได้แบ่งกลยุทธ์พื้นฐานของวิสาหกิจขนาดเล็กเป็น 3 ประการคือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ และกลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง

ขณะที่ Sandberg และ Hofer (1987 อ้างถึงใน Rauch and Frese, 2000: 25) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์พื้นฐานของ Porter กับความสำเร็จ โดยมีหลักฐานยืนยันว่ากลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ ได้ผลงานที่ดีกว่า กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง รวมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์แบบเฉพาะกาล (Contingent Strategy) กับ ความสำเร็จ พบว่าอุตสาหกรรมในระยะเริ่มต้น (Early stage) กลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง (Broad Strategy) ได้ผลงานที่ดีกว่า กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง แต่อุตสาหกรรมที่ตั้งตัวได้แล้ว (Late stage) กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง ได้ผลงานที่ดีกว่า กล

ยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง และ Baumford, Dean และ McDougall (1997 อ้างถึงใน Rauch and Frese, 2000: 25) จากการสำรวจนักการธนาคารอิสระ จำนวน 400 คน ในช่วง 5 ปี พบว่า กลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง ได้ผลงานดีกว่า กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง ส่วน Kean, Niemeyer และ Miller (1996 อ้างถึงใน Rauch and Frese, 2000: 25) พบว่าผู้ค้าปลีกธุรกิจงานฝีมือที่ประสบความสำเร็จใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ บ่อยมาก โดยที่ธุรกิจเหล่านี้ไม่ใช้กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง และ McNamee และ McHugh (1989 อ้างถึงใน Rauch and Frese, 2000: 25) พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ เชื่อมโยงกับผลกำไรของอุตสาหกรรมเสื้อผ้า แต่กลยุทธ์เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง และความเป็นผู้นำด้านต้นทุนไม่ได้ส่งผลต่อธุรกิจ

จากข้อมูลของกลยุทธ์ในด้านเนื้อหาข้างต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ และกลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการขนาดย่อม แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มากพอในวิสาหกิจรายย่อย

จากการศึกษาของ ไมตรี วสันติวงศ์ (2547, การสัมภาษณ์) ได้ระบุแนวทางการส่งเสริม พัฒนาวิสาหกิจรายย่อย และความสำเร็จ ตามระดับความก้าวหน้าของวิสาหกิจรายย่อย ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของของวิสาหกิจรายย่อย ในระยะต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ระดับความก้าวหน้า การส่งเสริม และความสำเร็จ ของกิจการขนาดย่อม

ระดับความก้าวหน้า	การส่งเสริม พัฒนาธุรกิจชุมชน	ความสำเร็จ
1) ล้มลุกคลุกคลาน	– เสริมสร้างความเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม – แสวงหาผลิตภัณฑ์ ที่ได้เปรียบ – พัฒนาความรู้ด้าน การจัดการ การตลาด – พัฒนาความรู้ด้าน การจัดการ การผลิต – พัฒนาความรู้ด้าน การจัดการ การเงิน – พัฒนาความรู้ด้าน การวางแผนธุรกิจ	– ขายได้เป็นครั้งคราว – ผลิตบ้าง ไม่ผลิตบ้าง – ไม่มีทุน (ระดมทุนเป็นครั้งคราว) – การรวมกลุ่มหลวมๆ เฉพาะกิจ – สมาชิกยังไม่ได้ประโยชน์
2) ยืนได้ไม่มั่นคง	– ศึกษาตลาด – ปรับปรุงการจัดการ การตลาด – ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ – ปรับปรุงการจัดการ การผลิต – แสวงหารูปแบบสินค้าที่ถูกใจตลาด – ต้องการความช่วยเหลือทาง การเงิน – พัฒนาความรู้ด้าน การวางแผนธุรกิจ	– ขายได้สม่ำเสมอ แต่ไม่มีฐานลูกค้า – มีการผลิตสม่ำเสมอ – มีทุนของตนเอง หมุนเวียนได้บ้าง ไม่พอบ้าง – การรวมกลุ่มชัดเจน – สมาชิกได้รายได้เสริม
3) ยืนได้มั่นคง	– เสริมความสามารถทางการจัดการ และวิสัยทัศน์ – พัฒนาช่องทางการจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ – พัฒนาความรู้ด้าน การจัดการ การเงิน ทำบัญชี – พัฒนา การจัดการ การตลาด – พัฒนามาตรฐานการ การผลิต – พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ – พัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ – ทำแผนธุรกิจ	– ขายได้สม่ำเสมอ กำหนดกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน – ลูกค้าประจำ ประมาณ 60-70% ของยอดขาย – มีมาตรฐานการผลิต (วัตถุดิบ คน เครื่องมือ สถานที่) – มีมาตรฐานคุณภาพ – มีทุนเพียงพอหมุนเวียน และ สะสมได้จำนวนหนึ่ง – กลุ่มแน่นหนา มีระบบบริหารกลุ่ม สมาชิกพึ่งพิงกลุ่มได้
4) ก้าวหน้า	– มุ่งตลาดกว้าง – มีแผนธุรกิจชัดเจน – พัฒนาเทคโนโลยี – โฆษณา ประชาสัมพันธ์ – เชื่อมโยง สร้างพันธมิตร – ปรับปรุงการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์	– ออกแบบ และ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ตามความต้องการตลาด – สามารถขยายตลาดได้ – มีความรู้ และเทคโนโลยีของตนเอง – สามารถพลิกแพลง และประยุกต์ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ – มีทุน สะสม สามารถขยาย หรือปรับปรุงธุรกิจได้

แหล่งที่มา: ไมตรี วสันติวงศ์, 2547

2) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Process) เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงานและการตัดสินใจ เราได้มีการพิสูจน์ว่าทฤษฎีการรับรู้และปฏิบัติ ทั้งหลาย (Cognitive and Action Theories) ได้จำแนกรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) และการตั้งรับ (Reactive Strategy) ซึ่งพอสรุปรายละเอียดของแต่ละแบบได้ดังนี้

(1) การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ (Complete Planning) เป็นการวางแผนล่วงหน้า และกำหนดโครงสร้างของสถานการณ์ กลยุทธ์นี้เป็นการรวบรวม กระบวนการทำงาน การวางแผนล่วงหน้าระยะยาวความรู้การแก้ไขข้อผิดพลาด และ การปรับตัวในการเตรียมปฏิบัติล่วงหน้าไว้ด้วยกัน ข้อดีของการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ คือ เป็นการเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างมีโครงสร้าง ทำให้มีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมได้ดีขึ้น แต่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก

(2) การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ (Critical Point Planning) เป็นการวางแผนโดยให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่สำคัญมากที่สุด และวางแผนเฉพาะสิ่งนั้น ข้อดีของกลยุทธ์รูปแบบนี้คือใช้เวลาน้อยและใช้ค่าใช้จ่ายในการวางแผนไม่สูงนัก

(3) สำหรับกลยุทธ์อีก 2 แบบนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีการวางแผน เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกและเชิงรับ การแสวงหาโอกาส (Opportunistic Strategy) เป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ผู้ที่ใช้กลยุทธ์นี้จะเป็นผู้ที่คอยสอดส่องไปโดยรอบตลอดเวลา เพื่อหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ข้อดีของการใช้กลยุทธ์ก็คือ ผู้ที่คอยแสวงหาโอกาสมักจะไม่พลาดโอกาสในการทำธุรกิจ เมื่อมีช่องทางเกิดขึ้น และไม่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ข้อเสียของกลยุทธ์นี้ คือ โอกาสที่เกิดขึ้น อาจไม่ตรงกับเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ และทำให้ผู้ประกอบการไม่ได้ให้ความพยายามเพียงพอในการที่จะนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

(4) ในทางตรงกันข้ามกับการแสวงหาโอกาส การตั้งรับ (Reactive Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีการวางแผนอีกรูปแบบหนึ่งและเป็นกลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์นี้ถูกขับเคลื่อนโดยสถาณการณ์รอบข้าง กลยุทธ์การตั้งรับคือ การตอบสนอง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่มีการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และคอยตอบสนองต่อความต้องการจากภายนอก

Frese (2000: 166) ได้สรุปว่าการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และการแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละ

ประเทศ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์แสดงว่าผู้ประกอบการมีแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและทำตามแผนทั้งหมด การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญจะลดค่าใช้จ่ายในการทำแผนและยังเน้นแผนที่สำคัญเพื่อลดเวลาแต่เพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติ การแสวงหาโอกาสแสดงว่าเกือบไม่มีการวางแผนแต่ยังแตกต่างจากการตั้งรับ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ (Success)

ในการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดย่อม ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องการ คือความสำเร็จในการทำธุรกิจ วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการวัดความสำเร็จ ก็คือดูจากการเติบโตของธุรกิจหรือจากผลกำไรของธุรกิจ ในบางธุรกิจอาจใช้วิธีกำหนดเป้าหมายและวัดการประสบความสำเร็จ โดยการเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนด ผู้ประกอบการบางคนที่ทำกิจการเกี่ยวกับงานศิลปกรรม อาจพิจารณาความสำเร็จของตนจากความพึงพอใจในงาน หรือผู้ประกอบการบางคนอาจพิจารณาความสำเร็จของตนจากความสำเร็จในการคิดค้นหรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของธุรกิจมีได้หลากหลายนี้ ผู้ประกอบการที่มองว่าตนเองประสบความสำเร็จอาจถูกมองว่าไม่ประสบความสำเร็จในสายตาของบุคคลอื่น (Foley and Green, 1989: 1-2)

ในการวัดความสำเร็จของธุรกิจ มีนักวิชาการให้แนวคิดไว้หลายแนวคิดดัง

ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2542: 6) เสนอว่าระบบการวัดผลสำเร็จธุรกิจแบบดั้งเดิม มุ่งเน้นการวัดด้านการเงินเป็นหลัก แต่ด้านการเงินเป็นการบอกเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งเหมาะสมกับยุคของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ลงทุนในกำลังการผลิตสำหรับระยะยาวและความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งไม่ใช้เป็นจุดสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ เมื่อธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างคุณค่าในอนาคตโดยผ่านการลงทุนด้านลูกค้า ผู้ร่วมค้า พนักงาน กระบวนการธุรกิจ เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดย Kaplan และ Norton ได้คิดเครื่องมือวัดผลองค์กรที่ชื่อว่า Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2001: 23) ซึ่งมีมุมมองในการวัดผลแบ่งเป็น 4 มุมมองประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการพัฒนาและการเรียนรู้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542: 10-21) ได้ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจไว้ดังนี้

1) พิจารณาจากผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (Outputs) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในความหมายนี้สามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

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

ซึ่งทำให้ผลิตภาพมีความหมายเดียวกันกับประสิทธิภาพ คือ ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุด ในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายหรือที่ Drucker (อ้างถึงใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2542: 15) กล่าวไว้ว่า "ประสิทธิภาพ" คือ การลงมือทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (Doing thing right)

2) พิจารณาจากกำไร (Profit) ซึ่งการใช้กำไรเป็นเกณฑ์ในการวัดนี้มักจะเป็นเรื่องระยะสั้นอย่างมากคือ 1 ปี และเมื่อรู้ว่ามีกำไรมากหรือน้อยก็เป็นเรื่องของอดีตไปแล้ว ดังนั้นจึงมีการกล่าวถึงกำไรสูงสุด (Profit Maximization) หมายถึง การทำกำไรสูงสูงสุด โดยพิจารณาระยะเวลา ประกอบเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (Long-term Profit Maximization)

Drucker (อ้างใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2542: 18-19) ได้เสนอตัววัดความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) โดยระบุตัวแปรหรือ "ผลงานสำคัญ" ด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านสถานภาพทางตลาด (Market Position) คือวัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้าน ฐานะทางการตลาด (Market Standing) ส่วนแบ่งตลาด (Market Shares) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่รวมทั้งสินค้าใหม่ และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2) คุณภาพ (Quality) คือรักษาพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของบริษัท

3) นวัตกรรม (Innovation) มีสัมฤทธิประสิทธิภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ทะนุบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น มีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น

5) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนะคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)

6) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) จัดหา เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม

7) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) จัดหา สร้าง และซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคารและสถานที่ โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม

8) ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภท ทุกชนิดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้า และ/หรือบริการด้วยต้นทุนต่ำ

9) การทำกำไร (Profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสม ไม่ต่ำและสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่แสดงถึงฐานะการเงินที่ดี

จากนิยามการวัดความสำเร็จของนักวิชาการด้านต่างๆ เราจะเห็นได้ว่ามีทั้งการชี้วัดในด้านที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ซึ่งต้องนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจในการปรับใช้ต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกอ้างอิงจากการนิยามของ Michael Frese เป็นแนวทางในการวิจัยและสรุปว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือได้ผลเป็นที่พึงพอใจ

Frese (2000: 149-155) ได้ศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย ยูกานดา อาฟริกาใต้ และซิมบับเว และใช้วิธีการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการรวม 4 วิธีดังต่อไปนี้

1) ตัวบุคคล โดยที่ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งมักจะใช้ความเห็นในด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากรายได้ที่มาจากการดำเนินธุรกิจ

2) ระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ผลกำไร และยอดขาย 1-2 ปี ล่าสุด

3) วัดจากผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้าและพนักงานในด้านรับรู้ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ

4) วัดจากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ซึ่งให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับย่อย ในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ (ในอาฟริกาใต้ ใช้การแบ่งคะแนนเป็น 2 ระดับ)

การศึกษาครั้งนี้ชี้ว่าการวัดความสำเร็จด้วยการประเมินผลสำเร็จโดยรวมให้ผลการวัดที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากผลการวัดที่ได้เป็นอิสระจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการเองแม้ว่าการวัดทางเศรษฐกิจดูจะให้เป็นผลการวัดที่น่าจะเป็นรูปธรรมมากกว่า แต่ก็ยังมีปัญหาอยู่บ้าง เช่น

เมื่อต้องการข้อมูลทางธุรกิจย้อนหลัง 2 หรือ 3 หรือ 5 ปี แต่ปรากฏว่าธุรกิจหรือองค์กรเพิ่งก่อตั้งมาเพียง 1 หรือ 2 ปีเท่านั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำข้อมูลขององค์กรนี้มาใช้ในการวิเคราะห์ได้

จากการศึกษาของ ไมตรี วสันติวงศ์ (2547, การสัมภาษณ์) ได้ระบุตัววัดความสำเร็จของวิสาหกิจรายย่อย ในระยะต่าง ๆ ดังนี้

1) ล้มลุกคลุกคลาน
   (1) ขายได้เป็นครั้งคราว
   (2) ผลิตบ้าง ไม่ผลิตบ้าง
   (3) ไม่มีทุน (ระดมทุนเป็นครั้งคราว)
   (4) การรวมกลุ่มหลวมๆ เฉพาะกิจ
   (5) สมาชิกยังไม่ได้ประโยชน์
2) ยืนได้ไม่มั่นคง
   (1) ขายได้สม่ำเสมอ แต่ไม่มีฐานลูกค้า
   (2) มีการผลิตสม่ำเสมอ
   (3) มีทุนของตนเอง หมุนเวียนได้บ้าง ไม่พอบ้าง
   (4) การรวมกลุ่มชัดเจน
   (5) สมาชิกได้รายได้เสริม
3) ยืนได้มั่นคง
   (1) ขายได้สม่ำเสมอ กำหนดกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจน
   (2) ลูกค้าประจำ ประมาณ 60-70% ของยอดขาย
   (3) มีมาตรฐานการผลิต (วัตถุดิบ คน เครื่องมือ สถานที่)
   (4) มีมาตรฐานคุณภาพ
   (5) มีทุนเพียงพอหมุนเวียน และ สะสมได้จำนวนหนึ่ง
   (6) กลุ่มแน่นหนา มีระบบบริหารกลุ่ม สมาชิกพึ่งพิงกลุ่มได้
4) ก้าวหน้า
   (1) ออกแบบ และ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ตามความต้องการตลาด
   (2) สามารถขยายตลาดได้
   (3) มีความรู้ และเทคโนโลยี ของตนเอง
   (4) สามารถพลิกแพลง และประยุกต์ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้

(5) มีทุน สะสม สามารถขยาย หรือปรับปรุงธุรกิจได้

(6) กลุ่มแน่นหนา สร้างความอยู่ดีกินดีให้สมาชิก

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้นั้นถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่งและเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ แต่ละองค์การจึงควรให้ความสำคัญต่อการนำความรู้ที่มีอยู่ทั่วไปในองค์กรมาเก็บรวบรวม และบริหารจัดการความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6.1 ความหมายของการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้หมายถึง การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งการบริหารความรู้นั้นจะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่สองประการคือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) อันครอบคลุมถึง การพัฒนาและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา แต่การแสวงหาความรู้ใหม่เพียงอย่างเดียวก็อาจไม่ก่อให้เกิดคุณค่าใดต่อองค์กรเลยหากไม่มีแนวทางในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยทั่วไปแล้วการบริหารจัดการความรู้ต้องเริ่มต้นจากการหาความต้องการด้านความรู้ (Knowledge Needs) และการประเมินคลังความรู้ขององค์กร (Knowledge Inventory) ว่าในปัจจุบันมีความรู้เรื่องใดบ้าง จัดเก็บไว้ในแหล่งใด หรือใครเป็นผู้ที่มีความรู้นั้น การเข้าถึงความรู้เป็นอย่างไร ความรู้นั้นมีคุณภาพและความทันสมัยเพียงใด จากนั้นนำความต้องการที่ได้มาศึกษาร่วมกับสภาพปัจจุบันของคลังความรู้ ซึ่งจะทำให้ทราบว่า องค์กรควรใช้กลยุทธ์การบริหารความรู้แบบใด อาจเป็นการพัฒนาหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ หรือการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรนั่นเอง (ผู้จัดการออนไลน์, 2546) นอกจากนี้ สถาบันและนักวิชาการหลายท่านยังได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการความรู้ไว้ดังนี้

Henrie และ Hedgepeth (2003) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดแจ้ง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

Trapp (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2542) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และการจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล องค์กรและสังคม ด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในองค์กรพร้อมที่จะสร้าง เก็บรักษา แบ่งปันแลกเปลี่ยน ให้บริการ และปรับปรุงความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้มีคุณค่าสูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนางานของบุคคล องค์กรและสังคม เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

โดยสรุปแล้วการบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรรวบรวม พัฒนาและจัดการทรัพยากรความรู้ให้เป็นระบบระเบียบ แล้วนำมาบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ รวมถึงการถ่ายทอดหรือกระจายความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะเป็นการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรอย่างแท้จริง

2.6.2 กระบวนการของการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้นั้นมาใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรได้ ซึ่ง Marquardt (1996) เสนอขั้นตอนในการบริหารจัดการความรู้ไว้ดังนี้

2.6.2.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันได้แก่

1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กร เช่นการสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ และภาพยนตร์ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ และการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน เป็นต้น

2.6.2.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด นำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร รวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน เรียนรู้โดยการปฏิบัติ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต เป็นต้น

2.6.2.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึง โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ความเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การจัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้และการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (Retrieval) การเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ

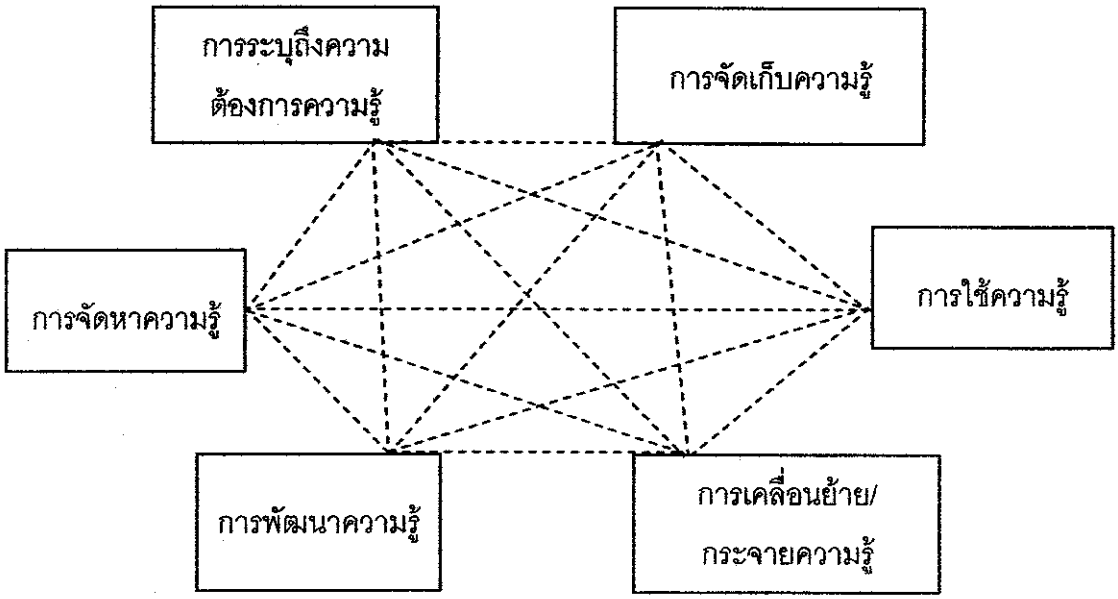
ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

2.6.2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจาย ถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมไปทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ การเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น โดยสรุปแล้วกระบวนการบริหารจัดการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กรนั้น จะเริ่มจากการที่องค์กรช่วยแสวงหาหรือรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอก และนำมาผนวกเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ จากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บให้เป็นระบบที่สามารถสืบค้นหรือเรียกดูได้ทันตามความต้องการ นอกจากนี้ยังต้องทำการกระจายความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงจึงจะทำให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างสูงสุด

2.6.3 องค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้

จากการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการความรู้ Components of a Holistic Approach to Knowledge Management ของ Trapp (1999) Knowledge Management Operational Processes ของ Kucza (2001) และองค์ประกอบ 6 ประการในการบริหารจัดการความรู้ของ Probst, Raub and Romhardt (2000) พบว่ามีความคล้ายคลึงกันและสามารถสรุปรวมรายละเอียดโดยใช้ตัวแบบ การจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt (2000) เป็นหลัก ดังรายละเอียดในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt

แหล่งที่มา: Probst, Raub and Romhardt, 2000.

1) การระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุหรือกำหนดความต้องการ (Knowledge Identification) ในด้านเป้าหมายความรู้ (Knowledge Goals) และประเภทของความรู้

2) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคลและวัสดุอุปกรณ์

3) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) โดยการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ช่วยตัดสินใจ คาดการณ์ พัฒนาตนเอง พัฒนากระบวนการทำงาน และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

4) การแบ่งปันความรู้และการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ หรือเรียกว่าการเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Sharing/Distribution) เช่น การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ที่มีและการแบ่งปันความรู้ เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วยการสร้างเกณฑ์การสืบค้น การค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

การประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก การคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและการปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

5) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Retention) และการควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling) ประกอบไปด้วย การประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation and Review) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้และการปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย เป็นต้น

6) การปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง โดยการระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)

นอกจากนี้องค์ประกอบต่าง ๆ เบื้องต้นยังสอดคล้องกับลักษณะการบริหารจัดการความรู้ที่ Ruggles และ Holtshouse (1999 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) นักคิดและนักปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1) เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่

2) มีการเข้าถึงองค์ความรู้จากภายนอก

3) เป็นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจ

4) มีการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการทางธุรกิจ การผลิตสินค้าและการให้บริการ

5) การนำเสนอองค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสาร ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์

6) มีการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรและการให้สิ่งจูงใจ

7) มีการเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

8) มีการประมาณคุณค่าขององค์ความรู้หรือผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้

โดยสรุปแล้วการบริหารจัดการความรู้จะต้องมีองค์ประกอบของความต้องการ เป้าหมายและประเภทของความรู้ที่ต้องการ มีระบบ วิธีการจัดหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีระบบการจัดเก็บความรู้ มีการแบ่งปัน ถ่ายทอด เผยแพร่และส่งเสริมให้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้กับองค์กรหรือพัฒนาปรับปรุงองค์กร รวมทั้งต้องพัฒนาปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาซึ่งในปัจจุบันได้มีนักวิชาการและนักวิจัยเป็นจำนวนมากได้พยายามศึกษาและพัฒนาแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาการจัดการความรู้จากตามแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ข้างต้น โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรรวบรวม พัฒนา และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เป็นระบบระเบียบ แล้วนำมาบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ รวมถึงการถ่ายทอดหรือกระจายความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะเป็นการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองการดำเนินการในองค์กรที่มีความรู้ที่หลากหลาย และกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาต้องการนำแนวคิดการจัดการความรู้ มาช่วยในการจัดระบบความรู้ของผู้ศึกษา ที่ได้จากการดำเนินกิจการของ ร้านข่อม่วงด้วยตนเอง เพื่อนำมาสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์การตั้งแต่วิสาหกิจขนาดย่อมขึ้นไปมีความแตกต่างจากวิสาหกิจรายย่อย ดังรายละเอียดจากตารางที่ 2.2 และจากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ผู้ศึกษาไม่พบว่ามีการศึกษาที่นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ศึกษาวิสาหกิจรายย่อย ดังนั้นผู้ศึกษาจะพยายามจัดระบบความรู้ในการดำเนินกิจการร้านข่อม่วง ตามองค์องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt (2000)

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต" ถือได้ว่าเป็นงานศึกษาวิจัยเรื่องใหม่ที่ยังไม่มีใครทำกันในปัจจุบันนี้ นั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้จึงยังไม่มีผู้วิจัย จึงขอนำเสนองานวิจัยอื่น ๆ ที่อาจมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่บ้างกับงานศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว ดังต่อไปนี้

ปาริชาติ บุณยะโรจน์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์และการสร้างสมการทำนายลักษณะของผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจร้านหนังสือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของลักษณะผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้ประกอบการร้านหนังสือส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุ 40-49 ปี เชื้อชาติไทยและมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในด้านประสบการณ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจไม่เคยเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจอื่นมาก่อน แต่เคยมีประสบการณ์จากการทำงานด้านอื่นในระดับผู้บริหาร และโดยมากผู้ประกอบการจะเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งธุรกิจด้วยตนเอง ใช้เงินลงทุนของตนเอง และใช้เงินประมาณ 2 ล้านบาทในการเริ่มลงทุนธุรกิจ

2) ลักษณะผู้ประกอบการ 6 ด้าน ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovativeness) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) ลักษณะความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) และลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement orientation) ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

3) ภูมิความรู้ความชำนาญ ด้านระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านหนังสือ ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทางการบริหาร และ ความชำนาญในงาน กับความสำเร็จ

4) ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทางการบริหารกับลักษณะผู้ประกอบการพบว่าประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับลักษณะความมีนวัตกรรมของผู้ประกอบการในขณะที่ระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะความความก้าวร้าวในการแข่งขันของผู้ประกอบการ

5) ลักษณะผู้ประกอบการในธุรกิจร้านหนังสือไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างสมการทำนายลักษณะของผู้ประกอบการและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการได้

สุนทร อุจจ์ศรี (2544) การศึกษาเรื่อง "ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธ์ข้าวโพด: กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ลักษณะของภูมิความรู้ความชำนาญและกลยุทธ์ในการดำเนินการของผู้ประกอบการ ที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการร้านค้าตัวแทนจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด ที่ประสบความสำเร็จมาก 9 ราย ประสบความสำเร็จน้อย 19 ราย และไม่ประสบความสำเร็จ 9 ราย รวมทั้งสิ้น 37 ราย ผลการศึกษา พบว่าผู้ประกอบการที่มีความรู้ความชำนาญ จากงานเดิมและใช้กลยุทธ์การดำเนินงานแบบวางแผนเฉพาะส่วนสำคัญ จะมีระดับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544) การศึกษาเรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์และการสร้างสมการทำนาย กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อม ในธุรกิจหนังสือ" ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการร้านหนังสือที่ประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการร้านหนังสือที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 30 ราย ทั่วประเทศ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ประเภทธุรกิจตามเกณฑ์ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และต้องดำเนินการมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้ประกอบการร้านหนังสือส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-49 ปี เชื้อชาติไทยและมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านประสบการณ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก่อนที่จะเริ่มทำธุรกิจร้านหนังสือ ไม่เคยเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจอื่นมาก่อน แต่เคยมีประสบการณ์จากการทำงานด้านอื่นในระดับตั้งแต่ผู้บริหาร จนถึงพนักงานระดับทั่วไป และโดยมากผู้ประกอบการจะเป็นผู้เริ่มก่อตั้งธุรกิจด้วยเงินของตนเอง ซึ่งใช้เงินลงทุนประมาณ 2 ล้านบาท ในการลงทุนเบื้องต้น

2) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการทั้ง 4 รูปแบบ คือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ การแสวงหาโอกาส และการตั้งรับ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านหนังสือ

3) ภูมิความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ และประสบการณ์ในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านหนังสือ

4) ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านหนังสือไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่ใช้ระยะเวลาในการศึกษาน้อยหรือต่ำนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จสูง

จากงานวิจัยข้างต้นมีการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) เพื่อหาความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม จากผลของงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานทั้ง 4 รูปแบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านหนังสือ ในส่วนธุรกิจจัดจำหน่ายเมล็ดพันธ์ข้าวโพดพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการมีการใช้การยุทธ์แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และภูมิความรู้ความชำนาญ ในด้านระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านหนังสือ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง "กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต" ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1) ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง

2) ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษา ร้านขนมช่อม่วง ซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินกิจการได้ในระดับยืนได้มั่นคง

3) กระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบในวิสาหกิจรายย่อย

โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสารและสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนการรวบรวมข้อมูลในภาคสนามนั้นได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อยร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง

การนำเสนอสาระสำคัญในบทนี้จะเป็นการแสดงขั้นตอนและรายละเอียดในการศึกษา โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

3.1 เหตุผลที่เลือกศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง

3.2 วิธีการศึกษา

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 ขั้นตอนการดำเนินการ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 เหตุผลที่เลือกศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง

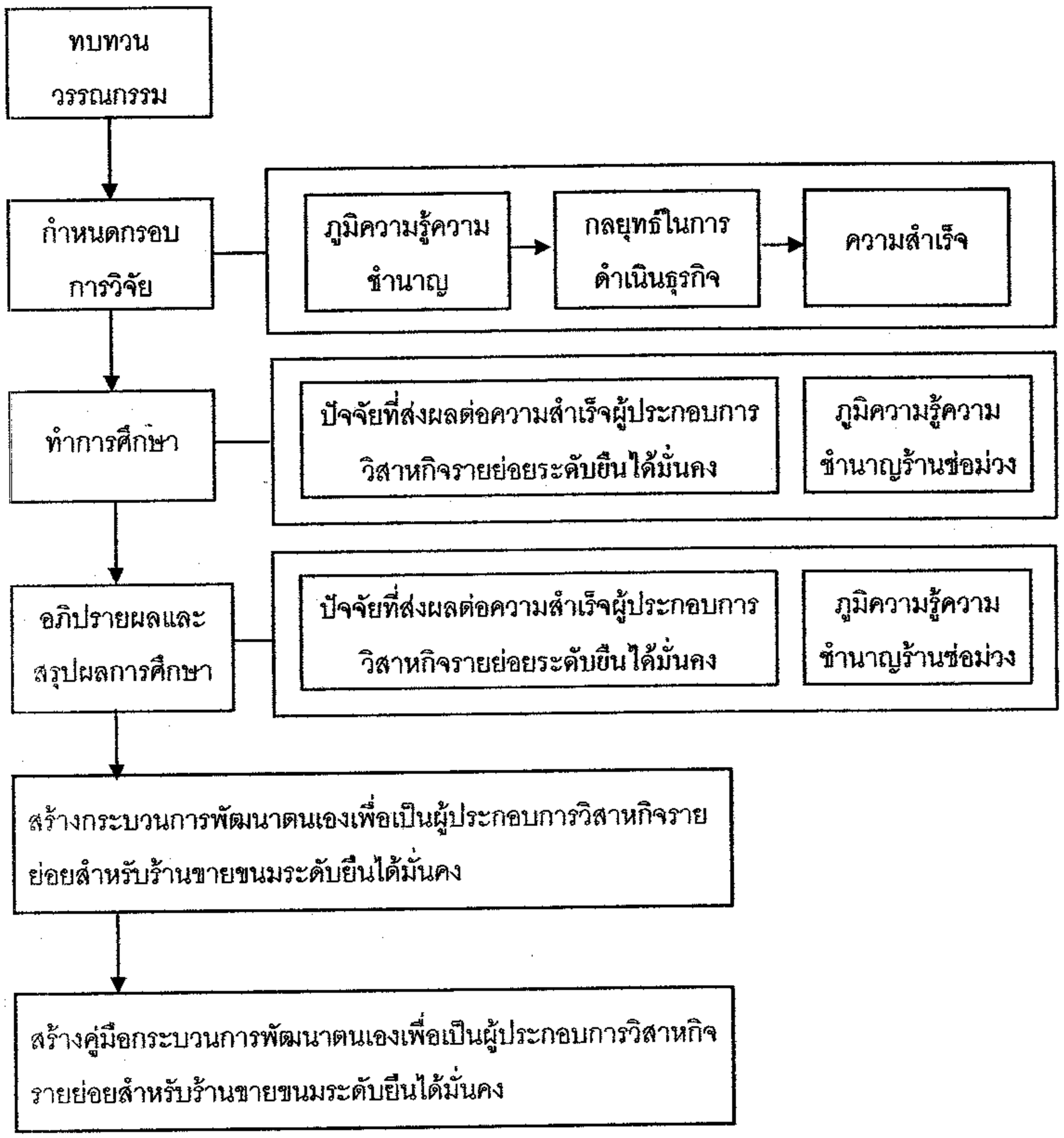
การเลือกร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคงเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้มีเหตุผลดังนี้ เนื่องจากร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจยืนได้มั่นคงเป็นวิสาหกิจรายย่อยประเภทหนึ่งในบรรดาวิสาหกิจรายย่อยประเภทต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันนี้มีผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อยคิดเป็นร้อยละ 50 ของ

ผู้ประกอบการทั่วประเทศ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กองวิชาการและแผน, 2539-2544) ฉะนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยจึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเภททั้งปัจจุบันและอนาคต อย่างไรก็ตามการที่จะเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยที่สามารถทำให้ธุรกิจของตนอยู่ในระดับยืนได้มั่นคงนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนัก ดังนั้นการที่จะทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยสามารถดำเนินกิจการในระดับยืนได้มั่นคงในธุรกิจของตนเองนั้น จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาเรื่อง "กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต" เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยให้มีความสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างยืนได้มั่นคงภายใต้กระแสการแข่งขันที่รุนแรงในวงการธุรกิจปัจจุบันต่อไป

3.2 วิธีการศึกษา

งานวิจัยชิ้นนี้ แม้ว่าจะศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย เพียง 6 ร้าน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยทั้งหมด แต่ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นการทำความเข้าใจผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย เพื่อนำมาใช้ในการตีความตามแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ศึกษา

วิธีการและขั้นตอนในการวิจัยนี้สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 วิธีการและขั้นตอนในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาดังนี้

3.2.1 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมและเรียบเรียงหลักการ แนวคิด กระบวนการหรือวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยจากหนังสือ ตำราวิชาการ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ วารสาร สิ่งพิมพ์เอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัย บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ และการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

3.2.2 กำหนดกรอบการวิจัยโดยใช้รูปแบบตาม "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) รายละเอียดดังภาพที่ 2.1

3.2.3 ศึกษาประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินกิจการร้านขายขนม ณ เสรีมาร์เก็ต ด้วยตนเอง ทางการวิจัยเรียกวิธีวิจัยนี้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Rearch) (Wilson and Streatfield, 2006)

3.2.4 ศึกษาจากการสัมภาษณ์ (Interview) เจ้าของร้าน (ผู้ประกอบการ) ขายขนมที่ดำเนินการอยู่ในระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต จำนวน 5 ร้าน โดยมีคำถามในการสัมภาษณ์และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดของปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ซึ่งผู้ศึกษาได้ตั้งประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ตาม "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ซึ่งครอบคลุมแนวคิดที่ศึกษา คือ

1) ความสำเร็จ (Success)

2) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Action Strategy) ซึ่งประกอบด้วย

   (1) กลยุทธ์ด้านเนื้อหา

   (2) กลยุทธ์ในด้านการดำเนินงาน และ

   (3) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

3) ภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital)

โดยประเด็นคำถามต่าง ๆ สามารถสรุปตามแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สรุปประเด็นคำถามตามแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy"

หัวข้อ	คำถาม	แนวคิด: ความสำเร็จ	กลยุทธ์ด้านเนื้อหา	กลยุทธ์ในด้านการดำเนินงาน	ลักษณะของผู้ประกอบการ	ภูมิความรู้ความชำนาญ
ความเป็นมา	• อายุเท่าไร จบการศึกษาระดับไหน					/
	• ร้านนี้เปิดมานานเท่าไร					/
	• ร้านนี้มีความเป็นมาอย่างไร		/	/		/
	• สาเหตุที่เลือกขายขนมที่นี่		/	/		
	• เปิดกิจการต้องลงทุนเท่าไร		/	/		
เปิดกิจการ	• ก่อนเปิดกิจการ ต้องเตรียมการเรื่องอะไรบ้าง		/	/		/
	• ก่อนขายขนมที่นี่ เคยทำงานอะไรมาก่อน					/
	• ต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง ก่อนที่จะมาขายขนม ต้องใช้ความรู้ความชำนาญอะไรบ้าง		/	/		/
การดำเนินการทั่วไป	• ที่นี่เปิด-ปิดร้านกี่โมง				/	
	• ใน 1 ปีมีวันหยุดบ้างไหม				/	
	• แต่ละวันต้องทำงานอะไรบ้าง ทำงานทุกอย่างเองรึเปล่า		/	/	/	
	• ขายขนมที่นี่ต้องมีคนช่วยงานมากไหม				/	
	• การเดินทางมาขายขนมที่นี่เป็นอย่างไรบ้าง ใช้เวลาประมาณเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายมากไหม		/	/	/	
	• พบทำเลขายของที่นี่ได้อย่างไร		/	/	/	
ทำเล	• ทำเลของร้านคิดว่าเป็นอย่างไรบ้าง ชอบไหม		/	/		
	• การจัดร้านมีเทคนิคอย่างไร		/	/	/	/
สินค้า	• มีขนมกี่ชนิด มีตัวหลัก ๆ กี่ตัว		/	/		
	• ขนมที่ขายรับมา ผลิตเอง หรือมีคนมาส่ง					/
	• คนจัดหาขนมคือใคร				/	/
	• มีวิธีเลือกขนมขายอย่างไร		/	/		/
ลูกค้า	• ลูกค้าที่ซื้อขนมในแต่ละวันเป็นลูกค้าประจำ หรือลูกค้าจร มีลูกค้าประจำประมาณกี่เปอร์เซ็นต์	/				
	• ทำไมลูกค้าจึงซื้อขนมที่ร้าน		/	/		
	• ช่วงไหนขายขนมดี เป็นเพราะอะไร					/
ความสำเร็จ	• ร้านตั้งตัวได้ใช้เวลานานเท่าไร				/	
	• รายได้เป็นอย่างไรบ้าง	/				
	• พบปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขนมไหม และแก้ไขอย่างไร		/	/	/	/
อนาคต	• คาดว่าจะขายขนมตลอดไปไหม		/	/	/	
	• คิดว่าจะขยายร้านสาขาไหม		/	/		
	• ชอบอาชีพนี้ไหมครับ ทำไม				/	

3.2.5 อภิปรายผล สรุปผล ข้อมูลที่ได้

3.2.6 ร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย สำหรับร้านขายขนมระดับยืนได้มั่นคง

3.2.7 ส่งโครงร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย สำหรับร้านขายขนม ระดับยืนได้มั่นคง ให้ผู้เชี่ยวชาญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ท่าน พิจารณา

3.2.8 จัดทำคู่มือกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย สำหรับร้านขายขนม ระดับยืนได้มั่นคง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากศึกษาค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ ตำราวิชาการ บทความจากวารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากประสบการณ์การดำเนินกิจการร้านขายขนมด้วยตนเอง สังเกตการณ์และการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการร้านขายขนมที่ดำเนินการอยู่ในระดับยืนได้มั่นคง โดยแต่ละร้านมีข้อมูลเบื้องต้นดังนี้

ตารางที่ 3.2 ข้อมูลเบื้องต้นร้านซ่อม่วง

หัวข้อ	รายละเอียด
ระยะเวลา	พ.ศ.2545-2546
สินค้า	เป็นขนมไทยชนิดแห้งรับมาขาย และส่วนใหญ่ชนิดสดทำเอง
ที่ตั้ง	ตรงหัวมุมใกล้ประตูทางเข้า-ออกด้านหน้าของตลาด เยื้องกับร้านที่ 1
ใช้เวลามาถึงระดับยืนได้มั่นคง	7 เดือน
อายุ	คุณแม่ 68 ปี น้องสาว 44 ปี และผู้ศึกษา 46 ปี
การศึกษา	คุณแม่จบประถมศึกษาปีที่ 4
	น้องสาวจบปริญญาตรี จิตวิทยา
	ผู้ศึกษาจบปริญญาตรี เกษตรศาสตร์ทั่วไป
ประสบการณ์	คุณแม่ เคยทำอาชีพค้าขาย
	น้องสาว ทำขนมส่ง และขายเองที่บ้าน ทำงานจัดซื้อของ Jusco, Lotus และBig C
	ผู้ศึกษา งานด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์กร และการจัดการ

ตารางที่ 3.3 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการร้านค้าทั้ง 5 ร้าน

หัวข้อ	ร้านที่ 1	ร้านที่ 2	ร้านที่ 3	ร้านที่ 4	ร้านที่ 5
ระยะเวลา	พ.ศ.2540-2548	พ.ศ.2540-2548	พ.ศ.2539-2548	พ.ศ.2544-2548	พ.ศ.2539-2548
สินค้า	เป็นขนมสดส่วนใหญ่รับมาขายประเภทขนมอบ	เป็นขนมสดทำเองประเภทวุ้น	เป็นขนมสดทำเองประเภทขนมไทย	เป็นขนมแห้งนำเข้าจากต่างประเทศรับมาขาย รวมทั้งชาและกาแฟสำเร็จรูป	ส่วนใหญ่เป็นขนมไทยชนิดแห้งและสด
ที่ตั้ง	ตรงหัวมุมใกล้ประตูทางเข้า-ออกด้านหน้าของตลาด	บริเวณทางเดินกลางของตลาดด้านประตูทางเข้า-ออกของที่จอดรถของตลาด	บริเวณทางเดินกลางของตลาดด้านประตูทางเข้า-ออกของที่จอดรถของตลาด	ใกล้กับประตูทางเข้า-ออกด้านหลังตลาดสด	ใกล้กับประตูทางเข้า-ออกด้านหน้าของตลาด
ใช้เวลามาถึงระดับยืนได้มั่นคง	1 เดือน	1 ปี	1 เดือน	1 ปี 6 เดือน	1 เดือน
อายุ	48	40	65	40	40
การศึกษา	ปริญญาตรี นิเทศน์ศาสตร์	ประโยควิชาชีพชั้นสูง การขาย	ปริญญาตรี การพยาบาล	ประโยควิชาชีพชั้นสูง	ประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์	ผู้ช่วยผู้จัดการเจ้าหน้าที่จัดซื้ออาวุโสห้างแม็คโคร์ ห้างบิ๊กซี ห้างเซเว่นอีเลฟเว่น และร้านเซลล์ซีเล็ค	พนักงานบริษัท	พยาบาล เปิดคลินิกเปิดโรงเรียนอนุบาลและทำรับเหมา	พนักงานบริษัทงานบัญชี	ค้าขาย และทำขนม

3.4 ขั้นตอนการดำเนินการ

การศึกษาครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

3.4.1 ติดต่อของความร่วมมือจากเจ้าของกิจการร้านขายขนมที่ดำเนินการอยู่ในระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต เพื่อขออนุญาตทำการศึกษา และเก็บข้อมูลตลอดชี้แจงแนวทางในการศึกษา ดังนี้

3.4.2 นำประเด็นคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม

3.4.3 นัดหมายเจ้าของกิจการร้านขายขนมที่ดำเนินการอยู่ในระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต

3.4.4 เข้าพบและสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ศึกษาตามนัดหมาย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร ประสบการณ์จากการดำเนินกิจการร้านขายขนมของผู้ศึกษาเอง และการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการร้านขายขนมที่ดำเนินการอยู่ ในระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต โดยผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำเสนอข้อมูลในแบบพรรณนาโดยนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เทียบเคียงกับข้อมูลที่ได้มาจากประสบการณ์การดำเนินกิจการด้วยตนเอง และการสัมภาษณ์ ฉะนั้นจึงวิเคราะห์และสรุปตามประเด็นคำถามและคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.5.2 สรุปและนำเสนอเพื่อรายงานผลที่ได้จากการศึกษา เพื่อพิจารณาจัดทำแนวทางและแผนงานการจัดการกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาในบทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้จะนำเสนอกรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต ซึ่งประกอบด้วยร้านซ่อม่วงซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการด้วยตัวเอง และร้านค้าอื่น ๆ จำนวน 5 ร้าน เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง โดยจะนำเสนอเนื้อหาตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับห้างเสรีเซ็นเตอร์

ส่วนที่ 2 รายงานผลการศึกษาผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการการดำเนินกิจการด้วยตนเอง และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าขนม จำนวน 5 ร้าน

ส่วนที่ 3 สรุปผลการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับห้างเสรีมาร์เก็ต

ห้างเสรีเซ็นเตอร์ตั้งอยู่ริมถนนศรีนครินทร์ แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร ก่อตั้งประมาณปี พ.ศ. 2538 เป็นห้างสรรพสินค้า ที่ประกอบธุรกิจการขายสินค้าทั้งเครื่องอุปโภคและบริโภค ทั้งที่เป็นพื้นที่ห้างฯ ดำเนินการเอง และจัดสรรพื้นที่ให้ผู้ประกอบการจากภายนอกมาเช่า โดยเฉพาะชั้นใต้ดินของห้างฯ ได้จัดเป็นโซนศูนย์อาหารและตลาดสดติดแอร์ ทางห้างฯ ได้จัดสรรพื้นที่แบ่งเป็นล็อค ๆ ซึ่งเรียกว่า บูธ ซึ่งตามบูธต่าง ๆ จะประกอบด้วยร้านค้าที่ประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ เช่น ร้านขายดอกไม้ ร้านขายอาหาร ร้านขายกาแฟ และร้านขายขนมประเภทต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินธุรกิจ ณ เสรีมาร์เก็ต ซึ่งตั้งอยู่ในห้างเสรีเซ็นเตอร์

4.2 รายงานผลการศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง

การรายงานผลการศึกษาผู้ประกอบวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการการดำเนินกิจการด้วยตนเอง และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าขนม จำนวน 5 ร้าน โดยมีร้านค้าดังนี้

4.2.1 ร้านซ่อม่วง

4.2.2 ร้านค้าลำดับที่ 1

4.2.3 ร้านค้าลำดับที่ 2

4.2.4 ร้านค้าลำดับที่ 3

4.2.5 ร้านค้าลำดับที่ 4

4.2.6 ร้านค้าลำดับที่ 5

โดยรายละเอียดของร้านค้าแต่ละร้านมีดังนี้

4.2.1 ร้านซ่อม่วง

จากการที่ผู้ศึกษาได้เปิดกิจการร้านซ่อม่วง เพื่อได้รับประสบการณ์การดำเนินกิจการด้วยตนเอง โดยรายละเอียดของการดำเนินกิจการร้านซ่อม่วงสามารถแบ่งเป็น หัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1.1 ความเป็นมา

4.2.1.2 ช่วงเตรียมการ

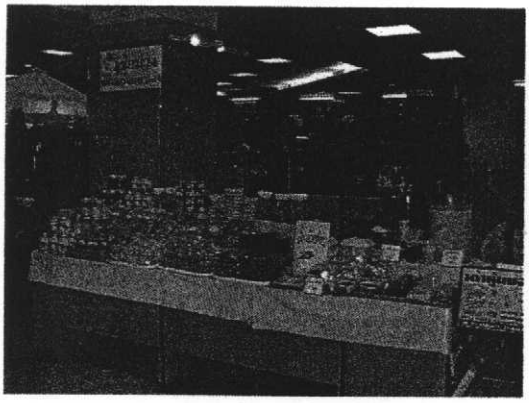
4.2.1.3 ช่วงเดือนที่ 1 ถึง เดือนที่ 6

4.2.1.4 ช่วงยืนได้มั่นคง

4.2.1.5 สรุปกิจกรรมของร้านซ่อม่วง ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

โดยแต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 ความเป็นมา



ภาพที่ 4.1 ร้านขนมซ่อม่วง

ร้านซ่อม่วง เริ่มกิจการเมื่อปี พ.ศ. 2545 โดยเริ่มต้นจากสมาชิกในครอบครัว คือ คุณแม่ น้องสาวและผู้ศึกษา ซึ่งมีประสบการณ์โดยสังเขปดังนี้

คุณแม่ เคยทำอาชีพค้าขาย สินค้าที่ค้าขายส่วนใหญ่คือ เสื้อผ้าและขนม

น้องสาว จบปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำขนมส่ง ตั้งแต่เรียนมัธยมจนเข้าทำงานในองค์การ ทำงานด้านจัดซื้อที่ห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ เช่น Jusco, Lotus และBig C ทำหน้าที่จัดซื้อและวางรูปแบบการจัดเรียงสินค้า ระยะเวลาการทำงาน 10 ปี

ผู้ศึกษาเรียนจบปริญญาตรี การทำงานส่วนใหญ่เน้นงานด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์กร และการจัดการ ในหลายธุรกิจ รวมระยะเวลาการทำงานประมาณ 15 ปี

ร้านซ่อม่วง เกิดขึ้นจากน้องสาวของผู้ศึกษาลาออกจากงานประจำ เพราะเบื่อระบบการทำงานของบริษัท โดยผู้ศึกษาและน้องสาวต้องการมีธุรกิจเป็นของตัวเอง จึงปรึกษากันว่าจะเปิดร้านขายขนม เพราะน้องสาวมีความชอบ และมีความสามารถในการทำขนม โดยมีประสบการณ์การทำขนมมาตั้งแต่เรียนชั้นมัธยมจนจบมหาวิทยาลัย เคยทำขนมขายหน้าบ้านและทำขนมส่งตามร้าน หลังจากน้องสาวทำงานประจำก็หยุดทำขนมไป กลับมาทำขนมอีกครั้งเพื่อทำขนมแจกเป็นของขวัญช่วงเทศกาล เพื่อน ๆ พี่ ๆ หลายคนบอกว่า ทำขนมได้หลากหลายทั้งขนมไทย ขนมอบ (เค้ก คุกกี้ ขนมปัง) ขนมจีบ ซาลาเปา หม่านโถว และกุ้ยช่าย เป็นต้น น่าจะเปิดร้านขายขนม

4.2.1.2 ช่วงเตรียมการ

เมื่อปรึกษากันแล้ว คิดกันว่าจะเปิดร้านที่ไหน ช่วงที่น้องสาวทำงานประจำอยู่ไปรับประทานอาหารกลางวันกับเพื่อนที่ตลาดเสรีมาร์เก็ตบ่อย ๆ และคุ้นเคยกับเสรีเซ็นเตอร์เนื่องจากใกล้บ้านและที่ทำงาน ช่วงนั้นเสรีมาร์เก็ตมีการปรับปรุงพื้นที่ จึงเห็นว่าทำเลที่ปากทางเข้าตลาด ตรงข้ามร้านขนมของราชภัฏยังว่างอยู่ จึงไปสอบถามเจ้าหน้าที่ของตลาด เกี่ยวกับรายละเอียดค่าใช้จ่าย หลังจากนั้นผู้ศึกษาจึงให้น้องสาวไปสำรวจจำนวนและกลุ่มลูกค้า โดยสอบถามร้านค้าในตลาด และสำรวจว่าสินค้าอะไรที่จะขายได้ งานนี้ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 สัปดาห์ เมื่อเห็นว่าน่าจะเป็นไปได้ ผู้ศึกษาและน้องสาวจึงทำสัญญากับตลาดเป็นเวลา 1 ปี โดยมีค่าใช้จ่ายประมาณ 51,500 บาท (ค่าล่วงหน้า 2 เดือน 12,000 บาท รวม 24,000 บาท ค่าแป๊ะเจี๊ย 15,000 บาท ค่ามิเตอร์ไฟฟ้า 6,500 บาท ค่าเช่า 1 เดือน 6,000 บาท) เมื่อทำสัญญาเสร็จแล้วจึงลงทุนแต่งร้าน และอุปกรณ์ ประมาณ 10,000 บาท การตกแต่งร้านเน้นเรื่องค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด

เมื่อดำเนินการเรื่องสถานที่เรียบร้อยแล้ว จึงปรึกษากันว่าจะขายขนมที่ทำเองทั้งหมด คือ ซาลาเปาหน้าแตก และขนมเปี๊ยะชาววัง เพราะเห็นว่าที่ตลาดยังไม่มีสินค้าประเภทนี้ และคิดว่าช่วงกลางวันลูกค้าส่วนใหญ่น่าจะเป็นพนักงานบริษัทคงซื้อกลับบ้าน ช่วงเย็นจะมีแม่บ้านมาจ่ายกับข้าว เมื่อตัดสินใจเรื่องสินค้าแล้วจึงคิดว่าใครจะเป็นคนขาย ซึ่งครั้งแรกน้องสาวบอกว่าจะจ้างพนักงานขายวันละ 200 บาท แต่คุณแม่ เห็นว่าจะเป็นการสิ้นเปลืองจึงจะช่วยขายให้ก่อน ส่วนผู้ศึกษาเป็นผู้ขนส่งขนมไปส่งที่ร้าน เมื่อองค์ประกอบต่าง ๆ เรียบร้อย คือ น้องสาวรับหน้าที่ทำขนม คุณแม่รับหน้าที่คนขาย ส่วนผู้ศึกษารับหน้าที่ผู้ลงทุน ผู้ขนส่งและจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบ จึงทำให้ร้านขนมสามารถเปิดกิจการได้

4.2.1.3 ช่วงเดือนที่ 1 ถึง เดือนที่ 6

เป็นช่วงที่เรากังวลมากเพราะไม่ทราบว่าร้านจะเป็นอย่างไร ถ้ามีปัญหาจะแก้ไขอย่างไร แต่ทุกคนคิดว่าต้องสำเร็จ และมีรายได้เลี้ยงตัวเอง ถ้ามีปัญหาก็ต้องแก้ไขกันไป เหตุการณ์ครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ว่าความกล้าเสี่ยงเป็นอย่างไร

กันยายน 2545: 15 กันยายน คือวันแรกที่เปิดกิจการ สินค้าที่ขายคือ ซาลาเปาหน้าแตก (ไส้หมูสับ หมูแดง ครีม ถั่วดำและกาแฟ) และขนมเปี๊ยะชาววัง ตามที่วางแผนไว้ ผู้ศึกษากับคุณแม่นำขนมไปขายที่ตลาด โดยออกจากบ้านประมาณ 7.00 น. ถึงร้านประมาณ 8.00 น. เพราะผู้ศึกษาต้องไปเรียนที่ นิด้าประมาณ 9.00 น. ส่วนตลาดเปิดประมาณ 9.00 น. วันแรกขายได้ประมาณ 860 บาท ซึ่งถือว่าขาดทุน เพราะยอดขายช่วงแรกควรขายได้อย่างต่ำวันละประมาณ

1,500 บาท จึงจะคุ้มทุน ซาลาเปาขายอยู่ประมาณ อาทิตย์กว่าก็หยุดขาย เพราะขายได้ช้า และต้องอุ่นซาลาเปาอยู่ตลอดเวลา หลังจากนั้นน้องสาวจึงทำขนมเพิ่ม เช่น ข้าวตู บ้าบิ่น พายสับปะรด พายบลูเบอรี่ พายสับปะรด แยมโรล รวมทั้งซื้อขนมจากสะพานหันมาเพิ่ม เช่น คุกกี้ แฟนซี พายกรอบ ขาไก่เนย ขาไก่งา ทองม้วนบ้านไร่ และข้าวแต๋น เป็นต้น เพื่อให้ดูว่าหน้าร้านมีขนมที่หลากหลายมากขึ้น

ในเดือนแรกบทเรียนที่น่าสนใจ คือ ขนมเปี๊ยะ และพายสับปะรด ช่วงอาทิตย์ที่ 2 ขายดีมาก เราจึงทำเพิ่มมากขึ้นเป็น 2-3 เท่า เมื่อวางขายจริงกลับขายได้น้อย แต่ต้องถือว่าโชคดี เพราะทำให้ร้านไม่เสียชื่อมากนัก เนื่องจากไส้ขนมเปี๊ยะชุดนั้นไม่ได้คุณภาพ สาเหตุมาจากเราต้องการทำขนมเปี๊ยะจำนวนมาก น้องสาวจึงต้องไปจ้างคนอื่นกวนไส้ทำให้ได้ไส้ที่ไม่เนียน เราจึงเก็บขนมชุดนั้นกลับมา และเมื่อไปแจกให้เพื่อน เพื่อนยังบอกว่าอร่อยดี ทำให้เราทราบว่าทางร้านให้ความสนใจเรื่องคุณภาพสินค้ามาก

จากเหตุการณ์ครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจ เรื่องการวางแผนการผลิตและการประมาณการขายของสินค้าแต่ละชนิดควรมีวิธีการอย่างไร ผู้ศึกษาสามารถคาดการณ์ได้ว่าควรจะทำขนมเปี๊ยะและพายสับปะรดวันไหนและจำนวนเท่าไร เพราะขนมเปี๊ยะของเราไม่ใส่สารกันบูดจึงมีอายุเพียง 2-3 วัน ส่วนพายสับปะรดมีอายุหลายวัน

จากการวิเคราะห์ของผู้ศึกษากรณีขนมเปี๊ยะและพายสับปะรดที่ขายไม่ดี เป็นเพราะ จำนวนลูกค้าประจำของร้านที่หมุนเวียนมาซื้อสินค้ายังไม่พอ ทำให้การเคลื่อนไหวของขนมช้า ถ้าจะทำขายก็ควรทำขายในวันที่มีลูกค้าจำนวนมาก คือวันเสาร์และอาทิตย์ หลังจากนั้นขนมเปี๊ยะและปุยฝ้าย (ปุยฝ้ายมีอายุประมาณ 2-3 วัน ถ้าเก็บในตู้เย็นสามารถอยู่เป็นอาทิตย์ ซึ่งสูตรปุยฝ้ายของทางร้านเก็บในตู้เย็นขนมก็ไม่แห้งแข็ง) จะทำขายเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ ส่วนพายสับปะรด และบ้าบิ่นเป็นขนมที่เก็บได้นานกว่าขนมเปี๊ยะ จึงผลิตขายเมื่อสินค้าใกล้หมด แต่เนื่องจากขั้นตอนการทำพายสับปะรด บ้าบิ่น และขนมเปี๊ยะ มีขั้นตอนมาก โดยเฉพาะบ้าบิ่นการหาซื้อวัตถุดิบยุ่งยากมาก จึงต้องหยุดทำบ้าบิ่นในเวลาต่อมา

นอกจากนี้การเลือกสินค้ามาขายที่ร้านเป็นเรื่องยาก เพราะเราไม่แน่ใจว่าสินค้าที่นำมาขายจะขายได้ดีรึเปล่า ดังนั้นจึงต้องเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยง เราจึงซื้อจำนวนน้อยเพื่อลองขาย ถ้าขายดีก็เพิ่มจำนวนมากขึ้น แล้วทำไมทางร้านสำรวจร้านขนมอื่น ๆ ว่าขนมที่ขายดีคือขนมอะไร เราก็ซื้อสินค้านั้นมาขาย แต่เราเห็นว่าถ้าเราขายสินค้าที่ร้านอื่นขายดีอยู่แล้ว เราอาจจะมีปัญหากับร้านค้าอื่น จึงไม่ขายสินค้าที่ซ้ำกับร้านอื่น และเป็นเงื่อนไขของเจ้าของพื้นที่ที่ไม่ให้ร้านค้าขายสินค้าชนิดเดียวกัน

ตุลาคม 2545: มีการเพิ่มสินค้าใหม่ เช่น กล้วยเล็บมือนาง (โดยซื้อจากกลุ่มเกษตรกรของชุมพรที่มาจัดงานที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) ทองม้วนหวาน-เค็ม ขนมปังซีสไส้สับปะรด ฝอยทอง นอกจากนี้ยังทำขนมเช่น แยมโรล (กาแฟ ใบเตยและวนิลา) ขนมปังเนยสด หมูหยอง มะพร้าวแก้วเสริม พอมีลูกค้ามาถามหามะม่วง จึงไปซื้อมะม่วงเค็ม มะม่วงหยี และลูกหยีมาบรรจุขาย แต่ขายไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้เริ่มมีคนเอาข้าวโพดคลุกมาฝากขาย

ช่วงนี้กินเจ จึงหาขนมเจมาขาย จึงซื้อกะยาสารทจากอยุธยา (มีคนแนะนำว่าอร่อย) ไปดอนหวายซื้อขนมจากดอนหวายมาขาย เช่น ขนมงาดำ งาขาว เป็นต้น แต่ยอดขายยังไม่ดีขึ้น

เดือนนี้ดูได้เห็นว่ายอดขายที่เพิ่มน่าจะมาจากการขายสินค้าที่ตรงตามเทศกาลและการหาสินค้าใหม่ ๆ มาเพิ่ม โดยพยายามตอบสนองลูกค้า แต่ก็ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีปริมาณลูกค้าที่มากพอที่จะนำสินค้านั้นมาขายหรือไม่

พฤศจิกายน 2545: ทางร้านยังพยายามหาสินค้าใหม่มาขายเสมอ แต่ก็ยังไม่มีสินค้าชนิดไหนโดดเด่น สินค้าชนิดไหนขายไม่ดีก็หยุดขาย สินค้าชนิดไหนยังขายได้ก็ขายไปก่อน และเดือนนี้มีผู้นำกุยช่ายธัญญบุรีมาฝากขาย เงื่อนไขการฝากขายก็ดีคือถ้าขายเหลือก็รับคืน ช่วงแรกพอขายได้ แต่หลังจากนั้นสินค้าตัวนี้เป็นสินค้าที่ขายดีมากของร้าน ยอดขายเดือนนี้ดีขึ้นแต่ยังไม่น่าพอใจ เพราะรายรับที่ได้ยังไม่สามารถแบ่งออกเป็นเงินสะสมได้

เดือนนี้เรียนรู้ว่าทำเลที่ดี ไม่เพียงแต่ลูกค้าจะเห็นร้านได้ง่ายแล้ว ผู้ส่งสินค้าก็สนใจร้านของเราด้วย และมักจะตัดสินใจที่จะฝากสินค้าให้เราขายก่อนร้านอื่น เมื่อเราได้สินค้าที่ดี เช่น กุ้ยช่ายธัญญบุรี ยอดขายก็ดีตามไปด้วย แต่สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ กำไรจากสินค้าตัวนั้นดีหรือไม่ เหตุการณ์นี้ทำให้เกิดความคิดที่ว่าเราจะมีวิธีการอย่างไรในการเลือกสินค้าที่เหมาะสมกับตลาดมาขาย แต่เราก็ตอบไม่ได้ว่าเราจะใช้วิธีอะไรในการเลือกสินค้าที่จะมาขาย

ธันวาคม 2545: มีผู้นำทองม้วนโบราณมาฝากขายและขายดี เดือนนี้ยอดขายยังไม่แตกต่างจากเดือนที่แล้วมากนัก ทางร้านจึงทำขนมที่เป็นของขวัญปีใหม่ เช่น คุ้กกี้ต่าง ๆ ขนมปังธัญญพืช (สินค้าตัวนี้คิดสูตรเอง และลูกค้าพอใจ) และบรรจุพายสับปะรด ปุยฝ้าย และขนมเปี๊ยะใส่กล่อง พร้อมทั้งหาสินค้าใหม่มาเพิ่มโดยเน้นสินค้าของขวัญ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีรูปแบบการบรรจุที่สวย กลุ่มขนมที่นำมาขายคือ ข้าวตัง เช่น ข้าวตังเนย ข้าวตังข้าวกล้อง และข้าวตังชาเขียว เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มขนมที่ลูกค้านิยมบริโภคด้วย

เดือนนี้เริ่มเข้าใจตลาดมากขึ้น พบว่าลูกค้าชอบสินค้าด้านสุขภาพ และเรียนรู้การนำสินค้าเดิม ๆ มาบรรจุในวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับสินค้า ตลาดและเทศกาล การจัดเรียง

สินค้าและตกแต่งร้านตามเทศกาลก็เป็นปัจจัยที่ชักจูงลูกค้าได้ดี และกุยช่ายมีการออกข่าวทางหนังสือพิมพ์จึงทำให้มีลูกค้ามาซื้อเพิ่มขึ้น

มกราคม 2546: ยอดขายดีขึ้นสินค้าต่าง ๆ ที่ขายก็เริ่มอยู่ตัว มีสินค้าที่ขายหลายชนิดขายได้สม่ำเสมอ กุยช่ายมีลูกค้าประจำมากขึ้น การหาสินค้าใหม่ ๆ ลดลง สามารถระบุสินค้าที่ผลิตเองว่าจะผลิตสินค้าชนิดไหนและเมื่อไร พร้อมกันนี้มีผู้นำเฉาก๊วยโบราณจากโคราชมาฝากขายถ้วยละ 20 บาท ขายหมดเกือบทุกวัน

เดือนนี้ถึงแม้ยอดขายเพิ่มขึ้นประมาณ 30เปอร์เซ็นต์ และพบว่าลูกค้ามาซื้อกุยช่ายมากขึ้นส่งผลต่อสินค้าตัวอื่น ๆ รูปแบบการบรรจุเฉาก๊วยโบราณที่สะดวกในการรับประทานได้ทันที คือ เฉาก๊วยโบราณใส่ในถ้วยพลาสติก พร้อมน้ำตาลใส่ซองและช้อนพลาสติก เป็นสิ่งที่ลูกค้าชอบมาก ต่อมาสินค้าตัวนี้กลายเป็นสินค้าหลักของร้าน

กุมภาพันธ์ 2546: ยอดขายสูงกว่าเดือนก่อนถึง 2 เท่า เพราะมีเทศกาลตรุษจีน น้องสาวทำปุยฝ้ายและขนมเข่งขาย ปัจจัยที่ทำให้ปุยฝ้ายขายดีเพราะเราทำปุยฝ้ายถ้วยเล็กให้ลูกค้าชิม ลูกค้าประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ เมื่อชิมแล้วมักจะซื้อ บรรจุภัณฑ์สำหรับใส่สินค้าส่งผลให้ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมากขึ้น เช่น ใช้กล่องสีแดงบรรจุปุยฝ้าย 9 ชิ้น เป็นต้น

เดือนนี้ยอดขายเพิ่มขึ้น 2 เท่า ลูกค้าที่ซื้อสินค้าช่วงตรุษจีนมีหลายรายที่พอใจรสชาติขนมที่ร้าน และกลับมาลองชิมสินค้าตัวอื่น ทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

และเดือนนี้ทางร้านสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส คือ เราขายเฉาก๊วยโบราณอยู่ 2 เดือน ผู้ส่งเฉาก๊วยบอกว่าส่งไม่ไหวเพราะต้องรับเฉาก๊วยมาจากโคราชครั้งละ 200-500 ถ้วยเพื่อกระจายตามที่ต่าง ๆ เอามาส่งให้ที่ร้านครั้งละ 50 ถ้วย ส่วนใหญ่ไม่พอขาย แต่จุดอื่นขายไม่ดี ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย คุณแม่เห็นว่าเฉาก๊วยเป็นสินค้าที่มียอดขายประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเลิกขายจะกระทบยอดขาย เราจึงปรึกษากันว่าจะผลิตเอง และผู้ศึกษาพบงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เกี่ยวกับเฉาก๊วยทางอินเตอร์เน็ต จึงไปขอเอกสารจากเพื่อน เพื่อนแนะนำให้ไปขอสูตรเฉาก๊วยที่สถาบันอาหาร หลังจากได้สูตรมาแล้วเราทดลองทำประมาณ 3-4 ครั้ง จึงทำสำเร็จ และก็ออกขายได้ ซึ่งปัญหาช่วงเริ่มต้นคือ ซื้อเฉาก๊วยที่ไม่ได้คุณภาพคือได้เฉาก๊วยที่ไม่ค่อยมีเจลเฉาก๊วย หลังจากที่เราทำมาระยะหนึ่งเราพบว่าการเลือกซื้อเฉาก๊วยเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อคุณภาพของเฉาก๊วยที่ผลิต

หลังจากทางร้านผลิตเฉาก๊วยถ้วยออกขาย และผลิตเฉาก๊วยใหม่ทุกวัน บางวันขายไม่หมดรวมกันหลายวันจึงมีเฉาก๊วยหลายถ้วย จึงคิดสูตรทำเฉาก๊วยน้ำ และทำให้ลูกค้า

ทดลองชิมเพื่อขอความคิดเห็นจากลูกค้า จนได้รสชาติที่ลูกค้าพอใจ ซึ่งเฉาก๊วยน้ำขายดีมาตลอด หลังจากนั้นเราเก็บสูตรการทำเฉาก๊วยน้ำไว้

เดือนนี้ได้ความรู้ใหม่คือ การขายสินค้าช่วงเทศกาลใหญ่ เช่น ตรุษจีน จะเป็นการประชาสัมพันธ์ร้าน และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการนำสินค้าที่ขายไม่หมดมาแปรรูปเป็นการเพิ่มกำไรได้อีกวิธีหนึ่งเช่น การทำน้ำเฉาก๊วย

4.2.1.4 ช่วงยืนได้มั่นคง

มีนาคม 2546: ยอดขายดีเหมือนเดือนก่อน และเริ่มเห็นว่าลูกค้าที่มาซื้อสินค้ากว่า 70เปอร์เซ็นต์ เป็นลูกค้าประจำ ทำให้สินค้าต่าง ๆ ขายได้สม่ำเสมอ อีกทั้งไร่วัชมลนำท็อฟฟี่มะขาม และข้าวแต๋นน้ำแตงโมมาฝากขาย ซึ่งขายดีจนต้องไปรับสินค้าเอง ส่วนน้องสาวก็ทำขนมที่มีขั้นตอนการทำไม่ยากนักเช่น ข้าวต้มจิ้มข้าวเหนียวดำ ถั่วแปบชลบุรี เป็นต้น

เดือนต่อ ๆ มายอดขายเริ่มคงที่ทางร้านมีรายได้เพียงพอในการหมุนเวียนซื้อสินค้าและวัตถุดิบ กำไรบางส่วนสามารถเก็บสะสมได้ และจากการผลิตเฉาก๊วยโบราณขายทำให้ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ว่า การเลือกสินค้าที่จะผลิตเองต่อไป ต้องเป็นสินค้าที่มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากและสามารถผลิตได้ปริมาณมาก ๆ ถึงแม้จะทราบว่าสินค้าที่ควรผลิตเองควรเป็นอย่างไร แต่ผู้ศึกษาก็ไม่ทราบว่าจะใช้วิธีการอะไรในการคัดเลือกสินค้าที่ขายดี

ในที่สุดผู้ศึกษาได้ทราบวิธีการคัดเลือกสินค้าใหม่ โดยครั้งนั้นมีการจัดเทศกาลอาหารและขนม ที่ห้างเสรีฯ ซึ่งจัดประมาณ 2 อาทิตย์ เราพบว่า ลอดช่องสิงคโปร์ เป็นสินค้าที่ขายดีมากและไม่มีร้านค้าประจำในตลาดขายสินค้าตัวนี้ เมื่อเทศกาลเลิก เราจึงผลิตลอดช่องสิงคโปร์ขาย และกลายเป็นสินค้าหลักของร้านอีกชนิดหนึ่ง ประสบการณ์ครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบแนวทางการคัดเลือกสินค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือการสำรวจเพื่อคัดเลือกสินค้าขายดีในช่วงเทศกาลอาหารและขนมที่จัดในตลาดติดแอร์หรือห้างสรรพสินค้า

นอกจากสินค้าที่กล่าวมา เมี่ยงก๋วยเตี๋ยวเป็นสินค้าที่ผลิตเองและขายดี ขณะเดียวกันผู้ผลิตกุ้ยช่ายธัญญบุรีเลิกกิจการ น้องสาวจึงผลิตเอง และมีผู้ส่งเต้าฮวยนมสดมาฝากขาย ซึ่งขายดีเพราะเจ้าของสินค้านี้ได้ออกรายการโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์

เมื่อร้านมียอดขายที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้แล้ว ผู้ศึกษาและน้องสาวมีช่องทางหารายได้เพิ่มขึ้น โดยเพื่อนของผู้ศึกษาเรียกให้ไปทำงานที่ปรึกษา ส่วนน้องสาวมีบริษัทเรียกตัวไปทำงานโดยเสนอรายได้ที่สูงมาก เราปรึกษากันแล้วเห็นว่าร้านซ่อม่วงอยู่ตัวแล้ว ถ้าเราทำงานนี้จะทำให้ทางบ้านมีรายได้เพิ่มมากขึ้น เมื่อผู้ศึกษาเริ่มทำงานที่ปรึกษาทำให้บางวันไม่สามารถไปส่งขนมได้ จึงทำให้การขนส่งสินค้า ช่วงแรกยุ่งยากมาก แต่เราแก้ปัญหาโดยใช้บริการแท็กซี่ใน

หมู่บ้าน ใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือนกว่าการขนส่งจึงราบรื่น เพราะคุณแม่พบแท็กซี่ที่มีความรับผิดชอบและทำหน้าที่ขนส่งสินค้าแทนผู้ศึกษาได้ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มขึ้นประมาณเดือนละเจ็ดพันกว่าบาท อย่างไรก็ตามรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ไม่มีผลต่อรายได้ของครอบครัวมากนัก เพราะผู้ศึกษาและน้องสาวมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการทำงานของตัวเอง

ก่อนที่ผู้ศึกษาและน้องสาวไปทำงาน เราได้สอนให้คุณน้ามาช่วยทำขนมเฉพาะสินค้าหลักที่ทำเอง คือ ลอดช่องสิงค์โปร์ เฉาก๊วย เมี่ยงก๋วยเตี๋ยว และบรรจุสินค้าใส่ถุง คือข้าวแต๋นเล็ก ขาไก่ และขนมผิง วันเสาร์-อาทิตย์น้องสาวมาช่วยทำขนม และผู้ศึกษาจะไปซื้อสินค้าเข้าร้าน คือ ทองม้วนโบราณ กระยาสารท ข้าวตังเนยสด คุ้กกี้แฟนซี ส่วนสินค้าฝากขายหลักก็คือ เต้าฮวยนมสด ท็อฟฟี่มะขาม และข้าวแต๋นน้ำแตงโม ไม่เป็นปัญหาเพราะเจ้าของสินค้ามาส่งให้ ช่วงตรุษจีนและสาร์ทจีน ก็จะทำขนมปุยฝ้ายขาย ทางร้านขายสินค้าต่าง ๆ ข้างต้น จนกระทั่งร้านหยุดกิจการเมื่อเดือน สิงหาคม 2547 เนื่องจาก ตลาดเสรีมาร์เก็ต จัดผังร้านค้าใหม่ โดยย้ายร้านไปอยู่ท้ายตลาด แล้วก็ขึ้นค่าเช่า เราจึงคิดว่าสมควรหยุดพักกิจการก่อนเพราะให้คุณแม่พักผ่อน

ปัจจุบันถึงแม้ร้านช่อม่วงจะหยุดกิจการ แต่ผู้ศึกษาและน้องสาวก็ได้เปิดธุรกิจของตัวเอง โดยน้องสาวเปิดร้านขายเสื้อผ้าซึ่งยังเป็นวิสาหกิจรายย่อย ผู้ศึกษาเปิดกิจการจำหน่ายและติดตั้งพื้นไม้ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม โดยกิจการที่เราทั้งสองได้ดำเนินการอยู่ขณะนี้ ถือได้ว่าเป็นผลมาจากการดำเนินกิจการร้านขนมช่อม่วงนั่นเอง

4.2.1.5 สรุปกิจกรรมของร้านช่อม่วง ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

จากการดำเนินกิจการร้านช่อม่วง สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปกิจกรรมของร้านซ่อม่วง ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ		
เนื้อหาของกลยุทธ์		ทำเล คุณภาพสินค้า สินค้าใหม่ ความหลากหลายของสินค้า
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	ไม่พบ
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	"ผู้ศึกษาจึงให้น้องสาวลองไปสังเกตจำนวนและกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งสอบถามร้านค้าในตลาดว่าค้าขายเป็นอย่างไร พร้อมทั้งหาว่าสินค้าอะไรที่จะขายได้ โดยการดำเนินการนี้ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ เมื่อเห็นว่าน่าจะเป็นไปได้" และ "เมื่อดำเนินการเรื่องสถานที่เรียบร้อยแล้ว เราปรึกษากันว่าจะขายสินค้าอะไร น้องสาวจึงเสนอให้ขายขนมที่ทำเองทั้งหมด คือ ชาลาเปาหน้าแตก และขนมเปี๊ยะชาววัง เพราะเห็นว่าที่ตลาดยังไม่มีสินค้าประเภทนี้"
	• การแสวงหาโอกาส	ไม่พบ
	• การตั้งรับ	ไม่พบ
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"...ขายเฉาก๊วยโบราณขายอยู่ 2 เดือน คนส่งบอกว่ามาส่งให้ไม่ไหว ไม่คุ้มค่ารถ คุณแม่ก็เห็นว่าลูกค้าเริ่มติดแล้วอยู่ ๆ จะเลิกก็เสียดาย เราจึงปรึกษากัน ผู้ศึกษาก็เริ่มหาข้อมูลเกี่ยวกับเฉาก๊วยทางอินเตอร์เน็ต และพบงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงไปขอเอกสารจากเพื่อน เพื่อนก็แนะนำให้ไปขอสูตรที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พอได้สูตรมาเรามาลองทำดู 3-4 ครั้ง เราก็ทำสำเร็จ และก็ออกขายได้
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	"หลังจากทางร้านทำเฉาก๊วยถ้วยขาย โดยเราจะทำเฉาก๊วยใหม่ขายทุกวัน ทำให้บางวันที่ขายไม่หมดจึงเหลือเฉาก๊วยหลายวันเข้าก็มีหลายถ้วย จึงคิดสูตรทำเฉาก๊วยน้ำขายและก็ขายดีมาตลอด"
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	"นอกจากนี้การเลือกสินค้ามาขายที่ร้านเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเช่นกัน เพราะตอนที่เราซื้อขนมมาขายเราไม่แน่ใจว่าสินค้าที่นำมาขายจะขายได้ดีรึเปล่า ดังนั้นจึงต้องเสี่ยงแต่เราไม่ต้องการเสี่ยงมาก เราจึงซื้อมาจำนวนน้อยเพื่อลองขายก่อน และถ้าขายดีก็เพิ่มจำนวนขึ้น"
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	ไม่พบ
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไม่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	"...แค่เดือนแรกผู้ศึกษาก็ได้เรียนรู้บทเรียนในเรื่องของการประมาณการขาย การวางแผนการผลิตขนม คุณภาพของขนม และความยุ่งยากของขนมแต่ละชนิด (เช่น บ้าบิ่น) จากการวิเคราะห์ของผู้ศึกษาเกี่ยวกับกรณีขนมเปี๊ยะและพายสับปะรด คือ จำนวนลูกค้าประจำของร้านที่จะมาเวียนซื้อสินค้ายังมีจำนวนไม่มากพอ ทำให้การเคลื่อนไหวของขนมช้า ถ้าจะทำขายก็ควรทำขายในวันที่มีลูกค้ามากคือวันเสาร์และอาทิตย์..."
	• ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"...จึงคิดสูตรทำเฉาก๊วยน้ำขาย โดยมีการทำชิมให้ลูกค้าทดลองเพื่อของความคิดเห็นจากลูกค้า จนได้รสชาติที่ลูกค้าพอใจ เราก็เก็บสูตรนั้นไว้ ซึ่งทำให้เฉาก๊วยน้ำขายดีมาตลอด"
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ประถมศึกษา และปริญญาตรี
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	"การทำงานส่วนใหญ่เน้นงานด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาองค์กร และการจัดการ ในหลายธุรกิจ โดยธุรกิจสุดท้ายทำงานกับบริษัทอาหารข้ามชาติ"
	• ความชำนาญในอาชีพ	"คุณแม่ เคยทำอาชีพค้าขายมาตลอด สินค้าที่ค้าขายส่วนใหญ่คือเสื้อผ้าและขนม ทั้งผลิตและจำหน่ายเองทั้งปลีก และส่ง" และ "น้องสาว เรียนจบปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำขนมส่ง และขายเองที่บ้าน ตั้งแต่เรียนมัธยมจนเข้ามาทำงาน"
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ	"มีนาคม 2546: ยอดขายยังดีเหมือนเดือนก่อน และเริ่มสังเกตว่าลูกค้าที่มาซื้อสินค้ากว่า 70 เปอร์เซ็นต์เป็นลูกค้าประจำ ทำให้สินค้าต่าง ๆ ขายได้สม่ำเสมอ..."
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...ยอดขายเริ่มคงที่ทางร้านมีรายได้เพียงพอในการหมุนเวียนซื้อสินค้าและวัตถุดิบ กำไรบางส่วนก็เก็บสะสมได้..."
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"มีนาคม 2546: ยอดขายยังดีเหมือนเดือนก่อน และเริ่มสังเกตว่าลูกค้าที่มาซื้อสินค้ากว่า 70 เปอร์เซ็นต์เป็นลูกค้าประจำ"

4.2.2 **ร้านค้าลำดับที่ 1**

ผู้ประกอบการ คือ คุณ ก. อายุ 48 การศึกษา ระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่จัดซื้ออาวุโส ห้างแม็คโคร์ ห้างบิ๊กซี ห้างเซเว่นอีเลฟเว่น และร้านเซลล์ซีเล็ค ประกอบกิจการมาเป็นระยะเวลา 8 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2548

ลักษณะรูปแบบของร้าน เป็นบูธถาวรตกแต่งแบบไทยผสมยุโรป โดยนำวัสดุอุปกรณ์ของตนเองบางส่วนมาใช้ประกอบในการตกแต่ง เช่น รูปภาพ โต๊ะ ตู้ ชั้นวางสินค้า และไฟสปอตไลท์ เป็นต้น เพื่อแสดงเอกลักษณ์และสร้างจุดเด่นเพื่อดึงดูดความสนใจต่อผู้พบเห็น

ทำเลที่ตั้ง ตั้งอยู่บริเวณชั้นใต้ดิน โซนศูนย์อาหารและตลาดสดของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยอยู่ตรงหัวมุมใกล้ประตูทางเข้า-ออกด้านหน้าของตลาด ซึ่งมักมีผู้คนเดินเข้า-ออกหนาแน่น

สินค้าที่จำหน่าย ส่วนใหญ่จะเป็นขนมสไตร์ยุโรป เช่น ขนมปัง คุกกี้ เค้ก ครัวซอง แยมโรล และพาย เป็นต้น โดยขนมเหล่านี้รับมาจากแหล่งผลิตที่เป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อแห่งหนึ่ง ส่วนพายต่าง ๆ ญาติของคุณ ก. จะเป็นผู้ผลิตและจัดส่งมาขาย และนอกจากนี้คุณ ก. ยังได้ผลิตขนมบางอย่างที่ได้เรียนมาก่อนเปิดร้านขายขนม โดยปรับปรุงสูตรให้มีรสชาติและรูปแบบน่ารับประทาน เช่น ครัวซอง เป็นต้น ออกขายเองด้วย

4.2.2.1 ความเป็นมา

ผู้สัมภาษณ์ได้ถามคุณ ก. เกี่ยวกับระยะเวลาในการเปิดร้านที่มาที่ไปในการเกิดร้านขายขนมแห่งนี้ และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการเปิดกิจการ เป็นต้น ซึ่งคุณ ก. ได้ให้รายละเอียดดังนี้

คุณ ก. "ที่เปิดร้านนี้เพราะเบื่อการเป็นลูกจ้าง และรู้สึกกดดันในการทำงาน ร้านค้าลำดับที่ 1 นี้ เปิดกิจการมาเป็นระยะเวลา 8 ปี แล้วคือตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2548"

ก่อนที่คุณ ก. จะมาขายขนมที่นี่ได้ทำการเลือกหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมมาหลายปีแล้ว

คุณ ก. "กว่าจะเลือกมาขายที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์นี้พี่ได้เลือกดูสถานที่จากที่ต่าง ๆ มาบ้างแล้ว โดยตอนช่วงเที่ยงวันก็ขับรถมาดูสถานที่ เช่น ไปดูที่ห้างซีคอนแต่พี่ดูแล้วคิดว่ากลุ่มลูกค้าของซีคอนมักจะเป็นพวกวัยรุ่น ซึ่งมีกำลังซื้อไม่มากและมีรสนิยมที่จะซื้อสินค้าประเภทนี้ของพี่ไม่มากนัก แต่เมื่อพี่มาดูสถานที่ที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์โดยใช้เวลาดูและสังเกตช่วงเวลาหนึ่ง พี่คิดว่าน่าจะใช่เพราะกลุ่มลูกค้าของที่นี่มักจะเป็นผู้ใหญ่ แม่บ้าน คนทำงาน ที่ส่วนใหญ่จะมีครอบครัวแล้ว ซึ่งคิดว่าคนกลุ่มนี้จะต้องซื้อสินค้าของพี่เพื่อการบริโภคเองหรือให้คนในครอบครัว หรือเป็นของฝากของขวัญ"

"ส่วนเงินลงทุนพี่ใช้เงินที่เก็บสะสมจากการทำงานประจำมากว่า 10 ปี โดยงานประจำที่พี่ทำนั้นมักจะทำงานที่เกี่ยวข้องกับห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก ซึ่งตำแหน่งของพี่พี่เป็นตั้งแต่พนักงาน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ"

4.2.2.2 เปิดกิจการ

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนที่คุณ ก. จะเปิดกิจการร้านขนมแห่งนี้ คุณ ก. จะต้องมีการเตรียมการอย่างไรบ้าง"

คุณ ก. "ก่อนที่พี่จะเปิดกิจการ พี่ต้องเตรียมการหลายอย่าง เช่น เงินทุน สินค้า ทำเลที่ตั้ง เป็นต้น ซึ่งเงินลงทุนเราก็พอมีอยู่ และเป็นจำนวนที่สามารถดำเนินการเปิดกิจการได้เลย ส่วนสินค้าที่พี่นำมาจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่นี้พี่เลือกและรับเอาสินค้าที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อแห่งหนึ่ง เพราะสินค้าที่ผลิตจากสถาบันแห่งนี้มีชื่อเสียงและมีคุณสมบัติในด้านรสชาติ ความอร่อย ความสะอาด เป็นที่รู้จักมานานของคนทุกระดับชั้น แต่สิ่งที่พี่ต้องการและใช้เวลามากคือการหาทำเลที่ตั้ง เพราะกว่าจะสรุปลงที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ พี่ต้องใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สถานที่ ทำเลที่ตั้ง และกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและต้องใจเย็นพอสมควร"

ผู้สัมภาษณ์ "การเตรียมการก่อนที่พี่จะมาขายขนมที่นี่พี่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่อย่างไรบ้าง"

คุณ ก. "พี่ได้ใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่เคยทำงานประจำในตำแหน่งพนักงานผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของห้างดิสเคาร์สโตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาทำเลที่ตั้ง กลุ่มลูกค้า สินค้าที่จะมาจำหน่าย การจัดรูปแบบของร้าน การจัดวางสินค้า และการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ อีก เป็นต้น"

4.2.2.3 การดำเนินการทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ "ที่นี่เริ่มเปิด-ปิด ร้านช่วงเวลาไหน และในปีหนึ่ง ๆ ได้หยุดบ้างไหม"

คุณ ก. "ร้านของพี่จะเริ่มเปิดเวลา 10.00 น. และปิดเวลา 20.00 น. ส่วนในเรื่องวัดหยุดของร้านปีหนึ่ง ๆ ไม่เคยหยุดเลย"

ผู้สัมภาษณ์ "แต่ละวันพี่ต้องทำงานอะไรภายในร้านบ้าง ทำเองหมดเลยหรือต้องมีคนช่วยกี่คน และต้องใช้เวลาในการเดินทางจากบ้านมาที่ร้านนานไหม"

คุณ ก. "ช่วงแรก ๆ พี่จะจ้างเด็กมาช่วยงาน เช่น ช่วยขายของ คิดเงิน จัดของ และทำความสะอาดร้าน เป็นต้น ซึ่งจริง ๆ แล้วพี่ต้องการสร้างเด็กเพื่อเป็นผู้จัดการร้าน เพื่อพี่จะไปขยายร้านได้อีก แต่เด็กจะทำอยู่ไม่นานมักขอลาออกไปทำงานที่อื่น ปัจจุบันนี้พี่จึงต้องดำเนินการภายในร้านทุกอย่างเอง แต่ในบางช่วงที่สามีพี่ว่างจากงานประจำของเขา เขาก็จะมาช่วย ส่วนใน

เรื่องการเดินทางจากบ้านมาที่ร้านพี่ไม่มีปัญหาในเรื่องการเดินทางและเวลา เพราะบ้านพี่อยู่ใกล้เคียงกับห้างเสรีเซ็นเตอร์"

4.2.2.4 ทำเลที่ตั้ง

ผู้สัมภาษณ์ "พี่ได้ทำเลที่ตั้งตรงบริเวณนี้มาอย่างไร และสภาพทำเลที่ตั้งเป็นอย่างไรบ้าง"

คุณ ก. "จากที่พี่เล่าให้น้องฟังแต่ต้น คือพี่ได้ใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์จากงานเดิมที่พี่เคยทำกับห้างมาใช้เป็นข้อมูลในการสังเกตและวิเคราะห์เพื่อหาสภาพทำเลที่ตั้งและกลุ่มลูกค้า จนมาเลือกเอาที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์นี้ แต่ก่อนที่พี่จะลงมาขายที่บูธถาวรแห่งนี้ พี่เคยเช่าบูธแบบชั่วคราวเขาจะจัดรายการทุกๆ 2 อาทิตย์ ตั้งแต่ กันยายน 2540 ถึง กุมภาพันธ์ 2541 โดยขายขนมของราชภัฏสวนดุสิตอย่างเดียว โดยค่าเช่าครั้งละ 13,000 บาท ซึ่งได้ทำเลดีมาก โดยทำการทดลองขายก่อน 6 เดือน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะขายได้ดีหรือไม่ ปรากฏว่าขายดี พี่จึงขอเช่าบูธถาวรซึ่งค่าเช่าบูธแห่งนี้ปัจจุบันห้างเสรีเซ็นเตอร์คิดค่าเช่าเดือนละ 37,000 บาท"

"ส่วนเหตุผลที่พี่เลือกและชอบทำเลบูธของร้านนี้ก็เพราะบูธตั้งอยู่บริเวณหัวมุมใกล้ทางเข้า-ออกพลุกพล่าน ทั้งยังให้เด็กนับจำนวนลูกค้าระหว่างทำเลที่อยู่ใกล้ KFC กับที่นี่แล้วที่นี่ดีกว่า"

ผู้สัมภาษณ์ "พี่มีเทคนิคการจัดร้านอย่างไร"

คุณ ก. "ร้านของพี่ขายสินค้าที่เป็นขนมแบบยุโรป คือเบเกอรี่ชนิดต่าง ๆ พี่เลยจัดร้านแบบสไตร์ยุโรปผสมไทย เพื่อสร้างความแตกต่างและความสะดุดตาแก่ผู้พบเห็น นอกจากนี้พี่ยังใช้เทคนิคการจัดวางสินค้าที่มีอยู่จำนวนมากให้ดูสวยงามเป็นระเบียบลูกค้าแลเห็นง่าย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งเทคนิคเหล่านี้พี่ได้จากประสบการณ์จากการทำงานประจำที่เคยทำกับห้างสรรพสินค้ามาก่อน"

4.2.2.5 สินค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ที่ร้านมีขนมขายหลายชนิดไหม ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีมีกี่ตัว"

คุณ ก. "เริ่มต้นขายขนมจากสถานบันการศึกษาแห่งหนึ่งทั้งหมด ปัจจุบันที่ร้านของพี่มีขนมนอกเหนือจากสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ประมาณ 30 - 40 ชนิด ขนมตัวหลัก ๆ ที่พี่ขายดีประมาณครึ่ง ๆ ยอดขายประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์"

ผู้สัมภาษณ์ "ขนมที่พี่นำมาขายพี่ซื้อมา ทำเอง หรือมีคนมาส่ง"

คุณ ก. "ที่ร้านขนมส่วนใหญ่พี่จะซื้อในราคาขายส่งมาจากแหล่งผลิตที่เป็นสถานบันการศึกษาแห่งหนึ่งมาขายที่ร้าน ส่วนที่ทำเองก็มีอยู่บ้าง เช่น ครัวซอง เป็นต้น ซึ่งพี่ได้มีการพัฒนาสูตรการทำโดยประยุกต์จากสูตรที่พี่ไปเรียนมาก่อนมาขายขนม นอกจากนี้ญาติพี่ได้พายต่าง ๆ มาส่งที่ร้านของพี่ด้วย"

ผู้สัมภาษณ์ "พี่มีวิธีเลือกขนมมาขายอย่างไร"

คุณ ก. "วิธีการเลือกขนมมาขายพี่ใช้ประสบการณ์จากงานที่เคยทำในห้างซึ่งตำแหน่งงานของพี่ต้องสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ซึ่งเป็นผู้นำสินค้ามาเสนอให้พี่นำมาขายในห้าง พี่จึงรู้ว่าสินค้า (ขนม) ที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งมียอดขายดีมาก พี่จึงเลือกสินค้า (ขนม) จากสถาบันการศึกษาแห่งนี้มาขายในร้าน"

4.2.2.6 ลูกค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ในแต่ละวันคิดว่าลูกค้าที่มาซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าจรและลูกค้าประเภทไหนมีจำนวนมากกว่าหรือน้อยกว่าอย่างไร"

คุณ ก. "ในแต่ละวันพี่คิดว่าลูกค้าประจำจะมาซื้อขนมมากกว่าลูกค้าจร ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์คงได้ 70-80 เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าในแต่ละวัน โดยเฉพาะลูกค้าประจำเวลามาซื้อของที่ร้านเขาจะมาเลือกหยิบขนมที่ต้องการเองโดยพี่ไม่ต้องอธิบายหรือพูดคุยเกี่ยวกับตัวสินค้า (ขนม)"

ผู้สัมภาษณ์ "การที่ลูกค้าสนใจมาซื้อขนมที่ร้านคิดว่าเป็นเพราะอะไร"

คุณ ก. "นอกจากทำเลที่ตั้ง การจัดวางสินค้า การจัดหน้าร้าน คุณภาพของสินค้า (ขนม) ก็มีส่วนสำคัญซึ่งพี่ได้เลือกขนมที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งขนมของสถาบันนี้มีคุณภาพและชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมานาน"

ผู้สัมภาษณ์ "ในช่วงเวลาไหนที่ขนมขายดี เป็นเพราะอะไร"

คุณ ก. "ช่วงที่ขนมขายดีมักจะอยู่ในช่วงปิดเทอมคือเดือนตุลาคม มีนาคม ถึงเมษายน เพราะผู้ปกครองจะพาบุตรหลานมาเที่ยวห้างและซื้อขนม ส่วนในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงกุมภาพันธ์จะอยู่ในช่วงเทศกาลปีใหม่ คริสต์มาส ตรุษจีน ช่วงเวลานี้ขนมจะขายดีเพราะลูกค้าจะซื้อขนมประกอบพิธีกรรม ซื้อไปบริโภค และเป็นของฝากของขวัญ แต่ละในช่วงที่ขนมขายไม่ค่อยดีจะอยู่ในช่วงเปิดเทอมคือเดือนพฤษภาคมถึงกรกฎาคมและในช่วงเดือนที่ไม่มีเทศกาล"

4.2.2.7 ความสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ "ใช้เวลานานไหมกว่าร้านจะตั้งตัวได้"

คุณ ก. "พี่อยู่ได้ตั้งแต่เดือนแรก เพราะพี่เปิดบูธชั่วคราวเพื่อทดลองขายขนมมาก่อนแล้ว"

ผู้สัมภาษณ์ "รายได้จากการขายเป็นอย่างไร คุ้มค่าเหนื่อยไหม"

คุณ ก. "ร้านของพี่ที่อยู่ได้เพราะมีลูกค้าประจำ เฉลี่ยรายได้ต่อเดือนประมาณ 70-80 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ซึ่งก็พอคุ้มทุนคุ้มค่าเหนื่อยพอมีเงินจ่ายค่าเช่าบูธ ซื้อของเข้าร้านและมีเงินทุนหมุนเวียนอยู่บ้าง เงินเก็บก็มีบ้าง"

ผู้สัมภาษณ์ "มีปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขายขนมบ้างไหม"

คุณ ก. "ปัญหาตอนนี้ของพี่คือขาดเด็กที่จะมาช่วยขายของ ช่วยทำงาน สมัยนี้หาเด็กทำงานแบบนี้ยาก เด็กสมัยนี้ชอบทำงานสบาย จึงทำให้ความคิดที่พี่จะขยายสาขาของร้านออกไปที่อื่นอีกจึงเป็นไปไม่ได้ พี่จึงต้องทำงานในร้านกับสามี 2 คน โดยมีพี่เป็นตัวหลัก"

4.2.2.8 อนาคต

ผู้สัมภาษณ์ "พี่ชอบอาชีพนี้และคิดว่าจะขายตลอดไปหรือไม่"

คุณ ก. "พี่ชอบอาชีพนี้เพราะมีความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องมีเจ้านาย เราคิดจะทำอย่างไรเพื่อให้ร้านเจริญเติบโตอยู่รอดได้เราก็ทำไป โดยการวางแผนทำเอง ผิดกับตอนทำงานประจำในห้าง พี่ต้องมีเจ้านาย มีระเบียบของที่ทำงานตัวบังคับ บางครั้งรู้สึกอึดอัดไม่ชอบ ส่วนจะขายตลอดไปไหมต้องดูว่าทางห้างจะขึ้นค่าเช่าอย่างไร เมื่อ 2 ปีก่อนขึ้นค่าเช่าถึง 22 เปอร์เซ็นต์ ปีที่แล้ว 10เปอร์เซ็นต์ เพราะถ้าห้างยังขึ้นอย่างนี้ก็ไม่แน่ใจว่าจะอยู่ได้นานแค่ไหน"

ผู้สัมภาษณ์ "พี่คิดว่าจะขยายร้านออกไปหรือไม่"

คุณ ก. "พี่คิดที่จะขยายร้านออกไปเสมอ แต่ยังทำไม่ได้เพราะพี่ขาดคน หาเด็กหาคนมาร่วมทำงานยากมาก เพราะเด็กสมัยนี้ขาดความขยันและอดทนไม่สู้งานหนัก"

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านลำดับที่ 1 สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 1 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ **เนื้อหาของกลยุทธ์**		"นอกจากทำเลที่ตั้ง การจัดวางสินค้า การจัดหน้าร้าน คุณภาพของสินค้า (ขนม) ก็มีส่วนสำคัญซึ่งพี่ได้เลือกขนมที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งขนมของสถาบันนี้มีคุณภาพและชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมานาน" และ "เริ่มต้นขายขนมจากสถานบันการศึกษาแห่งหนึ่งทั้งหมด ปัจจุบันที่ร้านของพี่มีขนมนอกเหนือจากสถาบันการศึกษาแห่งนั้น ประมาณ 30 - 40 ชนิด ขนมตัวหลัก ๆ ที่พี่ขายดีประมาณครึ่ง ๆ ยอดขายประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์"
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	"สิ่งที่พี่ต้องการและใช้เวลามากคือการหาทำเลที่ตั้ง เพราะกว่าจะสรุปลงที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ พี่ต้องใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สถานที่ ทำเลที่ตั้ง และกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและต้องใจเย็นพอสมควร"
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	ไม่พบ
	• การแสวงหาโอกาส	ไม่พบ
	• การตั้งรับ	ไม่พบ
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"พี่ชอบอาชีพนี้เพราะมีความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องมีเจ้านาย..."
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	"ส่วนที่ทำเองก็มีอยู่บ้าง เช่น ครัวซอง เป็นต้น ซึ่งพี่ได้มีการพัฒนาสูตรการทำโดยประยุกต์จากสูตรที่พี่ไปเรียนมาก่อนมาขายขนม"
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	"พี่คิดที่จะขยายร้านออกไปเสมอ..."
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	ไม่พบ
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไม่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	"...พี่ได้มีการพัฒนาสูตรการทำโดยประยุกต์จากสูตรที่พี่ไปเรียนมาก่อนมาขายขนม"
	• ลักษณะความไม่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"...แต่ก่อนที่พี่จะลงมาขายที่บูธถาวรแห่งนี้ พี่เคยเช่าบูธแบบทั่วคราวเขาจะจัดรายการทุกๆ 2 อาทิตย์ ตั้งแต่ กันยายน 2540 ถึง กุมภาพันธ์ 2541 โดยขายขนมของราชภัฏสวนดุสิตอย่างเดียว โดยค่าเช่าครั้งละ 13,000 บาท ซึ่งได้ทำเลดีมาก โดยทำการทดลองขายก่อน 6 เดือน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะขายได้ดีหรือไม่ ปรากฏว่าขายดี พี่จึงขอเช่าบูธถาวร..."
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ปริญญาตรี
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	"ผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่จัดซื้ออาวุโส ห้างแม็คโคร์ ห้างบิ๊กซี ห้างเซเว่นอีเลฟเว่น และร้านเซลล์ซีเล็ค"
	• ความชำนาญในอาชีพ	"พี่ได้ใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่เคยทำงานประจำ... มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาทำเลที่ตั้ง กลุ่มลูกค้า สินค้าที่จะมาจำหน่าย การจัดรูปแบบของร้าน การจัดวางสินค้า และการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ อีก เป็นต้น"
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ	"ร้านของพี่ที่อยู่ได้เพราะมีลูกค้าประจำ เฉลี่ยรายได้ต่อเดือนประมาณ 70-80 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย"
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...ซึ่งก็พอคุ้มทุนคุ้มค่าเหนื่อยพอมีเงินจ่ายค่าเช่าบูธ ซื้อของเข้าร้านและมีเงินทุนหมุนเวียนอยู่บ้าง เงินเก็บก็มีบ้าง"
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"ในแต่ละวันพี่คิดว่าลูกค้าประจำจะมาซื้อขนมมากกว่าลูกค้าจร ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์คงได้ 70-80 เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าในแต่ละวัน"

4.2.3 ร้านค้าลำดับที่ 2

ผู้ประกอบการ คือ คุณ ข. อายุ 40 ปี จบการศึกษา ระดับประโยควิชาชีพชั้นสูง การขายประสบการณ์ พนักงานบริษัท ประกอบกิจการมาเป็นเวลา 8 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2548

ลักษณะของร้าน เป็นบูธกึ่งถาวรแบ่งเป็นล๊อค ๆ ตกแต่งตามแบบของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยคุณ ข. ได้นำวัสดุอุปกรณ์การทำวุ้นมาติดตั้งประจำเอาไว้ที่ร้านเพื่อทำการผลิตวุ้นจำหน่าย

ทำเลที่ตั้ง ตั้งอยู่บริเวณชั้นใต้ดิน โซนศูนย์อาหารและตลาดสดของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยอยู่บริเวณทางเดินกลางของตลาด ด้านประตูทางเข้า-ออกของที่จอดรถของตลาด ซึ่งมีคนเดินผ่านไปมาตลอดเวลาสังเกตเห็นได้ง่าย

สินค้าที่จำหน่าย เป็นขนมและของกินเล่นต่าง ๆ ที่ทำเอง เช่น วุ้นหลากสีหลายรส เนื้อเค็ม ข้าวต้มมัด จอกจากนี้ยังมีสินค้าบางส่วนที่มีคนนำมาส่งหรือซื้อมาขาย เช่น วุ้นม้วน รังนก และขนุนแกะ เป็นต้น

4.2.3.1 ความเป็นมา

ผู้สัมภาษณ์ได้ถามคุณ ข. เกี่ยวกับระยะเวลาในการเปิด ที่มาที่ไปในการเกิดร้านขายขนมแห่งนี้ และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการเปิดกิจการ เป็นต้น ซึ่งคุณ ข. ได้ให้รายละเอียดดังนี้

คุณ ข. "ร้านค้าลำดับที่ 2 นี้ เปิดกิจการมาเป็นระยะเวลา 8 ปีแล้ว คือ ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2548"

ก่อนที่คุณ ข. จะมาขายของประจำที่ร้านนี้ พี่สาวของคุณ ข. ได้มาเป็นลูกจ้างของร้านแห่งนี้ซึ่งเจ้าของเดิมได้ทำสินค้าขนมเป็นวุ้นมะพร้าว แต่ต่อมากิจการประสบกับปัญหาการขาดทุนจึงต้องเลิกกิจการไป

พี่สาวของคุณ ข. ในฐานะที่เคยเป็นลูกจ้างโดยมีหน้าที่ในการช่วยขายของและจัดทำวุ้นมะพร้าวเห็นว่าเป็นทำเลที่ดีจึงเข้ามาดำเนินกิจการแทนแต่ได้ปรับรูปแบบให้มีสินค้าขายหลายชนิด เช่น วุ้นม้วน ขนุนแกะ รังนก เนื้อเค็ม ข้าวต้มมัด และวุ้นหลากสีหลายรส เป็นต้น โดยได้ชักชวนให้คุณ ข. น้องสาวมาช่วยขายของและทำวุ้นหลากสีหลายรสภายในร้านเพื่อขายแก่ลูกค้า

ส่วนในเรื่องเงินลงทุน คุณ ข. ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนได้เพราะคุณ ข. แจ้งว่าตนเองอยู่ในฐานะผู้มาช่วยขายของให้แก่ พี่สาวซึ่งเป็นผู้ลงทุนที่แท้จริงเท่านั้น ฉะนั้นรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้คุณ ข. จึงแจ้งแก่ผู้สัมภาษณ์เพียงแต่ว่า "เงินลงทุนในร้านนี้เป็นของพี่สาว ซึ่งไม่ทราบว่าต้องใช้จำนวนแน่นอนเท่าไรแต่คิดว่าจะอยู่ที่ 40,000-50,000 บาท

4.2.3.2 เปิดกิจการ

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนที่พี่สาวของคุณ ข. และคุณ ข. จะเปิดกิจการร้านขนมแห่งนี้จะต้องมีการเตรียมการอย่างไรบ้าง"

คุณ ข. "ในส่วนนี้ตนคิดว่าคงเป็นเรื่องที่พี่สาวคงต้องเตรียมตัว เช่น การหาเงินลงทุนเพื่อจ่ายค่าเช่าที่ จ่ายค่าวัสดุอุปกรณ์ในการทำขนม และสินค้าที่จะนำมาขายในร้าน ซึ่ง

ตนเองมีหน้าที่เพียงแค่ช่วยจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการทำขนมและจัดเตรียมสินค้าที่จะนำมาขายในร้าน"

ผู้สัมภาษณ์ "การเตรียมการก่อนที่คุณ ข. และพี่สาวจะมาขายขนมที่นี่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่อย่างไรบ้าง"

คุณ ข. "ที่บ้านของตนเองแต่เดิมมาพ่อและแม่ก็ประกอบอาชีพค้าขายของชำและอาหารมาก่อน จึงทำให้ตนเองและพี่สาวได้มีประสบการณ์และนำประสบการณ์จากการที่เคยช่วยพ่อและแม่ขายของมาดำเนินการขายขนมที่ร้านในห้างเสรีเซ็นเตอร์ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงสูตรการทำวุ้นจากเจ้าของร้านเดิมที่ทำแต่วุ้นมะพร้าวมาทำวุ้นหลากสีหลายรส"

4.2.3.3 การดำเนินการทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ "ที่นี่เริ่มเปิด-ปิดร้านช่วงเวลาไหนและในปีหนึ่ง ๆ ได้หยุดบ้างไหม"

คุณ ข. "ที่นี่เปิดร้านในเวลา 8.00 น. และปิดเวลา 20.00 น. ส่วนวันหยุดในปีหนึ่ง ๆ จะได้หยุด 3 วัน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ทางห้างปิดตลาดเพื่อทำการล้างทำความสะอาด"

ผู้สัมภาษณ์ "แต่ละวันคุณ ข. ต้องทำงานอะไรภายในร้านบ้าง ทำเองหมดเลยหรือต้องมีคนช่วยกี่คน และต้องใช้เวลาในการเดินทางจากบ้านมาที่ร้านนานไหม"

คุณ ข. "ช่วงนี้พี่สาวอายุมากสุขภาพไม่ค่อยดีตนจึงต้องมาขายของและจัดเตรียมทำวุ้นหลากสีหลายรสเองคนเดียว งานทุกอย่างภายในร้านตนเองจึงต้องทำคนเดียวทั้งหมด ไม่มีใครมาช่วย ซึ่งก็ไม่ค่อยเหนื่อยมากเท่าไร เพราะร้านของเราก็ไม่ใช่ร้านใหญ่โตอะไร ตั้งอยู่ในบูธเล็ก ๆ ที่มีเนื้อที่ไม่มากนัก"

และ "ในเรื่องการเดินทางจากบ้านที่ที่ร้านในห้างนี้ก็ไม่ลำบากในด้านเวลาและการเดินทางเพราะบ้านอยู่ใกล้กับห้าง"

4.2.3.4 ทำเลที่ตั้ง

ผู้สัมภาษณ์ "คุณ ข. ได้ทำเลที่ตั้งตรงบริเวณนี้มาอย่างไรและสภาพทำเลที่ตั้งเป็นอย่างไรบ้าง"

คุณ ข. "จากที่เล่าให้คุณฟังมาแต่ต้นแล้วว่าพี่สาวได้ร้านขายขนมในบริเวณนี้มาจากการที่เจ้าของร้านคนเดิมเลิกกิจการเพราะขาดทุน พี่สาวซึ่งเคยเป็นลูกจ้างของเจ้าของร้านเดิมได้ขอเช่าดำเนินการทำร้านขายขนมต่อ ซึ่งค่าเช่าบูธบริเวณนี้เมื่อปี พ.ศ. 2540 ทางห้างคิดเดือนละ 8,000 บาท แต่ในปัจจุบัน พ.ศ. 2548 ทางห้างคิดค่าเช่าบูธเดือนละประมาณ 15,000 บาท

"ส่วนเหตุผลที่ป้าเลือกและชอบทำเลที่ตั้งของบูธนี้ก็เพราะเป็นทางเดินสายหลักใกล้กับทางเข้า-ออก บริเวณใกล้ที่จอดรถของห้าง ทำให้มีคนเดินพลุกพล่านมาก"

ผู้สัมภาษณ์ "คุณ ข. มีเทคนิคการจัดร้านอย่างไร"

คุณ ข. "ก็ไม่มีเทคนิคอะไรซับซ้อน เป็นเทคนิคธรรมดาที่มักใช้กันอยู่ทั่ว ๆ ไปคือเราต้องมีสินค้าวางขายหน้าร้านจำนวนมากและมีหลายชนิด ซึ่งต้องจัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบเป็นจุดเด่นสะดุดตาแก่ผู้พบเห็น"

4.2.3.5 สินค้า

ผู้สัมภาษณ์ "คุณ ข. ที่ร้านมีขนมขายหลายชนิดไหม ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีมีกี่ตัว"

คุณ ข. "ที่ร้านมีขนมขายหลายชนิด เช่น วุ้นหลากสีหลายรส วุ้นม้วน ข้าวต้มมัด เนื้อเค็ม หมูฝอย รังนก และขนุนแกะ เป็นต้น ซึ่งขนมทั้งหมดจะเน้นความสด สะอาด โดยวุ้นจะไม่ใส่สารกันบูดและใช้วัสดุธรรมชาติ"

"ส่วนตัวหลัก ๆ ที่ขายดี มี 1 ตัวคือ วุ้นหลากสีหลายรส รอง ๆ ลงมาก็มีเนื้อเค็ม ขนุนแกะ"

ผู้สัมภาษณ์ "ขนมที่นำมาขายคุณ ข. ซื้อมา ทำเอง หรือคนมาส่ง"

คุณ ข. "ขนมที่ทำขายเองมีหลายชนิด เช่น วุ้นหลากสีหลายรส เนื้อเค็ม และข้าวต้มมัด ส่วนที่ซื้อมาขาย เช่น ขนุนแกะ และหมูฝอย และที่มีคนนำมาส่งฝากขาย เช่น วุ้นม้วน และรังนก เป็นต้น"

ผู้สัมภาษณ์ "คุณ ข. มีวิธีเลือกขนมมาขายอย่างไร"

คุณ ข. "ก็คงต้องเลือกขนมที่มีคุณภาพ สด สะอาด เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป เช่น อย่างวุ้นหลากสีหลายรสที่นี่เราทำขายกันอย่างสด ๆ ซึ่งลูกค้าคนผ่านไปมาก็เห็นว่าเราทำสะอาด ไม่ใส่สารกันบูด วัสดุก็ใช้ของดี เช่น น้ำหวานเฮลบลูบอย ขนุนแกะก็เลือกขนุนพันธ์ดี เช่น ขนุนทองประเสริฐ เป็นต้น ส่วนขนมอื่น ๆ คงต้องเลือกดูต่อไปอีกว่าตัวไหนขายดีราคาไม่แพงก็จะเอามาขาย"

4.2.3.6 ลูกค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ในแต่ละวันคิดว่าลูกค้าที่มาซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าจร และลูกค้าประเภทไหนมีจำนวนมากกว่าหรือน้อยกว่าอย่างไร"

คุณ ข. "คิดว่าลูกค้าประจำที่มาซื้อขนมที่นี่จะมีจำนวนมากกว่าลูกค้าจร โดยในแต่ละวันน่าจะมีประมาณ 70-80 เปอร์เซ็นต์ บางครั้งขณะที่เรากำลังทำงานอื่นอยู่ในร้านลูกค้าประจำบางคนก็จะมาหยิบขนมเอาเองพร้อมกับส่งเงินให้เราโดยเรามีหน้าที่ทอนเงินให้เท่านั้น

ผู้สัมภาษณ์ "การที่ลูกค้าสนใจมาซื้อขนมที่ร้านคิดว่าเป็นเพราะอะไร"

คุณ ข. "ขนมที่เราทำเองอย่างเช่น วุ้นหลากสีหลายรส เราเน้นความสด ความสะอาด ไม่ใส่สารกันบูด เน้นวัสดุธรรมชาติ แม้แมลงเราก็ต้องป้องกันไม่ให้เข้ามาเกาะหรือรบกวน มีลูกค้าประจำบางคนเล่าให้ฟังว่า บุตรหลานของเขากินวุ้นจากที่อื่นแล้วไม่ชอบเพราะบางแห่งใส่สารกันบูดหรือสีสังเคราะห์ ต้องกลับมาซื้อวุ้นที่ร้านนี้ไปกินเท่านั้นจึงจะถูกใจ ส่วนเนื้อเค็มเราก็เลือกเนื้อที่ดีมีคุณภาพ การตั้งราคาขายต้องไม่แพง"

ผู้สัมภาษณ์ "ในช่วงเวลาไหนที่ขนมขายดี เป็นเพราะอะไร"

คุณ ข. "ช่วงเวลาที่ขนมขายดีก็จะอยู่ในช่วงสิ้นเดือนของทุกเดือน (วันเงินเดือนออก) หรือในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส และตรุษจีน เป็นต้น สาเหตุที่ขายดีในช่วงเวลาดังกล่าวก็คือช่วงสิ้นเดือน เป็นวันที่เงินเดือนของคนทำงานออกคนจะมีเงินมาซื้อของหรือขนมในห้าง ส่วนช่วงเวลาเทศกาลต่าง ๆ คนก็จะมาซื้อของไปประกอบพิธีกรรม เช่น วันตรุษจีน หรือใช้เป็นขนมเนื่องในงานเลี้ยง งานสังสรรค์ หรือของขวัญของฝากในช่วงวันปีใหม่หรือวันคริสต์มาส"

4.2.3.7 ความสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ "ใช้เวลานานไหมกว่าร้านจะตั้งตัวได้"

คุณ ข. "ร้านเราเปิดขายขนมมา 8-9 ปีแล้ว คิดว่ากว่าจะตั้งตัวได้คงต้องใช้เวลานานคิดว่าน่าจะใช้เวลาเป็นปี"

ผู้สัมภาษณ์ "รายได้จากการขายเป็นอย่างไร คุ้มค่าเหนื่อยไหม"

คุณ ข. "ในช่วงเวลานี้ถือว่ายังพอคุ้มค่าเหนื่อยอยู่ เพราะยังมีเงินจ่ายค่าเช่า ค่าขนม และค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่ ส่วนเงินเก็บก็พอมีอยู่บ้าง ซึ่งรายได้ก็คงได้มาจากเรามีลูกค้าประจำที่มาซื้อขนมสม่ำเสมอ"

ผู้สัมภาษณ์ "มีปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขายขนมบ้างไหม"

คุณ ข. "ช่วงที่วัสดุอุปกรณ์การทำขนมขึ้นได้กำไรน้อย ของขายยาก เวลาที่ห้างจัดเทศกาลขนมและอาหารซึ่งมักจะจัดบริเวณใกล้เคียงกับโซนอาหารและตลาดสดที่เป็นที่ตั้งของร้านทำให้ร้านขนมและร้านค้าอื่น ๆ ต้องประสบปัญหาขาดทุนหรือยอดขายตก เคยร้องเรียนไปทางห้าง ๆ ไม่ค่อยสนใจ จึงอยากให้ทางห้างจัดเทศกาลดังกล่าวห่างจากบริเวณโซนอาหารและตลาดสด โดยขอให้ไปจัดที่โซนอื่น"

4.2.3.8 อนาคต

ผู้สัมภาษณ์ "คุณ ข. ขอบอาชีพนี้และคิดว่าจะขายตลอดไปหรือไม่"

คุณ ข. "แต่เดิมไม่เคยชอบอาชีพนี้เลย จบ ประโยควิชาชีพชั้นสูง (การขาย) ก็ไปทำงานบริษัทเลย ต่อมาออกจากงานที่บริษัทก็มาช่วยพี่สาวที่ร้านนี้และมาขายของที่นี่ได้ 8-9 ปีแล้ว ก็คิดว่าไม่ทำงานอื่นอีกแล้ว คงขายของต่อไปเรื่อย ๆ อีกอย่างหนึ่งอายุของเราก็จะครบ 40 ปีแล้ว จะไปหางานบริษัททำน่าจะยาก"

ผู้สัมภาษณ์ "คิดว่าจะขยายร้านออกไปหรือไม่"

คุณ ข. "ก็คิดว่าอยากจะขยายร้านออกไปเหมือนกันแต่จะหาคนมาช่วยไม่ได้คิดว่าคงยากที่จะทำ"

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านลำดับที่ 2 สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 2 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ **เนื้อหาของกลยุทธ์**		"...หลากสีหลายรส ...เน้นความสด ความสะอาด ไม่ใส่สารกันบูด การตั้งราคาขายต้องไม่แพง"
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	ไม่พบ
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	ไม่พบ
	• การแสวงหาโอกาส	"...เจ้าของร้านคนเดิมเลิกกิจการเพราะขาดทุน ป้าซึ่งเคยเป็นลูกจ้างของเจ้าของร้านเดิมได้ขอเช่าดำเนินการทำร้านขายขนมต่อ..."
	• การตั้งรับ	ไม่พบ
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"ช่วงนี้คุณป้าอายุมากสุขภาพไม่ค่อยดีตนจึงต้องมาขายของและจัดเตรียมทำวุ้นหลากสีหลายรสเองคนเดียว งานทุกอย่างภายในร้านตนเองจึงต้องทำคนเดียวทั้งหมด ไม่มีใครมาช่วย"
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	"นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงสูตรการทำวุ้นจากเจ้าของร้านเดิมที่ทำแต่วุ้นมะพร้าวมาทำวุ้นหลากสีหลายรส"
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	ไม่พบ
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	"ห้างจัดเทศกาลขนมและอาหารซึ่งมักจะจัดบริเวณใกล้เคียงกับโซนอาหารและตลาดสดที่เป็นที่ตั้งของร้านทำให้ร้านขายขนมและร้านค้าอื่น ๆ ต้องประสบปัญหาขาดทุนหรือยอดขายตก เคยร้องเรียนไปทางห้าง ๆ ไม่ค่อยสนใจจึงอยากให้ทางห้างจัดเทศกาลดังกล่าวห่างจากบริเวณโซนอาหารและตลาดสดโดยขอให้ไปจัดที่โซนอื่น"
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	ไม่พบ
	• ลักษณะความไฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"ขนมที่นี่เราทำเองอย่างเช่น วุ้นหลากสีหลายรส เราเน้นความสด ความสะอาด ไม่ใส่สารกันบูด เน้นวัสดุธรรมชาติ มีลูกค้าประจำบางคนเล่าให้ฟังว่าบุตรหลานเขากินวุ้นจากที่อื่นแล้วไม่ชอบเพราะบางแห่งใส่สารกันบูดหรือสีสังเคราะห์ต้องกลับมาซื้อวุ้นนี้ไปกินเท่านั้นจึงจะถูกใจ"
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ประโยควิชาชีพชั้นสูง
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	ไม่พบ
	• ความชำนาญในอาชีพ	"ที่บ้านของตนเองแต่เดิมมาพ่อและแม่ก็ประกอบอาชีพค้าขายของชำและอาหารมาก่อน"
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ	"...ซึ่งรายได้ก็คงได้มาจากเรามีลูกค้าประจำที่มาซื้อขนมสม่ำเสมอ"
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...ในช่วงเวลานี้ถือว่ายังพอคุ้มค่าเหนื่อยอยู่ เพราะยังมีเงินจ่ายค่าเช่า ค่าขนมและค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่ ส่วนเงินเก็บก็พอมีอยู่บ้าง..."
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"คิดว่าลูกค้าประจำที่มาซื้อขนมที่นี่จะมีจำนวนมากกว่าลูกค้าจร โดยในแต่ละวันน่าจะมีประมาณ 70-80 เปอร์เซ็นต์..."

4.2.4 **ร้านค้าลำดับที่** 3

ผู้ประกอบการ คือ คุณน้ำ ค. อายุ 65 ปี จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี การพยาบาล ประสบการณ์ พยาบาล เปิดคลินิก เปิดโรงเรียนอนุบาล และทำรับเหมา ประกอบกิจการมาเป็นระยะเวลาเกือบ 9 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2539 ถึง พ.ศ. 2548

ลักษณะรูปแบบของร้าน เป็นบูธกึ่งถาวรแบ่งเป็นล็อค ๆ ตกแต่งตามแบบของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยคุณ ค. ได้นำวัสดุอุปกรณ์การทำขนมมาติดตั้งประจำเอาไว้ที่ร้านเพื่อการผลิตขนมจำหน่าย

ทำเลที่ตั้ง ตั้งอยู่บริเวณชั้นใต้ดิน โซนศูนย์อาหารและตลาดสดของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยอยู่บริเวณทางเดินด้านกลางของตลาด ด้านประตูทางเข้า-ออกของที่จอดรถภายในห้างซึ่งมีคนเดินผ่านไปมาตลอดเวลาสังเกตเห็นได้ง่าย

สินค้าที่จำหน่าย เป็นขนมและของกินเล่นต่าง ๆ ที่ทำเอง เช่น ขนมต้ม ขนมตาล ขนมใส่ไส้ ขนมเหนียว ทองหยอด ทองหยิบ และฝอยทอง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการรับสินค้าจากญาติและบุคคลภายนอกที่ทำมาส่งโดยเป็นสินค้า (ขนม) ประเภทเดียวกับที่ทางร้านทำขายเองซึ่งต้องมีรสชาติ และคุณภาพเหมือนกับที่ร้านทำขาย"

4.2.4.1 ความเป็นมา

ผู้สัมภาษณ์ ได้ถามคุณ ค. เกี่ยวกับระยะเวลาในการเปิด ที่มาที่ไปในการเกิดร้านขายขนมแห่งนี้ และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการเปิดกิจการ เป็นต้น

คุณ ค. "ร้านค้าลำดับที่ 3 นี้ เปิดกิจการมาเป็นระยะเวลา 9 ปีแล้ว คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539ถึง พ.ศ. 2548 โดยลูกพามาเที่ยวที่นี่แล้วมาเห็นตลาดติดแอร์ที่เพิ่งเปิดให้ห้างเสรีเซ็นเตอร์นี้รู้สึกชอบเพราะสะอาดดี จึงไปติดต่อกับทางห้างเพื่อขอเช่าซึ่งต้องวางเงินล่วงหน้าและมัดจำ 30,000 บาท ส่วนค่าเช่าเสียวันละ 170 ต่อวัน แต่ในปัจจุบันนี้ขึ้นมาเป็น 440 ต่อวัน"

ส่วนในเรื่องเงินลงทุนคุณ ค. ได้ให้ข้อมูลว่า "ในช่วงแรกก็เป็นเงินที่ต้องใช้ในการเสียค่าเช่าและมัดจำ คือมัดจำ 30,000 บาท ส่วนค่าเช่าเสียวันละ 170 บาทต่อวัน แต่ในปัจจุบันนี้ขึ้นมาเป็น 440 บาทต่อวัน นอกนั้นก็เป็นค่าเตรียมสิ่งของและจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการทำขนม"

4.2.4.2 เปิดกิจการ

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนที่คุณ ค. จะเปิดกิจการร้านขนมแห่งนี้ จะต้องมีการเตรียมการอย่างไรบ้าง"

คุณ ค. "ในช่วงปีแรกเราก็ไม่ได้เตรียมตัวอะไรมาก เพียงแต่ทำของจากบ้านมาขายกับสามี 2 คน ซึ่งตอนนั้นของก็ไม่ค่อยมีอะไรมาก มี 2-3 อย่าง เช่น น้ำพริกเผา หมี่กรอบ ข้าวต้มมัด เป็นต้น ซึ่งก็ไม่มีแผนการอะไร จนกระทั่งขายไประยะหนึ่งลูกค้าเริ่มบอกว่าน่าจะมีขนมอย่างนั้นอย่างนี้ขายบ้าง เราก็เลยทำขนมอย่างที่ลูกค้าต้องการ เช่น ขนมต้ม ขนมใส่ไส้ จนเดี๋ยวนี้มีขนมหลายชนิด"

ผู้สัมภาษณ์ "การเตรียมการก่อนที่คุณ ค. จะมาขายขนมที่นี่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่อย่างไรบ้าง"

คุณ ค. "ก่อนที่จะมาขายขนมที่นี่ เลี้ยงหลานพอหลานโตก็ว่าง แต่ก่อนทำงานมาหลายอย่าง เช่น รับราชการเป็นพยาบาล เปิดคลินิก เปิดโรงเรียนอนุบาล และทำรับเหมาก่อสร้าง

นอกจากนั้นเวลาว่าง ๆ เราก็ชอบทำอาหารและขนมกินกันเองในบ้านก็ใช้สูตรจากคนโบราณมาพลิกแพลงปรับปรุงเอา พอมาเปิดร้านขายขนมเราก็ได้เอาประสบการณ์จากการทำงานมาใช้ในการดำเนินงานขายขนมในร้าน เช่น การพูดคุยกับลูกค้า การควบคุมลูกจ้าง ใช้สูตรการทำอาหารและขนมในเวลาว่างมาทำขายในร้าน เป็นต้น"

4.2.4.3 การดำเนินการทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ "ที่นี่เริ่มเปิด-ปิดร้านช่วงเวลาไหนและในปีหนึ่ง ๆ ได้หยุดบ้างไหม"

คุณ ค. "ที่นี่จะเปิดร้านเวลา 8.00 น. และปิดเวลา 20.00 น. ส่วนวันหยุดจะหยุดช่วงหลังสาร์ทจีน 3 วัน ตรุษจีน 3 วัน และวันที่ห้างปิดล้างตลาด 3 วัน"

ผู้สัมภาษณ์ "แต่ละวันคุณน้า ค. ต้องทำงานอะไรภายในร้านบ้าง ทำเองหมดเลยหรือต้องมีคนช่วยกี่คนและต้องใช้เวลาในการดำเนินทางจากบ้านมาที่ร้านนานไหม"

คุณ ค. "ในช่วงปีแรกเรากับสามี 2 คน ต้องช่วยกันหลายอย่าง เช่น ทำขนมจากบ้านมาขายที่ห้าง จัดเตรียมของและวางของขายในร้าน เป็นต้น แต่ตอนนี้เราจ้างเด็กมาช่วยทำงานแทน 2-3 คน ก็แบ่งเบาภาระไปได้มาก ตอนนี้เราก็มีหน้าที่ต้องคอยควบคุมการทำขนมอย่างใกล้ชิดและดูแลรายรับรายจ่ายเก็บเงินลูกค้า"

ส่วนในเรื่องการเดินทางมาที่ร้าน "บ้านของเรากับที่ร้านขายขนมไม่ไกลกันมากนัก การเดินทางจึงสะดวกไม่ใช้เวลาในการเดินมาก"

4.2.4.4 ทำเลที่ตั้ง

ผู้สัมภาษณ์ "คุณน้า ค. ได้ทำเลที่ตั้งตรงบริเวณนี้มาอย่างไร และสภาพทำเลที่ตั้งเป็นอย่างไรบ้าง"

คุณ ค. "เมื่อปี พ.ศ. 2538 ตลาดสดที่นี่เพิ่งเปิด มีคนและร้านขายของยังไม่มาก มีที่ว่างอยู่หลายที่เห็นที่ร้านนี้อยู่ติดกับทางเดินที่ติดกับประตูทางเข้า-ออกบริเวณที่จอดรถของห้างจึงเลือกที่นี่เลย"

ผู้สัมภาษณ์ "คุณน้า ค. มีเทคนิคการจัดร้านอย่างไร"

คุณ ค. "แรก ๆ ที่มาขายของที่นี่ใหม่ ๆ พอมาถึงที่ร้านก็จัดวางของไปเลย ไม่ได้วางแผนการจัดระเบียบการวางของอะไร แต่ตอนนี้เวลาจัดร้านหรือวางของขายก็จัดให้ดูเป็นระเบียบเรียบร้อยให้ดูเป็นระเบียบและสะอาดตา"

4.2.4.5 สินค้า

ผู้สัมภาษณ์ "คุณน้า ค. ที่ร้านมีขนมขายหลายชนิดไหม ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีมีกี่ตัว"

คุณ ค. "ที่ร้านนี้มีขนมหลายชนิด เช่น ขนมเหนียว ขนมต้ม ขนมสอดไส้ไส้ ขนมกล้วย ขนมฟักทอง ทองหยิบ ทองหยอด และฝอยทอง เป็นต้น ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีก็มี เช่นขนมต้ม ขนมสอดไส้ไส้ ขนมกล้วย และขนมฟักทอง เป็นต้น"

ผู้สัมภาษณ์ "ขนมที่นำมาขายคุณน้า ค. ซื้อมา ทำเอง หรือมีคนมาส่ง"

คุณ ค. "ขนมที่นี่ทั้งหมดเราจะทำขายเอง เว้นแต่ว่าอย่างไหนทำไม่ทันหรือไม่มีเวลาทำจะสั่งให้ญาติหรือคนรู้จักทำมาส่งขาย แต่เราก็ต้องควบคุมเรื่องรสชาติและความสะอาดต้องเหมือนกับของที่เราทำขายด้วย"

ผู้สัมภาษณ์ "คุณน้า ค. มีวิธีเลือกขนมมาขายอย่างไร"

คุณ ค. "อย่างที่บอกคุณ ที่นี่ขนมทั้งหมดเราทำขายเอง และขนมที่เราทำขายนั้นลูกค้าจะเป็นผู้แนะนำให้เราทำเอามาขาย พอขายดีเราก็ทำไปเรื่อย คิดว่าเรื่องวิธีเลือกขนมมาขายน่าจะเป็นลูกค้าเป็นผู้เลือกให้เรานำมาขายเอง"

4.2.4.6 ลูกค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ในแต่ละวันคิดว่าลูกค้าที่มาซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำ หรือลูกค้าจรและลูกค้าประเภทไหนมีจำนวนมากกว่าหรือน้อยกว่าอย่างไร"

คุณ ค. "ไม่แน่ใจว่าจำนวนเท่าไร แต่ลูกค้าที่มาซื้อขนมที่นี่จะเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร"

ผู้สัมภาษณ์ "การที่ลูกค้าสนใจมาซื้อขนมที่ร้านคิดว่าเป็นเพราะอะไร"

คุณ ค. "ขนมที่นี่ทั้งหมดเราทำขายเอง โดยเราใช้สูตรจากคนโบราณนำมาปรับปรุงเรื่องรสชาติและรูปแบบของขนมให้ดูน่ากิน วัตดุดิบในการทำต้องใช้ของดีของสด นอกจากนี้เรื่องความสะอาดก็ต้องมีด้วย เมื่อของเราดีมีรสชาติอร่อยลูกค้าที่ซื้อไปกินจะติดใจและบอกต่อกันก็ทำให้มีลูกค้าสนใจมาซื้อขนมที่ร้านนี้เรื่อย ๆ"

ผู้สัมภาษณ์ "ในช่วงเวลาไหนที่ขนมขายดี เป็นเพราะอะไร"

คุณ ค. "ในช่วงเทศกาล เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส ตรุษจีน และสงกรานต์ ขนมจะขายดี เพราะลูกค้าจะซื้อไปทำบุญ ใช้เป็นของขวัญของฝาก และไปจัดเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น แต่ช่วงเวลาเปิดเทอมของจะขายไม่ค่อยดี เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นคนมีครอบครัวต้องใช้จ่ายเงินในช่วงที่บุตรหลานเปิดเทอม"

4.2.4.7 ความสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ "ใช้เวลานานไหมกว่าร้านจะตั้งตัวได้"

คุณ ค. "ที่ร้านนี้เปิดขายมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ตอนนั้นที่นี่ยังไม่ค่อยมีร้านค้ามาก ไม่มีคู่แข่ง ขนมจึงขายดีทำให้เรามีรายได้ดีกว่าที่คิดทำให้ร้านตั้งตัวได้ตั้งแต่เดือนแรก"

ผู้สัมภาษณ์ "มีปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขายขนมบ้างไหม"

คุณ ค. "ในช่วงแรกจะเหนื่อยมากเพราะเรากับสามี 2 คนต้องทำงานเกือบทุกอย่างในร้าน แต่ตอนนี้เริ่มดีขึ้นเพราะเรามีเด็กมาช่วยทำงาน โดยเด็กที่เราหามาจะต้องมีนิสัยดี ส่วนงานทำขนมค่อยมาฝึกหัดเอาเองที่ร้าน"

4.2.4.8 อนาคต

ผู้สัมภาษณ์ "คุณน้า ค. ชอบอาชีพนี้และคิดว่าจะขายตลอดไปหรือไม่"

คุณ ค. "เมื่อก่อนคิดว่าจะมาขายเล่น ๆ แก้เหงาเพราะช่วงปี พ.ศ. 2538 เราไม่ได้ทำงานอะไร เลี้ยงหลานอยู่ที่บ้าน แต่พอลองขายขนมที่ร้านที่ห้างนี้แล้วกับมีลูกค้ามากขายดีมีรายได้พอคุ้มค่าเหนื่อยจึงชอบอาชีพนี้และคงจะขายไปเรื่อย ๆ"

ผู้สัมภาษณ์ "คิดว่าจะขยายร้านออกไปหรือไม่"

คุณ ค. "คิดว่าขายที่นี่เราก็เหนื่อยพอแล้ว และรายได้ที่ได้จากการขายขนมที่นี่เราก็พออยู่ได้พอประมาณ จ่ายค่าของค่าลูกน้องก็มีเงินเหลือบ้าง อีกอย่างหนึ่งอายุเราก็มากแล้ว ตอนนี้อายุ 65 ปี แก่แล้ว การขยายร้านคงไม่คิดทำ"

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านลำดับที่ 3 สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 3 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ		
เนื้อหาของกลยุทธ์		"รสชาติและรูปแบบของขนมให้ดูน่ากิน วัตถุดิบในการทำต้องใช้ของดีรองสด นอกจากนี้เรื่องความสะอาดก็ต้องมีด้วย" และ"ที่ร้านนี้มีขนมหลายชนิด เช่น ขนมเหนียว ขนมต้ม ขนมสอดไส้ไส้ ขนมกล้วย ขนมฟักทอง ทองหยิบ ทองหยอด และฝอยทอง เป็นต้น ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีก็มี เช่นขนมต้ม ขนมสอดไส้ไส้ ขนมกล้วย และขนมฟักทอง เป็นต้น"
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	ไม่พบ
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	ไม่พบ
	• การแสวงหาโอกาส	ไม่พบ
	• การตั้งรับ	"...สิ่งก็ไม่มีแผนการอะไร จนกระทั่งขายไประยะหนึ่งลูกค้าเริ่มบอกว่าน่าจะมีขนมอย่างนั้นอย่างนี้ขายบ้าง เราก็เลยทำขนมอย่างที่ลูกค้าต้องการ..."
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"ในช่วงปีแรกเรากับสามี 2 คน ต้องช่วยกันหลายอย่าง เช่น ทำขนมจากบ้านมาขายที่ห้าง จัดเตรียมของและวางของขายในร้าน..."
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	"...เราใช้สูตรจากคนโบราณนำมาปรับปรุงเรื่องรสชาติและรูปแบบของขนมให้ดูน่ากิน..."
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	"...ก่อนที่จะมาขายขนมที่นี่ ทำงานมาหลายอย่าง เช่นรับราชการเป็นพยาบาล เปิดคลินิก เปิดโรงเรียนอนุบาล และทำรับเหมาก่อสร้าง"
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	ไม่พบ
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	"...พอมาเปิดร้านขายขนมเราก็ได้เอาประสบการณ์จากการทำงานมาใช้ในการดำเนินงานขายขนมในร้าน เช่น การพูดคุยกับลูกค้า การควบคุมลูกจ้าง ใช้สูตรการทำอาหารและขนมในเวลาว่างมาทำขายในร้าน เป็นต้น"
	• ลักษณะความไฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"...วัตถุดิบในการทำต้องใช้ของดีของสด นอกจากนี้เรื่องความสะอาดก็ต้องมีด้วย เมื่อของเราดีมีรสชาติอร่อยลูกค้าที่ซื้อไปกินจะติดใจและบอกต่อกันก็ทำให้มีลูกค้าสนใจมาซื้อขนมที่ร้านนี้เรื่อย ๆ"
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ปริญญาตรี
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	"รับราชการเป็นพยาบาล เปิดคลินิก เปิดโรงเรียนอนุบาล และทำรับเหมาก่อสร้าง"
	• ความชำนาญในอาชีพ	"...นอกจากนั้นเวลาว่าง ๆ เราก็ชอบทำอาหารและขนมกินกันเองในบ้านก็ใช้สูตรจากคนโบราณมาพลิกแพลงปรับปรุงเอง..."
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ	"...มีลูกค้ามากขายดีมีรายได้พอคุ้มค่าเหนื่อย..."
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...รายได้ที่ได้จากการขายขนมที่นี่เราก็พออยู่ได้พอประมาณ จ่ายค่าของค่าลูกน้องก็มีเงินเหลือบ้าง..."
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"ไม่แน่ใจว่าจำนวนเท่าไร แต่ลูกค้าที่มาซื้อขนมที่นี่จะเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร"

4.2.5 ร้านค้าลำดับที่ 4

ผู้ประกอบการ คือคุณ จ. อายุ 40 ปี จบการศึกษา ระดับประโยควิชาชีพชั้นสูง ประสบการณ์ พนักงานบริษัท

ประกอบกิจการมาเป็นระยะเวลา 3 - 4 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ. 2548

ลักษณะรูปแบบของร้าน เป็นบูธกึ่งถาวรแบ่งเป็นล๊อค ๆ ตกแต่งตามรูปแบบของห้างเสรีเซ็นเตอร์ โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ของห้าง แต่ผู้ดำเนินการได้นำวัสดุอุปกรณ์ของตนเองบางส่วนมาเป็นส่วนประกอบด้วย เช่น ชั้นวางสินค้า เป็นต้น

ทำเลที่ตั้ง บูธตั้งอยู่บริเวณชั้นใต้ดินโซนศูนย์อาหารและตลาดสด ติดกับประตูทางเข้า-ออกด้านหลังตลาดสดซึ่งมีคนเดินผ่านไปมาพลุกพล่าน

สินค้าที่จำหน่าย เป็นสินค้าประเภทของแห้งใช้บริโภค (ที่เรียกกันภาษาตลาดว่าขนมทางใต้) ซึ่งนำเข้ามาจากต่างประเทศ เช่น ขนมปัง คุกกี้ ช็อกโกแลต กาแฟผงสำเร็จรูป ลูกกวาด บ๊วย เค็ม สาหร่ายทะเล และผลไม้แช่อิ่ม เป็นต้นโดยสินค้าเหล่านั้นผู้ดำเนินการไปซื้อหามาเอง และพนักงานสายการบินสายต่างประเทศนำมาส่งให้

4.2.5.1 ความเป็นมา

ผู้สัมภาษณ์ "ได้ถามคุณ จ. เกี่ยวกับระยะเวลาในการเปิดร้านที่มาที่ไปในการเกิดร้านขายขนมแห่งนี้ และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการเปิดกิจการ เป็นต้น ซึ่งคุณ จ. ได้ให้รายละเอียดดังนี้

คุณ จ. "ที่ร้านนี้เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 4 ปีแล้ว คือตั้งแต่ พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ. 2548"

"ส่วนที่มาเปิดร้านขายขนมที่นี่เพราะพี่สาวของคุณ จ. ขายขนมทางใต้ เช่น ขนมปัง บ๊วย กาแฟ ฯลฯ อยู่ที่ตลาดนัดในตอนช่วงเช้าอยู่แล้ว แต่ต้องการมีพื้นที่ถาวรเพื่อการขายขนมได้ทั้งวัน จึงได้มาสำรวจหาพื้นที่ที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ จนถึงพื้นที่ซึ่งอยู่ในโซนศูนย์อาหารและตลาดสด"

"การลงทุนต้องใช้เงินประมาณ 1 แสนบาท เพื่อจ่ายเป็นค่ามัดจำ ค่าเช่า ค่าจัดเตรียมสินค้า และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีการรวมหุ้นกันระหว่างเพื่อน ๆ จำนวน 4 คน ซึ่งปัจจุบันนี้เหลือผู้ถือหุ้น 2 คน"

4.2.5.2 เปิดกิจการ

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนที่เปิดกิจการร้านขนมต้องเตรียมการอะไรบ้าง"

คุณ จ. "ในช่วงปีแรก พ.ศ. 2540 หลังจากเราลงเงินเป็นหุ้นส่วนกับเพื่อน ๆ แล้ว เราไม่ต้องเตรียมตัวทำอะไรเลย พี่สาวเป็นคนดำเนินการเองทั้งหมด โดยคุณ จ. จะมาช่วยพี่สาวขายในช่วงวันหยุดงานเสาร์-อาทิตย์"

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนมาขายขนมเคยทำอะไรมาก่อน"

คุณ จ. "ทำงานฝ่ายบัญชีของซุปเปอร์สโตร์แห่งหนึ่งแถวซอยทองหล่อ ไม่มีประสบการณ์อะไรเลยเกี่ยวกับงานขายของ"

ผู้สัมภาษณ์ "เตรียมตัวอย่างไรบ้างก่อนที่จะมาขายขนม ต้องใช้ความรู้ความชำนาญอะไรบ้าง"

คุณ จ. "คงไม่ได้เตรียมตัวอะไรมาก เพราะก่อนที่จะลาออกจากงานประจำห้างมาขายของเต็มเวลาที่นี่ก็ได้รับความรู้ความชำนาญเรื่องการขายจากการถ่ายทอดของพี่สาวใน

ช่วงเวลาที่มาช่วยในวันเสาร์-อาทิตย์อยู่แล้ว ส่วนเรื่องการทำบัญชีที่ร้านเราก็ใช้ความรู้เดิมจากการที่เราเคยทำงานประจำมาแล้ว"

4.2.5.3 การดำเนินการทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ "ที่นี่เปิด-ปิดร้านกี่โมง ปีหนึ่ง ๆ มีวันหยุดบ้างไหม"

คุณ จ. "ที่นี่เปิดร้านประมาณ 9 โมงเช้า จะปิดร้านก็ประมาณ 2 ทุ่ม และปีหนึ่ง ๆ ก็จะหยุดเฉพาะตอนที่ทางห้างเสรีฯ ปิดตลาด 3 วัน เพื่อล้างทำความสะอาด"

ผู้สัมภาษณ์ "แต่ละวันต้องทำอะไรบ้าง ทำหมดเลยหรือเปล่า ขายขนมแบบนี้ต้องมีคนช่วยงานกี่คน และการเดินทางมาขายของที่นี่มีความสะดวกสบาย ใช้เวลานานและค่าใช้จ่ายสูงไหม"

คุณ จ. "แต่ละวันก็ต้องมีการจัดของขายของหน้าร้าน แต่ในช่วงสัปดาห์หนึ่ง ๆ ทุกวันจันทร์กับวันศุกร์ต้องออกไปหาซื้อของเข้าร้าน ตอนแรกก็เหนื่อยเพราะไม่มีคนช่วยแต่ตอนนี้ได้จ้างเด็กมาช่วยขายของ 2 คน จึงเหนื่อยน้อยลง"

"การเดินทางมาที่ห้างมีความสะดวกสบายไม่ใช้เวลานานและค่าใช้จ่ายมาก เพราะบ้านอยู่ใกล้"

4.2.5.4 ทำเล

ผู้สัมภาษณ์ "ได้ทำเลขายของตรงนี้อย่างไร ทำเลตรงนี้คิดว่าเป็นอย่างไร และมีเทคนิคการจัดร้านอย่างไร"

คุณ จ. "พี่สาวเข้ามาสำรวจดูทำเลที่นี่ก่อนและคิดว่าที่นี่น่าจะมีความเหมาะสมทั้งสถานที่และกำลังซื้อของคน จึงได้เลือกทำเลที่ตั้งที่ห้างนี้แต่ในช่วงปีแรก พ.ศ. 2544 ร้านตั้งอยู่ทางหน้าตลาด แต่พอปีที่สอง พ.ศ. 2545 ทางห้างฯ ได้ย้ายมาอยู่ทางด้านหลังตลาดซึ่งอยู่ติดกับทางเข้า-ออกบริเวณที่จอดรถ ตอนแรกกลัวไม่กล้าย้ายแต่ต่อมาเห็นว่ามีคนเข้าออกทางนี้มากขึ้นเพราะทางห้างฯ ให้ลูกค้าจอดรถและเดินเข้าออกบริเวณนี้ได้ จึงตัดสินใจย้าย"

"ส่วนการจัดวางของเราก็ไม่มีเทคนิคอะไรพิเศษเพียงสังเกตดูว่าลูกค้าชอบความสะดวกในการเลือกชมและซื้อของอย่างไรเราก็จัดไปตามนั้น ซึ่งตอนนี้เราจึงจัดวางแบบครึ่งวงกลมบนชั้นวางสูงประมาณ 1 เมตรครึ่ง บางครั้งก็อยากจะจัดแบบเปิดตรงกลางเพื่อให้ขายของง่ายแต่ทำไม่ได้เพราะพื้นที่มีจำกัด"

4.2.5.5 สินค้า

ผู้สัมภาษณ์ "มีขนมขายหลายชนิดไหม ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีมีกี่ตัว ขนมที่นำมาขายซื้อมา ทำเอง หรือมีคนมาส่งและใครเป็นคนไปหาขนมมาขาย"

คุณ จ. "หลังจากย้ายมาอยู่หลังตลาด ก็ขายสู้ที่เดิมไม่ได้จึงเอาขนมทางใต้ ที่เป็นของแห้งมาขาย ซึ่งไม่เคยมีความคิดที่จะนำขนมแห้งมาขายเลย เพราะคิดว่าไม่น่าจะขายได้ แต่เนื่องจากสินค้าเดิมไปรับมาขายลำบาก เพราะต้องไปรับในวัง ประกอบกับพี่สาวก็ขายขนมใต้อยู่แล้ว จึงลองนำมาขายจนในที่สุดก็เลิกขายขนมสด เวลานี้ที่ร้านมีขนมแห้งทั้งหมด ที่ขายอยู่ตอนนี้น่าที่จะมีมากกว่าร้อยชนิดแล้ว ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีก็มี เช่น กาแฟผงสำเร็จจากต่างประเทศซึ่งเราขายถูกกว่าที่อื่นและเป็นของแท้ นอกจากนี้ก็มีขนมปัง บิสกิตบรรจุถุง บรรจุกระป๋องจากต่างประเทศ เป็นต้น

"ขนมที่นำมาขายซื้อมาเอง โดยมีหุ้นส่วนอีกคนไปเดินหาซื้อแถวคลองเตย ประตูน้ำและเยาวราช ส่วนขนมและของบางอย่างจะมีพวกแอร์จากสายการบินต่างประเทศนำมาส่งให้"

ผู้สัมภาษณ์ "มีวิธีเลือกขนมมาขายอย่างไร"

คุณ จ. "เวลาไปเดินตามตลาดนัดและห้าง เพื่อดูว่ามีเขาขายขนมอะไร หรือหาของที่มีรูปแบบแปลกใหม่ และลองซื้อมาขายดูก่อน ถ้าขายดีก็ซื้อมาเพิ่ม บางครั้งของที่ซื้อมาขายลูกค้าจะเป็นผู้แนะนำเอง เช่น ลูกค้าอยากได้ปลาทาโร่ใส่งาดำ เราก็จะไปหามาขาย"

4.2.5.6 ลูกค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ลูกค้าที่ซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าจร แต่ละวันลูกค้าที่ซื้อเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจรหรือลูกค้าจรมากกว่าลูกค้าประจำ และที่มีลูกค้ามาซื้อขนมที่ร้านเป็นเพราะอะไร"

คุณ จ. "ส่วนใหญ่ลูกค้าที่ซื้อขนมที่ร้านนี้จะเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร และที่ลูกค้ามาซื้อขนมที่นี่ก็เพราะเรานำขนมและของที่เป็นของดีของแท้มาขาย เราจะไม่หลอกลวงลูกค้า ราคาก็พอสมควร ไม่เอากำไรมาก อีกอย่างถ้าลูกค้าต้องการขนมและของอะไรที่ทางร้านไม่มีเราก็จะพยายามไปหามาขายให้"

ผู้สัมภาษณ์ "ช่วงไหนขายขนมดี"

คุณ จ. "ช่วงวันเสาร์และวันอาทิตย์ คนจะมาซื้อของที่ห้างฯ มาก ช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส เป็นต้น ลูกค้าจะซื้อขนมและของไปจัดกระเช้า-เป็นของขวัญมาก และช่วงปิดเทอมผู้ปกครองจะพาบุตรหลานมาเที่ยวที่ห้างฯ รวมทั้งมาซื้อขนมที่ร้านนี้มาก"

4.2.5.7 ความสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ "ใช้เวลานานไหมกว่าร้านจะตั้งตัวได้ และรายได้เป็นอย่างไรบ้าง คุ้มค่าเหนื่อยไหม"

คุณ จ. "ปีแรกถือว่าขาดทุนอย่างมาก ตอนที่มาขายที่ใหม่นี้เมื่อปี พ.ศ. 2545 ตอนแรกขายไม่ดีเลย แต่พอเปลี่ยนมาขายขนมใต้ แค่ 3 – 4 เดือน สามารถถอนทุนที่ได้ลงไปกลับคืนมาหมด ช่วงนี้ก็ถือว่าพออยู่ได้ คุ้มค่าเหนื่อยทั้งเงินเดือนตัวเองและหุ้นส่วนได้คนละ 15,000 บาท นอกจากนี้ยังมีเงินจ่ายค่าเช่า ค่าซื้อขนมและของมาหมุนเวียนในร้าน ทุกเดือนยังเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ที่ธนาคารได้อีกด้วย"

ผู้สัมภาษณ์ "เจอปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขนมบ้างไหม"

คุณ จ. "ตอนแรกมีร้านเราขายขนมและของแบบนี้อยู่ร้านเดียว แต่ตอนนี้มีคนอื่นมาตั้งร้านขายของแบบเดียวกับร้านของเรา และตั้งอยู่ใกล้ ๆ ด้วย บางครั้งเขาขายของตัดราคาเราทำให้ยอดขายตกไปมาก เรื่องนี้ก็ได้แจ้งกับทางห้างฯ แล้วแต่ก็ไม่เกิดอะไรขึ้น ทางแก้เราก็ต้องไปหาของที่แปลกตาและที่ร้านคู่แข่งไม่มีมาขายให้มากขึ้น ส่วนเรื่องค่าเช่าก็เป็นปัญหาเพราะทางห้างฯ มักจะขึ้นค่าเช่าเกือบทุกปี ทำให้มีรายจ่ายเพิ่มขึ้น"

4.2.5.8 อนาคต

ผู้สัมภาษณ์ "คิดว่าจะขายตลอดไปและจะขยายร้านเพิ่มขึ้นหรือไม่"

คุณ จ. "คิดว่าคงขายตลอดไป เพราะอายุมากแล้วคงไปหางานอื่นทำไม่ได้ และเรื่องการขยายร้านก็อยากทำตอนนี้กำลังดู ๆ อยู่"

ผู้สัมภาษณ์ "ชอบอาชีพการขายขนมแบบนี้ไหม"

คุณ จ. "ถ้าให้เลือกใจยังชอบทำงานประจำสำนักงานอยู่เพราะไม่ร้องรับผิดชอบเหมือนงานขายแต่ตอนนี้คงกลับไปทำอาชีพประจำสำนักงานไม่ได้แล้วเพราะอายุมากก็คงต้องทำงานขายต่อไป"

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านลำดับที่ 4 สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 4 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ		
เนื้อหาของกลยุทธ์		"...ของดีของแท้มาขาย เราจะไม่หลอกลวงลูกค้า ราคาก็พอสมควร อีกอย่างถ้าลูกค้าต้องการขนมและของอะไรที่ทางร้านไม่มีเราก็จะพยายามไปหามาขายให้" และ " ทางห้างฯ ได้ย้ายมาอยู่ทางด้านหลังตลาดซึ่งอยู่ติดกับทางเข้า-ออกบริเวณที่จอดรถ ตอนแรกกลัวไม่กล้าย้ายแต่ต่อมาเห็นว่ามีคนเข้าออกทางนี้มากขึ้น เพราะทางห้างฯ ให้ลูกค้าจอดรถและเดินเข้าออกบริเวณนี้ได้ จึงตัดสินใจย้าย" และ" เวลานี้ที่ร้านมีขนมแห้งทั้งหมด ที่ขายอยู่ตอนนี้น่าที่จะมีมากกว่าร้อยชนิดแล้ว"
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	ไม่พบ
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	ไม่พบ
	• การแสวงหาโอกาส	ไม่พบ
	• การตั้งรับ	"ส่วนการจัดวางของเราก็ไม่มีเทคนิคอะไรพิเศษเพียงสังเกตดูว่าลูกค้าชอบความสะดวกในการเลือกชมและซื้อของอย่างไรเราก็จัดไปตามนั้น"
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"แต่ละวันก็ต้องมีการจัดของขายของหน้าร้าน แต่ในช่วงสัปดาห์หนึ่ง ๆ ทุกวันจันทร์กับวันศุกร์ต้องออกไปหาซื้อของเข้าร้าน ตอนแรกก็เหนื่อยเพราะไม่มีคนช่วยแต่ตอนนี้ได้จ้างเด็กมาช่วยขายของ 2 คน จึงเหนื่อยน้อยลง"
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	"...หาของที่มีรูปแบบแปลกใหม่ และลองซื้อมาขายดูก่อน ถ้าขายดีก็ซื้อมาเพิ่ม...."
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	"...ตอนแรกกลัวไม่กล้าย้ายแต่ต่อมาเห็นว่ามีคนเข้าออกทางนี้มากขึ้น เพราะทางห้างฯ ให้ลูกค้าจอดรถและเดินเข้าออกบริเวณนี้ได้ จึงตัดสินใจย้าย"
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	"ตอนแรกมีร้านเราขายขนมและของแบบนี้อยู่ร้านเดียว แต่ตอนนี้มีคนอื่นมาตั้งร้านขายของแบบเดียวกับร้านของเรา และตั้งอยู่ใกล้ ๆ ด้วย บางครั้งเราขายของตัดราคาเรา ทำให้ยอดขายตกไปมาก เรื่องนี้ก็ได้แจ้งกับทางห้างฯ แล้วแต่ก็ไม่เกิดอะไรขึ้น ทางแก้เราก็ต้องไปหาของที่แปลกตาและที่ร้านคู่แข่งไม่มีมาขายให้มากขึ้น..."
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	"ปีแรกถือว่าขาดทุนอย่างมาก ตอนที่มาขายที่ใหม่นี้เมื่อปี พ.ศ. 2545 ตอนแรกขายไม่ดีเลย แต่พอเปลี่ยนมาขายขนมได้ แค่ 3 – 4 เดือน สามารถถอนทุนที่ได้ลงไปกลับคืนมาหมด..."
	• ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"ลูกค้าที่มาซื้อขนมที่นี่ก็เพราะเรานำขนมและของที่เป็นของดีของแท้มาขาย เราจะไม่หลอกลวงลูกค้า ราคาก็พอสมควร ไม่เอากำไรมาก อีกอย่างถ้าลูกค้าต้องการขนมและของอะไรที่ทางร้านไม่มีเราก็จะพยายามไปหามาขายให้"
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ปริญญาตรี
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	ไม่พบ
	• ความชำนาญในอาชีพ	"...ได้รับความรู้ความชำนาญเรื่องการขายจากการถ่ายทอดของพี่สาวในช่วงเวลาที่มาช่วยในวันเสาร์-อาทิตย์อยู่แล้วส่วนเรื่องการทำบัญชีที่ร้านเราก็ใช้ความรู้เดิมจากการที่เราเคยทำงานประจำมาแล้ว"
ความสำเร็จ	• ขายได้ตลอดสม่ำเสมอ	"ช่วงวันเสาร์และวันอาทิตย์ คนจะมาซื้อของที่ห้างฯ มาก ช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส เป็นต้น ลูกค้าจะซื้อขนมและของไปจัดกระเช้า-เป็นของขวัญมาก และช่วงปิดเทอมผู้ปกครองจะพาบุตรหลานมาเที่ยวที่ห้างฯ รวมทั้งมาซื้อขนมที่ร้านนี้มาก"
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...ช่วงนี้ก็ถือว่าพออยู่ได้ คุ้มค่าเหนื่อยทั้งเงินเดือนตัวเองและหุ้นส่วนได้คนละ 15,000 บาท นอกจากนี้ยังมีเงินจ่ายค่าเช่า ค่าซื้อขนมและของมาหมุนเวียนในร้าน ทุกเดือนยังเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ที่ธนาคารได้อีกด้วย"
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"ส่วนใหญ่ลูกค้าที่ซื้อขนมที่ร้านนี้จะเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร..."

4.2.6 ร้านค้าลำดับที่ 5

ผู้ประกอบการ คือ คุณ ง. อายุ 40 ปี ประสบการณ์ ค้าขาย จบการศึกษา ภาคบังคับชั้นประถมปีที่ 6 ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 9 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 คือ พ.ศ. 2548

ลักษณะทำเลที่ตั้ง บูธกึ่งถาวรตกแต่งโดยวัสดุและรูปแบบของห้างเสรีเซ็นเตอร์ ตั้งอยู่บริเวณโซนศูนย์อาหารและตลาดสด ใกล้กับประตูทางเข้า-ออกด้านหน้าของตลาด มีคนเข้า-ออกเดินไปมาพลุกพล่าน

สินค้าที่นำเข้ามาจำหน่าย ส่วนใหญ่เป็นขนมไทยชนิดแห้งและสดมากกว่า 100 ชนิด มีทั้งที่รับมาและนำขายเอง ที่รับมา เช่น กระยาสารท สาเกเชื่อม จาวตาลเชื่อม ขนมเปี๊ยะ ขนมนางเล็ด และขนมปั้นขลิบ เป็นต้น ที่ทำขายเอง เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น

4.2.6.1 ความเป็นมา

ผู้สัมภาษณ์ "ที่ร้านนี่เปิดดำเนินการมานานหรือยัง และที่มาที่ไปของร้านขนมนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร" โดยคุณ ง. ได้ให้รายละเอียด ดังนี้

คุณ ง. "ที่ร้านนี้เปิดดำเนินการมาได้ 9 ปีแล้ว ตั้งแต่ที่ห้างฯ เปิดตลาดสดใหม่ ๆ คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ถึง พ.ศ. 2548 และก่อนที่จะมาตั้งร้านที่นี่ คุณ ง. เคยไปช่วยญาติทำขนมและขายขนม เช่น ทองม้วน และสาลี่ เป็นต้น อยู่ที่ห้างดิโอลด์สยาม แถววังบูรพามาก่อน ทำได้สักพักก็มีน้ามาชวนไปเปิดร้านขายขนมที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ ตรงบริเวณโซนศูนย์อาหารและตลาดสดที่ทางห้างเสรีเซ็นเตอร์กำลังเปิดใหม่ คุณ ง. สนใจก็ให้น้ามาดูและน้าก็จองบูธที่ขายอยู่ตรงนี้ให้คุณ ง. ก็เลยได้ขายขนมที่นี่"

ผู้สัมภาษณ์ "ทำไมถึงเลือกขายขนมที่นี่ และตอนมาเปิดกิจการที่นี่ต้องใช้เงินลงทุนมากไหม"

คุณ ง. "ตอนที่ทำและขายขนมอยู่ที่ห้างห้างดิโอลด์สยามแถววังบูรพา คุณ ง. ต้องทำและขายขนมอยู่ที่นั่น ตั้งแต่ 8.00 น. ถึง 21.00 น. กลับบ้านลำบากมากเพราะบ้านของคุณ ง. อยู่พระโขนง พอมีน้ามาชวนไปเปิดร้านขายขนมที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ก็เลยมาเพราะห้างเสรีฯ อยู่แถวถนนศรีนครินทร์ ช่วงซอยอ่อนนุช ไม่ไกลจากบ้านคุณ ง. ที่อยู่พระโขนง ไปมาสะดวก"

"ส่วนเรื่องเงินลงทุนในการเปิดกิจการคุณ ง. ก็ใช้เงินส่วนตัวที่มีเก็บสะสมจากการทำขนมขายทั้งที่บ้าน (ก่อนมาทำที่ดิโอลด์สยาม) และที่ดิโอลด์สยามมาใช้เป็นค่าใช้จ่าย เช่น จ่ายค่าจองบูธ ค่าเช่าบูธเดือนละ 7,500 บาท (ปัจจุบัน พ.ศ. 2548 ค่าเช่าเดือนละ 55,000 บาท) วัสดุอุปกรณ์การทำขนม เป็นต้น

4.2.6.2 เปิดกิจการ

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนที่จะเปิดกิจการร้านขนมต้องเตรียมการเรื่องอะไรบ้าง"

คุณ ง. "ก่อนอื่นเราต้องเตรียมตัว มาดูบูธดูสถานที่ว่าน่าจะเป็นทำเลที่พอขายของได้ไหม ถ้าโอเค คุณ ง. ก็ต้องหาเงินง่ายค่าจองและค่าเช่าบูธ เตรียมวัดสุอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดแต่งหน้าร้าน ทำชั้นวางของทำและขายขนม เป็นต้น

ผู้สัมภาษณ์ "ก่อนมาขายขนมเคยทำอะไรมาก่อนและต้องใช้หรือมีความรู้ความชำนาญอะไรบ้างก่อนมาขายขนมที่นี่"

คุณ ง. "ก่อนที่จะมาขายขนมที่นี่ เคยช่วยพ่อและแม่ทำขนม เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น โดยคุณพ่อ เป็นคนนำขนมไปขาย แต่พอแม่คุณ ง. เสีย พ่อก็ไม่ได้ขายขนม คุณ ง. ต้องอยู่บ้านไม่ได้ทำงานอะไร 2 - 3 ปี ต่อมาญาติของคุณ ง. ก็มาชวนให้ไปช่วยและขายขนมอย่างที่คุณ ง. เคยมีความรู้และประสบการณ์ในการทำอยู่แล้วคือ ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น โดยไปทำและขายที่ห้างดิโอลด์สยามแถววังบูรพาปรากฏว่าขนมขายดีมาก"

4.2.6.3 การดำเนินการทั่วไป

ผู้สัมภาษณ์ "ที่ร้านนี่เปิด-ปิดร้านกี่โมง ปีหนึ่ง ๆ มีวันหยุดบ้างไหม และแต่ละวันต้องทำงานอะไรบ้าง"

คุณ ง. "ที่ร้านนี่จะเปิดร้านเวลา 9.00 และปิดเวลา 20.00 น. ปีหนึ่ง ๆ คุณ ง. ไม่ค่อยได้หยุดนอกจากจะมีธุระจำเป็นจริง ๆ แต่ถ้ามีธุระบ้างครั้งเมื่อทำธุระเสร็จแล้วก็จะรีบมาเปิดร้านถึงแม้ว่าจะเป็นเวลาบ่ายแล้วก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามห้างฯ จะปิดตลาดเพื่อทำความสะอาดตลาด 3 วัน หวังตรุษจีนตรงนี้เราก็ต้องปิดร้านไปโดยปริยาย 3 วัน"

ผู้สัมภาษณ์ "แต่ละวันต้องทำงานอะไรบ้าง ทำเองหมดทุกอย่างไหม ต้องมีคนช่วยกี่คนและการเดินทางมาขายขนมที่นี่มีความสะดวกมากน้อยประการใดต้องใช้เวลามากไหม"

คุณ ง. "คุณ ง. มาขายขนมที่นี่คุณ ง. มีน้องสาวอีกคนมาช่วยการทำงานในแต่ละวัน เราช่วยกันทำ เช่น เช้ามาเรากันทำความสะอาดจัดของหน้าร้านโดยจัดของให้ดูสะอาดตามีระเบียบเรียบร้อย แล้วก็ช่วยกันขายของ พูดคุยกับลูกค้า และหลังจากปิดร้านเรา 2 คนก็ต้องไปจัดเตรียมเพื่อทำขนมสดที่บ้าน เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น เพื่อเตรียมขายในตอนเช้า"

"ส่วนเรื่องการเดินทางมาที่ร้านคุณ ง. กับน้องสาวนั่งรถแท็กซี่มาด้วยกันพร้อมกับนำขนมที่ทำจากบ้านมาขายด้วย โดยการเดินทางก็ไปมาสะดวกจากบ้านที่พระโขนงแถวซอยอ่อนนุชมาที่ร้านในห้างฯ ใช้เวลาไม่มาก ค่าใช้จ่ายมารถแท็กซี่ก็วันละไม่เกิน 140-150 บาท"

4.2.6.4 ทำเล

ผู้สัมภาษณ์ "ได้ทำเลขายของตรงนี้อย่างไรและทำเลของร้านคิดว่าเป็นอย่างไรชอบไหม"

คุณ ง. "ตอนปี พ.ศ. 2539 ห้างเสรีเซ็นเตอร์เพิ่งจะเปิดโซนศูนย์อาหารและตลาดสดใหม่ๆ ยังไม่ค่อยมีคนมีร้านไม่มาก ทางห้างเสรีเซ็นเตอร์จึงไปหาร้านค้าที่ดิโอล์ดสยาม พอดีไปเจอน้าคุณ ง. และชวนน้าคุณ ง มาขาย น้าคุณ ง จึงมาดูสถานที่และทำเลก่อนว่าพอมีคนมีลูกค้าบ้างไหม น้าคุณ ง. เห็นบูธที่คุณ ง. ขายอยู่ปัจจุบันน่าที่จะขายของได้ เพราะอยู่ตรงหน้าศูนย์อาหารและตลาด ติดกับทางดินเข้า-ออกหน้าห้างฯ คนน่าจะเดินเข้าออกเยอะ จึงตัดสินใจจองและเช่าบูธซึ่งตอนนั้นค่าเช่าตกเดือนละ 7,500 บาท ซึ่งทำเลของร้านดีมาก เพราะเรามาอยู่แล้วเราขายของได้ตลอด"

ผู้สัมภาษณ์ "มีเทคนิคการจัดร้านอย่างไร"

คุณ ง. "ในช่วงปีแรกที่เปิดร้านขายขนมที่นี่ใหม่ ๆ (พ.ศ. 2539) จะวางขนมขายหลายอย่าง ซึ่งมีทั้งขนมแห้งและขนมสด แต่ขนมสดบางอย่างคุณ ง. จะทำขายเองหน้าร้าน เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น การทำแบบนี้ทำให้ขนมของคุณ ง. ขายดีมากเพราะลูกค้าได้เห็นขั้นตอนการทำ เห็นความสด สะอาด และรู้ถึงรสชาติของขนมเวลาซื้อไปรับประทาน แต่ตอนหลังพื้นที่ของคุณ ง. เริ่มจำกัด เพราะคุณ ง.ต้องหาขนมอย่างอื่นมาเพิ่มเพื่อเพิ่มปริมาณการขายและขนมที่คุณ ง. ทำเริ่มอยู่ตัวมีลูกค้าประจำรู้จัก จึงเลิกการทำขนมสดขายหน้าร้าน เพียงแต่นำกลับไปทำที่บ้านแล้วนำมาขายที่ร้านแทน"

4.2.6.5 สินค้า

ผู้สัมภาษณ์ "มีขนมขายหลายชนิดไหม ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีมีกี่ตัว และขนมที่นำมาขายซื้อมา ทำเอง หรือมีคนส่ง"

คุณ ง. "ที่ร้านมีขนมขายหลายสิบชนิด ส่วนใหญ่เป็นขนมไทย มีทั้งที่ทำเอง เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด ส่วนที่ซื้อมาจะให้น้องขายเป็นคนไปหาซื้อขนมตามแหล่งผลิตหรือร้านค้าส่งขนมต่าง ๆ ที่คุณ ง. ไปเลือกดูเอาไว้ แล้วให้มาส่งที่ร้าน เช่น กระยาสารท สาเกเชื่อม จาวตาลเชื่อม ขนมเปี๊ยะ ขนมนางเล็ด และขนมปั้นขลิบ เป็นต้น ตัวที่ขายดีเป็นหลักก็มีอยู่ เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด ซึ่งเราทำขายมาตั้งแต่เปิดร้านลูกค้ารู้จักรสชาติดี"

ผู้สัมภาษณ์ "ใครเป็นคนไปหาขนมมาขายและมีวิธีเลือกขนมมาขายอย่างไร"

คุณคุณ ง. "คุณ ง. เองเป็นคนไปหาขนมมาขาย ซึ่งขนมที่นำมาขายเราจะเลือกขนมที่ดูสดสะอาด มีคุณภาพ และรสชาติดี โดยคัดเลือกดูจากแหล่งผลิตและร้านค้าส่งขนมต่าง ๆ"

4.2.6.6 ลูกค้า

ผู้สัมภาษณ์ "ลูกค้าที่มาซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าจร แต่ละวันลูกค้าที่ซื้อขนมเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจรหรือลูกค้าจรมากกว่า และลูกค้ามาซื้อขนมที่ร้านคิดว่าเป็นเพราะอะไร"

คุณ ง. "ลูกค้าที่มาซื้อขนมที่ร้านเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร แต่ละวันลูกค้ามาซื้อขนมมีจำนวนมาก คุณ ง. ระบุจำนวนไม่ถูกว่าลูกค้าประจำซื้อของมากกว่าลูกค้าจรจำนวนเท่าไหร่ รู้แต่ว่าลูกค้าประจำมาซื้อของที่ร้านมากเพราะคุณ ง. จำหน้าได้และรู้จักกันดี การที่ลูกค้ามาซื้อขนมที่ร้านคิดว่าคุณ ง. คงขายมานานจนลูกค้ารู้จักตัวขนมของคุณ ง. ดีว่าเป็นขนมที่มีคุณภาพ รสชาติดี"

ผู้สัมภาษณ์ "ช่วงไหนขายขนมดี เป็นเพราะอะไร"

คุณ ง. "คงเป็นช่วงวันเสาร์และวันอาทิตย์ของจะขายดีเพราะวันนั้นคนจะมาเที่ยวห้างฯมาก นอกจากนี้ก็เป็นช่วงเทศกาล เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส สงกรานต์ ตรุษจีน และสารทจีน เป็นต้น คนมาซื้อขนมไปทำบุญ ไปไว้เจ้า หรือไปจัดเลี้ยง และเป็นของขวัญ"

4.2.6.7 ความสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ "ใช้เวลานานไหมกว่าร้านจะตั้งตัวได้ รายได้เป็นอย่างไร คุ้มค่าเหนื่อยไหม"

คุณ ง. "มาขายขนมปี พ.ศ. 2539 พอมาขายก็ขายดีเลย เพราะร้านของคุณ ง. เราทำขนมแบบทำขายสด ๆ หน้าร้าน เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด ลูกค้าจะพบเห็น ส่วนมากจะลองซื้อกินเพราะเห็นเราทำขนมกันสด ๆ รู้ขั้นตอนการทำแล้วเราทำดูสะอาด น่ากินด้วย พอลูกค้าลองซื้อกินก็รู้จักรสชาติก็ซื้อกันมาเรื่อย บางคนเดี๋ยวนี้ยังซื้อ และกลายเป็นลูกค้าประจำที่มีความสนิทสนมกันไปเลย คิดว่าเดือนแรกก็ตั้งตัวได้ รายได้ก็ถือว่าคุ้มค่าเหนื่อย มีเงินจ่ายค่าบูธ ค่าซื้อของหมุนเวียนในร้าน และพอมีเหลือเก็บบ้าง"

ผู้สัมภาษณ์ "เจอปัญหาอุปสรรคในการทำร้านขนมบ้างไหม"

คุณ ง. "ปัญหามันก็มี เช่น ปัญหาการขึ้นค่าเช่าบูธของห้างฯ ส่วนใหญ่ห้างฯมักจะขึ้นเกือบทุกปี ปัญหาเศรษฐกิจทำให้สินค้าขึ้นราคา เป็นต้น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ทำให้คุณ ง. ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการจ่ายค่าเช่าบูธ จ่ายค่าสิ่งของที่ต้องมาทำขนม หรือซื้อขนมมาขาย"

4.2.6.8 อนาคต

ผู้สัมภาษณ์ "คิดว่าจะขายตลอดไปไหม มีแนวคิดที่จะขยายร้านเพิ่มขึ้นหรือไม่ และชอบอาชีพนี้ไหม ทำไมจึงชอบ"

คุณ ง. "คิดว่าจะขายตลอดไป และชอบอาชีพนี้ เพราะคุณ ง. มีประสบการณ์ในการทำขนมขายมาตลอด อีกอย่างเราอายุมากแล้วไม่มีความรู้มากก็คงต้องทำอาชีพนี้ตลอดไป"

"ส่วนเรื่องที่คิดจะขยายร้านนั้นยังไม่ได้คิด เพราะตอนนี้ค่าเช่าร้านก็สูงมากแต่ยอดขายไม่ได้มากเหมือนเดิม ถ้าค่าเช่าที่ยังสูงขึ้นไปเรื่อยๆ ก็คงจะลำบากคิดว่าจะลองขายได้อีก 1 ปี แล้วค่อยดูว่าจะทำอย่างไร"

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านลำดับที่ 5 สามารถสรุปเนื้อตามกรอบแนวคิดของ"The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปกิจกรรมของร้านค้าลำดับที่ 5 ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎี		กิจกรรม
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ		
เนื้อหาของกลยุทธ์		"...แต่ขนมสดบางอย่างคุณ ง. จะทำขายเองหน้าร้าน เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น การทำแบบนี้ทำให้ขนมของคุณ ง. ขายดีมากเพราะลูกค้าได้เห็นขั้นตอนการทำ เห็นความสด สะอาด..." และ "...ซึ่งขนมที่นำมาขายเราจะเลือกขนมที่ดูสด สะอาด มีคุณภาพและรสชาติดี..." และ"ที่ร้านมีขนมขายหลายสิบชนิด ส่วนใหญ่เป็นขนมไทย มีทั้งที่ทำเอง เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด ส่วนที่ซื้อมาจะให้น้องขายเป็นคนไปหาซื้อขนมตามแหล่งผลิตหรือร้านค้าส่งขนมต่าง ๆ ที่คุณ ง. ไปเลือกดูเอาไว้ แล้วให้มาส่งที่ร้าน เช่น กระยาสารท สาเกเชื่อม จาวตาลเชื่อม ขนมเปี๊ยะ ขนมนางเล็ด และขนมปั้นขลิบ เป็นต้น"
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	ไม่พบ
	• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	ไม่พบ
	• การแสวงหาโอกาส	"...น้ามาขวนไปเปิดร้านขายขนมที่ห้างเสรีเซ็นเตอร์ ตรงบริเวณโซนศูนย์อาหารและตลาดสดที่ทางห้างเสรีเซ็นเตอร์กำลังเปิดใหม่ คุณ ง. สนใจก็ให้น้ามาดูและน้ากิจองบูธที่ขายอยู่ตรงนี้ให้คุณ ง. ก็เลยได้ขายขนมที่นี่"
	• การตั้งรับ	ไม่พบ
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	"ที่ร้านนี่จะเปิดร้านเวลา 9.00 และปิดเวลา 20.00 น. ปีหนึ่ง ๆ คุณ ง. ไม่ค่อยได้หยุดนอกจากจะมีธุระจำเป็นจริง ๆ แต่ถ้ามีธุระบ้างครั้งเมื่อทำธุระเสร็จแล้วก็จะรีบมาเปิดร้านถึงแม้ว่าจะเป็นเวลาบ่ายแล้วก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามห้างฯ จะปิดตลาดเพื่อทำความสะอาดตลาด 3 วัน หวังตรุษจีนตรงนี้เราก็ต้องปิดร้านไปโดยปริยาย 3 วัน"
	• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	ไม่พบ
	• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	"...น้าคุณ ง. เห็นบูธที่คุณ ง. ขายอยู่ปัจจุบันน่าที่จะขายของได้เพราะอยู่ตรงหน้าศูนย์อาหารและตลาด ติดกับทางเดินเข้า-ออกหน้าห้างฯ คนน่าจะเดินเข้าออกเยอะ จึงตัดสินใจจองและเช่าบูธ..."
	• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	ไม่พบ
	• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไม่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	ไม่พบ
	• ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	"...ลูกค้าจะพบเห็น ส่วนมากจะลองซื้อกินเพราะเห็นเราทำขนมกันสด ๆ รู้ขั้นตอนการทำแล้วเราทำดูสะอาด น่ากินด้วย พอลูกค้าลองซื้อกินก็รู้จักรสชาติก็ซื้อกันมาเรื่อย บางคนเดี๋ยวนี้ยังซื้อ และกลายเป็นลูกค้าประจำที่มีความสนิทสนมกันไปเลย..."
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา	ประถมการศึกษาปีที่ 6
	• ประสบการณ์ในการบริหาร	ไม่พบ
	• ความชำนาญในอาชีพ	"...เคยไปช่วยญาติทำขนมและขายขนม เช่น ทองม้วน และสาลี่ เป็นต้น อยู่ที่ห้างดิโอลด์สยาม แถววังบูรพามาก่อน..." "ก่อนที่จะมาขายขนมที่นี่ เคยช่วยพ่อและแม่ทำขนม เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น โดยคุณพ่อ เป็นคนนำขนมไปขาย..."
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ	"...แต่ละวันลูกค้ามาซื้อขนมมีจำนวนมาก..."
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	"...รายได้ก็ถือว่าคุ้มค่าเหนื่อย มีเงินจ่ายค่าบูธ ค่าซื้อของหมุนเวียนในร้าน และพอมีเหลือเก็บบ้าง...."
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย	"ลูกค้าที่มาซื้อขนมที่ร้านเป็นลูกค้าประจำมากกว่าลูกค้าจร"

4.3 สรุปการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง

จากข้อมูลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต ข้างต้น สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ

4.3.1 ประเด็นเนื้อหาของกลยุทธ์

4.3.2 ประเด็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

4.3.3 ประเด็นคุณลักษณะผู้ประกอบการ

4.3.4 ประเด็นภูมิความรู้ความชำนาญ

4.3.5 ประเด็นความสำเร็จ

โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ประเด็นเนื้อหาของกลยุทธ์

จากการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน สามารถสรุปเนื้อหาของกลยุทธ์ของแต่ละร้านค้าได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สรุปเนื้อหากลยุทธ์ทั้ง 6 ร้าน

แนวคิด	ร้าน	รายละเอียด	สรุป
เนื้อหาของกลยุทธ์	**ซ่อม่วง**	ทำเล คุณภาพสินค้า สินค้าใหม่ และสินค้าหลายกลุ่ม	ทำเล คุณภาพสินค้า สินค้าใหม่ ความหลากหลายของสินค้า
	1	"นอกจากทำเลที่ตั้ง การจัดวางสินค้า การจัดหน้าร้าน คุณภาพของสินค้า (ขนม) ก็มีส่วนสำคัญซึ่งที่ได้เลือกขนมที่ผลิตจากสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งขนมของสถาบันนี้มีคุณภาพและชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมานาน"และ "เริ่มต้นขายขนมจากสถานบันการศึกษาแห่งหนึ่งทั้งหมด ปัจจุบันที่ร้านของพี่มีขนมนอกเหนือจากสถานบันการศึกษาแห่งนั้น ประมาณ 30 - 40 ชนิด ขนมตัวหลัก ๆ ที่พี่ขายดีประมาณครึ่ง ๆ ยอดขายประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์"	ทำเล การจัดวางสินค้า การจัดหน้าร้าน คุณภาพสินค้า ชื่อเสียง ความหลากหลายของสินค้า
	2	"...หลากสีหลายรส ...เน้นความสดใหม่ ความสะอาด ไม่ใส่สารกันบูด การตั้งราคาขายต้องไม่แพง"และ "ส่วนเหตุผลที่เลือกและชอบทำเลที่ตั้งของบูธนี้ก็เพราะเป็นทางเดินสายหลักใกล้กับทางเข้า-ออก บริเวณใกล้ที่จอดรถของห้าง ทำให้มีคนเดินพลุกพล่านมาก"	ความหลากหลายของสินค้า คุณภาพสินค้า ราคาไม่แพง ทำเล
	3	"รสชาติและรูปแบบของขนมให้ดูน่ากิน วัตถุดิบในการทำต้องใช้ของดีของสด นอกจากนี้เรื่องความสะอาดก็ต้องมีด้วย" และ"ที่ร้านนี้มีขนมหลายชนิด เช่น ขนมเหนียว ขนมต้ม ขนมลอดไส้ไส้ ขนมกล้วย ขนมฟักทอง ทองหยิบ ทองหยอด และฝอยทอง เป็นต้น ตัวหลัก ๆ ที่ขายดีก็มี เช่นขนมต้ม ขนมลอดไส้ไส้ ขนมกล้วย และขนมฟักทอง เป็นต้น"	คุณภาพสินค้า ความหลากหลายของสินค้า
	4	"...ของดีของแท้มาขาย เราจะไม่หลอกลวงลูกค้า ราคาก็พอสมควร อีกอย่างถ้าลูกค้าต้องการขนมและของอะไรที่ทางร้านไม่มีเราก็จะพยายามไปหามาขายให้" และ " ทางห้างฯ ได้ย้ายมาอยู่ทางด้านหลังตลาดซึ่งอยู่ติดกับทางเข้า-ออกบริเวณที่จอดรถตอนแรกกลัวไม่กล้าย้ายแต่ต่อมาเห็นว่ามีคนเข้าออกทางนี้มากขึ้น เพราะทางห้างฯ ให้ลูกค้าจอดรถและเดินเข้าออกบริเวณนี้ได้ จึงตัดสินใจย้าย" และ"เวลานี้ที่ร้านมีขนมแห้งทั้งหมด ที่ขายอยู่ตอนนี้น่าที่จะมีมากกว่าร้อยชนิดแล้ว"	คุณภาพสินค้า ราคาพอสมควร การบริการลูกค้า ทำเล ความหลากหลายของสินค้า
	5	"...แต่ขนมสดบางอย่างคุณ ง. จะทำขายเองหน้าร้าน เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด เป็นต้น การทำแบบนี้ทำให้ขนมของคุณ ง. ขายดีมากเพราะลูกค้าได้เห็นขั้นตอนการทำ เห็นความสด สะอาด..." และ "...ซึ่งขนมที่นำมาขายเราจะเลือกขนมที่ดูสด สะอาด มีคุณภาพ และรสชาติดี..." และ"ที่ร้านมีขนมขายหลายสิบชนิด ส่วนใหญ่เป็นขนมไทย มีทั้งที่ทำเอง เช่น ทองม้วน สาลี่ และข้าวต้มมัด ส่วนที่ซื้อมาจะให้น้องขายเป็นคนไปหาซื้อขนมตามแหล่งผลิตหรือร้านค้าส่งขนมต่าง ๆ ที่คุณ ง. ไปเลือกดูเอาไว้ แล้วให้มาส่งที่ร้าน เช่น กระยาสารท สาเกเชื่อม จาวตาลเชื่อม ขนมเปี๊ยะ ขนมนางเล็ด และขนมปั้นขลิบ เป็นต้น"	ทำขายหน้าร้าน คุณภาพสินค้า ทำเล ความหลากหลายของสินค้าหลากหลาย

จากตารางที่ 4.7 ผู้ศึกษาสามารถสรุปเนื้อหากลยุทธ์ของแต่ละร้านค้า เพื่อนำเนื้อหากลยุทธ์ของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน มาหาเนื้อหากลยุทธ์หลักที่ทุกร้านค้าใช้ร่วมกัน ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สรุปเนื้อหากลยุทธ์ของผู้ประกอบการ

เนื้อหาของกลยุทธ์	ช่อม่วง	ร้านค้าลำดับที่ 1	2	3	4	5
ทำเล	/	/	/		/	/
คุณภาพสินค้า	/	/	/	/	/	/
สินค้าใหม่	/					
การจัดวางสินค้า		/				
การจัดหน้าร้าน		/				
ชื่อเสียงสินค้า		/				
ราคาพอสมควร			/		/	
การบริการลูกค้า					/	
ความหลากหลายของสินค้า	/	/	/	/	/	/
ทำสินค้าขายหน้าร้าน						/

หมายเหตุ: เครื่องหมาย / หมายถึง มีกลยุทธ์

จากตารางข้างต้นพบว่า ร้านค้าจำนวน 6 ร้านใช้เนื้อหากลยุทธ์ด้านคุณภาพสินค้า และความหลากหลายของสินค้า ร้านค้าจำนวน 5 ร้านใช้เนื้อหากลยุทธ์ด้านทำเล ร้านค้าจำนวน 2 ร้านใช้เนื้อหากลยุทธ์ด้าน สินค้าใหม่ การจัดวางสินค้า การจัดหน้าร้าน ชื่อเสียงสินค้า การบริการลูกค้า และร้านค้าจำนวน 1 ร้านใช้เนื้อหากลยุทธ์ด้านทำสินค้าขายหน้าร้าน

4.3.2 ประเด็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

จากการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน สามารถสรุปกลยุทธ์ในการดำเนินงานของแต่ละร้านค้าได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สรุปรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานของร้านค้า

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	ช่อม่วง	ร้านค้าลำดับที่				
		1	2	3	4	5
● การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์		/				
● การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	/					
● การแสวงหาโอกาส			/			/
● การตั้งรับ				/	/	

หมายเหตุ: เครื่องหมาย / หมายถึง ใช้กลยุทธ์

จากตารางข้างต้นพบว่า ร้านค้า 2 ร้าน ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการแสวงหาโอกาส และการตั้งรับ และร้านค้าจำนวน 1 ร้าน ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์และการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ

4.3.3 ประเด็นคุณลักษณะผู้ประกอบการ

จากการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน สามารถสรุปเนื้อหาคุณลักษณะผู้ประกอบการแต่ละร้านได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 สรุปคุณลักษณะผู้ประกอบการของร้านค้า

คุณลักษณะผู้ประกอบการ	ช่อม่วง	ร้านค้าลำดับที่				
		1	2	3	4	5
● ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	/	/	/	/	/	/
● ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	/	/	/	/	/	
● ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	/	/		/	/	/
● ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)			/		/	
● ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	/	/		/	/	
● ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	/	/	/	/	/	/

หมายเหตุ เครื่องหมาย / หมายถึง พบสถานการณ์ตามคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

จากตารางข้างต้นพบว่า ร้านค้าจำนวน 6 ร้านที่มีลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) และลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) ร้านค้าจำนวน 5 ร้านที่มีลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) และลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มีร้านค้าจำนวน 5 4 ร้านที่มีลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) ร้านค้าจำนวน 2 ร้านที่มีลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)

4.3.4 ประเด็นภูมิความรู้ความชำนาญ

จากการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน สามารถสรุปเนื้อหาภูมิความรู้ความชำนาญของแต่ละร้านค้าได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปภูมิความรู้ความชำนาญของร้านค้า

ภูมิความรู้ความชำนาญ	ช่อม่วง	ร้านค้าลำดับที่				
		1	2	3	4	5
● ระยะเวลาในการศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ประโยควิชาชีพชั้นสูง	ปริญญาตรี	ประโยควิชาชีพชั้นสูง	ป. 6
● ประสบการณ์ในการบริหาร	/	/		/		
● ความชำนาญในอาชีพ*	//	//	//	//	//	//

หมายเหตุ: เครื่องหมาย / หมายถึง เคยทำงานที่ต้องมีการบริหารจัดการ และ

เครื่องหมาย // หมายถึง มีความสามารถดำเนินกิจการร้านขนมด้วยตัวเองได้

จากตารางข้างต้นพบว่า ร้านค้าทั้ง 6 ร้าน มีภูมิความรู้ความชำนาญด้านระยะเวลาการศึกษา และความชำนาญในอาชีพ และร้านค้า 3 ร้านค้ามีประสบการณ์ในการบริหาร

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีภูมิความรู้ความชำนาญ คือ มีการศึกษาตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงระดับปริญญาตรี และความชำนาญในอาชีพที่สามารถดำเนินกิจการร้านขนมด้วยตัวเองได้

4.3,5 ประเด็นความสำเร็จ

จากการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน สามารถสรุปความสำเร็จ ได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 สรุปความสำเร็จของร้านค้า

ความสำเร็จ	ช่อม่วง	ร้านค้าลำดับที่				
		1	2	3	4	5
• ขายได้สม่ำเสมอ	/	/	/	/	/	/
• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง	/	/	/	/	/	/
• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย	/	/	/	/	/	/

หมายเหตุ: เครื่องหมาย / หมายถึง พบสถานการณ์ตามความสำเร็จ

จากตารางข้างต้นพบว่า ร้านจำนวน 6 ร้าน มีความสำเร็จครบทั้ง 3 ด้านคือ ขายได้สม่ำเสมอ มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง และมีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีความสำเร็จตามเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษา

จากการสรุปประเด็นต่าง ๆ คือ เนื้อหาของกลยุทธ์ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน คุณลักษณะผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จ ผู้ศึกษาสามารถนำข้อมูลสรุปที่ได้ในแต่ละประเด็นมาสรุปรวมได้ตามตารางที่ 4.13 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.13 สรุปการศึกษาร้านค้าทั้ง 6 ร้าน ตามองค์ประกอบและปัจจัยของแนวคิดและทฤษฎี

องค์ประกอบ	ปัจจัย		การดำเนินการ
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	เนื้อหาของกลยุทธ์		• คุณภาพสินค้า • ความหลากหลายของสินค้า • ทำเล
	กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์	1 ร้าน
		• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	1 ร้าน
		• การแสวงหาโอกาส	2 ร้าน
		• การตั้งรับ	2 ร้าน
	คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)	6 ร้าน
		• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)	5 ร้าน
		• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)	5 ร้าน
		• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	2 ร้าน
		• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)	4 ร้าน
		• ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	6 ร้าน
ภูมิความรู้ความชำนาญ	• ระยะเวลาในการศึกษา		6 ร้าน
	• ประสบการณ์ในการบริหาร		4 ร้าน
	• ความชำนาญในอาชีพ		6 ร้าน
ความสำเร็จ	• ขายได้สม่ำเสมอ		6 ร้าน
	• มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง		6 ร้าน
	• มีลูกค้าประจำ 60-70เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย		6 ร้าน

จากตารางสรุปการศึกษาของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้นมาวิเคราะห์และสรุปผลโดยเทียบกับเกณฑ์ของแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ในบทต่อไป

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง "กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย : กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต" มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง 2) ศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง และ 3) สร้างกระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย โดยนำเอา "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ซึ่งประกอบด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับภูมิความรู้ความชำนาญ (Human Capital) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Action Strategy) แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ (Success) มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง และใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วง หลังจากนั้นจึงนำผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยและภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วง มาใช้ในการสร้างกระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในหลาย ๆ วิธีประกอบกัน เช่น วิธีการศึกษาจากเอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ตจำนวน 5 ร้าน และร้านขนมช่อม่วงซึ่งผู้ศึกษาเป็นผู้ประกอบการอีก 1 ร้าน โดยผู้ศึกษาทำการออกสนามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่กลางเดือนสิงหาคม 2548 จนถึงกลางเดือนกันยายน 2548

การรายผลการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง ส่วนที่ 2 ภูมิ

ความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง และส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

โดยรายละเอียดของการศึกษาในแต่ละส่วน มีดังนี้

5.1 ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง

จากการศึกษาสามารถสรุปข้อมูลตามแนวคิดและทฤษฎี ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปข้อมูลตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy"

องค์ประกอบ	ปัจจัย		ผลตามแนวคิดและทฤษฎี
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	เนื้อหาของกลยุทธ์		• การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ • กลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง
	กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ • การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ • การแสวงหาโอกาส	มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ
		• การตั้งรับ	ไม่มีการระบุว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ
	คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) • ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) • ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) • ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) • ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)	มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ
ภูมิความรู้ความชำนาญ	ระยะเวลาในการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ความชำนาญในอาชีพ		มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ
ความสำเร็จ	ขายได้สม่ำเสมอ มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง		เป็นความสำเร็จด้านการเงิน
	มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย		เป็นความสำเร็จด้านลูกค้า

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.13: สรุปการศึกษาร้านค้าทั้ง 6 ร้าน ตามองค์ประกอบและปัจจัยของแนวคิดและทฤษฎี มาเปรียบเทียบกับ กับข้อมูลในตารางที่ 5.1 สามารถแสดงผลดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาการดำเนินกิจการของร้านขนม 6 ร้าน

องค์ประกอบ	ปัจจัย		แนวคิดและทฤษฎี	การดำเนินการ
ความสำเร็จ	ขายได้สม่ำเสมอ			6 ร้าน
	มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง		ใช้วัดความสำเร็จในระดับยืนได้มั่นคง	6 ร้าน
	มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย			6 ร้าน
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	เนื้อหาของกลยุทธ์		• การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ • กลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง	• คุณภาพสินค้า • ความหลากหลายของสินค้า • ทำเล
	กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	• การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์		1 ร้าน
		• การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ	มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ	1 ร้าน
		• การแสวงหาโอกาส		2 ร้าน
		• การตั้งรับ	ไม่มีการระบุว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ	2 ร้าน
	คุณลักษณะผู้ประกอบการ	• ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy)		6 ร้าน
		• ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness)		5 ร้าน
		• ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking)		5 ร้าน
		• ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness)	มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ	2 ร้าน
		• ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation)		4 ร้าน
		• ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)		6 ร้าน
ภูมิความรู้ความชำนาญ	ระยะเวลาในการศึกษา		มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ	6 ร้าน
	ประสบการณ์ในการบริหาร			4 ร้าน
	ความชำนาญในอาชีพ			6 ร้าน

จากการเปรียบเทียบผลตามแนวคิดทฤษฎี กับการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต จำนวน 6 ร้าน ผู้ศึกษาสามารถอภิปรายผลตามตารางที่ 5.2 ดังนี้

5.1.1 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง สามารถแบ่งเป็นหัวข้อตามองค์ประกอบของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ดังนี้

5.1.1.1 ความสำเร็จ ผู้ศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีผลการดำเนินการตามตัววัดความสำเร็จคือ 1) ขายได้สม่ำเสมอ 2) มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง และ 3) มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย ทั้ง 6 ร้าน

5.1.1.2 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ สามารถอภิปรายผลตาม เนื้อหากลยุทธ์ กลยุทธ์ในการดำเนินการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการได้ดังนี้

1) เนื้อหากลยุทธ์ จากแนวคิดและทฤษฎี พบว่า การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ กับกลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจง เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการขนาดย่อม แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มากพอในวิสาหกิจรายย่อย กลยุทธ์ซึ่งผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต ใช้ในการดำเนินธุรกิจ คือ คุณภาพสินค้า ความหลากหลายของสินค้า และทำเล ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของร้านขนมทั้ง 6 ร้าน รายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ คือ

(1) คุณภาพสินค้า เน้นด้านรสชาติ ความสะอาด และความน่ารับประทาน เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้า มากกว่าความเป็นกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ อีกทั้งนโยบายของเสรีมาร์เก็ตที่ไม่ให้ร้านค้าขายสินค้าที่เหมือนกัน ทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ ตามแนวคิดและทฤษฎีไม่ใช่กลยุทธ์ที่ร้านขนม ณ เสรีมาร์เก็ต นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

(2) กลยุทธ์ความหลากหลายของสินค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น เพราะร้านค้าแต่ละร้านจะมีสินค้าหลักอยู่แล้ว จึงไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ไม่เน้นธุรกิจเฉพาะเจาะจงตามทฤษฎี

(3) กลยุทธ์ทำเลของร้านค้า เป็นการดำเนินการที่ผู้ประกอบการเห็นว่าสำคัญอย่างยิ่ง เพราะร้านขนมทั้ง 6 ร้าน ไม่มีเวลาและทุนที่จะนำมาใช้สำหรับกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ดังนั้นการขายสินค้าจึงเกิดจากการที่ลูกค้าเดินเข้ามาที่ร้านเอง การเลือกทำเลร้านค้าซึ่งลูกค้าเดินผ่านมากก็จะเพิ่มโอกาสการขายได้มากขึ้น

2) กลยุทธ์ในการดำเนินการ จากแนวคิดและทฤษฎี พบว่า กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และกลยุทธ์การแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ แต่กลยุทธ์การตั้งรับไม่มีการระบุว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ จำนวน 1 ร้าน กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ จำนวน 1 ร้าน กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส จำนวน 2 ร้าน และกลยุทธ์การตั้งรับ จำนวน 2 ร้าน

กลยุทธ์ในการดำเนินการทั้ง 3 กลยุทธ์ คือกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และกลยุทธ์การแสวงหาโอกาส มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จตามทฤษฎี แต่กลยุทธ์การตั้งรับ ไม่มีการระบุถึงความสัมพันธ์กับความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่ามีร้านขนม จำนวน 2 ร้าน คือร้านลำดับที่ 3 และลำดับที่ 4 ที่ใช้กลยุทธ์การตั้งรับและประสบความสำเร็จ

การที่ร้านขนมจำนวน 2 ร้าน คือร้านขนมลำดับที่ 3 และลำดับที่ 4 ใช้กลยุทธ์การตั้งรับ แล้วยังประสบความสำเร็จ เพราะทั้ง 2 ร้าน มีสินค้าและทำเลที่ดี อย่างไรก็ตามจะเห็นว่ามีร้านขนมจำนวนถึง 4 ร้านเลือกใช้กลยุทธ์ ที่ไม่มีการวางแผน คือกลยุทธ์การแสวงหาโอกาสและการตั้งรับ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้ประกอบการร้านขนมต้องใช้เวลาเกือบทั้งหมดในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยตนเอง

3) คุณลักษณะผู้ประกอบการ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้ประกอบการคือ บุคคลซึ่งเริ่มก่อตั้งกิจการ เป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วน และดำเนินการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไรและความพอใจ (Frese, 2000: 56) ซึ่งการที่ผู้ประกอบการที่ต้องการความสำเร็จ จะต้องมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการตามข้อเสนอของ Frese (2000: 18) ใน 6 ด้านคือ 1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) 2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) 3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 4) ลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) 5) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) และ6) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)

จากการศึกษาว่าพบว่า ผู้ประกอบการร้านค้ามีลักษณะตามทฤษฎี ดังนี้

(1) ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) จำนวน 6 ร้าน

(2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationists) จำนวน 5 ร้าน

(3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) จำนวน 5 ร้าน

(4) ลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) จำนวน 2 ร้าน

(5) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) จำนวน 4 ร้าน

(6) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) จำนวน 6 ร้าน

5.1.1.3 ภูมิความรู้ความชำนาญ สามารถอภิปรายผลตาม ระยะเวลาในการศึกษา และความชำนาญในอาชีพ ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีภูมิความรู้ความชำนาญครบทั้ง 6 ร้าน เพียง 2 ด้าน คือ ระยะเวลาในการศึกษา และความชำนาญในอาชีพ

1) ระยะเวลาในการศึกษา จากการศึกษา สามารถจัดกลุ่มระยะเวลาในการศึกษาได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ประโยควิชาชีพชั้นสูง และประถมปีที่ 6 โดยแต่ละระดับการศึกษามีจำนวนร้านค้าดังนี้

(1) การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 ร้าน

(2) การศึกษาระดับประโยควิชาชีพชั้นสูง จำนวน 2 ร้าน

(3) การศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 1 ร้าน

2) ความชำนาญในอาชีพ จากการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่า ทุกร้านมีความชำนาญในอาชีพที่แตกต่างกันตามประเภทของขนมที่แต่ละร้านนำมาจำหน่าย โดยขนมที่นำมาจำหน่ายสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ขนมที่ผลิตเอง ขนมที่ซื้อมาจำหน่าย และขนมที่มีผู้นำมาส่ง

5.1.2 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง ผู้ศึกษาแบ่งการสรุปผลตามหัวข้อต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของ "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ดังนี้

5.1.2.1 ความสำเร็จ ผู้ศึกษาพบว่าผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีผลการดำเนินการตามตัววัดความสำเร็จคือ 1) ขายได้สม่ำเสมอ 2) มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง และ 3) มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย ทั้ง 6 ร้าน

5.1.2.2 กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ สามารถสรุปผลตาม เนื้อหากลยุทธ์ กลยุทธ์ในการดำเนินการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1) เนื้อหากลยุทธ์ จากการศึกษาสรุปว่า เนื้อหากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต คือ คุณภาพสินค้า ความหลากหลายของสินค้า และทำเล มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ

2) กลยุทธ์ในการดำเนินการ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ จำนวน 1 ร้าน

(2) กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ จำนวน 1 ร้าน

(3) กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส จำนวน 2 ร้าน

(4) กลยุทธ์การตั้งรับ จำนวน 2 ร้าน

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ไม่สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบใดจากทั้ง 4 แบบ คือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ

3) คุณลักษณะผู้ประกอบการ จากการศึกษาครั้งนี้ พบผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) เพียง 2 ร้าน ผู้ศึกษาเห็นว่า เงื่อนไขที่ตลาดเสรีฯ มีนโยบายให้ร้านค้าขายสินค้าที่แตกต่างกันทำให้ร้านค้าไม่ต้องแข่งขันกันเอง จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่แสดงลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน ให้เห็นอย่างเด่นชัด ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปไม่ได้ว่าคุณลักษณะความก้าวร้าวในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

จากข้อมูลคุณลักษณะผู้ประกอบการข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีคุณลักษณะการผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) เพียง 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) 2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) 3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) 4) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) และ 5) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จ

5.1.2.3 ภูมิความรู้ความชำนาญ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการร้านขนมทั้ง 6 ร้าน ที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มีภูมิความรู้ความชำนาญครบทั้ง 6 ร้าน เพียง 2 ด้าน คือ ระยะเวลาในการศึกษา และความชำนาญในอาชีพ

1) ระยะเวลาในการศึกษา จากการศึกษา สามารถจัดกลุ่มระยะเวลาในการศึกษาเป็น 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ประโยควิชาชีพชั้นสูง และประถมปีที่ 6 โดยผู้ประกอบการร้านค้าจำนวน 3 ร้าน การศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้ประกอบการร้านค้าจำนวน 2 ร้าน การศึกษาระดับ ประโยควิชาชีพชั้นสูง และ ผู้ประกอบการร้านค้าจำนวน 1 ร้าน การศึกษาระดับประถมศึกษา

จากศึกษาสรุปว่า ระยะเวลาในการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านขนม ณ ตลาดเสรีมาร์เก็ต

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปาริชาติ บุณยะโรจน์ (2544) พบว่าภูมิความรู้ความชำนาญ ในด้านระยะเวลาในการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านหนังสือ และอภิสิทธิ์ ประวัติเมือง (2544) พบว่าระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาของผู้ประกอบการในธุรกิจร้านหนังสือไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

2) ความชำนาญในอาชีพ จากการศึกษาพบว่า ทุกร้านมีความชำนาญในอาชีพ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความชำนาญในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

สรุปผลปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง จะแสดงไว้ในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 สรุปปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	ปัจจัย	ปัจจัยความสำเร็จ
• ขายได้สม่ำเสมอ • มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้จำนวนหนึ่ง • มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย	**กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ**	เนื้อหาของกลยุทธ์	• คุณภาพสินค้า • ความหลากหลายของสินค้า • ทำเล
		คุณลักษณะผู้ประกอบการ	ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation)
	ภูมิความรู้ความชำนาญ		ความชำนาญในอาชีพ

5.2 ภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง

ผลการศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคงสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลการศึกษา

จากกรณีศึกษา ร้านช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อย ต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน จึงสามารถดำเนินกิจการจนถึงระดับยืนได้มั่นคงมั่นคง โดยวัดผลความสำเร็จจาก 1) การมีรายได้สม่ำเสมอ 2) การมีทุนหมุนเวียนและสะสมได้ และ 3) การมีลูกค้าประจำ 60-70 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

ผู้ศึกษาสามารถสรุปการดำเนินกิจการเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 เตรียมการ ช่วงที่ 2 เดือนที่ 1 ถึง เดือนที่ 6 และช่วงที่ 3 ยืนได้มั่นคง

โดยรายละเอียดของการดำเนินกิจการสามารถสรุปได้ ตามตารางที่ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 สรุปการดำเนินกิจการร้านซ่อม่วง

ช่วง	กิจกรรม	รายละเอียด
เตรียมการ	หาสถานที่	• ใกล้บ้านและเดินทางสะดวก
	ตรวจสอบความเป็นไปได้	• สังเกตจำนวนและกลุ่มลูกค้า สอบถามร้านค้าในตลาด พร้อมทั้งค้นหาสินค้าอะไรที่จะขายได้ ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 สัปดาห์
	ติดต่อห้างฯ	• ตรวจสอบเงื่อนไขแล้ว รับได้
	ทำสัญญา	• ทำสัญญากับตลาดเป็นเวลา 1 ปี
	เลือกสินค้า	• ขายขนมที่ทำเองทั้งหมด คือ ขาลาเปาหน้าแตก และขนมเปี๊ยะขาววัง เพราะร้านค้าในตลาดยังไม่มีสินค้าประเภทนี้ และช่วงกลางวันพนักงานบริษัทน่าจะซื้อกลับบ้าน ช่วงเย็นจะมีแม่บ้านมาจ่ายกับข้าว
	แบ่งหน้าที่	• คุณแม่ - ขาย • น้องสาว - ผลิต • ผู้ศึกษา - ผู้ลงทุน ขนส่ง รวมจัดซื้อสินค้า และวัตถุดิบ
เดือนที่ 1 ถึง เดือนที่ 6	กลยุทธ์เดือน 1 ความหลากหลาย ของสินค้า	**ผลิตเอง** ทำขนมเพิ่ม เช่น ข้าวตู บ้าบิ่น พายลับปะรด พายบลูเบอร์รี่ พายสัปปะรด แยมโรล **ซื้อมาจำหน่าย** ซื้อขนมจากสะพานหันมาเพิ่ม เช่น คุกกี้แฟนซี พายกรอบ ขาไก่เนย ขาไก่เงา ทองม้วนบ้านไร่ และข้าวแต๋น
	เรียนรู้ครั้งที่ 1 เดือนที่ 1	• เข้าใจ การวางแผนการผลิต และการประมาณการขายของ สินค้าแต่ละชนิดควรทำอย่างไร • การประมาณการขาย การวางแผนการ ผลิตขนม คุณภาพขนม และความซับซ้อน (Complexity) ของขนมแต่ละชนิด (เช่น บ้าบิ่น) ต่อมาขนมเปี๊ยะและปุยฝ้าย ทำขายเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ • การเลือกสินค้าใหม่มาขายที่ร้านคาดเดาความลำเร็จยาก เราจึงซื้อมาจำนวนน้อยเพื่อลองขาย และถ้าขายดีก็เพิ่มจำนวนขึ้น
	กลยุทธ์เดือนที่ 2 คุณภาพ	• ขนมเปี๊ยะไม่ได้คุณภาพเพราะไส้ขนมเปี๊ยะไม่เนียน จึงต้องเก็บขนมชุดนั้นกลับมา
	แก้ปัญหาเดือนที่ 2	• มีการเพิ่มสินค้าใหม่ • ยอดที่เพิ่มน่าจะมาจากการเลือก ขายสินค้าที่ตรงตามเทศกาล และการหาสินค้าใหม่ ๆ มาเพิ่ม • เริ่มมีคนนำข้าวโพดคลุกมาฝากขาย
	เรียนรู้ครั้งที่ 2 เดือนที่ 2	• การนำสินค้าตามเทศกาล ช่วยเพิ่มยอดขาย
	แก้ปัญหาเดือนที่ 3	• พยายามหาสินค้าใหม่ มาขายเสมอแต่ก็ยังไม่มีสินค้าไหนโดดเด่น มีคนนำกุ้ยช่ายธัญญบุรีมาฝากขาย และเงื่อนไขดีคือถ้าขายเหลือรับคืน • กุ้ยช่ายธัญญบุรีขายดีทำให้เกิดคำถามว่า จะมีวิธีการอย่างไรในการคัดเลือกสินค้าที่ขายดี
	เรียนรู้ ครั้งที่ 3 เดือนที่ 3	• เห็นว่าทำเลร้านที่ดี ไม่เพียงแต่ลูกค้าจะเห็นร้าน ได้ง่ายแล้ว ผู้ส่งสินค้าก็จะนำสินค้าฝากขายก่อนเจ้าอื่น
	แก้ปัญหาเดือน ที่4	• เดือนนี้ทางร้านจึงทำขนมที่เป็นของขวัญปีใหม่เช่น คุ้กกี้ต่าง ๆ ขนมปังธัญญพืช (สินค้านี้คิดเอง และขายได้ดี) นอกจากนี้ยังนำพายลับปะรด ปุยฝ้าย ขนมเปี๊ยะใส่กล่อง พร้อมหาสินค้าใหม่มาเพิ่มโดยครั้งนี้เน้นสินค้าที่มี รูปแบบการบรรจุที่สวยและเป็นของขวัญมาขาย • ส่วนกุ้ยช่ายธัญญบุรีได้มีการออกข่าวทาง หนังสือพิมพ์จึงทำให้มีลูกค้ามาซื้อเพิ่มขึ้น
	เรียนรู้ครั้งที่ 4 เดือนที่ 4	• เดือนนี้เริ่มมองทิศทางของตลาดได้ว่า ลูกค้าชอบสินค้าที่เกี่ยวกับด้านสุขภาพ • เพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าเดิม ๆ มาบรรจุ ในวัสดุบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับสินค้า ตลาดและเทศกาล
	เรียนรู้ครั้งที่ 5 เดือนที่ 5	• ยอดขายดีขึ้นสินค้าต่าง ๆ ที่ขายก็เริ่มนิ่งขึ้น มีสินค้าหลายชนิดเริ่มขายได้ลม่ำเสมอ กุยช่ายเริ่มมีลูกค้าประจำมากขึ้น การหาสินค้าใหม่ ๆ ก็ลดลง และสินค้าที่ผลิตเองก็ชัดเจนขึ้นว่าจะผลิตชนิดไหน • มีผู้นำเฉาก๊วยโบราณมาฝากขายซึ่งเป็นผลมาจากทำเลของร้าน และตัวสินค้าก็สะดวกในการรับประทานได้ทันทีคือ เฉาก๊วยโบราณใส่ในถ้วยพลาสติก พร้อมของใส่น้ำตาลและช้อน ที่บรรจุในถุงพลาสติก • ลูกค้ามาซื้อกุ้ยช่ายมากขึ้นส่งผลต่อ สินค้าตัวอื่น ๆ ด้วย
	เรียนรู้ครั้งที่ 6 เดือนที่ 6	• น้องสาวทำปุยฝ้ายและขนมแข่งขายวันตรุษจีนขายได้ดีมาก ปัจจัยที่ช่วยให้ปุยฝ้ายขายดีเพราะ เราทำปุยฝ้ายถ้วยเล็กให้ลูกค้าชิม ประมาณ 90% ของลูกค้า เมื่อชิมแล้วจะซื้อ • การเลือกบรรจุภัณฑ์ใส่สินค้าก็ส่งผลให้ ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมากขึ้น พอหลังจากตรุษจีนจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เพราะเขาติดใจขนมที่ซื้อไป และกลับมาลองชิมสินค้าตัวอื่น ๆ อีก • การนำสินค้าที่ขายไม่หมดมา แปรรูปใหม่ก็เป็นการเพิ่มกำไรได้อีกวิธีหนึ่งเช่น การทำน้ำเฉาก๊วย
ยืนได้ มั่นคง	เรียนรู้ครั้งที่ 7เดือนที่ 7	• การขายสินค้าในเทศกาลใหญ่ เช่น ตรุษจีน จะเป็นการประชาสัมพันธ์ร้าน และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ได้เป็นอย่างดี
	เรียนรู้ครั้งที่ 8 เดือน 8	• พบแนวทางการค้นหาสินค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือถ้ามีเทศกาลอาหารและขนมที่จัดในตลาดติดแอร์ หรือห้างสรรพสินค้า เราควรไปดูว่า สินค้าตัวไหนที่ขายดี เพื่อที่เราจะได้ลองทำขายที่ร้านบ้าง

จากตารางสรุปการดำเนินกิจการร้านขนมช่อม่วง จะเห็นว่าการดำเนินงานในแต่ละเดือนของร้านช่อม่วงจะเกี่ยวข้องกับตัวสินค้าเป็นหลัก เพื่อให้เห็นสินค้าต่าง ๆ ของร้านช่อม่วงได้อย่างเป็นระบบ ผู้ศึกษาจึงทำการสรุปสินค้าต่าง ๆ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 5.5 สรุปสินค้าของร้านช่อม่วง

ประเภทขนม		ชนิดขนม
ขนมผลิตเอง	ขั้นตอนมาก	ขนมเปี๊ยะ ซาลาเปา ขนมปอบแปบ บ้าบิ่น พายสับปะรด ข้าวตู ข้าวเหนียวแก้ว ขนมช่อม่วง ดอกลำเจียก กุ้ยฉ่ายธัญญบุรี
	ขั้นตอนน้อย	ลอดช่องสิงค์โปร์ เฉาก๊วย เฉาก๊วยน้ำ เมี่ยงก๋วยเตี๋ยว ปุยฝ้าย มะพร้าวแก้ว เค้ก คุ๊กกี้ และขนมปังต่าง ๆ ข้าวเหนียวมะม่วง ขนมรวมมิตร ข้าวต้มจิ้ม ข้าวต้มจิ้มข้าวเหนียวดำ ข้าวตังธัญญพืช
ขนมมาส่งที่ร้าน	เต้าฮวยนมสด ท็อฟฟี่มะขาม ข้าวแต๋นน้ำแตงโม ทองม้วนโบราณ กุ้ยฉ่ายธัญญบุรี (กุ้ยฉ่ายธัญญบุรี ช่วงหลังไม่ได้ส่งที่ร้านทำเอง)	
ซื้อมาขาย	บรรจุเอง	ขนมขาไก่ ขนมผิง ทุเรียนกวน ข้าวแต๋นเล็ก
	วางขายได้เลย	คุ้กกี้แฟนซี ทองม้วนโบราณ ข้าวตังเนยสด ข้าวตังซาเขียว ข้าวตังเนยสด (กล้อง) มันฉาบ เผือกฉาบ ข้าวตังหมูหยอง กระยาสารท ทองม้วนโบราณ ทองม้วนบ้านไร่

สินค้าจากตารางที่ 5.5 คือ สินค้าที่ทางร้านได้จำหน่ายตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงระดับยืนได้มั่นคง อย่างไรก็ดีเมื่อร้านช่อม่วงดำเนินกิจการจนถึงระดับยืนได้มั่นคง สินค้าที่กล่าวมาทั้งหมดนี้มีบางชนิดที่ต้องหยุดขายเนื่องมาจากปัญหาดังนี้

1) ขายไม่ดี
2) ขั้นตอนการผลิตมาก
3) การจัดหาวัตถุดิบยุ่งยาก
4) การจัดหาสินค้ามีค่าใช้จ่ายสูง

สินค้าที่ช่วยให้ร้านช่อม่วงที่ดำเนินกิจการจนถึงระดับยืนได้มั่นคง คือ ลอดช่องสิงค์โปร์ เฉาก๊วย เฉาก๊วยน้ำ เมี่ยงก๋วยเตี๋ยว ปุยฝ้าย เต้าฮวยนมสด ท็อฟฟี่มะขาม ข้าวแต๋นน้ำแตงโม ทองม้วนโบราณ กุ้ยฉ่ายธัญญบุรี ขนมขาไก่ ขนมผิง ทุเรียนกวน ข้าวแต๋นเล็ก คุ้กกี้แฟนซี ทองม้วนโบราณ ข้าวตังเนยสด ข้าวตังซาเขียว ข้าวตังเนยสด(กล้อง) มันฉาบ เผือกฉาบ ข้าวตังหมูหยอง และกระยาสารท

5.2.2 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของร้านช่อม่วง เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับเนื้อหากลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน คือ คุณภาพสินค้า ความหลากหลายของสินค้า และทำเล ซึ่งการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้ผู้ศึกษาได้รับความรู้ในการดำเนินกิจการที่หลากหลาย ดังนั้นเพื่อช่วยจัดความรู้ที่เกิดขึ้นของผู้ศึกษาให้เป็นระบบ ผู้ศึกษาจึงใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt (2000) มาช่วยในการจัดระบบความรู้ของร้านช่อม่วง ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.6 ภูมิความรู้ความชำนาญร้านช่อม่วง ตามองค์ประกอบในกรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ความสำเร็จ	ระยะ	เนื้อหากลยุทธ์	ระบุความต้องการ	องค์ประกอบการจัดการความรู้: การจัดหาความรู้	การใช้ความรู้	การแบ่งปันความรู้	การจัดเก็บความรู้	การพัฒนาความรู้
รายได้สม่ำเสมอ มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้ มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย	เตรียมการ	ทำเลที่ตั้ง	การเลือกทำเล	การสำรวจหาทำเล	หาทำเลใกล้บ้าน	ร่วมกันปรึกษาตัดสินใจเลือกทำเล	จดลงบันทึกส่วนตัว	เลือกทำเลในการทำธุรกิจใหม่
				สำรวจจำนวนลูกค้า	สอบถามร้านค้า			
					นับจำนวนลูกค้า			
			เจรจาต่อรองสัญญา	สอบถามร้านค้าเดิม	เจรจาเจ้าของพื้นที่	ร่วมกันปรึกษาตัดสินใจ	เก็บเอกสารสัญญา	เจรจาในการต่อสัญญาปีหน้า
			การตกแต่งร้านค้า	สำรวจการจัดร้านขนมตามห้างต่าง ๆ	ตกแต่งร้านช่อม่วง	ช่วยกันตกแต่งร้าน	ถ่ายภาพร้านเก็บไว้	ตกแต่ง และจัดเรียงเวลามีขนมใหม่ และช่วงเทศกาล
			การจัดเรียงสินค้า	สำรวจการจัดเรียงขนมของร้านขนมตามห้างต่าง ๆ	จัดเรียงขนมหน้าร้าน	ช่วยกันจัดเรียงสินค้า		
		คุณภาพสินค้า	การผลิตสินค้า	หาสูตรขนม	ผลิตขนมเพื่อขาย	สอนกันในช่วงผลิตขนม	จดบันทึกลงในสมุดขนม	พัฒนาสูตรขนมใหม่
				ฝึกฝน				
			ตรวจสอบคุณภาพ	สอบถามลูกค้า และฝึกฝน	ตรวจสอบสินค้าที่ผลิต	สอนกันในช่วงผลิตขนม		ตรวจสอบสินค้าใหม่
	พัฒนาตนเอง	ความหลากหลายของสินค้า	การคัดเลือกสินค้า	สอบถามลูกค้า	ทดลองซื้อมาขายจำนวนน้อย ๆ ก่อน	พูดคุยกันในช่วงรับประทานอาหารเย็น	บันทึกสินค้าที่ขายได้ในสมุดบัญชี	สำรวจร้านค้าตามห้าง
				สอบถามจากร้านที่ไปซื้อขนม				
			การตั้งราคา	สอบถามจากร้านที่ไปซื้อขนม	ทดลองขายดูก่อน	พูดคุยกันในช่วงนับเงินตอนเย็น	บันทึกราคาสินค้าที่ขายในสมุดบัญชี	ทดลองใช้กับการต่อรองราคาสินค้าใหม่
				สำรวจจากร้านขนมอื่น ๆ				
			การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย	สอบถามร้านค้าเดิม	ต่อรองกับผู้ส่งสินค้า	ปรึกษากันก่อนที่จะเจรจา	จดในสมุดบันทึก	
			การบรรจุสินค้า	สำรวจรูปแบบบรรจุตามร้านขนมต่าง ๆ	นำรูปแบบที่เลือกมาบรรจุขาย	พูดคุยกันช่วงบรรจุสินค้า	ถ่ายภาพเก็บไว้	
		คุณภาพสินค้า	การประมาณการขาย	สอบถามร้านค้าเดิมว่าวันไหนที่มีลูกค้าจำนวนมากมาซื้อสินค้า	ทำแผนการขายสินค้าแต่ละชนิด	พูดคุยกันในช่วงรับประทานอาหารเย็น	จดในสมุดบันทึก	ใช้เทคนิคนี้ก่อนที่จะขายสินค้าตัวใหม่
				ศึกษาอายุสินค้าแต่ละชนิด	กำหนดวันผลิตสินค้า			
			การวางแผนการผลิต	ดูจากประมาณการขาย	ผลิตตามประมาณการขาย	พูดคุยกันในช่วงรับประทานอาหารเย็น	จดจำนวนสินค้าที่ผลิตในสมุดบัญชี	ใช้เทคนิคนี้ในการผลิตสินค้าตัวใหม่
			การผลิตสินค้า	หาสูตรขนม	ผลิตขนมเพื่อขาย	สอนกันในช่วงผลิตขนม	จดบันทึกลงในสมุดขนม	พัฒนาสูตรขนมใหม่
				ฝึกฝน				
			ตรวจสอบคุณภาพ	สอบถามลูกค้า และฝึกฝน	ตรวจสอบสินค้าที่ผลิต	สอนกันในช่วงผลิตขนม	จดบันทึกลงในสมุดขนม	ตรวจสอบสินค้าใหม่
			การจัดหาวัตถุดิบสินค้า อุปกรณ์	สำรวจจากแหล่งที่ขายขนม เช่น สะพานหัน	ไปซื้อวัตถุดิบด้วยตัวเอง	พูดให้ฟังเวลาผลิตขนม	จดชื่อและเบอร์โทรศัพท์	สอบถามผู้ที่ไปซื้อของด้วยกัน
	ยืนได้มั่นคง	ความหลากหลายของสินค้า	การคัดเลือกสินค้า	สำรวจขนมที่ขายดีในช่วงที่ห้างจัดเทศกาลขนม	ทดลองซื้อหรือผลิตมาขายจำนวนน้อย ๆ ก่อน	พูดคุยกันในช่วงรับประทานอาหารเย็น	บันทึกสินค้าที่ขายได้ในสมุดบัญชี	สำรวจร้านค้าตามห้าง
		คุณภาพสินค้า	การผลิตสินค้า	หาสูตรขนม	ผลิตขนมเพื่อขาย	สอนกันในช่วงผลิตขนม	จดบันทึกลงในสมุดขนม	พัฒนาสูตรขนมใหม่
				ฝึกฝน				
			การบรรจุสินค้า	สำรวจรูปแบบบรรจุตามร้านขนมต่าง ๆ	นำรูปแบบที่เลือกมาบรรจุขาย	พูดคุยกันช่วงบรรจุสินค้า	ถ่ายภาพเก็บไว้	ประยุกต์ใช้กับสินค้าอื่น ๆ
			การจัดหาวัตถุดิบสินค้า อุปกรณ์	สำรวจจากแหล่งที่ขายขนม เช่น สะพานหัน	ไปซื้อวัตถุดิบด้วยตัวเอง	พูดให้ฟังเวลาผลิตขนม	จดชื่อและเบอร์โทรศัพท์	หาร้านใหม่ ๆ ผู้ที่ไปซื้อของร้านเดียวกัน
			การขนส่ง	สอบถามจากร้านค้าเดิม	หาแท็กซี่ช่วยขนของ	พูดคุยกันในช่วงรับประทานอาหารเย็น	จดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของแท็กซี่	หาแท็กซี่ประจำและคิดค่าจ้างเป็นรายเดือน
				ฝึกฝน				
			ตรวจสอบคุณภาพ	สอบถามลูกค้า และฝึกฝน	ตรวจสอบสินค้าที่ผลิต	สอนกันในช่วงผลิตขนม	จดบันทึกลงในสมุดขนม	ตรวจสอบสินค้าใหม่

จากข้อมูลต่าง ๆ ในตารางตามที่ผู้ศึกษานำมาเสนอนี้ผู้ศึกษาพบว่า ร้านข่อม่วงสามารถระบุความรู้ที่ต้องการ เพื่อสามารถดำเนินกิจการให้อยู่ระดับยืนได้มั่นคง คือ

1) การเลือกทำเล
2) การเจรจาต่อรองสัญญา
3) การตกแต่งร้านค้า
4) การจัดเรียงสินค้า
5) การผลิตสินค้า
6) การคัดเลือกสินค้า
7) ตรวจสอบคุณภาพ
8) การตั้งราคา
9) การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย
10) การบรรจุสินค้า
11) การประมาณการขาย
12) การวางแผนการผลิต
13) การจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และอุปกรณ์
14) การขนส่ง

อย่างไรก็ตามยังมีความรู้ด้านอื่น ที่ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความจำเป็นต่อร้านข่อม่วง คือ การทำบัญชีรับ-จ่าย และประเด็นที่น่าสนใจ คือการแบ่งปันความรู้ ของร้านข่อม่วงเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการตามกิจวัตรประจำวันของผู้ประกอบการ เช่น ช่วงที่รับประทานอาหารเย็น และช่วงผลิตขนม เป็นต้น

จากการศึกษาภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมข่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง ผู้ศึกษาสามารถระบุความรู้ที่ต้องการของร้านข่อม่วง เพื่อนำไปใช้ในการสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อยต่อไป

5.3 กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง ตามตารางที่ 5.3 และภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมข่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง ตามตารางที่ 5.6 เกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดกระบวนการใน

การดำเนินงานของผู้ประกอบการ และเป็นประเด็นที่ผู้ศึกษาเห็นว่าสำคัญยิ่งต่อการสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยรายใหม่ เพื่อให้เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ในระดับยืนได้มั่นคง

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งหวังที่จะ สร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย และจากศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ร้านขนมระดับยืนได้มั่นคง และภูมิความรู้ความชำนาญ กรณีศึกษาร้านขนมช่อม่วงซึ่งเป็นวิสาหกิจรายย่อยที่ดำเนินการได้ระดับยืนได้มั่นคง ตาม "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) ผู้ศึกษาสามารถสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตามตารางการดำเนินกิจการของร้านขนม ดังนี้

ตารางที่ 5.7 สรุปการดำเนินกิจการของร้านขนมช่อม่วง

ตัวแปร	มิติ	วัตถุประสงค์	การวัดผล	กิจกรรม
ความสำเร็จ	การเงิน	มีรายได้เพื่อการยังชีพ	รายได้สม่ำเสมอ	เปิดกิจการที่ขายสินค้าทุกวัน
			มีทุนหมุนเวียนเพียงพอและสะสมได้	การทำบัญชีรับ-จ่าย
	ลูกค้า	มีลูกค้าประจำ	มีลูกค้าประจำ 60-70% ของยอดขาย	จัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ
กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	เนื้อหากลยุทธ์	ทำเล	จำนวนลูกค้าที่ผ่าน	การหาทำเล
		สินค้าที่มีคุณภาพ	กำไรไม่ต่ำกว่า 30%	การคัดเลือกสินค้า
			สินค้าขายเร็ว	
			ลูกค้าบ่นน้อย	ตรวจเช็คสินค้า 100%
		ความหลากหลายของสินค้า	จำนวนชนิดสินค้าที่ขายเร็ว	การคัดเลือกสินค้า
	คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	ตรวจสอบคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ	ผ่านเกณฑ์ประเมิน	ประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ

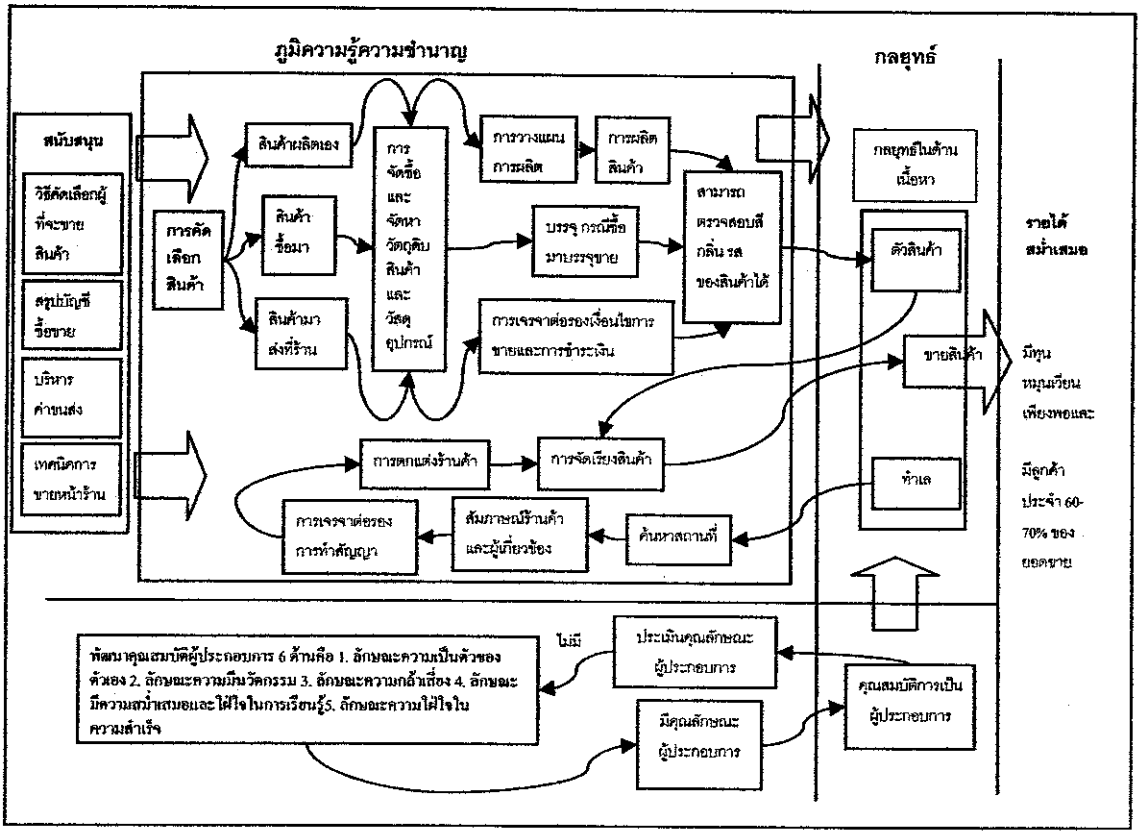
จากตารางสรุปการดำเนินกิจการร้านขนมช่อม่วง ผู้ศึกษาสามารถสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย โดยนำกิจกรรมจากตารางข้างบน มาแตกเป็นงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน แล้วจึงมาระบุความรู้ที่ต้องการตามตารางที่ 5.8 ดังนี้

ตารางที่ 5.8 การระบุความรู้ที่ต้องการของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

กิจกรรม	งาน	วิธีการปฏิบัติงาน	ความรู้ที่ต้องการ
เปิดกิจการที่ขายสินค้าทุกวัน	เลือกทำเลที่ตั้ง	• สำรวจห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ที่ใกล้บ้าน • สอบถามแผนกจัดพื้นที่ของห้างฯ เกี่ยวกับพื้นที่เช่าบูธ • ศึกษาสินค้าที่วางขายอยู่แล้ว ว่าซ้ำกันหรือไม่ • ทำการนับลูกค้าอย่างต่ำ 1 สัปดาห์ ตั้งแต่ห้างฯ เปิด-ปิด • พูดคุยกับร้านค้าและเจ้าหน้าที่จัดบูธ เกี่ยวกับสถานการณ์ค้าขายของตลาดในรอบปี • ต่อรองเงื่อนไขในการทำสัญญาเมื่อพอใจ	• การคัดเลือกทำเล • เทคนิคการสัมภาษณ์ร้านค้า • การนับลูกค้า • การเจรจาต่อรองการทำสัญญา
	เตรียมการเปิดร้าน • ระบุสินค้าและประเภทสินค้า	• ดูเงินทุนที่มี • ค้นหาแหล่งขายสินค้ากรณีซื้อมา-ขายไป หรือ • ค้นหาแหล่งวัตถุดิบ และอุปกรณ์ กรณีผลิตสินค้าเอง	• การจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และวัสดุอุปกรณ์ • การผลิตสินค้า
	• การตกแต่งร้าน	• กำหนดรูปแบบการจัดร้านค้า • กำหนดจัดร้านกับทางห้างฯ • การจัดเรียงสินค้า	• การจัดร้านค้า • การจัดเรียงสินค้า
	• งานอื่น ๆ	• การจัดการขนส่ง • หาผู้ที่จะขายสินค้า • การจัดหาคนขาย กรณีต้องจ้าง	• บริหารค่าขนส่ง • มีวิธีคัดเลือกผู้ที่จะขายสินค้า
	เปิดร้าน	• กำหนดวันเปิดร้านในช่วงที่ตลาดขายดี • เตรียมเงินทอน	• มีเทคนิคการขายหน้าร้าน
การทำบัญชีรับ-จ่าย	การจดบันทึก	• เตรียมอุปกรณ์ • รูปแบบการลงรายการ	• สรุปบัญชีรับ-จ่าย
ส่งเสริมการขาย	สินค้าใหม่	• หาสินค้าใหม่ โดยสำรวจสินค้าในช่วงที่ห้าง ฯ จัดเทศกาลอาหารและขนม ซึ่งเป็นบูธชั่วคราว และลูกค้าแนะนำ • จัดหา หรือผลิต • เตรียมของไว้ชิม	• การคัดเลือกสินค้า
วางแผนการผลิต	ประมาณการขาย	• ระบุอายุสินค้าที่จะขาย • ระบุวันที่จะขาย • ระบุจำนวนที่จะขาย	• การวางแผนการผลิตขนม
	เตรียมการผลิต	• จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ • จัดหาวัตถุดิบ	
การคัดเลือกสินค้า	สินค้าซื้อมาขาย	• ระบุสินค้าสำรวจจากการจัดงานเทศกาลอาหาร และลูกค้าแนะนำ • สอบถามจะผู้ขายว่าสินค้าตัวไหนขายดี • ซื้อมาทดลองขาย	• การคัดเลือกสินค้า
	สินค้าผลิตเอง	• ระบุสินค้าสำรวจจากการจัดงานเทศกาลอาหาร และลูกค้าแนะนำ • ค้นหาวิธีการทำ กรณีทำไม่ได้ • ทดลองทำ ชิมเอง • ทดลองขาย	
	สินค้ามาส่งที่ร้าน	• ตรวจสอบความสะอาดและอร่อย • เงื่อนไขการขาย • เงื่อนไขการชำระเงิน	• การเจรจาต่อรองเงื่อนไขการขายและการชำระเงิน
ตรวจเช็คสินค้า 100%	ตรวจสอบสินค้า	• ดูบรรจุภัณฑ์ • ดูสีสินค้า • ดมกลิ่นสินค้า • ชิมสินค้า	• สามารถตรวจสอบสี กลิ่น รส ของสินค้าได้
ประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ	ประเมิน	• ระบุคุณลักษณะ • ระบุพฤติกรรมของแต่ละคุณลักษณะ • ประเมินคุณลักษณะ	• มีคุณลักษณะผู้ประกอบการ

จากตารางสรุปการดำเนินกิจการร้านขนม และตารางการระบุความรู้ที่ต้องการของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย โดยใช้กรอบแนวคิดของ Michael Frese ที่ได้นำเสนอใน การประชุมวิชาการประจำปีของสมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทยปี 2545 ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กรอบของ "The Giessen-Amsterdam Model" ซึ่งเป็นกรอบที่เหมาะกับวิสาหกิจขนาดย่อมและรายย่อย โดย "The Theoretical Model of the Functioning of Action Strategy" (Frese, 2002) มีขั้นตอนดังภาพที่ 2.1

จากกรอบแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ โดยภูมิความรู้ความชำนาญและบุคลิกภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จโดยผ่านกลยุทธ์ แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ต้องการศึกษา กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ดังนั้นการสร้างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ระดับยืนได้มั่นคง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบว่าภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยระดับยืนได้มั่นคงประกอบด้วยความรู้ความชำนาญอะไรบ้าง จึงทำให้การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงเน้นการศึกษาเฉพาะปัจจัยความสำเร็จ กลยุทธ์ และ ภูมิความรู้ความชำนาญเท่านั้น โดยนำปัจจัยทั้ง 3 มาเป็นหลักในการออกแบบโครงร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ตามภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 โครงร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

หลังจากผู้ศึกษาออกแบบโครงร่างกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ได้ขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 4 ท่าน ช่วยพิจารณา โดยมีผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

1) คุณนิศา อัตตะนันทน์ ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ

2) รศ. พ.อ. อิทธิเดช จันโททัย กรรมการผู้จัดการ บจก. เทนเนสซี่ แอสโซซิเอทส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย

3) คุณชาญวิทย์ สิงหเสนี กรรมการผู้จัดการ บจก. ดินพี และสำนักที่ปรึกษาทรัพยากรบุคคลดินดี

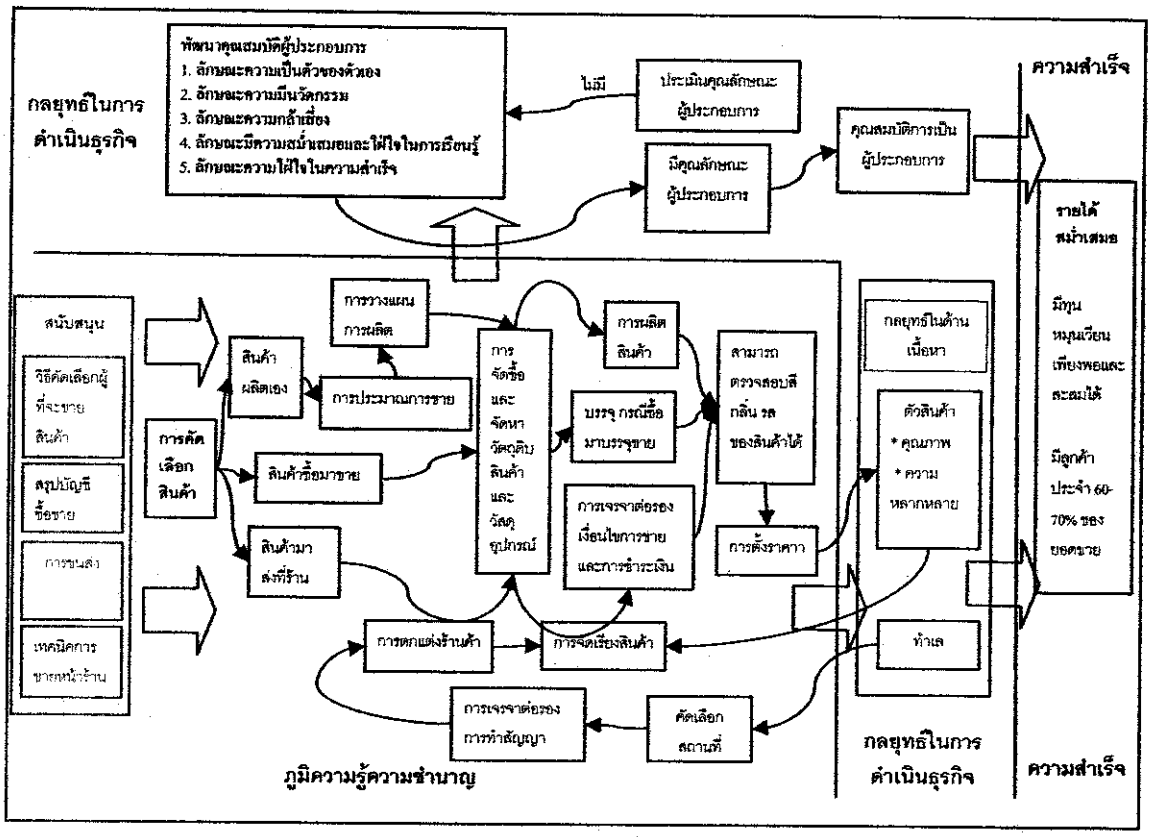
4) ดร. สมชัย วรานุกูลรักษ์ ที่ปรึกษาและวิทยากรอิสระด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ตามตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 สรุปผลการพิจารณากระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

หัวข้อพิจารณา	คุณนิศา	รศ. พ.อ. อิทธิเดช	คุณชาญวิทย์	ดร. สมชัย
วิธีการออกแบบกระบวนการประเด็น	น่าจะเพิ่มเรื่องการควบคุมต้นทุน	ขั้นตอนการออกแบบเป็นระบบแล้ว ใช้ได้แล้ว	ไม่สามารถบอกได้ว่าประเด็นตามแผนผังครอบคลุมทุกด้าน	ควรใส่ประเด็นที่ค้นพบจริงตามกรอบการศึกษา เช่น การขาย ไม่พบจากการศึกษา
รูปแบบกระบวนการพัฒนาตนเองฯ	ใช้ได้แล้ว	ส่วนของคุณลักษณะผู้ประกอบการน่าลำดับให้ดูง่ายขึ้น	ใช้ได้แล้ว	ควรเชื่อมโยงลูกศรตามรูปแบบของกรอบการวิจัย

สรุปกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ที่ปรับตามการพิจารณาผู้เชี่ยวชาญฯ



ภาพที่ 5.2 กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

จากแผนผังกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ตามภาพที่ 5.2 ผู้ศึกษาได้แสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ประกอบด้วยองค์ประกอบ และขั้นตอนต่าง ๆ ตามรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ก่อนที่ผู้สนใจจะดำเนินกิจการของตนเอง สิ่งแรกที่ควรคำนึงก็คือ ท่านพร้อมที่จะเป็นผู้ประกอบการมากน้อยเพียงใด ดังนั้นท่านควรตรวจสอบตัวเองว่าท่านมีคุณลักษณะผู้ประกอบการหรือไม่ โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ศึกษาครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการของผู้ประกอบการร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต มี 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง 2) ลักษณะความมีนวัตกรรม 3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง 4) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ และ5) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ ทั้ง 5 ร้าน มีเป้าหมายในการดำเนินกิจการเพื่อการเลี้ยงชีพเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายของการดำเนินการขององค์กรธุรกิจที่ดำเนินการเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ดังนั้นการกำหนดระดับความสำเร็จของผู้ประกอบการ จึงขึ้นกับความต้องการของผู้ประกอบการแต่ละท่าน ว่าความสำเร็จระดับไหนที่ผู้ประกอบการต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามกลยุทธ์

หลังจากผู้ประกอบการกำหนดความสำเร็จที่ต้องการแล้ว ผู้ประกอบการต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ณ ตลาดเสรีมาร์เก็ต ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านคุณภาพสินค้า กลยุทธ์ด้านความหลากหลายของสินค้า และกลยุทธ์ด้านทำเล โดยกลยุทธ์ด้านทำเลถือเป็นกิจกรรมแรกของการดำเนินกิจการ ซึ่งขั้นตอนของกลยุทธ์ด้านทำเล มีขั้นตอนดังนี้

1) การค้นหาสถานที่ว่าที่ไหนอยู่ใกล้บ้าน

2) เมื่อหาสถานที่ได้แล้ว เริ่มสำรวจจำนวนลูกค้าที่ผ่านทำเลที่เลือกไว้ โดยการสัมภาษณ์ร้านค้า และนับจำนวนลูกค้า ระยะเวลาที่ใช้ในการสำรวจตลาดประมาณ 1 สัปดาห์

3) เมื่อสำรวจตลาดแล้วและพอใจกับทำเลจึง ติดต่อกับเจ้าของพื้นที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อทำสัญญา หลังจากนั้นจึงตกแต่งร้าน และจัดหาสินค้าเพื่อจัดเรียงต่อไป

เมื่อดำเนินการกลยุทธ์ด้านทำเลเรียบร้อยแล้ว กลยุทธ์ต่อไปก็คือคือ ตัวสินค้า ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพสินค้า และความหลากหลายของสินค้า จากการศึกษาของร้านค้าทั้ง 6 ร้าน พบว่าตัวสินค้า คือปัจจัยที่ผู้ประกอบการเห็นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จมากที่สุด โดยความรู้เกี่ยวกับการคัดเลือกสินค้าถือว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าร้านค้าใดพบสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดได้เร็วเท่าไร ผู้ประกอบการก็จะประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นเท่านั้น โดยกระบวนการคัดเลือกสินค้าที่ศึกษาครั้งนี้ อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่เจ้าของพื้นที่กำหนดไว้ว่าห้ามขายสินค้าชนิดเดียวกัน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) ตรวจสอบเงื่อนไขการขายสินค้ากับเจ้าของพื้นที่ก่อน

2) การสำรวจสินค้าที่นำมาขาย โดยศึกษาจากร้านขนมที่ขายดีในงานเทศกาลขนมของห้างฯ

3) เลือกวิธีการจัดหาสินค้าว่าจะรับสินค้ามาขาย หรือผลิตเอง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาภูมิความรู้ความชำนาญ

จากขั้นตอนการดำเนินกิจการตามกลยุทธ์ จะเห็นว่าผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เพราะ ผู้ประกอบการมีความรู้ความชำนาญในกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งจากแผนผังกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ข้างต้น จะเห็นว่าภูมิความรู้ความชำนาญที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ ทำเล ตัวสินค้า (ครอบคลุมทั้ง คุณภาพสินค้า และความหลากหลายของสินค้า) และสนับสนุน โดยแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1) ภูมิความรู้ความชำนาญด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง ประกอบด้วยภูมิความรู้ความชำนาญเรื่อง การค้นหาทำเล การเจรจาต่อรองการทำสัญญา การตกแต่งร้านค้า และการจัดเรียงสินค้า

2) ภูมิความรู้ความชำนาญด้านการเลือกตัวสินค้า ประกอบด้วยภูมิความรู้ความชำนาญด้านการคัดเลือกสินค้าซึ่งแบ่งสินค้าเป็น 3 กลุ่มคือ สินค้าผลิตเอง สินค้าซื้อมาขาย และสินค้ามาส่งที่ร้าน หลังจากการคัดเลือกสินค้าว่าเป็นกลุ่มไหนแล้ว จึงทำการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและวัสดุอุปกรณ์ ถ้าเป็นกลุ่มสินค้าผลิตเอง ก็ต้องมีการวางแผนการผลิต แล้วจึงทำการผลิตสินค้า ถ้าเป็นกลุ่มสินค้าซื้อมาขาย สามารถแบ่งเป็น 2 แบบ คือ สินค้าขายได้เลย กับสินค้าต้องแบ่งบรรจุ และถ้าเป็นกลุ่มสินค้ามาส่งที่ร้าน ต้องมีการเจรจาต่อรองเงื่อนไขการขายและการชำระเงิน และสินค้าทุกกลุ่มต้องผ่านการตรวจสอบสี กลิ่น รส ของสินค้า จึงจะขายได้

3) ภูมิความรู้ความชำนาญด้านงานสนับสนุน ประกอบด้วยภูมิความรู้ความชำนาญด้านการคัดเลือกผู้ขายสินค้า สรุปบัญชีรับ-จ่าย การขนส่ง และเทคนิคการขายหน้าร้าน

โดยรายละเอียดของการปฏิบัติได้รวบรวมไว้ในบทที่ 6

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง"กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย: กรณีศึกษาร้านขนมที่ดำเนินธุรกิจระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมมาร์เก็ต" พบว่าผู้ประกอบการทุกร้านต่างมีกระบวนการพัฒนาตนเองจนไปสู่ความสำเร็จ ในระดับยืนได้มั่นคง ที่เป็นของตนเอง โดยที่ทุกร้านมีปัจจัยความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยครั้งนี้ และจากศึกษาผู้ศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการแต่ละร้านใช้เวลาในดำเนินกิจการ เพื่อไปสู่ระดับยืนได้มั่นคงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้ประกอบการในการคัดเลือกสินค้าที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้ง จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวทางหนึ่งที่จะช่วยผู้ประกอบการรายใหม่ให้สามารถดำเนินกิจการของตนไปสู่ระดับยืนได้มั่นคงได้เร็วขึ้น ถ้าผู้ประกอบการรายใหม่ได้เห็น

กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย (ดังแผนภาพที่ 5.2) เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ประกอบการและผู้สนใจที่จะเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย

โดยหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย ควรนำกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อยที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ไปปรับใช้เป็นหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนา ให้แก่ผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจต่อไป

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) ภาครัฐควรมีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมวิสาหกิจรายย่อยอย่างเป็นทางการ ดังเช่นการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบัน

2) หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อย ควรเพิ่มการสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อยในด้านการดำเนินธุรกิจ เหมือนกับที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจขนาดย่อม เพราะการสนับสนุนวิสาหกิจรายย่อยในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนเชิงสังคมสงเคราะห์เท่านั้น

3) หลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีกระบวนการคิดที่เพียงพอต่อการเป็นผู้ประกอบการ แต่การพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นผู้ประกอบการระดับยืนได้มั่นคง สถาบันฯ ควรเพิ่มหลักสูตรที่มีเนื้อหาของการสร้างคุณลักษณะผู้ประกอบการและความชำนาญในอาชีพ โดยให้ผู้เรียนได้ฝึกงานกับวิสาหกิจรายย่อยระดับยืนได้มั่นคง ที่ผู้เรียนสนใจ

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ในธุรกิจประเภทอื่น

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อย ในธุรกิจประเภทอื่น

3) ควรมีการศึกษาวิจัยประเมินผล การนำกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจรายย่อยที่สร้างขึ้น ไปใช้เป็นหลักสูตรในการศึกษาและฝึกอบรม

บทที่ 6

คู่มือกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการ วิสาหกิจรายย่อยสำหรับร้านขายขนม ระดับยืนได้มั่นคง

คู่มือกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยสำหรับร้านขายขนมระดับยืนได้มั่นคง ชุดนี้สร้างขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาเองเพื่อเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยฯ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ช่วยผู้สนใจที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยมีแนวทางในการดำเนินกิจการที่เป็นระบบ

ผู้ศึกษาสามารถสรุปกิจกรรมหลักของคู่มือฯ ชุดนี้ได้ 2 กิจกรรม คือ

1) การประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

2) การดำเนินกิจการ สามารถแบ่งงานเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานเลือกทำเลที่ตั้ง กลุ่มงานเลือกตัวสินค้า และกลุ่มงานสนับสนุน

6.1 การประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาครั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อย 3 ด้าน คือ เนื้อหากลยุทธ์ คุณสมบัติผู้ประกอบการ 5 คุณลักษณะ และความชำนาญในอาชีพ

โดยปัจจัยที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในกิจกรรมการประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ คือ คุณสมบัติผู้ประกอบการ 5 คุณลักษณะ และความชำนาญในอาชีพ

6.1.1 คุณลักษณะผู้ประกอบการ 5 คุณลักษณะ

พฤติกรรมของคุณลักษณะผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยร้านขนม ระดับยืนได้มั่นคง ณ เสรีมาร์เก็ต ทั้ง 5 คุณลักษณะ มีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

(1) ความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองไปสู่โอกาส

(2) เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง

(3) สามารถตัดสินใจได้ในภาวะที่บีบบังคับ

(4) ความสามารถในการเป็นตัวของตัวเองในการต่อรอง

(5) สามารถเผชิญกับผู้จัดจำหน่าย หรือบริษัทใหญ่ ๆ ได้

2) ลักษณะความมีนวัตกรรม (Innovationness) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

(1) ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ๆ

(2) ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับการบริการใหม่ ๆ

(3) ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3) ลักษณะความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

(1) การกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้

(2) การกล้าใช้ทรัพย์สินที่เหมาะสมสำหรับการก่อตั้งธุรกิจ

(3) การกล้ากู้ยืมอย่างมีเหตุมีผล

4) ลักษณะมีความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

(1) ความมั่นคง ไม่เก็บสิ่งผิดพลาดมาเป็นอารมณ์ หรือผิดหวัง ท้อแท้กับความผิดพลาด

(2) มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง

(3) การเรียนรู้จากข้อบกพร่องและความผิดพลาด

5) ลักษณะความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

(1) ความต้องการประสบความสำเร็จ

(2) ชอบงานที่มีการท้าทาย

(3) มีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ดีกว่าเดิม

(4) มีบุคลิกที่รับผิดชอบ

(5) ต้องการได้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องงานที่ทำ

(6) บุคลิกที่ยึดหลักคุณธรรม หรือที่เราเรียกว่าความซื่อสัตย์

(7) ค้นหาผลสะท้อนเกี่ยวกับคุณภาพงาน

6.1.2 ความชำนาญในอาชีพ

ความรู้ในความชำนาญในอาชีพที่พบจากการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) การคัดเลือกทำเลที่ตั้ง
2) การเจรจาต่อรองสัญญา
3) การตกแต่งร้านค้า
4) การจัดเรียงสินค้า
5) การผลิตสินค้า
6) การคัดเลือกสินค้า
7) ตรวจสอบคุณภาพ
8) การตั้งราคา
9) การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย
10) การบรรจุสินค้า
11) การประมาณการขาย
12) การวางแผนการผลิต
13) การจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และอุปกรณ์
14) การขนส่ง
15) การทำบัญชีรับ-จ่าย

จากรายละเอียดของทั้งคุณสมบัติผู้ประกอบการ 5 คุณลักษณะ และความชำนาญในอาชีพ ผู้ศึกษาจะใช้รูปแบบการการสำรวจลักษณะของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ในแบบฝึกหัดที่ 4 – ท่านมีลักษณะของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2543: 5) เป็นรูปแบบในสร้างแบบการประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

คำแนะนำ

1) ทำแบบประเมินนี้ด้วยความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

2) ในหัวข้อคุณลักษณะผู้ประกอบการ ให้ท่านประเมินพฤติกรรมของท่านและเลือกทำเครื่องหมายในช่องมี/ไม่มี

3) ให้เพื่อนสนิทหรือสมาชิกในครอบครัวพิจารณาว่าท่านมีพฤติกรรมเหล่านี้หรือไม่ แล้วให้เลือกทำเครื่องหมายในช่องมี/ไม่มี

4) นับคะแนน มี/ไม่มี ทั้งหมด

5) เลือกว่าท่านมั่นใจในการดำเนินกิจการวิสาหกิจรายย่อยหรือไม่

ตารางที่ 6.1 แบบประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จ		ท่านมีพฤติกรรมเหล่านี้หรือไม่			
		การสำรวจตนเองโดยตัวท่านเอง		การสำรวจตนเองโดยเพื่อน สมาชิกในครอบครัว	
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	พฤติกรรม	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง	ความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองไปสู่โอกาส				
	เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง				
	สามารถตัดสินใจได้ในภาวะที่บีบบังคับ				
	ความสามารถในการเป็นตัวของตัวเองในการต่อรอง				
	สามารถเผชิญกับผู้จัดจำหน่าย หรือบริษัทใหญ่ได้				
ลักษณะความมีนวัตกรรม	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่				
	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับการบริการใหม่				
	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่				
ลักษณะความกล้าเสี่ยง	การกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้				
	การกล้าใช้ทรัพย์สินที่เหมาะสมสำหรับการก่อตั้งธุรกิจ				
	การกล้ากู้ยืมอย่างมีเหตุมีผล				
ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไฝ่ใจในการเรียนรู้	ความมั่นคง ไม่เก็บสิ่งผิดพลาดมาเป็นอารมณ์				
	มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง				
	การเรียนรู้จากข้อบกพร่องและความผิดพลาด				
ลักษณะความไฝ่ใจในความสำเร็จ	ความต้องการประสบความสำเร็จ				
	ชอบงานที่มีการท้าทาย				
	มีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ดีกว่าเดิม				
	มีบุคลิกที่รับผิดชอบ				
	ต้องการได้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องงานที่ทำ				
	บุคลิกที่ยึดหลักคุณธรรม หรือที่เราเรียกว่าความซื่อสัตย์				
	ค้นหาผลสะท้อนเกี่ยวกับคุณภาพงาน				
ภูมิความรู้ความชำนาญ	การเลือกทำเล				
	การเจรจาต่อรองสัญญา				
	การตกแต่งร้านค้า				
	การจัดเรียงสินค้า				
	การผลิตสินค้า				
	การคัดเลือกสินค้า				
	ตรวจสอบคุณภาพ				
	การตั้งราคา				
	การกำหนดเงื่อนไขฝ่ากขาย				
	การบรรจุสินค้า				
	การประมาณการขาย				
	การวางแผนการผลิต				
	การจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และอุปกรณ์				
	การขนส่ง				
	การทำบัญชีรับ-จ่าย				
ให้ท่านนับจำนวนรวมของ มี/ไม่มี แล้วเปรียบเทียบกับจำนวนที่เพื่อน/ครอบครัวประเมินให้ท่าน					
จากจำนวนรวมของ มี/ไม่มี ท่านมีความมั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการหรือไม่		ใช่		ไม่ใช่	

แหล่งที่มา: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2543.

หลังจากท่านกรอกแบบการประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านจะพบเหตุการณ์ 2 กรณี คือ 1) ตอบใช่ เมื่อท่านมั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการ 2) ตอบไม่ใช่ เมื่อท่านไม่มั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการ โดยทั้ง 2 กรณี มีรายละเอียดในการดำเนินการแยกตามแต่ละกรณี ดังนี้

1) กรณีตอบว่าใช่ เมื่อท่านมั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการ ท่านสามารถดำเนินการในกิจกรรมที่ 2 ต่อไป

2) กรณีตอบว่าไม่ใช่ เมื่อท่านไม่มั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการ ถ้าท่านพบจุดอ่อนในส่วนของคุณลักษณะผู้ประกอบการทั้ง 5 คุณลักษณะ ท่านสามารถสร้างแผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้ประกอบการตามตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 แผนการพัฒนาคุณลักษณะผู้ประกอบการเพื่อสร้างมั่นใจที่จะเริ่มดำเนินกิจการ

ปัจจัยความสำเร็จ		ผลการสำรวจ		วิธีแก้ไข
		มี	ไม่มี	
คุณลักษณะผู้ประกอบการ	พฤติกรรม	ไม่ต้องระบุวิธีแก้ไข	ต้องระบุวิธีแก้ไข	
ลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง	ความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองไปสู่โอกาส			
	เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง			
	สามารถตัดสินใจได้ในภาวะที่บีบบังคับ			
	ความสามารถในการเป็นตัวของตัวเองในการต่อรอง			
	สามารถเผชิญกับผู้จัดจำหน่าย หรือบริษัทใหญ่ได้			
ลักษณะความมีนวัตกรรม	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่			
	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับการบริการใหม่			
	ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่			
ลักษณะความกล้าเสี่ยง	การกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้			
	การกล้าใช้ทรัพย์สินจำนวนมากสำหรับการก่อตั้งธุรกิจ			
	การกล้ากู้ยืมจำนวน			
ลักษณะมีความสม่ำเสมอและไฝใจในการเรียนรู้	ความมั่นคง ไม่เก็บสิ่งผิดพลาดมาเป็นอารมณ์			
	มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง			
	การเรียนรู้จากข้อบกพร่องและความผิดพลาด			
ลักษณะความไฝใจในความสำเร็จ	ความต้องการประสบความสำเร็จ			
	ชอบงานที่มีการท้าทาย			
	มีแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ดีกว่าเดิม			
	มีบุคลิกที่รับผิดชอบ			
	ต้องการได้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องงานที่ทำ			
	บุคลิกที่ยึดหลักคุณธรรม หรือที่เราเรียกว่าความซื่อสัตย์			
	ค้นหาผลสะท้อนเกี่ยวกับคุณภาพงาน			

หลังจากท่านสามารถระบุวิธีแก้ไขได้แล้ว ท่านสามารถดำเนินการในกิจกรรมที่ 2 ต่อไป ซึ่งแนวทางในการแก้ไขนั้น อาจขึ้นอยู่กับบริบทของผู้ประกอบการแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน

ถ้าท่านพบจุดอ่อนในส่วนความชำนาญในอาชีพ ท่านสามารถดำเนินการในกิจกรรมที่ 2 ต่อไป

6.2 การดำเนินกิจการ

จากความรู้ทั้ง 15 ด้าน ที่ได้จาการสรุปภูมิความรู้ความชำนาญของร้านช่อม่วงฯ ในบทที่ 5 สามารถจัดกลุ่มความรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มงานการเลือกทำเลที่ตั้ง ประกอบด้วยความรู้ด้าน การเลือกทำเล การเจรจาต่อรองสัญญา การตกแต่งร้านค้า

2) กลุ่มงานการเลือกตัวสินค้า ประกอบด้วยความรู้ด้าน การคัดเลือกสินค้า การประมาณการขาย การวางแผนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และอุปกรณ์ การผลิตสินค้า ตรวจสอบคุณภาพ การตั้งราคา การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย การบรรจุสินค้า และการจัดเรียงสินค้า

3) กลุ่มงานสนับสนุน ประกอบด้วยความรู้ด้าน การขนส่ง และการทำบัญชีรับ – จ่าย

รายละเอียดของงานด้านต่าง ๆ มีดังนี้

6.2.1 กลุ่มงานการเลือกทำเลที่ตั้ง

มีกิจกรรมดังนี้

1) การคัดเลือกทำเลที่ตั้ง โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) เลือกสถานที่ที่อยู่ใกล้บ้าน

(2) มียานพาหนะหลายชนิดที่สามารถใช้เดินทางจากบ้านมาห้างฯ

(3) มีที่จอดรถอยู่ใกล้กับบริเวณร้านค้า

(4) ทางห้างมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ

(5) ควรมีองค์การ บริษัทฯ อยู่ใกล้สถานที่ให้เช่าพื้นที่

(6) สอบถามพื้นที่ว่างจากแผนกจัดหาพื้นที่

(7) กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการควรเป็นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทำงาน

(8) กลุ่มลูกค้าควรเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป

(9) ทำการนับลูกค้าตั้งแต่ห้างฯ เปิดจนห้างปิดอย่างต่ำ 1 สัปดาห์

(10) พูดคุยกับร้านค้าและเจ้าหน้าที่จัดบูธ เกี่ยวกับสถานการณ์ค้าขายของตลาดในรอบปี

2) การเจรจาต่อรองสัญญา โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) อ่านรายละเอียดสัญญา

(2) สรุปรายการค่าใช้จ่ายที่ต้องชาระให้กับห้างฯ

(3) ตรวจสอบว่าเงื่อนไขของรายการไหนสามารถต่อรองได้ เช่น ราคา ระยะเวลาการชำระค่าใช้จ่าย ส่วนลดพิเศษถ้าชำระเร็วขึ้น หรือเพิ่มจำนวนเดือน เป็นต้น โดยทั่วไป รายการที่ต้องชำระ เช่น ค่ามัดจำล่วงหน้า ค่าแป๊ะเจี๊ย ค่ามิเตอร์ไฟฟ้า และค่าเช่าล่วงหน้า เป็นต้น

(4) ทำสัญญา และชำระค่าใช้จ่าย รวบรวมเอกสารต่าง ๆ เช่น ใบเสร็จค่ามัดจำล่วงหน้า ใบเสร็จค่าประกันมิเตอร์ไฟฟ้า ใบเสร็จค่าประกันสถานที่ และใบเสร็จค่าเช่าล่วงหน้า เป็นต้น ใบเสร็จต่าง ๆ ต้องเก็บให้ดี เพราะค่าใช้จ่ายบางอย่างสามารถรับเงินคืนได้เมื่อหมดสัญญา

3) การตกแต่งร้านค้า โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) สอบถามเงื่อนไขการตกแต่ง และอุปกรณ์ที่ห้างจัดหาให้

(2) สำรวจรูปแบบการจัดร้านค้าที่ท่านจะขายสินสินค้าตามห้างสรรพสินค้า

(3) ออกแบบรูปแบบการจัดร้านค้า

(4) ปรึกษารูปแบบที่ออกแบบไว้กับทางห้างฯ

(5) กำหนดวันเวลาการจัดร้านกับทางห้างฯ

(6) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องจัดร้าน

(7) ดำเนินการตกแต่ง

4) การจัดเรียงสินค้า โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) จัดกลุ่มสินค้าหลักและสินค้ารอง

(2) กำหนดพื้นที่สำหรับสินค้าหลักและสินค้ารอง

(3) วางสินค้าหลักตรงพื้นที่ที่ลูกค้าเห็นสินค้าได้ชัดที่สุด

(4) การจัดสินค้ารอง เพื่อประหยัดพื้นที่และแสดงสินค้าได้หลายชนิด ควรทำชั้นวางแบบขั้นบันได โดยด้วนอนของชั้นวางสินค้ากว้างประมาณ ความยาวของถาดที่จะวางสินค้า นำสินค้าแต่ละชนิดจัดเรียงบนถาดก่อนและจึงนำถาดไปวางบนชั้นเรียง

6.2.2 กลุ่มงานการเลือกตัวสินค้า

มีกิจกรรมดังนี้

1) การคัดเลือกสินค้า โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) ศึกษาสินค้าที่มีขายอยู่แล้ว

(2) จัดกลุ่มสินค้าเป็นสินค้าหลัก และสินค้ารอง

(3) การสำรวจสินค้าในช่วงที่ห้าง ฯ จัดเทศกาลอาหารและขนม

2) การประมาณการขาย โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) สอบถามร้านค้าเดิมว่าลูกค้าจำนวนมากจะมาซื้อสินค้าวันไหน

(2) ศึกษาอายุสินค้าแต่ละชนิด

(3) ระบุวันหยุดที่มากกว่า 2 วัน

(4) ระบุช่วงเวลาที่มีผลต่อยอดขาย เช่น ตรุษจีน ปีใหม่ ปิดเทอม และวันประกาศผลสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

3) การวางแผนการผลิต โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) กำหนดผลิตสินค้าที่มีอายุสั้นก่อนวันเสาร์อาทิตย์ 1 วัน

(2) กำหนดผลิตสินค้าที่มีอายุยาวเมื่อสินค้าใกล้หมด

4) การจัดหาวัตถุดิบ สินค้า และอุปกรณ์ โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) สอบถามสินค้าจากคนรู้จัก

(2) ค้นหาข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต

(3) ค้นหาจากสมุดหน้าเหลือง

(4) ออกสำรวจแหล่งขายขนมส่งที่ต่าง ๆ

(5) สอบถามจากลูกค้าที่พบที่ร้ายขายขนม และร้านขายวัสดุอุปกรณ์

5) การผลิตสินค้า โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) ลำดับสินค้าที่จะผลิต เพื่อลดจำนวนการใช้อุปกรณ์

(2) จัดเตรียมอุปกรณ์ให้เป็นระบบ

(3) ชั่งวัตถุดิบของสินค้าแต่ละชนิดและจัดเป็นหมวดหมู่

(4) จัดเตรียมบรรจุภัณฑ์ตามชนิดสินค้า

(5) จัดเตรียมวัสดุที่ใช้บรรจุสินค้าเพื่อขนส่ง

6) ตรวจสอบคุณภาพ โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) การตรวจสอบสีของสินค้า

(2) ตรวจสอบความสะอาดของสินค้า

(3) ตรวจสอบรสชาติของสินค้า

(4) ตรวจสอบความใหม่ของสินค้า

(5) ตรวจสอบกลิ่นของสินค้า

7) การตั้งราคา โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) ศึกษาจากราคาขายตามสถานที่ต่าง ๆ

(2) กำไรไม่ควรต่ำกว่า 20 %

(3) ทดลองขายแล้วดูการเคลื่อนไหวของสินค้า

(4) สอบถามราคาจากร้านค้าส่ง

8) การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) ขายไม่หมดคืนสินค้าได้

(2) ระยะการชำระเงิน เช่น ชำระเงินสัปดาห์ละครั้ง ขายสินค้าหมดชำระเงิน เป็นต้น

9) การบรรจุสินค้า โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) ศึกษาการบรรจุสินค้าจากร้านค้าในที่ต่าง ๆ

(2) บรรจุภัณฑ์ที่มีขายตลอดเวลา

(3) บรรจุภัณฑ์ที่หาซื้อง่าย

(4) บรรจุสินค้าตามธรรมชาติของสินค้า คือสินค้าห้ามถูกอากาศ สินค้าที่ควรมีการระบายอากาศ

6.2.3 กลุ่มงานสนับสนุน

มีกิจกรรมดังนี้

1) การทำบัญชีรับจ่าย โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) จัดหาสมุดลงบัญชี

(2) ลงบันทึกค่าใช้จ่ายจ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในครอบครัว กับค่าใช้จ่ายของร้าน

(3) ลงบันทึกรายได้จากร้านค้า

(4) สรุปยอดเงินจากรายได้ ลบด้วย ค่าใช้จ่าย

2) การขนส่ง โดยพิจารณาประเด็นเหล่านี้

(1) เตรียมพื้นที่เพื่อวางสินค้าก่อนขนขึ้นรถ

(2) จัดกลุ่มสินค้าที่ต้องอยู่ในที่เย็น กับไม่จำเป็นที่ต้องอยู่ในที่เย็น

(3) จัดวางสินค้าก่อนหลังในการขนขึ้น และขนลงจากรถ

(4) เตรียมอุปกรณ์รถเข็นเมื่อถึงห้าง ฯ

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้ผู้สนใจที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลข้างต้นไปใช้ในการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจึงสรุปข้อมูลเป็นแบบตรวจสอบการทำงานได้ 3 แบบ เพื่อช่วยในการตรวจสอบตนเองว่าได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ครบถ้วน หรือไม่ และแบบตรวจสอบการทำงานทั้ง 3 แบบ มีดังนี้

1) แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกทำเลที่ตั้ง

2) แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตัวสินค้า

3) แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานสนับสนุน

โดยแต่ละแบบตรวจสอบมีรายละเอียด ดังตารางที่ 6.3, 6.4 และ 6.5

ตารางที่ 6.3 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกทำเลที่ตั้ง

ความรู้	กิจกรรม	ดำเนินการแล้ว
การคัดเลือกทำเลที่ตั้ง	เลือกสถานที่ที่อยู่ใกล้บ้าน	
	มียานพาหนะหลายชนิดที่สามารถใช้เดินทางจากบ้านมาห้างฯ	
	มีที่จอดรถอยู่ใกล้กับบริเวณร้านค้า	
	ทางห้างมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ	
	ควรมีองค์การ บริษัทฯ อยู่ใกล้สถานที่ให้เช่าพื้นที่	
	สอบถามพื้นที่ว่างจากแผนกจัดหาพื้นที่	
	กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการควรเป็นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทำงาน	
	กลุ่มลูกค้าควรเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป	
	ทำการนับลูกค้าตั้งแต่ห้างฯ เปิดจนห้างปิดอย่างต่ำ 1 สัปดาห์	
	(พูดคุยกับร้านค้าและเจ้าหน้าที่ขัดปุ๋ย เกี่ยวกับสถานการณ์ค้าขายของตลาดในรอบปี	
การเจรจาต่อรองสัญญา	อ่านรายละเอียดสัญญา	
	สรุปรายการค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระ	
	ตรวจสอบว่ารายการไหนสามารถต่อรองเงื่อน เช่น ราคา ระยะเวลาการชำระค่าใช้จ่าย ส่วนลดพิเศษถ้าชำระเร็วขึ้น หรือเพิ่มจำนวนเดือน เป็นต้น โดยทั่วไปมีรายการที่ต้องชำระ เช่น ค่ามัดจำล่วงหน้า ค่าแป๊ะเจี๊ยะ ค่ามิเตอร์ไฟฟ้า และค่าเช่าล่วงหน้า เป็นต้น	
	ทำสัญญา และชำระค่าใช้จ่าย รวบรวมเอกสารต่าง ๆ เช่น ใบเสร็จค่ามัดจำล่วงหน้า ใบเสร็จค่าประกันมิเตอร์ไฟฟ้า ใบเสร็จค่าประกันสถานที่ และใบเสร็จค่าเช่าล่วงหน้า เป็นต้น ใบเสร็จต่าง ๆ ต้องเก็บให้ดี เพราะค่าใช้จ่ายบางอย่างสามารถรับเงินคืนได้เมื่อหมดสัญญา	
การตกแต่งร้านค้า	สอบถามเงื่อนไขการตกแต่ง และอุปกรณ์ที่ห้างจัดหาให้	
	สำรวจรูปแบบการจัดร้านค้าที่ท่านจะขายสินสินค้าตามห้างสรรพสินค้า	
	ออกแบบรูปแบบการจัดร้านค้า	
	ปรึกษารูปแบบที่ออกแบบไว้กับทางห้างฯ	
	กำหนดวันเวลาการจัดร้านกับทางห้างฯ	
	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องจัดร้าน	
	ดำเนินการตกแต่ง	

ตารางที่ 6.4 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตัวสินค้า

ความรู้	กิจกรรม	ดำเนินการแล้ว
การจัดเรียงสินค้า	จัดกลุ่มสินค้าหลักและสินค้ารอง	
	กำหนดพื้นที่สำหรับสินค้าหลักและสินค้ารอง	
	วางสินค้าหลักตรงพื้นที่ที่ลูกค้าเห็นสินค้าได้ชัดที่สุด	
	การจัดสินค้ารอง เพื่อประหยัดพื้นที่และแสดงสินค้าได้หลายชนิด ควรทำชั้นวางแบบขั้นบันได โดยตัวนอนของชั้นวางสินค้ากว้างประมาณ ความยาวของถาดที่จะวางสินค้า นำสินค้าแต่ละชนิดจัดเรียงบนถาดก่อนและจึงนำถาดไปวางบนชั้นเรียง	
การคัดเลือกสินค้า	ศึกษาสินค้าที่มีขายอยู่แล้ว	
	จัดกลุ่มสินค้าเป็นสินค้าหลัก และสินค้ารอง	
	การสำรวจสินค้าในช่วงที่ห้าง ฯ จัดเทศกาลอาหารและขนม	
การประมาณการขาย	สอบถามร้านค้าเดิมว่าลูกค้าจำนวนมากจะมาซื้อสินค้าวันไหน	
	ศึกษาอายุสินค้าแต่ละชนิด	
	ระบุวันหยุดที่มากกว่า 2 วัน	
	ระบุช่วงเวลาที่มีผลต่อยอดขาย เช่น ตรุษจีน ปีใหม่ ปิดเทอม และวันประกาศผลสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น	
การวางแผนการผลิต	กำหนดผลิตสินค้าที่มีอายุสั้นก่อนวันเสาร์อาทิตย์ 1 วัน	
	กำหนดผลิตสินค้าที่มีอายุยาวเมื่อสินค้าใกล้หมด	
การจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและอุปกรณ์	สอบถามสินค้าจากคนรู้จัก	
	ค้นหาข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต	
	ค้นหาจากสมุดหน้าเหลือง	
	ออกสำรวจแหล่งขายขนมส่งที่ต่าง ๆ	
	สอบถามจากลูกค้าที่พบที่ร้านขายขนม และร้านขายวัสดุอุปกรณ์	
การผลิตสินค้า	ลำดับสินค้าที่จะผลิต เพื่อลดจำนวนการใช้อุปกรณ์	
	จัดเตรียมอุปกรณ์ให้เป็นระบบ	
	ชั่งวัตถุดิบของสินค้าแต่ละชนิดและจัดเป็นหมวดหมู่	
	จัดเตรียมบรรจุภัณฑ์ตามชนิดสินค้า	
	จัดเตรียมวัสดุที่ใช้บรรจุสินค้าเพื่อขนส่ง	
ตรวจสอบคุณภาพ	การตรวจสอบสีของสินค้า	
	ตรวจสอบความสะอาดของสินค้า	
	ตรวจสอบรสชาติของสินค้า	
	ตรวจสอบความใหม่ของสินค้า	
	ตรวจสอบกลิ่นของสินค้า	
การตั้งราคา	ศึกษาจากราคาขายตามสถานที่ต่าง ๆ	
	กำไรไม่ควรต่ำกว่า 20 %	
	ทดลองขายแล้วดูการเคลื่อนไหวของสินค้า	
	สอบถามราคาจากร้านค้าส่ง	
การกำหนดเงื่อนไขฝากขาย	ขายไม่หมดคืนสินค้าได้	
	ระยะการชำระเงิน เช่น ชำระเงินสัปดาห์ละครั้ง ขายสินค้าหมดชำระเงิน เป็นต้น	
การบรรจุสินค้า	ศึกษาการบรรจุสินค้าจากร้านค้าในที่ต่าง ๆ	
	บรรจุภัณฑ์ที่มีขายตลอดเวลา	
	บรรจุภัณฑ์ที่หาซื้อง่าย	
	บรรจุสินค้าตามธรรมชาติของสินค้า คือสินค้าห้ามถูกอากาศ สินค้าที่ควรมีการระบายอากาศ	

ตารางที่ 6.5 แบบตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องกับงานสนับสนุน

ความรู้	กิจกรรม	ดำเนินการแล้ว
การทำบัญชีรับจ่าย	จัดหาสมุดลงบัญชี	
	ลงบันทึกค่าใช้จ่ายจ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในครอบครัว กับค่าใช้จ่ายของร้าน	
	ลงบันทึกรายได้จากร้านค้า	
	สรุปยอดเงินจากรายได้ ลบด้วย ค่าใช้จ่าย	
การขนส่ง	เตรียมพื้นที่เพื่อวางสินค้าก่อนขนขึ้นรถ	
	จัดกลุ่มสินค้าที่ต้องอยู่ในที่เย็น กับไม่จำเป็นที่ต้องอยู่ในที่เย็น	
	จัดวางสินค้าก่อนหลังในการขนขึ้น และขนลงจากรถ	
	เตรียมอุปกรณ์รถเข็นเมื่อถึงห้าง ฯ	

จากรายละเอียดกิจกรรมของคู่มือฯ ชุดนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก คือ 1) การประเมินคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ และ 2) การดำเนินการตามแบบตรวจสอบความชำนาญในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับ ทำเลที่ตั้ง สินค้า และงานสนับสนุน โดยเนื้อหาของกิจกรรมได้รวบรวมจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี กรณีศึกษา และประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาหวังว่าคู่มือชุดนี้จะเป็นแนวให้ผู้ที่สนใจที่ต้องการเป็นผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจการอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นผู้ประกอบการในระดับยืนได้มั่นคง

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2529. **คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม** Entrepreneur's Handbook. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ็น. คอมพิวกราฟฟิก จำกัด.

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. กองวิชาการและแผนงาน. 2539-2544. **สถิติแรงงาน**. กรุงเทพมหานคร: กองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรง.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. **SMEs หรือ SLEs ?: แนวโน้มธุรกิจไทยในศตวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท รุ่งศิลป์การพิมพ์ (1977) จำกัด.

จินตนา บุญบงการ. 2542. บทความสำรวจผลงานวิจัยด้านการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ผู้กำหนดอนาคตของบัณฑิต. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**. 21 (มีนาคม): 55-58.

ชลยืน หงส์ไพศาลวิวัฒน์. 2539. คุณลักษณะผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่ายและบริการ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒ. 2542. **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยเจริญการพิมพ์.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุนี เลิศแสวงกิจ. 2538. **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วังอักษร.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2542. Entrepreneurship: ฤาจะเป็นฟางเส้นสุดท้ายต่อระบบเศรษฐกิจไทย. **วารสารจุฬาลงกรณ์**. 12 (ตุลาคม-ธันวาคม): 66.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2542. **ยุทธ์ศาสตร์การบริหารในสามโลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์ปอร์เน็ท.

บุญส่ง หาญพานิช. 2542. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราโมทย์ เจนการ. 2522. การศึกษาอบรมกับการเป็นผู้ประกอบการ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปาริชาติ บุณยะโรจน์. 2544. รูปแบบ ความสัมพันธ์ และการสร้างสมการทำนายลักษณะของผู้ประกอบการ และภูมิความรู้ความชำนาญที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในธุรกิจร้านหนังสือ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผุสดี รุมาคม. 2540. **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

ผู้จัดการออนไลน์. 2546. (11 สิงหาคม). แนวคิดผู้บริหาร. (Online). Available URL: http://www.manger.co.th.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ไมตรี วสันติวงศ์. 2547. เอกสารประกอบคำบรรยายให้กับกลุ่มแม่บ้าน. (อัดสำเนา)

ไมตรี วสันติวงศ์. ที่ปรึกษาโครงการ Country Development Partnership-Social Protection. 2547 (14 กุมภาพันธ์). การสัมภาษณ์.

รณรงค์ ศรีจันทรนนท์. 2544. รูปแบบ ความสัมพันธ์ และการสร้างสมการทำนาย กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีต่อความสำเร็จของประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิชิต วัชรานุกูร. 2540. ผู้ประกอบการ. **สรรพากรสาส์น**. 44 (เมษายน): 111.

วิมลกานต์ โกสุมาศ. 2546. APEC SMEs 2003: การประชุมเพื่อสร้างผู้ประกอบการใหม่. **SME Today**. 1 (กุมภาพันธ์): 016.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับมาตรฐาน)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2543. **การเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง**. กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547ก. (27 มกราคม). แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ. (Online). Available URL: http://www.nesdb.go.th/committes/new_committee/data/data04.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547ข. (27 มกราคม). เพื่อความอยู่ดีมีสุข. (Online). Available URL: http://www.nesdb.go.th/plan/data/plan9th.pdf.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2547. (27 มกราคม). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2544. (Online). Available URL: http://www.sme.go.th/websme/download/ch1.pdf .

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สำนักนโยบายและแผน. 2544. **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2544**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สำนักนโยบายและแผน.

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: เฟื่องฟ้า พริ้นติ้ง.

สุนทร อุจจ์ศรี. 2544. ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด กลยุทธ์ในการดำเนินงานและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และคณะสหวิทยาการประจำภาคพื้นเอเชียตะวันออก. 2543. **กิจการขนาดย่อมและขนาดเล็ก: ยักษ์ใหญ่แห่งการจ้างงานและการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: องค์การแรงงานระหว่างประเทศ.

อดิศักดิ์ ศรีสม. 2543. **กลยุทธ์สร้างเถ้าแก่ SMEs**. กรุงเทพมหานคร: นาริ อินโฟ.

อภิสิทธิ์ ประวัติเมือง. 2544. รูปแบบ ความสัมพันธ์ และการสร้างสมการทำนาย กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในธุรกิจหนังสือ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาทิตย์ วุฒิคะโร. 2543. อุดมศึกษากับการสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการ. **วารสารจุฬาลงกรณ์**. 2 (มกราคม-มีนาคม): 39-44.

Allal, M. 1999. **Micro and Small Enterprises in Thailand: Definitions and Contributions**. Bangkok: ILO East Asia Multidisciplinary Advisory Team, ILO International Small Enterprise Programme, United Nations Development Programme.

Atkinson, J. 1989. Teaching Kids to Mind Their Own Business. **Vocational Education Journal**. (November-December): 34-36.

Bach, G. L. 1971. **Economics**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Dodge, H. R. and Robbins, J. E. 1992. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. **Journal of Small Business Management**. 6 (1): 27-37.

Drucker, P. F. 1985. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper.

Foley, P. and Green, H. 1989. **Small Business Success**. London. Paul Champman Publising

Frese, M. 2000. **Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa.** Michael Frese (Ed.). Michael Frese (Ed.). Westport, Conn.: Greenwood.

Frese, M. 2002. Psychological Approaches to Entrepreneurship in Africa (Developing Countries). (Mimeographed).

Frese, M. and Kruif, Mechlien D. 2000. Psychological Success Factors of Enterpreneurship in Africa: A Selective Literature Review. **Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa**. Westport, Conn.: Greenwood.

Frese, M., Krauss, Stefanie I. and Friendrich, C. 2000. Microenterprises in Zimbabwe: the Function of Sociodemographic Factors, Psychological Strategies, Personal Initiatives and Goal Setting. **Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa**. Michael Frese (Ed.). Westport: London.

General Model and an Overview of Findings. 2004. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. C. L. Cooper and I. T. Robertson. Chichester: Wiley.

Henrie, M. and Hedgepeth, O. 2003. (7 November). Size is Importance in Knowledge Management. (Online). Available URL: http://www.tlane.com/artic15.htm.

Hodgetts, Rechard M. and Kuratko, Donald F. 1986. **Effective Small Business Management**. 2nd ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kaplan, R. S and Norton, D. P. 2001. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Compnaies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Havard Business School Press.

Kucza, T. 2003. (25 October). Knowledge Management Process Model. (Online). Available URL: http://www.inf vtt. fi pdf/publiications/ 2001/p455.pdf.

Marquardt, M. 1996. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw Hill.

McCelland. D. C. 1961. **The Achieving Society**. New York: The Free Press

Miller, H. G. and Clarke, D. 1990. Micro Enterprise Development in Third World Countries. **International Journal of Technical Management**. 5: 513-522.

Panpanek, G. F. 1971. The Development of Entrepreneurship. **Entrepreneurship and Economic Development**. P. Killy (Ed.). New York: The Free Press.

Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. 2000. **Managing Knowledge: Building Blocks for Success.** Chichester: John Wiley & Sons.

Rauch, A. and Frese, M. 2000. Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Finding. **International Review of Industrial & Organizational Psychology**. C. L. Cooper and I. T. Robertson. (Eds.). Chichester: Wiley.

Sandberg, W. R. and Hofer, C. W. 1987. Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur. **Journal of Business Venturing**. 2: 5-28.

Schumpeter, J. A. 1971. The Fundamental Phennomenon of Economic Development. **Enterpreneurship and Economic Development. P. Kilby (Ed.).** New York. The Free Press. Pp. 13-23

Thai APEC Study Center. 2003. **Micro-Enterprise Development Action Plan Draft II As of Auguest, 2003**. Chiang Mai: APEC.

Trapp, H. 2003. (12 October). Benefits of on Internet-Based Knowledge Management System-Measuring the Effects. (Online). Available URL: http://www.avinci.de/competence/publication-n/diplomarbeit holger trapp.pdf.

Wilson, T. D. and Streatfield, D. R. 2006. (February, 14). Action Research and Users' Needs. (Online). Available URL: http://informationr.net/tdw/publ/papers/action81.html#ref3

White, Simon and Finnegan, Garry. 1999. **Creating an Enabling Environment for Micro and Small Enterprises in Thailand**. Bangkok: ILO East Asia Multidisciplinary Advisory Team, ILO International Small Enterprise Programme, United Nations Development Programme.

Zimmerer, Thomas W. and Scarborough, Norman. 1996. **Entrepreneurship and New Venture Formation**. New Jersey: Prentice Hall.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล นายปรัชญา คณาภูเศรษฐ์

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2525 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเกษตรศาสตร์ทั่วไป คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2538 ประกาศนียบัตรการเป็นวิทยากร หลักสูตร Situational Leadership จาก The KenBlanchard Companies, USA.

พ.ศ. 2541 ประกาศนียบัตรการเป็นวิทยากร หลักสูตร Leadership & Workforce Effectiveness จาก Development Dimensions International, USA.

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ บริษัท แม็กซ์ฟลอร์ จำกัด

เลขที่ 333/39 หมู่ 9 ตำบล ละหาร อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ รางวัลหรือทุนการศึกษา

พ.ศ. 2528 เยาวชนแลกเปลี่ยน โครงการมิตรภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ณ ประเทศญี่ปุ่น

พ.ศ. 2529 ผู้ฝึกสอนทีมวอลเลย์บอลชาย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2545 รางวัลเรียนดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์