ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 10 (ตุลาคม 2569) : Vol.13 No.10 (October 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 166-178

บทความวิจัย

เส้นทางการพัฒนาตนเองและองค์กรของผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริง: กรณีศึกษาผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้*

SELF AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PATHWAYS FROM LIVED EXPERIENCE: A CASE STUDY OF A NATURAL RUBBER EXPORT ENTREPRENEUR IN SOUTHERN THAILAND

ณัฏฐพัชร มณีโรจน์[1], รุ่งรัตน์ เจริญวิศาล[1], ดำรงค์ ศิริพูนทรัพย์[1], ธีรชัย คงแพทย์[1], ณัฐวุฒิ คงไข่[1], อับดุลชารีฟ ตอยิบ[1], ปณิธาน ชุมทอง[1], ธิปไตย ศรีนวลขาว[1], พุทธิชัย นิลเพ็ชร์[1], เยาวลักษณ์ ศรีสุกใส[1], ญัตติพงศ์ แก้วทอง[1], วันชัย ธรรมสัจการ[2*]

Nattapat Manirochana[1], Rungrat Charoenwisal[1], Dhamrong Siripoonsup[1], Teerachai Kongpatt[1], Nattawut Kongkai[1], Abdulcharif Toryib[1], Panithan Chumthong[1], Tippatai Srinuankhaw[1], Putthichai Ninphet[1], Yaowalak Srisuksai[1], Yuttipong Kaewtong[1], Wanchai Dhammasaccakarn[2*]

[1]คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา ประเทศไทย

[1]Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand

[2]สำนักวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช ประเทศไทย

[2]School of Education, Walailak University, Nakhon Si Thammarat, Thailand

*Corresponding author E-mail: Wanchai.dh@wu.ac.th

*Tel: 081-957-2536

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่ง 2) ศึกษากระบวนการพัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จทางธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาตนเอง และ 3) สังเคราะห์ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจ โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยชีวประวัติชาติพันธุ์วรรณา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ และพนักงานในบริษัทที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 6 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง รวมถึงศึกษาเอกสารและองค์ประกอบแวดล้อมควบคู่กับการสังเกต ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าและการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้เกิดจากข้อจำกัดของชีวิตวัยเด็กทั้งข้อจำกัดด้านการศึกษาและฐานะจึงทำให้เป็นแรงผลักดันในการพึ่งพาตนเอง มีวินัย และเรียนรู้จากการลงมือทำจริงจนสร้างทักษะใหม่ 2) การพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเกิดจากความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุก การจัดการแบบครอบครัว และธรรมาภิบาลข้ามรุ่น โดยอาศัยการเรียนรู้จริง เครือข่ายและความมีวินัยส่งผลให้องค์กรยืดหยุ่นและเติบโตอย่างยั่งยืน และ 3) ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย คุณค่าหลัก คือ ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และการประหยัด การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ มีความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุก ทุนทางสังคมและธรรมาภิบาลครอบครัวที่ผสานกันเป็นต้นแบบของผู้ประกอบการ ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ การค้นหารูปแบบการบริหารที่บูรณาการอย่างลงตัวระหว่างแบบครอบครัวกับแบบสากลควรเป็นอย่างไร

คำสำคัญ: เส้นทางการพัฒนาตนเอง, เส้นทางการพัฒนาองค์กร, ประสบการณ์จริง, ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้

*Received August 1, 2026; Revised August 17, 2026; Accepted September 9, 2026

Abstract

This research aimed 1) To analyze the self-development trajectory of a latex export entrepreneur 2) Examine the organizational development processes that facilitate business success alongside self-development, and 3) Synthesize the factors and developmental approaches contributing to business success. The study employed an auto/biographical ethnography methodology. Key informants consisted of a latex export entrepreneur based in Southern Thailand and company employees with more than two years of tenure, totaling six individuals. Data were collected through semi-structured interviews, document and contextual analysis, and observation. Data validity was ensured via triangulation and verification by key informants, and the data were analyzed using content analysis. Research findings indicate that 1) The personal development of a latex export entrepreneur in Southern Thailand was driven by childhood limitations-specifically regarding education and socioeconomic status-which fostered self-reliance, discipline, and a "learning-by-doing" approach that cultivated new skills, 2) The business's success stemmed from proactive entrepreneurship, family-based management, and intergenerational good governance through experiential learning, networking, and discipline, the organization achieves resilience and sustainable growth, 3) Key success factors include core values-honesty, diligence, perseverance, and frugality-combined with hands-on learning, a proactive entrepreneurial mindset, social capital, and family governance, all of which form an entrepreneurial model. Suggestions for future research include investigating what a management model that seamlessly integrates family-style and international approaches should look like.

Keywords: Personal Development Path, Organizational Development Path, Real-life Experience, A Latex Exporter in the South

บทนำ

ผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม เพราะเป็นผู้สร้างงาน สร้างรายได้ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล งานวิจัยด้านผู้ประกอบการชี้ว่าความสำเร็จในธุรกิจไม่ได้เกิดจากเงินทุนหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation: EO) ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกล้าเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก (Miller, D., 1983); (Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., 1996) รวมทั้งการพัฒนาตนเองที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Drucker, P. F., 1985); (Schumpeter, J. A., 1934) แม้งานวิจัยด้านผู้ประกอบการในประเทศไทยจะมีอยู่จำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่ยังคงเน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือการสำรวจเชิงสถิติ ขาดการศึกษาเชิงลึกที่สะท้อน “เส้นทางการพัฒนาตนเอง” ของผู้ประกอบการในมิติชีวิตจริงซึ่งมีคุณค่าอย่างมากต่อการทำความเข้าใจกลไกการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ดังนั้น การวิจัยที่มุ่งศึกษาประสบการณ์ชีวิตจริงซึ่งจะช่วยอธิบายได้ว่าผู้ประกอบการก้าวผ่านอุปสรรค สร้างนวัตกรรม และสร้างทุนทางสังคมได้อย่างไร งานวิจัยในประเทศไทยบางชิ้น ยืนยันว่าความเป็นผู้ประกอบการในมิติด้านนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง และการบริหารเชิงรุกมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในระดับสากล (นงเยาว์ อินทะนาม และคณะ, 2563)

กรณีศึกษาของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ถือเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของผู้ประกอบการที่สามารถพัฒนาตนเองและองค์กรจนก้าวขึ้นเป็นผู้ส่งออกน้ำยางข้นรายใหญ่ของประเทศ ด้วยมูลค่ากิจการกว่าหมื่นล้านบาท (Nation, 2563) เส้นทางชีวิตและประสบการณ์ของท่านสะท้อนถึงการสร้างนวัตกรรม การเผชิญวิกฤตและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาเส้นทางชีวิตดังกล่าวไม่เพียงช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ในทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ประกอบการ แต่ยังมีคุณค่าเชิงปฏิบัติในการเป็นต้นแบบ (Role Model) สำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่มุ่งหวังความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Chetthamrongchai, P. & Jermsittiparsert, K., 2020)

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเส้นทางการพัฒนาตนเองและองค์กรของผู้ประกอบการจากประสบการณ์จริง: กรณีศึกษาผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งของภาคใต้ เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจ เพื่อนำไปสร้างองค์ความรู้และเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการไทยต่อไป อีกทั้งจะเป็นแรงจูงใจและแนวทางสำหรับผู้ที่ประสงค์จะเป็นนักธุรกิจที่เริ่มพัฒนาตนเองจากธุรกิจขนาดเล็กไปสู่ขนาดและขนาดใหญ่ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ในฐานะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจจากประสบการณ์จริง
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จทางธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ในฐานะของผู้ประกอบการ
3. เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจ เพื่อนำไปสร้างองค์ความรู้และเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาการวิจัยชีวประวัติชาติพันธุ์วรรณา เพื่อมุ่งศึกษาการพัฒนาตนเองและองค์กรของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างในการดำเนินธุรกิจ การศึกษาครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางข้นรายหนึ่งในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย และมีมูลค่ากิจการกว่าหมื่นล้านบาท (Nation, 2563) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ และการเลือกแบบเจาะจง คือ เลือกบุคคลที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจของตนเอง มีประสบการณ์โดดเด่นและสะท้อนประเด็นวิจัยได้อย่างลึกซึ้ง โดยเป็นผู้ประกอบการที่ผ่านเส้นทางการสร้างและพัฒนาองค์กรมาอย่างยาวนานและเป็นนักธุรกิจที่ได้รับการยอมรับจากผู้ประกอบธุรกิจประเภทคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ได้แก่ ความสำเร็จ/อุปสรรคในธุรกิจ บทบาททางสังคม สมัครใจที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการในการทำธุรกิจ นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในบริษัทบริษัทของผู้ประกอบการที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 5 ราย รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 ราย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 1) ข้อมูลช่วงชีวิตในวัยเด็กและครอบครัว 2) การศึกษาและแรงบันดาลใจ 3) การเริ่มต้นธุรกิจและอุปสรรค 4) การพัฒนาองค์กรและบทเรียนจากประสบการณ์ ในขณะเดียวกันได้ใช้การสังเกต (Observation) บริบทการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลจากภาพถ่ายที่ผู้ประกอบการได้เก็บรวบรวมไว้ในแต่ละช่วงเวลาของการพัฒนาธุรกิจตั้งอดีตจนถึงปัจจุบัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ได้ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายที่จะทวนสอบข้อมูล (Triangulation) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ว่ามีความสอดคล้องของข้อมูลหรือไม่ เพียงไร ตลอดจนเป็นการยืนยันความพอเพียงและอิ่มตัวของข้อมูล (Saturated data) ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งจริยธรรมของการวิจัย การเก็บข้อมูลทั้งหมดได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในทุกขั้นตอน

4. การจัดกระทำกับข้อมูล การถอดความและจัดการข้อมูล บันทึกเสียง/วิดีโอจากการสัมภาษณ์ แล้วถอดความอย่างละเอียด จัดเรียงข้อมูลตามช่วงชีวิตหรือหัวข้อ เพื่อสะดวกในการตีความเขียนลำดับเวลา ของชีวิตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อเห็นพัฒนาการที่เป็นระบบ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเรื่องเล่า วิเคราะห์รูปแบบการเล่าเรื่อง โครงสร้าง และความหมายของเหตุการณ์ในชีวิต ระบุประเด็นหลัก และเชื่อมโยงประสบการณ์ส่วนตัวกับกรอบทฤษฎีที่กล่าวไว้ในข้างต้นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์เนื้อการเป็นหลัก

6. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คณะผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า ใช้ทั้งด้านแหล่งข้อมูล และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เน้นการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลและการยืนยันหลักฐานเชิงประจักษ์ รวมถึงการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันความถูกต้องด้วยตัวเอง และเทียบเคียงกับข้อมูลที่ได้จากคนอื่น เช่น จากพนักงาน และภาพถ่าย

การนำเสนอผลการวิจัย นำเสนอเป็นชีวประวัติเล่าเรื่องที่เรียงร้อยตามช่วงชีวิต พร้อมการตีความแสดงให้เห็นทั้งมิติส่วนบุคคล และโครงสร้างสังคม-วัฒนธรรม ที่สัมพันธ์กันเน้นความเป็นมนุษย์ (Human Dimension) และอัตลักษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พร้อมข้อเสนอเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ในฐานะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจจากประสบการณ์จริง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงหตุการณ์สำคัญ ประเด็นหลักที่สะท้อน นัยสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง

เหตุการณ์สำคัญ	ประเด็นหลักที่สะท้อน	นัยสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง
เริ่มเรียนช้า พูดภาษาไทยไม่ได้ และต้องย้ายโรงเรียนหลายครั้ง	การเผชิญข้อจำกัดทางโครงสร้างและการพึ่งพาตนเอง	ความยากลำบากทางการศึกษาเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนและการสร้างทัศนคติเชิงบวก
รับจ้างแบกน้ำตาล 60 กิโลกรัม ข้ามประเทศ	ความอดทนและการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง	ประสบการณ์งานหนักก่อให้เกิดการตระหนักถึงศักยภาพของตนและเพิ่มแรงผลักดันในการแสวงหาความสำเร็จ
ซ่อมและประกอบรถแทรกเตอร์ด้วยตนเอง	การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ	การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำให้เกิดทักษะใหม่และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
ชาวสวนยางไว้วางใจให้ยางไปขายก่อนแล้วค่อยชำระเงิน	ความซื่อสัตย์และทุนทางสังคม	ความน่าเชื่อถือสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและความสัมพันธ์เชิงสังคมที่เป็นฐานทุนธุรกิจ
ทดลองผสมน้ำยางข้นโดยไม่มีพื้นฐานทางวิชาการ	นวัตกรรมจากข้อจำกัด	การลงมือทดลองจริง ปรับปรุง สังเกตผล นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมที่เหมาะกับบริบท
ตามหาเรือสินค้าที่ถูกโจรสลัดจนได้คืน	ความกล้าเสี่ยงและการแก้ปัญหาภายใต้ความไม่แน่นอน	การกล้าเผชิญความเสี่ยงนำไปสู่การรักษาธุรกิจและเสริมสร้างอัตลักษณ์ผู้ประกอบการ

ตารางที่ 1 แสดงเหตุการณ์สำคัญ ประเด็นหลักที่สะท้อน นัยสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง (ต่อ)

เหตุการณ์สำคัญ	ประเด็นหลักที่สะท้อน	นัยสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง
การยึดหลัก 4 ประการ-ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน ประหยัด	คุณค่าหลักเป็นเข็มทิศชีวิตและดำเนินธุรกิจ	คุณธรรมเป็นกรอบการตัดสินใจและสร้างความน่าเชื่อถือในระยะยาว
การควบคุมค่าใช้จ่ายในภาวะวิกฤติ	วินัยและการจัดการความเสี่ยง	วินัยทางการเงินและการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นการดำเนินการที่ไม่ก่อนให้เกิดรายได้ ตัดค่าใช้จ่ายเหล่านั้นทันทีช่วยให้ธุรกิจรอดพ้นวิกฤติ
การไม่ดื่ม ไม่สูบ และทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ลูก	การเรียนรู้ทางสังคมและการเป็นต้นแบบ	แบบอย่างเชิงบวกส่งผลต่อการเรียนรู้ของครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ

ข้อค้นพบของวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า เส้นทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้เริ่มต้นจากทุนชีวิตต่ำแต่มีวินัยสูง โดยเกิดในครอบครัวชาวสวนยาง มีพี่น้องถึง 11 คน และในวัยเด็กต้องเริ่มเรียนช้ากว่าเพื่อนถึง 2 ปี (เริ่ม ป.1 เมื่ออายุ 9 ขวบ) อีกทั้งยังไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยได้คล่องเพราะใช้ภาษาจีนในครอบครัวและชุมชน การปรับตัวด้านภาษาและการศึกษาในวัยเด็กจึงเป็นความท้าทายในลำดับแรก ๆ ของชีวิตจึงต้องเปลี่ยนโรงเรียนหลายครั้ง เพราะครอบครัวขาดแคลนค่าเทอม และแม้จะพยายามเรียนต่อ แต่ก็หยุดการศึกษาในระบบเพียงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 เหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นข้อจำกัดทางโครงสร้างที่ผลักดันให้ ดร.ถาวร ต้องพึ่งพาตนเองและเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง-ทำจริง

ประสบการณ์ในช่วงวัยรุ่นยิ่งเสริมสร้างความเข้มแข็ง ได้แก่ การข้ามแดนไปเรียนที่ประเทศมาเลเซียทุกวันโดยไม่ใช้พาสปอร์ต ใช้วิธีการเดินเท้าไป-กลับระหว่างประเทศไทย-มาเลเซีย ช่วงนี้ฝึกฝนทั้งความอดทนและการเข้าสังคมต่างวัฒนธรรม นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ผู้ประกอบการ) ยังต้องหารายได้ด้วยการค้าขายเล็ก ๆ และรับจ้างทำงานหนัก เช่น แบกกระสอบน้ำตาลน้ำหนักว่า 60 กิโลกรัม เดินข้ามแดนประเทศไทยไปประเทศมาเลเซียเป็นระยะทางกว่า 3 กิโลเมตร ได้รับค่าแรงจำนวน 25 บาทต่อเที่ยว ภาพของวัยรุ่นที่ต้องทำงานแบกหามสะท้อนถึงความพยายามสร้าง Self-efficacy และความเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำสิ่งที่ยากเกินตัวได้ซึ่งต่อมาเป็นพลังขับเคลื่อนในการเป็นผู้ประกอบการ

อีกหนึ่งเหตุการณ์สำคัญ คือ การซื้อรถแทรกเตอร์มารับจ้างโค่นต้นยาง แม้ไม่มีความรู้ด้านช่าง แต่เมื่อรถเสียในบริบทที่ไม่มีช่างซ่อม ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ต้องถอด-ประกอบเกียร์ทั้งคันด้วยตัวเองโดยอาศัยความเพียรและการลองผิดลองถูกทั้งคืนจนสำเร็จ ประสบการณ์นี้กลายเป็นแบบแผนการเรียนรู้ ที่ติดตัวตลอดชีวิต เรียนรู้จากการทำจริง แม้ล้มเหลวก็ซ่อมแซมใหม่จนใช้ได้ เหตุการณ์นี้เป็นฐานคิดที่ต่อยอดไปสู่นวัตกรรมเชิงปฏิบัติการในอนาคต เช่น การคิดค้นวิธีผลิตน้ำยางข้นสูตรแรกของประเทศไทย

คุณค่าหลัก 4 ประการ ที่ยึดเป็นหลักในการดำรงชีวิต คือ ซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและประหยัด ทั้งหมดนี้ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศชีวิตที่สร้างทั้งความไว้วางใจและวินัย เช่น ในวัยหนุ่ม ชาวสวนยางเชื่อใจให้ ดร.ถาวร นำยางไปขายก่อนแล้วค่อยนำเงินมาจ่ายค่ายางภายหลัง ความไว้วางใจนี้ไม่ใช่เพียงเครดิตทางการค้า แต่คือ ทุนทางสังคมที่เป็นเสาหลักให้ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ก้าวจากผู้ค้ารายเล็กสู่เจ้าของโรงงาน และในยามวิกฤติทางการเงินก็ยึดหลักประหยัด ลดค่าใช้จ่ายทันทีเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอด

อีกประการหนึ่งที่พลิกผันในชีวิต คือ เหตุการณ์เรือสินค้าที่ถูกโจรสลัดขโมย หากไม่แก้ปัญหาจะทำให้บริษัทล้มละลาย แต่ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้เลือกลงสนามเองเดินทางไปตามเรือที่ประเทศจีนจนสามารถยึดสินค้าและเรือคืนกลับมาได้ ความกล้าตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอนสูงสะท้อนทั้งความเป็นผู้นำเชิงรุก และความเชื่อในศักยภาพตนเอง เหตุการณ์นี้ไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจรอด แต่ยังตอกย้ำภาพอัตลักษณ์ในฐานะผู้ประกอบการนักสู้

เมื่อประกอบเรื่องเล่าทั้งหมดเข้าด้วยกันจะเห็นว่าการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ไม่ได้เดินเป็นเส้นตรง หากเป็นเกลียววนของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สะท้อนคิด ทดลองผิด-ถูก ทดลองใหม่ ยกระดับความเชี่ยวชาญ และพร้อมกลับมาใช้ประสบการณ์เป็นทุนใหม่อีกครั้ง ความต่อเนื่องนี้ประกอบกับทุนคุณธรรมทำให้ผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ก้าวจากเด็กชายที่มีต้นทุนน้อยในสวนยางสู่ผู้สร้างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในระดับประเทศในธุรกิจน้ำยางข้น

2. ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จทางธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ในฐานะของผู้ประกอบการ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เหตุการณ์สำคัญ ประเด็นหลักที่สะท้อน และนัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

เหตุการณ์สำคัญ	ประเด็นหลักที่สะท้อน	นัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร
ปรับตัวจากธุรกิจยางรมควันไปสู่น้ำยางข้น เมื่อเผชิญการแข่งขันไม่เป็นธรรม	การปรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ	เปิดตลาดใหม่และสร้างโมเดลธุรกิจที่แข็งแกร่งกว่าเดิม
การลงทุนในรถยกและถังเก็บน้ำยาง แม้ถูกคัดค้าน	การตัดสินใจเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	เพิ่มกำลังการผลิตและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว
บริหารคนแบบ “ครอบครัว” ปฏิบัติกับพนักงานเสมือนคนในครอบครัว	วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความใกล้ชิดและความเสมอภาค	ลดความขัดแย้ง สร้างความผูกพันและความภักดีของพนักงาน
ให้พนักงาน-ช่าง เรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จริง-ประสบการณ์จริง เช่น การถอดรื้อเครื่องจักรจริง	การพัฒนาคนผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ	สร้างช่างฝีมือและพัฒนาทักษะในองค์กรโดยไม่ต้องพึ่งพาคนนอก
ช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อน เช่น ไถ่ถอนที่ดินหรือช่วยค่าคลอดบุตร	การสร้างความผูกพันด้วยความเมตตา	เพิ่มความผูกพันและความสัมพันธ์อันดีระยะยาวกับบริษัท
กระจายอำนาจด้านการเงินให้ลูกและภรรยา	ธรรมาภิบาลครอบครัวและการกระจายอำนาจ	เสริมความโปร่งใส ลดความขัดแย้ง และเปิดทางให้คนรุ่นใหม่มีบทบาท
ประชุมครอบครัวทุกเย็นระหว่างทานอาหาร	การสื่อสารไม่เป็นทางการแต่สม่ำเสมอ	เป็นกลไกตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร
เผชิญแรงกดดันจากธนาคารและลูกค้า	การแปลงแรงบีบเป็นแรงผลักดันการพัฒนาธุรกิจ	พัฒนาองค์กรให้ยืดหยุ่นและสร้างขีดความสามารถใหม่อย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบของวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การพัฒนาบริษัทของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้เติบโตคู่จังหวะกับการพัฒนาตนเอง โดยมี 3 กลไกหลัก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) ความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกและการพลิกเกม เมื่อเกิดการแข่งขันในธุรกิจยางรมควันไม่เป็นธรรม บริษัทเลือก เปลี่ยนสนาม-ตลาด มาสู่น้ำยางข้น ซึ่งเป็นตลาดใหม่ในประเทศไทย การตัดสินใจลงทุนที่ถูกคัดค้านในช่วงแรก (เช่น รถยก 30 ตัน การเพิ่มจำนวนถังเก็บจาก 3 เป็น 4 แล้วขยายต่อเนื่อง) สุดท้ายยกระดับสมรรถนะเชิงปฏิบัติการอย่างก้าวกระโดด (จากโหลด 20 ตู้/วันเป็น 80 ตู้/วัน) สะท้อนการผสมผสานความคิดเชิงสร้างสรรค์กับความกล้าเสี่ยงอย่างมีวินัย 2) การจัดการพนักงานแบบบุคลในครอบครัวและการสร้างสมรรถนะในงาน (Familial-Workplace Learning) วัฒนธรรมกินข้าวหม้อเดียวกัน-นั่งรถคันเดียวกัน-ช่วยกันรื้อของจริง ทำให้ช่องว่างนายจ้าง-ลูกจ้างแคบลง พนักงานของบริษัทเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง (ถอด-ประกอบเครื่องจักร ไปฝึกงานที่โรงงานอื่นโดยบริษัทสนับสนุนค่าแรงและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ) จนเกิดช่างฝีมือที่เติบโตในบริษัทเอง ความช่วยเหลือในยามเดือดร้อน (ไถ่โฉนดที่ดินที่พนักงานนำไปจำนอง ออกค่าใช้จ่ายค่าคลอดบุตร) ถูกใช้แบบมีเงื่อนไขบนฐานความขยันและความรับผิดชอบ ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน ภักดีและทำงานอยู่ในบริษัทอย่างยาวนาน บริษัทจึงสร้างทุนทางสังคมภายในที่เหนียวแน่นกลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงปฏิบัติการ 3) ธรรมาภิบาลครอบครัวและการเรียนรู้ข้ามรุ่น (Family

Governance & Intergenerational Learning): การประชุม-คุยงานทุกเย็นของครอบครัวทำหน้าที่ทั้งเป็นกลไกสื่อสารและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ พร้อมกันนั้นผู้นำรุ่นแรกยอมปล่อยให้ลูกลองผิดลองถูก แม้มีต้นทุนทางการเงิน เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของและความมั่นใจของรุ่นใหม่ ขณะเดียวกันมีการกระจายอำนาจการเงิน ไปยังลูกและภรรยาเพื่อลดปะทะทางอำนาจและให้บทบาทชัดเจน ผล คือ บริษัทเปลี่ยนแรงกดดันจากลูกค้า-ธนาคาร-ตลาด ให้เป็นตัวเร่งสร้างขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ในการปรับเทคโนโลยี การผลิตและโลจิสติกส์ ให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

โดยรวมกระบวนการพัฒนาองค์กรของกรณีศึกษานี้ไม่ใช่ผลจากแผนธุรกิจที่ซับซ้อน หากเป็นการออกแบบระหว่างทาง ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีเครือข่ายที่เชื่อถือและการทดลองซ้ำจนได้วิธีการและแนวปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วขยายขนาดบนวินัยการเงินและความซื่อสัตย์จนเกิดความชอบธรรมทางสังคม

3. ผลสังเคราะห์ปัจจัยและแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจ เพื่อนำไปสร้างองค์ความรู้และเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการไทย ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัย/แนวทางที่สังเคราะห์ได้ ประเด็นหลักที่สะท้อน และนัยสำคัญต่อการสร้างต้นแบบผู้ประกอบการ

ปัจจัย/แนวทางที่สังเคราะห์ได้	ประเด็นหลักที่สะท้อน	นัยสำคัญต่อการสร้างต้นแบบผู้ประกอบการ
การยึดหลักคุณค่าชีวิต 4 ประการ ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และประหยัด	คุณธรรมเป็นเข็มทิศการดำเนินธุรกิจ	เสนอเป็นกรอบคุณค่าพื้นฐานที่ผู้ประกอบการไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืน
การเรียนรู้จากการลงมือทำจริงและการลองผิดลองถูก	นวัตกรรมจากข้อจำกัดและการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการไทยควรเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ไม่รอความพร้อมจากทรัพยากร แต่ใช้สิ่งที่มีอยู่สร้างโอกาส
ความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุก	การกล้าตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอน	เป็นแบบอย่างให้ผู้ประกอบการไทยปรับตัวไว กล้าลองตลาดใหม่ และใช้ความเสี่ยงเป็นโอกาส
ปัจจัย/แนวทางที่สังเคราะห์ได้	ประเด็นหลักที่สะท้อน	นัยสำคัญต่อการสร้างต้นแบบผู้ประกอบการ
การสร้างทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจและความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเครือข่ายเชิงสังคม	ผู้ประกอบการควรสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและความเชื่อใจระหว่างชุมชน ลูกค้า และสถาบันการเงิน
การบริหารบุคลากรแบบครอบครัว คือให้ความสำคัญ-ดูแลเอาใจใส่พนักงานเหมือนสมาชิกในครอบครัวและการพัฒนาพนักงานด้วยการปฏิบัติงานจริง	ความผูกพันและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	เสนอเป็นต้นแบบให้ธุรกิจไทยใช้การดูแลแบบครอบครัวควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากร
ธรรมาภิบาลครอบครัวและการถ่ายโอนบทบาทสู่รุ่นใหม่	การกระจายอำนาจและการส่งต่อความรู้	ช่วยให้การสืบทอดธุรกิจราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่พัฒนาตน
การคืนกำไรสู่สังคม เช่น การบริจาคและสนับสนุนชุมชน	ความรับผิดชอบต่อสังคม	เป็นต้นแบบผู้ประกอบการไทยที่ผสมผสานธุรกิจกับการพัฒนาสังคมและชุมชน
การเปลี่ยนแรงกดดันจากลูกค้า-ธนาคารเป็นแรงขับเคลื่อน	การพัฒนาองค์กรภายใต้แรงบังคับ	เสนอเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการไทยมองวิกฤติและแรงบีบเป็นโอกาสในการสร้างขีดความสามารถใหม่

จากข้อค้นพบของวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นชุดปัจจัยร่วมที่ทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบและสามารถเสนอเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการไทยได้ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) คุณค่าหลักของการดำรงตนเป็นกรอบในการตัดสินใจ (Core Values as Decision Heuristics) คือ ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน

และการประหยัด ทั้ง 4 ประการ ไม่ได้เป็นเพียงคุณธรรมส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ทำหน้าที่เป็นกฎการตัดสินใจเชิงปฏิบัติ ที่ลดความเสี่ยงพฤติกรรม-การเงิน สร้างความน่าเชื่อถือให้ชุมชน ลูกค้า ธนาคาร และแรงงานจนกลายเป็นเครดิตทางสังคมที่แปลงเป็นทุนธุรกิจได้จริง 2) การเรียนรู้จากการลงมือทำและการเริ่มจากสิ่งที่มี (Experiential Learning & Effectuation) จุดแข็งเฉพาะตัวของกรณีศึกษา คือ การทดลองจริงภายใต้ข้อจำกัด (ความรู้/ทุน/เครื่องมือ) ใช้ทรัพยากรที่หาได้-เครือข่ายที่เข้าถึง-ความยอมเสียได้ที่รับไหว แล้วเร่งปิดลูปเรียนรู้ผลลัพธ์ คือ นวัตกรรมเชิงปฏิบัติการ เช่น ระบบสูบน้ำยาง-สูตรผลิต-วิธีโหลดตู้ โดยที่ตอบโจทย์บริบทจริงมากกว่าสูตรสำเร็จสากล 3) ความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกเป็นเครื่องเร่ง (EO as Accelerator) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนสนามธุรกิจอย่างทันท่วงที ลงทุนเชิงรุกแม้ถูกคัดค้าน และแข่งขันบนความเร็ว-ความแม่น-ความตรง สร้างช่องว่างสมรรถนะเมื่อประกอบกับวินัยทางการเงิน 4) ทุนทางสังคมแบบให้จริงและเศรษฐกิจคุณธรรม (Trust-based Social Capital & Moral Economy) การให้เครดิตลูกค้า/ผู้ขาย การดูแลแรงงานในยามยาก และการคืนกำไรสู่สังคมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ความสัมพันธ์ระยะยาวเหนียวแน่น สร้างทั้งยอดขายซ้ำ-แรงงานภักดี-ความชอบธรรมของแบรนด์ 5) ธรรมาภิบาลครอบครัวและการถ่ายโอนความรู้ข้ามรุ่น (Family Governance & Knowledge Transfer) พิธีการสื่อสารสั้น-ถี่-สม่ำเสมอ (รับประทานอาหารค่ำร่วมกัน-คุยงานเย็น) การเปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ตัดสินใจและรับผลของการตัดสินใจ และการแบ่งบทบาทการเงินชัดเจน ทำให้ความต่างรุ่นกลายเป็นพลังเสริม ไม่ใช่แรงเสียดทาน 6) การแปลงแรงบีบให้เป็นความสามารถเชิงพลวัต (Innovation under Constraint) ความต้องการของลูกค้าและข้อจำกัดของธนาคาร/โลจิสติกส์ถูกใช้เป็นตัวกำหนดปัญหาให้ชัด และเป็นเหตุผลในการลงทุนยกระดับกระบวนการเมื่อจับคู่กับการเรียนรู้ในงานจริงทำให้องค์กรปรับตัวไวและขยายขีดความสามารถต่อเนื่อง

จากปัจจัยเหล่านี้สามารถเสนอแนวทางต้นแบบ สำหรับผู้ประกอบการไทยได้ 5 ข้อ 1) ประกาศ/ย้ำคุณค่าหลัก 4 ประการ เป็นนโยบาย แนวปฏิบัติที่ชัดเจน (Code of Conduct) ของบริษัท และตัวชี้วัดพฤติกรรมของพนักงาน 2) สร้างสนามทดลองให้พนักงานปฏิบัติจริงในโรงงาน/หน้างาน (ลอง-พัง-ซ่อม อย่างมีกรอบความเสี่ยง) 3) ออกแบบพิธีกรรมการสื่อสารในครอบครัว/ทีมที่สั้น-ถี่-มีวาระชัด 4) เลือกโครงการลงทุนผลักดันปีละ 1 - 2 เรื่อง ที่ยกระดับปริมาณงาน หรือผลผลิตที่ทำได้ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยใช้ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator: KPI) เพื่อวัดและประเมินผลลัพธ์ของความพยายามนั้น และ 5) ทำโครงการ/กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและผูกกับอัตลักษณ์ธุรกิจ เพื่อเสริมทุนทางสังคมและความชอบธรรมในระยะยาว

อภิปรายผล

1. เส้นทางการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งของภาคใต้ เริ่มจากข้อจำกัดด้านภาษา การศึกษา และฐานะครอบครัว แต่ด้วยวินัย ความเพียร และการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง จึงสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและทักษะใหม่ เช่น การซ่อมเครื่องจักรและการทดลองผลิตน้ำยางข้น คุณค่าหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และประหยัดทำให้ได้รับความไว้วางใจและสร้างทุนทางสังคม เหตุการณ์เผชิญโจรสลัดยิ่งสะท้อนการจัดการเชิงรุกและความกล้าเสี่ยงจนพัฒนาสู่ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ผลของการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะเส้นทางชีวิตซึ่งถูกหล่อหลอมจากทั้งข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและคุณลักษณะส่วนบุคคล ข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ช้า ภาษาไทยไม่คล่อง และฐานะทางการเงินต่ำ กลายเป็นแรงผลักดันให้ต้องพึ่งพาตนเอง ฝึกวินัย เรียนรู้จากการลงมือทำจริงประกอบกับคุณลักษณะภายใน เช่น ความเพียร ความอดทน และความกล้าเสี่ยง

โดยผลการวิจัยเป็นไปในทำนองเดียวกับแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow, A. H. ที่อธิบายว่าความขาดแคลนผลักดันให้แสวงหาวิธีตอบสนองด้วยตนเอง (Maslow, A. H., 1943) กรอบความคิดแบบเติบโตของ Dweck, C. S. ที่เน้นการเรียนรู้จากความท้าทาย (Dweck, C. S., 2006) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland, D. C. ที่ชี้ว่าความปรารถนาความสำเร็จผลักดันการพัฒนาซึ่งผู้ประกอบการรายนี้ใช้การเรียนรู้จาก

การลงมือทำจริง (McClelland, D. C., 1961) สอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb, D. A. ที่เน้นการปฏิบัติ-สะท้อนคิด-ลงมือทำใหม่ (Kolb, D. A., 1984) และ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของ Sarasvathy S.D. ที่ชี้ให้ใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อสร้างโอกาสใหม่ (Sarasvathy, S. D., 2001) พร้อมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองของ Bandura, A. ที่อธิบายว่าความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มพลังการลงมือทำ (Bandura, A., 1997) นอกจากนี้ผู้ประกอบการรายนี้ยังยึดมั่นในคุณค่าหลัก 4 ประการ (ซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและประหยัด) สอดคล้องกับ Moral Economy ที่มองคุณธรรมเป็นกรอบตัดสินใจทางเศรษฐกิจ และทฤษฎีทุนทางสังคมของ Putnam, R. D. ที่ชี้ว่าความไว้วางใจสร้างทุนทางสังคม (Putnam, R. D., 1995) รวมถึงทฤษฎีภาวะผู้พิทักษ์ที่เน้นผู้นำเพื่อส่วนรวม เห็นได้จากเหตุการณ์เผชิญความเสี่ยง เช่น การตามเรือสินค้าที่ถูกโจรสลัด สะท้อน Entrepreneurial Orientation ที่เน้นการจัดการเชิงรุกและกล้าเสี่ยง (Miller, D. & Friesen, P. H., 1982); (Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., 1996) และยังเชื่อมโยงกับความสามารถในการฟื้นคืนสภาพที่อธิบายการฟื้นตัวจากวิกฤติ (Masten, A. S., 2001) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตของ Teece, D. J. ที่มองการเปลี่ยนแรงกดดันเป็นศักยภาพใหม่ขององค์กร (Teece, D. J., 2007) ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการรายนี้เกิดจากข้อจำกัดที่หล่อหลอมให้มีวินัย คุณธรรม และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นและทักษะใหม่ จนก้าวข้ามอุปสรรคพัฒนาสู่ผู้ประกอบการที่เชิงรุก มีนวัตกรรม และรับมือวิกฤติได้

2. การพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้ เติบโตควบคู่กับการพัฒนาตนเองผ่าน 3 กลไกสำคัญ ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกและการพลิกเกมธุรกิจที่นำไปสู่การเปิดตลาดใหม่ การจัดการพนักงานแบบครอบครัวที่สร้างความผูกพันและพัฒนาทักษะจากการเรียนรู้จริง และธรรมาภิบาลครอบครัวที่ส่งเสริมการสื่อสาร การกระจายอำนาจ และการเรียนรู้ข้ามรุ่น กลไกเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแรงกดดันเป็นพลัง สร้างสมรรถนะเชิงพลวัต และขับเคลื่อนการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาองค์ธุรกิจของผู้ประกอบการรายนี้ ไม่ได้ตั้งอยู่บน “แผนธุรกิจที่สมบูรณ์แบบ” แต่เกิดจากการผสานกันระหว่างวิถีชีวิตและวิธีคิดของผู้ก่อตั้งที่เติบโตจากการพึ่งพาตนเอง มีวินัย และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ปรับกลยุทธ์และกล้าเสี่ยงเมื่อต้องเผชิญแรงกดดันทางธุรกิจ ขณะเดียวกันการดูแลพนักงานเสมือนญาติและการสื่อสารสม่ำเสมอได้สร้างทุนทางสังคมที่มั่นคง อีกทั้งการกระจายอำนาจในครอบครัวช่วยให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน

โดยผลการวิจัยเป็นเช่นเดียวกับแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการที่เน้นการริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., 1996); (Miller, D. & Friesen, P. H., 1982) และสมรรถนะเชิงพลวัตที่หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและสร้างขีดความสามารถใหม่ รวมถึงนวัตกรรมในการเพิ่มศักยภาพธุรกิจ (Teece, D. J., 2007) กลไกที่สอง คือ การจัดการคนแบบครอบครัวและการสร้างสมรรถนะจากการเรียนรู้จริง โดยปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนญาติและเน้นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จริงเชื่อมโยงกับทฤษฎีผู้พิทักษ์ที่เน้นประโยชน์องค์รวม และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่อธิบายความสัมพันธ์แบบให้–รับ ช่วยสร้างความผูกพัน รวมถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์การ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาต่อเนื่อง (Senge, P., 1990) ส่วนกลไกที่สาม คือ ธรรมาภิบาลครอบครัวและการเรียนรู้ข้ามรุ่น ผ่านการสื่อสารสม่ำเสมอและการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ทดลอง ตัดสินใจ สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เน้นการแบ่งปันอำนาจ และการสื่อสารไม่เป็นทางการซึ่งมีบทบาทต่อความต่อเนื่องของธุรกิจ (Habbershon, T. G. & Williams, M. L., 1999) ทั้งยังเกี่ยวโยงกับแนวคิดความยืดหยุ่นที่หมายถึงความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤติ (Masten, A. S., 2001) และสมรรถนะเชิงพลวัตที่ช่วยให้องค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teece, D. J., 2007) แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรของบริษัทอุตสาหกรรมยางพาราแห่งหนึ่งเติบโตคู่กับการพัฒนาตนเองของผู้ก่อตั้งผ่านการตัดสินใจเชิงรุกและการปรับตัวตามสถานการณ์ ควบคู่กับการจัดการแบบครอบครัว เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

และธรรมาภิบาลครอบครัว ส่งผลให้องค์กรสร้างความผูกพันภายใน เปลี่ยนข้อจำกัดเป็นพลัง และเติบโตอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ อินทะนาม และคณะ พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะมิติการสร้างนวัตกรรม-การทำงานเชิงรุก-มีความกล้าเสี่ยง (นงเยาว์ อินทะนาม และคณะ, 2563) สอดคล้องกับ Miller, D. & Friesen, P. H. ที่ระบุปัจจัยของความสำเร็จของผู้ประกอบการมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยง (Miller, D. & Friesen, P. H., 1982)

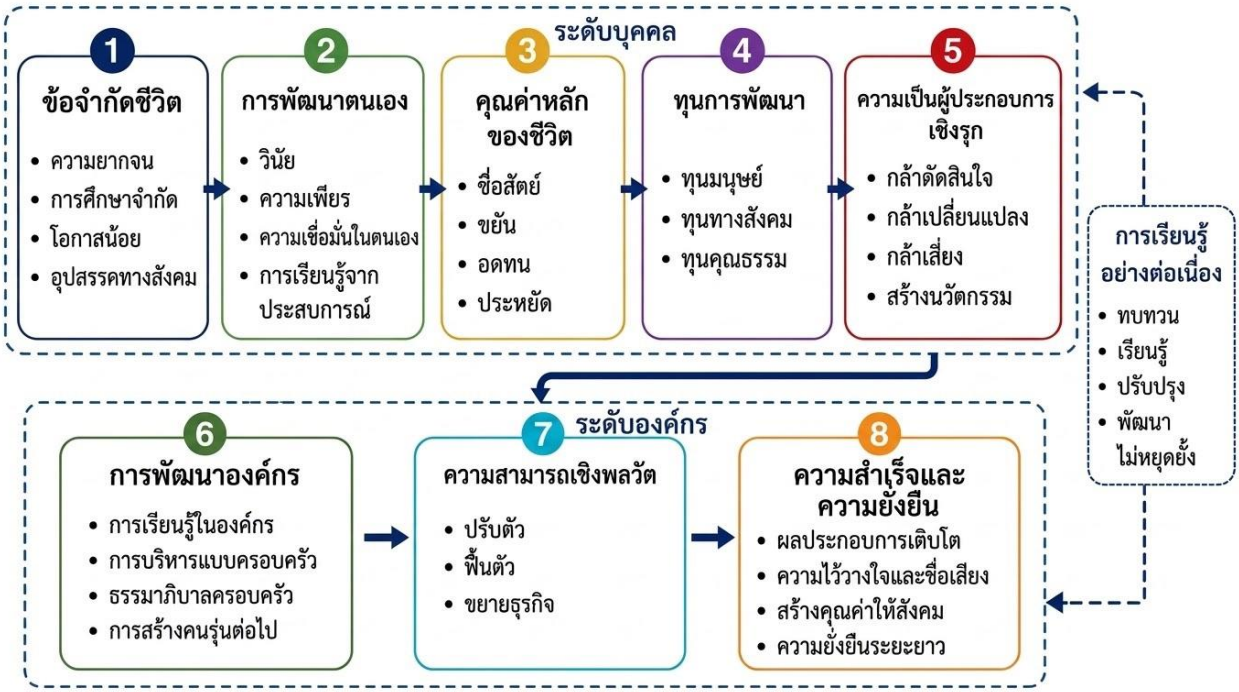
3. ความสำเร็จของผู้ประกอบการส่งออกน้ำยางรายหนึ่งในภาคใต้เกิดจากการผสมผสานคุณค่าหลัก (ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และการประหยัด) วินัยและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เข้ากับความเป็นผู้ประกอบการที่โดดเด่นจนกลายเป็นแนวทางพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญประกอบด้วยการยึดหลักซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและประหยัดเป็นเข็มทิศการดำเนินงาน การเรียนรู้จากการลงมือทำจริงและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สร้างนวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกที่พร้อมเผชิญความเสี่ยงและเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อจำเป็น การสร้างทุนทางสังคมผ่านความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระยะยาว การบริหารบุคลากรแบบครอบครัวที่ผสานการดูแลและพัฒนาทักษะจริง การสืบทอดธุรกิจด้วยธรรมาภิบาลและการเรียนรู้ข้ามรุ่น และการเปลี่ยนแรงกดดันให้เป็นพลังในการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการไทย

ข้อค้นพบของการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะการพัฒนาธุรกิจไม่ได้อาศัยแผนธุรกิจที่ตายตัว แต่เกิดจากการผสมผสานคุณค่าหลัก วินัย และวิถีชีวิตผู้ก่อตั้ง เข้ากับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกทำให้สามารถสร้างกลไกการพัฒนาที่ตอบโจทย์สถานการณ์จริงได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญ เช่น การยึดหลักซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และประหยัด ทำให้ธุรกิจมีความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจ การเรียนรู้จากการลงมือทำจริงช่วยสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบท ขณะที่ความกล้าเสี่ยงและการตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอนเปิดโอกาสสู่ตลาดใหม่ การดูแลพนักงานเสมือนครอบครัวและการถ่ายทอดความรู้ข้ามรุ่นทำให้เกิดความผูกพันและความต่อเนื่อง ส่วนการมองแรงกดดันจากตลาดและธนาคารเป็นโอกาส ช่วยให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถใหม่ได้เสมอ จึงสะท้อนว่าความสำเร็จเกิดจากการผสานคุณธรรม การเรียนรู้ และความเป็นผู้ประกอบการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

โดยผลการวิจัยเป็นเช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีผู้พิทักษ์ที่ชี้ว่าผู้นำสามารถบริหารเพื่อประโยชน์ขององค์รวมมากกว่าความต้องการส่วนตนและเชื่อมโยงกับแนวคิดทุนทางสังคมของ Putnam, R. D. ที่อธิบายว่าความไว้วางใจและเครือข่ายสัมพันธ์ คือ ทรัพยากรที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ (Putnam, R. D., 2000) ขณะเดียวกัน เส้นทางการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่สะท้อนชัดถึงแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb, D. A., 1984) และทฤษฎีการก่อรูปของ Sarasvathy, S. D. ที่ชี้ว่าผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องรอความพร้อม แต่สามารถใช้สิ่งที่มีอยู่สร้างโอกาสใหม่ได้ (Sarasvathy, S. D., 2001) นอกจากนั้นแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญ โดยครอบคลุมการสร้างนวัตกรรมตามการทำงานเชิงรุก (Miller, D. & Friesen, P. H., 1982) และการยอมรับความเสี่ยง (Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., 1996) ซึ่งสะท้อนชัดเจนในกรณีการพลิกเกมธุรกิจจากยางรมควันไปสู่น้ำยางข้น และการลงทุนเชิงรุกด้านเครื่องจักรและโลจิสติกส์ แม้เผชิญการคัดค้าน นอกจากนี้ความเป็นผู้ประกอบการยังทำงานร่วมกับสมรรถนะเชิงพลวัตตามแนวคิดของ Teece, D. J. ที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ ปรับตัว และจัดการทรัพยากรได้อย่างยืดหยุ่นภายใต้สภาวะการแข่งขันสูง (Teece, D. J., 2007) การจัดการบุคลากรแบบครอบครัวและธรรมาภิบาลครอบครัวยังช่วยถ่ายทอดความรู้ข้ามรุ่น ลดความขัดแย้ง และเสริมความผูกพันของพนักงาน ขณะที่ความสามารถในการเผชิญและพลิกวิกฤติสอดคล้องกับแนวคิดความยืดหยุ่นเชิงพัฒนาการของ Masten, A. S. ที่ทำให้องค์กรฟื้นตัวและสร้างความเข้มแข็งจากแรงกดดัน (Masten, A. S., 2001) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Drucker, P. F. ที่พบว่า นวัตกรรม คือ หัวใจสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการ (Drucker, P. F., 1985) และนอกจากนี้ พบว่า การกล้าเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก คือ กุญแจสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ (Miller, D., 1983); (Covin, J. G. & Slevin, D. P., 1989)

องค์ความรู้ใหม่

ข้อจำกัดของชีวิตไม่ใช่อุปสรรคต่อความสำเร็จ หากแต่เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนคุณธรรม ซึ่งเมื่อผสานกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุก จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการเปลี่ยนข้อจำกัดของชีวิตให้เป็นความสามารถทางธุรกิจ ผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คุณค่าชีวิต และทุนทางสังคม จนนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการ และองค์กรจากประสบการณ์ชีวิตจริง

ภาพที่ 1 อธิบาย ความสำเร็จของผู้ประกอบการไม่ได้เริ่มจากเงินทุนหรือความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ แต่เริ่มจากข้อจำกัดของชีวิต เช่น ความยากจน การศึกษาที่จำกัด และอุปสรรคทางสังคม ซึ่งกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองผ่านความอดทน วินัย และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยกระบวนการดังกล่าวหล่อหลอมให้เกิด คุณค่าหลักของชีวิต ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และประหยัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบการตัดสินใจและสร้างความน่าเชื่อถือทางสังคม จนก่อให้เกิดทุนสำคัญ 3 ประเภท ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนคุณธรรม เมื่อทุนเหล่านี้ทำงานร่วมกัน จะส่งเสริมให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกที่พร้อมเรียนรู้ ปรับตัว สร้างนวัตกรรม และตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การบริหารแบบครอบครัว และธรรมาภิบาลครอบครัว ซึ่งช่วยสร้างความผูกพัน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการสืบทอดธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์สุดท้าย คือ การเกิดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเติบโตได้อย่างยั่งยืน จนนำไปสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการและองค์กรในระยะยาว

สรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนสามารถอธิบายได้ผ่าน 5 แนวทางสำคัญ ประกอบด้วย ประการแรก การยึดหลักคุณธรรมและวินัยเป็นเข็มทิศการดำเนินงาน เน้นความซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและประหยัด ซึ่งมีบทบาทเสมือนกลไกกำกับเชิงพฤติกรรมที่สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจซึ่งนำไปสู่การก่อรูปทุนทางสังคมที่เป็นฐานสำคัญของความมั่นคงทางธุรกิจ ประการที่สอง การสร้างนวัตกรรมผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติจริงและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพช่วยพัฒนากระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับบริบทจริงที่เสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประการที่สาม การเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการเชิงรุกโดยการตัดสินใจเชิงรุกท่ามกลางความไม่แน่นอนและการลงทุนอย่างมีวินัย ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแรงกดดันเป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบทางกลยุทธ์ ประการที่สี่ การสร้างทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวผ่านการดูแลบุคลากรเชิงใกล้ชิดปฏิบัติต่อพนักงานแบบคนในครอบครัวและการพัฒนาทักษะจากการปฏิบัติจริงส่งผลต่อการสร้างพนักงานที่ภักดีและมีสมรรถนะสูง ประการสุดท้าย การพัฒนาธรรมาภิบาลครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยใช้กลไกการสื่อสารสม่ำเสมอ การกระจายอำนาจ และการสร้างโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ตัดสินใจทำให้ช่วยลดความขัดแย้ง เสริมความต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายภาครัฐควรมีหน่วยงานบ่มเพาะและติดตามผู้ประกอบการตั้งแต่เริ่มธุรกิจและเน้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ในส่วนการศึกษาวิจัยต่อจากนี้ควรค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตลอดจนเบื้องลึกเบื้องหลังของธุรกิจครอบครัวที่สามารถเติบโตสู่ระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

นงเยาว์ อินทะนาม และคณะ. (2563). การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(4), 82-95.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman and Company.

Chetthamrongchai, P. & Jermsittiparsert, K. (2020). Entrepreneurial orientation and the sme performance in thailand: the mediating role of strategic orientations. Journal of security and sustainability issues, 9(5), 348-361.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper & Row.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House Publishing Group.

Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 12(1), 1-25.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist, 56(3), 227-238.

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. Strategic Management Journal, 3(1), 1-25.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 29(7), 770-791.

Nation. (2563). เปิดใจ นักธุรกิจหมื่นล้าน ปั้น"สะเดาเมืองทุเรียน". เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2568 จาก https://www.nationtv.tv/news/378786436

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6(1), 65-78.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. The Academy of Management Review, 26(2), 243-263.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Oxford: Harvard University Press.

Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.