

ผลกระทบของโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทางธุรกิจต่อการปรับเปลี่ยน
แนวทางการตอบสนองต่อความล้มเหลวและแนวปฏิบัติทางธุรกิจ
ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ

The Effect of Business Failure Learning Program on the Transformation of
Failure Response Approaches and Business Practices of Community
Enterprise Entrepreneurs in
Chaiyaphum Province

สำเริง ไกยวงศ์

Samroeng Kaiyawong

หทัยกาญจน์ ทองศรีสุข

Hathaikarn Tongsrisk

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Chaiyaphum Rajabhat University

E-mail: Wearetheworldsong@gmail.com



Received: 21 May 2025; Revised: 8 June 2025; Accepted: 12 November 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิธีการตอบสนองต่อความล้มเหลวของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการแทรกแซงด้วยโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทางธุรกิจ และ 2) เพื่อวิเคราะห์บทเรียนและหลักการสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการแทรกแซงด้วยโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทางธุรกิจซึ่งถูกเลือกโดยวิธีการเจาะจง จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Thematic analysis ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีการตอบสนองต่อความล้มเหลวในเชิงบวกมากขึ้นทั้งในการความคิด อารมณ์ และความตั้งใจเชิงพฤติกรรม เช่น มองความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่กลัวความล้มเหลว และ 2) หลักการสำคัญและบทเรียนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจชุมชนคือ ความล้มเหลวไม่ใช่การสิ้นสุดของธุรกิจ แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักมีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ ปรับตัวตามสถานการณ์ เรียนรู้จาก

ข้อผิดพลาดและความล้มเหลว เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์ของลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด

คำสำคัญ: การเรียนรู้จากความล้มเหลว, การตอบสนองต่อความล้มเหลว, วิสาหกิจชุมชน, การแทรกแซง

Abstract

This research article is a qualitative study with two objectives: 1) to investigate how community enterprise entrepreneurs respond to failure after being intervened with a business failure learning program, and 2) to analyze key lessons and principles applicable to community enterprise development. The sample group consisted of 15 community enterprise entrepreneurs who underwent an intervention of a business failure learning program, selected through purposive sampling. Data was collected using interview transcripts and analyzed using Thematic analysis. The data analysis revealed that 1) community enterprise entrepreneurs developed more constructive responses to failure across their thoughts, emotions, and behavioral intentions, such as viewing failure as part of success and possessing determination to move forward without fear of failure; 2) key principles and lessons applicable to community enterprises include that failure is not the end of a business but an opportunity to learn and improve. Successful entrepreneurs are often determined, persistent, adaptable, learn from mistakes and failures, are open to customer feedback, and develop products that meet market needs.

Keywords: Learning from failure, Failure response, Community enterprise, Intervention

บทนำ

การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Minniti & Bygrave, 2001) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสะท้อนย้อนคิด (reflection) และการกระทำที่มีการตั้งคำถาม การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ การทดลอง การสะท้อนผลลัพธ์ และการอภิปรายเกี่ยวกับข้อผิดพลาดหรือผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดคิดจากการกระทำ (Edmondson, 1999) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial learning theory) อธิบายว่าประสบการณ์ที่ไม่ต่อเนื่อง เช่น ความล้มเหลว ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทางธุรกิจของผู้ประกอบการจะกระตุ้นให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ที่สูงขึ้นซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการทั้งในด้านส่วนตัวและด้านอาชีพ (Cope, 2011) การเป็นผู้ประกอบการเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งซึ่งผู้ประกอบการสามารถแสวงหากำไรได้จากการเรียนรู้ที่ชาญฉลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ภายหลังการเกิดขึ้นของ

เหตุการณ์วิกฤต หนึ่งในเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤตมากที่สุดที่ผู้ประกอบการมักจะเผชิญก็คือความล้มเหลว (Lattacher & Wdowiak, 2020) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นเมื่อองค์กรได้รับประสบการณ์ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามความแปลกใหม่ และประสบการณ์ที่เรียนรู้้นั้นอาจเป็นความสำเร็จหรือเป็นความล้มเหลวก็ได้ (Argote, 2011) ดังนั้น การเป็นผู้ประกอบการจึงไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความล้มเหลวด้วย ปัจจุบันนักวิชาการได้ก้าวข้ามมุมมองที่ว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งเลวร้าย โดยมีมุมมองใหม่ที่ว่าผู้ประกอบการสามารถจะเรียนรู้และได้รับประโยชน์จากความล้มเหลว

มีนักวิชาชีพและนักวิชาการหลายท่านที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากความล้มเหลวและได้เสนอแนะไว้ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ (Nascent entrepreneurs) และนักศึกษาที่กำลังศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship students) เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีเทคนิควิธีในการยอมรับความล้มเหลว เห็นคุณค่าของความล้มเหลว และสามารถรับมือกับความล้มเหลวด้วยการตอบสนองทางปัญญา (Cognitive) และทางอารมณ์ (Affective) อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อลดอคติในการต่อต้านความล้มเหลวและเพื่อลดความเครียดที่จะเกิดขึ้นจากการประสบกับความล้มเหลว (Shepherd, 2004) การเรียนรู้จากความล้มเหลวมีความแตกต่างกันกับการเรียนรู้จากความสำเร็จในด้านการคิด (Cognition) และพฤติกรรม (Behavior) เนื่องจากความล้มเหลวสามารถกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาทางปัญญา (Cognitive reactions) และปฏิกิริยาทางอารมณ์ (Emotional reactions) จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษามากขึ้นเกี่ยวกับการตอบสนองด้านการรู้คิด ด้านอารมณ์ และด้านพฤติกรรม ของบุคคลเมื่อเผชิญกับความล้มเหลวทางธุรกิจ (Walsh & Cunningham, 2016) งานวิจัยของ Cope (2011) ได้สำรวจว่าความล้มเหลวสามารถเป็นแหล่งข้อมูลที่มีค่าสำหรับการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่สามารถสะท้อนและวิเคราะห์ความล้มเหลวจะมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น การเรียนรู้จากความล้มเหลวสามารถช่วยสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายในตลาด ความล้มเหลวไม่ได้เป็นเพียงประสบการณ์ด้านลบ แต่เป็นแหล่งข้อมูลอันล้ำค่าและเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการเติบโตของผู้ประกอบการ (Maxwell, 2007) เมื่อเผชิญกับความล้มเหลวผู้ประกอบการมีโอกาที่จะระบุข้อผิดพลาด วิเคราะห์สาเหตุ และได้รับข้อมูลเชิงลึกที่ไม่สามารถหาได้จากความสำเร็จ (Politis, 2005) นอกจากนี้ ยังกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และพัฒนานวัตกรรมเพื่อเอาชนะอุปสรรค (Sitkin, 1992) จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว เพราะว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมรวมทั้งผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้กลายมาเป็นความปกติใหม่ (New normal) ขององค์กรธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและผันผวนในยุคปัจจุบัน (Evenseth, et al., 2022) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีความขาดแคลนงานวิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ นอกจากนี้ งานวิจัยเกี่ยวกับความล้มเหลวที่ได้ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมามีส่วนใหญ่เป็นการวิจัยในระดับองค์กรมากกว่าเป็นการวิจัยในระดับบุคคล (Khelil, 2016)

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ SME และวิสาหกิจชุมชน คือ พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ให้มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขัน (Twenty-Year National Strategy, 2018) ในประเทศไทยมีผู้ประกอบการ SME รายใหม่มากกว่า 6 หมื่นรายที่สนใจเข้าสู่อาชีพธุรกิจในแต่ละปี แต่เนื่องจากมีปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการ SME ประมาณ 2 หมื่นกว่ารายต้องปิดหรือเลิกกิจการ ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่ต้องมีการติดตาม เพราะมีผลกระทบต่อการจ้างงานและระบบเศรษฐกิจ (Kasikorn Research Center, 2019) ในปี 2563 จำนวน SME ในประเทศไทยมี 3,134,442 รายจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) วิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคล ร้อยละ 24.13 2) วิสาหกิจส่วนบุคคลและอื่นๆ ร้อยละ 72.94 และ 3) วิสาหกิจชุมชนร้อยละ 2.93% สำหรับวิสาหกิจที่จัดตั้งใหม่มีจำนวน 62,321 ราย ในขณะที่วิสาหกิจที่เลิกกิจการมีจำนวน 20,853 ราย (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021) วิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นผู้ประกอบการที่ยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอีกมาก เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการที่เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ (Prinyasuthinan, 2017) ผลจากการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขคือ วิสาหกิจชุมชนยังไม่สามารถทำรายได้ที่เพียงพอและไม่มีการดำเนินการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีรายได้จากการดำเนินการไม่เพียงพอ หลายแห่งไม่มีกำไร นอกจากนี้ ผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดภาวะผู้นำ ขาดบารมีในการรวมสมาชิกให้มีความสามัคคี ไม่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และขาดวิสัยทัศน์ในการสร้างความเติบโตให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน สินค้าที่ผลิตมาไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ไม่สามารถขายสินค้าได้ในที่สุด ดังนั้น ปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอีกข้อหนึ่งคือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร (และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน) ให้มีความเป็นผู้ประกอบการ (Jintana & Puripanik, 2019) ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นการใช้องค์ความรู้บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาสู่การพึ่งตนเอง (Kaewkhwanthrai, 2017)

การเป็นผู้ประกอบการเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการสะท้อนคิด การทดลองและการปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเมื่อผู้ประกอบการต้องเผชิญกับสถานการณ์ไม่คาดคิดหรือเหตุการณ์วิกฤต เช่น ความล้มเหลวทางธุรกิจ ความล้มเหลวเหล่านี้สามารถกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ช่วยพัฒนาวิธีคิด ปรับเปลี่ยนอารมณ์ และหล่อหลอมพฤติกรรมของผู้ประกอบการให้มีความเหมาะสมและเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมักจะเผชิญกับข้อจำกัดด้านเงินทุน ความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการ การวิจัยเกี่ยวกับผลของโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวที่มีต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการตอบสนองและแนวปฏิบัติทางธุรกิจของผู้ประกอบการในระดับชุมชน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ยังคงประสบปัญหาด้านรายได้ กำไร ภาวะผู้นำ และการขาดวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิก โดยมีข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนจำนวนไม่น้อยต้องยุติกิจการลงในแต่ละปี ซึ่งสะท้อนถึงความเปราะบางของระบบธุรกิจในระดับรากหญ้าและสะท้อนถึงความจำเป็นในการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว ดังนั้น การออกแบบโปรแกรมอบรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากความ

ล้มเหลว จึงถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยพัฒนาวิธีการตอบสนองของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในสามมิติหลัก ได้แก่ การตอบสนองด้านความคิด การตอบสนองด้านอารมณ์ และการตอบสนองด้านพฤติกรรม รวมทั้งช่วยให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถถอดบทเรียนและแนวคิดสำคัญจากความล้มเหลวเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษานี้จะมีส่วนสำคัญในการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวในบริบทของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย ซึ่งยังมีการศึกษาน้อยอย่างมาก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถนำไปประยุกต์และต่อยอดในการพัฒนานโยบายหรือหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้ประกอบการกลุ่มอื่นๆ ในพื้นที่ต่างๆ ทั้งในระดับเดียวกันกับวิสาหกิจชุมชน ระดับที่ต่ำกว่า และระดับที่สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากความล้มเหลว และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการตอบสนองต่อความล้มเหลวของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนหลังจากได้รับการแทรกแซงด้วยโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทางธุรกิจ
2. เพื่อวิเคราะห์บทเรียนและแนวคิดสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย

1) รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวใน 2 ประเด็นหลักคือ 1) วิธีการตอบสนองต่อความล้มเหลวในด้านความคิด ด้านอารมณ์ และด้านความตั้งใจเชิงพฤติกรรม และ 2) บทเรียนและแนวคิดสำคัญที่ได้จากประสบการณ์ความล้มเหลวของผู้ประกอบการซึ่งเป็นแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชัยภูมิที่ได้รับการแทรกแซงด้วยโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวจำนวน 136 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการแทรกแซงด้วยโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทางธุรกิจ จำนวน 15 คน ซึ่งถูกเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

3) เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ (1) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ โปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ (2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าแต่สามารถปรับเปลี่ยนหรือซักถามเพิ่มเติมได้ตามสถานการณ์

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. หลังจากนำโปรแกรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวมาใช้ในการอบรมผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจำนวน 136 คนแล้ว คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ประกอบการมาเพื่อรับการสัมภาษณ์จำนวน 15 คน
2. เตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการสัมภาษณ์โดยการทำความเข้าใจประเด็นคำถามหลักและวางแผนเกี่ยวกับการตั้งประเด็นคำถามรองที่จะใช้ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนแต่ละคนที่รับการสัมภาษณ์ฟังโดยละเอียด จากนั้นได้สัมภาษณ์โดยถามคำถามตามแนวทางที่เตรียมไว้ โดยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนได้ถูกถามด้วยคำถามเดียวกัน
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีการสัมภาษณ์ 2 ครั้งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน การสัมภาษณ์ครั้งแรกเป็นการสัมภาษณ์แบบเห็นหน้า (Face-to-face interview) ส่วนการสัมภาษณ์ครั้งที่สองเป็นการสัมภาษณ์แบบออนไลน์ผ่านช่องทางออนไลน์ การเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological triangulation) เพื่อตรวจสอบความเหมือนกันและความแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่แตกต่างกัน

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคThematic analysis (Clarke, V. & Braun, V., 2013) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงบรรยายซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบรรยายถ่ายทอดเป็นหลักการทั่วไป (General description) และส่วนที่เป็นการบรรยายเพื่อสนับสนุนหลักการทั่วไปโดยการแสดงหลักฐานซึ่งเป็นข้อมูลจำเพาะที่ได้มาจากผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะราย (Specific description) เป็นการนำเอาข้อมูลจำเพาะที่ได้มาจากคำพูดโดยตรง (Verbatim) ของผู้ให้สัมภาษณ์มาเขียนรายงานโดยไม่มีการปรับแต่งคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์และไม่มีการตีความ

ผลการวิจัย

การตอบสนองต่อความล้มเหลวทางธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

ในการศึกษาวิธีการตอบสนองต่อความล้มเหลวของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจำแนกแนวทางการตอบสนองต่อความล้มเหลวของผู้ประกอบการออกเป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านความคิด (Cognitive response) ด้านอารมณ์และความรู้สึก (Affective response) และด้านความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Conative response) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การตอบสนองด้านความคิด ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความเห็นว่าความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงเสมอไป เพราะว่าความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จ การล้มเหลวแต่ละครั้งสามารถให้บทเรียนที่มีคุณค่า และช่วยให้มองเห็นแนวทางที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคต การปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ การยึดติดกับแนวทางเดิมๆ โดยไม่

เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์อาจนำไปสู่ความล้มเหลวแบบเดิมซ้ำอีก การประสบกับความล้มเหลวเป็นโอกาสให้ได้คิดทบทวนตนเองซึ่งช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าอะไรใช้ได้ผลและอะไรใช้ไม่ได้ผล

ข้อความต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนข้อสรุปดังกล่าว

“เมื่อเราทำดีที่สุดแล้วก็ไม่ได้หมายความว่าสำเร็จเสมอ ต้องเอาความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ และแก้ไขให้ดีขึ้นในอนาคต ทุกอย่างย่อมมีเหตุมีผล ผู้ประกอบการหลายคนหรือส่วนใหญ่ก็ว่าได้ล้มเหลวมาแล้วทั้งนั้นก่อนที่จะประสบความสำเร็จในเวลาต่อมา” [สัมภาษณ์, A6]

“ฉันได้เรียนรู้ว่าความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่ายและมักมาพร้อมกับความล้มเหลว แต่การเรียนรู้จากความล้มเหลวและการนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ” [สัมภาษณ์, A8]

“ความล้มเหลวเป็นสิ่งที่ไม่มีใครกลัว แต่ควรนำมาใช้เป็นบทเรียน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในอนาคต ความล้มเหลวเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อทำธุรกิจ ถ้าไม่ประสบความล้มเหลวก็ไม่ประสบความสำเร็จ” [สัมภาษณ์, A13]

2) การตอบสนองด้านความอารมณ์และความรู้สึก ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความเห็นว่า เมื่อเกิดความล้มเหลว การจัดการอารมณ์เป็นเรื่องสำคัญ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปในเชิงบวก ไม่คิดลบ และไม่ปล่อยให้ความล้มเหลวทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวัง หรือหมดกำลังใจ ความอดทนและความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

ข้อความต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนข้อสรุปดังกล่าว

“การได้เรียนรู้เกี่ยวกับความล้มเหลวในโครงการนี้ ทำให้มีมุมมองและความคิดที่เปิดกว้างกว่าเดิม ทำให้รู้สึกว่าการผิดพลาดและความล้มเหลวไม่ได้เป็นเรื่องน่าละอาย” [สัมภาษณ์, A3]

“การที่เราทำดีที่สุดไม่ได้แปลว่าเราจะประสบความสำเร็จ การที่เราล้มเหลวก็ได้แปลว่าเราจะล้มเหลวตลอดไป เราต้องมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแก้ปัญหาต่างๆ นำความล้มเหลวมาเป็นโอกาสที่จะพัฒนาธุรกิจต่อไป” [สัมภาษณ์, A12]

“จากที่ฉันได้ดูวิดีโอต่างๆ ทุกคนล้วนมาจากศูนย์กันทั้งนั้น แต่พวกเขาไม่หยุดพัฒนาตนเอง ล้มเหลวแต่ก็ลุกขึ้นใหม่โดยไม่ลังเล เพราะพวกเขาคิดว่าถ้ายังมีลมหายใจก็จะไม่ยอมแพ้” [สัมภาษณ์, A13]

3) การตอบสนองด้านความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีการตอบสนองต่อความล้มเหลวโดยพิจารณาเห็นว่าความล้มเหลวเป็นเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการปรับปรุงตนเอง และธุรกิจ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีความตั้งใจที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ยอมแพ้แม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวัง โดยตระหนักว่าความสำเร็จไม่ได้มาโดยง่าย แต่ต้องอาศัยเวลาและความพยายาม รวมทั้งปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

ข้อความต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนข้อสรุปดังกล่าว

“หากธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนต้องพบกับคำว่าล้มเหลว อย่ามัวแต่เสียใจ โทษตัวเอง หรือจมอยู่กับที่ ควรคิดในแง่ดีและนำความผิดพลาดมาวิเคราะห์และเรียนรู้เพื่อพัฒนาต่อไป” [สัมภาษณ์, A2]

“ความล้มเหลวเป็นบทเรียนที่ทำให้เราเกิดการเรียนรู้ ถ้าเราไม่ล้มเหลวเลยสักครั้งในชีวิตเราก็ไม่มีทางเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ อย่าให้ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นทำให้เรากลัวการลงมือทำอีกครั้ง คนอื่นทำได้เราก็ต้องทำได้” [สัมภาษณ์, A4]

“วิสาหกิจชุมชนต้องเรียนรู้และปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตรงกับที่ลูกค้าอยากจะได้ เพราะหากไม่ทำก็เท่ากับว่าเตรียมตัวที่จะต้องเจอกับการขาดทุน หรือล้มละลาย” [สัมภาษณ์, A13]

บทเรียนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทเรียนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชน สามารถสรุปเป็น 6 ประเด็นหลักได้ดังนี้

1) **ความมุ่งมั่นและการไม่ยอมแพ้** ผู้ประกอบการที่เคยล้มเหลวและสามารถกลับมาประสบความสำเร็จได้มีลักษณะที่เหมือนกันอย่างหนึ่งคือ “เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและไม่ยอมแพ้” การเห็นตัวอย่างของผู้ประกอบการที่สามารถก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคไปได้ ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมั่นว่าวิสาหกิจชุมชนสามารถเดินหน้าต่อไปได้แม้จะพบกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากลำบาก โดยยอมรับว่าความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เกิดจากโชคชะตา แต่เกิดจากการเรียนรู้และพยายามปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

2) **การมองความล้มเหลวในเชิงบวก** การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่เคยเผชิญความล้มเหลวมาก่อน ช่วยให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จากเดิมที่มองว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ที่น่ากลัว น่าละอาย และควรหลีกเลี่ยง กลับมามองว่าความล้มเหลวไม่ใช่เรื่องที่น่ากลัว ไม่ใช่เรื่องที่น่าละอาย และไม่ใช่เหตุการณ์ที่จะต้องหลีกเลี่ยงเสมอไป เพราะความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งเผชิญความล้มเหลวมากเท่าใด ก็ยิ่งมีโอกาสนในการเรียนรู้ พัฒนา และเติบโตมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถเข้าใกล้ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

3) **การฟื้นตัวจากความล้มเหลว** ผู้ประกอบการที่สามารถประสบความสำเร็จได้หลังจากประสบกับความล้มเหลว มักมีคุณลักษณะสำคัญคือสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้อย่างรวดเร็ว ไม่จมอยู่กับอดีต แต่มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว แล้วลงมือทำใหม่ในแนวทางที่แตกต่างจากเดิม การนำแนวคิดนี้มาใช้กับวิสาหกิจชุมชนจะช่วยให้สามารถปรับตัวและฟื้นตัวได้ดีขึ้น ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลว และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

4) **การปรับปรุงสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด** ความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนหลายแห่งเกิดจากการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ดังนั้น หนึ่งในบทเรียนสำคัญที่ได้รับจากการเรียนรู้ครั้งนี้ คือความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนให้มี

คุณภาพ ทันสมัย และตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการตีพิมพ์ คำแนะนำ และคำวิจารณ์ของลูกค้า

5) **ความมั่นใจและความกล้าที่จะลงมือทำ** การได้รับฟังประสบการณ์จากผู้ที่เคยผ่านความล้มเหลวมาก่อน ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเกิดความมั่นใจมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจะเคยประสบกับความล้มเหลวในอดีต แต่ก็ยังสามารถลุกขึ้นยืนและเดินหน้าต่อไปได้ หากไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ ความสำเร็จก็ย่อมเป็นสิ่งที่สามารถจะไขว่คว้ามาได้

6) **การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและการพัฒนาตนเอง** ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมิได้มองความล้มเหลวในแง่ลบเพียงอย่างเดียว หากแต่มองว่าเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่เปิดโอกาสให้เกิดการทบทวนตนเอง ค้นหาจุดอ่อน และแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น การรับเอาแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะช่วยเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ประกอบการเปิดใจรับฟังคำติชมจากลูกค้า และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ย่อมสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้พัฒนาและยกระดับธุรกิจให้มีความเข้มแข็งและเติบโต

หลักการและแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชน

ผลจากการวิเคราะห์หลักการหรือแนวคิดเชิงนามธรรมที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้ถอดออกมาเป็นบทเรียนสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สามารถสรุปเป็น 5 ประเด็นหลักได้ดังนี้

1) **ความล้มเหลวคือโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา** ความล้มเหลวไม่ใช่การสิ้นสุดของธุรกิจ แต่เป็นโอกาสให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ค้นหาจุดอ่อนของธุรกิจ และนำไปปรับปรุงพัฒนาทั้งตัวเองและธุรกิจให้ดีขึ้น ทุกครั้งที่ประสบกับล้มเหลว ผู้ประกอบการจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีค่าสำหรับการเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ

2) **ความสำเร็จเกิดจากความพยายาม** ความสำเร็จของผู้ประกอบการไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะว่ามีโชคหรือโชคช่วย แต่เกิดจากความมุ่งมั่น ความอดทน และการฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความพยายามและการไม่ยอมแพ้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ความสำเร็จของผู้ประกอบการหลายๆ คนเกิดจากการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากข้อผิดพลาด พยายามปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางไปเรื่อยๆ ทางจนกว่าจะค้นพบแนวทางที่เหมาะสม

3) **การยอมรับความล้มเหลวและใช้เป็นบทเรียน** การยอมรับความล้มเหลวโดยไม่ปล่อยให้ความล้มเหลวมาทำลายกำลังใจและความตั้งใจ ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของความก้าวหน้าและความสำเร็จในการทำธุรกิจ ความล้มเหลวไม่ควรถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความสำเร็จ แต่ควรถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ยิ่งเรายอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลวได้มากและเร็วเท่าไร เราก็ยิ่งเข้าใกล้ความสำเร็จมากขึ้น หากเราสามารถเปลี่ยนมุมมองจากการกลัวความล้มเหลวมาเป็นการยอมรับ เรียนรู้ และใช้เป็นแรงผลักดันในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ก็จะช่วยให้เรากล้าเผชิญหน้ากับปัญหา อุปสรรค และความล้มเหลวได้อย่างมั่นใจ รวมทั้งสามารถใช้ความล้มเหลวเป็นบันไดในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

4) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและคำติชมจากลูกค้า การรับฟังคำวิจารณ์และคำติชมของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เพราะทำให้รู้ว่าอะไรที่ยังต้องปรับปรุง ทำให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้มากขึ้น การเพิกเฉยต่อคำวิจารณ์และคำแนะนำของลูกค้าย่อมทำให้ธุรกิจเสียโอกาสในการพัฒนาและอาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ดังนั้น การปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถหลีกเลี่ยงความล้มเหลวและช่วยให้ประสบความสำเร็จได้

5) ความมุ่งมั่นและความอดทนคือกุญแจสู่ความสำเร็จ ในการทำธุรกิจนั้น ไม่ว่าปัญหาจะหนักเพียงใด ถ้าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความมุ่งมั่น อดทน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ก็สามารถหาทางออกและก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ความสำเร็จมิได้เกิดจากการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความล้มเหลว หากแต่เกิดจากการไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคเหล่านั้น และมีความสามารถในการเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองและธุรกิจให้ก้าวหน้า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและเพียรพยายามอย่างต่อเนื่อง มีจิตใจที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากทุกสถานการณ์ และสามารถปรับตัวเพื่อก้าวข้ามปัญหาและความท้าทายต่างๆ

อภิปรายผล

ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีการตอบสนองต่อความล้มเหลวใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านความคิด อารมณ์และความรู้สึก และความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ในด้านความคิด พบว่าผู้ประกอบการมองความล้มเหลวในเชิงบวกมากขึ้น โดยถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าของความล้มเหลวในฐานะแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ และตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cope (2011) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและเพิ่มความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในอนาคต นอกจากนี้ แนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตร (Dynamic Capabilities) ของ Teece, Pisano, & Shuen (1997) ยังสนับสนุนความสำคัญของการปรับตัวและการบูรณาการทรัพยากรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านอารมณ์และความรู้สึก ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการทบทวนและเรียนรู้ ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดความท้อแท้หรือสิ้นหวัง ความอดทนและความมุ่งมั่นเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถฟื้นตัวและพัฒนาธุรกิจจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sutcliffe & Vogus (2003) ที่พบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวสามารถจะเรียนรู้และปรับตัวจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว

การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่รอบด้านและปรับให้เข้ากับบริบทของวิสาหกิจชุมชน ผลจากการวิเคราะห์สังเคราะห์บทเรียนและแนวคิดสำคัญจากการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและความล้มเหลวของผู้ประกอบการ สามารถนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้ ประการแรก ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีความมั่นใจและกล้าลงมือทำสิ่ง

ใหม่ๆ ที่เป็นการท้าทายและเป็นโอกาสทางธุรกิจถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการทำธุรกิจ บทเรียนนี้อาจเกิดจากการได้รับฟังเรื่องราวของผู้ประกอบการที่เคยล้มเหลวแต่มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวและสามารถกลับมาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งช่วยลดความกลัวต่อความล้มเหลว และกระตุ้นให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความกล้าที่จะลงมือทำสิ่งใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Baumol (1990) ที่ระบุว่า การเห็นแบบอย่างของผู้ที่สามารถฟื้นตัวได้ (Resilient role models) ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการ แนวคิดเรื่องทุนทางจิตของ Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio (2015) ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) การมองโลกในแง่ดี การมีความหวัง และความยืดหยุ่นทางจิตใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเริ่มต้นธุรกิจหรือดำเนินธุรกิจที่มีความเสี่ยงและไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ngo & Vu (2025) ที่พบว่าทุนทางจิตที่มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเป็นองค์ประกอบส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเต็มใจที่จะเสี่ยง (Risk-taking propensity) การมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นเชื้อเพลิงโดยตรงที่ทำให้บุคคลกล้าที่จะก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อทดลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน แต่ความมั่นใจในความสามารถและความกล้าเสี่ยงช่วยให้บุคคลมุ่งเน้นไปที่โอกาสของความสำเร็จมากกว่าโอกาสของความล้มเหลว นอกจากนี้ งานวิจัยของ Tekin & Asar, (2021) ยังพบว่าความเชื่อมั่นในตนเอง (self-efficacy) และการยอมรับความเสี่ยง (risk-taking tendency) ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial intention) โดยที่ผู้ประกอบการคือบุคคลที่ริเริ่มและดำเนินธุรกิจของตนเองโดยยอมรับความเสี่ยงต่างๆ เพื่อแสวงหาผลกำไรจากโอกาสทางธุรกิจที่มองเห็น ประการที่ 2 ความมุ่งมั่นและความอดทนคือกุญแจสู่ความสำเร็จ เป็นคุณสมบัติที่ได้รับการเน้นย้ำในวรรณกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการอย่างกว้างขวาง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความท้าทายและอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อ และการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถก้าวข้ามความยากลำบากและบรรลุความสำเร็จได้ การเห็นแบบอย่างของผู้ที่สามารถฟื้นตัวได้ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้กับผู้ประกอบการ (Baumol, 1990) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดที่ว่าความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากการทำงานหนัก ความมุ่งมั่น และการไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค (Duckworth, 2016) ประการที่ 3 การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและคำติชมจากลูกค้า เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักการตลาดที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centricity) การรับฟังเสียงของลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด (Kotler & Armstrong, 2018) การเปิดรับและนำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ (Sachdev, 2023) การเพิกเฉยต่อความคิดเห็นของลูกค้าอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของลูกค้าและการสูญเสียโอกาสในการพัฒนาซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลว ประการที่ 4 การเปลี่ยนทัศนคติต่อความล้มเหลวจากการมองความล้มเหลวว่าเป็นประสบการณ์ที่น่ากลัวเป็นการมองในแนวใหม่ที่ว่าความล้มเหลวเป็น

โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา เป็นหลักการที่สนับสนุนแนวคิดการล้มไปข้างหน้า (Failing Forward) ของ Maxwell (2007) ที่ระบุว่าความล้มเหลวไม่ใช่จุดสิ้นสุด แต่เป็นบันไดสู่ความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการใช้ความผิดพลาดเป็นบันไดสู่ความสำเร็จ ประการที่ 5 การฟื้นตัวจากความล้มเหลว (Resilience) เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ความสามารถในการฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้อย่างรวดเร็วเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการในยุคที่ต้องเผชิญกับความผันผวนทางธุรกิจ (Corner, Singh, & Pavlovich, 2017) กระบวนการฟื้นฟูอารมณ์จากความเศร้าโศก (grief recovery) สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเรียนรู้จากความล้มเหลวและเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสในอนาคตได้ดีขึ้น (Shepherd, 2003) ความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิสาหกิจชุมชนเมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือเมื่อประสบกับความล้มเหลว

องค์ความรู้ใหม่

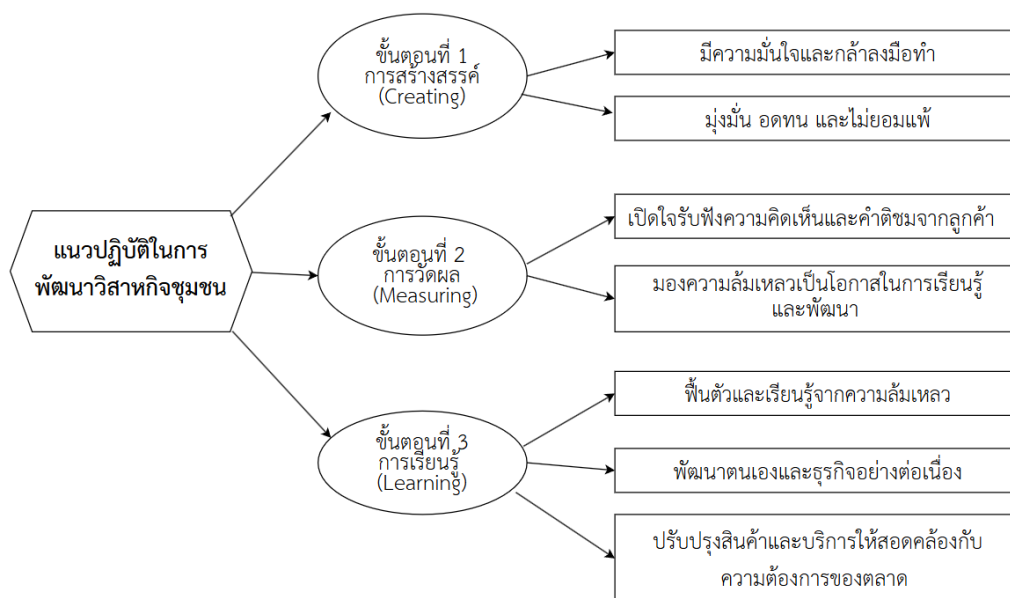
จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใน 2 ประเด็นหลักคือ (1) แนวทางในการตอบสนองต่อความล้มเหลวทางธุรกิจ และ (2) บทเรียนและหลักการสำคัญจากความล้มเหลวทางธุรกิจ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางในการตอบสนองต่อความล้มเหลวทางธุรกิจ

จากภาพที่ 1 เมื่อประสบกับความล้มเหลวทางธุรกิจ ผู้ประกอบการโดยทั่วไปจะมีการตอบสนองด้านความคิด ด้านอารมณ์ และด้านพฤติกรรม แนวทางการตอบสนองที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ในแต่ละด้านมีดังนี้ ในมิติของการตอบสนองด้านความคิด ผู้ประกอบการควรเปลี่ยนจากการมองความล้มเหลวในเชิงลบมาเป็นการมองความล้มเหลวว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เพราะช่วยให้เรา

ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ส่วนในมิติของอารมณ์ สิ่งสำคัญคือการทำที่เราไม่จมปลักอยู่กับความกลัวหรือความอับอายที่มาพร้อมกับความล้มเหลว แต่ควรถือเป็นโอกาสในการทบทวนตนเองและธุรกิจ การควบคุมอารมณ์ด้านลบ การสร้างความเข้มแข็งภายใน และการรักษาความมุ่งมั่นพากเพียรไว้เสมอเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สุดท้ายคือการตอบสนองด้านพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงการนำความล้มเหลวมาเป็นแรงผลักดันในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจ การไม่ยอมแพ้หรือหยุดนิ่ง แต่มีความตั้งใจที่จะเดินหน้าต่อไปโดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด เพื่อให้สามารถก้าวผ่านความล้มเหลวและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดว่าด้วยแนวปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ภาพที่ 2 แสดงแนวปฏิบัติทางธุรกิจซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์บทเรียนและแนวคิดสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผลการสังเคราะห์สามารถจำแนกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การสร้างสรรค์ (Creating) การวัดผล (Measuring) และการเรียนรู้ (Learning) แต่ละขั้นตอนมีแนวปฏิบัติดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การสร้างสรรค์ (Creating) โดยมีแนวปฏิบัติ 2 ประการ คือ

1. ความมั่นใจและความกล้าที่จะลงมือทำ (Confidence and willingness to take action) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ของตนเอง และกล้าตัดสินใจเริ่มต้นพัฒนาแนวคิดให้เป็นรูปธรรม แม้จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และข้อจำกัด โดยเฉพาะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบขั้นต่ำ (Minimum Viable Product: MVP) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางธุรกิจในสถานการณ์จริง และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดทางธุรกิจ

2. ความมุ่งมั่น ความอดทน และการไม่ยอมแพ้ (Determination, perseverance, and resilience) หมายถึง การมีจิตใจที่แน่วแน่ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค ความล้มเหลว หรือการตอบรับของตลาดที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังในระยะเริ่มต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความอดทนในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันจากไม่ประสบความสำเร็จในการทดสอบผลิตภัณฑ์ ไม่รู้สึกท้อแท้ และสามารถฟื้นคืนพลังใจเพื่อเดินหน้ารื้อต่อโดยไม่ยอมแพ้ต่อปัญหา อุปสรรค และความล้มเหลว

ขั้นตอนที่ 2: การวัดผล (Measuring) โดยมีแนวปฏิบัติ 2 ประการ คือ

1. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและคำติชมจากลูกค้า (Openness to customer feedback and suggestions) หมายถึง การมีทัศนคติที่เปิดกว้างและพร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ หรือคำติชมจากลูกค้าโดยปราศจากความลำเอียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการประเมินและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสังเกตพฤติกรรมของผู้ใช้

2. การมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Viewing failure as an opportunity for learning and development) หมายถึง การปรับเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวจากการทดลองผลิตภัณฑ์หรือจากการดำเนินงานโดยไม่มองว่าเป็นอุปสรรค แต่ให้มองว่าเป็นแหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีคุณค่าซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุ และสังเคราะห์เป็นบทเรียนเพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 3: การเรียนรู้ (Learning) โดยมีแนวปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1. การฟื้นตัวและเรียนรู้จากความล้มเหลว (Recovery and learning from failure) หมายถึง ความสามารถในการฟื้นคืนจากสถานการณ์ที่ไม่ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม โดยไม่ปล่อยให้ความล้มเหลวส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในระยะยาว ผู้ประกอบการต้องสามารถแยกแยะข้อมูลและสัปดาห์ที่เรียนที่เป็นประโยชน์จากความล้มเหลวนั้นเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางใหม่ในการดำเนินธุรกิจ

2. การพัฒนาตนเองและธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Continuous self-development and business improvement) หมายถึง การไม่หยุดนิ่งอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีต แต่มีความพยายามในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับปรุงสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Improving products and services to meet market needs) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลและข้อเสนอแนะของ

ลูกค้ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ คุณลักษณะ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือ ประสิทธิภาพของผู้ใช้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาด (Product-Market Fit) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ

สรุป

เมื่อประสบกับความล้มเหลวทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรตอบสนองโดยเปลี่ยนมุมมองด้านความคิด ให้เห็นความล้มเหลวเป็นบทเรียนและโอกาสในการพัฒนา ด้านอารมณ์ควรควบคุมความกลัวและอับอาย มุ่งเน้นการทบทวนตนเองและเสริมสร้างความเข้มแข็งภายใน ขณะที่ด้านพฤติกรรมควรนำความล้มเหลวมา ปรับกลยุทธ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อความสำเร็จในอนาคต การตอบสนองในสามมิตินี้ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และการเติบโตอย่างสร้างสรรค์จากความล้มเหลว การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนควรยึดหลัก 3 ขั้นตอน สำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างสรรค์ โดยเน้นการมีความเชื่อมั่นในแนวคิดและกล้าลงมือทำ แม้เผชิญกับความไม่แน่นอน และมีความมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค (2) การวัดผล โดยเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าอย่าง ไม่มีอคติ และใช้ความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง (3) การเรียนรู้ โดยเน้นการฟื้นตัวจากความล้มเหลว การพัฒนาตนเองและธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของตลาด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาดอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) หน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายและโครงการที่สนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งด้านความสำเร็จและด้านความล้มเหลว
- 2) วิสาหกิจชุมชนควรมีกระบวนการในการบันทึกและทบทวนประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อถอดบทเรียนและนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตอย่างเป็นระบบ
- 3) ควรสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มหรือเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนในระดับต่างๆ เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมถึงการแบ่งปันบทเรียนจากความล้มเหลว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและลดโอกาสในการเกิดปัญหาซ้ำ
- 4) วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนากระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการนำข้อเสนอแนะและคำวิจารณ์ของลูกค้ามาวิเคราะห์และใช้ในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการดำเนินงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

- 1) ควรมีการวิจัยเพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลว
- 2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาว่าการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากความล้มเหลวมีผลกระทบอย่างไรต่อการเติบโตในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, J. C., et al. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*. 84(3), 90–99.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. 69(3), 99–109.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*. 98 (5, Part 1), 893–921.
- Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond*. 2nd ed.. New York: Guilford Press.
- Clarke, V. & Braun, V. (2013) การสอนการวิเคราะห์เชิงหัวข้อ: การเอาชนะความท้าทายและการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. *The Psychologist* , 26(2), 120-123
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*. 26(6), 604–623.
- Corner, P., et al. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*. 35(6), 687–708.
- Dias, A. & Teixeira, A.A.C (2017). The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success. *European Journal of Management and Business Economics*. 26(1), 2-20.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. New York: Scribner.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administration Science Quarterly*. 44(2), 350-383.
- Evenseth, L.L., Sydnes, M. and Gausdal, A.H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*. 7, 1-15.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*. 52(12), 1280–1300.
- Jintana, S. & Puripanik, T. (2019). A problem, limitations and approaches for strengthening of community-based enterprises in Thailand. *Journal of Politics, Administration and Law*. 12(3), 179-194.

- Kaewkhwankhrai, T. (2017). Survival of the economic crisis through community enterprise approaches. *Journal of Academic Affairs, Buriram Rajabhat University*. 9(2), 33-50.
- Kasikorn Research Center. (2019). Challenges from SME business closures. Retrieved on August 6, 2022, from <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Challenges-SME-Businesses.pdf>.
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*. 31(1), 72-94.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. 17th ed.. New Jersey: Pearson Education.
- Lafuente, E., et al. (2019). Bouncing back from failure: Entrepreneurial resilience and the internationalisation of subsequent ventures created by serial entrepreneurs. *Applied Psychology*. 68(4), 658-694.
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 26(5), 1093-1131.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lim, T., et al. (2023). A transactional model of stress and coping applied to cyclist subjective experiences. *Psychology and Behaviour*. 96, 155-170.
- Luthans, F., et al. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Maxwell, J. C. (2007). *Failing forward: Turning mistakes into stepping stones for success*. TN: Nelson.
- Minniti, M., & Bygrave, W. D. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(3), 5-16.
- Ngo, T. T., & Vu, T. H. (2025). The impacts of psychological capital, risk-taking propensity, and entrepreneurial competence on the sustainability performance of SMEs. *Cogent Business & Management*. 12(1), 2466810.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2021). Executive summary: Report on small and medium-sized enterprises in 2021. Retrieved on August 6, 2022, from <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>.

- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(4), 399–424.
- Prinyasuthinan, U. (2017). Community enterprises: Reinterpreting business competition. *Journal of Silpakorn University*. 37(2), 131-150.
- Sachdev, R. (2023). Entrepreneurial resilience: What makes entrepreneur start another business after failure. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 23(18), 46-58.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*. 28(2), 318–328.
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*. 3(3), 274–287.
- Shepherd, D. A., & Cardon, M. S. (2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*. 46(6), 923-949.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Teece, D. J., Pisano, G., et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509–533.
- Tekin, B., & Asar, M. (2021). Role of entrepreneurial self-efficacy and risk-taking tendencies in the relationship between financial literacy and entrepreneurial intention. *Social Entrepreneurship Review*. 1, 7-33.
- Twenty-Year National Strategy (2018–2037). (2018, October 13). Royal Thai Government Gazette. 135(82A), 1–64.
- Walsh, G.S. & Cunningham, J.A. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends R in Entrepreneurship*. 12(3), 163–285.