

บทวิเคราะห์การแยกบริษัท Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผ่านกรอบการศึกษา

Institutional Theory



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
บทวิเคราะห์การแยกบริษัท Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม  
ผ่านกรอบการศึกษา Institutional Theory

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562



.....  
ศุวดิษย์ จันทะคาม  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อาภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถบรรลุถึงจุดหมายได้ หากผู้วิจัยไม่ได้รับการช่วยเหลือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานสารนิพนธ์นี้ในเรื่องต่างๆ จึงขอใช้พื้นที่ กิตติกรรมประกาศ นี้ในการกล่าวขอบพระคุณของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาอันมีค่า ในการสนับสนุน ให้คำแนะนำ ชี้แนวทาง และตรวจสอบคัดกรองเนื้อหาที่เป็นไปตามประเด็นหัวข้อการวิจัย นำไปสู่สารนิพนธ์ที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีฉบับนี้ รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศิริ หัวหน้าทีม IDE ที่ชักชวนให้ผู้วิจัย เกิดความสนใจในหัวข้อการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ด้วยการส่งเสริมผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม รวมไปถึงการช่วยเหลือแนะแหล่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ช่วยให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัย ยมหิตลที่ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ และ มอบประสบการณ์ที่ทำให้ผู้วิจัยได้รู้จักและ เข้าใจโลกของการบริหารธุรกิจมากขึ้น และยังสามารถนำมาปรับใช้ในการวิจัยนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยยมหิตล ที่คอยอำนวยความสะดวก ให้การเรียนและการ วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงรวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่มองเห็นความสำคัญของหัวข้อ ในการวิจัยและยอมสละเวลาของท่านมาร่วมให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ มารดา เพื่อนสนิท คนใกล้ชิด เพื่อนๆ MS20A ตลอดจนเพื่อนๆทุกคน ที่ได้ให้การสนับสนุน และเป็นแรงใจให้ผู้วิจัยสามารถคิดผลิตสารนิพนธ์เล่มนี้ออกมาจนสำเร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ทุกท่านที่ได้ลองเปิดอ่าน และกำลังมองหาหนทางในการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรของท่าน รวมไปถึงการนำข้อมูลจากสารนิพนธ์เล่มนี้ไปต่อยอดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถปรับใช้ได้จริง เพื่อนำไปสู่การสนับสนุนผู้ประกอบการและเศรษฐกิจของชาติต่อไป

ทั้งนี้ หากข้อมูลมีความผิดพลาดประการใด ทางผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ครับ

สุวศิษย์ จันทะคาม

บทวิเคราะห์การแยกบริษัท Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผ่านกรอบการศึกษา Institutional Theory

ANALYSIS OF SPIN OFF COMPANIES THAT ARE DRIVEN BY INNOVATION THROUGH INSTITUTIONAL THEORY EDUCATION FRAMEWORK

สุวศิษย์ จันทะคาม 6050051

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์  
ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรพชาศและ Behavioral norms ของบริษัทเล็กที่ Spin off ออกจากบริษัทใหญ่ ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในบริบทของความอิสระและขอบข่ายหน้าที่ในการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม รวมถึงบันทึกสถานการณ์และปัญหา ผ่านการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กรในการขับเคลื่อนนวัตกรรม การบริหารจัดการ แล้วจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ โดยการใช้ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) ในการทำความเข้าใจสถานการณ์ของบริษัท Spin off ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในปัจจุบัน

ทางผู้วิจัยได้แบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มของหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือหน่วยงานจากภาครัฐ ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแยกบริษัท และ กลุ่มของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ที่แตกหน่วยธุรกิจออกมาจากบริษัทแม่

โดยผลการวิจัยพบว่า พบว่า บรรพชาศเกี่ยวกับการแยกบริษัท Spin off ในประเทศไทยในปัจจุบัน นั้น ยังมีความเข้าใจและเหตุผลหลัก คือ "การเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น" รวมไปถึง "ความคล่องตัว" ในการบริหารจัดการ ในขณะที่ความสำคัญของ "นวัตกรรม" กลับถูกลดทอนลงไป เนื่องด้วยการมุ่งเน้นกลยุทธ์จากบริษัทแม่ มากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม รวมถึงการขาดแรงสนับสนุนด้านทรัพยากร ความรู้และแหล่งเงินทุน ซึ่งผลการวิจัยนี้ นำไปสู่ การเข้ามาของ ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์และอธิบายได้ว่า แรงขับเคลื่อนที่สำคัญ คือแรงขับเคลื่อนจากการสนับสนุนและส่งเสริมของภาครัฐที่จะทำให้องค์กรนวัตกรรม มองเห็นถึงความสำคัญของการแยกหน่วยธุรกิจมากขึ้น

คำสำคัญ : การแยกบริษัท (Spin off) / ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (IDE) / นวัตกรรม

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 หัวข้อสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้	3
1.4 ที่มาและความสำคัญของโครงการ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
<b>บทที่ 2</b> ทบทวนวรรณกรรม	<b>6</b>
2.1 ที่มาของการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นบริษัท	7
2.2 ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร	9
2.3 กระบวนการ Spin off ที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญ	11
2.4 พื้นฐานองค์ความรู้ของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ	13
2.5 สถานการณ์การแยกบริษัทย่อยออกเป็นอิสระหรือ Spin off ในประเทศไทย	16
2.6 ความสำคัญของการแตกบริษัทออกเป็นอิสระ โดยมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนหลักในประเทศไทย	17
2.7 ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)	19
2.8 ความเข้ากันได้กับวัฒนธรรม (Cultural Compatibility)	23
2.9 ความชอบด้วยกฎหมายของนวัตกรรม	23
2.10 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระที่มีประสิทธิภาพ	25

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>29</b>
3.1 การศึกษาค้นคว้า	29
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.3 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	30
3.4 กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล	31
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการวิจัย</b>	<b>32</b>
4.1 การนำเสนอข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	32
4.2 การนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจทำการแยก บริษัทของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม	33
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>40</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	40
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	42
5.3 ข้อเสนอแนะในด้านของการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการเกิดของ บริษัท Spin off ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงขับเคลื่อนในการเมือง (Coercive)	46
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	47
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>48</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>50</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร	9
2.2	การถ่ายทอดองค์ความรู้ประเภทต่างๆ สู่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ	14
4.1	ประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ จากองค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุน ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม	32
4.2	ประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ซึ่งอยู่ในบริษัทที่เกิดจากการแยกหน่วยธุรกิจ	33
5.1	การวิเคราะห์โครงสร้างทฤษฎีลักษณะของแรงผลักดันจากทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน	44



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	กระบวนการและปัจจัยที่มีผลต่อการ Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดด้านนวัตกรรม	8
2.2	ขั้นตอนของ Push Technology	12
2.3	ขั้นตอนของ Pull Technology	12
2.4	ขั้นตอนของ Push & Pull Technology	12
2.5	ขั้นตอนของ Pull with internal venture capital fund	13
2.6	ขั้นตอนของ pull with entrepreneur /venture capital fund alliance	13
2.7	แผนผังจำลองของการ Spin off โดยมีบริษัท Holding ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลบริษัทลูก	17
2.8	กลไกทางสังคมที่มีต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)	20
3.1	กระบวนการในการวิเคราะห์วิจัยเปรียบเทียบกับทฤษฎี	31
5.1	การสนับสนุนด้านการเงินจากภาครัฐเพื่อกลุ่มผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจากการแยกหน่วยธุรกิจออกจากบริษัทแม่	46



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หัวข้อสำคัญ

เพื่อตอบสนองความคาดหวังที่ไม่มีขีดจำกัดของผู้บริโภคจึงทำให้ธุรกิจวิสาหกิจปัจจุบันถูกกดดันด้วยสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการบริการที่เหมือนหรือคล้ายกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010) ส่งผลให้นวัตกรรมเป็นหัวใจขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่

นำไปสู่การที่หลายบริษัทมุ่งเน้นไปที่การยกระดับการทำงานวิจัยและพัฒนาความสามารถหลัก (core competency) และปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Restructuring) ดังนั้นการแยกตัวออกมาของบริษัทแม่ หรือที่เรียกว่า Spin off จึงเป็นหนึ่งในวิธีที่องค์กรเลือกใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกจากกิจการเดิมไปสู่การเพิ่มกิจการใหม่ และการทำ Spin off เป็นอีกหนึ่งวิธีการเพื่อสร้างธุรกิจวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือ Innovation Driven Entrepreneur (IDE) โดย IDE ไม่ได้มุ่งเฉพาะการทำธุรกิจภายในประเทศ หรือภายในภูมิภาคเท่านั้น หากแต่ยังมองไกลไปถึงตลาดโลก ตลอดจน สร้างรูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ที่มีความโดดเด่นไม่ซ้ำใคร ทำให้สามารถดึงดูดความสนใจจากแหล่งเงินทุนภายนอกประเทศ ดังนั้นจะต้องพัฒนาศักยภาพของระบบนิเวศวิทยา IDE (IDE Ecosystem) ที่ประกอบด้วยเครือข่ายภาคีพันธมิตรและพัฒนาระบบนิเวศธุรกิจนวัตกรรม เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ ภาครัฐ , ภาคธุรกิจขนาดใหญ่, ภาคการศึกษา, ภาคเงินทุน และผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับโลก

ซึ่งหากย้อนกลับมามองภายในประเทศไทย ก็พบว่าทางรัฐบาลก็มีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 ด้วยการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อพัฒนา “เครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่” (New Engines of Growth) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือการยกระดับอุตสาหกรรมที่เรามีพื้นฐานคืออยู่แล้ว ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมมากขึ้น โดยเฉพาะใน 5 กลุ่มอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตร อาหาร การท่องเที่ยว ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และ

ปีโตรเคมีพร้อมๆกับการสร้างอุตสาหกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพิ่มเติม อีก 5 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ อากาศยาน ดิจิทัล อุตสาหกรรมชีวภาพ และการแพทย์ครบวงจร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเบื้องต้น พบว่าบริษัทที่ทำการ Spin off ในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่ยังคงเป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ เป็นบริษัทที่เป็นกระบวนการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมของบริษัทจดทะเบียน (บริษัทแม่) แยกออกมาเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (Initial Public Offering: IPO) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือ ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ ดังนั้นแนวคิดในด้านของการทำ Innovation Driven Spin off จึงยังมีความคลุมเครือในเหตุผลของการแยกบริษัท รวมทั้งการดำเนินการภายในบริษัท จึงเป็นที่มาของการสำรวจ ค้นหา และทราบถึงบรรยากาศในปัจจุบันของบริษัทที่ถูกแยก ออกจากบริษัทแม่เพื่อทำหน้าที่ค้นคว้าและวิจัยในด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการและผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการควบคุมดูแล และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่ได้รับการ Spin off ออกมา และจะนำไปสู่การเสนอแนะเพื่อให้บริษัทของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีอิสระและเกิดความยั่งยืนต่อทั้งองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาพรวมของการแยกบริษัทอิสระที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation driven spin off) ออกจากองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ทั้งด้านของโครงสร้าง ลักษณะการแยกบริษัท ความสัมพันธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการนำทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) มาเป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย
2. เพื่อ อธิบาย ศึกษาขั้นตอนและปัจจัยที่จะมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมจากการ Spin off
3. เพื่อนำทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) ไปเสนอแนะ สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันเพื่อยกระดับผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมในอนาคต

### 1.3 เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

1. การศึกษานี้มุ่งให้ทราบถึงบรรยากาศและสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท Spin off ในประเทศไทย
2. ศึกษาความท้าทาย อุปสรรค และระดับการให้ความส่งเสริมที่เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และผลักดันให้ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมได้พัฒนาอย่างยั่งยืน
3. การทำความเข้าใจ ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) ในการนำมาวิเคราะห์บริบทของบริษัทในประเทศไทย ที่มีการทำ Spin off รวมถึงสถานการณ์ของบริษัทที่ถูก Spin off ออกมา

### 1.4 ที่มาและความสำคัญของโครงการ

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีนโยบายที่ผลักดันให้ธุรกิจทุกภาคส่วนเริ่มลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น นำไปสู่การที่หลายบริษัทมุ่งเน้นไปที่การยกระดับและพัฒนาความสามารถหลัก (core competency) และการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ดังนั้นการแยกตัวออกมาของบริษัทแม่ หรือที่เรียกว่า Spin off จึงเป็นหนึ่งในหลายวิธีที่องค์กร เลือกใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกจากกิจการเดิมไปสู่การเพิ่มกิจการใหม่ และการทำ Spin off เป็นอีกหนึ่งวิธีการเพื่อสร้างธุรกิจวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือ Innovation Driven Entrepreneur (IDE) โดย IDE ไม่ได้มุ่งเฉพาะการทำธุรกิจภายในประเทศ หรือภายในภูมิภาคเท่านั้น หากแต่ยังมองไกลไปถึงตลาดโลก ตลอดจน สร้างรูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ที่มีความโดดเด่นไม่ซ้ำใคร ทำให้สามารถดึงดูดความสนใจจากแหล่งเงินทุนภายนอกประเทศ ดังนั้นจะต้องพัฒนาศักยภาพของระบบนิเวศน์วิสาหกิจ IDE (IDE Ecosystem) ที่ประกอบด้วยเครือข่ายภาคีพันธมิตรและพัฒนาระบบนิเวศธุรกิจนวัตกรรม เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ ภาครัฐ , ภาคธุรกิจขนาดใหญ่, ภาคการศึกษา, ภาคเงินทุนและผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับโลก

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ Spin off ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยส่วนใหญ่ ยังคงเป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ เป็นบริษัทที่เป็นกระบวนการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมของบริษัทจดทะเบียน (บริษัทแม่) แยกออกมาเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (Initial Public Offering: IPO) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือ ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ ดังนั้นแนวคิดในด้านของการทำ Innovation Driven Spin off จึงยังมี

ความคลุมเครือในเหตุผลของการแตกบริษัท รวมทั้งการดำเนินการภายในบริษัท จึงเป็นที่มาของการสำรวจ ค้นหา และทราบถึงบรรยากาศในปัจจุบันของบริษัทที่ถูกแตกออกมาจากบริษัทแม่เพื่อทำหน้าที่ค้นหาและวิจัยในด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการและผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการควบคุมดูแล และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่ได้รับการ Spin off ออกมา และจะนำไปสู่การเสนอแนะเพื่อให้บริษัทของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนต่อทั้งองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การแยกบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ (Spin off) คือ การแยกเอาบริษัทย่อยเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมของบริษัทจดทะเบียน (บริษัทแม่) แยกออกมาเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (Initial Public Offering: IPO) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอซึ่งภายหลังจากการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมเข้าจดทะเบียนแล้ว บริษัทแม่ต้องยังมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดำรงสถานะในการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และเพื่อให้การแยกบริษัทเป็นไปอย่างมีระบบบริษัทแม่จะต้องมีการจัดโครงสร้างแบบบริษัทแบบ โฮลดิ้ง (Holding company) ขึ้นเพื่อรองรับการแยกบริษัท

การแยกบริษัทของผู้ประกอบการทั่วไป (Corporate spin-off) เป็นการจัดตั้งโดยบริษัทแม่ด้วยแนวคิดเพื่อหวังผลกำไร เทคโนโลยี สินค้าและกระบวนการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กร แต่เล็งเห็นตลาดและความสามารถในการทำกำไร (Urszula WNUK, Adam MAZURKIEWICZ, 2012)

การแยกบริษัทของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise : IDE Spin off, Scientific spin-offs) หมายถึง การแยกบริษัทที่เกิดจากแรงผลักดันของบุคคลภายในและภายนอกกลุ่มบุคคล (Entrepreneurial Spin-offs, pull spin-offs, active offensive, spontaneous spin-offs) ที่มีพื้นฐานจากการวิจัยและพัฒนา (Research-based spin-offs) มีกระบวนการคิดค้นกรองและนำไปสู่การตัดสินใจในการนำผลงานจากประสบการณ์หรือนวัตกรรมจากการวิจัยที่มีแนวโน้มก่อให้เกิดผลกำไรและมูลค่าในอนาคตออกมาก่อตั้งเป็นบริษัทใหม่โดยผู้ประกอบการรายใหม่ไม่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทแม่และอาจจะต้องเผชิญกับแรงกดดันจากภายใน

บริษัทแม่ ผู้ร่วมลงทุน (Venture Capital) และจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สินค้าและบริการ สภาพจากตลาด เครือข่ายธุรกิจการบริหารงาน และซัพพลายเออร์ (Tübke, 2004, Samara Elpida และคณะ ,2010) หรือเป็นการจัดตั้งจากหน่วยงานวิจัยของบริษัทที่มองเห็นผลกำไรจากนวัตกรรม โดยสามารถแบ่งย่อยออกได้เป็นการแยกบริษัทจากสถาบันการศึกษาที่เกิดจากการวิจัยของมหาวิทยาลัย และการแยกบริษัทจากหน่วยงานทั่วไปที่เกิดจากความการที่นักวิทยาศาสตร์ต้องการนำเสนองานวิจัย เช่น สถาบันการวิจัย หรือ ห้องปฏิบัติการสาธารณะ (Urszula Wnk, Adam Mazurkiewicz , 2012)

### ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมหรือไอดีอี (Innovation Driven Enterprise: IDE)

หมายถึง ผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนองค์กรความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผสมผสานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มของ สินค้าและบริการ

นวัตกรรม (Innovation) สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่าสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เอเวอเรสต์ โรเจอร์ส (Everett M. Rogers ,1983) กล่าวว่า ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ และได้รับการยอมรับในสังคม และโทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987) เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนา มาเป็นขั้น ๆ แล้ว เริ่มตั้งแต่การคิดค้น (Invention) การพัฒนา (Development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของ โครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา มอร์ดัน (Morton, J.A.) กล่าวว่า เป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรม ไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริม แต่งและพัฒนา ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่านวัตกรรมคือ สิ่งประดิษฐ์ที่เกิดจากการใช้ความรู้ มาทดลอง และพัฒนาให้มีแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมให้ทันสมัยและมีผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนเมื่อนำนวัตกรรม มาใช้จะช่วยให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงกว่าเดิมและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลหรือสังคมและมีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจโดยสามารถ จำแนกได้ 3 ประเภท นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (New Product) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model)

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในโลกธุรกิจปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการมากขึ้นและบางธุรกิจก็สามารถเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจทำให้เกิดขึ้นใหม่บนโลก เช่น Uber, Airbnb หรือ Grab เป็นต้น ที่เป็นการคิดค้นธุรกิจใหม่ที่ยังไม่มีใครคิดขึ้นมาก่อน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นนี้เราเรียกโดยภาพรวมว่าคือการนำ “นวัตกรรม” เข้ามาสร้างสรรค์ธุรกิจนั่นเอง และจากการนำนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ให้เกิดธุรกิจใหม่ที่น่าสนใจดังกล่าวนี้นี้ จึงทำให้เกิดแนวคิดการสร้างผู้ประกอบการที่เน้นการนำนวัตกรรมเข้ามาบูรณาการ พลิกฟื้นธุรกิจที่ประสบปัญหาให้กลับมาเติบโตได้อีกครั้ง

โดยหากพูดถึงคำว่า “นวัตกรรม” Schumpeter (1934) ได้มีการเชื่อมโยงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งให้แนวคิดที่ว่า ผู้ประกอบการ เปรียบเสมือน นวัตกรรม (Innovator) ซึ่งนวัตกรรมจะช่วยทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมา ถือว่า ผู้ประกอบการ เป็นผู้มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม และนวัตกรรมก็มีความสำคัญทำให้การเป็นผู้ประกอบการประสบความสำเร็จด้วย โดย Schumpeter ได้ให้มุมมอง ในด้านเป้าหมายของ นวัตกรรม (The Target of Innovation) ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ที่ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (รัศมี วรวิจิตรโกศาทร , 2547) ยกตัวอย่าง เช่น บริษัท แอปเปิล (Apple) ที่ได้มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านการ ออกแบบและการสื่อสารที่เรียกว่า iPod จนทำให้สามารถเป็น ที่ต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ภายใต้รูปแบบและวิถี การดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลทำให้บริษัท ประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ อย่างมากมาย เป็นต้น

2. กล่าวถึงนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ ไว้ว่า เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์

ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น (รัศมี วรกิจโกคาทร , 2547) จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น บริษัท วอลต์มาร์ท (Walmart) ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีก ที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้า และการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง และสามารถครองตลาดค้าปลีกในประเทศจีนที่กำลังซุ่มมหาศาล เป็นต้น

## 2.1 ที่มาของการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นบริษัท

จากข้อมูลในข้างต้น สามารถเชื่อมโยงมาสู่สถานการณ์ปัจจุบัน ที่องค์กรต่างๆ ถูกกดดันด้วยสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เหมือนหรือคล้ายกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ (Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010) เทคโนโลยีทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ และหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรเกิดการแข่งขันด้านการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ ก็คือวิธีการแยกตัวออกมาของบริษัทแม่ หรือที่เรียกว่า Spin off และหากนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นจุดตั้งต้นในการขับเคลื่อน ก็จะเรียกบริษัทที่ spin off ออกมาว่า เป็น “ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม” หรือ Innovation driven enterprise ซึ่ง Samara Elpida, Kostas Galanakis, Ioannis Bakouros และ Spiros Platias, 2010 ได้ให้นิยามของการ Spin off จากองค์กรใหญ่ออกมาเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่สามารถดูแลบริษัทย่อยของตนได้อย่างอิสระ ว่า “เกิดจากบุคคลภายในหรือกลุ่มที่ต้องการจะนำผลงานจากประสบการณ์หรือนวัตกรรมที่มีพื้นฐานงานวิจัย (R&D) และแนวโน้มก่อให้เกิดผลกำไรหรือมีมูลค่าในอนาคตออกมาก่อตั้งเป็นบริษัทของตนเองโดยในกรณีนี้ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทแม่ แต่อาจจะต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากปัจจัยภายในบริษัทแม่และจากปัจจัยภายนอกองค์กร” โดย ปัจจัยดังกล่าวมีกระบวนการคิด ถิ่นกรอง และนำไปสู่การตัดสินใจ มีดังนี้

2.1.1 การสำรวจถิ่นกรองและออกแบบแนวคิดของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่ง แนวคิดเหล่านี้ (Ideas) ก็จะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการ Spin off ซึ่งการค้นหาแนวคิดนั้น มักไม่มีโครงสร้างและความคิดจากแต่ละภาคส่วนที่มีส่วนร่วม ก็มักจะกระจัดกระจาย ดังนั้น เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้ให้มีประสิทธิภาพ การจัดการระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงความไว้วางใจกันภายในองค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการนี้ (Ndonzuau et al., 2002)

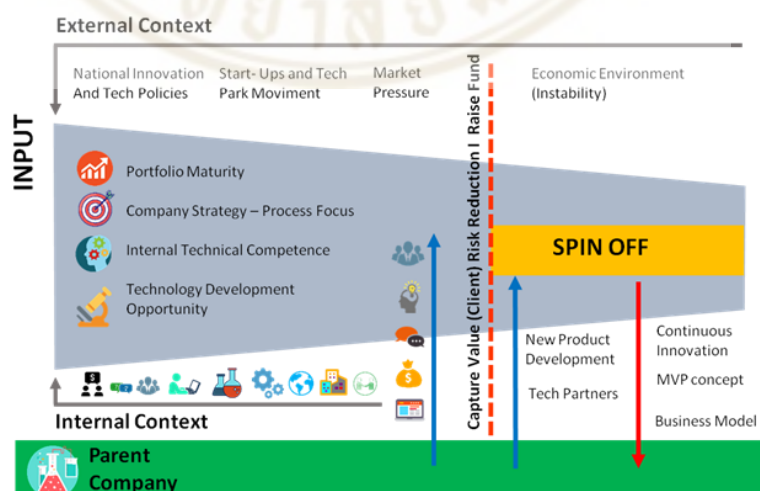
2.1.2 การตระหนักถึงแนวความคิดทางธุรกิจ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่บริษัทแม่จะต้องคำนึงถึงกระบวนการและหน้าที่ในแต่ละฝ่ายที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมรับมือกับการทำ Spin off รวมไปถึงการกำหนดและจัดการทรัพยากร ทั้งในด้านของ ทรัพยากรคน และทรัพยากรทางการเงินที่บริษัทมี นำไปสู่การเติบโตและการอยู่รอดของแนวคิดที่ต้องการจะ Spin off นั้นเอง โดยการวางแผนความคิดทางธุรกิจ ทางบริษัทสามารถมีเกณฑ์หลักๆ ที่จะช่วยในการจัดการ ได้แก่

2.1.3 เกณฑ์ในด้านของเทคโนโลยีหรือการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพที่องค์กรมีอยู่ ว่าเหมาะสมกับการต่อยอดได้หรือไม่

2.1.4 เกณฑ์ในด้านของการวิจัยตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะทราบถึง ผู้เล่นหลัก (Incumbents) และ ผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาด (New Entrants) / อุปสรรคในการเข้าตลาด และการเติบโตในตลาดอย่างยั่งยืนในอนาคต

2.1.5 ศักยภาพในการป้องกัน ซึ่งการป้องกันในที่นี้ ไม่ได้หมายความถึงการจดสิทธิบัตรเพียงวิธีเดียว หากหมายรวมไปถึงความสามารถของบริษัท ในการพัฒนา ปรับปรุงและสร้างผลิตภัณฑ์ / บริการใหม่ ๆ ให้เร็วกว่าที่อื่น (Stalk and Hout, 1990)

2.1.6 ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการขนานไปกับขั้นตอนทั้งหมด การเสริมสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการที่จำเป็นต่อการพัฒนาความคิดและความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ต้องมีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์รวมถึงการมองหานักวิจัยที่เหมาะสมและนำไปสู่ ความสำเร็จ นอกจากนี้การที่จะตัดสินใจที่จะทำการ Spin off โดยมีนวัตกรรมเป็นพื้นฐานได้นั้นจะต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุน รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน โดยภาพที่ 2.1 ด้านล่าง จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและปัจจัยประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาในข้างต้น



ภาพที่ 2.1 กระบวนการและปัจจัยที่มีผลต่อการ Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยแนวคิดด้านนวัตกรรม  
ที่มา : Luís Felipe Maldaner, Flávia Siqueira Fiorin (2018)



## 2.2 ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร

Van de Velde และคณะ (2007) ได้จัดกลุ่มบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กรไว้สามประเภท ได้แก่ บริษัทที่แยกตัวจากการปรับโครงสร้างองค์กร , บริษัทที่แยกตัวโดยได้รับความช่วยเหลือและบริษัทที่แยกตัวเพื่อเป็นผู้ประกอบการ โดยระบุว่า การแยกตัวแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันในเรื่องของการถ่ายโอนองค์ความรู้ การค้นหาโอกาสและคว้าโอกาส และผลประกอบการ ขณะเดียวกัน Parhankangas และ Arenius (2003) ได้แบ่งบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระไว้อีกสามประเภท ได้แก่ บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ , บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระเพื่อตอบสนองตลาดใหม่ๆ, และบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร ส่วน Tubke (2004) กับ Moncada และคณะ (1999) ได้แบ่งประเภทบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระไว้เพียงสองแบบ นั่นคือบริษัทที่แยกตัวเพื่อเป็นผู้ประกอบการ และบริษัทที่แยกตัวเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ประเด็นเรื่องประเภทในการแยกตัวแล้ว Van de Velde และคณะ (2007) กับ Parhankangas และ Arenius (2003) ยังกล่าวด้วยว่าในการแยกตัวประเภทต่างๆ จะมีความแตกต่างกันในเรื่องความเข้มข้นในการถ่ายทอดทรัพยากรและองค์ความรู้จากบริษัทแม่ไปยังบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ โดยมีปัจจัยหลักคือเวลา , ความจำเป็นในการแยกตัว , และทิศทางธุรกิจในอนาคต ดังตารางที่ 2.1 นี้

ตารางที่ 2.1 ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร

ประเภทของการแยกตัวเป็นอิสระ	คำอธิบาย
บริษัทที่ได้รับการช่วยเหลือในการแยกตัว (Assisted Spin-offs)	มักเกิดขึ้นในสองกรณีหลักๆ ได้แก่เมื่อบริษัทแม่ต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับเป้าหมายกลยุทธ์หลักของบริษัทแม่ และเมื่อบริษัทแม่ต้องการจัดตั้งบริษัทใหม่ที่มีพื้นฐานบนเทคโนโลยีที่คิดค้นขึ้นใหม่ ให้บริษัทลูกพัฒนาต่อและนำเอาเทคโนโลยีนั้นไปใช้ให้เกิดผลกำไร (Becker และ Gassmann, 2006) ในกรณีเช่นนี้ บริษัทที่แยกตัวโดยได้รับการช่วยเหลือจะมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับบริษัทแม่ หมายความว่าบริษัทแม่จะให้การสนับสนุนตั้งแต่การจัดตั้งบริษัทที่แยกตัวออก รวมถึงถ่ายทอดเทคโนโลยี องค์ความรู้ สิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ ต่างๆ และบริษัทแม่จะถือหุ้นของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระด้วย (Van de Velde และคณะ, 2007).

## ตารางที่ 2.1 ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร (ต่อ)

<b>บริษัทที่แยกตัวเพื่อเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spin-off)</b>	<p>จะถูกจัดตั้งขึ้น โดยพนักงานของบริษัทแม่ ที่มีเป้าหมาย อยากนำเอาเทคโนโลยีที่ตัวเองคิดค้นขึ้นแต่ไม่ได้รับการ สนับสนุนจากบริษัทแม่ไปใช้ โดยทั่วไปแล้วหนึ่งในเหตุผล หลักของการแยกตัวเป็นอิสระประเภทนี้คือการใช้ ประโยชน์จากศักยภาพที่บริษัทแม่ไม่ได้นำไปใช้ โดยใช้ ประสบการณ์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานให้บริษัทแม่ (Tubke, 2004) นอกจากเหตุผลข้างต้นแล้ว ก็ยังมีเหตุผล อื่นๆ ที่ทำให้ลูกจ้างลาออกจากบริษัทแม่เพื่อเริ่มธุรกิจของ ตนเอง ได้แก่การค้นพบโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ การถูก บริษัทแม่ปฏิเสธที่จะนำความคิดริเริ่มของพนักงานไปใช้ให้ เป็นประโยชน์ในองค์กร ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ ของพนักงานเอง และการที่บริษัทแม่มีกฎหมายห้ามพนักงาน ลงทุนใดๆ นอกจากนี้ การเข้าซื้อกิจการและการควบรวม กิจการโดยบริษัทแม่ ก็ยังเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงาน ตัดสินใจแยกตัวไปประกอบกิจการด้วยตนเอง เนื่องจาก พนักงานรู้สึก ไม่นั่นคงเมื่อองค์กรมีการจัดตั้งรูปแบบใหม่ ซึ่งทำให้พนักงานต้องปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกตัวเพื่อเป็น ผู้ประกอบการอาจเป็นไปได้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่ เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนที่บริษัทที่แยกตัวได้รับ จากบริษัทแม่ โดยส่วนใหญ่แล้วการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระมักเป็นไปในรูปแบบไม่เป็น ทางการ เนื่องจากบริษัทที่แยกตัวเพื่อเป็นผู้ประกอบการมัก ไม่ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่ (Van de Velde และ คณะ, 2007; Parhankangas และ Arenius, 2003)</p>
---	--

## ตารางที่ 2.1 ประเภทของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจากองค์กร (ต่อ)

<b>การแยกตัวเพื่อตลาดใหม่ (Market spin-off)</b>	หมายถึงบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระและสร้างผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วในบริษัทแม่ โดยเป้าหมายหลักของการแยกตัวเพื่อตลาดใหม่ เป็นไปเพื่อขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับตลาดเทคโนโลยีใหม่ที่ใกล้เคียงกับตลาดเดิมของบริษัทแม่ โดยบริษัทที่แยกตัวประเภทนี้มักมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาอยู่ในบริษัทแม่ (เช่น Linne, n.d.)
<b>การแยกตัวเนื่องจากการปรับโครงสร้าง (Restructuring-driven spin-off)</b>	เกิดขึ้นเมื่อบริษัทต้องการแยกตัวจากธุรกิจหลักเดิม โดยธุรกิจใหม่ไม่สามารถดำเนินการบนกลยุทธ์เดิมของบริษัทแม่ได้อีกต่อไป โดยเหตุผลของการแยกตัวจากการปรับโครงสร้างได้แก่ การที่บริษัทแม่ตั้งใจจะหนีจากการถูกซื้อกิจการโดยคู่แข่ง , การตัดสินใจยกเลิกส่วนงานของบริษัทแม่ที่สร้างผลกำไรได้น้อย หรือการที่บริษัทแม่ตัดสินใจจะมุ่งทำเพียงธุรกิจหลักเท่านั้น (Van de Velde และคณะ, 2007)

## 2.3 กระบวนการ Spin off ที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญ

และจากบทวิจัยที่ทางผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ก็พบว่า Policies and Structures for Spinning Off New Companies from Research and Development Organizations ของ Edward B. Roberts\* and Denis E. Malone+ ,1995 ได้อธิบายแบบจำลองลำดับขั้นตอนของกระบวนการ Spin off ที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ใช้ในการขับเคลื่อน (Stage of Spin off) ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

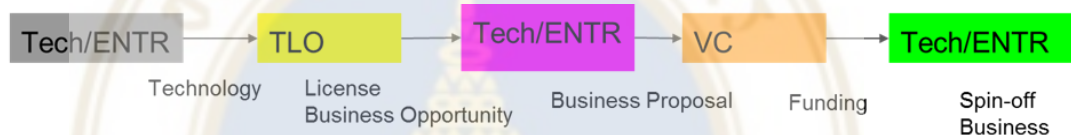
ภาพที่ 2.2 โมเดล Push Technology เกิดจากการผลักดันของเทคโนโลยี / การตลาดที่ต้องสร้างความต้องการต่อสิ่งใหม่ๆ เป็นวิธีการง่ายสุดทุกกระบวนการแยกกันอย่างชัดเจนคือ แนวคิดการทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งใช้ขีดความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่องค์กรมีอยู่ เป็นตัวกำหนดแนวทางในการสร้างความต้องการใหม่ให้เกิดขึ้นในตลาด โดยได้แนวคิดมาจาก MIT Technology Licensing Office และเป็นรูปแบบการเกิดนวัตกรรมผ่านการวิจัยของสถาบันการศึกษาดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนของ Push Technology (TECH = technology originator, TLO = technology licensing office, ENTR = entrepreneur, and VC = venture capital fund)

ที่มา : Edward B. Roberts, Denis E. Malone (1995)

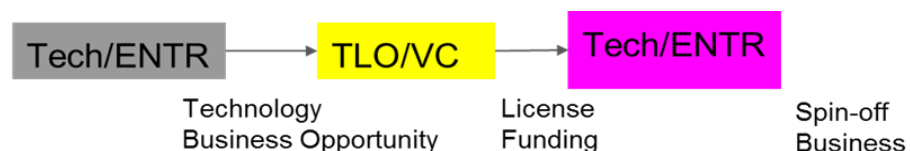
ภาพที่ 2.3 โมเดล Pull Technology คล้ายกับภาพที่ 2.2 แต่การเริ่มของนวัตกรรมจะถูกมองว่ามาจากฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายผลิตขององค์กร และได้รับการตอบสนองตามคำร้องขอจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหา และนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ทุกอย่างมาใช้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนของ Pull Technology (TECH = technology originator, TLO = technology licensing office, ENTR = entrepreneur, and VC = venture capital fund)

ที่มา : Edward B. Roberts, Denis E. Malone (1995)

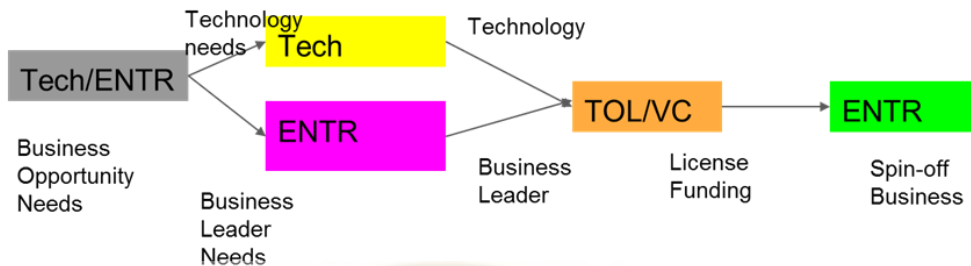
ภาพที่ 2.4 เป็นผสมกันระหว่าง Push & Pull Technology คล้ายกับภาพที่ 2.3 แต่การเริ่มจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาฝ่ายวิจัยเพื่อถ่ายโอนเทคโนโลยี ประเมินโอกาสและรายได้จากการลงทุน และใช้โมเดลผลึกในการสร้างนวัตกรรมและใช้โมเดลดึงเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรเพื่อลดกระบวนการความต้องการของลูกค้าที่ไม่แน่นอนและมีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างทางการเงินในดังนั้นผู้ลงทุนจะมาจากภายในองค์กรเท่านั้น ดัง ภาพด้านล่างนี้ และบริษัทที่ใช้คือ GE ,Kodak และ Xerox



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนของ Push & Pull Technology (TECH = technology originator, TLO = technology licensing office, ENTR = entrepreneur, and VC = venture capital fund)

ที่มา : Edward B. Roberts, Denis E. Malone (1995)

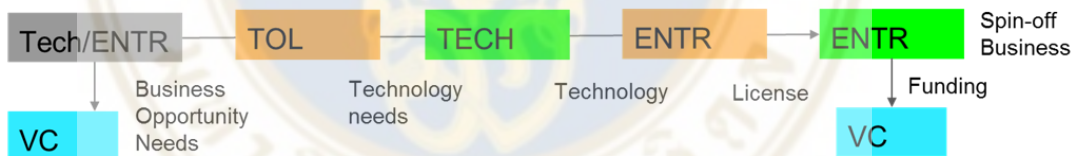
ภาพที่ 2.5 โมเดล Pull Technology ผ่านผู้ลงทุนภายใน โมเดลนี้จะสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนของ Pull with internal venture capital fund (TECH = technology originator, TLO = technology licensing office, ENTR = entrepreneur, and VC = venture capital fund)

ที่มา : Edward B. Roberts, Denis E. Malone (1995)

ภาพที่ 2.6 โมเดล Pull Technology ผ่านผู้ลงทุนภายในและภายนอก โมเดลนี้จะออกแบบเพื่อสนองตอบความต้องการและการคาดหวังของผู้ลงทุนทั้งภายในและภายนอกดัง ภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนของ pull with entrepreneur /venture capital fund alliance (TECH = technology originator, TLO = technology licensing office, ENTR = entrepreneur, and VC = venture capital fund)

ที่มา : Edward B. Roberts, Denis E. Malone (1995)

## 2.4 พื้นฐานองค์ความรู้ของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ

หนึ่งในลักษณะหลักของบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระ คือการได้รับถ่ายทอดองค์ความรู้มาจากบริษัทแม่ (Parhankangas & Arenius, 2003; Sapienza และคณะ, 2004; Tubke (2004) ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมจึงต้องมีการนิยามว่าองค์ความรู้ประเภทใดบ้างที่บริษัทแม่สามารถถ่ายทอดไปยังบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระได้ ตามที่ Conner และ Prahalad (1996) ได้กล่าวไว้ องค์ความรู้

เป็นแหล่งทรัพยากรหลักที่ทำให้บริษัทต่างๆ มีความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ Von Krogh และคณะ (2000) ยังได้นิยามไว้ว่า องค์ความรู้คือสิ่งที่สำคัญ ก่อให้เกิดอนาคตที่ดี และสร้างควมมั่นคง

Teece (1998) ยอมรับว่าความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากทั้งเหตุการณ์แง่ดีและแง่ลบ โดยเน้นหนักว่าองค์ความรู้ที่ได้จากความล้มเหลวมีความสำคัญมากพอๆ กับองค์ความรู้ที่ได้จากความสำเร็จ โดยองค์ความรู้จากความล้มเหลวจะช่วยให้บริษัทสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารไม่เต็มใจจะพูดคุยกับทีมงานในเรื่องโครงการที่ล้มเหลวก็อาจนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบต่อต้านการแบ่งปันความรู้อีกด้วย (Lee และคณะ, 2006)

Sapienza และคณะ (2004) ความสัมพันธ์ด้านองค์ความรู้ระหว่างบริษัท แม่และบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระสามารถเปรียบเทียบได้แก่องค์ความรู้ด้านการผลิต, เทคโนโลยี และการตลาด รวมถึงศึกษาอิทธิพลที่องค์ความรู้มีต่อการเติบโตของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระด้วย ผลการศึกษาชี้ว่าความสัมพันธ์ระดับกลางในเรื่องเทคโนโลยีและการผลิตที่บริษัทแม่มีกับบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจะนำไปสู่การเติบโตของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระได้ดีที่สุด นอกจากนี้แล้ว งานวิจัยก่อนหน้านี้ของ

Tubke (2004) ยังนิยามองค์ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสู่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระไว้สี่ประเภทด้วยกัน ได้แก่ นวัตกรรม, การบริหาร, ภาวะผู้นำ และเทคนิค

## ตารางที่ 2.2 การถ่ายทอดองค์ความรู้ประเภทต่างๆ สู่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ

ประเภทองค์ความรู้ที่ได้รับ	คำอธิบาย
การถ่ายทอด องค์ความรู้ด้านการผลิต (Production Knowledge)	เมื่อบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านการผลิตของบริษัทแม่ ก็จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระสามารถนำเอาระบบและเทคนิคการผลิตไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัท และช่วยเพิ่มยอดขายด้วยการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ
องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technological Knowledge)	เมื่อบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีของบริษัทแม่ ก็จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระมีพื้นฐานความรู้ด้านเทคโนโลยีที่กว้างขึ้น เป็นการเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการทำงานด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ยกตัวอย่าง เช่นการทำงานด้วยซอฟต์แวร์บางชนิด

**ตารางที่ 2.2** การถ่ายทอดองค์ความรู้ประเภทต่างๆ คู่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ (ต่อ)

<b>องค์ความรู้ด้านการตลาด (Marketing Knowledge)</b>	เมื่อบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านการตลาดของบริษัทแม่ ก็จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระสามารถมุ่งเป้าหมายไปยังกลุ่มลูกค้าและช่องทางการขายที่ถูกต้อง เป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
<b>องค์ความรู้ด้านนวัตกรรม (Innovative Knowledge)</b>	การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม (เช่น ประสบ การณ์การมีส่วนร่วมในโครงการใหม่ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการมีส่วนร่วมในโครงการที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ) จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระมีโอกาสในการนำเอาทักษะและประสบการณ์ที่บริษัทแม่ถ่ายทอดให้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ
<b>องค์ความรู้ด้านการบริหาร (Managerial Knowledge)</b>	องค์ความรู้ด้านการบริหาร (การบริหารจัดการ , ความสามารถด้านองค์กรและการบัญชี , ประสบการณ์ด้านการตลาด , ประสบการณ์ในการประเมินข้อดีข้อเสียของโครงการใหม่ๆ ) ที่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระได้รับจากบริษัทแม่ จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวสามารถตัดสินใจเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
<b>องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Knowledge)</b>	องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ จะช่วยให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระสามารถประสานงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน วางแผน และมอบหมายหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้บริษัทสามารถก้าวไปยังเป้าหมายขององค์กรได้
<b>องค์ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge)</b>	องค์ความรู้ด้านเทคนิคคือสิ่งที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำสิ่งต่างๆ ให้ลุล่วง

ที่มา: Klepper และ Sleeper (2005); Sapienza และคณะ (2004); Tubke (2004); Van de Velde (2007)

## 2.5 สถานการณ์การแยกบริษัทย่อยออกเป็นอิสระหรือ Spin off ในประเทศไทย

เมื่อผู้วิจัยได้กลับมามองย้อนถึงลักษณะการแยกบริษัทย่อยออกเป็นอิสระหรือ Spin off ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย จะพบว่ามีความแตกต่างกันในด้านของมุมมองและเหตุ ผลในการแยกบริษัท โดยยังใช้วิธีการที่ไม่นำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนมากนัก ดังเช่น คำนิยามจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวไว้ว่าเป็นกระบวนการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมของบริษัทจดทะเบียน (บริษัทแม่) แยกออกมาเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (Initial Public Offering: IPO) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือ ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอไอซึ่งภายหลังจากการนำบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมเข้าจดทะเบียนแล้ว บริษัทแม่ต้องยังมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดำรงสถานะในการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ส่วนในด้านของประโยชน์จากการทำ Spin off ทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

2.5.1 ทำให้บริษัทแม่ลดภาระในการสนับสนุนด้านเงินทุน

2.5.2 ความโปร่งใสและประสิทธิภาพการบริหาร เนื่องจากภายหลังจากการเข้าจดทะเบียนสำเร็จแล้ว บริษัทย่อย / บริษัทร่วม ที่ถูก Spin off จะต้องปรับระบบการบริหารจัดการ เพื่อเข้าสู่มาตรฐานการเป็นบริษัทจดทะเบียนอย่างเต็มตัว ทำให้กลไกในการดูแลการจัดการของกลุ่มบริษัทมีความโปร่งใสเทียบเท่าบริษัทจดทะเบียน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5.3 คล่องตัวในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการสะท้อนราคาหุ้น โดยรา คาหุ้นของบริษัทแม่จะสะท้อนราคาหุ้นของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ได้มากขึ้น เนื่องจากมีราคาตลาดอ้างอิง ส่วนบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ที่ทำ IPO นั้น มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น โดยสามารถระดมทุนด้วยตัวเองไม่จำเป็นต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากบริษัทแม่เป็นหลัก ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการเติบโตส่งเสริมให้บริษัทย่อย / บริษัทร่วม เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้ดีขึ้น สะท้อนมูลค่าของกิจการซึ่งจะสะท้อนไปที่ราคาของบริษัทแม่อีกด้วย

2.5.4 สิทธิสำหรับผู้ถือหุ้นในบริษัทแม่ โดยเป็นการเพิ่มทางเลือกให้นักลงทุน โดยสามารถเลือกลงทุนในบริษัทแม่หรือบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ก็ได้ตามแต่นโยบายการลงทุนของแต่ละรายและ อาจได้สิทธิจองซื้อหุ้น IPO ของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม ในกรณีที่มีการให้สิทธิก่อน (Preemptive Rights) ถึงแม้ว่าควรพิจารณาก่อนทำการตัดสินใจ Spin off ก็คือผลประโยชน์ (Spin off) กรณีที่บริษัทแม่และบริษัทย่อยประกอบธุรกิจคล้ายคลึงซึ่งอาจกลายเป็นคู่แข่งกัน หรือมีการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างกันที่ไม่สามารถหาราคาตลาดมาอ้างอิงได้ การ Spin off ก็อาจจะทำให้เกิด conflict of interest และทำให้บริษัทย่อยที่จะทำ IPO มีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามเกณฑ์การอนุญาตให้เสนอขายหุ้น นอกจากนี้บริษัทแม่ก็อาจจะไม่สามารถดำรงคุณสมบัติการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้จะต้องมีสินทรัพย์ที่แยกจากแม่ และมีความเป็นอิสระทั้งในด้านนโยบายการ



บริหารงาน ผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นหลัก การซื้อขายสินค้า รวมถึงนโยบายการจัดการบัญชีและการเงิน

นอกจากนี้ เพื่อให้การขยายตัวเป็นไปอย่างมีระบบ บริษัทแม่จึงมีการจัดตั้ง Holding company เพื่อรองรับการแตกบริษัทอีกด้วย ดังภาพที่ 2.7 นี้



ภาพที่ 2.7 แผนผังจำลองของการ Spin off โดยมีบริษัท Holding ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลบริษัทลูกที่มา : อัญชิษฐา ทองใบ (2561)

## 2.6 ความสำคัญของการแตกบริษัทออกเป็นอิสระโดยมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนหลักในประเทศไทย

จากผลงานวิจัย Global Innovation 1000 จัดทำเป็นประจำทุกปีโดยบริษัท Pricewaterhouse Coopers ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี Big Four แสดงให้เห็นว่าประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจมีลักษณะร่วมกันประการหนึ่ง คือ มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในระดับสูงและต่อเนื่องโดยกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงมีสัดส่วน วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาต่อ GDP อยู่ที่ 2.5%-3.0% ในขณะที่กลุ่มประเทศรายได้ปานกลางถึงสูงและประเทศรายได้ปานกลางมีสัดส่วนดังกล่าวต่ำกว่า 2.0% ในแง่ของผู้ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาภูมิภาคอเมริกาเหนือลงทุนสูงสุดรองลงมา คือ ภูมิภาคยุโรปและเอเชีย เช่นเดียวกับอันดับในปี 2550 ในแง่ของผู้รับการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ในปี 2560 ภูมิภาคเอเชียรับการลงทุนสูงสุด จากเดิมที่เคยอยู่อันดับสุดท้ายในปี 2550 สะท้อนให้เห็นถึงการเคลื่อนย้ายของเงินลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนามายังภูมิภาคนี้มากขึ้น โดยในส่วนของโครงสร้างการ ลงทุนภายในเอเชีย จะพบว่าประเทศที่ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรก คือญี่ปุ่น จีน และเกาหลีใต้ และอินเดียเริ่มมีบทบาทสำคัญและ

ความตื่นตัวในการใช้นวัตกรรมที่สูงขึ้นเพื่อยกระดับศักยภาพด้านการผลิตนวัตกรรมของเอเชีย ในทางปฏิบัติช่องทางทุนการมีนวัตกรรมมี 2 ช่องทางคือ การคิดค้นขึ้นมาเองและการซื้อจากผู้คิดค้น ในช่องทางแรก วัตถุประสงค์ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาต่อ GDP ซึ่งสัดส่วนนี้ของไทยตั้งแต่ปี 2543-2559 เฉลี่ยอยู่ที่ 0.3% ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงในภาพรวมพบว่า กว่า 60% ของเงินลงทุนมาจากภาครัฐแต่ในช่วง 2-3 ปีหลัง เงินลงทุนมาจากทั้งภาครัฐและเอกชนในอัตราส่วนเท่าๆกันและในช่องทางที่สองการซื้อนวัตกรรมจากผู้คิดค้นเรวัตจากสถิติ

ดุลการชำระเงินทางเทคโนโลยี (Technology Balance of Payments) ที่สะท้อนถึงระดับการพึ่งพิงเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยสัดส่วนดุลการชำระเงินทางเทคโนโลยีต่อ GDP ของไทยโดยเฉลี่ยระหว่างปี 2555-2558 อยู่ที่ 2.3% หากรวมทั้งสองช่องทางแล้ว จะเห็นได้ว่าไทยมีระดับการใช้นวัตกรรมไม่น้อยโดยพึ่งพิงจากการคิดค้นของต่างประเทศเป็นหลัก โดย 60% ของรายจ่ายทางเทคโนโลยีเป็นค่าที่ปรึกษา และการให้บริการทางเทคนิค ซึ่งเป็นค่าตอบแทนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ความรู้ และผู้ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค และอีก 40% เป็นค่าบริการทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งคือค่าธรรมเนียมที่ผู้ใช้ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และไม่ใช้ทรัพย์สินทางการเงินต้องจ่ายให้กับผู้คิดค้น เพื่อให้ได้รับอนุญาตให้ใช้ทรัพย์สินทางปัญญานั้นขณะที่เกือบทั้งหมดของรายรับทางเทคโนโลยีเป็นการให้บริการทางเทคนิค The Global Innovation Index 2560 จัดทำโดย INSEAD พบว่าไทยเป็น 1 ใน 10 ประเทศที่โดดเด่นกว่ากลุ่ม Upper-middle income countries 35 ประเทศในด้านนวัตกรรม มี Innovation Efficiency อยู่ที่ลำดับ 24 ของกลุ่ม

จากรายงานการวิจัยของสวทช. พบว่า ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาจากการสำรวจในช่วง 13 ปีที่ผ่านมา (ปี 2546-2559) พบว่าอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมเคมีเป็นอุตสาหกรรมที่มีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาอยู่ในกลุ่มสูงสุด 5 อันดับแรกมาโดยตลอด โดยในปี 2559 พบว่าอุตสาหกรรมที่มีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาสูงสุดอันดับแรก คือ อุตสาหกรรมอาหาร รองลงมาคืออุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมปิโตรเลียม อุตสาหกรรมเคมี และอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาร้อยละค่าใช้จ่ายโดยภาพรวมด้านการวิจัยและพัฒนาตามแหล่งที่มาของเงินทุนด้านการวิจัยและพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมไทย พบว่าในปี 2559 ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนดำเนินกิจกรรมวิจัยและพัฒนาด้วยเงินทุน ภายในกิจการ (ร้อยละ 99.509) รองลงมาเป็นเงินทุนจากภาครัฐบาล (ร้อยละ 0.475) และเงินทุนจากรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 0.014) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในรูปที่ 2 โดยธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) มีส่วนสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศด้วยการช่วยสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบในประเทศ สร้างเงินตราต่างประเทศ ช่วยเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่น เป็นจุดเริ่มต้นใน

การลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์ และช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ ด้วยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศและช่วยป้องกันกา รผู้ขาดในระบบเศรษฐกิจ และมีอุปสรรคในเรื่องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นกิจการที่มีทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ทำให้มีปัญหาประเมินมูลค่ากิจการจึงทำให้ติดเงื่อนไขการร่วมลงทุนเพื่อหาแหล่งเงินทุนจากผู้ให้เงินทุนภายนอก

จากข้อมูลข้างต้น สามารถเชื่อมโยงมาสู่สถานการณ์ปัจจุบัน ที่องค์กรต่างๆ ถูกกดดันด้วยสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เหมือนหรือคล้ายกันดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ (Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010) เทคโนโลยีทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่บริษัทจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ และหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรเกิดการแข่งขันด้านการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ ก็คือ กลยุทธ์การแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นองค์กรที่ดำเนินการโดยอิสระจากบริษัทแม่ หรือที่เรียกว่า Corporate Spin off และหากนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นจุดตั้งต้นในการขับเคลื่อน ก็จะเรียกบริษัทที่ Spin off ออกมาว่า เป็น “ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม” หรือ Innovation Driven Enterprise

## 2.7 ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)

ในเรื่องของกลยุทธ์การแตกบริษัทออกมาเป็นบริษัทลูก ที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างอิสระนั้น ปัจจัยภายในองค์กร ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง ซึ่งทางผู้วิจัยได้เลือกนำ “ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)” มาเป็นเครื่องมือในการใช้อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจทำการ Spin off รวมไปถึงขอบข่ายความอิสระของบริษัทที่ได้รับการแตกออกไปจากบริษัทแม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทำการสำรวจ และทำความเข้าใจกับองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม และบรรทัดฐานที่องค์กรนวัตกรรมพึงมี เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของบริษัทที่แตกออกไปจากองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) พบว่าทฤษฎีดังกล่าวให้ความสำคัญต่อการศึกษาบทบาทของอิทธิพลทางสังคมและแรงกดดัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันของคนในสังคมที่จะปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานขององค์กร (Spragon and Bodolica, 2008) โดยบริบทของสถาบันจะทำหน้าที่ ปรับแต่งและให้แรงเสริมทางสังคม โดยผ่านกรอบ ความคิดทางสังคมเกี่ยวกับบรรทัดฐาน (Norm) กระบวนการ (Procedures) และข้อสันนิษฐาน ซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมของมนุษย์และธุรกิจ

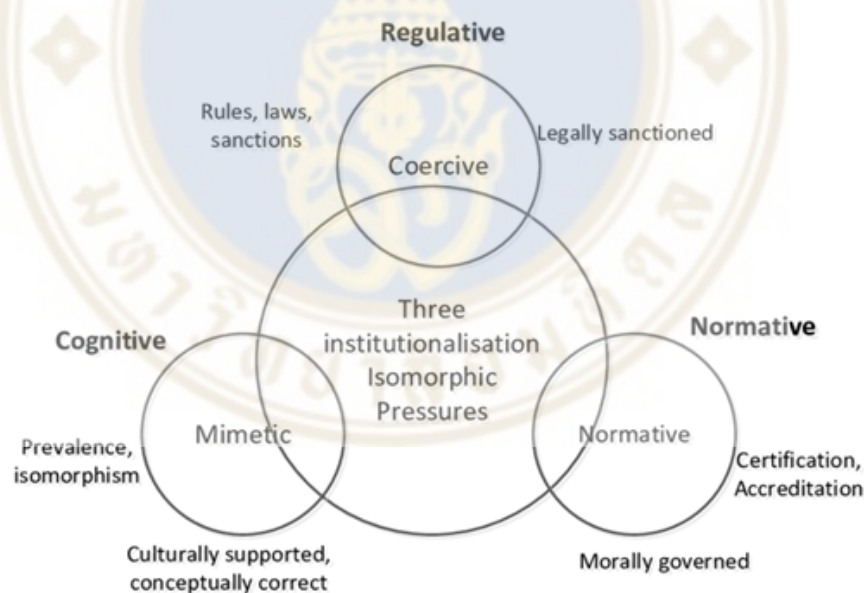
Di Maggio and Portrell (1983) ได้กล่าวถึง “ความเห็นพ้องต้องกัน (Homogeneity) ที่เห็นได้ในรูปแบบ (Form) และการปฏิบัติ (Practices) ขององค์กรเกิดขึ้นจาก กลไก 3 ประการ ได้แก่

1) แรงขับเคลื่อน ทางสังคม (Social pressure) หรือ แรงผลักดันที่ทำให้องค์กรเลียนแบบกระบวนการ วิธีการทำงานหรือโครงสร้างจากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นกลไกขับเคลื่อนที่ต้องการเลียนแบบ (mimetic)

2) แรงขับเคลื่อนจาก วัฒนธรรม เป็นแรงผลักดันพฤติกรรมขององค์กรให้เข้าไปในทิศทางที่เหมาะสม หรือคาดหวังไว้ จึงถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันที่พึงปฏิบัติ (normative process) เช่น การออกระเบียบหรือธรรมเนียมปฏิบัติภายในองค์กรหรือภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3) แรงขับเคลื่อนจากทางการเมือง เป็นแรงผลักดันจากหน่วยงานที่มีอำนาจบังคับให้องค์กรอื่นปฏิบัติตาม เช่น รัฐบาล ดังนั้นจึงเป็นแรงผลักดันนี้จึงเป็นลักษณะเชิงบังคับ (coercive process)

ภาพที่ 2.8 จะแสดงให้เห็นถึง แรงผลักดันและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแรงผลักดันทั้ง 3 รูปแบบ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและบริหารจัดการภายในองค์กร



ภาพที่ 2.8 กลไกทางสังคม ที่มีต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)

ที่มา : Technology and Organizational Evolution: An Institutionalisation Perspective, Azadeh Pishdad, Abrar Haider and Andy Koronios

Greenwood และคณะ (2011) กล่าวถึงความซับซ้อนของสถาบันไว้ว่า เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรหนึ่ง “เผชิญหน้ากับความต้องการจากตรรกะอันหลากหลายที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน” (หน้า 317) ตรรกศาสตร์ว่าด้วยสถาบันมีหลักการชุดหนึ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการเข้าใจ และปฏิบัติในสถานการณ์ทางสังคมต่างๆ (Thornton และคณะ, 2012; Friedland และ Alford, 1991) แต่แม้ว่าตรรกะเหล่านี้จะชัดเจนในสถานการณ์หลายๆ ระดับ เหล่านักวิชาการได้วาดภาพชุดตรรกะที่ใช้ในระดับสังคมในบริบทต่างๆ (Thornton และคณะ, 2012) องค์กรและผู้นำองค์กรต้องปฏิบัติตามความคาดหวังของชุดตรรกะเหล่านี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความชอบด้วยกฎหมาย และสัมพันธภาพการที่จำเป็นไปพร้อมๆ กัน ความซับซ้อนจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับชุดตรรกะหลายชุดที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกันพร้อมๆ กัน โดย Pache และ Santos (2010) ได้โต้แย้งว่าสถานการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นโดยเฉพาะในวงการที่มีโครงสร้างกระจายกระจาย มีการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลางแค่ในระดับปานกลาง ยกตัวอย่างเช่น องค์กรที่ต้องเผชิญกับความต้องการอันหลากหลายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจำนวนที่มากกว่าวงการอื่น ได้แก่องค์กรด้านสาธารณสุข (Goodrick และ Reay, 2011; Reay และ Hinings, 2009) องค์กรด้านการให้บริการ รอยยิ้มอาชีพ (Smets และคณะ, 2015; Smets และคณะ, 2012) และธนาคารชุมชน (Battilana และ Dorado, 2010) และในอีกแง่หนึ่ง องค์กรที่มีสถานะคาบเกี่ยวระหว่างหลายๆ วงการ เช่นกิจการเพื่อสังคม ก็จะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการของหลายๆ วงการไปพร้อมๆ กัน (Besharov และ Smith, 2014; Tracey และคณะ, 2011).

ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันมีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนความเข้าใจที่เหล่านักทฤษฎีความขัดแย้งมีต่อการเกิดขึ้นของความตึงเครียด โดยทฤษฎีว่าด้วยสถาบันมีพื้นฐานทฤษฎีและชุดคำศัพท์สำหรับการสร้างกรอบความคิดที่บรรยายถึงบทบาทของสภาพแวดล้อม ซึ่งในทางเดียวกันเหล่านักวิชาการที่สนับสนุนทฤษฎีความขัดแย้งในตัว (Paradox) ก็ชี้ไปที่ภาวะผู้นำและการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ ว่าสองสิ่งนี้เป็นอีกเหตุที่ทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้น (Smith และ Lewis, 2011; Smith และ Tushman, 2005; Bartunek, 1988) ซึ่งเป็นการท้าทายให้นักวิชาการที่สนับสนุนทฤษฎีความซับซ้อนในองค์กร ต้องสำรวจลึกลงไปถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรหนึ่งๆ นอกจากนี้ นักวิชาการยังพบว่าความซับซ้อนในสถาบันจะเน้นไปที่การแก้ปัญหาความซับซ้อนด้วยการหยุดนิ่งและการจัดโครงสร้าง ยกตัวอย่างเช่น นักวิชาการกล่าวว่า องค์กรข้ามชาตินั้นมักพบกับปัญหาพื้นฐานด้าน “การมีสถาบันคู่” (institutional duality) ทุกครั้งเมื่อมีการจัดตั้งบริษัทลูกในประเทศแห่งใหม่ ปัญหานี้เกิดจากการที่ทั้งบริษัทแม่และลูกต้องปฏิบัติตามให้สามารถตอบสนองแรงกดดันจากทั้งประเทศที่บริษัทแม่ตั้งอยู่ และประเทศที่บริษัทลูกถูกจัดตั้งขึ้นใหม่ (Kostova and Roth, 2002) นักวิชาการกล่าวถึงปัญหาความตึงเครียดนี้ว่าเป็นปัญหาที่ค่อนข้างมีเสถียรภาพ เพราะองค์กรข้ามชาติสามารถปรับใช้ “โมเดลธุรกิจ, ระเบียบปฏิบัติ, และโครงสร้างที่

เป็นมาตรฐาน” ของวงการนั้นๆ ในการแก้ปัญหา ไปได้ (Kostova และคณะ, 2008: หน้า 998-999) อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีข้อยกเว้นที่สำคัญ (i.e. Raaijmakers และคณะ, 2015) ที่ยังต้องพิจารณานั้นคือ ความคล่องตัวในการจัดองค์กรแบบผสม และแน่นอนว่า Battilana และ Lee (2014) ต่างก็สนับสนุนให้นักทฤษฎีว่าด้วยสถาบันเปลี่ยนจากการมองว่าองค์กรผสมนั้นต้องถูกจัดอย่างมีโครงสร้างตายตัว เพื่อแก้ปัญหาความต้องการอันหลากหลาย แล้วหันมามองการจัดองค์กรแบบผสมว่าเป็น กระบวนการที่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้

โดยรวมแล้ว ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันนั้นทำหน้าที่ในการตั้งคำถามว่า “โครงสร้างต่างๆ ได้แก่เค้าร่าง กฎ จารีต และกิจวัตร นั้นถูกสร้างขึ้น รับไปใช้ เผยแพร่ และปรับเปลี่ยนได้อย่างไรในช่วงเวลาหนึ่งๆ และในที่สุดแล้ว สิ่งเหล่านี้ถูกปฏิเสธและเลิกใช้ไปได้อย่างไร” (Scott, 2004: 408) ตามทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน ทางเลือกที่องค์กรหนึ่งๆ พึ่งมีนั้นถูกจำกัดโดยแรงกดดันจากรายบุคคลหลายๆ แรง (Meyer และคณะ, 1983; Oliver, 1991) ซึ่งอนุมานได้ว่าองค์กรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามจารีตและความคาดหวังที่เกิดจากสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ (Scott และ Meyer, 1991) การเปลี่ยนแปลงของเหล่าองค์กรจะก่อให้เกิดกระบวนการที่กดดันให้องค์กรมีลักษณะเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ใน กลุ่มประชากรเดียวกัน (Institutional Isomorphism) ซึ่งประกอบด้วยสามกระบวนการด้วยกัน ได้แก่ สภาพบังคับ การเลียนแบบ และกฎเกณฑ์ (DiMaggio และ Powell, 1983; Scott, 2001) สภาพบังคับกล่าวถึงการยอมตามความต้องการขององค์กรที่มีอิทธิพลสูงกว่า การเลียนแบบกล่าวถึงการสร้างรูปแบบขององค์กรเพื่อลดความไม่แน่นอน และกฎเกณฑ์จะเกิดขึ้นจากความเป็นมืออาชีพขององค์กร

นักทฤษฎีว่าด้วยสถาบันมุ่งความสนใจไปที่นวัตกรรมองค์กร (Tolbert และ Zucker, 1983; Hinings และ Greenwood, 1988; Hargrave และ Van de Ven, 2006) และกระบวนการที่กดดันให้องค์กรมีลักษณะเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ใน กลุ่มประชากรเดียวกัน (Institutional Isomorphism) มาเพื่อใช้ในการอธิบายเรื่องการนำนวัตกรรมมาใช้และการเผยแพร่นวัตกรรม กล่าวคือ เมื่อใดที่สถาบันใดเริ่มใช้นวัตกรรมหนึ่งๆ นวัตกรรมนั้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือได้รับการยอมรับด้วยลักษณะด้านหลักเหตุผลหรือลักษณะทางเทคนิค หากแต่เป็นเพราะสังคมคาดหวังว่าองค์กรที่ดีซึ่งมีการบริหารจัดการที่ดีจะนำเอานวัตกรรมนั้นๆ มาใช้ (Pfeffer, 1982; DiMaggio, 1988) นอกจากนี้ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันยังนำเสนอองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมเลียนแบบว่าเป็นหนึ่งในกระบวนการเผยแพร่วัตกรรมด้วย (Abrahamson, 1991; Abrahamson และ Rosenkopf, 1993) ทฤษฎีดังกล่าวพยายามจะอธิบายว่าเหตุใดเรื่องราวในอดีต เรื่องของจุดประสงค์ และค่านิยม กลับกลายเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมโดยรวมขององค์กรมากกว่าประสิทธิภาพภายในองค์กร (Oliver, 1991) ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันจึงทำให้เราสามารถเข้าใจสภาวะดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น แต่แม้ว่าจะมีงานวิจัย

มากมาย ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันก็ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายถึงการเลิกล้มของนวัตกรรม ถึงแม้ทฤษฎีจะอธิบายว่าทำไมเราจึงพบเห็นการขาดนวัตกรรมได้ทั่วไป แต่มันก็เน้นไปที่การกำหนดโดยสิ่งแวดล้อม (Environmental Determinism) โดยการเน้นไปที่การที่สถาบันต่างๆ ยอมปฏิบัติตามแรงกดดันของสิ่งแวดล้อม (DiMaggio และ Powell, 1983) นอกจากนี้ มีงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีว่าด้วยสถาบันเพียงน้อยนิดที่ทำเพื่ออธิบายพลังที่เป็ นตัวขับเคลื่อนให้นวัตกรรมต่างๆ ต้องล้มเลิก (Zucker, 1987; Baum และ Oliver, 1991)

## 2.8 ความเข้ากันได้กับวัฒนธรรม (Cultural Compatibility)

ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันกล่าวว่า การทำให้เป็นข้อปฏิบัติของสถาบัน (Institutionalization) คือกระบวนการที่บุคคลยอมรับค่านิยมที่ใช้ร่วมกันในสังคมจริง (Scott, 1987) พลังของขนบธรรมเนียม ประวัติศาสตร์ และประเพณีภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกฎที่ประกาศใช้ภายในองค์กรนั้น มีค่านิยมเท่าเทียมกัน (Hinings และ Greenwood, 1988)

นวัตกรรมไม่ใช่สิ่งที่ปลอดอคติ (Value-Free) (Pacey, 1991) ค่านิยมและอคติเหล่านี้เป็นสิ่งที่มิอิทธิพลกับความคิดสร้างสรรค์ของนักออกแบบและนักประดิษฐ์ ซึ่งปรากฏชัดอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ข้อปฏิบัติที่ใช้กันในองค์กรก็จะถูกส่งต่อไปยังสมาชิกใหม่ด้วยเช่นกัน (Tolbert, 1988) อย่างไรก็ตาม หากนวัตกรรมหนึ่งๆ ไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งต่อกันมาได้ ก็จะทำให้เกิดแรงกดดันจากสังคมให้องค์กรทบทวนการบังคับใช้นวัตกรรมนั้นๆ อีกครั้ง (Oliver, 1992) มีกรณีศึกษาในหลายๆ ประเทศ (เช่นจีน กรีซ และอินเดีย) ที่เล่าถึงความขัดแย้งระหว่างมุมมองด้านวัฒนธรรมในการวางแผนทรัพยากรองค์กร กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แต่แรก ส่งผลให้โปรเจกต์ล้มเหลว (Srivastava และ Gips, 2009; Koh, Simpson, Padmore, Dimitriadis, และ Misopoulos, 2006; Huang และ Palvia, 2001) นวัตกรรมที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าไม่สามารถ เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งต่อกันมาได้ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ซึ่งอาจทำให้ถูกปฏิเสธในที่สุด

## 2.9 ความชอบด้วยกฎหมายของนวัตกรรม

ความชอบด้วยกฎหมายของนวัตกรรม กล่าวถึงระดับการสนับสนุนของสังคมที่มีต่อนวัตกรรมหนึ่ง (Meyer และ Scott, 1992) Suchman (1995: 574) ให้นิยามความชอบด้วยกฎหมายไว้ว่า “การตระหนักโดยทั่วไปหรือสมมุติฐานว่าการกระทำของบุคคลหนึ่งนั้นเป็นที่พึงประสงค์

ถูกต้อง และเหมาะสมภายในระบบจารีต ค่านิยม ความเชื่อ และค่านิยมที่สร้างขึ้นโดยสังคมนั้นๆ ” โดยปกติแล้วความชอบด้วยกฎหมายจะถูกควบคุมโดยบุคคล ภายนอกองค์กร (Singh, Tucker, และ Meinhard, 1991) โดยองค์กรจะต้องทำการตกลงกับกลุ่มผลประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือราชการ ซึ่งอาจตั้งมาตรฐานและมาตรการให้เป็นพื้นฐานสำหรับความชอบด้วยกฎหมายของนวัตกรรมหนึ่งๆ (เช่น ระบบควบคุมมลพิษ) ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันกล่าวว่า การปฏิบัติตามจารีตและความคาดหวังทางสังคมของสิ่งแวดล้อมของสถาบัน จะช่วยเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดขององค์กรหนึ่งได้อย่างมีนัยสำคัญ (Oliver, 1991) และลดโอกาสการล่มสลายของสถาบัน (Singh และ Lumsden, 1990) ในการจะสร้างและรักษาความชอบด้วยกฎหมายขององค์กร องค์กรมหาชนต้องการการสนับสนุนจากสังคมและการเมืองในแง่ทรัพยากรและความสามารถในการปกครองตนเอง (Verhoest, Verschuere, และ Bouckaert, 2007) เมื่อองค์กรหนึ่งๆ ทำข้อตกลงกับสถาบันใหญ่ของสังคม องค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์นั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดมากขึ้น ผลประโยชน์เหล่านี้ได้แก่ความชอบด้วยกฎหมายและสถานะที่ดีขึ้น (Baum และ Oliver, 1991) การเข้าถึงทรัพยากรที่มากขึ้น และการคาดเดาอนาคตขององค์กรที่ง่ายขึ้น (Miner, Amburgey, และ Stearns, 1990) นวัตกรรมองค์กรที่ให้น้ำหนักและค่านิยมไปเพื่อความชอบด้วยกฎหมายจะมีแนวโน้มที่จะถูกล้มเลิกน้อยกว่า

สรุปได้ว่า ทฤษฎีว่าด้วยสถาบันมีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในด้านความสามารถขององค์กรธุรกิจในการนำสินค้า บริการและกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้ได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก โดยสิ่งที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหรือโครงสร้าง ซึ่งก่อให้เกิดค่านิยมและบรรทัดฐานใหม่ๆ แต่การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปตามหลักเศรษฐกิจและความชอบธรรมทางสังคม

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หลังจากการแยกหน่วยธุรกิจออกจากบริษัทแม่ได้ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้ควรมีลักษณะโครงสร้างเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับ ขั้นตอนเดิมๆ หรือมีกฎเกณฑ์มากเกินไป มีการปรับตัวหรือ การบริหารงานได้ตามสภาพแวดล้อม หรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป มีการกระจายอำนาจในการบริหารและอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) โดยที่ไม่ยึดติดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชาและไม่ ต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Horizontal Communication) ให้พนักงานทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

2) ขนาดขององค์กร (Size) องค์กรขนาดใหญ่ จะมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดเล็กในเรื่องของทรัพยากร เงินทุนสนับสนุน (Financial Resources) การสนับสนุนด้าน



เทคโนโลยีต่างๆ (Technological Resources) และด้านของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามกลับมีงานวิจัยที่กล่าวว่า องค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่า โดยเฉพาะในด้านของการบริหารที่จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า รวมทั้งมีการแบ่งชั้นของการบริหารที่น้อยกว่า (Low Hierarchies) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า ยังไม่มีบทสรุปที่ชี้ชัดลงไปถึงขนาดขององค์กรที่เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม แต่สามารถกล่าวได้ว่า ขนาดขององค์กรอาจไม่มีผลเท่ากับความเอาใจใส่ในการพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร (Level of Concentration) รวมไปถึง ปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Cycle) ภาวะตลาด และนโยบายภาครัฐ

3) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถเชื่อมโยงและมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ที่จะช่วยสร้างการเติบโตและความสามารถในการแข่งขันในตลาด ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ ควรเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ ไม่ใช่วัฒนธรรมที่สืบทอดกันต่อๆ มา ซึ่งในด้านของวัฒนธรรมนี้ สามารถเชื่อมโยงได้กับทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior Theory) ว่าด้วยเรื่องของ ค่านิยม ทักษะ และแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะต้องมีความเข้าใจในหลักการและเทคนิคจูงใจ Mosley, Pietri และ Megginson (2551:80, หนังสือพฤติกรรมองค์กร) กล่าวถึงเป้าหมายขั้นพื้นฐานของการจูงใจทางการจัดการ 3 ประการ ได้แก่ 1. เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้ร่วมงานกับองค์กร 2. เพื่อกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ 3. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร ดังนั้นการที่จะสามารถพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรจนถึงขั้นของการตัดสินใจแยกหน่วยธุรกิจภายในองค์กรออกมาจัดตั้งเป็นองค์กรของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Spin off) ได้นั้น ทางผู้วิจัยมองว่า สิ่งหนึ่งที่สำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จากการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ก็คือการทำความเข้าใจกับมุมมองกรอบความคิด (Mindset) ของพนักงานในองค์กร รวมถึงหน่วยธุรกิจที่จะแตกออกไปเป็นบริษัทลูก

## 2.10 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัทแม่ กับบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระที่มีประสิทธิภาพ

ตามที่ Bernardt และคณะ (2002) ได้กล่าวเอาไว้ หนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระ คือความเป็นอิสระจากบริษัทแม่ โดยได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการถ่ายทอดความรู้จากบริษัทแม่ งานวิจัยต่างๆกล่าวถึงเหตุผลมากมาย ที่ทำให้เหล่า

บริษัทตัดสินใจก่อตั้งบริษัทที่แยกตัว ออกเป็นอิสระขึ้น ยกตัวอย่างเช่นที่ Puteh (2004) กล่าวว่าไว้ว่าบริษัทแม่ก่อตั้งบริษัทแยกตัวเพื่อที่จะสามารถมุ่งสมาธิไปยังขีดความสามารถหลักของบริษัทแม่เพียงอย่างเดียว ส่วนงานวิจัยบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระของ Miles & Rosenfeld (1983) ก็พบว่าการประกาศจัดตั้งบริษัท ที่แยกตัวออกเป็นอิสระนั้นส่งผลดีเป็นการเพิ่มความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น Van de Velde และคณะ (2007) ให้ความสนใจไปที่บริษัทที่แยกตัวเพราะการปรับโครงสร้างองค์กรหรือบริษัทที่แยกตัว โดยได้รับความช่วยเหลือ และบริษัทที่แยกตัวเนื่องจากต้องการมีสถานะผู้ประกอบการ นอกจาก นี้ในงานวิจัยต่างๆ เรายังสามารถพบการแยกตัวเพื่อหาตลาดใหม่ และการแยกตัวของบริษัทที่ประสงค์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ โดยหลังจากที่ Van de Velde และคณะ (2007) ได้วัดผลประกอบการของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระแบบที่เกิดจากการปรับโครงสร้างองค์กร และบริษัทที่แยกตัวเนื่องจากต้องการเป็นผู้ประกอบการ และพบว่าบริษัทที่แยกตัวเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กรและความช่วยเหลือ คือบริษัทที่มีผลประกอบการอ่อนที่สุดทั้งในแง่การเติบโต การทำกำไร และสภาพคล่อง ส่งผลให้บริษัทแม่ต้องช่วยบริษัทแยกตัวเหล่านี้ด้วยการสร้างธุรกิจและถ่ายโอนทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้มาให้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่นการเงินและโครงสร้างภายใน ถือว่าเป็นทรัพย์สินหลักในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่ในยุคปัจจุบันทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นองค์ความรู้ที่บริษัทแม่มอบให้บริษัทที่แยกตัวผ่านการ เปลี่ยนผ่านบุคลากร ทั้งระดับลูกจ้าง ระดับจัดการ และระดับบริหาร ก็เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน (Becker & Gassmann, 2006) นอกจากนี้เมื่อทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับนิยามของความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองบริษัท โดยสรุปแนวคิดจากนักวิชาการ พบว่า Tubke (2004) กล่าวว่า การแยกตัวเป็นอิสระมีโอกาสในการอยู่รอดมากกว่าการล้มเลิกแผนภายในองค์กร เหตุผลคือบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจะยังมีความสัมพันธ์กับบริษัทแม่ต่อไป และบริษัทที่แยกตัวก็จะยังสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และทรัพยากรของบริษัทแม่ได้ ส่วน Bernardt และคณะ (2002) ได้บ่งชี้ว่าบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ สามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่ได้รับการพัฒนามาก่อนภายในบริษัทแม่ไปใช้ได้ รวมถึงการเงินและการสนับสนุนอื่นๆ ด้วย Wennberg และคณะ (ไม่ปรากฏปี) กล่าวว่า การที่บริษัทแม่มอบทักษะ ความรู้และประสบการณ์ให้บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระจะส่งผลอย่างยิ่งยวดต่อการพัฒนาในอนาคตของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ Parhankangas และ Arenius (2003) กล่าวว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระนั้นแสดงให้เห็นในรูปแบบของการที่บริษัทแม่ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ นอกจากนี้ Bernardt และคณะ (2002) ยังกล่าวอีกว่าชื่อเสียงของบริษัทแม่นั้นมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ ซึ่งการได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ซัพพลายเออร์ ทรัพยากรด้านการเงิน จะช่วยส่งผลดีต่อบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ นอกจากนี้ นักวิจัยหลายๆ ท่านก็ยังกล่าวว่า

บริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระนั้น ไม่ได้ทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างเดียวกับบริษัทแม่ โดยส่วนใหญ่ จะเข้าสู่กิจกรรมทางธุรกิจใหม่ซึ่งไม่เกี่ยวข้องใดๆ กับบริษัทแม่ โดยในงานวิจัยของ Bernardt และคณะ (2002) พบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ เป็นคู่แข่งโดยตรง, ไม่มีความสัมพันธ์, บริษัทที่แยกตัวในฐานะซัพพลายเออร์ให้บริษัทแม่, เป็นลูกค้าของบริษัทแม่ และร่วมงานกับบริษัทแม่ โดย Fryges และ Wright (2014) กล่าวว่า บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระสามารถใช้ข้อได้เปรียบจากความสัมพันธ์กับบริษัทแม่ได้หลายทาง ยกตัวอย่างเช่น การเริ่มพัฒนาและใช้ไอเดียใหม่ๆ ตั้งแต่ยังอยู่ภายในบริษัทแม่ จากนั้นจึงแยกตัวออกมาทำธุรกิจของตัวเองในระดับธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งหากมองอีกมุมหนึ่ง Parhankangas และ Arenius (2003) (อ้างถึง Elfring และ Baven, 1996) ยังเสนอว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระก็อาจส่งผลแง่ลบต่อการพัฒนาของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระได้เช่นกัน โดยเกิดจากความที่บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระไม่เต็มใจจะหากลุ่มลูกค้าใหม่หรือทำการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรจากบริษัทแม่

จากการทบทวนวรรณกรรม ยังไม่พบการศึกษาและวิจัยถึงการทำ Innovation Corporate Spin off ในประเทศไทย ในลักษณะของการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่ Spin off จากบริษัทขนาดใหญ่ โดยมีเหตุผลมาจากด้านของนโยบายที่ยังไม่มีการเอื้อหนุนการแยกตัวออกมาของบริษัทลูกอย่างชัดเจน รวมทั้งในด้านของ Behavioral norms และวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งยังต้องมีการสร้างฐานความรู้ความเข้าใจให้กับบริษัทขนาดใหญ่ที่มีแผน R&D เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นความท้าทาย เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่ควรเปิดรับ ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งถ้าหากจัดการกับความท้าทายในเบื้องต้นได้สำเร็จ ก็จะนำไปสู่การเกิด Innovation Driven Spin off รวมไปถึงในงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา พบความแตกต่างในมุมมองเรื่องความเป็นอิสระจากบริษัทแม่ของบริษัทที่แยกตัว และเรื่องอิทธิพลที่บริษัทแม่มีต่อบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ โดยในงานวิจัยของ Canina และ Klein (1998), Tübke (2004), และ Chemmanur และ Paeglis (2000) พบว่าหลังจากได้มีการจัดตั้งบริษัทแยกออกจากบริษัทแม่แล้ว บริษัทที่แยกตัวก็จะเป็นองค์กรที่เป็นอิสระในทันที นอกจากนี้ Slovin และคณะ (1995) ยังกล่าวว่าบริษัทที่แยกตัวจะเป็นอิสระจากบริษัทแม่ทั้งในแง่การบริหารจัดการและการเงิน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าส่วนใหญ่แล้วบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระก็ยังคงต้องใช้ทรัพยากรและความช่วยเหลือจากบริษัทแม่หลังจากที่แยกตัวสำเร็จแล้ว เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ Parhankangas และ Arenius (2003) และ Lindholm-Dahlstrand (2000) ยังกล่าวว่าความคิดริเริ่มทางธุรกิจของบริษัทที่

แยกตัวก็ยังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความรู้และความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นในกระบวนการทำงานของบริษัทแม่ตั้งแต่แรก

จะเห็นได้ว่า แม้จะมีผู้กล่าวว่าบริษัทที่แยกตัวมีความเป็นอิสระจากบริษัทแม่ แต่ก็ไม่สามารถพูดได้เต็มปากว่าบริษัทที่แยกออกมาถือเป็นอิสระโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ข้อมูลเหล่านี้จึงเป็นที่มาของการวิจัยถึงสถานการณ์และบรรยากาศที่เกิดขึ้น ระหว่าง บริษัทแม่กับบริษัทลูกที่แยกตัวเป็นอิสระหลังกระบวนการแยกตัวได้เสร็จสิ้นแล้ว

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ผู้วิจัยจะศึกษาถึงเหตุผลในการจัดตั้งบริษัทแยกตัว, ประเภทของบริษัทแม่และบริษัทที่แยกตัว, ความสัมพันธ์หลังการแยกตัวสำเร็จ, การถ่ายโอนทรัพยากรและความรู้จากบริษัทแม่ โดยรวบรวมจากการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) เป็นคำถามปลายเปิดที่ถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการในบริษัทที่แยกตัว เป็นอิสระภายในประเทศไทย จากนั้นจึงอธิบายถึงแรงผลักดัน รวมทั้งบริบททางสังคมที่มีผลกระทบต่อบริษัทที่แยกหน่วยธุรกิจออกมาจากบริษัทใหญ่ โดยการใช้ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) เพื่อเข้ามาเป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงลักษณะการแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่อิสระจากการควบคุมดูแลของบริษัทแม่ ว่ามีปัจจัยหรือแรงขับเคลื่อนใดที่สำคัญ รวมทั้งหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการพัฒนาและขยายแนวคิดด้านการกำหนดให้วิธีการ Spin Off โดยมีนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจนั้น กลายเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ขับเคลื่อน องค์กรนวัตกรรมในอนาคต เกิดการขยายตัวทางตลาดและเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 การศึกษาค้นคว้า

งานวิจัยนี้ เลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ภายใต้สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงอย่างเป็นองค์รวม โดยมีจุดยืนอยู่บน บริบทของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่กำลังศึกษา

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิหรือจากแหล่งกำเนิดของข้อมูลโดยตรง (Primary Data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสอบถาม มนุษย์หรือกลุ่มบุคคลโดยการสนทนาปัญหาที่สนใจที่จะศึกษา เป็นการช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและสังเกต (Observation) ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการถาม แบบเจาะลึกโดยผู้สัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องถามใน เรื่องใด และพยายามซักถามตามทุกประเด็นที่ตั้งไว้ ซึ่งทางผู้วิจัยจะแบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มของหน่วยงานที่มีบทบาทและแนวโน้มในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

2. กลุ่มขององค์กรที่แยกหน่วยธุรกิจออกมาจากบริษัทแม่

โดยแหล่งข้อมูลที่ 1 จะเป็นผู้บริหารหรือหน่วยงานจากภาครัฐ ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกบริษัท หรือควบคุมดูแลโครงการด้านนวัตกรรมโดยตรง 3-5 ท่าน และแหล่งข้อมูลที่ 2 ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม 3-5 บริษัท

ขั้นตอนการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับความเป็นมาของหน่วยงาน เป้าหมายของหน่วยงาน ขั้นตอนการกำกับดูแล แนวทางการตัดสินใจแยกบริษัทที่ทำการ Spin off ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที และทำการจดบันทึกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์มีข้อจำกัดในการอนุญาตให้ทำการบันทึกเสียง

ขั้นตอนการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลที่ 2 สอบถามถึงความเป็นมาของบริษัท ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินธุรกิจนวัตกรรม ความต้องการการสนับสนุนในแต่ละช่วงเวลา วัฒนธรรมขององค์กร ความท้าทายและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที และทำการจดบันทึกเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์มีข้อจำกัดในการอนุญาตให้ทำการบันทึกเสียง

### 3.3 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แบ่งออกเป็น 2 ชุด ตามประเภทของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.1 ชุดคำถามสำหรับองค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

3.3.1.1 การจำกัดความของบริษัทที่มีนวัตกรรม รวมทั้ง แนวคิด / วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ผลผลิต/ผลลัพธ์ รวมไปถึงตัวชี้วัดของโครงการ / หน่วยงาน

3.3.1.2 กลยุทธ์เชิงยิบ และขั้นตอนสำหรับการแยกบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมออกเป็นอิสระ

3.3.1.3 มีขั้นตอนการกำกับดูแลอย่างไร

3.3.1.4 แนวทางในการตัดสินใจเพื่อแตกหน่วยธุรกิจออกไปเป็นบริษัทอิสระ

3.3.2 ชุดคำถามสำหรับผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

3.3.2.1 สถานการณ์ / ลักษณะของการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร / หน่วยงานของท่าน

3.3.2.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถขับเคลื่อน นวัตกรรมได้ สำเร็จ คือ ปัจจัยอะไรบ้าง

3.3.2.3 วัฒนธรรมและบรรทัดฐานของการดำเนินงานในบริษัทปัจจุบัน

3.3.2.4 วัฒนธรรมและบรรทัดฐานของการดำเนินงานในหน่วยธุรกิจ ก่อนที่จะแยกออกมา

3.3.2.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของบรรยากาศ ก่อนและหลังการแยกตัวจากบริษัทแม่

3.3.2.6 ปัญหาอุปสรรค แนวคิด ปัจจัย ในการสนับสนุน การขับเคลื่อน จาก แนวคิดสู่ นวัตกรรม

### 3.4 กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ทางผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์มารวบรวมและแบ่งแยกออกตามประเด็นหัวข้อต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำทฤษฎีว่าด้วยสถาบันมาเป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเริ่มต้นจากหัวข้อด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแยกบริษัทลูกออกเป็นอิสระ ในบริบทของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม จากนั้นนำคำตอบที่ได้ไปจัดกลุ่มตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม รวมไปถึงการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทที่แยกออกมาและบริษัทแม่ สุดท้ายจึงเปรียบเทียบและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน เพื่อนำไปสู่การทราบถึงลักษณะการดำเนินงาน และแรงผลักดัน รวมถึงบริบททางสังคม ที่มีผลต่อ ความอิสระของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่แยกตัวออกมาจากองค์กรและการส่งเสริมจากบริษัทแม่ต่อบริษัทลูก

ภาพที่ 3.1 ด้านล่างนี้ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการวิเคราะห์ห้วิจัยคำตอบที่ได้กับการนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและเลือกเป็นเครื่องมือในการอธิบาย



ภาพที่ 3.1 กระบวนการในการวิเคราะห์ห้วิจัยเปรียบเทียบกับทฤษฎี

ที่มา : จัดทำขึ้น โดยการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 การนำเสนอข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจทำการแยกบริษัทของผู้ประกอบการนวัตกรรม ได้แก่

4.2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำ Spin off ในบริบทที่มีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน (Innovation Driven Spin off)

4.2.2 โครงสร้าง / วิธีการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลง ลง สำหรับบริษัทที่แยกตัวอิสระออกมาจากบริษัทแม่

4.2.3 วัฒนธรรมภายในบริษัทที่แยกออกมาจากบริษัทแม่ มีความแตกต่างจากเดิมอย่างไร

4.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกออกมา

#### 4.1 การนำเสนอข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ประชากรของผู้ให้การสัมภาษณ์ จากองค์กรที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

แผนก/หน่วยงาน	ระดับหรือตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
1. กลยุทธ์องค์กร	CEO	พัฒนาสังหาริมทรัพย์ สำหรับอุตสาหกรรมหนัก
2. กลยุทธ์องค์กร	CEO	วิจัยและพัฒนาทางการแพทย์
3. กลยุทธ์องค์กร	GM	ให้คำปรึกษาด้านสิทธิบัตร
4. พัฒนาธุรกิจ	GM	สำนักงานคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์
5. พัฒนาธุรกิจ	MD	วิจัยพัฒนานวัตกรรมอาหาร



#### ตารางที่ 4.2 ประชากรของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งอยู่ในบริษัทที่เกิดจากการแยกหน่วยธุรกิจ

แผนก/หน่วยงาน	ระดับหรือตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
6. กลยุทธ์องค์กร	CEO	การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
7. ฝ่ายปฏิบัติการ	COO	การเงินและธนาคาร
8. พัฒนาธุรกิจ	Co-founder	นวัตกรรมด้านการเกษตร

#### 4.2 การนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจทำการแยกบริษัทของผู้ประกอบการนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลในประเด็นหลักต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำ Spin off ในบริบทที่มีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน (Innovation Driven Spin off)

ในการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน ได้มีการพูดถึงมุมมองเกี่ยวกับการทำ Spin Off ในประเทศไทย ไว้ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารตัดสินใจ Spin off เพราะต้องการให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน แล้วก็อยาก ปรับโครงสร้าง เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจใหม่ แต่ถ้าถามถึงเรื่อง “นวัตกรรม” จริงๆ แล้วก็ไม่ได้ถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยในการทำ spin off ขนาดนั้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 กล่าวว่า “ตอนปี 2540 ที่เป็นยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำที่สุด ก็เลยคิดว่าควรจะทำอะไรสักอย่างเพื่อให้ธุรกิจสุขภาพที่ดูเหมือนจะไปไม่รอด ต้องอยู่รอดให้ได้ จึงคิดว่าควรทำการแตกธุรกิจเป็นอย่างอื่นบ้าง แต่ยังอยู่ใน scope เดียวกันกับเรื่องของสุขภาพ ตอนนั้นก็เลยมี ทั้ง โรงเรียน bilingual school มีศูนย์วิจัยการแพทย์และการเกษตร ก็ถือว่าเป็น Spin Off ที่ทำในตอนนั้น ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กล่าวว่า “บริษัทด้านที่ปรึกษาธุรกิจและคัดเลือกสิทธิบัตร ยังไม่มีแนวคิดในการให้คำปรึกษาด้านการแยกบริษัท ออกเป็นอิสระ หรือ Spin off” “แต่จริงๆ ก็มีสิทธิบัตรมากมายที่น่าสนใจเยอะ แต่ไม่ทราบว่าจะเอามาใช้ได้จริงอย่างไร เพราะหลายๆงาน เป็น Invention หรือ Lab Scale ยังไม่สามารถพัฒนาถึงการเข้าสู่ตลาดได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 กล่าวว่า “ผมคิดว่า *Spin off* ก็จะมีเหตุผลหลักๆ คือการทำขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน นะครับ ซึ่งบางองค์กรก็จะแยกหน่วยธุรกิจออกมาทำการระดมทุน มีการร่วมลงขันกับพวก *Startup* หรือ *SMEs* ต่างๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 กล่าวว่า “ตอนนี้ทางบริษัทยังไม่มีแนวคิดเกี่ยวกับการ *Spin Off* โดยเฉพาะในเรื่องของนวัตกรรม ทั้งนี้เพราะว่าที่บริษัทยังเน้นที่ธุรกิจหลักมากกว่า เพราะยังมีกลุ่มตลาดเดิม และ เน้นผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 กล่าวว่า “แนวคิดเกี่ยวกับการทำ *Spin Off* นี้ควรจะมาจากความคิดของผู้บริหารที่อยากจะปรับโครงสร้างองค์กร และต้องการให้บริษัทที่แยกออกไป เน้นทำเรื่องของ *R&D* เกี่ยวกับนวัตกรรม ที่สำคัญบริษัทที่อยากออกไปเหล่านี้ ควรมีความคล่องตัว มี *Hierarchy* ไม่เยอะมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 กล่าวว่า “โดยส่วนตัวมองว่าการ *Spin off* ก็เกิดจากการมองเห็นเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องการปรับโครงสร้างและธุรกิจใหม่ และใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด”

ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 กล่าวว่า “การปั้นน้องๆในองค์กร และให้เขาไปตั้งบริษัทแบบเป็นอิสระ แบบ *Spin off* จริงๆก็เป็นความคิดที่น่าสนใจในอนาคต แต่ ตอนนี้ทางบริษัทยังต้องจัดการกับเรื่อง *Financing* และต้องหา *Market* ที่เหมาะสม ก็เลยยังไม่ได้มองไปถึงการจะแยกธุรกิจในอนาคต”

สรุปจากการสัมภาษณ์ในประเด็นแรกนี้ พบว่าการให้คำนิยามเกี่ยวกับการทำการ *Spin off* ขององค์กรต่างๆในประเทศไทย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บางท่าน ได้ชี้แจงไปในทางที่คล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับที่ทางผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้นิยามถึงเหตุผลและประโยชน์ที่บริษัทแม่จะทำการแยกหน่วยธุรกิจออกมา ไว้ ในด้านของ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจหลักของบริษัทแม่ (*Core Business*) การเพิ่มความคล่องตัวในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการสะท้อนราคาหุ้น อย่าง ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ซึ่งมองว่าผู้บริหารตัดสินใจ *Spin off* เนื่องจาก ความคล่องตัวทางการดำเนินงาน รวมถึง ต้องการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกิจกรรมและธุรกิจใหม่ อย่างไรก็ตาม ทางผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า “นวัตกรรม” ไม่ได้ถือเป็นปัจจัยที่มาใช้ ในการตัดสินใจแต่หลังจาก *Spin off* แล้ว จึงจะใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และ มีความ เชื่อว่านวัตกรรมช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบนิเวศน์บริษัทและลดแรง *Disruption* ทางด้าน ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 ก็มองถึงในเรื่องของเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกิจกรรมและธุรกิจใหม่ และใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้เกิ ระบบนิเวศ ในการแบ่งปันและถ่ายทอด

ความรู้ภายในบริษัท เช่นเดียวกับ **ผู้ให้สัมภาษณ์ 6** ที่มีความเข้าใจว่าการ Spin off ภายใต้อริบของ การมีนวัตกรรมเข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น เกิดจากผู้บริหารต้องการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับ กิจกรรม และธุรกิจใหม่ และปรับโครงสร้างในการบริหารเป็นแบบสายบังคับบัญชาชั้น โดย หลังจากที่ทำกร Spin off แล้วมีการทำการวิจัยและพัฒนาทางด้านนวัตกรรมทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อเข้ามาขับเคลื่อนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากในด้านของความคล่องตัวแล้ว **ผู้ให้สัมภาษณ์ 8** ยังมองว่าการ ตัดสินใจ spin off ทำเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจและหารายได้เพิ่มจากกิจกรรมใหม่ แต่การบริหารยัง ควรมี บริษัทแม่คอยกำกับดูแล เชื่อว่าการปั้นบุคลากร และให้เขาไปตั้งบริษัทแบบเป็นอิสระแบบ Spin off ก็เป็นความคิดที่น่าสนใจในอนาคต แต่ยังคงมีเหตุผลทางด้านการเงินกับการตลาด (ซึ่งกำลังเป็น สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของบริษัท)

ในขณะที่บางบริษัทก็เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำ Spin off เช่น **ผู้ให้สัมภาษณ์ 2** ที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับ การแยกบริษัทลูกออกมา เป็นโรงเรียน bilingual school มีศูนย์วิจัย การแพทย์และการเกษตร สาเหตุ เนื่องจากปี 2540 เกิดเศรษฐกิจฟองสบู่ จึงมองว่าการทำธุรกิจใน ด้านสุขภาพอย่างเดียวกจะ ก่อให้เกิดความ เสี่ยง และธุรกิจอาจไม่ยั่งยืนหากมองไปตามพลวัต (Dynamic) ของตลาด รวมไปถึง เพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ ต่อมาก็พัฒนามาทำศูนย์วิจัยเพื่อ ทดสอบอาหารและยาเพื่อการส่งออก เชื่อกันว่ากลยุทธ์ธุรกิจ นี้จะเป็นตัวผลักดันให้ นำมาซึ่งรายได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่มีความมั่นใจว่าการแยกบริษัท (Spin off) ออกไปจะดำเนินการอยู่ รอดยั่งยืนในระยะยาวเช่นกัน หรืออย่าง **ผู้ให้สัมภาษณ์ 5** ให้ข้อสังเกต หลังจากทีประสบมาภายใน องค์กร ว่า โดยส่วนใหญ่ งานวิจัยที่เกิดขึ้นจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาในองค์กรนั้น จะ เน้นเฉพาะงานที่ เกี่ยวข้องกับ Core Business ไม่มีการวิจัยหรือพัฒนานวัตกรรมที่อยู่นอกเหนือไปจากการเจาะกลุ่ม ตลาดเดิมๆ หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จึงไม่มีแนวคิดที่จะ ทำการแยกบริษัท การ เกิด Spin off จึง ไม่ได้เป็นกลยุทธ์ที่มองว่าสำคัญในขณะนี้

นอกจากนี้ยังมีเรื่องของปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจในการทำ Spin off รวมไปถึง อุปสรรคที่พบ อย่างที่ **ผู้ให้สัมภาษณ์ 4** ได้มองว่าการทำการ Spin off ทำขึ้นเพื่อความคล่องตัวในการ ดำเนินงาน รวมไปถึงในด้านการระดมทุนจากมวลชน หรือ (Crowdfunding) กับกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก เพื่อสนับสนุนบริษัทวิสาหกิจขนาดย่อม (SME) หรือธุรกิจที่น่าจะมีมูลค่าในอนาคตและมุ่งเน้นใน การลงทุนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัท

นอกจากนี้ ในด้านของ นวัตกรรม องค์กรขนาดใหญ่ ควรทำการ พัฒนานวัตกรรมให้ ภายในองค์กร หรือ มีการ ร่วมกันสร้างนวัตกรรม ภายในก่อน (Co-Creation)ถึงจะนำไปสู่การแยก บริษัทออกเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมได้ และ **ผู้ให้สัมภาษณ์ 3** แสดงความคิดเห็นว่า บริษัท

ด้านที่ปรึกษาธุรกิจ และคัดเลือกสิทธิบัตร ยังไม่มีแนวคิดในการให้คำปรึกษาด้านการแยกบริษัท ออกเป็นอิสระ หรือ Spin off แต่อย่างไรก็ตาม ทางผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับ การแยก บริษัทออกเป็นอิสระ (Spin off) ว่าควรเกิดขึ้นจากพนักงาน ไม่ใช่มาจากผู้บริหาร ส่วนในด้านของ ความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม พบว่า มีแนวคิด และมีสิทธิบัตรมากมายที่น่าสนใจ แต่ยังไม่สามารถ นำมาใช้ได้จริง เนื่องจากหลายงาน เป็น Invention หรือ Lab Scale ยังไม่สามารถพัฒนาถึงขั้นที่จะ เข้าถึงตลาดได้

4.2.2 โครงสร้าง / วิธีการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลง สำหรับบริษัทที่แยกตัวอิสระ ออกจากบริษัทแม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ 1,2,5 ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ควรสร้างหน่วยงานที่มีการบ่มเพาะ R&D ด้าน Digital และให้ข้อสังเกตว่าบริษัทที่ spin off ไม่ควรมีการบริหารแบบ Top down เหมือนกับที่ องค์กรขนาดใหญ่ทำ รวมทั้งการ ให้บริษัทลูกมีบอร์ด บริหาร เป็นของตัวเอง มีอิสระในการ บริหารงาน มีสิทธิ์ในการร่วม ถือหุ้นจำนวนมาก รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจ มีการ Share Talent นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2 ยังมีความกังวลในเรื่องของ Staff competence หรือเรื่องของการ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ภายในองค์กรใหญ่ ซึ่งในกรณีดังกล่าวฝ่าย HR หรือ headhunter ก็ต้อง พร้อมที่จะพัฒนา เพื่อให้ได้คนที่ชำนาญที่สุดมาเป็นจุดในการตัดสินใจก่อนการแยกหน่วยที่มี ความสามารถออกไปเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม การแยกหน่วยธุรกิจของบางบริษัท ก็มีลักษณะที่แตกต่างออกไปจาก บริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นๆ ดังที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 ได้กล่าวถึงว่า “ปัจจุบันบริษัทที่เกิดจากการ แยกหน่วยออกไปนั้น มีการทำ Joint Venture กับบริษัทที่ประเทศเวียดนาม ซึ่งมีความสามารถใน ด้านการสำรวจและเจาะ ตลาด ส่วนทางบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์มีความสามารถในด้าน เทคโนโลยี รวมไปถึงการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ” แสดงให้เห็นถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ไม่ได้แยก ออกไปโดยอิสระแต่เพียงบริษัทลูกแห่งเดียว หากแต่เป็นการร่วมมือกัน ในบริบทของพื้นที่ตลาด และการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม รวมไปถึงการถ่ายทอดทรัพยากรมนุษย์อีก ด้วย

โดยสรุปจากประเด็นนี้แล้วพบว่า มุมมองที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์กร (Structure) ทางผู้ให้สัมภาษณ์ก็ค่อนข้างที่จะมีมุมมองสอดคล้องกันในด้านที่ว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม และ Spin off ได้อย่างสมบูรณ์นั้น ควรมีลักษณะโครงสร้างเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับ ขั้นตอนเดิมๆ หรือมีกฎเกณฑ์มาก เกินไป รวมทั้งพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการ

บังคับบัญชาและไม่ต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Horizontal Communication) ให้พนักงานทุกคน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

4.2.3 วัฒนธรรมภายในบริษัทที่แยกออกมาจากบริษัทแม่ มีความแตกต่างจากเดิม อย่างไร

**ผู้สัมภาษณ์ 1** ได้ให้ทรสณะว่า บริษัทที่แตกหน่วยธุรกิจออกไปแล้วนั้น ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมให้ มีจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม มีการสร้างคุณค่า ให้ ความสำคัญต่อทรัพยากรภายใน ที่สำคัญคือการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า (Partner) เพื่อนำไปสู่การ เข้าตลาดและต่อยอดธุรกิจได้อย่าง มั่นคงในอนาคต หรือ **ผู้สัมภาษณ์ 6** ได้พูดถึงวัฒนธรรมที่ เปลี่ยนไปหลังจากที่เลขทำงานอยู่ในองค์กรใหญ่ (บริษัทแม่) ไว้ว่า ลำดับขั้นตอนการทำงานมีความ คล่องตัวมากขึ้น เนื่องจาก สายบังคับบัญชาสั้น แบ่งการทำงานออกเป็นทีม ที่สามารถทำการ Cross functional ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถ ตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงและเคลื่อนย้าย ทรัพยากร ได้เร็ว และยังมีการสร้างบรรยากาศภายในสถานที่ทำงาน ให้ส่งเสริมต่อการ เรียนรู้และ ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของบุคลากร

**ผู้สัมภาษณ์ 2** ท่านจากทั้งหมด ได้มีการกล่าวถึงความแตกต่างที่เด่นชัดระหว่าง บริษัทแม่และบริษัทของตนที่แยกออกมา โดยจากประสบการณ์ของทั้ง 2 ท่าน เริ่มจาก **ผู้ให้ สัมภาษณ์ 2** ได้ให้ทรสณะเกี่ยวกับ Mindset ที่มีความอนุรักษนิยมของบริษัทแม่ มีวัฒนธรรมเก่าๆ เนื่องจากคนเก่าๆ จะลุยเอง ทำเอง ไม่กล้าตัดขาด หรือให้อำนาจ (Authorization) กับคนรุ่นใหม่แบบ เต็มตัว ซึ่งในขณะที่บริษัทที่เป็นอิสระควรมีคือ การตัดสินใจที่เด็ดขาด ดังที่กล่าวว่า “ถ้ามีคนที่ใช้ ตลาดได้ เทคโนโลยี ได้ ก็ซื้อไปเลย ไม่ต้องรอการคอนเฟิร์มหลายขั้นตอน ” ส่วน **ผู้สัมภาษณ์ 7** ได้กล่าวย้อนไปถึงประสบการณ์ของตนและหน่วยธุรกิจที่แยกออกมาว่า วัฒนธรรมภายในองค์กร ใหม่ นั้น มีโครงสร้างเป็น Flat organization ทำให้ดำเนินการอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจไม่ต้องผ่าน ลำดับชั้นมาก และผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ว่า “ในช่วงต้นของการที่บริษัทแยก ออกมา ก็ทำทุกอย่างเลยตั้งแต่บริหาร ตรวจสอบบัญชี จนถึงขั้นทำความสะอาดที่เคยทำมาแล้ว ที่นี้หนึ่ง คนทำหลายหน้าที่ ” ซึ่งต่างจากภาพของวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทแม่ไว้อย่างสิ้นเชิง ใน ประเด็นที่ว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ยากในองค์กรที่ใหญ่และอยู่ในตลาดมายาวนาน เนื่องจากธุรกิจ ที่มีรายได้และกำไรที่คงที่แล้ว รวมทั้งการทำงานในระดับ Functional ก็จะมองเห็นเพียงสิ่งที่ต้อง ดำเนินการตาม KPIs มากกว่ามองหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการ หรือ ผลลัพธ์ขององค์กร

โดยสรุปแล้วพบว่า องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมี ส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจ แยกหน่วยธุรกิจออกมาดำเนินการอย่างอิสระ ต่างมีความเห็นพ้องต้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กร จะ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถเชื่อมโยงและมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการ

สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมเชิง พาณิชย์ที่จะช่วยสร้างการเติบโตและความสามารถในการแข่งขันในตลาด ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ ควรเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ ไม่ใช่วัฒนธรรมที่สืบทอดกันต่อๆ มา และ สิ่งหนึ่งที่สำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆจากการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ก็คือการทำ ความเข้าใจกับมุมมองกรอบความคิด (Mindset) ของพนักงานในองค์กร รวมถึงหน่วยธุรกิจที่จะแตก ออกไปเป็นบริษัทลูก

#### 4.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกออกมา

โดยรวมแล้วพบว่า หน่วยธุรกิจ ที่แยกตัว ออกมา ยังคงมีความสัมพันธ์กับบริษัท แม่ต่อไป โดยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่แยกตัวนั้นแสดงให้เห็นในรูปของการที่ บริษัทแม่ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ นอกจากนั้น เหตุผลในการแยกหน่วยธุรกิจออกมาก็เริ่มต้นมาจากการตัดสินใจของบริษัทแม่ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ได้ให้ความคิดเห็นว่า ถึงจะให้การบริหารระหว่างบริษัทแม่และลูกเป็นอิสระต่อกัน ทางด้านการเข้าถึงตลาด การทำการวิจัยและพัฒนา แต่ทางบริษัทแม่ก็จะมีการกำหนดหน้าที่ ให้ CEO ของบริษัทโดยภาพรวม ของบริษัทลูกที่มีทั้งหมด 8 บริษัท และถึงแม้ว่า บริษัทที่แยกตัวออกเป็นอิสระ นั้นไม่ได้ทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างเดียวกับ บริษัทแม่ แต่เป้าหมายของการดำเนินการของบริษัทลูกนั้น กลับยังคงยึดไปตามทิศทางและการ กำหนด KPI จากบริษัทแม่ ผู้วิจัยอ้างอิงคำให้สัมภาษณ์จาก ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 ซึ่งได้กล่าวไว้ถึง เป้าหมายของทางบริษัทก็คือการเพิ่มจำนวนผู้ใช้งานให้มากขึ้นอย่างครอบคลุมทั่วประเทศ แต่ไม่ได้ มีเป้าหมายต่อไปถึงการทำกำไรหรือขยายบริษัทด้วยตนเอง เนื่องจากต้อง “เป็นไปตามการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารจากบริษัทแม่ ” แต่อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทแม่ ก็ได้ ให้แนวคิดที่จะ สนับสนุนให้ พนักงานได้ทำการศึกษาและเรียนรู้ผ่านการทดลองทำงานจริง เพื่อให้ ทราบถึงผลลัพธ์และแนว ทางการแก้ไข รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ในรูปแบบ โครงการ เพื่อสนับสนุน และขับเคลื่อนองค์กรที่ รวดเร็วขึ้น และ ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 ก็ระบุเพิ่มเติมว่า ทาง องค์กรแม่เป็นผู้ทำการสนับสนุนงบประมาณ ทั้งหมด ทางบริษัทที่แยกออกมาสามารถทำ Partnership ในด้านของการหา Talent เข้ามาช่วยงาน หรือการทำวิจัยและพัฒนาเองได้ แต่ในด้านของการ Funding ทางบริษัทลูกต้องอาศัยจากทางบริษัท แม่ 100% ยังไม่สามารถหาจาก Venture Capital หรือ ขอสนับสนุนจากทางอื่นได้

อีกหนึ่งมุมมองที่น่าสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของ “การมี สถาบันคู่” (institutional duality) เกิดจากที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 ได้พูดถึงความ บริษัทที่แตกออกไปมี อำนาจในการ ตัดสินใจจำกัด และกลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ได้มีการให้ถือหุ้นตั้งแต่อยู่ในเมืองไทย แล้ว การขับเคลื่อนคน ต้องมี เงินก่อน และหา หุ้นส่วนในท้องถิ่น (ในกรณีแยกหน่วยออกไป ต่างประเทศ ) แล้วค่อยตกลงร่วม ลงทุนเนื่อง จากเข้าตลาดได้ยาก ในส่วนของกระบวนการดูแล

ควบคุมจากบริษัทแม่ คือทางบริษัทแม่จะ มีการป้องกันเรื่อง สิทธิบัตรของนวัตกรรม โดยมีโค้ช ต่างประเทศช่วยดูแล และมี CEO จากบริษัทแม่เดินทางไปเซ็นทุก 3 เดือน บริษัทในเวียดนาม มีอำนาจในการตัดสินใจจำกัด ส่วนกลุ่มผู้บริหารที่เวียดนาม ได้มีการให้ถือหุ้นตั้งแต่อยู่ในเมืองไทย แล้ว ซึ่งมีความใกล้เคียงกับทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน ที่ได้ นิยามถึงปัญหาของ “การมีสถาบันคู่” (institutional duality) ที่เมื่อมีการจัดตั้งบริษัทลูกในประเทศแห่งใหม่ ทั้งบริษัทแม่และลูกต้อง ปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองแรงกดดันจากทั้งประเทศที่บริษัทแม่ตั้งอยู่ และประเทศที่บริษัทลูก ถูกจัดตั้งขึ้นใหม่ (Kostova and Roth, 2002) นี่จึงเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่บริษัทแม่ยังต้องมีส่วนในการ กำกับดูแลและขบคิดในเรื่องการ ปรับใช้ โมเดลธุรกิจ , ระเบียบปฏิบัติ , และโครงสร้างที่เป็น มาตรฐานสำหรับการอยู่รอดและการครองตลาดในพื้นที่ต่างประเทศให้ได้

ซึ่งโดยสรุปแล้ว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูก ยังคงอยู่ใน ลักษณะของการควบคุมทรัพยากร และอำนาจในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่แล้วยังคงอยู่ในมือของ บริษัทแม่ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกลยุทธ์ขององค์กร และ เรื่องของการจัดสรรงบประมาณ ที่บริษัทแม่ ยังคงมองว่าต้องมุ่งเน้น ไปที่การพัฒนาธุรกิจหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ได้มอบอำนาจที่เป็นอิสระ ให้กับบริษัทลูกเนื่องจากเกรงว่าจะทำให้ผลประโยชน์และรายได้รวมถึงกำไรของธุรกิจหลักจะถูก ลดทอนลงไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “บทวิเคราะห์การแยกบริษัท Spin off ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผ่านกรอบการศึกษา Institutional Theory” มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาลักษณะของการแยกบริษัทอิสระที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมออกจากบริษัทใหญ่ ( Innovation driven spin off) นำไปสู่การศึกษาและวิเคราะห์ความอิสระที่เกิดขึ้นของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่แยกตัวออกมาจากองค์กร โดยอาศัยทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน หรือ Institutional Theory ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสถานะภายในองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการวางกลยุทธ์รวมทั้งการตัดสินใจปรับโครงสร้างของหน่วยธุรกิจ ภายใต้องค์กรมาเป็นทฤษฎีที่ช่วยให้การวิเคราะห์ความอิสระและความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ ไปเสนอแนะ สนับสนุน ส่งเสริมและผลักดันเพื่อยกระดับผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมในประเทศไทยในอนาคตต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และเป็น Unstructured Interview ซึ่งมีชุดคำถามที่ได้รับการตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในการส่งเสริมผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม รวมทั้งองค์กรที่แยกอิสระออกจากบริษัทแม่จำนวน 8 ท่าน ที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตรง จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูล โดยสามารถสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะของงานวิจัย ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาพรวมของการแยกบริษัทอิสระที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation driven spin off) ออกจากองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ทั้งด้านของโครงสร้าง ลักษณะการแยกบริษัท ความสัมพันธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการนำทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) มาเป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย หลัง จากการทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ทั้งหมด 8 ท่าน พบว่า



บรรยากาศและสถานการณ์เกี่ยวกับการแยกบริษัท Spin off ในประเทศไทยในปัจจุบันนั้น มีความเข้าใจและเหตุผลหลักของการตัดสินใจ Spin-off นั้น คือ "การเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น" รวมไปถึง การแยกตัวเพื่อ “ความคล่องตัว” ในการบริหารจัดการ

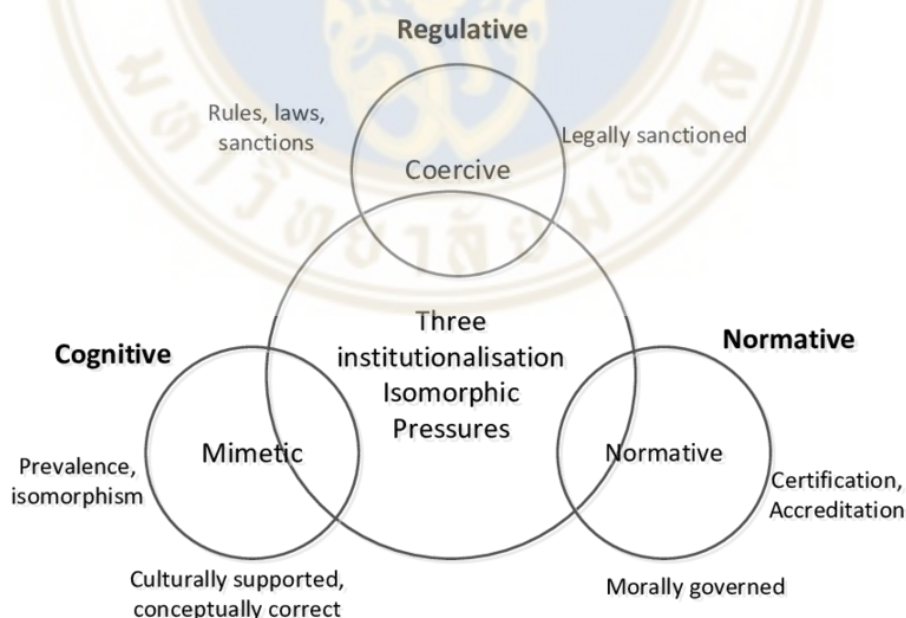
ในด้านของเทคโนโลยีและนวัตกรรมพบว่า ปัจจุบัน บริษัทแม่ต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับเป้าหมายกลยุทธ์หลักของบริษัทแม่ และเมื่อบริษัทแม่ต้องการจัดตั้งบริษัทใหม่ที่มีพื้นฐานบนเทคโนโลยีที่คิดค้นขึ้นใหม่ ให้บริษัทลูกพัฒนาต่อและนำเอาเทคโนโลยีนั้นไปใช้ให้เกิดผลกำไร ในกรณีเช่นนี้ บริษัทที่แยกตัว โดยได้รับการช่วยเหลือจะมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับบริษัทแม่ หมายความว่าบริษัทแม่จะให้การสนับสนุนตั้งแต่การจัดตั้งบริษัทที่แยกตัวออก รวมถึงถ่ายทอดเทคโนโลยี องค์ความรู้ สิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ต่างๆ และบริษัทแม่จะถือหุ้นของบริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระด้วย นอกจากนี้ ยังมีแรงขับเคลื่อนที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ เช่น อุตสาหกรรมที่บริษัทแม่ดำเนินกิจการอยู่ หรือแม้กระทั่งสถานะทางการเงินของบริษัทแม่ อย่างที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ซึ่งกล่าวถึง การแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นกิจการใหม่ ด้วยเหตุผลจากสถานะเศรษฐกิจฟองสบู่ใน ปีพุทธศักราช 2540 หรือ ในด้านอื่นๆ เช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท แม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปเบื้องต้นได้ว่า ถึงแม้จะมีการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) ภายใต้บริบทของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่กำลัง Disrupt เทคโนโลยีเดิมๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย แต่ลักษณะของการดำเนินการภายในนั้น พบว่า บริษัทแม่ยังคงมีส่วนร่วมอยู่ในทุกกระบวนการ ดังเช่น ข้อสังเกตของผู้วิจัยที่ได้กล่าวไว้หลังจากการทบทวนวรรณกรรมว่า บริษัทที่เป็น Innovation Corporate Spin off ในประเทศไทยนั้น ยังไม่พบว่ามีในลักษณะของการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่ Spin off จากบริษัทขนาดใหญ่ รวมไปถึงบริษัทที่แยกออกมานั้น ยังไม่มีความอิสระเต็มที่ในการดำเนินการ ทั้งนี้ก็มีเหตุผลมาจากด้านของนโยบายที่ยังไม่มีการเอื้อหนุนการแยกตัวออกของบริษัทลูกอย่างชัดเจน รวมทั้งในด้านของ Behavioral norms และวัฒนธรรมภายในองค์กร

แม้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม อย่างเช่น Canina & Klein (1998), Tübke (2004) และ Chemmanur & Paeglis (2000) จะกล่าวว่า สถานะของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่แยกออกจากบริษัทแม่จะถือว่าเป็นบริษัทที่สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ แต่ในความเป็นจริงมันไม่เสมอไป เนื่องจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นพบว่า 4 ใน 8 หรือ 50% ของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำการ Spin off ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การตัดสินใจขึ้นอยู่กับบริษัทแม่ของพวกเขา ตัวอย่างเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 / 6 / 7 / 8 ได้ให้ความคิดเห็นว่า บริษัทแม่ก็จะมีการกำหนดหน้าที่ ให้ CEO ดูทุกบริษัทโดยภาพรวมของบริษัทลูก / การทำ Spin off เนื่องด้วยเป็นการตัดสินใจจาก CEO บริษัทแม่ มีเป้าหมายของการดำเนินการยังคงยึดไปตามทิศทางและการกำหนด KPIs จากบริษัทแม่ / บริษัทแม่

เป็นผู้ทำการสนับสนุนงบประมาณทั้งหมด โดยที่ไม่สามารถหาจาก Venture Capital หรือ ขอสนับสนุนจากทางอื่นได้ / ทางบริษัทแม่จะมีการป้องกันเรื่องสิทธิบัตรของนวัตกรรม และมี CEO จากบริษัทแม่เดินทางไปเซ็นสัญญาทางด้านสิทธิบัตร ตามลำดับ จากข้อมูลที่ได้นี้ แสดงให้เห็นว่าบริษัทแม่ ยังคงเป็นผู้ควบคุม ดูแล และจัดการด้านการ Spin Off รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพและความรู้ และบุคลากรสำหรับการแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นอิสระ แสดงว่าบริษัทลูกยังไม่ได้รับอิสระเท่าที่ควร

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

และด้วยความที่พบว่า บริษัทลูก หรือ หน่วยธุรกิจที่แยกออกมานั้น ไม่ได้มีอำนาจ (Authority) ในการบริหารจัดการบริษัทได้อย่างเต็ม 100 % จึงนำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ด้วยการนำทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน หรือ Institutional Theory เข้ามาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ถึงบริบทขององค์กรในประเทศไทย ที่มีการทำ Spin off รวมถึงสถานการณ์ของบริษัทที่ถูก Spin off ออกมา เพื่อค้นหาว่าแรงผลักดันใดภายในบริษัท ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม ไปจนถึงการตัดสินใจแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมได้ชัดเจนที่สุด โดยอ้างอิงภาพจากบทที่ 2 นี้



ที่มา : จากบทที่ 2 ในข้างต้น ภาพที่ 2.8 กลไกทางสังคมที่มีต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory)

ซึ่งจากแผนภาพของทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน หรือ Institutional Theory ทางผู้วิจัยพบว่า แรงผลักดันที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อแยกหน่วยธุรกิจออกเป็นผู้ประกอบการ ฐานนวัตกรรมให้สามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระคือ “แรงผลักดันทางการเมือง” หรือ Coercive ซึ่งก็คือเรื่องของนโยบายจากทางภาครัฐ ที่จะเข้ามามีส่วนในการกำหนด กำกับ ดูแล และสนับสนุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และเทคโนโลยี รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรในด้านต่างๆ ไปจนถึงการ ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะ ในเรื่องของการสนับสนุนให้ขับเคลื่อน นวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นกิจการที่มีทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) ก่อให้เกิดอุปสรรคทางการ ประเมินมูลค่ากิจการ จึงทำให้คิดเงื่อนไขการร่วมลงทุนเพื่อหาแหล่งเงินทุนจากผู้ให้เงินทุนภายนอก หากทางภาครัฐมองเห็นถึงจุดนั้น และมีการกำหนดกฎเกณฑ์และการวัดระดับที่ชัดเจน (Indicator) ก็จะสามารถส่งเสริม สนับสนุนองค์กรนวัตกรรมได้ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการตัดสินใจได้

แรงผลักดันตามที่กล่าวโดยทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน ทางผู้วิจัยมองว่าเปรียบเสมือนกับแรง กระเพื่อมน้ำที่จะขยายวงกว้างที่จะไปกระทบกับแรงผลักดันอื่นๆต่อไป ซึ่งในกรณีนี้ก็เช่นกัน หากนโยบายของทางภาครัฐมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและแรงขับเคลื่อนภายในองค์กรได้ สิ่งที่จะเป็น แรงผลักดันต่อไป ก็คือแรงผลักดัน Mimetic ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรเริ่มเห็นการขยาย และทำ Spin off ขององค์กรอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม ที่แยกตัว เป็นอิสระนั้น ก็จะสามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่ได้รับการพัฒนามาก่อนภายในบริษัทแม่ไป ใช้ได้ รวมถึงการเงินและการสนับสนุนอื่นๆ

นอกจากนี้ ถึงผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่แยกออกไปจะมีอิสระมากขึ้นจากเงินทุน และการสนับสนุนจากทางภาครัฐที่ชัดเจน เป็นระบบมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์กับ บริษัทแม่ก็ยังคงมีความสำคัญ เนื่องจาก บริษัทแม่เคยเป็นผู้ที่มอบ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ให้ บริษัทที่แยกตัวเป็นอิสระ ซึ่งจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาในอนาคตตนเอง

แรงผลักดันสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นคือ แรงผลักดันที่เป็น แรงผลักดันทางวัฒนธรรม หรือ Normative กล่าวคือ การทำ spin off ได้แปรสภาพจากกลยุทธ์ที่ต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันหรือเพื่อ competitive advantage กลายมาเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็น สิ่งปกติ ที่ใครๆใน อุตสาหกรรมก็ทำกัน จากตรงนี้จะเห็นได้ว่าทั้งหมดนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากการที่ภาครัฐสนับสนุนมี กรวางนโยบายที่ชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดการ Spin off โดยเฉพาะการผลักดันในส่วนของนวัตกรรมและ การขยายหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาให้สามารถดำเนินการเองทั้งในด้านการหาเงินทุน ถ่ายทอด ความรู้ แลกเปลี่ยนทรัพยากร และ ค้นหาตลาดได้โดยอิสระ

จากการอภิปรายในข้างต้น ทางผู้วิจัยสามารถนำโครงสร้างทฤษฎี มาอธิบายบรรยากาศที่เกิดขึ้นจาก ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ รวมถึงวิเคราะห์ออกมาเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์โครงสร้างทฤษฎีลักษณะของแรงผลักดันจากทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน

ลักษณะของแรงผลักดัน จากทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน	Key Findings จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่าง	ข้อเสนอแนะ
แรงขับเคลื่อนจากการเมือง (Coercive Process)	พบว่าองค์กรที่มีบทบาทใน การสนับสนุนการแยกบริษัท รวมทั้งองค์กรที่มาจากการ แยกหน่วยธุรกิจออกเป็น บริษัท หรือ Spin Off มีความ ท้าทายและอุปสรรคทางด้าน ของการเงินกับการตลาด เนื่องจากในบางบริษัท พบว่า มีอิสระในการนำ Talent และ วิจัยพัฒนาได้อย่างอิสระ แต่ การ Funding นั้นทางบริษัท ลูกต้องอาศัยจากทางบริษัท แม่ 100% นอกจากนี้ บริษัท แม้อย่างมีอำนาจเต็มตัวใน ด้านการป้องกันเรื่อง สิทธิ บัตรของนวัตกรรม สำหรับบริษัทลูกที่จะเป็น IDE และยิ่งไปกว่านั้น บาง บริษัทยังพบว่า นวัตกรรม ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญของการ ตัดสินใจ Spin Off	การสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้ง ในด้านเงินทุนและการส่งเสริม ให้เกิดผู้ประกอบการฐาน นวัตกรรมที่เกิดจากการทำ Spin Off ด้วยวิธีต่างๆเช่น การ ลดหย่อนภาษีในการจัดตั้ง บริษัทด้านนวัตกรรม การมี นโยบายเงินกู้เพื่อการวิจัย พัฒนา(R&D Loan) รวมไปถึง การสร้าง Networking กับ สถาบันการศึกษา หรือ กับ หน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม อื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงอีก หนึ่งสิ่งที่สำคัญคือ การให้ ความรู้ เช่น นำ Case Study จาก ต่างประเทศ มาช่วยให้ ผู้ประกอบการได้เห็นภาพ ความสำเร็จหรือความท้าทายที่ จะเกิดขึ้น

**ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์โครงสร้างทฤษฎีลักษณะของแรงผลักดันจากทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (ต่อ)**

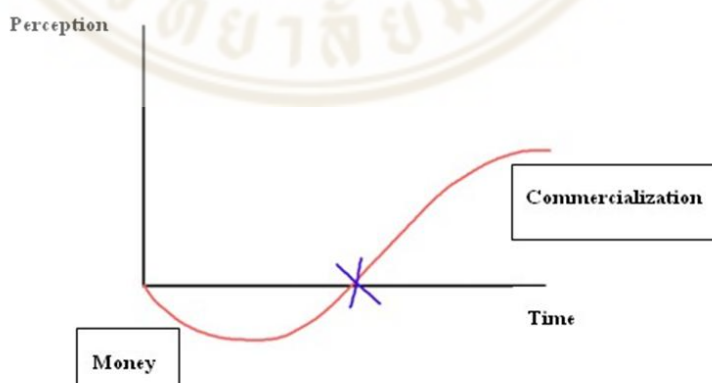
<p><b>แรงขับเคลื่อนทางสังคม (Mimetic Process)</b></p>	<p>พบว่าไม่มีการวิจัยหรือพัฒนา นวัตกรรมที่อยู่นอกเหนือ ไป จากการเจาะกลุ่มตลาดเดิมๆ รวมทั้งไม่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้หรือทรัพยากรระหว่าง องค์กรภายในอุตสาหกรรม เดียวกัน</p>	<p>ในส่วนขององค์กรที่อยู่ร่วมใน อุตสาหกรรมเดียวกันนั้น ควรมีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอด ความรู้ในเชิงของนวัตกรรมที่ แต่ละองค์กรสามารถนำไปต่อ ยอดได้ เพื่อนำไปสู่การ Spin Off</p>
<p><b>แรงขับเคลื่อนจากวัฒนธรรม (Normative Process)</b></p>	<p>บางองค์กรเริ่มมีแนวคิดในการ พัฒนานวัตกรรมภายใน องค์กร เริ่มมีการ ให้แนวคิดที่จะ สนับสนุนให้พนักงานได้ ทำการศึกษาและเรียนรู้ผ่านการ ทดลองทำงานจริง รวมทั้งสร้าง บรรยากาศภายในสถานที่ ทำงานให้ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ และทดลองสิ่งใหม่ๆ แต่ก็ยัง พบว่า อุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อ การตัดสินใจทำการ Spin Off ขององค์กรต่างๆคือ การที่ บุคลากรที่ ทำงานในระดับ Functional ก็จะมองเห็นเพียง สิ่งที่ต้องดำเนินการตาม KPIs มากกว่ามองหาสิ่งใหม่ๆ รวมไปถึง Mindset ที่มีความ อนุรักษ์นิยมของบริษัทแม่ ไม่กล้า ตัดขาด หรือให้อำนาจ (Authorization) กับคนรุ่นใหม่</p>	<p>ภายในองค์กรเองนั้น ควรให้มีการฝึกฝนและ พัฒนา รวมถึง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาค ส่วนภายในองค์กร ได้รับรู้ถึง ความสำคัญของนวัตกรรม ที่ จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงแนวคิด ของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ รวมไปถึง นวัตกรรมที่จะเข้ามาเปลี่ยน กระบวนการทำงาน นอกจากนี้ การปรับวิธีการ ทำงาน ให้มีการทำ Cross Functional เพิ่มขึ้นก็อาจจะ เป็นอีกหนึ่งวิธีในการ พัฒนา Entrepreneurial Skills ให้กับ บุคลากรได้ จนนำไปสู่การ ตัดสินใจ แยกบริษัทในอนาคต</p>

### 5.3 ข้อเสนอแนะในด้านของ การสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อ สนับสนุนการเกิดของบริษัท Spin off ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงขับเคลื่อนในการเมือง (Coercive)

ในส่วนของการสนับสนุนและพัฒนา ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมให้มีทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การพัฒนาระบบนิเวศหรือปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเหล่านี้เติบโตและเข้มแข็งได้ รวมทั้งได้รับอำนาจ (Authority) ที่เป็นอิสระจากบริษัทแม่ได้อย่างแท้จริง ทางผู้วิจัยให้ข้อเสนอว่าควรมีการดำเนินการเช่นเดียวกับการที่ภาครัฐให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนในด้านของการยกระดับเทคโนโลยีนวัตกรรม การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน รวมทั้งสิ่งที่สำคัญอีกหนึ่งประการ ก็คือการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย (Networking) ระหว่างหน่วยงานในด้านวิจัยและพัฒนา สถาบันการศึกษา และหน่วยธุรกิจจากอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อส่งผลให้เกิดการเข้าถึงตลาด ให้นวัตกรรม จากการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะวิสาหกิจที่ไปในด้านของ Technology Driven สามารถสร้างมูลค่าได้จริง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม ตลอดจนเศรษฐกิจที่ยั่งยืนในอนาคต

#### 5.3.1 ความช่วยเหลือด้านทุนและการสนับสนุนการเข้าถึงตลาด

ภาครัฐควรมีนโยบายการช่วยเหลือในด้านของภาษีสำหรับบริษัทใหม่ที่เกิดขึ้น โดยการขับเคลื่อนทางนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น โดยไม่มีกรอบของมาตรการภาษีของธุรกิจจาก บริษัทแม่มาเป็นข้อจำกัด ในแผนภาพด้านล่างจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะการสนับสนุนด้านการเงิน ที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมที่แยกหน่วยธุรกิจออกมาจากบริษัทแม่ สามารถดำเนินการได้และประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 5.1 การสนับสนุนด้านการเงินจากภาครัฐเพื่อกลุ่มผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจากการแยกหน่วยธุรกิจออกจากบริษัทแม่

ที่มา : ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Design Thinking Workshop for Policy Design Lab on IDEs, พฤศจิกายน 2561

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า ในช่วงแรกของการแยกบริษัท หากบริษัทแม่สามารถให้อำนาจการดำเนินการและการตัดสินใจกับผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจากการ Spin off ในการเข้าถึงเงินทุนจากทางภาครัฐได้ ทางภาครัฐก็ควรจะมีการสนับสนุนในช่วงแรก ทั้งในด้านของเงินทุนตั้งต้นซึ่งมาจากการ วัตถุประสงค์ขีดความสามารถทางนวัตกรรมที่โปร่งใส รวมถึงการลดหย่อนภาษีในการจัดตั้งบริษัทด้านนวัตกรรม หรือแม้กระทั่ง การมีนโยบายเงินกู้เพื่อการวิจัยพัฒนา (R&D Loan) เงินทุนเพื่อนวัตกรรม (Innovation Grants) การร่วมลงทุนจาก VC เป็นต้น การสนับสนุนนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการ ฐานนวัตกรรมสามารถพึ่งตนเองได้ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัท นอกจากนี้ หากรัฐสามารถสนับสนุนในด้านของการเข้าสู่ตลาด การสร้าง Networking กับสถาบันการศึกษา หรือ กับหน่วยธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการให้ความรู้ เช่น นำ Case Study จากต่างประเทศ ให้ผู้ประกอบการในไทยได้มีความเข้าใจเรื่องของโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ วัฒนธรรมการดำเนินงาน รวมถึงนโยบายต่างๆ ที่จะใช้ขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ก็จะส่งผลให้ นวัตกรรมจากองค์กรเหล่านั้นสามารถเข้าถึงตลาด จนเกิดมูลค่า (Commercialized) และผู้ประกอบการสามารถก่อร่างสร้างตัว และวางกลยุทธ์ขยายกิจการต่อไปได้

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีปัญหาในการทำวิจัย 2 ประการ ซึ่งหากมีการวิจัยในครั้งต่อไป ควรจะได้มีการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์และครอบคลุมหลากหลาย มิติยิ่งขึ้น ได้แก่

5.4.1 ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพสำหรับปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ในด้านของทัศนคติที่มีต่อการแยกหน่วยธุรกิจในรูปแบบของการ Spin off ภายใต้บริบทของ นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน

5.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจน้อย ขาดไป รวมถึงช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล และสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล ควรพิจารณาถึงอุตสาหกรรมที่จะทำการสัมภาษณ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อรับรู้ถึงบรรยากาศของแต่ละอุตสาหกรรมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อลักษณะของการ Spin off ความเหมาะสม

5.4.3 ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการแยกตัวของผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมกับองค์กรที่เป็นผู้ประกอบการฐานนวัตกรรมจากการ Spin off โดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการเฉพาะภายในอุตสาหกรรมนั้น

## บรรณานุกรม

- Subrahmanya, M. H., Mathirajan, M., & Krishnaswamy, K. N. (2010). Importance of technological innovation for SME growth: Evidence from India (No. 2010, 03). Working paper//World Institute for Development Economics Research.
- Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010). The impact of innovation into the economic growth.
- Adam Nilsson (2017). Managing Innovation: Motives and Success Factors Behind Corporate Spin-offs in Stockholm, Sweden Featuring Case Studies of Local Spin-offs.
- Samara Elpida, Kostas Galanakis, Ioannis Bakouros, Spiros Platias (2010). Journal of Technology Management & Innovation
- Elpida, S., Galanakis, K., Bakouros, I., & Platias, S. (2010). The Spin-off Chain The spin-off chain. Journal of technology management & innovation, 5(3), 51-68.
- Katja Logatcheva, Tom Bakker, Elsje Oosterkamp, Michiel van Galen, Frank Bunte (2013). Innovation in the Dutch food industry; The role of the SMEs, LEI Report 2013-025, LEI Wageningen UR, The Hague.
- Bruneel, J., Van de Velde, E., & Clarysse, B. (2013). Impact of the Type of Corporate Spin-Off on Growth. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(4), 943-959.
- CROSSAN, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999), "An organizational learning framework: From intuition to institution", Academy of Management Review, 24:3, pp.
- Kristen Guth (2016) . Institutional theory of organizations, University of Kentucky, United States of America
- Azadeh Pishdad, Abrar Haider and Andy Koronios (2012). Technology and Organizational Evolution: An Institutionalisation Perspective, University of South Australia, Adelaide, Australia
- Tatsiana Halai (2015). Parent company influence on spin-off performance , University Fernando Pessoa, Porto, Portugal



### บรรณานุกรม (ต่อ)

ดร.เสาวณี จันทะพงษ์ (2559). ‘นวัตกรรม’ ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ . สืบค้น 9 กันยายน 2561  
จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/638331>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2557) . ขับเคลื่อนกิจการด้าน  
วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้วยตลาดทุน . สืบค้น 9 กันยายน 2561 , จาก  
[https://www.sec.or.th/TH/MarketDevelopment/Documents/SECPro\\_101.pdf](https://www.sec.or.th/TH/MarketDevelopment/Documents/SECPro_101.pdf)

Breakthrough innovation growth, สืบค้น 9 กันยายน 2561, จาก  
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/breakthrough-innovation-growth.pdf>

Deloitte (2015) , Spin cycle: The rise of technology sector “de-mergers”, สืบค้น 10 กันยายน 2561  
จาก <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/mergers-acquisitions/deloitte--au-ma-technology-spinoff-100415.pdf>

Joe Cornell(2018) ,Spin-Offs Post Juicy Returns In 2017 , สืบค้น 10 กันยายน 2561 จาก  
<https://www.forbes.com/sites/joecornell/2018/01/05/spin-offs-post-juicy-returns-in-2017/#59986184366c>