



## สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 Cultural Entrepreneur's Competences in 21<sup>st</sup> Century

ธีรพงษ์ บุญรักษา<sup>1\*</sup>, นันทิยา ดวงภุมเมศ<sup>2</sup> และกรญาณ เตชะวงศ์เสถียร<sup>3</sup>

<sup>1\*, 2, 3, 4</sup>สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

Theeraphong Boonrugs<sup>1\*</sup>, Nuntiya Doungphumm<sup>2</sup> and Koraya Techawongstien<sup>3</sup>

<sup>1\*, 2, 3, 4</sup>Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University

(Received: February 20, 2020; Revised: April 22, 2020; Accepted: July 22, 2020)

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะที่โดดเด่นของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จจำนวน 10 องค์กร นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมและองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการในการประกอบการทางวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จมีสมรรถนะที่โดดเด่นจำนวน 9 สมรรถนะ ได้แก่ (1) ด้านลูกค้า (2) ภูมิปัญญาท้องถิ่น (3) วัตถุดิบ (4) การเงิน (5) ทรัพยากรมนุษย์ (6) การออกแบบนวัตกรรม (7) การผลิตและให้บริการ (8) การสื่อสารคุณค่า และ (9) การบริหารธุรกิจและภาวะผู้นำ งานวิจัยยังได้พบว่าภายใต้สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมยังแบ่งออกได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ “สมรรถนะทางใจ” ประกอบด้วย การรับรู้ในความรู้สึก ความรู้ และความคิด และ “สมรรถนะทางกาย” โดยได้แสดงผลลัพธ์การสังเคราะห์องค์ประกอบในสมรรถนะต่างๆ และได้นำเสนอความเชื่อมโยงการทำงานขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อสร้างสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ไว้ในรูปแบบของแบบจำลอง

**คำสำคัญ:** 1) ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม 2) สมรรถนะ 3) ทูนาทางวัฒนธรรม 4) ภูมิปัญญาท้องถิ่น

### Abstract

The objective of this research article is to explore the prominent competencies of cultural entrepreneurs in the 21st century. By examining the lessons learned from ten successful cultural entrepreneurs, the paper analyzes and synthesizes those lessons learned to comprehend the competencies and the elements used during their operations. It was found that successful cultural entrepreneurs possess nine prominent competencies: (1) customer comprehension; (2) local wisdom appreciation; (3) material selection; (4) finance; (5) human resources; (6) innovative design; (7) production and service; (8) value creation and value communication; and (9) business administration and leadership. The paper also shows that the cultural entrepreneurs' competencies can be classified into two aspects and elements – “mental competencies” including recognition, feeling, knowledge and thinking; and “physical competencies”. The synthesis of each competency's elements and a model of the connection and flow of the cultural entrepreneurs' competencies in the 21st century are presented.

**Keywords:** 1) cultural entrepreneur 2) competence 3) cultural capital 4) local wisdom

<sup>1\*</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Assistant professor, Master Of Arts Program In Language And Intercultural Communication) E-mail: theeraphongb@yahoo.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Associate Professor, Master Of Arts Program In Language And Intercultural Communication)

<sup>3</sup> อาจารย์, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Lecturer, Master Of Arts Program In Language And Intercultural Communication)



## บทนำ (Introduction)

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (disruption) ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการสื่อสารของ ผู้คนในสังคม การกระจายข่าวสารความรู้ และการเปิดรับข้อมูลข่าวสารที่สามารถทำได้ง่าย รวดเร็ว และทันที (real time) เป็นยุคที่เทคโนโลยีในการสื่อสารทำให้ผู้คนก้าวข้ามข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ (spatial and temporal dimension) ในขณะเดียวกันในมิติทางเศรษฐกิจก็มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการผลิตเพื่อทดแทนแรงงานคนมากขึ้น ทำให้ การแข่งขันภายใต้ระบบเศรษฐกิจยุคดิจิทัลมีความ ซับซ้อนมากขึ้น เพราะวิธีการผลิตและการบริโภค เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะมีการ ผลิตที่ใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาเพื่อลดต้นทุน แต่ผู้บริโภค ก็มีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้นจากทางเลือก ในการบริโภคที่มีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการซื้อ สินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้ สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคใน ยุคดิจิทัลได้

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้เริ่มนำเสนอ โมเดล Thailand 4.0 ตั้งแต่ พ.ศ.2558 และได้ ประกาศใช้นโยบาย Thailand 4.0 โดยมีแผน ยุทธศาสตร์ชาติมารองรับ ตั้งแต่ พ.ศ.2560 เพื่อ มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย นวัตกรรม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและ ความอยู่รอดในสังคมทุนนิยมดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 โดยหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ส่งเสริม คือ กลุ่มเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (creative culture & high value services) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ คือการใช้ ต้นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง และจุดขายในการดำเนินธุรกิจ (Government Spokesperson's Office, Secretariat of the Prime Minister, 2017, pp. 4-17)

ทั้งนี้ การนำวัฒนธรรมมาใช้ในการประกอบ ธุรกิจไม่ใช่เรื่องใหม่นัก โดย (Thanaphonphan, 2003, pp. 32-33) ได้ชี้ให้เห็นว่าถึงบทบาทของ วัฒนธรรมที่สามารถนำไปสร้างธุรกิจประเภทต่าง ๆ เช่น การนำขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ คุณค่า

บรรทัดฐาน แบบแผนการดำเนินชีวิต การบริโภค การ พักผ่อนหย่อนใจ การแต่งกาย การละเล่น กีฬา ศิลปะ และวรรณกรรม ไปสู่ธุรกิจด้านการศึกษา ท่องเที่ยว สื่อสารมวลชน อุบโภคบริโภค เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาจากวิถี ชีวิต ภูมิปัญญา ประดิษฐ์กรรม และรูปแบบในการ ดำเนินชีวิตของคนในท้องถิ่น ให้กลายเป็นสินค้าหรือ บริการ ที่มีคุณค่า ตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภคในยุคดิจิทัล และนำไปสู่การสร้างมูลค่าทาง เศรษฐกิจ ก็คือการประกอบการทางวัฒนธรรมนั่นเอง การเติบโตของการประกอบการทางวัฒนธรรมจึงมี บทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเศรษฐกิจอย่าง ต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะสามารถสร้างรายได้ไปสู่ ชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นกลไกหนึ่งในการ พัฒนาและรักษา อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่า ของท้องถิ่นและชุมชนด้วย หากประเทศไทยสามารถ สร้างผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในชุมชน ต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาค ก็จะสามารถสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันบนฐานความรู้ สร้างสรรค์ คุณค่าให้กับสินค้าและบริการ และลดความเหลื่อมล้ำ ทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งยังสร้างความมั่นคง แก่ชุมชน และก่อให้เกิดความยั่งยืนได้ในคราวเดียวกัน

การประกอบการทางวัฒนธรรม ถือเป็นการทำ ธุรกิจที่ต้องอาศัยภูมิปัญญาจากท้องถิ่น จึงต้องเข้าใจ เรื่องวัฒนธรรม และมีความสามารถในการสร้างสรรค์ บริหารจัดการให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและ บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุค ดิจิทัล เพื่อสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจ ดังที่ (Khamnunwat, et al. ,2016, pp. 23-28) ได้ เสนอคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการทาง วัฒนธรรม คือความสามารถในการสร้างความสมดุล ให้เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของสินค้าหรือบริการ กับการรักษาคุณค่าเดิมของวัฒนธรรมไว้ จะเห็นได้ว่า ผู้ที่จะนำเอาต้นทุนทางวัฒนธรรมมาใช้เพิ่มมูลค่า ทางธุรกิจจำเป็นต้องมีสมรรถนะของความเป็น ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องม ีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในบริบท ยุคดิจิทัล และสามารถสร้างสมดุลในการบริหาร จัดการคุณค่าและมูลค่า เพื่อสร้างความสามารถในการ แข่งขันให้เกิดขึ้น



“สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม” หรือ ความสามารถที่โดดเด่นในการประกอบการทางวัฒนธรรม จึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจเชิงสร้างสรรค์บนฐานของวัฒนธรรมให้ประสบความสำเร็จ บทความวิจัยนี้ มุ่งนำเสนอสมรรถนะของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่มีความจำเป็นในศตวรรษที่ 21 และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในสังคมไทยที่ได้มาจากการค้นหาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ ครอบคลุมธุรกิจสิ่งทอ อาหาร สมุนไพร ความงามและสุขภาพ และเครื่องบินของระดับตกแต่ง รวมถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่พบในสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม

#### การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

“สมรรถนะ” ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ดังจะเห็นจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Puteh, Kaliannan, และ Alam (2016, pp. 44-55) ที่ชี้ให้เห็นว่า “สมรรถนะ” มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการทำงานของบุคลากร และ “สมรรถนะ” ยังสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Lockhart (2013, pp. 1-12) ยังชี้ให้เห็นว่า “สมรรถนะ” ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรอีกด้วย

Ratsamithammachot (2010, pp. 1-2) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้ให้กำเนิดคำว่า “สมรรถนะ” ในโลกวิชาการท่านแรก คือ McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา โดยในปี ค.ศ.1960 ได้เริ่มนำเสนอว่า การวัดคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร ควรวัดที่ “ความสามารถ” ไม่ใช่จากคะแนนสอบ ต่อมาในปี ค.ศ.1970 ได้นำเสนอว่า “สมรรถนะ” เป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูง ด้วยการค้นหาคุณลักษณะที่โดดเด่นหรือมีความแตกต่างกันระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไปกับผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปกติ และในปี ค.ศ.1973 McClelland (1973, pp. 1-14) ได้อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความรู้ (knowledge) เป็น

สิ่งที่ต้องรู้เฉพาะด้านที่เป็นสาระสำคัญสำหรับการทำงานในวิชาชีพนั้น ๆ (2) ทักษะ (skills) เป็นสิ่งที่ต้องสามารถปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ (3) วิถีคิด (self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น ต่อตนเองและการดำเนินการต่าง ๆ (4) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นบุคลิกลักษณะหรือบุคลิกภาพประจำตัวที่แสดงออกมา และ (5) แรงจูงใจ (motive) เป็นพลังที่อยู่ภายใน ซึ่งเป็นส่วนที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล

ต่อมาได้มีนักวิชาการอีกหลายคนได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” โดยข้อเสนอทางวิชาการที่น่าสนใจมากขึ้นหนึ่ง คืองานของ Spencer and Spencer (1993, อ้างใน Em-ek, et al., 2015, pp. 20-26) ที่ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางเชาว์ปัญญาเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นของบุคลากรได้ แต่จะต้องมีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น บุคลิกลักษณะประจำตัว และแรงจูงใจ ต่อภารกิจ และหน้าที่การงานที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคลากรมีผลงานที่ได้มาตรฐาน และมีสมรรถนะสูงในการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) สมรรถนะที่มองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาของบุคคล คือบุคคลที่ฉลาดสามารถที่จะเรียนรู้และสร้างทักษะได้ง่าย และ (2) สมรรถนะที่สังเกตได้ยาก ได้แก่ วิถีคิด ทัศนคติ ค่านิยม และมุมมองที่มีต่อตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัว รวมทั้งแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาและประเมินผลได้ยาก แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่ากลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, อ้างใน Em-ek, et al., 2015, pp. 20-26) ยังได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะของบุคคลเป็น 6 กลุ่ม คือ (1) การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) คือสมรรถนะที่มุ่งสู่เป้าหมาย จึงต้องมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติ มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย มีความพยายามในการแสวงหาข้อมูล (2) การบริการและช่วยเหลือผู้อื่น (helping and human service) คือ สมรรถนะที่มุ่งเน้นการบริการ



แก่ลูกค้า และจึงต้องพยายามเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจลูกค้า เรียนรู้ว่าจะสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร (3) การสร้างอิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) เป็นสมรรถนะในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่าย เพื่อดึงพลังเครือข่ายมาใช้ประโยชน์ (4) การบริหารจัดการ (managerial) เป็นสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนาบุคลากร การขึ้นใจ การสร้างทีมภาวะผู้นำ เป็นต้น (5) การรู้คิด (cognitive) คือสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด และความรู้เชิงเทคนิค และ (6) ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) คือสมรรถนะในการควบคุมความคิดของตนเอง ความมั่นใจ ความยืดหยุ่น และความรู้สึกลูกผู้พันต่อองค์กร

สำหรับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะนั้นมีนักวิชาการด้านการศึกษาค้นคว้า คือ Mezirow (1997, pp. 5-12) ได้สรุปไว้ว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อให้มีการเปลี่ยนแปลง ที่มาจากการเชื่อมโยงประสบการณ์เข้ากับแนวคิด ค่านิยม ความรู้สึก ด้วยการวิเคราะห์ แยกแยะ ตรวจสอบใคร่ครวญ ชี้นำการกระทำของตนได้ดียิ่งขึ้น จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การจะพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้สูงขึ้นได้นั้น ต้องพัฒนาองค์ประกอบในการเรียนรู้ทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิด ค่านิยม ความรู้สึก โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ การใคร่ครวญ จึงจะมีผลต่อการกระทำที่ดียิ่งขึ้น

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ที่ทำการศึกษาในประเทศไทยนั้น พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการนำทุนทางวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นสินค้าและบริการ เช่น งานวิจัยของ Thonthan (2012, p. 69) ที่ค้นพบว่าสมรรถนะผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยลาว แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล เช่น ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ระดับการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ การสร้างทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำกับดูแลกิจการ และระดับสายอาชีพ เช่น การจัดการความรู้ การบริหารความเปลี่ยนแปลง

ส่วน Thamsa-ne (2012, pp. 72-80) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการสปาในจังหวัดชลบุรี โดยได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ระดับ คือ ชีตความสามารถหลัก เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี เพราะเกี่ยวข้องกับบริการหลักโดยตรง เช่น ความรู้ด้านการดูแลความสะอาด การบำบัด ใจรักการให้บริการ เป็นต้น และชีตความสามารถทั่วไป เช่น ความสามารถด้านการตลาด การจัดการธุรกิจ การสร้างเครือข่าย การใช้คอมพิวเตอร์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ Em-ek, et al. (2015, pp. 35-47) ได้แบ่งสมรรถนะผู้ประกอบการอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ออกเป็น 3 มิติ ตามเป้าหมายในกระบวนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการ การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ และงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ประกอบการสินค้าที่มาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคกลางของ Bhuapisit, P., et al (2015, pp. 66-71) ที่ได้สรุปและให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ ทักษะทางภาษาสากล เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงาน/องค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม การแสวงหาตลาดใหม่ และการสร้างเครือข่าย

เมื่อประมวลข้อมูลจากแนวคิดสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทของไทยข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกตามกระบวนการได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นโดยตรง เช่น ความรู้ความสามารถในการดูแลความสะอาด การให้บริการสปา การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น กลุ่มที่ 2 คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับการสื่อสารคุณค่าไปสู่ลูกค้า เช่น ความสามารถด้านการตลาด การสร้างเครือข่าย เป็นต้น และกลุ่มที่ 3 คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการให้ประสบความสำเร็จ เช่น การสร้างทีม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน เป็นต้น โดยทั้ง 3 กลุ่มสมรรถนะนี้ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ องค์ประกอบภายในจิตใจ เช่น ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความชอบบริการ เป็นต้น

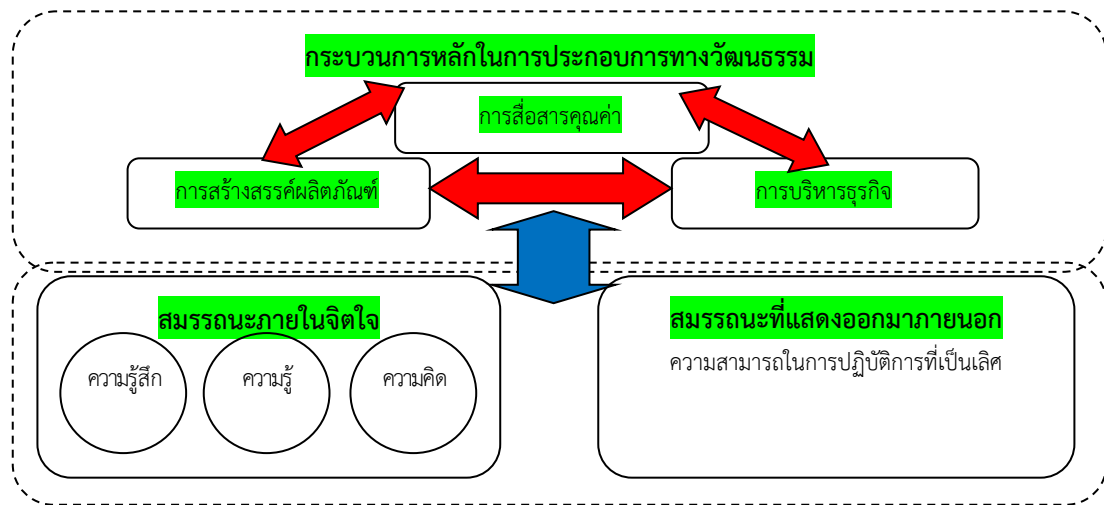


และองค์ประกอบที่แสดงออกมาภายนอก คือ ทักษะในการปฏิบัติการที่เป็นเลิศเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

**กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)**

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า “สมรรถนะ” ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบทั้งเป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน และส่วนที่มองไม่เห็น แต่ทุกองค์ประกอบจะต้องมีส่วนในการยกระดับความสามารถของมนุษย์ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ งานวิจัยนี้จึงได้ประยุกต์แนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะของ McClelland (1973) บูรณาการเข้ากับแนวคิด Spencer and Spencer (1993) รวมถึงการจัดองค์ประกอบจากการผลงานวิจัยสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมใน

ประเทศ มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ซึ่งแบบองค์ประกอบประกอบการสมรรถนะออกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ “สมรรถนะภายในจิตใจ” คือ ความสามารถที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ภายในใจของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึก ความรู้ และความคิด และ “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” คือ ความสามารถในการปฏิบัติการที่เป็นเลิศของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม โดยทั้ง 2 องค์ประกอบนี้จะ เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในกระบวนการหลักในการประกอบการทางวัฒนธรรม ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กระบวนการ ประกอบด้วย (1) กระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการทางวัฒนธรรม (2) กระบวนการสื่อสารไปสู่กลุ่มลูกค้า และ (3) กระบวนการบริหารธุรกิจ ตามข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในประเทศไทย ซึ่งในดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**นิยามศัพท์จากกรอบแนวคิดการวิจัย**

(1) **สมรรถนะภายในจิตใจ** คือ ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ภายในใจของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความรู้สึก ความรู้ที่จำได้ และความคิดความเห็นต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม

(1.1) **ความรู้สึก** คือ การรับรู้ที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ภายในจิตใจของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม เช่น ความรู้สึกมีความสุข ความสดชื่น อบอุ่นใจ ความทุกข์ เศร้าหมอง ความรู้สึกเจ็บปวดภายในใจ เป็นต้น

(1.2) **ความรู้** คือ การรับรู้ในเรื่องราวที่ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมจดจำสั่งสมมาแต่อดีตแสดงในรูปแบบของหลักการ ข้อสรุป แนวทาง รวมถึงมุมมอง ความคิดเห็นและความรู้สึกที่เคยมีต่อ





สิ่งนั้นๆ ชุดความรู้ที่สะสมนี้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม

**(1.3) ความคิด** คือ การรับรู้ต่อความคิดเห็นของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อความรู้สึก และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้สั่งสมมา ประกอบด้วย 3 ส่วนย่อย ๆ ได้แก่

- **ความคิดที่ใช้สร้างพลังใจ** คือ ความคิดที่สร้างแรงจูงใจในการประกอบการทางวัฒนธรรม เช่น ความคิดที่ชวนชวน กระตือรือร้น กล้าหาญ ความคิดที่มุ่งมั่น เพียรพยายามที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นต้น

- **ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ** คือ ความคิดที่เป็นกระบวนการค้นหาความรู้ด้วยเหตุผล เพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งในความรู้ที่นำไปใช้ในการประกอบการด้านวัฒนธรรม เช่น การคิดวิเคราะห์ เปรียบเทียบ แยกแยะองค์ประกอบ การคิดสังเคราะห์เชื่อมโยงเป็นระบบ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

- **ความคิดที่ใช้ตัดสินใจ** คือ ความคิดที่ตกลึกจากการนำความรู้ที่สะสมมาประมวลผล แล้วตัดสินใจออกมาในรูปแบบของทัศนคติ ความเชื่อมั่น เช่น ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมควรมุ่งประโยชน์ต่อลูกค้า และคนในชุมชน เป็นต้น

**(2) สมรรถนะที่แสดงออกภายนอก** คือ ความสามารถในการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการหลักในการประกอบการด้านวัฒนธรรม บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งแสดงออกได้จากการกระทำ และการสื่อสารด้วยวาจาต่าง ๆ ตามเจตนาของผู้ประกอบการที่ได้ตัดสินใจไว้

### วิธีดำเนินการ (Methods)

งานวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research approach) โดย การวิเคราะห์กรณีศึกษา (case study) จำนวน 10 กรณีศึกษา โดยใช้วิธีการเลือกกรณีศึกษาแบบสุดโต่ง (extreme case) คือ เลือกศึกษาผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กร ได้แก่ ผู้ก่อตั้งธุรกิจ และผู้บริหารองค์กรในธุรกิจที่ใช้ทุนวัฒนธรรมมาสร้างมูลค่าในทางเศรษฐกิจ

ให้แก่สินค้าและบริการที่ประสบความสำเร็จ โดยองค์กรธุรกิจดังกล่าวจะต้องประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยจนถึงปัจจุบันรวมไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีการขยายธุรกิจไปสู่ตลาดในระดับนานาชาติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และมีความสามารถประกอบการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังพิจารณาจากการเป็นที่รู้จักของประชาชนส่วนใหญ่ด้วย โดยพิจารณาจากจำนวนผู้เข้าไปติดตามสื่อสังคมออนไลน์ของธุรกิจด้านวัฒนธรรมด้วย ที่ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5,000 ราย ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นกิจการทางวัฒนธรรมที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของประชาชนในศตวรรษที่ 21 นี้ โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมจากองค์กรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวใน 5 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

**กลุ่มผู้ประกอบการด้านธุรกิจท่องเที่ยว** ได้แก่ บริษัท ไทเร็ค มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท Take Me Tour (ประเทศไทย) จำกัด

**กลุ่มผู้ประกอบการด้านสิ่งทอ** ได้แก่ ร้านครามสกล และผู้ก่อตั้งเพจ “ผ้าและสิ่งถักทอไทย” และเป็นผู้ประกอบการด้านผ้าและสิ่งทอไทย

**กลุ่มผู้ประกอบการด้านอาหาร** ได้แก่ ร้าน Bangkok Bold Kitchen และนักร้องแบบอาหารและคอลัมน์นิสต์ “Taste & Tales” ในนิตยสาร Health & Cuisine

**กลุ่มผู้ประกอบการด้านสมุนไพร** ได้แก่ บริษัท สมุนไพรวังพรม จำกัด โรงพยาบาลอภัยภูเบศร์ และสถาบันสุขภาพและความงามแจ่มจันทร์สมุนไพร

**กลุ่มผู้ประกอบการด้านเครื่องปั้นดินเผาและของตกแต่ง** ได้แก่ โรงงานเซรามิค เล้า ฮง ไถ่

สำหรับการถอดบทเรียนเพื่อค้นหาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์กระบวนการสำคัญในการประกอบการด้านวัฒนธรรม โดยถอดรหัสประสบการณ์ในการดำเนินการทางธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการขยายกิจการของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่เป็นกรณีศึกษา **ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ความสามารถที่โดดเด่นของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่เป็นกรณีศึกษา ในแต่ละกระบวนการ



สำคัญ เพื่อสังเคราะห์และสรุปเป็นสมรรถนะ ผู้ประกอบการด้านวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง **ขั้นตอนที่ 3** นำสมรรถนะที่ค้นพบ มาวิเคราะห์เชิงองค์ประกอบ เพื่อให้เห็นองค์ประกอบย่อยในแต่ละสมรรถนะ และ **ขั้นตอนที่ 4** นำองค์ประกอบย่อยมาสังเคราะห์ เชื่อมโยงเพื่อสร้างแบบจำลอง (model) แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่พบในสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม

### ผลการศึกษา (Results)

#### กระบวนการสำคัญในการประกอบการด้านวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนในการดำเนินการธุรกิจที่ใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมเพื่อ นำไปสร้างมูลค่า แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการสำคัญ ได้แก่

#### 1. กระบวนการนำทุนวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ

จากการถอดบทเรียนพบว่า ทุกกรณีศึกษาใช้ทุนวัฒนธรรมมาเป็นเครื่องมือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ โดยผู้ประกอบการจะเริ่มศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในทุนทางวัฒนธรรมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริบทของชุมชน แหล่งวัตถุดิบ ความนิยมของลูกค้า ผู้ดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การออกแบบสินค้าและบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ และตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการ ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อใช้ในการแปลงทุนวัฒนธรรมมาสู่สินค้าหรือบริการตามรูปแบบที่ได้ออกแบบไว้ และกระบวนการลงมือผลิตสินค้าและให้บริการตามที่ได้ออกแบบไว้ กระบวนการนี้จึงถือเป็นกระบวนการสำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นในการก่อร่างการประกอบการทางวัฒนธรรม หากไม่มีกระบวนการนี้ ผู้ประกอบการก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

#### 2. กระบวนการสื่อสารคุณค่าให้แก่ลูกค้า

กระบวนการที่สำคัญต่อจากนำทุนวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการในทุกกรณีศึกษา คือ การสื่อสารคุณค่าของสินค้าหรือบริการไปสู่ลูกค้า เช่น

การเล่าเรื่อง การสร้างจินตนา ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างความสุขและคุณค่าให้แก่ลูกค้า

#### 3. กระบวนการบริหารธุรกิจ

ข้อมูลจากทุกกรณีศึกษา พบว่าเมื่อได้ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าแล้ว กระบวนการในภาพรวมของการประกอบการด้านวัฒนธรรม คือ กระบวนการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นการนำเอา 2 กระบวนการที่ผ่านมา มาสร้างระบบการดำเนินงานให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม รวมถึงการต่อยอด ขยายงานเมื่อเห็นโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น เช่น การขยายกลุ่มลูกค้า การขยายตลาดไปสู่ระดับนานาชาติ เป็นต้น

#### สมรรถนะผู้ประกอบการด้านวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยได้นำกระบวนการสำคัญในการประกอบการด้านวัฒนธรรมทั้ง 3 กระบวนการ มาวิเคราะห์เพื่อค้นหาความสามารถที่โดดเด่นของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละกระบวนการ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการด้านวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 หรือยุคเทคโนโลยีพลิกผันนี้ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะหลัก ดังนี้

#### กระบวนการที่ 1 การนำทุนวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ

ผลการวิเคราะห์พบว่า เพื่อให้การดำเนินการในกระบวนการที่ 1 ประสบความสำเร็จได้นั้น กลุ่มเป้าหมายจะต้องมีสมรรถนะ 7 ด้าน ต่อไปนี้

#### 1) สมรรถนะด้านลูกค้า คือ ความเข้าใจและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ ต้องเข้าใจวัฒนธรรมของลูกค้า และตระหนักรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ คือเข้าใจในวิถีชีวิต ความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้าอย่างทอ้งแท้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รสนิยม ความชอบ และความไม่ชอบของลูกค้า เป้าหมายทั้งลูกค้าชาวไทยและลูกค้าชาวต่างชาติ และที่สำคัญ คือ ต้องเข้าใจความนิยมที่เป็นกระแสสังคมหรือกระแสของโลก (เช่น กระแสนิยมท้องถิ่น กระแสไทยหาคือดี กระแสรักษ์สิ่งแวดล้อม กระแสรักสุขภาพ) ที่ส่งผลต่อค่านิยมและพฤติกรรมในการบริโภคสินค้าหรือบริการในปัจจุบันและอนาคต



“ตอนนี้โลกของเรากำลังอยู่ในเทรนที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นการย้อมสีเคมีทำให้สิ่งแวดล้อมเสียหายเยอะ คนจึงหันมาสนใจ และโลกก็หันมาสนใจในเทรนของวัฒนธรรม ครามก็เป็นอะไรที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของชุมชน” (Textile entrepreneur, July 28, 2019)

“กลุ่มผู้บริโภคส่วนใหญ่ก็จะใช้มือถือทั้งนั้นและเข้าถึงการบริการต่าง ๆ ผ่าน social network มากขึ้น ... การนิยมความเป็นไทยไม่ว่าจะเป็นผ้าไทย ของใช้ของไทยประเภทอื่น เฟอร์นิเจอร์ บ้านเรือน แม้กระทั่งอาหารการกินต่าง ๆ มันเกิดขึ้นจากกระแสหลัก ๆ อยู่ 2 อันคือ กระแสท้องถิ่นนิยม และกระแสการโยกหาอดีต” (Food entrepreneur, July 21, 2019)

ข้อค้นพบอีกประการหนึ่ง คือผู้ประกอบการด้านวัฒนธรรมในทุกกรณีศึกษา มีความปรารถนาดีและเอาใจใส่ต่อลูกค้า มุ่งสร้างประโยชน์ให้แก่ลูกค้า การใช้สินค้า/บริการต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและไม่เป็นอันตรายต่อลูกค้า ดังเช่น การใช้วัตถุดิบที่ปลอดภัยและคำนึงถึงคุณภาพและความใส่ใจต่อความรู้สึกของลูกค้าของผู้ประกอบการด้านสมุนไพรของผู้ประกอบการด้านสมุนไพร

“เราใช้เกษตรอินทรีย์ ไม่ใช่ยาฆ่าแมลง ไม่ใช่ปุ๋ยเคมี ผู้ต้องบริโภคปลอดภัย ต้องได้สินค้าที่ดีและต้องทานได้อย่างปลอดภัย” และ “คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพ ลูกค้าเปิดใจแล้วประทับใจทุกขวด เป็นยาหม่องที่มีส่วนผสมมาจากสมุนไพรแท้ ๆ ตรงเวลา หากเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ” (Herb entrepreneur, August 11, 2019)

2) สมรรถนะด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น คือความสามารถในการจัดการ แสวงหา รักษา และถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรัก ความภูมิใจ และเห็นคุณค่าในภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการสืบทอดส่งต่อกันมาของผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นภูมิปัญญานั้นจะเป็นภูมิปัญญาในท้องถิ่นใดของตนหรือไม่ก็ตาม และด้วยความรักความชอบส่วนตัวนี้เอง (personal passion) เป็นแรงขับให้

ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมมีความเพียรพยายามศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล วิเคราะห์กระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ผู้คนที่เกี่ยวข้อง วัตถุดิบ แหล่งวัตถุดิบ การเก็บรักษาวัตถุดิบ ผลผลิตทางวัฒนธรรมต่าง ๆ และคุณประโยชน์ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมในผลิตสินค้าหรือให้บริการ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีความสามารถในการจัดการเพื่อเข้าถึงและบูรณาการคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อต่อยอดและสร้างมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ของตนโดยไม่ทำลายหรือลดทอนคุณค่าและศักดิ์ศรีของภูมิปัญญา ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่เผยแพร่และสืบสานคุณค่าของภูมิปัญญานั้น ๆ ผ่านผลิตภัณฑ์ของตนด้วย ดังเช่น

“แต่ละชุมชนจะมีสูตรที่ไม่เหมือนกัน บางชุมชนก็ใส่เหล้าลงไปด้วย เมื่อก่อนก็คิดว่าคนยอมชอบและไม่รู้ว่าในหม้อนิลมีอะไรบ้างจึงใส่ลงไป ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เราไม่ควรดูถูกภูมิปัญญา พอได้ศึกษาก็พบว่าเหล้าเป็นตัวช่วยนำสีเข้าไปสู่เส้นใยได้ง่ายขึ้น เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้ล้วนมีเหตุผล” (Textile entrepreneur, July 28, 2019)

“เริ่มจากการทำงานโดยเก็บข้อมูลเก็บองค์ความรู้จากหมอยาพื้นบ้าน และลงไปทำงานเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่สมัยที่พี่ยังสาว ๆ เริ่มทำงานที่ รพ.ก่อน จนได้ข้อมูลภูมิปัญญา นำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์แล้ว สิ่งที่ทำคือเผยแพร่ความรู้ การอนุรักษ์ เผยแพร่ภูมิปัญญาไทยให้เยาวชนและสังคม ถือว่าเป็นสะพานแห่งภูมิปัญญาสร้างคุณค่าให้กับยาสมุนไพรไทย พลิกฟื้นการใช้สมุนไพรไทย เพื่อนำไปสู่การอนุรักษ์ธรรมชาติ” (Herb entrepreneur, August 11, 2019)

3) สมรรถนะด้านวัตถุดิบ คือ ความสามารถในการวัดวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีความสามารถในการเลือกสรรและใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่มีในชุมชน เช่น รู้ว่าวัตถุดิบใดสามารถนำมาแปลงไปเป็นสินค้าได้ หรือการนำวัตถุดิบใดที่สามารถนำมาใช้เป็นส่วนประสมของสินค้าและบริการ โดยสมรรถนะของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมด้านนี้เกิดจากการมีองค์





ความรู้ในคุณลักษณะเฉพาะของวัตถุดิบที่นำมาใช้ เช่น การเพาะปลูก ฤดูกาล สรรพคุณ ที่เป็นผลมาจากการมีใจรักในการเรียนรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบอยู่เสมอ โดยการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเข้าอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง ในขณะที่บางคนที่มีพื้นฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ก็นำมาใช้สนับสนุนการประยุกต์ใช้วัตถุดิบของชุมชนในการดำเนินธุรกิจ

“เรียนนอกตำรา คิดเอง ทำเอง ค้นเอง ทำให้เป็นสูตรของเราเอง คนอื่นเรียนมาเรารู้เหมือนกันหมด แต่เราจะนำผสมผสานยังไงไม่ให้เหมือนใคร...สมัยก่อนเราเห็นปู่ย่าตายาย แพทย์แผนโบราณแถวบ้าน เวลาถูกัดแมงป่อง ตะขาบต่อย เขาจะใช้เสลดพังพอนตำและผสมเหล้าขาว ก็นึกขึ้นได้ว่าเรานำเสลดพังพอนมาทำยาหม่องได้ เพื่อบรรเทาอาการปวด” (Herb entrepreneur, August 11, 2019)

ทั้งนี้ ความสามารถในการจัดการด้านวัตถุดิบยังหมายถึงการที่ผู้ประกอบการมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเจ้าของแหล่งวัตถุดิบ หรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องวัตถุดิบ เพราะปัญหาในการขาดแคลนวัตถุดิบสำคัญบางชนิดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ การรู้จักแหล่งวัตถุดิบมีความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้สามารถหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้ทัน่วงที

“เราต้องไปเดินตลาด รู้จักแหล่งวัตถุดิบเพื่อเอามาปรุงอาหาร อะไรซื้อที่ไหนถึงจะดีที่สุด ถ้าหาไม่ได้เราจะไปหาจากที่ไหนได้ทัน เราต้องรู้จักหลายเจ้าเพื่อจัดหาวัตถุดิบได้ทัน” (Food entrepreneur, July 21, 2019)

นอกจากนั้น ยังพบว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ คือ การเป็นผู้มีใจรักในวัตถุดิบ รักในภูมิปัญญา รักในความเป็นชุมชน ดังจะเห็นได้จากผู้ประกอบการหลายคนที่มีความผูกพันกับวัตถุดิบ ผูกพันกับชุมชนมาตั้งแต่เด็ก หรือบางคนมีความประทับใจจากการที่ได้เข้าถึงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะนำวัตถุดิบของชุมชนมาใช้ประโยชน์และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ชุมชน

“เพราะจริง ๆ ผมบอกว่าโองคือจุดเริ่มต้นของการทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อตอบแทนให้กับชุมชนแค่นั้นเอง” (Pottery and ornament entrepreneur, August 18, 2019)

**4) สมรรถนะด้านการเงิน** คือ ความสามารถในการจัดการด้านการเงินตามความจำเป็นของธุรกิจทางวัฒนธรรม ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องสามารถคำนวณต้นทุนและรายได้ที่เหมาะสม เช่น ในการออกแบบเส้นทางท่องเที่ยว หรือการผลิตสินค้าอาหาร จะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุม เช่น การเดินทาง การดูแลอุปกรณ์ที่ต้องนำไปพร้อมกับสินค้าด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีวิธีการในการแสวงหาเงินทุน หรือแสวงหาทรัพยากร เช่น การหาผู้ร่วมลงทุน การหาแหล่งกู้ยืม หรือการจัดการแบบสหกรณ์ หรือวิธีการในแปลงทุนให้สามารถเป็นพลังในการดำเนินงานได้ เช่น การนำเครือข่ายเยาวชนในพื้นที่มาช่วยนำชม ให้แก่นักท่องเที่ยว ช่วยผลิต ซึ่งเป็นการลดเงินลงทุน และช่วยแบ่งปันรายได้ให้คนในชุมชนอีกด้วย เป็นต้น เพื่อให้สามารถลงทุนและดำเนินการได้โดยไม่ติดขัดและที่สำคัญ คือ ต้องมีวินัยในการใช้เงิน มีเหตุผลพอประมาณ ไม่ลงทุนเกินตัว และไม่บ่อยเกินไปเมื่อเห็นโอกาสที่ดีและมีความพร้อม

“ปัจจุบันเราทำงานร่วมกับหลายบริษัทใหญ่ มีหลาย ๆ ท่านเข้ามาลงทุนกับเรา และเป็น partner กัน ล่าสุดเราก็มี project กับ ททท. เกี่ยวกับเรื่องการจัดอาหาร เราเป็น partner กับหลาย ๆ ส่วน” (Tourism entrepreneur, August 14, 2019)

**5) สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์** คือ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งหมายถึงทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ คุณค่า ประโยชน์ แนวทางในการดำเนินธุรกิจ ให้บุคลากรและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความสามารถในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้วยการดูแลเอาใจใส่ มีความเข้าใจ เห็นใจ และให้การช่วยเหลืออย่างจริงใจ ตอบแทนด้วยการสร้างรายได้และความภาคภูมิใจแก่บุคลากร



ปรารถนาดีต่อบุคลากรอยู่เสมอ เรียนรู้วิถีชีวิตของคนในองค์กร ปัญหา และข้อจำกัด และพยายามแก้ไขปรับปรุง ยุติธรรม ชัดเจน ไม่แบ่งฝ่าย นอกจากนี้ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมยังควรสร้างระบบการเรียนรู้ในองค์กรให้แก่บุคลากรและเครือข่ายความร่วมมือในเรียนรู้ไปด้วยกัน เช่น การเรียนรู้มาตรฐานการผลิต ลูกค้า เทคโนโลยี การบริหารค่าใช้จ่าย เป็นต้น

“เราดูแลกันเหมือนครอบครัวมากกว่า ถ้าเกิดว่าจับตั้งแต่ต้นที่ออ่พุดคยอมมา จะสังเกตว่าอ่อเน้นเรื่องครอบครัวเป็นหลัก ครอบครัวเราเป็นยังงั เราก็ดูแลพนักงาน เสมือน คนในครอบครัวอย่างนั้น เพราะฉะนั้นถ้าเรามีงานอะไรที่ไม่ว่าจะเป็นงานบุญงานอะไร เราเข้าถึงกันนะคะ เราใช้ใจในการดูแล แล้วก็เหมือนคนในครอบครัวจริง ๆ เพราะว่าทุก ๆ คนก็อยู่กันมาเป็น 10 20 ปี 30 ปีก็มี” (Herb and cosmetic entrepreneur, August 4, 2019)

สำหรับปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่พบบ่อยมักจะเป็นเรื่องระเบียบวินัยของบุคลากรบางกลุ่ม

“พนักงานก็มีปัญหาเรื่องความมีวินัยในการมาทำงานของเราจะไม่ค่อยเจอ เพราะเป็นพนักงานเก่าที่ทำกันมานาน จากร้านเดิมที่เราเคยทำ” (Food entrepreneur, July 21, 2019)

ดังนั้น การปลูกฝังระเบียบวินัย การออกแบบระบบการทำงานให้ชัดเจน และการสร้างระบบสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร จึงเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมเช่นกัน

**6) สมรรถนะด้านการออกแบบนวัตกรรมในสินค้าและบริการ** คือ ความสามารถในการนำทุนทางวัฒนธรรมไปสร้างคุณค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีความสามารถในการคัดเลือกวัฒนธรรมไปปรับประยุกต์ในการออกแบบสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของลูกค้า มีความรู้ในวัฒนธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิดเชิงวิเคราะห์ มีศิลปะในการปรับประยุกต์และบูรณาการ เชื่อมโยง เชื่อมร้อยกันได้

อย่างลงตัว เช่น การตกแต่งอาหารให้มีเอกลักษณ์ มีเรื่องราวที่ชวนติดตาม มีความโดดเด่นที่ชวนให้จินตนาการ เป็นต้น ที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม ต้องมีความกระหายใคร่รู้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เทคโนโลยี แฟชั่น รสนิยม กระแสโลก และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น การใช้เทคนิคใหม่ หรือเทคโนโลยีในการย้อมผ้า เป็นต้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบ การสร้างสรรค์สินค้าและบริการได้ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์

“ต้นทุนไม่ถึง 20 บาทต่อจาน แต่เราทำมูลค่าให้ขายเป็นจานละร้อยกว่าก็ได้ คือสีสันทันที่ผมใช้ความหลากหลายของดอกไม้ ให้เห็นความกรอบของแป้งที่ทอด การจัดวางก็ให้สีสันทันสลักกัน รองด้วยใบตองใส่บนจานสีลาด ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศของอาหารพื้นบ้านไทยให้ดูมีสีสันน่ากินมากขึ้นและเพิ่มมูลค่าได้เป็นอย่างดี” (Food entrepreneur, July 21, 2019)

“เรามีการใช้เทคโนโลยีคะ แต่เราไม่ได้อาศัยเทคโนโลยีมาเพื่อจะทำให้เปลี่ยนไปจากเดิมนะคะ เช่น เรามีเป็นตู้อบผิว แต่สิ่งที่อยู่ข้างในเป็นการให้ความร้อน สิ่งที่อยู่ข้างในคือสมุนไพรทั้งนั้นเลย ... เราก็จะเข้าไปนั่งในตู้อบ ซึ่งตู้อบอันนี้เราก็ถือว่าเป็นเทคโนโลยีอย่างง่าย ๆ สมุนไพรซึ่มเข้าไปให้เราแข็งแรงขึ้น แล้วก็ขับพิษออกจากผิว” (Herb and cosmetic entrepreneur, August 4, 2019)

**7) สมรรถนะด้านการผลิตสินค้าหรือบริการ** คือ ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการตามคุณลักษณะเฉพาะที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งต้องอาศัยความประณีตบรรจง ความรู้ในวัฒนธรรมของชุมชน และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีความรู้ในคุณสมบัติเฉพาะของวัตถุดิบ เทคโนโลยีการแปรสภาพจากวัตถุดิบไปสู่สินค้าหรือบริการตามที่ได้ออกแบบไว้ และต้องมีการวางแผน วางระบบขั้นตอนในการผลิตและการให้บริการอย่างชัดเจน



รวมทั้งต้องต้องเรียนรู้มาตรฐานการผลิตที่กำกับอยู่ และต้องตระหนักว่ากระบวนการผลิตและการให้บริการต้องไม่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร เครือข่าย ลูกค้า ผู้รับบริการ และชุมชน

“เดี๋ยวนี้กฎระเบียบเยอะขึ้น ยิ่งส่งออกต่างประเทศด้วย นอกจากกฎหมายไทยแล้ว ยังต้องศึกษากฎหมายต่างประเทศที่เราจะส่งออกไปอีกด้วย ต้องรีบดำเนินการให้ถูกต้อง...” (Herb entrepreneur, August 11, 2019)

## กระบวนการที่ 2 การสื่อสารคุณค่าให้แก่ลูกค้า

เป็นขั้นตอนต่อจากการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ขั้นตอนนี้จะเป็นการส่งมอบคุณค่าผ่านเรื่องราว ความเชื่อของสินค้าและบริการให้กับลูกค้า สร้างความประทับใจ ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า มีรายละเอียดดังนี้

**8) สมรรถนะด้านการสื่อสารคุณค่า** คือความสามารถในการสื่อสารคุณค่าของสินค้าและบริการ และ อัตลักษณ์ของตราสินค้าไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย เช่น การนำข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์มาใช้ในการเล่าเรื่องสินค้าและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นความพยายาม ความยากลำบากในการได้วัตถุดิบมา คุณประโยชน์ คุณค่า และศักดิ์ศรีของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ยังต้องมีความรู้และทักษะในการใช้สื่อสารสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผ่านอายุต้นเหตุทั้ง 6 ประเภท ได้แก่ ความสวยสะอาดตาของสี ความหอมที่นำดึงดูดของกลิ่น ความอร่อยของรสชาติ ความนุ่มนวลและลื่นซึ้งของสัมผัส ความไพเราะจับใจของเสียง และจินตนาการที่สร้างความภาคภูมิใจจากรีวิวของสินค้าและบริการ ประกอบกับการมีความรู้ทางจิตวิทยาที่นำไปสู่การปฏิบัติการในการสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้าหรือบริการ หรือการสร้างจินตนาแห่งความสุขให้กับลูกค้า เช่น

“เอาเรื่องราวเหล่านี้มาใส่อยู่ในอาหารของเรา ไปหาสาหร่าย หาไม้คานเล็ก ๆ น่ารัก มันทำให้ปลาร้าทรงเครื่องธรรมดาไม่แพง กลายเป็นอาหารที่มีคุณค่าราคาสูงได้ เป็นการสร้าง content สร้างมูลค่าให้กับอาหารหน้าตาธรรมดาให้แพงขึ้นมาได้ ...ทำยังไงให้ดูน่ากิน อย่างแรกคือเรื่องของสี เหมือนกับเราเห็นหน้าตา

คนหล่อคนสวยมันสะดุดตามากกว่าคนรูปร่างดีหรือหุ่นดี ดังนั้นการใส่สีให้สวยงามในอาหารของเราจะเป็นอันดับแรก” (Food entrepreneur, July 21, 2019)

“สิ่งที่เราต้องการนำเสนอเราไม่ได้เป็นผ้าไทแบบเอาไปตัดชุดตัดเสื้อ แต่สิ่งที่เราต้องการนำเสนอคือการนำทุกคนย้อนกลับไปสู่ความหรูหราในสมัยก่อน สู่ความคลาสสิกซึ่งมันเคยมีมาแล้วในอดีต” (Textile entrepreneur, July 28, 2019)

สมรรถนะด้านการสื่อสารคุณค่ายังรวมถึงการมีความสามารถในการวางแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย เช่น ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่สามารถนำสิ่งที่ลูกค้ารัก ศรัทธา ชื่นชม มาตั้งคำถามเพื่อปลุกเร้า และสร้างอารมณ์ร่วมแก่ลูกค้า เป็นต้น

“ทุกคนจะบอกว่ารักในหลวง แต่เราไม่เคยรู้เลยว่าจริง ๆ พระองค์ทำอะไร ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร โครงการทั้งหมดทำเพื่อประชาชน แล้วเราเคยไปเรียนรู้โครงการของท่านที่แห่ง?” (Tourism entrepreneur, August 14, 2019)

นอกจากนั้น สมรรถนะการสื่อสารคุณค่านี้ ยังรวมถึงการสื่อสารทางภาษา เช่น การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารคุณค่าของเรื่องราว และจินตนาการจากวัฒนธรรมท้องถิ่นไปสู่ลูกค้า ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการอีกด้วย

## กระบวนการที่ 3 การบริหารธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์พบว่าในกระบวนการบริหารธุรกิจนี้ กลุ่มเป้าหมายมีสมรรถนะ มีดังนี้

**9) สมรรถนะด้านบริหารธุรกิจและภาวะผู้นำ** คือ ความสามารถด้านการวางแผน ธุรกิจ ประกอบด้วย ความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์และเหตุปัจจัยขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจทางวัฒนธรรม ความสามารถในการดำเนินยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาธุรกิจอยู่เสมอ แม้ว่าสินค้าและบริการที่มีอยู่จะได้รับความนิยมแล้วก็ตาม เช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดธุรกิจใหม่ เกิด



สินค้าและบริการใหม่ ช่องทางการสื่อสารและการส่งมอบใหม่ ๆ การออกแบบใหม่ ๆ กระบวนการผลิตใหม่ ๆ ลูกค้ายุคใหม่ เป็นต้น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การขาดบุคลากร การขาดแคลนวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและให้บริการไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ปัญหาจากความผิดพลาดของการส่งมอบ เป็นต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรีบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้เรียบร้อยรวดเร็ว และเกิดผลกระทบต่อลูกค้าให้น้อยที่สุด การแก้ปัญหาในระยะกลางและระยะยาว เช่น ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแฟชั่น ความคาดหวังของลูกค้าที่มีการปรับเปลี่ยน ปัญหาจากคู่แข่งที่มีความเชี่ยวชาญ ปัญหาจากคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ เป็นต้น ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องพบเจอ กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับแผนหรือความรู้เดิมโดยไม่มี การศึกษาบริบทในปัจจุบันหรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และวางแผนขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความพร้อมอย่างทันที่่วงที่ นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องมีการตัดสินใจที่มุ่ง

ประโยชน์ต่อชุมชน ลูกค้า บุคลากร เครือข่าย และองค์กร ไม่ใช่เพื่อตนเองหรือธุรกิจของตนเพียงมิติเดียว แต่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบบนพื้นฐานที่เข้าใจความเกี่ยวข้องที่เชื่อมโยงต่อกันทั้งหมดของปัจจัยต่าง ๆ และคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น

“เราเล็งเห็นหลาย ๆ ประเทศที่น่าสนใจ เราขยายไปที่ประเทศเวียดนาม กัมพูชา และ ฟิลิปปินส์” (Textile entrepreneur, July 28, 2019)

“เพราะฉะนั้นในแบรนด์ของเราเอง เรากำลัง refresh แบรนด์ใหม่ให้เป็นที่รู้จัก ตอนเนี่ยถ้าเกิดคนอายุซึกประมาณ 40 ขึ้นไป ถึงจะรู้จัก ตอนเนี่ยเราจะต้องมีระบบ social media marketing ด้วยนะ ค่ะ” (Herb entrepreneur, August 11, 2019)

**การวิเคราะห์สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมแยกตามองค์ประกอบ**

งานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์สมรรถนะของ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงไว้ในตาราง 1 ดังนี้

**ตาราง 1** องค์ประกอบของสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม	สมรรถนะภายในจิตใจ					สมรรถนะที่แสดงออกมภายนอก
	ความรู้สึก	ความรู้	ความคิด			
			สร้างพลังใจ	สร้างความเข้าใจ	ตัดสินใจ	
<b>สมรรถนะด้านลูกค้า</b>	- มีความสุขเมื่อได้เรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า และเมื่อทำให้ลูกค้ามีความสุข	- รู้ค่านิยม และพฤติกรรมลูกค้า - รู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	- ชอบชวนชวนในการทำความเข้าใจต่อลูกค้า อยู่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	- วิเคราะห์ ค้นหาเหตุผลความต้องการของลูกค้า ในกลุ่มต่าง ๆ	- มุ่งสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ลูกค้า - ส่งมอบสิ่งที่ดีให้ลูกค้า และไม่เอาเปรียบ	- ทักษะการเรียนรู้ค่านิยม/พฤติกรรมลูกค้า - การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
<b>สมรรถนะด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น</b>	- มีความสุขเมื่อได้เรียนรู้ และสัมผัสกับคุณค่าทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาที่สามารถนำมาสร้างมูลค่าได้	- รู้ในภูมิปัญญา/ชุมชน ที่มา การประยุกต์ภูมิปัญญา (อดีต และปัจจุบัน) - รู้จักประเพณีชุมชน และวิธีสร้างความสัมพันธ์	- แรงแบนตาลใจในการเป็นผู้สืบทอดภูมิปัญญา - พยายามเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	- วิเคราะห์และสังเคราะห์ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการประยุกต์ใช้ - มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์	- นำภูมิปัญญามาประยุกต์สร้างคุณค่าต่อลูกค้า - เห็นโทษของการทำลายคุณค่าเดิม	- ทักษะในการเรียนรู้การประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสม - การสร้างความสัมพันธ์กับปราชญ์ชาวบ้าน/คนในชุมชน



สมรรถนะ ผู้ประกอบการ ทางวัฒนธรรม	สมรรถนะภายในจิตใจ					สมรรถนะที่ แสดงออกมา ภายนอก
	ความรู้สึก	ความรู้	ความคิด			
			สร้างพลังใจ	สร้างความเข้าใจ	ตัดสินใจ	
สมรรถนะด้าน วัตถุดิบ	- มีความสุขเมื่อได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ และสุขใจ ภูมิใจที่ได้สร้างรายได้/ประโยชน์กับแหล่งผลิตในชุมชน	- รู้หลักการบริหารวัตถุดิบ แหล่งวัตถุดิบ การเพาะปลูก เก็บเกี่ยว ดูแลรักษา - รู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	- มีแรงบันดาลใจในการนำวัตถุดิบในชุมชนออกไปตลาดโลก - ใจรักในการเรียนรู้ รักและผูกพันกับวัตถุดิบแหล่งวัตถุดิบ	- วิเคราะห์และสังเคราะห์วัตถุดิบที่พบในท้องถิ่นกับการประยุกต์ใช้ - มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์	- มุ่งมั่นที่จะนำวัตถุดิบในชุมชนมาต่อยอดสร้างคุณค่าเพิ่ม และมูลค่าทางเศรษฐกิจ และต้องไม่สร้างความเดือดร้อนต่อลูกค้าและชุมชน	- ทักษะในการเรียนรู้ การประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสม - การสร้างความสัมพันธ์กับแหล่งวัตถุดิบ - การบริหารจัดการวัตถุดิบและแหล่งวัตถุดิบให้เพียงพอ
สมรรถนะด้าน การเงิน	- มีความสุขในการเรียนรู้ และรู้จักการลงทุนเพื่อสร้างสรรค์ธุรกิจ และแบ่งปันรายได้ให้ชุมชน	- รู้หลักการบริหารการเงิน และทรัพยากร - รู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับแหล่งทุน	- ขวนขวาย และค้นหาความรู้ด้านการเงินและการบริหารทรัพยากร	- คิดวิเคราะห์ ความคุ้มค่า - หนักแน่น ประเมินสถานการณ์ - มีวินัยและสติในการใช้เงิน	- คำนึงมุงรายได้ที่สมเหตุ สมผล และสุจริต - คำนึงแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน	- บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างความสัมพันธ์กับแหล่งทุน
สมรรถนะด้าน ทรัพยากร มนุษย์	- รู้สึกภูมิใจกับการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้คนอื่น - ไม่สบายใจเมื่อเห็นคนอื่นมีปัญหา	- รู้ความต้องการและปัญหาของบุคลากร และรู้แนวทางแก้ไข - รู้แนวทางการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรม ระเบียบวินัย และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร	- กล้าหาญและยึดมั่นในหลักการ - ขวนขวายเรียนรู้ปัญหาและการแก้ปัญหา - ความพยายามที่จะปรับปรุงระบบบริหารบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	- คิดวิเคราะห์ ปัญหาของบุคลากรอย่างรอบคอบทุกมิติ - คิดออกแบบระบบกลในการขับเคลื่อนและพัฒนาบุคลากร - มีเหตุผล	- ประารถนดีต่อบุคลากร ไม่เอาเปรียบบุคลากร - มองบุคลากรเป็นคนในครอบครัว เป็นมิตร ไม่แบ่งแยก	- ดูแล เอาใจใส่ช่วยแก้ไขปัญหาคือบุคลากร - สามารถสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรไปสู่บุคลากร - สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ
สมรรถนะด้าน ออกแบบ นวัตกรรม	- มีความสุขในการคิดค้นออกแบบ - มีความสุขในการทำงานศิลปะ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้อื่น	- รู้หลักการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ - รู้นวัตกรรมเทคโนโลยี วัฒนธรรม และความต้องการของลูกค้า	- เพียรพยายามลองถูกลองผิด - เพียรคิดสร้างสรรค์ - ประยุกต์ ค้นคว้าเรียนรู้ลูกค้า - ขวนขวายเรียนรู้เทคโนโลยี	- ประยุกต์และสร้างสรรค์ทุนวัฒนธรรมและเทคโนโลยีในบริบทใหม่และถูกใจลูกค้า - บูรณาการสมรรถนะก่อนหน้ามาใช้	- เชื่อมมั่นว่าการนำภูมิปัญญามาประยุกต์สามารถสร้างคุณค่าต่อลูกค้า	- ออกแบบสินค้า/บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการประยุกต์และบูรณาการทุนวัฒนธรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ได้อย่างเหมาะสมและลงตัว
สมรรถนะด้าน การผลิตสินค้า หรือบริการ	- มีความสุขเมื่อสามารถผลิตหรือให้บริการที่ลูกค้ามีความพึง	- รู้ในกระบวนการผลิต เทคโนโลยี และวัตถุดิบ - รู้ในมาตรฐานการ	- มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้เทคโนโลยี และวิธีการสร้าง	- คิดวิเคราะห์ แยกแยะ จัดระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง	- มุ่งสร้างสรรค์กระบวนการผลิตให้ มีประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างความสุข	- มีความสามารถในการผลิตสินค้าและให้บริการที่ทันสมัย มีนวัตกรรม และ





สมรรถนะ ผู้ประกอบการ ทางวัฒนธรรม	สมรรถนะภายในจิตใจ					สมรรถนะที่ แสดงออกมา ภายนอก
	ความรู้สึก	ความรู้	ความคิด			
			สร้างพลังใจ	สร้างความเข้าใจ	ตัดสินใจ	
	พอใจ	ผลิต /กฎหมาย/ ข้อบังคับในการ ผลิตสินค้า/บริการ ทั้งในและ ต่างประเทศ	ผลิตภัณฑ์และ บริการที่ดี	กระบวนการ ผลิต อย่างต่อเนื่อง และ พัฒนาอยู่เสมอ	และลดอุปสรรคของ ลูกค้า บุคลากร และ เครือข่าย	ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า
<b>สมรรถนะด้าน การสื่อสาร คุณค่า</b>	- มีความสุขใน การสื่อสารเพื่อ สร้างความสุข ให้แก่ผู้อื่น	- รู้หลักการสื่อสาร ถ่ายทอดเรื่องราว สร้างจินตนาการ ให้แก่ลูกค้า - รู้จักภูมิปัญญา - การใช้ ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยี	- มีความเพียร พยายาม ค้นคว้า เรื่องราว และ กระบวนการ สื่อสารเพื่อนำมา สร้างความโดดเด่น ของสินค้า/บริการ	- คิดวิเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ เพื่อ คัดเลือกเรื่องราว กระบวนการสื่อสาร ที่จะนำมาสร้าง คุณค่าให้เกิดขึ้นกับ สินค้า/บริการ	- ปรารถนาส่งมอบ คุณค่า จินตนาการ และความสุขให้แก่ ลูกค้าผ่านสินค้าและ บริการ	- สามารถสื่อสาร และใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความ น่าเชื่อถือ ความ ประทับใจ ความ ภาคภูมิใจ และ ความสุขแก่ลูกค้า
<b>สมรรถนะด้าน การบริหาร ธุรกิจและภาวะ ผู้นำ</b>	- รู้สึกสนุกกับ การบริหารงาน - มีความสุขใน การทำธุรกิจด้วย การใช้ทุน วัฒนธรรมมา สร้างรายได้ให้ องค์กร บุคลากร เครือข่าย	- มีความรู้ในการ บริหารธุรกิจ - มีความรู้ในการ วางแผน การเลือก กลยุทธ์ การแก้ไข ปัญหา - รู้ว่าควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และจังหวะ เวลาที่เหมาะสม	- มีความกล้าหาญมี หลักการ - มีความพยายาม ต่อการแก้ไข ปัญหาและพัฒนา องค์กรอย่าง ต่อเนื่อง - มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค	- คิดวิเคราะห์ คิด เชิงกลยุทธ์ - คิดแบบองค์รวม เชื่อมโยงอย่างเป็น ระบบ - คิดวิเคราะห์ โอกาสและ อุปสรรคใน ปัจจุบันและ อนาคต	- มีค่านิยมสร้าง ประโยชน์ต่อผู้อื่น โดยไม่ทำให้อัน ตนเองและผู้อื่น เดือดร้อน - มองเห็นโอกาส ในการเติบโตทาง ธุรกิจ และความ เสี่ยง	- มีความสามารถใน บริหารงาน การแก้ไข ปัญหา - มีความสามารถใน สื่อสารวิสัยทัศน์ - มีความสามารถใน การนำทีม สร้างความ ร่วมมือของบุคลากร เครือข่าย และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาข้อมูลในตาราง 1 สามารถสรุปเป็นความคิดรวบยอด (concept) ได้ว่า “สมรรถนะภายในจิตใจ” คือ การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในใจ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้สึก ชุดความรู้ที่สะสมไว้ ความคิดที่ใช้สร้างพลังใจ ใช้สร้างความเข้าใจ และใช้ตัดสินใจ ที่สนับสนุนความสำเร็จในกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- **ความรู้สึก** ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จมักมีรู้สึกมีความสุข กระตือรือร้นกับ “ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม” ครอบคลุมทั้งการที่ได้สัมผัส ได้เรียนรู้ ได้สร้างสรรค์ ได้นำวัฒนธรรมไปใช้ประโยชน์ เช่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งในชุมชนทั้งการรวมพลังเป็นเครือข่ายและด้านเศรษฐกิจ และจะไม่มีมีความสุข รู้สึกไม่พอใจเมื่อเห็นคนดูถูกภูมิ

ปัญญาทางวัฒนธรรม และเมื่อเห็นคนในชุมชนเครือข่าย บุคลากร และลูกค้าเกิดปัญหาหรือได้รับผลกระทบที่ไม่ดี

- **ความรู้** ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จแสดงให้เห็นถึงความตระหนักรู้ในวัฒนธรรม ภูมิปัญญา วิถีชีวิต ค่านิยม ความชอบและไม่ชอบ ประวัติศาสตร์ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน ทศนคติของลูกค้า คนในชุมชน เครือข่าย และบุคลากร มีความรู้ในหลักการและแนวทางในการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาด้านการออกแบบ เทคโนโลยี การจัดการวัตถุดิบ ต้นทุน การเงิน การผลิต ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารเพื่อสร้างคุณค่า ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการบริหารธุรกิจ

- **ความคิดที่ใช้สร้างพลังใจ** ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ



แสดงถึงความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งมั่นคงในหลักการ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลวที่ผ่านมาและพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนาหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ

● **ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ** ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่มีสมรรถนะสูงมักใช้ความคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ในทุกกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม โดยนำเอาความรู้ใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาเปรียบเทียบ เชื่อมโยง พิจารณาจากองค์รวม แล้วบูรณาการเข้ากับความรู้ที่จดจำไว้เดิม เพื่อหาข้อสรุปใหม่ในการแก้ไขปัญหา ประยุกต์ใช้เป็นหลักการและแนวทางในการปฏิบัติได้ดีกว่าเดิม จึงต้องไม่ยึดติดกับความจำเดิม แต่ต้องเปิดรับประสบการณ์ใหม่ และตรวจสอบความเข้าใจอยู่เสมอ

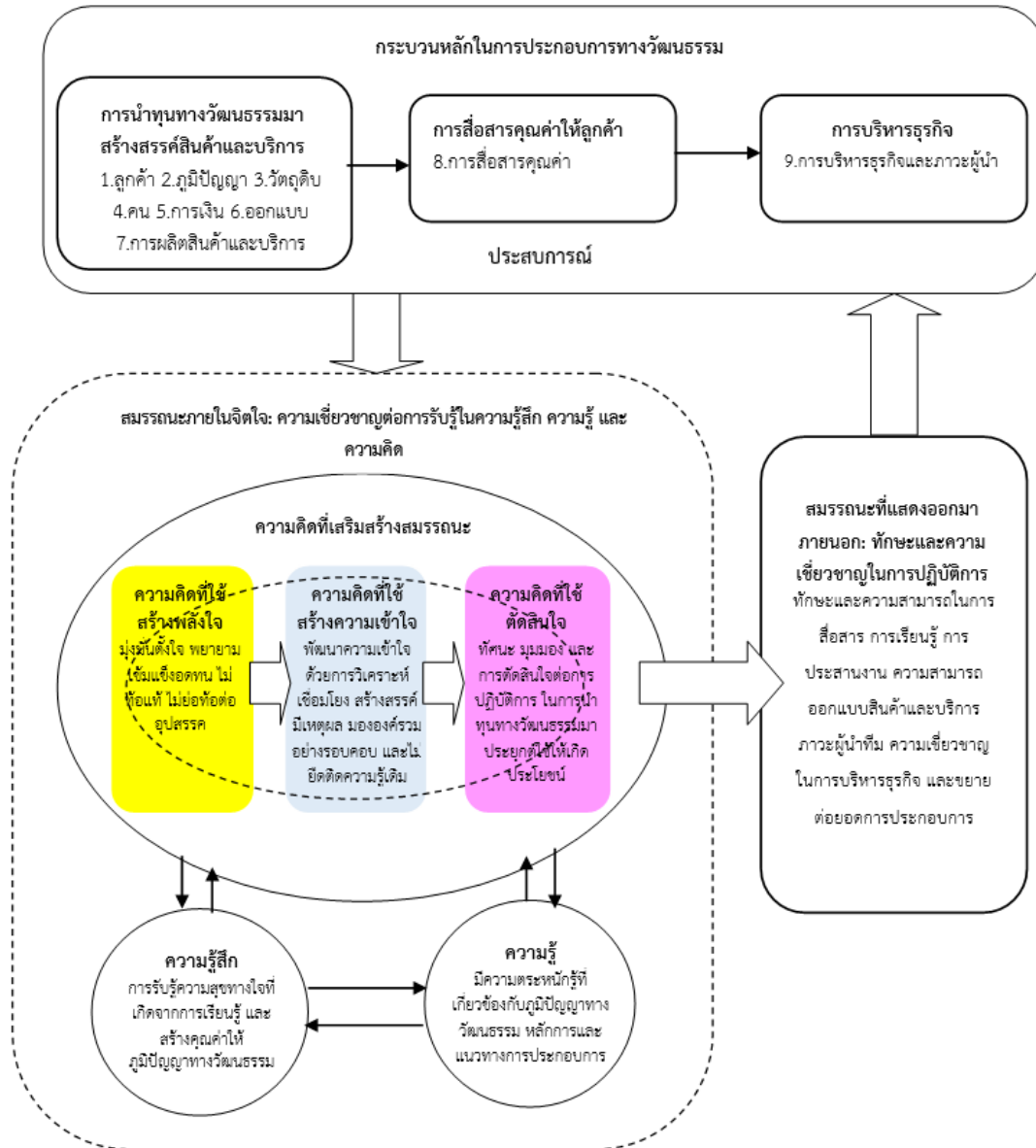
● **ความคิดที่ใช้ตัดสินใจ** ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองให้ถูกต้องแม่นยำ ชัดเจน และเหมาะสมยิ่งกว่าเดิมในการประกอบการทางวัฒนธรรม และแสดงตอบสนองมาในรูปแบบของการตัดสินใจในการปฏิบัติการและค่านิยม เช่น การนำทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนมาต่อยอดเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเห็นคุณค่าและโทษของการดำเนินการ และแนวทางที่ควรใช้ในการปฏิบัติตัว เช่น การให้เกียรติสุภาพ เป็นมิตร ต่อลูกค้าและชุมชน เป็นต้น

สำหรับ “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” เป็นความเชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการบูรณาการองค์ประกอบทุกองค์ประกอบของสมรรถนะที่อยู่

ภายในจิตใจเข้าด้วยกัน และผลักดันออกมาเป็นพฤติกรรม ทักษะ และการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จนั้น พบว่าเป็นความเชี่ยวชาญที่ตอบสนองต่อความสำเร็จในกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม เช่น ทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ การค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มค่านิยมและพฤติกรรมของลูกค้าในยุคปัจจุบัน ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ทุนทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น วัตถุดิบ การผลิต เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ในการสื่อสารและการบริหารจัดการ ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อสร้างคุณค่าความสัมพันธ์ที่ดีต่อประชาชน ชาวบ้าน คนในชุมชน แหล่งทุน บุคลากร เครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจ การประสานงานกับชุมชน การสร้างและรักษาเครือข่าย บุคลากร และลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทักษะและความสามารถออกแบบสินค้าและบริการ ภาวะผู้นำทีมและการวางแผน การขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงและขยายต่อยอดการประกอบการ เป็นต้น

### ความสัมพันธ์ภายในองค์ประกอบสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันในองค์ประกอบของสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 บทความวิจัยนี้ ขอเสนอแนะแบบจำลอง (model) ความเชื่อมโยงองค์ประกอบของสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในภาพ 1 ด้านล่าง



ภาพ 2 แบบจำลองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

จากแบบจำลองจะเห็นได้ว่า สมรรถนะในการเป็นผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย “สมรรถนะที่อยู่ภายในจิตใจ” และ “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันตลอดเวลา กล่าวคือ สมรรถนะที่อยู่ภายในจิตใจ เป็นการรับรู้ใน “ความรู้สึก” “ความรู้” และ “ความคิด” ที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อกระบวนการหลักในสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมนั้น จะเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดแนวทางการตัดสินใจ ความมุ่งมั่นตั้งใจ เหตุผล และทัศนคติของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อ

สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอกในรูปของการปฏิบัติการของตนทั้งในแง่ของการกระทำ ทักษะการสื่อสาร การบริหารจัดการสร้างคุณค่าต่าง ๆ ผ่านกระบวนการหลักในการประกอบการทางวัฒนธรรม อันได้แก่ กระบวนการนำทุนวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์สินค้าและบริการ การสื่อสารคุณค่า และการบริหารธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในช่วงแรกของการปฏิบัติการผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักประสบปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างพร้อมกัน เช่น ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย ความไม่พร้อมของวัตถุดิบ การออกแบบที่ลูกค้าไม่ชื่นชอบ เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ผู้ประกอบการได้รับรู้เหล่านี้ ส่งผลต่อ



“ความรู้สึก” ของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม โดยตรง แต่ด้วย “ความคิดที่ใช้สร้างพลังใจ” ที่มุ่งมั่นเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ก็ทำให้ผู้ประกอบการไม่ล้มเลิกความพยายามที่จะดำเนินการต่อไป และ “ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ” โดยจะนำประสบการณ์ ผลลัพธ์จากการปฏิบัติการที่รับรู้ดังกล่าวมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ สังเคราะห์ หาเหตุผลร่วมกับ “ชุดความรู้ที่สะสม” เพื่อพัฒนาชุดความรู้ใหม่ ให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าเดิม เมื่อความรู้ดังกล่าวได้ตกผลึกแล้วจะใช้ “ความคิดที่ใช้ในการตัดสินใจ” ดึงความรู้ใหม่ที่ได้ไตร่ตรองใคร่ครวญมาแล้วนี้มาประมวลผลเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการในการปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง และตัดสินใจตามเจตนาของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อการปฏิบัติการอีกครั้ง แต่เป็นการปฏิบัติการด้วยวิธีการใหม่ ด้วยความรู้ใหม่ ด้วยความรู้สึกใหม่ และด้วยพลังใจใหม่ จนเกิดเป็นความชัดเจน ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และแนวทางการปฏิบัติที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศได้

ซึ่งผลการถอดบทเรียนพบว่า องค์ประกอบในเรื่องของ “ความคิด” ทั้ง 3 ส่วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมต้องอาศัยความเพียรพยายาม การลองถูกลองผิด และความกล้าเปลี่ยนแปลงทั้งที่มีโอกาสล้มเหลวอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็น “ความคิดที่ใช้เป็นพลังใจ” ผวนกับ “ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ” คือ การคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่นขึ้นเรื่อย ๆ และ “ความคิดที่ใช้ตัดสินใจ” ได้แก่ ความเชื่อ ความปรารถนาที่จะดำเนินธุรกิจให้สำเร็จ และสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทยและชุมชน ผ่านการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน โดยความคิดทั้ง 3 ส่วนนี้ได้ช่วยให้ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมสามารถขับเคลื่อนการประกอบการทางวัฒนธรรมให้ประสบความสำเร็จ

จากแบบจำลองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน ทั้งการความรู้สึก ความรู้ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจ และการปฏิบัติที่แสดงออกมาภายนอก ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมสามารถนำองค์ประกอบ

ทั้งหมดมาบูรณาการร่วมกันเพื่อดำเนินการ ผลลัพธ์จากการประกอบการดังกล่าวจะเป็นประสบการณ์สะท้อนมาสู่การรับรู้ทั้งความรู้สึก ความรู้ และความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการกระทำ ให้สามารถตอบสนองความสำเร็จในครั้งต่อไปอีก การสะท้อนกลับและการพัฒนาปรับปรุงการรับรู้ ความรู้ และความคิดดังกล่าวอยู่เสมอจะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ซึ่งเรียกว่า “สมรรถนะ” นั้นเอง ดังนั้น สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ ผักฝนจนเกิดความชำนาญ ในการรับรู้ทางใจ ได้แก่ ความรู้สึก ผ่านกระบวนการคิดที่สร้างแรงจูงใจ สร้างความเข้าใจ และนำไปสู่การปรับปรุงความรู้ และการตัดสินใจ ส่งผลไปถึงพฤติกรรม ทักษะ และการปฏิบัติที่ผ่านการฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญ จนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### สรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ (Conclusions , discussion and suggestions)

ผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปค้นข้อพบสำคัญได้ดังต่อไปนี้

สมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านลูกค้า (2) สมรรถนะด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น (3) สมรรถนะด้านวัตถุดิบ (4) สมรรถนะด้านการเงิน (5) สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (6) สมรรถนะการออกแบบนวัตกรรม (7) สมรรถนะการผลิตสินค้าและบริการ (8) สมรรถนะการสื่อสารคุณค่า และ (9) สมรรถนะการต่อยอดธุรกิจ ซึ่งเมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมของไทยในอดีต พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thonthan (2012), Thamsa-ne (2012), และ Emek et al. (2015) ที่งานวิจัยนี้นำมาตั้งเป็นกรอบในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ (1) สมรรถนะในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์/บริการ เช่น ความรอบรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เป็นต้น แต่พบว่างานวิจัยนี้ได้ค้นพบว่าควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการ



สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์/บริการเพิ่มขึ้น ได้แก่ สมรรถนะด้านแหล่งวัตถุดิบ ด้านการออกแบบ รวมถึง ด้านการผลิต/ให้บริการ ด้านการเงิน และด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์/บริการทางวัฒนธรรมทั้งสิ้น (2) สมรรถนะในการสื่อสารคุณค่าไปสู่ลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่นำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย คือ สมรรถนะด้านการตลาดที่ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่ามีผลสำคัญมากต่อการสร้างจินตนาการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ เช่น ความภาคภูมิใจ ความงามในประวัติศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอีกด้วย และ (3) สมรรถนะด้านบริหารธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่นำมาทบทวนหลายสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการธุรกิจภาวะผู้นำ การสร้างทีม การสร้างเครือข่าย รวมถึงการกำกับดูแล

**องค์ประกอบของสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย “สมรรถนะภายในจิตใจ” และ “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” สมรรถนะทางใจ คือ ความชำนาญในการบริหาร “ความรู้สึก” “ความรู้” และ “ความคิด” ที่ทำให้ใจมีพลัง มีความรู้สึก มีความรู้ มีความเข้าใจ และมีการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการหลักในการประกอบการทางวัฒนธรรม ดังนี้**

- “ความรู้สึก” ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกมีความสุขที่ได้ศึกษาวิจัยทำงานเกี่ยวข้อง นำมาประยุกต์เป็นสินค้าหรือบริการ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ดังนั้น จึงมีความทุกข์ใจเมื่อเห็นภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมถูกทำลาย หรือได้รับการดูถูก จึงอธิบายได้ว่าการรับรู้ความสุขและความทุกข์ทางใจ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความคิด ความชอบ การแสดงพฤติกรรม และการปฏิบัติการของผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thansa-ne (2012) ที่สรุปไว้ว่าการให้บริการสปาที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ทำธุรกิจต้องมีใจรักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสปา

- “ความรู้” เป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับงานวิชาการที่ผ่านมา เช่น งานของ Spencer and Spencer (1993, อ้างใน Em-ek, et al., 2015, pp. 20-26); และ McClelland, 1973, pp. 1-14) ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความรู้เหล่านี้เป็นส่วนของความจำที่สะสมมาไว้ในใจของผู้ประกอบการ และเมื่อได้คิดวิเคราะห์แล้วเห็นว่าสิ่งที่จำได้ในปัจจุบันไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี ผู้ประกอบการก็จะไปพยายามขวนขวายหาความรู้ใหม่มาเพิ่มเติม และเมื่อตกผลึกจนตัดสินใจได้ หรือได้รับผลจากการปฏิบัติการที่ดี ผู้ประกอบการก็จะจดจำ ความคิดและแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม รวมถึงจดจำความรู้สึกที่ไว้วางใจ ทั้งหมดนี้ จะได้รับการบันทึก หรือจดจำไว้ในใจของผู้ประกอบการสะสมต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ

- “ความคิดที่ใช้ในการสร้างพลังใจ” มีความสอดคล้องได้กับ “แรงจูงใจ” หรือ “แรงขับ” ซึ่ง McClelland (1973) ได้อธิบายว่าเป็นพลังที่อยู่ในใจของแต่ละบุคคลเพื่อขับเคลื่อนการกระทำของบุคคล อย่างไรก็ตามจะพบว่าสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 นี้ ได้อธิบายถึงความเพียรพยายาม ความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และที่สำคัญเป็นพลังที่สร้างความพร้อม ความกระหายที่จะเรียนรู้ในภูมิปัญญาวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการปฏิบัติการที่ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมใช้ในกระบวนการหลักของการประกอบการทางวัฒนธรรม

- “ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ” มีความใกล้เคียงกับ “วิธีคิด” ของ Spencer and Spencer (1993, อ้างใน Em-ek, et al., 2015, pp. 20-26); และ McClelland, 1973, pp. 1-14) อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า “ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ” นี้ ได้แก่ ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และ “ความคิดแบบองค์รวม” เพื่อมองว่าตนเอง หรือกิจการของตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น จึงไม่ควรมุ่งวิเคราะห์ สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาเพียงกิจการของตนเท่านั้น แต่ต้องมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม เครือข่ายและชุมชนด้วย นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า “ความคิดที่ใช้สร้างความเข้าใจ” นี้ ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา “ความรู้”





ที่สะสมเอาไว้ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมยิ่งขึ้น อีกด้วย

- “ความคิดที่ใช้ตัดสินใจ” มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ในองค์ประกอบด้าน “ทัศนคติ” และ “วิธีคิด” หรือมุมมองของบุคคลใช้พิจารณาให้คุณค่าแก่สิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าการคิดที่ใช้ตัดสินใจของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนี้ เป็นทั้ง “ความเชื่อมั่น” “มุมมอง” และ “ค่านิยม” ที่มีต่อตนเอง และสิ่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า บุคลากร เครือข่าย และคนในชุมชน ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เห็นคุณค่าของการฟื้นฟู และการนำภูมิปัญญาวัฒนธรรมไปเผยแพร่ด้วยความภาคภูมิใจผ่านสินค้าและบริการที่ทันสมัย และใช้ประโยชน์ได้ในยุคปัจจุบัน

- “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ในมิติด้าน “ทักษะ” และ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ระบุไว้ว่า การเสริมสร้างสมรรถนะจะต้องมีการฝึกฝนการปฏิบัติการทางกาย และวาจา เช่น การประสานงาน การสั่งการ การสื่อสาร เป็นต้น รวมถึงมารยาท การวางตัว และบุคลิกภาพอีกด้วย เพื่อให้เกิดความชำนาญยิ่งขึ้น

การสร้างสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม คือ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความชำนาญทั้ง “สมรรถนะภายในจิตใจ” คือ การบริหารใจที่รับรู้ ทั้งความรู้สึก ความรู้ และความคิด และพัฒนา “สมรรถนะที่แสดงออกมาภายนอก” คือ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการ ดังที่ Spencer and Spencer (1993, อ้างใน Em-ek, et al., 2015, pp. 20-26) ได้กล่าวไว้ว่า การที่มีคุณสมบัติโดดเด่นตามองค์ประกอบต่าง ๆ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นผู้มีสมรรถนะสูง หากแต่ต้องสามารถนำคุณสมบัติที่โดดเด่นตามองค์ประกอบเหล่านั้นมาใช้เพื่อสร้างประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้จึงได้

นำเสนอโมเดลความเชื่อมโยง และหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อให้เห็นกระบวนการและระบบกลไกในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาการความรู้สึก ความรู้ และความคิด ส่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินการตามกระบวนการในการประกอบการด้านวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mezirow (1997, pp. 5-12) และ Taylor (1998, pp. 44-59) ที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์เข้ากับแนวคิด ค่านิยม ความรู้สึก ด้วยการวิเคราะห์ แยกแยะ แลกเปลี่ยนความคิดอย่างมีเหตุผล และประสบการณ์ เพื่อชี้นำการกระทำให้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ในการที่จะพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นได้จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบทั้งหมดไปพร้อม ๆ กัน เพราะแต่ละองค์ประกอบต้องอาศัยซึ่งกันและกันและแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีทิศทางทางหรือคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกต้อง กล่าวคือ หากไม่มีการฝึกฝนบริหารจัดการให้เกิดความเชี่ยวชาญทั้งการรับรู้ในความรู้สึก ความรู้ ความคิด และไม่ได้ฝึกฝนความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการ ก็จะไม่ทำให้ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมมีสมรรถนะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่ใช้ต้นทุนทางวัฒนธรรมในการสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการของตน และในทางกลับกันความรู้สึกที่เป็นทุกข์เมื่อทำงานด้านภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ความรู้ที่ผิดพลาด ความคิดที่ไม่ชวนขวย การขาดแรงบันดาลใจ ไม่มุ่งมั่น ไม่ไตร่ตรอง ขาดการวิเคราะห์ และมององค์กรรวม ไม่ปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ฝึกฝนทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการทางวัฒนธรรมเช่นกัน



## บรรณานุกรม (Bibliography)

- Bhuapisit, P., Supadilokluk, R., Taiwan, A. & Chaiwan, W. (2015). **A study of competencies of community enterprise (OTOP) entrepreneurs in the central region of Thailand toward ASEAN economic community**. Research report. Bangkok: Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Bangkok.
- Khamnunwat, D., Bhikulbhanuvat, S., Thawornpat, M., Boonrugs, T. & Suraratdecha, S. (2016). **Balanced culture: increase worth with creative values**. Nakhon Pathom: Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University, Nakhon Pathom.
- Em-ek, N., Suwannawong, D. Phanphong, K. & Tudam, P. (2015). **Halal entrepreneurs competencies for support south province of Thailand**. Research report. Songkhla: Songkhla Rajabhat University, Songkhla.
- Thanaphonphan, R. (2003). **Cultural capital: cultures in world capitalism system Vol. 1**. Bangkok: Matichon.
- Thonthan, W. (2012). **Approach of empowering reinforcement toward constant competencies of business operation from entrepreneur amidst border trade between Thai-Laos particularly north eastern region areas for preparation of ASEAN community**. *Naresuan University Journal*, 20(2), 67-77.
- Thamsa-ne, S. (2012). **Capacity of small and medium enterprises (SMEs) in Spa Service Business within Chonburi province and the potentiality required by the customers**. Research report. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok.
- Ratsamithammachot, S. (2010). **The Effective Performance Appraisal Handbook**. Bangkok: Thailand Productivity Institute.
- Lockhart, J.C. (2013). Executive Education: Can it Be Too Good? *Journal of Executive Education*, 12(5), 1-12.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mezirow, J. (1997) Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2016). Employee core competencies and organizational excellence: An interpretative analysis. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 45-55.
- Spencer, L.M. & Spencer, M.S. (1993). **Competence at work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Taylor, E.W. (1998). **The theory and practice of transformative learning: A critical review**. ERIC Clearinghouse on adult, career, and vocational education. Center on Education and training for employment. Ohio: The Ohio State University.
- Government Spokesperson's Office, Secretariat of the Prime Minister. (2017). Thailand 4.0: Driving for stable, wealth, and sustain in future. Thai Ku Fa: Secretariat of the Prime Minister, 33, 4-17.