

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย



ชนิดา วัชรอนันท์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563



นางสาวชนิดา วัชรอนันท์  
ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์รัฐวุฒิ พิมพา,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,  
Ed.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ภคพล อนุฤทธิ์,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของ ดร.ณัฐวุฒิ พิมพา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างสูง ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน คุณนรรณ ตรีชีวันนาถ, คุณชากรณ์ เลิศอคญามณี, คุณอารีมาศ สิริแสงทักษิณ, คุณธิปิก เตชะสมิต, คุณมนัญญา เจริญสวัสดิ์พงศ์, คุณสุรภี แก้วยศ, คุณพิศาล สัตยงูเดชากุล, คุณภกภัก สังขะสุนทร, คุณคริสฐา ศุภวัฒน์กุล, คุณลลนา วีระนุสรณ์กิจ ที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและทำให้ค้นพบข้อมูลใหม่ๆ จากมุมมองขององค์กรต่าง ๆ ที่ไม่สามารถศึกษาได้โดยทั่วไป

ขอขอบคุณ ครอบครัวตลอดจนเพื่อนๆทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ระหว่างที่ข้าพเจ้า ศึกษาปริญญาโท ผู้วิจัยหวังว่าแผนงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจค้นคว้าข้อมูล และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้ด้วยความเต็มใจและขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชนิดา วัชรอนันท์

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย

FACTORS IMPEDING THE DEVELOPMENT OF START-UP BY CORPORATE IN THAILAND

ชนิดา วัชรอนันท์ 6150144

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉวีวุฒิ พิมพา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., รองศาสตราจารย์ภคพล อนุฤทธิ, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพและปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย พร้อมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพในมุมมองขององค์กร และเสนอแนวทางในการวางแผนและพัฒนารูปแบบในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพให้กับองค์กรต่างๆ ให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคอันก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จได้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ศึกษาจากข้อมูลสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บ่มเพาะพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ ให้กับองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะและประเภทของธุรกิจสตาร์ทอัพในแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับทิศทางและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรกำหนด แต่มี 5 ปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพที่องค์กรควรให้ความสำคัญในวางแผนพัฒนาธุรกิจ สตาร์ทอัพตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านการมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านพื้นที่หลังของทีมสตาร์ทอัพ ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ปัจจัยด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ

คำสำคัญ : สตาร์ทอัพ/ สตาร์ทอัพในองค์กร/ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการนำวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 คำถามงานวิจัย	3
1.6 วิธีการศึกษา	4
1.7 แหล่งที่มาของข้อมูล	4
1.8 ประโยชน์ของการวิจัย	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	5
2.1.1 ทฤษฎีนิยามความหมายของธุรกิจ startup	5
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจ startup	7
2.1.3 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ	8
2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ startup	11
2.1.5 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup	12
2.2 การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>19</b>
3.1 แบบแผนการวิจัย	19
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.3 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	21
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
3.6 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล	22
3.7 ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล	23
3.8 จริยธรรมในการเก็บข้อมูล	23
<b>บทที่ 4</b> <b>สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>24</b>
4.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มุ่งเฉพาะธุรกิจ startup ในองค์กร	24
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	24
4.1.2 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร	28
4.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย	38
4.1.4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางในการเตรียมพร้อมของธุรกิจ startup	52
4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์	56
4.2.1 ลักษณะของกลุ่มธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นโดยองค์กรในประเทศไทย	56
4.2.2 รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ Startup ที่พัฒนาโดยองค์กร	57
4.2.3 ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย	58
4.2.4 ข้อเสนอแนะในการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ startup	62
<b>บทที่ 5</b> <b>อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>64</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	64
5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ	64
5.1.2 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ	66
5.1.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ	68

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ข้อเสนอแนะ	70
5.2.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	70
5.2.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	70
5.2.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	71
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>72</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>75</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	76
ภาคผนวก ข เอกสารประกอบการฝึกอบรม CITI Program	79
ภาคผนวก ค เอกสารการขออนุญาตจริยธรรมงานวิจัย IRB	81
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>82</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	21
2	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ	68





## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพ	หน้า
1 การแบ่งระยะของการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ	9
2 Design Thinking Framework	10
3 ลำดับของปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า 200 บริษัทประสบความสำเร็จ	12
4 เหตุผลที่ startup ล้มเหลว	15



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและเข้ามามีบทบาทในสังคมมากขึ้น ทำให้หลายธุรกิจต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดในยุคปัจจุบันได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้เกิดแนวคิดการทำธุรกิจรูปแบบใหม่หรือที่เรียกกันว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพ (startup) คือ ธุรกิจที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนส่วนมากแล้วหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (solution) ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า โดยการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหา ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม โดยธุรกิจจะต้องสามารถทำซ้ำและขยายตัวเติบโตได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาอันสั้น อีกทั้งยังสร้างกำไรและเพิ่มจำนวนผู้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง (สุพนนตร แสนเสนา , ธิดาทิพย์ บุตรแสง , กุลยา พัฒนากุล , 2560 )

ในปัจจุบันองค์กรใหญ่ในประเทศไทย เริ่มหันมาให้ความสนใจในการกับธุรกิจ startup มากขึ้น หรือในบางองค์กรมีความต้องการที่จะสร้าง startup ขึ้นมาเอง โดยการพัฒนา solution ใหม่ ๆ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันได้เนื่องจากองค์กรใหญ่ที่เกิดความตื่นตัวกับยุค Digital Disruption และมองว่า startup เป็นหนึ่งในพื้นที่สำคัญที่จะเข้ามาหาจับเคลื่อนองค์กร หรือช่วยหาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ (New S-Curve Business) ได้ เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ถึงแม้ว่าในแง่ของความสามารถในการปรับตัวขององค์กรจะไม่สามารถสู้กับ startup ได้ แต่ก็มีจุดแข็งในด้านของการที่มีฐานลูกค้ามากกว่า เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมมานาน เป็นที่รู้จัก และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ แต่สิ่งที่ขาดคือเรื่องนวัตกรรม เทคโนโลยี ไอเดียทางธุรกิจ และความรวดเร็วในการทำงาน ทำให้องค์กรจึงต้องการสิ่งเหล่านี้จาก startup และเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ startup เช่น การทำงานแบบ Agile Development ที่แบ่งการทำงานเป็นส่วนๆ

ทำแล้วทดสอบแล้วปรับแก้ไปเรื่อย ๆ หรือเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ OKR (Objectives and Key Results) ที่การตั้งเป้าหมายที่ แตกต่างจากตัวชี้วัด KPI ของ องค์กรทั่วไปในแง่ของความ

ยึดหยุ่น ดังนั้น การที่องค์กรใหญ่เข้าไปเป็นพันธมิตรกับ startup ก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรของตัวเองปรับเปลี่ยนไปได้ทันความต้องการของผู้บริโภคและเทรนด์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (สมโภชน์ จันทรสมุทร , 2562)

แต่ทั้งนี้ก็มีธุรกิจ startup ในประเทศไทยเพียงไม่กี่รายที่สามารถพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และกระแสนิยมที่คนไทยเริ่มหันมาสนใจทำธุรกิจ startup มากขึ้น ทำให้องค์กรกับธุรกิจ startup ที่ร่วมมือกันต้องพบกับความท้าทายและอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจที่มีระหว่างกัน

## 1.2 ปัญหาการนำวิจัย

องค์กรต่างมองว่าการทำธุรกิจในรูปแบบสตาร์ทอัพ (startup) จะช่วยตอบโจทย์ด้านพัฒนาองค์กรในเรื่องของความรู้ ความสามารถเชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี อีกทั้งยังเพิ่มความรวดเร็วให้กับแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท โดย startup จะเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนธุรกิจ (business model) ให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมถึงช่วยพัฒนาแนวความคิด (mindset) ของคนในองค์กรเดิมให้ไม่ล้าหลัง ถึงแม้ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับ startup ที่ต่างก็หวังจะพึงประโยชน์ซึ่งกันและกันแต่หลายๆองค์กรก็พบว่าการทำงานร่วมกับ startup กลับไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกัน ในหลายๆ ด้าน และองค์กรใหญ่ก็ไม่มี ความเข้าใจในความต้องการของ startup เท่าที่ควร (อิสริย์ จุฬาเกษม, 2561) ทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันระหว่าง startup และองค์กร และมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จในการทำธุรกิจได้ทั้งที่ปัจจัยในการก่อตั้งธุรกิจใหม่นั้นมีความพร้อมกว่าธุรกิจขนาดเล็กทั่วไป

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่เกิดขึ้นโดยองค์กร ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพที่พัฒนาโดยองค์กรในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร ในประเทศไทย

4. เพื่อสร้างข้อเสนอแนะในการวางแผนและพัฒนารูปแบบในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพให้กับองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคอันก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จได้

#### 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร ในประเทศไทย โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้พัฒนาและผลักดันกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้บ่มเพาะกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ (Incubators and Accelerators) และผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพร่วมกับองค์กรในประเทศไทย ช่วงระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา จากองค์กรมหาชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีนโยบายในการผลักดันการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพให้เกิดขึ้นในองค์กร

#### 1.5 คำถามงานวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมตามจุดประสงค์ โดยแนวคำถามเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกทีมผู้บ่มเพาะธุรกิจ startup ในองค์กร เพื่อการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการเตรียมพร้อมของ องค์กรและทีม startup เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ

## 1.6 วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ( Qualitative Research ) ที่ศึกษาจากข้อมูล สภาวการณ์ในปัจจุบันประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยอธิบายตามความจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์และวิเคราะห์ข้อมูล (พิพิธน์ สิริศักดิ์, 2554) ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย”

## 1.7 แหล่งที่มาของข้อมูล

1. การศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและประกอบการอธิบาย

2. การเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

## 1.8 ประโยชน์ของการวิจัย

ผลงานวิจัยนี้สามารถเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบธุรกิจ startup หรือ ผู้ที่ต้องการเริ่มประกอบธุรกิจ startup ในประเทศไทย ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้ที่ประกอบธุรกิจ startup หรือ ผู้ที่ต้องการเริ่มประกอบธุรกิจ startup ในประเทศไทย เข้าใจและรับรู้ถึงอุปสรรคและสาเหตุของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการพัฒนาธุรกิจ

2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจ startup ให้สามารถยกระดับและขยายธุรกิจให้เติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้นำปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ จากบทความวิชาการ เอกสาร สื่อ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ Startup โดยองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดสมมติฐานงานวิจัย และออกแบบเครื่องการวิจัยในบทต่อไป ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยตามหัวข้อ ดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

- 2.1.1 ทฤษฎีนิยามความหมายของธุรกิจ startup
- 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจ startup
- 2.1.3 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ
- 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ startup
- 2.1.5 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup

#### 2.2 การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1.1 ทฤษฎีนิยามความหมายของธุรกิจ Startup

สตาร์ทอัพ (Startup) คือ รูปแบบของธุรกิจหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการมองเห็นปัญหาและโอกาสทางธุรกิจ แล้วธุรกิจสามารถออกแบบโมเดลทางธุรกิจเพื่อมาแก้ไขปัญหา นั่น โดยวิธีการการแก้ไขปัญหาที่ใหม่และแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และธุรกิจต้องสามารถสร้างผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายของธุรกิจ เช่น สามารถสร้างยอดขายหรือกำไรได้เพิ่มขึ้น หรือ การมีจำนวนผู้ใช้งานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ธุรกิจต้องสามารถทำซ้ำ(repeatable) และสามารถเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาอันสั้นและกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ (scalable ) (สุพเนตร แสนเสนา , รัชดาพิชญ์ บุตรแสง , กุลยา พัฒนากุล, 2560 ) โดย

Startup มีจุดเริ่มต้นที่ ซิลิคอน แวลเลย์ (Silicon Valley) ในประเทศสหรัฐอเมริกาเปรียบเสมือนแหล่งกำเนิดของธุรกิจ startup แห่งแรกของโลกที่ เป็นที่รู้จักแพร่หลายในฐานะศูนย์กลางแห่งเทคโนโลยี ด้านนวัตกรรมและไอทีของโลก และเป็นย่านที่รวบรวมบริษัท ไอทีชั้นนำของโลกไว้มากที่สุดในปัจจุบัน อาทิ Google, eBay, Cisco, Facebook เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในธุรกิจ startup ได้ให้คำนิยามของ startup ไว้ดังนี้

Steve Blank. (2010) ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่ง startup วงการผู้ประกอบการยุคใหม่ ให้คำนิยาม ไว้ว่า “A Startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.” แปลได้ว่า “สตาร์ทอัพ คือ ธุรกิจที่ตั้งขึ้นมาเพื่อค้นหารูปแบบทางธุรกิจที่สามารถทำซ้ำและขยายขนาดธุรกิจได้”

Eric Ries. (2015) เจ้าพ่อแห่งวงการ Lean Startup ให้คำนิยามไว้ว่า “A Startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty” แปลได้ว่า “สตาร์ทอัพ คือ องค์กรที่มุ่งมั่นจะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน”

Paul Graham (2012) ผู้บริหารศูนย์บ่มเพาะชั้นนำ Y Combinatory ของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายว่า “A startup is a company designed to grow fast.” แปลได้ว่า “สตาร์ทอัพ คือ บริษัทที่ถูกออกแบบมาเพื่อที่จะเติบโตอย่างรวดเร็ว สิ่งเดียวที่สำคัญที่สุดคือ การเติบโต สิ่งอื่นๆที่เกี่ยวกับ Startup จะตามมาพร้อมกับการเติบโต”

จากคำนิยามของผู้เชี่ยวชาญด้านการทำ startup ข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า Startup คือ การมองเห็นโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนส่วนมาก แล้วสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ , สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน เพื่อมาแก้ไขปัญหาโดยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งธุรกิจสามารถทำซ้ำและขยายตัวหรือเติบโตแบบก้าวกระโดดได้ โดยไม่ต้องใช้ต้นทุนในการขยายกิจการจำนวนมาก และสามารถสร้างกำไร และเพิ่มผู้ใช้ได้เรื่อยๆ สามารถเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาอันสั้นและกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ (โครงการพัฒนาธุรกิจ นวัตกรรมรายใหม่ (มศก.), 2560 )



### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

ในปัจจุบันองค์กรใหญ่ๆ ในประเทศไทย เริ่มหันมาให้ความสนใจในการจับมือเป็นพันธมิตรกับธุรกิจ startup มากขึ้น หรือในบางองค์กรมีความต้องการที่จะสร้าง startup ขึ้นมาเอง โดยการพัฒนา solution ใหม่ ๆ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันได้เนื่องจากองค์กรใหญ่ที่เกิดความตื่นตัวกับยุค Digital Disruption และมองว่า Startup เป็นหนึ่งในพื้นที่สำคัญที่จะเข้ามาหาขับเคลื่อนองค์กร หรือช่วยหา S-Curve ใหม่ได้ เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

โดยสาเหตุที่องค์กรส่วนใหญ่ (Corporate) หันมาสนใจในธุรกิจ startup มากขึ้นเนื่องจากเหตุผลดังนี้

#### 1. เพื่อค้นหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับองค์กร

องค์กรเริ่มตั้งคำถามและได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้นว่าตัวเองต้องการอะไรจาก Startup กันแน่ การที่องค์กรหันมาพัฒนาสตาร์ทอัพ ปลายทางสุดท้ายให้อะไรกับองค์กร คือ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอดกับบริษัทแม่ได้ (Techsauce, 2561) ซึ่งวิถีทางของการขับเคลื่อน Corporate Innovation นั้นมีหลายส่วนที่ต้องทำ ทั้งการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายใน และการค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ จากภายนอก

#### 2. เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ (Survival)

เมื่อถึงจุดที่มี Technology Disruption เข้ามา ก็ทำให้องค์กรขับเคลื่อนตัวได้เข้า Corporate ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างในองค์กรที่ชัดเจน มีพนักงานเป็นพัน ๆ หมื่น ๆ คน หลายครั้งในการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายได้ช้ามาก ต้องผ่านการอนุมัติจากหลายฝ่ายกว่าจะออกสู่มือผู้บริโภคได้ จะสู้ปลาเร็วที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กไม่ได้ แล้วในขณะเดียวกันก็เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ที่มาจากกลุ่มของ Startup ซึ่งเป็นกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง หรือบริษัทที่ใช้ Technology ในการขยายธุรกิจได้ง่าย และการทำซ้ำ ซึ่งนำไปสู่การเติบโตแบบก้าวกระโดดในเวลาอย่างรวดเร็ว เช่น ธุรกิจ Grab, Uber, Airbnb ที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่ปีในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างมหาศาล

#### 3. เรียนรู้การทำงานในรูปแบบธุรกิจสตาร์ทอัพ

เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ จะมีปัญหาเรื่องนวัตกรรมและความรวดเร็วในการทำงาน Corporate จึงต้องการนวัตกรรมของ Startup และเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ Startup เช่น การทำงานแบบ Agile Development ที่แบ่งการทำงานเป็นส่วน ๆ ทำแล้วทดสอบแล้วปรับแก้ไปเรื่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มมาทีละส่วนจนสมบูรณ์เป็นภาพใหญ่ ไม่ใช่ทำแบบ Corporate ทั่วไปที่รอให้สมบูรณ์ทั้งหมดก่อนแล้วค่อยมาทดลองให้งานจริงกับผู้ใช้งาน หรือเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ OKR (Objectives and



Key Results) ที่การตั้งเป้าหมายที่แตกต่างจากตัวชี้วัด KPI ของ Corporate ในแง่ของความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนเป้าหมายเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับธุรกิจ และการเน้นเลือกทำแต่สิ่งที่สำคัญ ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กร

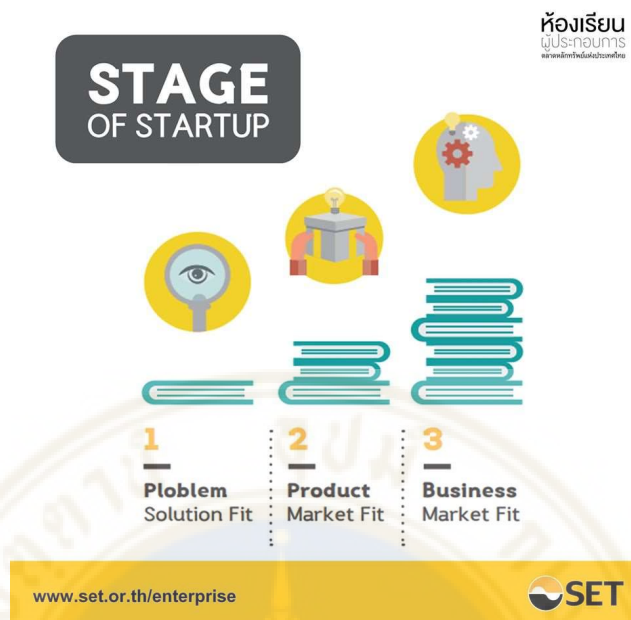
Eric Ries (2561) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า corporate ที่อยากจะพัฒนานวัตกรรมให้ตามทันคนอื่นอยู่เสมอ ควรให้ความสำคัญกับความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) มากพอ ๆ กับการบริการจัดการบัญชีและฝ่ายการตลาด” เมื่อพนักงานในองค์กรมีการทดลองไอเดียใหม่ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยส่วนใหญ่จะต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน ตามระบบอำนาจดำเนินการและขั้นตอนแบบเดิม ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เลย แต่เมื่อ corporate ทำให้โครงสร้างของบริษัทเป็นแบบที่นำวิถี startup เข้ามาใช้ จะทำให้เปิดกว้างและไม่ใช้ระบบที่ตึงเกินไป พนักงานสามารถสร้างสรรค์ไอเดียได้โดยไม่ต้องขออนุญาตเจ้านายก่อนทุกครั้ง ดังนั้น corporate ควรมองตัวเองเหมือนกับ startup คือเริ่มทำ Project จากกลุ่มเล็ก ๆ และให้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จหันมาให้ความสนใจเหมือนเป็นนักลงทุน โดยเฉพาะเมื่อบริษัทใหญ่มีกำลังในการลงทุน สนับสนุนพนักงานรุ่นใหม่เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กรมากกว่า

#### 4. เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ถึงแม้ว่าในแง่ของความสามารถในการปรับตัวของ Corporate จะไม่สามารถสู้กับ startup ได้ แต่ก็มีจุดแข็งในด้านของการที่มีฐานลูกค้ามากกว่า เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมมานาน เป็นที่รู้จัก และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การที่องค์กรใหญ่เข้าไปเป็นพันธมิตรกับสตาร์ทอัพ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรของตัวเองปรับเปลี่ยนไปได้ทันความต้องการของผู้บริโภคและเทรนด์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (สมโภชน์ จันทรสมุทรณ์ , 2562)

### 2.1.3 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ Startup

ธุรกิจสตาร์ทอัพมีการแบ่งระยะ (Stage) ในการพัฒนาธุรกิจออกเป็น 3 ระยะ คือ 1.การพัฒนาไอเดีย 2.การสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ 3.การขายธุรกิจ(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561) ซึ่งในแต่ละระยะจะมีเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จแตกต่างกันตามระยะ ดังนี้



ภาพที่ 1 การแบ่งระยะของการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ จาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
อ้างอิงใน เอกสาร SET Your Startup Business Guide รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ, ตุลาคม พ.ศ. 2561

#### 2.1.3.1 การชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการพัฒนาไอเดีย ระยะที่ 1 การพัฒนาไอเดีย (Problem Solution Fit) เป็นขั้นตอนแรกที่

startup ค้นหาความต้องการในการแก้ปัญหา (Pain point) บางอย่างของกลุ่มเป้าหมาย โดยได้ทำการพิสูจน์ว่าเป็นปัญหาที่มีอยู่จริง และมีคนที่มีความต้องการที่จะได้รับการแก้ไขมากขึ้นแล้ว ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหานั้น ๆ (Solution) หรือคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมที่สามารถเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากเดิม

ตัวชี้วัดความสำเร็จในระยะพัฒนาไอเดีย คือ กรอบการสร้างนวัตกรรมของ IDEO (Innovation framework) การที่จะทดสอบไอเดียทางธุรกิจได้จะต้องพิจารณาจาก 3 สิ่งด้วยกัน 1.เป็นสิ่งที่คนอยากได้ (Desirability) 2.Startup มีศักยภาพที่จะสามารถทำได้ (Feasibility) มีความเป็นไปได้ในทางเทคนิค 3.มีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ Viability ทำเงินได้ ซึ่งความยากของการสร้าง Innovation คือทำ 3 อย่างนี้พร้อม ๆ กัน ซึ่งในระยะนี้เป็นระยะที่ startup จะต้องตรวจสอบไอเดียทางธุรกิจให้ครบทั้งสามมุมนี้



ภาพที่ 2 Design Thinking Framework อ้างอิงจาก <https://dius.com.au/2015/06/10/creating-desirability-through-emotional-connections/>

### 2.1.3.2 การชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการสร้าง

ผลิตภัณฑ์ต้นแบบ

ระยะที่ 2 การสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Product Market Fit) เพื่อนำไปทดสอบกับตลาด เก็บข้อมูลจากลูกค้า เรียนรู้และนำมาปรับปรุงให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมายที่ยินดีที่จะซื้อผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จในระยะพัฒนาไอเดีย คือ OKR (Objectives and key results) เป็นวิธีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพ รู้วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจในทิศทางเดียวกัน

### 2.1.3.3 การชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการขายธุรกิจ

ระยะที่ 3 การขายธุรกิจ (Business Market Fit) หลังจากที่สินค้าติดตลาดแล้ว ช่วงนี้จะเป็นช่วงที่เน้นการขายการเติบโตของธุรกิจ เพิ่มทีมงาน ขยายกำลังการผลิต หรือสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับการขายฐานลูกค้า ซึ่งจะเป็นการพิสูจน์โมเดลทางธุรกิจ รวมถึงการหารายได้ในรูปแบบใหม่ๆ อาจจะมีเพิ่มขึ้นมาในช่วงนี้ และช่วงนี้จะเป็นช่วงที่ดึงดูดนักลงทุนและทีมงานให้เข้ามาช่วยเร่งการเติบโตของธุรกิจ

ดัชนีวัดความสำเร็จของ Startup จะวัดความสำเร็จจากการดำเนินงานของ ธุรกิจทั่วไป ที่ได้ดำเนินการมาในระยะเวลาหนึ่ง คือ การตรวจสอบสถานะทางการเงินจากการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับประมาณการทางการเงินในแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้แต่การเปรียบเทียบสถานะทางการเงินกับแผนธุรกิจ จะสามารถดำเนินการได้ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน หรือ 1 และ 3 ปี นับจากการเริ่มต้นธุรกิจ ซึ่งอาจจะไม่สะท้อนกับความต้องการวัดความสำเร็จของ Startup ที่ต้องการความสำเร็จจากการดำเนินงานภายในระยะเวลาสั้นๆ (กระทรวงอุตสาหกรรม , 2559 ) ดังนั้น การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ Startup ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี คือ

- ผลกระทบที่เป็นที่รู้จักของตลาดและสังคม
- ตลาดมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- ธุรกิจมีกำไรจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- การวัดจากความสุขในการดำเนินงานของบุคลากร ในทุกระดับและทุก

ส่วนงานของธุรกิจ ที่ควรจะต้องมีความสุข และพอใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจใหม่ ที่ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของตลาดและสังคม

#### 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ Startup

Bill Gross (2015) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่จะทำให้ startup ประสบความสำเร็จมาเปรียบเทียบ ธุรกิจ startup ต่าง ๆ ที่กว่า 100 ธุรกิจ ทั้งประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลว พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับมีลำดับ ดังนี้

##### 1. ปัจจัยด้านจังหวะเวลา (Timing)

จังหวะเวลา เป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมากที่สุด ธุรกิจต้องพิจารณาว่า ธุรกิจ startup นี้เหมาะกับช่วงเวลานี้หรือไม่ เป็นสิ่งที่เร็วเกินไปที่จะถูกสร้างขึ้นเวลานี้หรือไม่ เพราะอาจทำให้ไม่มีลูกค้าสนใจก็ได้ หรือว่าเป็นสิ่งที่มาช้าเกินไป คู่แข่งในตลาดสามารถทำสิ่งเดียวกันกับธุรกิจเราได้หมดแล้ว ทำให้เรามีคู่แข่งมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จได้

##### 2. ปัจจัยด้านทีมงาน (Teamwork)

ทีมหรือพาร์ทเนอร์(Partner) ที่ร่วมประกอบธุรกิจมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เข้ากันได้ ทั้งในด้าน วิธีการทำงาน และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพธุรกิจ และส่งเสริมการทำธุรกิจ รวมไปถึงความสามารถของคนในทีมที่มีทักษะที่หลากหลายรอบด้าน

### 3. ปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ๆ (New ideas)

ไอเดียมีความแปลกใหม่ น่าสนใจแค่ไหน โมเดลธุรกิจต้องสามารถตอบโจทย์ให้ได้ว่า สิ่งที่มีลูกค้าหรือไม่ และสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้ไหม ซึ่งไอเดียเป็นสิ่งสำคัญมากที่ทำให้ธุรกิจมีความสามารถทางการแข่งขันแต่กลับไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด

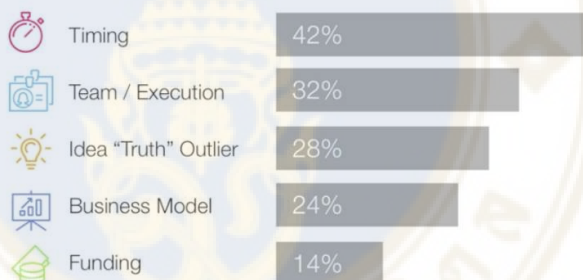
### 4. ปัจจัยด้านแผนธุรกิจ (Business model)

ในบางครั้งมีธุรกิจ startup มากมายที่ประสบความสำเร็จ โดยที่ยังไม่มี Business Model ที่ดีพอแต่สามารถพัฒนาต่อมาในภายหลังให้ดีขึ้นได้ ตราบใดที่ธุรกิจยังสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้อยู่ ธุรกิจ

### 5. ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)

เงินทุนมีผลต่อสัดส่วนในการประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย เป็นเพราะหากธุรกิจยังมีลูกค้าอยู่ก็แสดงว่ายังสามารถหาเงินทุนมาดำเนินธุรกิจได้ นอกจากนี้ยังสามารถหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมจาก VC หรือ นักลงทุนอื่น ๆ ได้ การมีเงินลงทุนเพียงพอก็จะทำให้ธุรกิจไปต่อได้

Top 5 Factors in Success Across More Than 200 Companies



ภาพที่ 3 ลำดับของปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า 200 บริษัทประสบความสำเร็จ อ้างอิงจาก TED TALK Bill Gross. The single biggest reason why start-ups succeed, (2558)

#### 2.1.5 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

ดร.ศศิรินทร์ สายะสนธิ (2560) ในปัจจุบันมีหลายภาคส่วนสนับสนุนธุรกิจ Startup เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลก แต่จากสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า ผู้ประกอบการชาวไทยที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีสาเหตุหลักๆ ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง

Startup ต้องอาศัยองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่จึงมีความมั่นใจและใส่ใจในเรื่องดังกล่าวเกินไป กระทั่งละเอียดหรือลืมนองรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้น แต่เมื่อผ่านประสบการณ์ความล้มเหลวมาแล้ว ผู้ประกอบการเหล่านี้จะเห็น โอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นในการทำธุรกิจครั้งต่อไป โดยนำประสบการณ์ที่ผิดพลาดมาปรับปรุงธุรกิจครั้งใหม่นั้นเอง

สตีฟ แบลงค์ (2562) กล่าวว่า “จากประสบการณ์ผมพบว่าความผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุดของ Startup คือ การไม่ออกไปหาลูกค้า แน่นอนว่าเหล่า Founder ต่างมีความหลงใหลที่แรงกล้า พวกเขามองการณ์ไกลและต้องการสร้างเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่พวกเขามักทำพลาด คือ พวกเขามักจะเชื่อว่าเพียงแค่มิวสิคท์ส กว้างไกลและเงินทุนก็เพียงพอแล้วที่จะสร้างอะไรก็ได้ที่ต้องการ แต่ปรากฏว่ามันมักจะไม่เป็นแบบนั้น เพราะพวกเขาแก้ปัญหาให้ลูกค้าอยู่แต่ในความคิดตัวเอง โดยไม่เคยออกไปเจอลูกค้าจริง ๆ ด้วยซ้ำ”

### 2. ปัจจัยด้านไอเดียทางธุรกิจ

เอ็ดเวิร์ด รูเบซ (2562) กล่าวว่า “Startup ส่วนใหญ่ล้วนได้แรงบันดาลใจในการทำธุรกิจมาจากซิลิคอน วัลเลย์ แต่บางครั้งมันกลับกลายเป็นว่าพวกเขาเลียนแบบโมเดลธุรกิจที่อื่นแทนที่จะเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ ที่นี้มีโอกาสและปัญหาที่รอการแก้ไขเยอะมาก Startup ควรจะโฟกัสไปที่ปัญหานั้น มากกว่าการพยายามทำเวอร์ชันภาษาไทยจากโมเดลธุรกิจของซานฟรานซิสโก”

### 3. ปัจจัยด้านการเมือง

รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนเป็น Startup โดยอิงกระแสโลกและยกตัวอย่างความสำเร็จของธุรกิจเพียงไม่กี่ราย ทั้ง ๆ ที่อัตราการประสบความสำเร็จนั้นยาก แสดงให้เห็นว่านโยบายอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของไทยหรือขาดการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าประเทศไทยควรสร้างผู้ประกอบการลักษณะใดกันแน่

### 4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเงินทุน

ผู้ประกอบการมักลงทุนตามอารมณ์หรือวาดฝันอย่างสวยงามมากเกินไปเพราะคิดว่าเงินเหล่านั้นคือการลงทุน สักพักก็จะได้กำไรคืนกลับมา โดยลืมนึกไปว่าการใช้เงินมากเกินไปในการเริ่มต้นธุรกิจหมายถึงต้นทุนที่สูงมากขึ้น โอกาสในการได้ทุนคืนก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย เช่น นำเงินไปสร้างสำนักงานที่สวยงามหรือซื้ออุปกรณ์ที่มีราคาแพงเกินความจำเป็น

### 5. ปัจจัยด้านวงจรอายุธุรกิจ

Startup เป็นธุรกิจที่อิงกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มักมาไวและไปไว อันส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมอย่างรวดเร็ว เช่น เกม Pokemon GO ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงแรก แต่ปัจจุบันแทบไม่มีใครให้ความสนใจ จึงจะเห็นได้ว่าธุรกิจประเภทนี้มีการเติบโตที่รวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันอายุขัยของธุรกิจก็สั้นด้วยเช่นกัน การปรับตัวที่รวดเร็วให้ทันกระแสสังคมจึงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้ประกอบธุรกิจ Startup เป็นอย่างยิ่ง

### 6. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภค

ข้อนี้ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพราะลูกค้าจะเข้าถึงสินค้าและบริการของธุรกิจ Startup ได้นั้นต้องอาศัยเทคโนโลยีและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ อาทิ สมาร์ทโฟน ฯลฯ ทำให้กลุ่มลูกค้าแคบลง จริงอยู่ว่าการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในประเทศไทยแพร่หลายขึ้นมาก แต่ก็ยังถือว่าเป็นการใช้งานเฉพาะกลุ่มอยู่ดี พฤติกรรมดังกล่าวจึงยังไม่ค่อยเอื้อกับธุรกิจ Startup เท่าที่ควรถ้าเทียบกับประเทศอื่นๆ

### 7. ปัจจัยด้านการจัดหาเงินทุน

เพราะเงินและเวลาเป็นสิ่งที่มียู่อย่างจำกัดและต้องได้รับการจัดสรรอย่างรอบคอบ การหมดทุนเลยเป็นอีกปัญหาสำคัญที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวของ Startup ได้ เพราะเมื่อธุรกิจขาดแคลนงบเพื่อใช้ในการหาจุดที่ลงตัวระหว่างโปรดักต์ที่สร้างขึ้นและตลาดที่เหมาะสมได้แบรนด์ก็ไม่สามารถที่จะไปต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 8. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทีม

ทักษะและความสามารถที่หลากหลายของทีมงานถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่นำความสำเร็จมาสู่ Startup หากธุรกิจไหนขาดบุคลากรหรือทีมที่มีประสิทธิภาพก็อาจจะมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ยากและไม่ประสบความสำเร็จ

### 9. ปัจจัยด้านการกำหนดราคา

การกำหนดราคาถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของความสำเร็จ ความยากคือต้องตั้งราคาให้สูงพอที่จะครอบคลุมต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายและต้องเป็นราคาที่ดึงดูดลูกค้าได้ในขณะเดียวกัน หาก Startup ไม่สามารถที่จะหาความสมดุลในเรื่องนี้ได้ อาจเป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ทำให้ธุรกิจนั้นๆ ไปไม่รอด



### 10. ปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ ( Business Model )

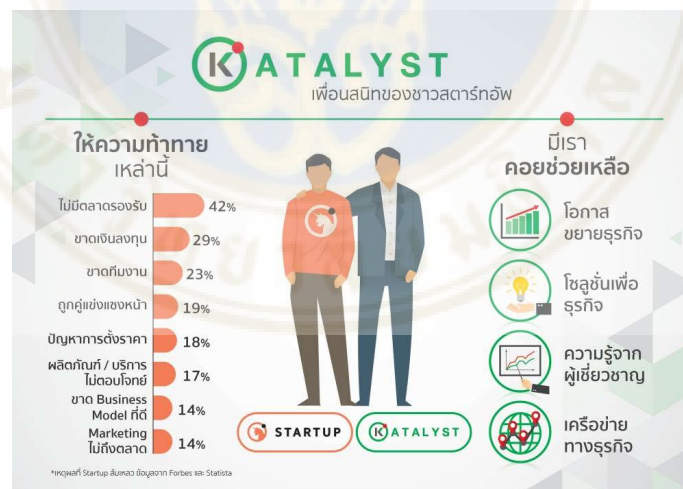
ผู้ก่อตั้งที่ประสบความสำเร็จต่างกันตรงกันว่าการมีรูปแบบการทำธุรกิจนั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยการยึดติดอยู่กับการทำธุรกิจแบบช่องทางเดียวหรือไม่สามารถหาวิธีที่จะทำเงินได้นั้น จะทำให้นักลงทุนเกิดความลังเลใจและผู้ก่อตั้งก็ไม่สามารถที่จะได้เงินทุนมาใช้ในการทำธุรกิจ ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวได้

### 11. ปัจจัยด้านการตลาด

การรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร ทำอย่างไรถึงจะเจาะตลาดกลุ่มนี้ได้และทำให้คนเหล่านั้นกลายมาเป็นลูกค้าได้ในที่สุดนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่ ดังนั้นการไร้ความสามารถในการทำการตลาดจึงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ Startup นั้นไปไม่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Startup ที่สนใจแต่จะทำสินค้าแต่ไม่รู้วิธีที่จะสื่อสาร โฆษณาหรือทำการตลาด

### 12. ปัจจัยด้านจังหวะเวลา

การปล่อยสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดแบบไม่ถูกเวลาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยของการล้มเหลวในการทำธุรกิจ ถ้าปล่อยสินค้าออกมาเร็วเกินไป ลูกค้าก็จะคิดว่าสินค้านั้นยังไม่ดีพอ และการที่จะทำให้นักเหล่านั้นกลับมาใช้สินค้าอีกอาจไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะมีความประทับใจแรกที่ไม่ดี หรือถ้าออกสินค้ามาช้าเกินไป ก็จะมีพลาดโอกาสในการเปิดตลาด และถูกคู่แข่งแซงหน้าไปก่อนได้



ภาพที่ 4 เหตุผลที่ startup ล้มเหลว อ้างอิงจาก Katalyst ธนาคารกสิกรไทย (2562)



## 2.2 การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(สุพเนตร แสนเสนา, ธิดาทิพย์ บุตรแสง, กุลยา พัฒนากุล, 2560) ได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Startup จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่แตกต่างกันแต่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลักๆ คือ 1. ระยะเวลา 2. ทีม 3. ไอเดียหรือแนวคิดใหม่ๆ 4. แผนธุรกิจ 5. เงินทุน ที่ทำให้ธุรกิจ Startup ประสบความสำเร็จ แต่ในแต่ละธุรกิจจะเน้นปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจ Startup ประเภทพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านระยะเวลาเป็นอันดับแรก เพราะจะต้องอาศัยสินค้าและบริการที่ตรงกับช่วงจังหวะเวลาและความต้องการของผู้คนส่วนมาก และปัจจัยรองลงมาคือทีมงานที่ดี ร่วมงานกันง่ายและเงินทุน ส่วนธุรกิจ Startup ประเภท User-Generated Content จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านทีมเป็นอันดับแรก เพราะการที่มีทีมที่สามารถทำงานกันได้ง่าย เข้าใจกัน ก็จะนำไปสู่แผนธุรกิจที่ลงตัว ออกมาในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้สามารถระดมเงินทุนได้มาก ธุรกิจ Startup ประเภทบริการ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ๆ ธุรกิจนี้จะต้องมีความแปลกใหม่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเรียกความสนใจให้คนมาใช้บริการได้ และยังให้ความสำคัญกับจังหวะเวลาที่ผู้คนส่วนมากพบเจอปัญหาและเกิดความต้องการพอดีอีกด้วยดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนธุรกิจที่ดีและคิดครอบคลุมทุกด้านทุกมุม ในการทำธุรกิจนั้นปัจจัยด้านเงินทุนสำคัญมาก กับธุรกิจ Startup ทุก ๆ ประเภทแต่ทั้งนี้ก็คือเป็นปัจจัยรองที่แต่ละธุรกิจให้ความสำคัญ เพราะหากธุรกิจนั้นมีทีมที่ดี แนวความคิดใหม่ๆ แผนธุรกิจที่น่าลงทุน และจังหวะเวลาที่เหมาะสมก็จะสามารถหาเงินระดมทุนได้ไม่ยาก ซึ่งปัจจุบันมีโอกาสดีเปิดกว้างและมีการสนับสนุนอย่างกว้างขวางจากบริษัทขนาดใหญ่ รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐด้วย และสุดท้ายปัจจัยหลักที่ทำให้ Startup ประสบความสำเร็จนั้น คือความสามารถในการตอบโต้ความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงใจผู้บริโภค ขณะเดียวกัน Startup ก็ต้องสามารถสร้างรายได้จากธุรกิจดังกล่าวได้ด้วยถึงจะกล่าวได้ว่าธุรกิจ Startup นั้นประสบความสำเร็จ

กวิน อิศวานันท์ (2560) ได้ศึกษา เรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวของ Startup พบว่าการทำธุรกิจ Startup ให้ประสบความสำเร็จธุรกิจจำเป็นจะต้องคำนึงถึง 5 ปัจจัยสำคัญ ที่จะส่งเสริมให้ Startup ประสบความสำเร็จได้ คือ 1. ไอเดียมีความแปลกใหม่ น่าสนใจแค่ไหน 2. ทีมเวิร์คหรือพาร์ทเนอร์ที่ร่วมประกอบธุรกิจเข้ากันได้และส่งเสริมการทำธุรกิจหรือไม่ 3. ธุรกิจนั้นต้องทำเงินได้จริง 4. มีเงินลงทุนเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจไปต่อได้ 5. ธุรกิจอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยใน 5

ปัจจัยข้างต้นนี้ การทำธุรกิจให้เหมาะสมกับช่วงเวลา ถือเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้มากที่สุด เพราะถ้าหากธุรกิจยังไม่เหมาะสมที่จะทำในช่วงเวลานั้นๆ แสดงว่าจะยังไม่มีตลาดที่จะรองรับ จึงส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้สิ่งที่ startup ควรทำคือ การมีข้อได้เปรียบที่ชัดเจนของธุรกิจ ธุรกิจที่ทำควรมีจุดเด่น มีจุดแข็งที่ชัดเจน มีความแปลกใหม่และแตกต่างจากผู้อื่น จะทำให้ธุรกิจได้รับความสนใจและการสนับสนุนด้านการลงทุนมากขึ้น

แม้ว่าธุรกิจ Startup จะทำให้ได้เงินเยอะและเร็วในระยะเวลาสั้นๆ มี Startup ที่เกิดใหม่มากมาย แต่ในขณะเดียวกันก็มีที่ต้องล้มเลิกไปเช่นกัน ซึ่งปัจจัยที่มีส่วนทำให้ Startup ไปต่อไม่ได้ มีทั้งเรื่องของการรื้อรื้อที่ประสบความเร็จมากเกินไป ขาดความรู้และความเข้าใจในหลายๆ ส่วนจนทำให้ละเลยการมองรายละเอียดอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวิเคราะห์คนที่เข้ามาลงทุนด้วย เรื่องของการป้องกันการโดนขโมยหรือคัดลอกไอเดีย ปัญหาการทำธุรกิจที่ค่อนข้างขัดกับลักษณะสังคมหรือวัฒนธรรม การทำธุรกิจที่ไม่สามารถทำให้ลูกค้าใช้บริการต่อไป หรือธุรกิจที่ไม่สามารถหาลูกค้าใหม่เพิ่มได้ เป็นต้น

Startup เป็นธุรกิจที่มีทั้งขึ้นและลง เป็นธุรกิจที่ไม่ง่าย แต่ถ้าหากมีความตั้งใจ ความเข้าใจและสนุกไปกับทำ ก็จะทำให้ธุรกิจ Startup นี้ไปต่อได้ ดังนั้นไม่ว่าจะลงทุนหรือเริ่มต้นทำอะไรก็ตาม ควรมีความรู้ความเข้าใจสิ่งนั้นด้วย ไม่ใช่การทำตามกระแสหรือขาดความรู้ความเข้าใจ อย่างที่ประสบความเร็จเร็วเกินไป และแชร์ประสบการณ์ที่ได้รับมา ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมการทำธุรกิจซึ่งกันและกัน

งานศึกษาโดย BCG และ Hello Tomorrow ได้รวบรวม Deep Tech startup กว่า 400 บริษัทเพื่อศึกษาถึงเบื้องลึกของความต้องการที่แท้จริงในการร่วมงานกับองค์กรที่เป็น Corporate ขนาดใหญ่ รวมถึงได้มีการสัมภาษณ์ นักลงทุน, mentor และ องค์กรที่ให้การสนับสนุน startup ต่างๆ เพื่อจัดทำบทความนี้ สำหรับ Corporate และ Deep Tech startup ที่ต้องการทำงานร่วมกัน ซึ่ง Deep Tech startup ต้องเจอกับความท้าทายที่ออกจะเฉพาะตัว โดยเฉพาะการทำงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ startup เหล่านี้มองว่า corporate จะสามารถช่วยให้ธุรกิจของเขาเติบโตและพัฒนาขึ้นได้ (Issaree Chulakasem, 2018) ขณะเดียวกัน corporate ขนาดใหญ่ที่พยายามหาแหล่งนวัตกรรมและทักษะใหม่ ๆ ก็ขยับขยายกลายเป็น venture ที่สนับสนุน startup ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การทำ CVC (Corporate Venture Capital) โครงการ Accelerator หรือ Incubator เป็นต้น

องค์กรใหญ่กระโดดเข้าสู่ startup ecosystem มากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะองค์กรต่างมองว่า startup จะตอบโจทย์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถเชิงลึกเกี่ยวกับเทคโนโลยีและเดิมความไว้วางใจ

ให้กับแผนวิจัยและพัฒนาของบริษัท อีกทั้งยังช่วยเปลี่ยนแปลง business model ให้เข้าสู่ตลาดใหม่ รวมถึงช่วยพัฒนาแนวคิด (Mindset) ของคนในองค์กรให้ไม่ล้าหลัง แต่การทำงานกับ startup กลับไม่ใช่เรื่องง่ายสักเท่าไร เนื่องจากสไตล์การทำงานที่ไม่สอดคล้องกันในหลายๆ ด้าน และองค์กรใหญ่ไม่มีความเข้าใจในความต้องการของ startup เท่าที่ควร ต้องพบกับอุปสรรคที่ทำให้ความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ

ผลของการวิจัยชี้ว่า Startup กว่า 95% ต้องการร่วมงานและเป็น partner กับ corporate ในระยะยาว แต่มีเพียงแค่ 57% เท่านั้นที่สามารถทำได้ ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค เช่น Startup ขาดความชัดเจนในแง่ของคุณค่าเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า, การนำเอาเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้และการทดสอบความเป็นไปได้ของเทคโนโลยี (proof of concept) ,การไม่ตกลงกันให้ชัดเจนระหว่าง startup และ corporate ตั้งแต่ต้น ทั้งเรื่องวิสัยทัศน์, การทำธุรกิจ, ความรู้ความสามารถ และวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรบุคคล , ปัญหาเรื่องระยะเวลาในการดำเนินการ รวมถึงความซับซ้อนและการตัดสินใจที่ช้าขององค์กรใหญ่ ,Corporate ไม่ให้การสนับสนุนกับ startup เท่าที่ควร บริษัทใหญ่ที่ต้องการดึง Deep Tech startup มาร่วมงานด้วย ควรต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน ถึงความต้องการของ startup โดยเฉพาะจุดยืนในการพัฒนาเทคโนโลยีและความเสี่ยงที่บริษัทอาจจะต้องเจอ นอกจากนี้ทั้งสองฝ่ายควรจะหันหน้าคุยกันในรายละเอียดวิธีการทำงานว่าจะร่วมงานกันอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งคู่

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

#### 3.1 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ศึกษาจากข้อมูลสถานการณ์ในปัจจุบันประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยอธิบายตามความจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์และวิเคราะห์ข้อมูล (พิพิธ สติธิศักดิ์, 2554) ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มธุรกิจ startup ที่องค์กรในประเทศไทยให้ความสนใจที่จะพัฒนาธุรกิจประกอบการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ startup ในองค์กร และค้นหาปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ startup โดยองค์กร พร้อมทั้งสร้างข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ในองค์กรในการวางแผนและพัฒนารูปแบบในการทำธุรกิจ startup ให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคอันก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จได้

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นคำถามในการวิจัย จากนั้นลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เขียนสรุป และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในแต่ละประเด็นตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

### 1. การศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Research) ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและประกอบการอธิบาย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากบทความ วารสาร หรือบทสัมภาษณ์จากเว็บไซต์ และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 2. การเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์คัดเลือก (Criterion Sampling) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้ล่วงหน้าที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ทีมงานผู้ให้คำปรึกษา (Incubator and accelerator) เพื่อบ่มเพาะกลุ่มธุรกิจ startup

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่การจัดทำโครงการส่งเสริมการสร้าง startup ในองค์กร
2. ผู้เชี่ยวชาญที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษากับกลุ่มธุรกิจ startup
3. ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ startup หรือมีประสบการณ์โดยตรงในการทำธุรกิจ startup

### 3.3 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ของการวิจัยครั้งนี้คือ ทีมผู้พัฒนาและบ่มเพาะกลุ่มธุรกิจ startup (Incubators and Accelerators) และผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ startup ในประเทศไทย ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา จากองค์กรมหาชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีนโยบายในการพัฒนาบ่มเพาะธุรกิจ startup และผู้คัดเลือกทีม startup ที่บริษัทให้การสนับสนุนในการทำธุรกิจ จากบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย จำนวน 6 บริษัท โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน บริษัทละ 1-2 ท่าน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ประมาณ 9 ท่าน

### 3.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จึงมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

#### ตารางที่ 1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

บริษัท	ประเภทกิจการ
บริษัท ก (จำนวน 1 คน)	ธุรกิจด้านบรรจุกัญชากระชาย
บริษัท ข (จำนวน 3 คน)	ธุรกิจด้านวัสดุก่อสร้าง ผลิตภัณฑ์เคมี และบรรจุกัญชา
บริษัท ค (จำนวน 2 คน)	ธุรกิจด้านพลังงาน
บริษัท ง (จำนวน 1 คน)	ธุรกิจด้านเครื่องมืออัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์
บริษัท จ (จำนวน 1 คน)	ธุรกิจด้านอาหาร
บริษัท ฉ (จำนวน 1 คน)	ธุรกิจด้านการลงทุนใน Startup

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ และข้อเท็จจริงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมตามจุดประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง พร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลสำคัญ เป็นการสัมภาษณ์ทีละบุคคล ใช้เวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 25 ถึง 30 นาทีต่อ

ท่าน โดยแนวคำถามเป็น แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มุ่งเฉพาะธุรกิจ startup ในองค์กร เพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนา

ธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการ

เตรียมพร้อมของ องค์กรและทีม startup เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ

โดยชุดคำถามการสัมภาษณ์นี้ ได้ผ่านการพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการ สัมภาษณ์ ได้แก่

1. การให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในองค์กร พิจารณาความเหมาะสม ของแบบสอบถาม
2. การให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยพิจารณาและแนะนำ เพื่อปรับแก้เนื้อหาที่มีความ กระชับและตรงประเด็นมากขึ้น โดยการแก้ไขหลักๆ เป็นดังต่อไปนี้ ซึ่งคำถามที่ใช้มีความคลุมเครือ อาจทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามในทิศทางที่กว้างเกินไป เช่น การบ่งชี้ขอบเขตของธุรกิจ startup ว่าต้องการคำตอบในมุมมองขององค์กร ไม่ใช่มุมมองโดยทั่วไปจากบุคคลภายนอก เช่น ท่านคิดว่ามี ปัจจัยด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup ในมุมมองขององค์กร ที่ก่อให้เกิดโอกาส ในการดำเนินธุรกิจแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

### 3.6 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเชิงคุณภาพจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการทางคุณภาพ คือ การตีความเพื่อสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) (เอี่ยมพร หลินเจริญ,2555) จากข้อมูลที่ได้ศึกษาจากบทความ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องประกอบ กับบทสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แล้วทำการจัดข้อมูลให้เป็นระบบ จัด ประเภทข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ค้นหาแบบแผน แล้วบรรยายเชื่อมโยงกับสิ่งที่ศึกษาและตีความ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมา เพื่อให้เข้าใจในความหมายอย่างลึกซึ้ง โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์ ข้อมูลนั้นเริ่มต้นจากการที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ที่เก็บ



ข้อมูลโดยการใช้เครื่องบันทึกเสียงและการจดบันทึก แล้วดำเนินการถอดข้อความ แปลงข้อมูลและบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร เพื่อทำความเข้าใจในข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด จากนั้นจัดกลุ่มของข้อมูลที่มีทิศทางคำตอบในทางเดียวกัน สำหรับคำตอบที่ไม่เกี่ยวข้องจะถูกนำมาพิจารณาเพิ่มเติมภายหลัง เพื่อเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และนำเสนอข้อมูลในเชิงข้อสรุปแบบอุปนัย ที่สรุปผลมาจากการค้นหาคำความจริงจากการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมาสรุปเป็นข้อมูลความรู้แบบทั่วไป

### 3.7 ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูล

ในขณะที่ได้มีการเก็บข้อมูลจริงผู้วิจัยได้พบข้อจำกัด คือ การขอให้งดเว้นการเผยแพร่คำตอบจากการให้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่ยังไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะชนอย่างเป็นทางการในช่วงเวลานี้ได้ เช่น โครงการที่องค์กรกำลังพัฒนาและวิจัยเพื่อสร้างเป็นทีมสตาร์ทอัพใหม่ขององค์กร เป็นต้น และการไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่แม่นยำและครอบคลุมได้เนื่องจากบางองค์กรเพิ่งได้เริ่มต้นการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นครั้งแรกจึงยังไม่สามารถให้คำตอบอย่างแน่ชัดว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ เป็นต้น

### 3.8 จริยธรรมในการเก็บข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (คจ.วปส.) เรียบร้อยแล้ว โดยงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้กระทำอย่างถูกต้อง ชัดเจน และไม่ลำเอียง ในการกำหนดปัญหา การทบทวนวรรณกรรม การเลือกตัวอย่าง การเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมายข้อมูล ตลอดจนการสรุปผล เพื่อให้ได้คำตอบของงานวิจัยที่สะท้อนความเป็นจริง รวมทั้งไม่ขัดกับหลักศีลธรรมและบรรทัดฐานของสังคม



## บทที่ 4

### สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview) กับผู้บ่มเพาะธุรกิจ startup ให้กับองค์กรในประเทศไทย เพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กร ได้พบข้อมูลที่ผู้วิจัยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งหัวข้อดังนี้

#### 4.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกทีมผู้บ่มเพาะธุรกิจ startup ในองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนา

ธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการเตรียมพร้อมของ องค์กรและทีม startup เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ

##### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำถาม : “เกี่ยวกับ ด้านประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และประสบการณ์”

#### บริษัท ก

ดำเนินธุรกิจด้านบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1: ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Business Incubation manager คือ ผู้บ่มเพาะธุรกิจใหม่ภายในองค์กร จบการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ ทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานในด้านวิศวกรรมซ่อมบำรุง 4 ปี และด้าน supply chain 6-7 ปี จึงมีมุมมองทั้งในด้านเทคนิคและธุรกิจ

## บริษัท ข

Startup สตูดิโอ (Startup Studio) ที่เน้นการสร้างธุรกิจในรูปแบบ startup ขึ้นมาจากไอเดียใหม่ๆ และเป็นผู้พัฒนา startup ให้เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่ระยะเริ่มต้น และแบ่งระยะของการผลักดัน startup อย่างเป็นระบบ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 : ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Studio manager ภายใต้หน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาธุรกิจ startup ให้กับองค์กร โดยมีประสบการณ์ทำงานได้ด้านการวางกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (strategic human resource) และด้านการบริหารจัดการบุคคล (Work force planning) มากกว่า 10 ปี โดยมีทักษะและความเชี่ยวชาญในเรื่อง การทำการอบรม Human Coaching และมีความสนใจในวงการด้านการทำ startup อยู่แล้ว เนื่องจากมีเพื่อนที่เป็นเจ้าของธุรกิจ startup เลยเข้าใจบริบทของธุรกิจ startup เป็นอย่างดี จึงได้มีโอกาสเข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ เพื่อช่วยดูในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับธุรกิจ startup

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 : ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Studio manager ภายใต้หน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาธุรกิจ startup ให้กับองค์กร จบการศึกษาปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์ และปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ มีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายทั้งในด้าน Supply chain , Business Development และ Investment จึงได้มีโอกาสเข้ามาช่วยงานบริษัทในด้านการทำ Digital transformation และได้มีการพัฒนารูปแบบมาเรื่อย ๆ จนเกิดหน่วยงานใหม่ขึ้นมา ที่ดูแลด้านการพัฒนาธุรกิจ startup ให้กับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 : ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Marketing Communication Manager จบการศึกษาด้านการสื่อสาร และทำงานในสายงานการสื่อสารการตลาด (communication marketing) และเคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัท Startup แห่งหนึ่งก่อนที่จะมาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จึงมีความรู้ความเข้าใจลักษณะและรูปแบบการทำงานของธุรกิจ startup ในแบบฉบับของธุรกิจ startup

## บริษัท ก

ดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน เป็นทีมงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้นเพื่อมองหา Innovation ที่สามารถนำบริษัทไปสู่การสร้างธุรกิจใหม่ๆ หรือหาแนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 : ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Innovation Manager จบการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการเงินและการลงทุนในธุรกิจต่างประเทศ (International business) เมื่อองค์กรมีนโยบายที่ต้องการสร้างนวัตกรรมในองค์กรจึงได้เข้ามาช่วยดูแลในด้านนี้ ซึ่งองค์กรได้มีการจัดตั้งทีมขึ้นมา มีจุดประสงค์เพื่อค้นหานวัตกรรมใหม่หรือธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ (New S-curve business) ให้กับองค์กร โดยการนำทฤษฎีหรือแนวคิดด้าน Lean Startup , design thinking, project paid customer study มาประยุกต์ใช้ โดยในช่วงแรกที่จัดตั้งทีมขึ้นมาทำในรูปแบบการค้นหาไอเดียใหม่ เพื่อให้คนเห็นว่า การทำงานวิธีการแบบใหม่ๆ มันเป็นอย่างไง ต่อมาก็พบว่าเทคโนโลยีหลายๆ อย่าง ถ้าทำแค่ในประเทศไทยก็จะไม่ได้ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า (going forward) เพราะเป็นแค่การรู้กันเองจากภายใน แต่องค์กรไปลงทุนในต่างประเทศด้วย ก็อาจจะช่วยให้เห็นไอเดียต่าง ๆ จากการลงทุนนั้น องค์กรจึงจัดตั้งหน่วยงาน CVC (Corporate Venture Capital) ขึ้นมาเพื่อดูแลด้านการลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ก็มีจุดเรียนรู้เพิ่มเติมว่า การลงทุนในต่างประเทศก็อาจจะยังไม่ตอบโจทย์กับองค์กรมากนัก เพราะการที่จะนำนวัตกรรมจากประเทศนั้น ๆ มาใช้ในประเทศไทยนั้นทำได้ยาก แต่อย่างน้อยก็เกิดการ (explore) แล้วก็จะเห็นแนวทางแล้วว่าองค์กรควรนำจุดแข็งที่บริษัทมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม เพราะการพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้วเพียงแค่ 1% อาจสร้างผลกระทบในเชิงบวกได้ดีกว่าการเริ่มต้นสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาเองจากศูนย์ จึงเกิดการตั้งหน่วยงาน VP (Venture partner) ขึ้นมา เพื่อสร้างพันธมิตรกับ startup จากภายนอก มาช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และจัดตั้งทีม VB (Venture builder) เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ขึ้นมาเองอีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 : ปัจจุบันมีหน้าที่ในการค้นหา Innovation ใหม่ๆ จาก startup ให้กับองค์กรโดยจบการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขานาโนในปริญญาตรี และปริญญาโทด้านวิศวกรรมชีวเวช จากประเทศอังกฤษ มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษา (consultant) ด้านการก่อสร้าง (construction) และมีทักษะในการบริหารโครงการ (project management) และการคิด

วิเคราะห์ (analyst) และมีโอกาสได้พบเจอลูกค้าเยอะ รู้จักคนในองค์กรเยอะ เลยมองว่าทั้ง 3 องค์ประกอบที่มี คือ New Technology , Project management , Relationship management เป็นสิ่งที่ทำให้เหมาะกับการมาทำงานได้ด้านนี้ เพราะมองว่าคนที่เข้ามาดูแลงานในด้าน startup ต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งในด้านเทคโนโลยี การเงิน การขายและการตลาด รวมทั้งมุมมองของการบริหารธุรกิจ

### บริษัท ก

ดำเนินธุรกิจด้านเครื่องมืออัตโนมัติและพลังงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 : ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Asset Planning และ Process Engineer มีหน้าที่ในการพัฒนานวัตกรรมด้านหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ (AI & Robotic Developer) ที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบทีม Startup จบการศึกษาด้านวิศวกรรมเคมี และได้มีโอกาสได้ทุนจากบริษัทให้ไปเรียนต่อที่ Stanford เกี่ยวกับด้านปิโตรเลียม จึงได้มีโอกาสเห็นนวัตกรรมจาก silicon valley เลยสนใจในศาสตร์นี้และศึกษาเพิ่มเติมในด้านการทำ design thinking จาก D school ก็เลยทำให้มองเห็นวิธีการทำงานแบบใหม่ แบบ startup มากขึ้น พอกลับทำงานจึงมาเลยอยากนำวิธีแบบนี้มาใช้ในองค์กร โดยเริ่มแรกก็ทดลองการนำระบบ design thinking มาใช้ในการทำงาน แต่ก็ยังไม่ถึงขั้นเน้นการทำงานในรูปแบบ startup ขึ้นมาเลยทีเดียว เพราะคนในองค์กรยังไม่เห็นภาพอย่างที่เรามองเห็น และไปพัฒนาต่อออกมาเรื่อย ๆ จนบริษัทแม่ให้แตกตัวออกมาเป็นบริษัทย่อยที่ดำเนินงานในรูปแบบ startup อย่างเต็มตัว

### บริษัท จ

ดำเนินธุรกิจด้านอาหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 : ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับด้านการทำนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ในธุรกิจด้านอาหาร โดยมีหน้าที่ในการดูแลโครงการพัฒนาทีม startup ด้านอาหาร ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก 3 ภาคส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม และภาคการศึกษา โดยเป็นโครงการที่ช่วยบ่มเพาะและผลักดันทีม startup ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอาหาร ในประเทศไทย (Global food tech incubator & accelerator)

## บริษัท ก

ดำเนินธุรกิจด้านการลงทุนใน Startup และบริการด้านการให้คำปรึกษาและบ่มเพาะธุรกิจ startup

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1: ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง ที่ปรึกษาด้านการผู้บ่มเพาะและผลักดันทีม Startup (Incubator & Accelerator) ให้กับโครงการ startup ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอาหาร โดยมีหน้าที่ คือ จัดทำหลักสูตรการบ่มเพาะ การทำ Workshop การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ รวมทั้งการโค้ช (coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) ให้กับทีม startup ที่ถูกคัดเลือกเข้ามาในโครงการ

### 4.1.2 ข้อมูลลักษณะของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร

คำถาม : “รูปแบบธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านมีลักษณะและรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างไร เป็นธุรกิจประเภทใดบ้าง”

## บริษัท ก และ บริษัท ข

มีรูปแบบธุรกิจ startup ขององค์กร (corporate) ในรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากได้มีการประสานร่วมกัน โดยเริ่มแรกเกิดจากการที่บริษัทมีกลยุทธ์ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว พร้อมสร้างการเติบโตให้ธุรกิจได้ดีและเร็วขึ้น จึงพัฒนาแนวคิดและจัดตั้งหน่วยงานหนึ่งขึ้นมาเพื่อค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากพนักงานในองค์กร ที่มีความสนใจที่จะทำธุรกิจ โดยลักษณะของโครงการ คือ มีการจัดประกวดแนวความคิด (Idea Pitching) ของกลุ่มพนักงานในองค์กรที่สนใจการทำธุรกิจ startup แล้วคัดเลือกไอเดียจากทีมที่น่าสนใจ และมีโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจเข้ามาในโครงการ เพื่อพัฒนาและบ่มเพาะไอเดียให้เกิดเป็นธุรกิจ startup ได้ โดยแบ่งระยะของการพัฒนาทีมออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เน้นการเริ่มทำความเข้าใจลูกค้า ค้นหาปัญหา และทดสอบความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ โดยให้พนักงานทำงานในรูปแบบ part-time

ระยะที่ 2 เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ พร้อมทั้งทดสอบตลาดและโมเดลธุรกิจ โดยให้พนักงานทำงานในรูปแบบ Fulltime

ระยะที่ 3 เน้นการขยายฐานลูกค้าเพื่อการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในแบบฉบับของธุรกิจ startup ซึ่งในระยะนี้พนักงานจะต้องลาออกไปเจ้าของธุรกิจและดำเนินธุรกิจเอง

ประเภทของธุรกิจ Startup ที่พบเจอในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์บริษัท ก ให้ข้อมูลว่า ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจประเภทแพลตฟอร์ม (Platform) โดยการนำอุปสงค์ (demand) มาเจอกับอุปทาน (supply) เพื่อสร้าง solution ใหม่ มาแก้ไขปัญหาของลูกค้าให้ดีขึ้น และเป็นธุรกิจด้าน E-commerce เพื่อซื้อขายสินค้าและบริการต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของธุรกิจที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันแต่แตกต่างกันที่ว่าวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา จึงเกิดเป็น business model ที่แตกต่างกันออกไป

เนื่องจากในช่วงแรกที่มีการรับสมัคร องค์กรยังไม่ได้กำหนดหัวข้อของอุตสาหกรรมเอาไว้ จึงมีทีม startup ที่หลากหลายประเภทมาก และบางส่วนก็ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัท แต่ว่ามีศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาให้เป็นที่ธุรกิจ startup ได้ ต่อมาองค์กรเรียนรู้ว่า “องค์กรมีความคาดหวังที่จะต้องการพัฒนาธุรกิจที่มีโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจหรือมีข้อได้เปรียบทางธุรกิจ (Unfair advantage) ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (business direction) เพื่อให้องค์กรสามารถช่วยส่งเสริม สนับสนุนหรือผลักดัน ให้ startup นั้น ๆ สามารถแข่งขันกับธุรกิจต่าง ๆ ภายนอกองค์กรได้” ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์บริษัท ข ทั้งสามท่าน ให้ความเห็นตรงกันว่า ในรอบถัดๆ ไปที่โครงการจะคัดเลือกทีม startup เข้ามาในโครงการ ก็อยากจะเฟ้นหาทีมที่มี business model ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหลัก (core business) ที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ startup ส่วนใหญ่ที่คัดเลือกเข้ามา ไม่มากนักน้อยก็ควรจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรบ้างหรือบางทีมอาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่มองว่า ฐานลูกค้าขององค์กรจะสามารถไปช่วยสนับสนุน startup ได้ เพราะการทำงานแบบ Internal startup รูปแบบนี้ก็มีโครงสร้างต้นทุน (cost structure) ที่ค่อนข้างสูงกว่าที่ startup ข้างนอกทำอยู่แล้ว

## บริษัท ค

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1: ในอดีตที่ผ่านมามององค์กรมองว่าอยากสร้างไอเดียใหม่ๆ เล็ก ๆ ขึ้นมาที่ยังไม่ต้องมีผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (change operation) ซึ่งก่อนหน้านี้ บริษัทลงทุนไปน้อยมาก หรือไม่ได้ลงทุนเลย เป็นการทำให้สร้างเรียนรู้ด้านกระบวนการและการร่วมมือกันระหว่างองค์กรกับการทำ startup ในช่วงนั้นการทำ startup ยังไม่เป็นที่นิยม ปัจจุบัน แต่ถ้าเกิดมีโมเดลธุรกิจ (business model) ไหนที่ดูแล้วมีศักยภาพในการทำก็จะพัฒนาต่อยอดออกเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์มากขึ้น (Commercial due)

ประเภทของ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นพัฒนาในด้านการจัดการพลังงานหมุนเวียน (Energy renewable management) ,ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การค้าระหว่าง



ประเทศ (Trading) และระบบโครงข่ายในการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ (Block chain) โดยสนใจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัท หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่คาดว่าจะมีในอนาคตอันใกล้ และอีกหนึ่งประเภทที่องค์กรต้องการพัฒนา คือ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ได้มาจากศูนย์วิจัยของบริษัท ที่มีการร่วมมือกับบริษัทชั้นนำในประเทศไทยหลายองค์กร โดยองค์กรจะนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่นักวิจัยคิดค้นมาทำการพัฒนาเป็นธุรกิจในรูปแบบ startup และส่งเสริมศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ให้กับประเทศไทยมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 : องค์กรได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมา เพื่อมีพัฒนา นวัตกรรมโดยเน้นการทำงานในรูปแบบ startup หรือเป็นพันธมิตรกับ startup ภายนอก โดยมุ่งเน้นว่าต้องการธุรกิจ startup ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร หรือเป็นสิ่งที่ใหม่ที่มีประโยชน์กับประเทศไทย ซึ่งได้มีการแบ่งลักษณะการดำเนินงานออกเป็น 3 ทีม ดังนี้

1. ทีม CVC (corporate venture capital) มีหน้าที่ลงทุนในธุรกิจ startup ภายนอก ซึ่งแตกต่างกับการเป็น VC (venture capital) ที่เข้าไปลงทุนเพื่อเน้นผลตอบแทนทางการเงิน (financial return) เช่น ลงทุนกับธุรกิจ Grab, Uber เมื่อธุรกิจมีการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่อขายหุ้น (IPO) นักลงทุนก็จะได้ผลตอบแทนกลับมาเยอะ แต่ CVC เป็นการทำงานร่วมกัน (synergy) กับ startup ที่เข้าไปเพื่อนำสิ่งที่มีประโยชน์กลับมาใช้ในองค์กร เพราะจุดประสงค์หลัก คือ องค์กรได้เทคโนโลยีใหม่ (new technology) กลับมาใช้งานในองค์กร ใช้ในประเทศ

2. ทีม VB (Venture Builder) มองหาช่องทางว่ามีธุรกิจ startup ที่น่าทำ และในองค์กรก็ยังไม่มีการทำ องค์กรจึงสร้างขึ้นเอง โดยการจัดตั้งทีม startup เพื่อพัฒนานวัตกรรม สินค้าหรือบริการนั้นขึ้นมา พัฒนาธุรกิจโดยพนักงานภายในองค์กรเอง หรือถ้าเป็นสิ่งที่ทีมยังไม่มี ความสามารถที่จะพัฒนาเองได้ก็อาจจะมีการร่วมมือกับ startup ภายนอกเพื่อให้เกิดเป็นธุรกิจใหม่ ที่มีความคล่องตัวและรวดเร็วแบบบริษัท startup ตัวอย่างเช่น ธุรกิจซื้อขายไฟในนิคมอุตสาหกรรม โดยการทำงานจะใช้รูปแบบ start up ไม่ได้ทำตามรูปแบบองค์กรทั่วไป ที่ต้องมีการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน หรือความคุ้มทุนทางการเงินที่ชัดเจนก่อน ถึงจะสามารถเริ่มต้นดำเนินธุรกิจได้ แต่การทำงานแบบ startup จะมีความรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้กรอบหลวมลง สามารถรับความเสี่ยงในการที่จะล้มได้ ทดสอบแล้วยังไม่ประสบความสำเร็จในครั้งแรกไม่เป็นไร แต่จะต้องเกิดการ เรียนรู้และไม่เกิดการทำผิดพลาดซ้ำในเรื่องเดิม และการวางกลวิธี (methodology) ของโมเดลทางธุรกิจต้องดีพอ แต่ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะยังไม่สำเร็จไม่เป็นไร อย่างน้อยก็ได้รู้ว่าอะไรเป็นเหตุที่ทำให้ไม่สำเร็จ ในการทำครั้งต่อไปจะได้ไม่ล้มด้วยสาเหตุเดิมอีก โดยองค์กรมีการกำหนดเกณฑ์ในการ

ยอมรับความเสี่ยง (risk criteria) จากการจำกัดเป็นวงเงินแต่ละระดับ ว่าสูญเสียได้ไม่เกินเท่าไร  
ตามงบประมาณของโครงการที่ธุรกิจได้ออกแบบ Business model เอาไว้

3. ทีม VP (Venture Partner) มีหน้าที่ประเมินว่าหน่วยธุรกิจ (business unit) ไหนใน  
องค์กรที่ต้องการนวัตกรรมใหม่ๆหรือสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยในการทำงานให้ดีขึ้นได้  
บ้าง โดยการค้นหาการเป็นพันธมิตร (partner) ร่วมกับธุรกิจ startup ภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญใน  
นวัตกรรมนั้น ๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ให้กับหน่วยธุรกิจ ให้สามารถดำเนินงานได้  
รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเภทของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนใหญ่ก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ  
อุตสาหกรรมหลักที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ แต่อาจจะมีความแปลกใหม่เพิ่มขึ้นจากสิ่งที่เคยมีอยู่  
อย่างเช่น มีนวัตกรรมหนึ่งที่ทีม startup ได้พัฒนาขึ้นมาและสามารถทดสอบภายในองค์กรได้ แต่  
กฎหมายไทยเปิดรับทั้งหมด การค้นพบนี้เป็นการเตรียมตัวเพื่ออนาคตว่า เมื่อไหร่ที่กฎหมายผ่อน  
ปรนเรื่องนี้ไป องค์กรก็จะพร้อมที่จะเข้าไปเล่นในบทบาทนั้นเป็นรายคันๆ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่  
ได้รับการศึกษามาแล้วภาพว่าบริษัทต่างชาติก็ทำกัน องค์กรจึงมองว่านวัตกรรมที่ถูกคิดค้นมานี้ ต้อง  
มีการวางแผนเตรียมตัวรับมือกับตรงนั้น ไว้ด้วย

นอกเหนือจากสิ่งที่แปลกไปจากที่องค์กรเคยทำ จะเป็นนวัตกรรมด้านชีววิทยา (life  
science) เป็นเรื่องของ การลำดับพันธุกรรมของยีนส์ (genes genetic sequencing) ว่าต่อไปคนเรา  
แพ้ยามีเหมือนกัน แต่คนเราจะไม่รู้จนกว่าจะได้ทดสอบหรือเคยกินเข้าไปถึงจะรู้ว่าแพ้ แต่ถ้า  
สามารถทดสอบได้ก่อนว่าเราแพ้ยอะอะไร หรืออีกมุมกลับกันยาเอได้ผลกับบางคน 50% แล้วยา B  
ได้ผล 100% แต่อีกคนอาจจะได้ผลในมุมกลับกัน ซึ่งมันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของร่างกายมนุษย์แต่ละ  
คนไม่เหมือนกัน ซึ่งเราก็ศึกษาตรงนี้อยู่ว่าการเข้าถึงของยาและการทดสอบของคนไทยมันไม่ง่าย  
และเข้าไม่ถึง 100% จึงมองว่าสิ่งนี้ที่องค์กรน่าจะสร้างผลกระทบ (impact) ให้กับประเทศได้เยอะ  
เพราะองค์กรอยากพัฒนานวัตกรรมที่ล้ำสมัยและเกี่ยวข้องกับชีวิตคน

ในส่วนของการทำ e-commerce หรือ platform องค์กรไม่ได้ทำเอง แต่ไปสร้าง  
พันธมิตรกับ startup ด้าน e-commerce หรือ platform ที่มีอยู่แล้วมากกว่าเพราะองค์กรก็ไม่มีส่วนได้  
ส่วนเสียอะไรที่จะเป็นเจ้าของ platform นั้น จะเป็นการ win-win ทั้งสองฝั่งมากกว่าหากร่วมมือกัน

สรุปได้ว่า องค์กรจะมุ่งเน้นพัฒนาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจหลัก (core business) หรือ  
สนับสนุนธุรกิจหลัก (support business) หรือ นวัตกรรม (innovation) ที่สร้างประโยชน์ให้กับ  
ประเทศในอนาคต โดยบางสิ่งที่ทำถ้าเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ถนัดก็อาจจะใช้วิธีการ ไป partner กับ startup  
ข้างนอกมากกว่าการพัฒนาใหม่เอง เนื่องจาก พนักงานเราที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมใหม่ๆไม่



เยอะ หรือในบางด้านก็ไม่มี จึงมองว่าการไป partner กับ startup ที่เก่งๆแล้วช่วยกันสร้าง โครงสร้างทางธุรกิจ(form business structure) ให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจดีกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด มันคงช้าเกินไป แล้วถ้าสิ่งไหนที่ทำแล้วมีโอกาสที่จะเป็นธุรกิจสายพันธุ์ใหม่ (new S-Curve) ก็จะขยาย (scale up) มาเป็นธุรกิจใหม่ new business ขององค์กร

สำหรับบุคลากรที่ทำธุรกิจ startup เหล่านี้ องค์กรมองว่าไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งในมุมมองที่เคยเป็นมาก่อน เพราะบริษัทมีนักวิจัยเยอะ เลยให้พนักงานพัฒนาเองทั้งหมด แต่ในบางครั้งความเป็นนักวิจัยก็จะโฟกัสอยู่ในมุมมองการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแต่ไม่ได้มองถึงมุมมองธุรกิจ จึงเกิดการร่วมมือกับ startup ภายนอก ซึ่งบางทีอาจมีเทคโนโลยีอาจจะไม่ได้ดีเท่าบริษัทเราก็ได้ แต่เมื่อมองในภาพรวมแล้ว startup ภายนอกกลับทำได้ดีกว่าที่องค์กรทำ เพราะมีการวิเคราะห์มุมมองทางธุรกิจมาแล้วว่าเป็นไปได้ ดังนั้นรูปแบบการทำ startup ขององค์กร จึงเป็นการดึงจุดเด่นของทั้งสองส่วน คือ ความสามารถทางการแข่งขัน (competitiveness) ที่องค์กรมีอยู่มายาวนาน กับ business model ที่ startup มีอยู่ ก็จะช่วยกันผลักดันให้ได้ผลลัพธ์ออกมาในทิศทางที่ดีและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## บริษัท ง

องค์กร ได้จัดตั้งบริษัทย่อยรายใหม่ขึ้นมา เพื่อดำเนินธุรกิจในรูปแบบ startup แต่ยังคงอยู่ภายใต้การถือหุ้นและการกำกับดูแลขององค์กรใหญ่อยู่ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการดำเนินงาน โดยหน้าที่หลักคือ จัดหา ออกแบบ ผลิตสินค้าและบริการ ให้กับองค์กร และลูกค้าทั่วไป และสำหรับสิ่งที่บริษัทยังไม่สามารถพัฒนาสินค้าเองก็จะมีการทำงาน (partner) กับ startup จากภายนอกองค์กร

ประเภทของธุรกิจ startup จะเน้นการพัฒนานวัตกรรมด้านปัญญาประดิษฐ์และหุ่นยนต์ (AI & Robotic) ที่สามารถปรับรูปแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า (customize) ตัวอย่างสินค้า เช่น Drone, Maintenance robot, AI solution for enterprise เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัทแม่

## บริษัท จ และ บริษัท ฉ

พัฒนาธุรกิจ startup โดยการค้นหาทีม startup หรือทีมที่มีไอเดียสร้างสรรค์ทางด้านอาหาร จากทั่วทุกมุมโลก เข้ามาพัฒนาและบ่มเพาะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขัน

ได้ในตลาด โดยการจัดตั้งเป็นโครงการขึ้นมา และกำหนดหัวข้อในท้องถื่นให้มีความสนใจ เพื่อคัดเลือกทีม startup ภายใต้อำนาจที่กำหนดไว้ 9 สาขา ได้แก่

- 1.อาหารเพื่อสุขภาพ
- 2.โปรตีนทางเลือก
- 3.กระบวนการผลิตอาหารอัจฉริยะ
- 4.บรรจุภัณฑ์แห่งอนาคต
- 5.วัตถุดิบและส่วนผสมอาหารใหม่ๆ
- 6.วัสดุชีวภาพและสารเคมี
- 7.เทคโนโลยีการบริหารจัดการร้านอาหาร
- 8.การตรวจสอบควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร
- 9.บริการอัจฉริยะด้านอาหาร

โดยการคัดเลือกจะแบ่งทีม startup ออกเป็น 2 เฟส คือ

1. Incubate เป็นทีมที่ยังอยู่ในช่วงออกแบบไอเดีย (idea stage) แต่ยังไม่มียอดทดลอง (prototype) ออกมาจริง ซึ่งมีระยะเวลาในการพัฒนาทีมในโครงการอยู่ 12 เดือน และเมื่อจบโครงการก็สามารถที่จะเข้าร่วมในเฟสที่สอง คือ การ Accelerate ได้

2. Accelerate เป็นทีม startup ที่ความพร้อมมาในระดับหนึ่งแล้ว มีสินค้าจริงแล้ว หรือดำเนินธุรกิจจริงแล้ว แต่ต้องการคนมาช่วยผลักดันเรื่องการหาเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ (fund raising), พันธมิตรทางธุรกิจ (corporate partner) หรือหาลูกค้ารายแรกที่ยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้า (first place customer) ซึ่งมีระยะเวลาในการพัฒนาทีมในโครงการอยู่ 3-5 เดือนโดยทีมผู้บ่มเพาะและที่ปรึกษาของโครงการจะช่วยจัดหา ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นพี่เลี้ยง (external mentor) คอยให้คำแนะนำและช่วยวางแผนธุรกิจของ startup ให้สามารถขยายธุรกิจได้

สำหรับประเภทของทีม startup ที่เข้ามาในโครงการ จะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกับหัวข้อที่กำหนดมาในเบื้องต้นแล้วเกี่ยวกับด้านอาหาร เช่น insect protein, plant base meat ซึ่งไม่ได้เป็นสิ่งใหม่แต่อาจจะมียอดแตกต่าง คือ อาจจะใช้วัตถุดิบที่พิเศษ หรือ วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากทั่วไปที่เคยมีอยู่ ด้านการผลิตอาหาร (food manufacturer) เช่น hardware ,ระบบควบคุมคุณภาพอาหาร (food quality control system) เป็นต้น

โดยสำหรับทีมที่เข้ามาในโครงการนี้ ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง (deep tech) เท่าไหร่ ยกเว้นบางทีมที่ทำด้านฮาร์ดแวร์ (hardware) หรือกระบวนการ (process) ใหม่ แต่ส่วน

ใหญ่ยังไม่ได้มีนวัตกรรมที่ใหม่ล้ำ (Novelty Technology) ถึงขั้นที่จะสามารถจดสิทธิบัตรได้ บางอย่างเป็นแค่ไอเดียใหม่ ซึ่งอาจจะดูใหม่สำหรับประเทศไทย แต่ไม่สำหรับต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีบางทีมที่มีรูปแบบธุรกิจแบบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งในการเข้ามาในโครงการช่วงแรก องค์กรต้องช่วยปรับแนวความคิด (mindset) ว่าทีมต้องการจะดำเนินธุรกิจในรูปแบบไหน SME หรือ startup เพราะวิธีการดำเนินงานและจัดหาทุนไม่เหมือนกัน จึงต้องมีการปรับแนวความคิดเพราะเป้าหมายหลักของโครงการ คือ อยากรู้ให้ทุกทีมได้ เป็นธุรกิจ startup ที่ประสบความสำเร็จทุกทีม

คำถาม : “อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ และความล้มเหลว ของ startup ในมุมมองของ องค์กรท่าน”

#### บริษัท ก และ บริษัท ข

แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ช่วง คือ

##### 1. ช่วงคัดเลือกทีม startup ที่เป็นพนักงานในองค์กรเข้ามาในโครงการ

องค์กรใช้เกณฑ์การคัดเลือกจากโมเดลตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมของบริษัท IDEO ซึ่งแบ่งออกเป็นวงกลมสามวงที่มีส่วนคาบเกี่ยวกัน โดยในมุมมองประเมินความต้องการลูกค้า (user desirability) ว่าสินค้าหรือบริการนี้ มีลูกค้าต้องการจริงหรือไม่ มุมที่สองประเมินว่ามีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ (business viability) หรือไม่ และมุมมองที่สาม ประเมินว่ามีความเป็นไปได้ในทางเทคนิค (Technical Feasibility) ทีม startup สามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการนี้ออกมาได้จริงหรือไม่ ซึ่งในมุมมองนี้ทำให้ต้องพิจารณาครอบคลุมไปถึงด้านทักษะและประสบการณ์ (background) ของคนในทีม startup ว่ามีทักษะหรือความเชี่ยวชาญ และความเชื่อมั่นในการที่จะทำธุรกิจ startup นี้มากน้อยแค่ไหน ทีมสามารถผลักดันให้เกิดธุรกิจได้ใหม่ รวมทั้งส่วนประสมของสมาชิกในทีมว่ามี background อย่างไร ควรมีหลายๆมุมมอง ไม่ใช่แค่สาขาวิชาชีพเดียวกันทุกคน เช่น ในทีมมีสมาชิกที่สามารถดูเรื่องเทคโนโลยี อีกคนสามารถดูเรื่องการบริหารธุรกิจ หรือการสื่อสารการตลาด เป็นต้น ทักษะของสมาชิกในทีมต้องเหมาะสมที่จะทำธุรกิจให้เกิดขึ้นได้ โดยทีมที่กำหนดจะให้ไม่เกิน 3 คน เพราะมีความว่องไว (agility) และความยืดหยุ่น (flexibility) ในการตัดสินใจ หากมีสมาชิกมากเกินไปจะทำให้ความรวดเร็วในการตัดสินใจและลงมือทำช้าเกินไป

##### 2. ช่วงพัฒนาธุรกิจ startup แบ่งออกตามระยะ 3 ระยะ คือ

###### 2.1 ระยะปักใจ เป็นการวัด Problem solution fit ทีมต้องไปตรวจสอบ

(validated) ว่ามีลูกค้าจริงไหม มีลูกค้าเยอะแค่ไหนแล้วค่อยมาคิด solution เพื่อทดสอบความพึงพอใจกับลูกค้าโดยทำ prototype ให้กับลูกค้าดูว่าสามารถตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้าได้จริงแค่ไหน โดยมีหลักฐานที่วัดค่าได้ เช่น ลดเวลาจากที่เคยใช้อยู่ จากครึ่งชั่วโมงหรือห้านาทีได้, มีการวางเงินมัดจำว่าถ้ามีสินค้าออกมาจริงจะซื้อจริง

2.2 ระยะเดิน จะมีการกำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาของแต่ละเป้าหมาย (milestone) ในช่วงระยะเวลา 1 ปี โดยวัดผลทีละ 3 เดือน 6 เดือน ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในตอนแรกหรือไม่ ซึ่งในระยะนี้จะเป็นช่วงที่ทีม startup จะนำ solution ที่ออกแบบไว้ มาพัฒนาเป็นสินค้าจริง (product) เพื่อนำกลับไปทดสอบตลาดอีกครั้งว่าจะมีลูกค้าสนใจซื้ออย่างน้อยแค่ไหน โดยเป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มมียอดขายเกิดขึ้นและเห็นแนวโน้มของธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใด

2.3 ระยะบิน เป็นช่วงที่ทีม startup ออกมาทำบริษัทของตัวเอง เน้นการขยายขนาดของธุรกิจ (scale-up) และการสร้างรายได้ ซึ่งในระยะนี้องค์กรจะมีหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนทางการเงิน (venture capital) ให้กับธุรกิจ startup ในบางส่วน เพื่อใช้ในการขยายธุรกิจ ซึ่งตัวชี้วัดหลักๆ คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจ หรือจำนวนผู้ใช้งาน ที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ในช่วงแรกยังไม่มีการวัดในเรื่องของกำไรหรือผลตอบแทน เนื่องจากธุรกิจต้องมีระยะเวลาคืนทุน หรือเรียกว่า ปრაกฏการณ์ J curve คือ ในช่วงแรกธุรกิจจะยังไม่ได้ผลตอบแทน (return) กลับมา แต่เมื่อถึงจุดที่สามารถสร้างกำไรและขยายธุรกิจต่อไปได้ ก็จะมีการกำหนดเป้าหมายในการวัดผลด้านกำไรเข้ามาด้วย แต่องค์กรไม่ได้มุ่งเน้นในมุมมองผลตอบแทนทางการเงินที่เกิดจากการขายธุรกิจให้กับผู้อื่น เนื่องจากองค์กรมองว่า นวัตกรรมของธุรกิจ startup มีกลยุทธ์การเคลื่อนไหวอยู่ (strategic move) ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กร ดังนั้นถ้าธุรกิจ startup เติบโตได้ดี ก็อาจจะทำให้ธุรกิจหลักขององค์กรเติบโตไปด้วยเช่นกัน

## บริษัท ค

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) การที่องค์กรจะวัดผลว่า สำเร็จหรือไม่สำเร็จ มองว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของธุรกิจ startup เป็นความสมดุลระหว่าง อนุมัติให้ทำ (allow) กับ ไม่อนุมัติให้ทำ (kill) ยกตัวอย่าง เช่น ธุรกิจแพลตฟอร์ม ตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจนี้ก็คือ การดึงลูกค้าเข้ามา (engage customer) ในแพลตฟอร์ม ตัวอย่างของการวัดผล ได้แก่ มีลูกค้าเข้ามาหรือยัง มีจำนวนที่คนจากที่เป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ หรือบางธุรกิจอาจวัดในมุมมองว่ามีลูกค้าเซ็นสัญญาข้อตกลงกับธุรกิจ (MOU) หรือยัง ถ้าธุรกิจทำไม่ได้ องค์กรก็จะมีการประเมินผลดูอีกทีว่า เกิดจาก

ข้อจำกัดใด เช่น ไอเดียหรือนวัตกรรมยังไม่เหมาะกับสถานการณ์ในเวลานี้ คิดข้อระเบียบบังคับทางกฎหมาย เป็นต้น องค์กรก็จะพิจารณาให้ว่าควรพักไว้ก่อน (pause) แล้วรอนกว่าถึงเวลาที่เหมาะสมแล้วค่อยมาพัฒนาต่อ ยังไม่ตัดสินใจว่าจะให้ยกเลิกการทำธุรกิจนี้ไปเลย หรือมีบางตัวอย่าง เช่น มีบางโปรเจกต์นวัตกรรมใหม่ที่พัฒนาไปแล้ว แต่เมื่อนำไปทดสอบกับลูกค้าแล้วพบว่าลูกค้ายังไม่ยินยอมที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าเพราะมองว่ายังไม่คุ้มค่า แล้วเมื่อมองในมุมของขนาดตลาดที่รองรับ (Market size) ก็ยังพบว่ามันน้อยเกินไป โปรเจกต์ลักษณะนี้ก็จะถูกตัดทิ้งไป ไม่ให้ทำหรือพัฒนาต่อ

สำหรับเกณฑ์ในการกำหนด KPI ของธุรกิจก็จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจนั้นแต่ละจะมีช่วงระยะเวลาที่ยอมรับได้ในการทดสอบไอเดีย คือ อยู่ระหว่าง 6-12 เดือน แล้วดูแนวโน้มว่าธุรกิจสามารถที่จะไปต่อได้หรือไม่ ส่วนใหญ่ KPI จะไม่ได้ตั้งเป็นจำนวนรายได้ที่คาดหวังหรือผลตอบแทนที่คาดหวัง แต่จะเป็นการวัดแนวโน้มและโอกาสในการเติบโตของธุรกิจมากกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 : เริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมาย (set target) ตั้งชงก่อนว่าเป้าหมายเริ่มแรกของธุรกิจ startup คืออะไร อยากจะเป็นอะไร ตั้งเป็นกำหนดการสำคัญของโครงการ (milestone) ร่วมกันระหว่างองค์กรกับทีม โดยกำหนดเป็นแต่ละช่วงช่วงละ 3 เดือน เรียกว่า sprint หมายถึง ช่วงเวลาในการดำเนินงานที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ เช่น ใน sprint นี้ธุรกิจสามารถทำได้ตามเป้าหมายนั้นไหม มีลูกค้าเข้ามาที่ราย ระยะเวลาวัดผลครั้งต่อไป คือ ลูกค้าเซ็นสัญญาซื้อขายหรือยัง เป็นต้น แล้วมีการนัดหมายประชุมเพื่อรายงานผลความคืบหน้าให้กับผู้บริหารในแต่ละ sprint ว่า เป็นไปอย่างไร ทำได้ไหม คิดปัญหาอะไร ถ้าเกิดการล่าช้าอันมีสาเหตุจากอะไร คิดปัญหาที่ทีมยังพอสามารถแก้ไขเองได้ไหม ถ้าปัญหาที่พบยังสามารถแก้ไขได้ องค์กรก็จะให้ดำเนินงานให้สุดความสามารถก่อน แล้วสุดท้ายถ้าเกิดการคิดปัญหาจากข้อจำกัด ด้านระเบียบข้อบังคับ (regulation) ด้านกฎหมาย (Laws) หรือข้อจำกัดบางอย่าง ที่ทีมไม่สามารถแก้ไขเองได้ ก็จะมีการพิจารณาแนวทางในการพัฒนาต่อใหม่อีกครั้ง

ส่วนดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (KPI - Key Performance Indicator) ไม่ได้มีตั้งไว้ชัดเจนขนาดเช่น บริษัทนี้ต้องสร้างรายได้ (revenue) 50 ล้านบาทภายในระยะเวลาใน 3 ปีแรก ถ้ากำหนดแบบนี้จะเป็นการบังคับทีม startup มากเกินไป แต่จะกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นตามที่กล่าวไปในช่วงแรกมากกว่า สรุปได้ว่า องค์กรจะกำหนดเป้าหมายตามรูปแบบธุรกิจ ไม่ได้มีการกำหนดเป็น KPI ตายตัว หรือจะเรียกว่า ตัวชี้วัดผลงานรายโปรเจกต์ (individual project KPI) โดยขั้นตอนการกำหนด milestone หรือ KPI แบบนี้จะมีทีมที่องค์กรแต่งตั้งให้มีหน้าที่เข้ามากำหนด KPI

ให้สมเหตุสมผล และขอความเห็นชอบ (endorse) จากคณะกรรมการการลงทุน (IC - Investment committee) ว่าเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งไอเดียที่จะไม่ถูกอนุมัติให้ดำเนินงาน จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ องค์กรพิจารณาแล้วว่าไม่คุ้มค่า ไม่สามารถดำเนินงานได้จริง และไม่มีลูกค้า

การทำ startup จะแตกต่างจากการทำโปรเจกต์ในรูปแบบทั่วไป คือ โปรเจกต์จะเป็นแบบคิดๆแล้วนำไปเสนอ ว่าหัวหน้าอนุมัติให้ทำไหม ถ้าไม่ให้ทำก็จบไปเลย แต่ startup คือ ผู้บริหารให้ลองไปทำจริงก่อน ทำให้สุด ไปทดลองหาลูกค้าจริง ๆๆ สุดท้ายคิดว่าตลาดที่จะรองรับธุรกิจนี้มีมากพอไหม ถ้าพอก็ขยายผลได้ ถ้าไม่พอก็ซัดแล้วว่าไม่ใช่ของที่ลูกค้าต้องการในตอนนี

### บริษัท ก

กำหนดวิธีการวัดผลในรูปแบบที่คล้ายกับการบริหารจัดการโปรเจกต์ คือ มีการตั้งเป้าหมายในแต่ละช่วงว่าต้องได้ผลลัพธ์เป็นอะไร และมีการกำหนดเวลา (timeline) ที่ชัดเจนสำหรับตัวชี้วัดที่จะใช้บอกว่าการที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว คือ ลูกค้า ให้ลูกค้าทดสอบว่าใช้ได้หรือไม่ ตรงตามความคาดหวังไหม ส่วนไหนที่ยังไม่ดีพอ แล้วปรับตามลูกค้า เพราะก่อนที่จะทำสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ทีมจะต้องกำหนดจุดประสงค์ของสินค้าร่วมกับลูกค้าให้ชัดเจนมากพอก่อน และต้องเป็นสิ่งที่ทีมมีศักยภาพมากพอที่จะทำสิ่งนั้นได้ เพราะธุรกิจ startup นี้ เน้นทำสินค้าและบริการด้านเทคโนโลยีที่เป็นพื้นฐานทั่วไปแต่สามารถปรับเปลี่ยนบางส่วนให้เหมาะสมกับการใช้งานที่แตกต่างกันของลูกค้าได้

### บริษัท ข

องค์กรได้มอบหมายให้บริษัท ข ที่มีความชำนาญในการพัฒนาและบ่มเพาะธุรกิจ startup เข้ามาช่วยในการดำเนินโครงการในการพัฒนาทีม startup ทั้งสองรูปแบบ โดยกำหนดเป้าหมายไว้สำหรับแต่ละรูปแบบ ดังนี้ 1.ทีม Incubate จะต้องมีการทำแบบจำลองสินค้า (Prototype) เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้า หรือมีสินค้าจริงที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นที่ต้องการของลูกค้าในตลาด มีกลุ่มลูกค้ารองรับ และสามารถแข่งขันได้ และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด 2.ทีม Accelerate สามารถขยายธุรกิจ (Scalable) ให้เติบโตขึ้นได้ สามารถหานักลงทุนมาลงทุนเพื่อสร้างเงินทุนหมุนเวียนในการพัฒนาและขยายธุรกิจนี้ได้ หรือ การมีฐานลูกค้าที่ใหญ่ขึ้นจากก่อนที่จะเข้าร่วมโครงการ เช่น จากเดิมเคยขายสินค้าในประเทศไทย และขยายธุรกิจจนสามารถขายสินค้าในต่างประเทศได้



โดยท้ายที่สุดแล้วถ้าทีม startup ทีมไหนที่มีศักยภาพ (potential) และมีความเกี่ยวข้องกับบริษัท จ ทางองค์กรก็อาจจะเข้ามาเป็นหนึ่งในผู้ที่จะช่วยให้เงินลงทุนในการขยายธุรกิจนั้นได้เช่นกัน หรืออาจเป็นในลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างองค์กรกับทีม startup โดยเป้าหมายหลักของบริษัท จ ที่จัดตั้งโครงการนี้ขึ้นมาเพื่อช่วยบ่มเพาะและพัฒนาธุรกิจสตาร์ทด้านอาหาร ให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ และอยากสร้าง ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีอาหาร (food tech ecosystem) ในประเทศไทย เพราะไทยได้ขึ้นชื่อว่าเป็นครัวของโลก

### บริษัท ก

การวัดผลธุรกิจ startup ใช้วิธีการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง ตามกำหนดการสำคัญของโครงการ (milestone) ที่ตั้งไว้ในตอนแรก ว่าในแต่ละช่วงเวลา โครงการต้องการเห็นผลลัพธ์อะไรจากทีมบ้าง โดยมีการกำหนดทั้งในรูปแบบทั่วไป (general) ที่ใช้วัดกับทุก ๆ ทีม และมีในรูปแบบที่กำหนดตามรูปแบบของธุรกิจและระยะในการพัฒนาธุรกิจ เช่น ภายในช่วงสามเดือน ทีมจะต้องสามารถยื่นจดสิทธิบัตรได้ เป็นต้น

ในส่วนของการวัดผลออกมาในรูปแบบค่านิมนั้นเป็นไปได้ยาก เร็วเกินไปที่จะวัดผลได้ เพราะธุรกิจยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่จะเป็นการวัดในมุมมองพัฒนาการว่ามีการพัฒนาให้ป็นรูปเป็นร่าง ขึ้นมาเรื่อย ๆ ในแต่ละระยะ (stage) เช่น การทำการทดสอบนำร่อง (pilot testing)

### 4.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup โดยองค์กรในประเทศไทย

คำถาม : “ท่านคิดว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup ในมุมมองขององค์กร ที่ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจแล้วไม่ประสบความสำเร็จ”

### บริษัท ก

#### 1. การเชื่อมั่นและยึดติดกับความคิดในตอนแรก startup

ส่วนใหญ่มักติดกับดักความคิดในตอนแรก ทั้งที่สิ่งสำคัญ คือ วิธีการเข้าใจลูกค้าของเราว่าลูกค้าเราต้องการอะไร มีปัญหา (problem) อะไรอยู่ โดยไม่ยึดติดกับแนวทางการแก้ปัญหา (solution) ที่เราคิดไว้ในตอนต้น startup ควรตระหนักว่า “ให้หลงรัก problem ของลูกค้ามากกว่า solution ของเรา”

## 2. แนวคิดแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial mindset)

การทำ startup ไม่ใช่การทำโปรเจกต์ (business project) ผู้ทำจำเป็นจะต้องมี entrepreneurial mindset ก่อนข้างเยอะ ต้องต่อสู้เสมือนว่าเป็นเจ้าของธุรกิจหนึ่ง ทำอย่างไรให้ผลักดันธุรกิจของตนเองให้รอด ต้องมีความปรารถนา (passion) ที่จะทำอย่างแท้จริง ไม่ใช่เหมือนการมาทำงานที่บริษัท เข้างาน 8 โมงเช้าแล้วเย็นกลับบ้าน แต่คนที่ทำ startup จริง ๆ จะคิดตลอดเวลาที่นอนอนก็คิดตื่นมาก็คิด เหมือนเป็นธุรกิจของตัวเอง ต้องมี passion ที่จะทำ มีสิ่งสำคัญที่จะทำให้สำเร็จได้ ไม่เช่นนั้นก็จะอาจจะเกิดความท้อแท้และล้มเลิกไปในที่สุด นอกจากนี้ startup ยังต้องบริหารเวลาและเงินทุนให้ดี เพราะธุรกิจไม่ได้มีเวลามากพอที่จะทดสอบแนวความคิดไปนาน ๆ ทุกอย่างต้องหมุน สำเร็จให้เร็วเพราะเวลาเดินอยู่ตลอดเวลา ต้องพิสูจน์แนวความคิด (prove ideas) ให้เร็วก่อนที่สิ่งที่เราคิดค้นจะช้าเกิดกว่าเวลาที่ผู้บริโภคต้องการ

## 3. การจัดหาเงินทุน มองว่าการทำ startup ในองค์กรไม่มีผลกระทบมากนัก

เพราะบริษัทจะเป็นผู้ช่วยให้เงินลงทุนช่วงการพิสูจน์แนวความคิดและช่วงพัฒนาสินค้า ตลอดจนการแยกออกไปตั้งเป็นธุรกิจ startup ของตนเองในช่วงเริ่มต้น โดยทางทีม startup ต้องชี้แจงวิธีการใช้เงินที่จะขอเงินสนับสนุนจากบริษัทอย่างสมเหตุสมผล และจัดสรรการใช้เงินในแต่ละช่วงเวลาเองในฐานะเจ้าของกิจการเพื่อทำอย่างไรให้ธุรกิจตนเองนั้นอยู่รอด ซึ่งในส่วนของ การเป็นเจ้าของธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ 1.การเป็นเจ้าของกิจการเอง (Entrepreneur) เกิดขึ้นเมื่อทีม startup ลาออกจากบริษัท ไปดำเนินธุรกิจเอง แล้วองค์กรถือหุ้นกับธุรกิจ startup นี้ในบางส่วน 2.ทีม startup เป็นผู้บริหารแต่องค์กรเป็นเจ้าของธุรกิจ (Intrapreneur)

## บริษัท ข

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

#### 1. ความคิด (mentality) ของพนักงาน

เพราะเป็นการนำพนักงานที่เคยทำงานกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานแล้ว อยู่ในจุดที่ประสบความสำเร็จไปแล้ว การที่จะดึงพนักงานมาทำ startup มันคือการค้นหาใหม่ ทีม startup ต้องสร้างความท้าทายมากขึ้น อุปนิสัย วิธีการทำงาน วิธีการคิด ต้องเปลี่ยนไปจากเดิม วิธีการวัดความสำเร็จก็ไม่เหมือนเดิม ไม่เหมือนกับตอนที่ทำงานในบริษัทที่แค่ปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดีขึ้น แต่การทำ startup มันคือการค้นหาแนวความคิด ไอเดียใหม่ว่าจะอะไรดี อะไรไม่ดี



## 2. วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture)

ที่ยังไม่ค่อยยอมรับรูปแบบการทำงานของ startup ในแบบใหม่ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างผลตอบแทนของพนักงานที่เข้ามา startup จะมีวิธีการทำงาน การประเมินผลงาน การได้รับผลตอบแทน ที่ต่างจากที่องค์กรเป็นอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทีม startup กังวลเพราะยังต้องอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกันกับคนในองค์กร ไม่ได้อยู่โดดเดี่ยว ยังอยู่ในองค์กรใหญ่ มีคนมามองอยู่หลายคน ต้องกลัวว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรจะมองเราอย่างไร จะคิดอย่างไร เห็นด้วยกับสิ่งที่เราทำไหม

## 3. แรงกดดัน (pressure) จากภายในหน่วยงานเดิม

ทีม startup ที่มีความมุ่งมั่นอยากทำธุรกิจใหม่ แต่ว่าในระยะที่พิสูจน์ไอดี ยังทำงานอยู่ในหน่วยงานเดิม แล้วเกิดแรงกดดันจากภายในหน่วยงานเดิม จึงไม่กล้าที่จะปลีกตัวออกมาทำอย่างจริงจัง เพราะไม่อยากจะตัดขาดจากหน่วยงานเก่า กลัวมองหน้าเพื่อนร่วมงานกันไม่ติด หรือมองว่าไม่ทุ่มเทให้กับงานที่ทำอยู่ปัจจุบันมากพอ เกิดจากการที่พนักงานในองค์กรหลายคนยังไม่เข้าใจในระบบการพัฒนา startup ในองค์กร

## 4. พื้นหลังของทีม startup (Background)

เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คนที่อยู่ในทีมจะต้องรู้จักกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ (relationship) ที่ดีต่อกัน ไว้ใจกันและกัน แต่ก็ต้องระวังเพราะถ้ามีลักษณะนิสัยเหมือนกันมากเกินไปก็จะทำให้เกิดความเห็นต้องฟ้องไปในทิศทางเดียวกันตลอด ไม่มีใครคอยเตือนใครและคนที่มีลักษณะนิสัยที่เข้ากันได้แบบนี้ก็มักจะมาจากสายอาชีพเดียวกัน มีทักษะที่คล้ายๆกัน แต่การทำ startup จำเป็นจะต้องมีทักษะในหลายๆด้านประกอบอยู่ในทีมเดียวกัน ทั้งมุมมองทางธุรกิจ เทคนิค และการสื่อสารเป็นต้น

## 5. ทิศทางขององค์กร (Direction)

ก็เป็นอุปสรรคบ้างเล็กน้อย เพราะในตอนแรกองค์กรต้องการที่จะสร้างธุรกิจใหม่อะไรก็ได้ที่มีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ แต่เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มีแนวทางใหม่มาเพิ่มว่า อยากให้ธุรกิจที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักที่บริษัทดำเนินงานอยู่ ซึ่งก็เป็นเรื่องยากในการวัดว่าในระดับความเข้มข้นของคำว่าเกี่ยวข้อง คือ การเกี่ยวข้องในระดับไหน เพราะผู้บริหารแต่ละคนก็มีมุมมองที่แตกต่างกัน ต้องมีผู้บริหารหลายคน หลายระดับเข้ามาช่วยในการตัดสินใจเลือกธุรกิจ startup ที่จะพัฒนา

## 6. ปัจจัยจากภายนอกองค์กร (external factors)

มองว่ามีผลต่อการพัฒนาธุรกิจ startup น้อยมาก และยังไม่ีผลกระทบต่อ

## 7. โมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่ยังไม่ค่อยชัดเจน

ก็ยังไม่ค่อยมีผลมากนัก เพราะมองว่า problem & solution ที่ทีม startup ค้นพบ เป็นสิ่งที่น่าสนใจและมีโอกาสในการพัฒนาธุรกิจต่อ โครงการก็สามารถช่วยปรับรูปแบบธุรกิจโมเดลให้สามารถเดินต่อในทิศทางที่ดีขึ้นได้

## 8. การจัดหาเงินทุน (funding)

ก็ไม่มีผลมากนัก เนื่องจากในช่วงแรกองค์กรลงทุนให้กับ startup ทั้งหมด โดยยังไม่ต้องไปหาเงินลงทุนเองจากภายนอก

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

#### 1. แนวคิดของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset)

สิ่งแตกต่าง ระหว่าง startup ที่เกิดจากผู้ประกอบการเอง (Entrepreneur Startup) กับ startup ในองค์กร (Corporate Startup) คือ คนข้างนอก ถ้าจะเริ่มธุรกิจขั้นตอนแรกจากการหาเงินทุน ซึ่งจะมาจากหลายแบบ เช่น การใช้เงินตัวเอง การประกวดเพื่อขอเงินทุน (pitch funding) การกู้ธนาคาร การหาเงินจากผู้ให้เงินสนับสนุน startup (Angel investor หรือบางทีก็ขอยืมเงินจากครอบครัว เป็นต้น) ดังนั้น คนข้างนอก จะใช้เงินทุกบาททุกสตางค์ ให้คุ้มค่าที่สุด เสมือนว่าวันพรุ่งนี้จะไม่มีความให้ใช้เงินแล้ว แต่การที่เป็น Corporate startup แสดงว่า คุณยังมีเงินเดือนและยังคงเป็นพนักงานบริษัทอยู่ และ ในตอนที่องค์กรรับสมัครพนักงานกลุ่มนี้ เข้ามาทำงานในตอนแรก ก็รับเข้ามาจากทักษะทางอาชีพ (professional skill) ไม่ได้รับเข้ามาเพื่อเป็น entrepreneur ตั้งแต่แรก ดังนั้น สิ่งที่แตกต่างกันก็คือ Mindset ที่ไม่ค่อยมีข้อกังวลในด้านความเสี่ยง (risk concern) startup ในองค์กรจะใช้เงินที่บริษัทใช้ในการลงทุนเสมือนเป็นเงินให้เปล่า จะรู้สึกพิเศษ (luxury) กับการใช้เงินก้อนนี้มาก โดยลืมไปว่าแท้จริงแล้วมันเป็นต้นทุน (cost) ก้อนหนึ่งที่เกิดขึ้น แล้วถ้าวันหนึ่ง startup จะต้องลาออกจากบริษัทไปดำเนินธุรกิจเอง ก็อาจจะมองไม่ออกว่าต้องบริหารเงินส่วนนี้อย่างไร

#### 2. การคิดหลุมพรางของคำว่า “Fail Fast Learn Fast”

ล้มให้เร็วและเรียนรู้ให้เร็ว ถึงแม้ว่าในช่วงแรกองค์กรก็ต้องทดสอบและเรียนรู้ (test and learn) วิธีการปั้น startup ในองค์กร โดยพยายามที่จะหาเครือข่าย (Network) จากภายนอก หาต้นแบบ เข้ามามากมายเพื่อค้นหาวิธีในการพัฒนา startup ให้ประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญคือ ในการทดสอบและเรียนรู้ คุณต้องตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ขึ้นมาให้ได้ก่อนว่า สิ่งที่คุณจะทดสอบคืออะไร ดังนั้นจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการตั้งสมมติฐานที่ดีพอ จนเมื่อคุณไปทดสอบไปเดียวตามสมมติฐานนั้นแล้วพบว่าไม่สำเร็จ อย่างน้อยก็จะล้มเหลวแบบถูกที่สุด เสียเงิน

น้อยสุด เช่น startup ยังไม่ต้องลงมือทำจริง จะเริ่มพัฒนา prototype ก็ต่อเมื่อคุณรู้แล้วว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นถูกต้องแล้วหรือยัง startup ก็จะมีตั้งแต่แรกได้เลยว่าอะไรที่ควรทำ อะไรที่ยังไม่ควรทำ หรือที่เรียกว่าสมมติฐานที่เสี่ยงที่สุด (Riskiest Assumption) โดย startup ควรจะตั้ง riskiest assumption สูงๆไว้ก่อน

### 3. วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบองค์กร (Working culture in organization)

Startup ที่เริ่มเข้ามาทำงานแบบนี้ในตอนแรกก็จะยังติดกรอบการทำงานแบบเดิม คือการวางแผนและตั้งเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายที่คาดหวัง

### 4. ปัญหาด้านระดับความสัมพันธ์

เป็นปัญหาที่มีทั้งสองฝั่ง startup ในด้านแนวความคิด (Mindset) และฝั่งทีมบ่มเพาะ (Incubator) ที่ยังไม่มีประสบการณ์ (Experience) ในการทำ startup มากพอ ต่างฝ่ายก็ test & learn ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งปัญหาที่เกิดตามมาเสมอ คือ มีคำถามว่า Relation ของเราเป็นอะไรกันแน่ ซึ่งในวันนี้จะเป็นลักษณะที่องค์กรเป็นนักลงทุน (Investor) ทีม startup เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Founder) ดังนั้นองค์กรมีหน้าที่ผลักดันให้ startup สามารถพิสูจน์ไอเดียทางธุรกิจ (Proof business model) ให้ถูกต้องได้เร็วที่สุด Founder ก็จะมีความรู้สึกว่าจะต้องทำอย่างไรก็ได้ ให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่คิดเอาไว้ตั้งแต่แรกให้ได้ พอเป็นความสัมพันธ์แบบนี้ แสดงว่าก็จะไม่มีระบบเจ้านาย ลูกน้อง เพราะทีม startup ก็จะเป็นเจ้านายตัวเอง ทั้งหมดเกิดจากตัวเองอย่างเดียว

### 5. ระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure)

ในช่วงที่ startup ยังเป็นพนักงานองค์กร ยังไม่มีรูปแบบการจัดการ โครงสร้างพื้นฐานที่ต้องใช้งานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เช่น ระบบบัญชีการเบิกจ่ายเงินจะดูแลคนกลุ่มนี้อย่างไร อำนาจดำเนินการจะต้องผ่านใครบ้าง มีความยืดหยุ่นได้มากน้อยแค่ไหน ระบบการบริหารบุคคล การประเมินผลงาน การขึ้นเงินเดือนจะวัดผลกันอย่างไร สิ่งเหล่านี้ยังเป็นสิ่งที่บริษัทยังไม่ได้เตรียมตัวมาพอที่จะรองรับเหตุการณ์เหล่านี้

### 6. การจัดลำดับการบ่มเพาะความรู้ให้กับทีม startup

ทีม Incubator เคยปล่อยให้ startup ดำเนินธุรกิจตามแบบที่ startup ออกแบบไว้แล้ว คอยให้คำแนะนำในด้านที่สนใจเป็นระยะ ๆ แต่กลับพบว่าเกิดปัญหาในการตั้งราคาสินค้า (Pricing Validation) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ startup และเนื่องจากพื้นฐานของ startup บางทีมก็ไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน การตลาดมากพอ โครงการจึงต้องนำเรื่องที่สำคัญอย่างเช่น Pricing Validation มาอยู่ในลำดับสูตรเบื้องต้นที่จะบ่มเพาะให้กับทีม startup ที่เข้ามาในโครงการ

## 7. การตัดสินใจจากข้อมูล

ในบางครั้งสตาร์ทอัพไม่ได้คุยบนพื้นฐานของข้อมูลเลย แต่เป็นการเล่าผ่านความรู้สึกที่ได้ไปเจอมาจากลูกค้าเท่านั้น แล้วก็เชื่อมั่นและตีความไปเลยว่าลูกค้าส่วนใหญ่จะต้องมีความคิดเห็นในแบบนี้เหมือนกัน แต่เมื่อมองในมุมมองของขนาดของข้อมูลที่ลูกค้าให้มานั้น ว่ามีคนที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งนี้กี่คน มากน้อยแค่ไหน กลับไม่มีข้อมูลมากพอ ทำให้ทิศทางการตัดสินใจก็ทำได้อย่างไม่ชัดเจนเพราะไม่รู้ขนาดของผลกระทบในแต่ละข้อมูลที่รับมาจากลูกค้า

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 :

#### 1. แนวคิด (Mindset) ของทีม startup

เพราะทุกคนที่เข้ามาทำในตอนแรกมีหน้าที่ คือ เป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งจะไม่คุ้นเคย ไม่เข้าใจและไม่รู้ว่า คนที่จะทำ startup ต้องมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำและทุ่มเทแค่ไหน ไม่สามารถทำงานเหมือนเป็นลูกจ้างทั่วไปที่มีกำหนดเวลาการทำงานที่ชัดเจน เพราะ startup ก็เป็นเจ้าของธุรกิจเอง บางทีก็ต้องทำงานแบบไม่เลือกกว่าเป็นเวลาการทำงานหรือไม่

#### 2. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) โดยเฉพาะในเรื่องของเงินเดือน

พนักงานที่เข้ามาทำ startup ในช่วงระยะที่ยังอยู่ในองค์กรก็ยังคงได้รับเงินเดือนในฐานะพนักงานตามปกติ และมีความมั่นคงค่อนข้างสูงยังอยู่ใน safe zone เมื่อเทียบกับ startup ข้างนอกทั่วไปที่ได้รับเงินจากนักลงทุน VC ทำให้ต้องบริหารการใช้เงินทุกบาททุกสตางค์อย่างคุ้มค่า และแบ่งเงินบางส่วนมาเป็นเงินเดือนให้กับตนเอง ซึ่งก็ไม่สามารถแบ่งได้เยอะเพราะนั่นหมายถึงจะมีเงินไปขยายธุรกิจได้น้อยลง ด้วยระบบการให้เงิน startup แบบนี้ ทำให้ความรู้สึก ความมานะพยายาม ความรวดเร็วในการทำธุรกิจ ได้ไม่ดีเท่ากับ startup ภายนอกเพราะทำหรือไม่ทำก็ยังคงได้รับเงินเดือนเหมือนเดิม

#### 3. ขอบเขตของไอเดียในการทำธุรกิจ

เป็นสิ่งที่ทีม startup ต้องกังวลเช่นกัน เพราะในตอนแรกมีไอเดียที่จะทำออกมาในรูปแบบหนึ่ง แต่เมื่อไปพบลูกค้าจริง ๆ กลับพบว่า ควรจะต้องปรับเป็นอีกอย่างหนึ่ง แต่อำนาจการตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบไป ทีม startup ต้องกลับมาพิจารณาอีกครั้งว่าทางองค์กรจะอนุญาตให้ทำไหม จะเดินไปทางไหนก็ต้องคอยถามคอยสอบถามกับบริษัทอยู่เรื่อย ๆ ไม่สามารถมีอำนาจการตัดสินใจทิศทางของการดำเนินธุรกิจได้เองทั้งหมด หรือไม่สามารถทำในสิ่งที่ตนเองเชื่อมั่น (believe) ได้อย่างเต็มที่ ยังมีกรอบบางอย่างยังคงครอบอยู่

## บริษัท ก

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

1. หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ยังไม่เข้าใจหรือให้ความสำคัญ ในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรมากพอ ทำให้กลยุทธ์ของ Business Unit ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำสิ่งที่ startup สร้างมาใช้หรือให้ความร่วมมือในการพัฒนา

2. กลยุทธ์ (Business strategy) และทิศทางขององค์กร (Business direction) ของฝ่ายบริหารยังไม่ชัดเจนมากพอ ผู้บริหารบางท่านอาจยังไม่เข้าใจในการทำ startup ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้ว่าทิศทางที่ฝ่ายบริหารกำหนดแนวทางไว้คืออะไร และควรทำอย่างไรต่อ

3. กระบวนการทำงาน (Process) และการสื่อสาร (Communication) การทำ startup ต้องการความคล่องตัวอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงาน แต่การทำงานร่วมกับองค์กรยังมีกระบวนการทำงานบางอย่างที่ล่าช้า และมีลำดับขั้นตอนมาก ทำให้เสียเวลาในการพัฒนาธุรกิจไป เช่น ขั้นตอนการจัดซื้อ (procurement process) ที่มีขั้นตอนและลำดับในการขออนุมัติที่ยาวและยุ่งยาก

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

#### 1. ความเหมาะสมของสมาชิกในทีม

ทั้งในด้านทักษะการทำธุรกิจ ทักษะคิด ความสัมพันธ์ วิธีการใช้ชีวิตต้องเหมาะสมกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันในระยะยาวได้ เพราะต้องอยู่ร่วมกันตลอดเวลา แต่การเหมือนกันมากเกินไปไม่ดี ต้องมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วย (multi culture) เพื่อที่จะช่วยกันผลักดันให้เกิดมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น เพราะการจะกลิ้งหินมันยากในตอนแรก นั่นก็คือ ทีม สมาชิกของคนในทีมมีความพร้อมและเหมาะสม ถ้ายังไม่เหมาะก็จะทำให้ช่วงหลังๆที่ทำไปอาจเกิดโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จได้

#### 2. กำหนดหนดตัววัดผลของทีมผู้บริหาร

องค์กรมักจะสร้างความคาดหวังว่าองค์กรต้องมีนวัตกรรมใหม่ที่สามารถวัด KPI ได้ เช่น ปีนี้คุณสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคุณ ได้กี่เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นมาตรฐานทั่วไปขององค์กร แต่การทำงานในรูปแบบ startup นั้นไม่ใช่ ไม่มีใครมานับผลลัพธ์ในรูปแบบนี้ ซึ่งก็ไม่มีใครทำเพราะไม่เกิดประโยชน์ในเชิงการขายธุรกิจ นอกจากนี้การที่ startup สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่มาได้ นั่น ควรจะต้องมีผลตอบแทนส่วนเพิ่ม (incentive) ที่ระดับหนึ่ง เรียกว่าผลตอบแทนจากการสร้างนวัตกรรม (innovation incentive) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรหลายองค์กรยังขาดอยู่ เพราะถ้า

องค์กรอยากให้พนักงานสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร ก็ควรมีผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการที่พนักงานจะเสียแรงงานเพิ่มเติมในการที่จะทำสิ่งนี้ สิ่งนี้ถือว่าเป็นความท้าทายขององค์กรมาก (Incentive) ในแง่นี้หมายถึง ผลตอบแทนพิเศษ ที่พนักงานควรได้นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับอยู่ปัจจุบันหรือเงินลงทุนในการเริ่มต้นทำธุรกิจที่ผ่านการ pitching มาซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทต้องลงทุนอยู่แล้วเพื่อได้ผลตอบแทนในอนาคต)

### 3. กฎหมายและการเมือง

องค์กรมองว่าเป็นท้าทาย (challenge) มากกว่าเป็นอุปสรรค เช่น กฎหมายข้อนี้ในต่างประเทศเปิดซึ่งมันมีผลดีกับประชาชน แต่ตอนนี้ไทยยังปิดอยู่ แต่ถ้าเมื่อไหร่ที่มีการเปิดออกมา องค์กรก็จะมีโอกาสที่จะขยายโอกาสทางธุรกิจได้ เพราะในช่วงที่คิดไอเดียก็มีตรวจสอบกันมาก่อน ในเบื้องต้น (validate) มาพอสมควรแล้วว่าสิ่งที่ควรจะเป็นคืออะไร ทัวโลกทำกันแบบไหน จึงมองว่าเป็นความท้าทายเพราะบางสิ่งที่ startup มองว่าดีแต่กฎหมายยังไม่รองรับหรือทำไปแล้วไม่ได้ขัดกับกฎหมายปัจจุบัน องค์กรก็จะสนับสนุนให้ startup เรียนรู้แล้วพัฒนาไปก่อนควรทำไปก่อน เพื่อที่จะให้กฎหมายเปลี่ยนตามเราไม่ใช่รอกฎหมายมาควบคุม กฎหมายควรปรับเพื่อตอบรับกับประชาชนมากกว่า

### 4. ไอเดียทางธุรกิจ (business model)

เป็นปัญหากันทั่วไปที่เจอกันอยู่แล้ว โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นจริงกับที่ออกแบบไว้ในตอนแรกอาจไม่ตรงกัน ประเด็นอยู่ที่ว่าถ้ารู้ว่าไม่ตรงกัน startup จะสามารถปรับได้ไหม เรียนรู้ ทดสอบ และปรับให้ไว ซึ่งจะต่างกับการทำงานแบบองค์กร (commercial corporate) ตรงที่ ถ้าจะทำอะไรต้องพิสูจน์ พิจารณามาให้แน่นอนก่อนแล้วจะต้องทำอะไรแบบไหน ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น

### 5. การบริหารจัดการเงินทุน

จะมีทีมบริหารเข้ามาช่วยดูแลความเหมาะสมให้อีกทีว่าเหมาะสมหรือไม่แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหารด้วยว่า เข้าใจรูปแบบการเผาเงิน (burn cash) หรือการใช้เงินในแต่ละระยะของการพัฒนาธุรกิจมากน้อยแค่ไหน ซึ่งก็จะคล้ายๆกับ startup ภายนอกทั่วไป (external startup) ที่มีการขอเงินทุนจาก VC มากี่จะคอยช่วยควบคุมการใช้เงินให้เหมาะสม เช่นกัน

### 6. การรายงานผลการดำเนินงาน

ทีม Incubator และทีม startup มีการจัดประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้าของธุรกิจให้กับคณะผู้บริหารเป็นช่วง ๆ อยู่แล้ว เพื่อดูมีความคืบหน้าไปถึงไหน หรือติดขัดปัญหาด้านใด โดย



ปัญหาอยู่ที่ว่า ทีมจะรายงานผลตรงกับความจริงหรือไม่ ซึ่งเรื่องนี้สำคัญมากเป็นเรื่องของทีม บุคคลที่คุณจะเลือกเข้าทีมเป็นคนยังไง ถ้ากรองคนที่ไม่ใช่ตรงเข้ามา ก็จะทำงานต่อได้ยาก

### บริษัท ก

#### 1. วัตถุประสงค์ (Objective) ของลูกค้ายังไม่ชัดเจน

มีการเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาหลายครั้ง เนื่องจากยังไม่เข้าใจในเทคโนโลยีที่บริษัททำ จึงเกิดการตีความผิด (mislead) ไปจากสิ่งที่ startup ทำมาในตอนแรก ซึ่งการทำมีการลงทุนที่ค่อนข้างสูง เสียหายเยอะ

2. กำลังพลในทีม (Manpower) ที่จะพัฒนาสินค้ามีไม่เพียงพอ อีกทั้งเป็นสายงานที่หายาก เพราะเป็นงานด้านเทคนิคขั้นสูง ในประเทศไทยมีคนที่มีความสามารถทำได้ไม่มากนัก

### บริษัท จ

1. ความตั้งใจ (Determination) ของทีม startup หรือที่เรียกกันว่า founder สำหรับคนไทยยังมีความตั้งใจไม่มากพอ เมื่อเทียบกับทีมต่างชาติ อาจเป็นเพราะชาวต่างชาติมีต้นทุนที่ต้องมาอยู่ในประเทศไทย แตกต่างกับคนไทยที่อยู่ที่นี่อยู่แล้ว จึงไม่ได้รู้สึกว่ามีความกดดัน

#### 2. สมาชิกในทีม startup บางคนยังทำงานประจำอยู่

ทำให้ไม่มีเวลาในการมาสนใจธุรกิจนี้มากพอ จึงทำ startup แบบ part-time ซึ่งองค์กรเข้าใจว่าเมื่อถึงในจุดหนึ่งแล้วจะต้อง founder จะต้องลาออกจากบริษัทมาทำธุรกิจ startup เต็มตัว เพราะไม่เช่นนั้นคงไม่มีนักลงทุนรายไหนกล้าลงทุน เพราะเจ้าของธุรกิจยังไม่ให้ความใส่ใจเท่าที่ควร แล้วทำให้ในช่วงที่ร่วมโครงการ founder ไม่มีเวลามากพอที่จะเข้ามารับการอบรมและบ่มเพาะ (incubate) จากโครงการ ซึ่งโครงการบังคับให้ founder ลาออกไม่ได้ เพราะไม่ได้มีเงินเดือนให้

3. ทีม startup ยังไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ให้คำแนะนำและทีมพี่เลี้ยง (mentor) เพราะเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองคิดแล้วเท่านั้นว่าดี โดยไม่นำความคิดเห็นและคำแนะนำไปพิจารณาหรือพัฒนาต่อ ตัวอย่างเช่น การยึดมั่นในด้านผลงานวิจัยที่ตนเองค้นพบและไม่รับฟังมุมมองทางด้านธุรกิจที่โครงการช่วยแนะนำให้ ทั้งที่สมาชิกในทีม startup ไม่มีความชำนาญในการทำธุรกิจจึงขาดมุมมองในด้านการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (customer inside) ท้ายที่สุดแล้วทีมจะนำคำแนะนำไปปรับต่อหรือไม่ทางโครงการไม่สามารถบังคับได้เพราะมีบทบาทเป็นแค่ที่ปรึกษาเท่านั้น



4. การไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการอบรมและพัฒนาความรู้ในการทำ startup จากทีมผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทางโครงการได้จัดหลักสูตรการสอนในเรื่องต่าง ๆ ที่ทีม startup ควรรู้ และไม่สามารถศึกษาได้เองจากแหล่งให้ความรู้ทั่วไป จึงไม่สามารถนำความรู้ที่ควรจะได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจตนเอง ไม่รู้ว่าสิ่งที่ธุรกิจยังขาด และต้องพัฒนาเพิ่ม คือ อะไรบ้าง นอกจากนี้ส่งการบ้านไม่ตรงกับที่ทางโครงการมอบหมายให้ทำ เช่น การเขียนแผนธุรกิจ (business plan) ซึ่งถ้า startup ไม่มีความเข้าใจก็จะไม่สามารถเขียนเองได้

5. พื้นหลังของทีม startup (Team Background) สมาชิกในทีมยังไม่มีทักษะที่หลากหลายเท่าที่ควร จึงยากที่จะพัฒนาธุรกิจได้รอบด้าน โครงการมองว่าควรมีผู้บริหารด้านเทคโนโลยี (CTO - Chief Technology Officer) กับผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ (COO - Chief Operation Officer) เป็นตำแหน่งที่สำคัญของการทำ startup เพราะต่อให้สมาชิกในทีม startup ยังไม่ชำนาญในการมุมมองธุรกิจมากพอแต่อย่างน้อยก็มีความคิดและความตั้งใจในตอนแรกอยู่แล้วว่าอยากทำธุรกิจ startup การพัฒนาทักษะในด้านการบริหารธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้

## บริษัท จ

1. ไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ทีม startup ไม่สามารถตอบได้ว่ามีจุดแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่มีอยู่แล้วอย่างไร ที่จะสามารถชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) จากเจ้าเก่ามาได้ ซึ่งวิเคราะห์ได้สองมุม คือ 1. ทีมไม่รู้ว่าสินค้าตัวเองแตกต่างกับสิ่งที่มีอยู่แล้วในตลาดอย่างไร 2. สินค้ามีศักยภาพแต่ไม่สามารถขยายขนาดธุรกิจได้ด้วยข้อจำกัดบางอย่างแล้วอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

### 2. ความหลากหลายทางด้านทักษะของคนในทีม

สมาชิกในทีม startup ส่วนใหญ่จะเป็นในสายอาชีพเดียวกัน เช่น ด้านเทคโนโลยีก็จะ เป็นวิศวกรกันทั้งทีม ซึ่งทำให้ได้แค่มุมมองที่เป็นนักเทคนิค (technical) และไม่เข้าใจในด้านการบริหารธุรกิจ การตลาด การกำหนดโครงสร้างราคา การพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนการขายธุรกิจ ซึ่งในเบื้องต้นก็มองว่ายังเป็นสิ่งที่เรียนรู้เพิ่มเติมได้แต่ท้ายที่สุดแล้วก็ควรจะหาคนที่เชี่ยวชาญในมุมอื่นที่ ทีมไม่ถนัดเข้ามาร่วมทีมด้วยเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ แต่ถ้ามองในมุมกลับกันว่า ถ้าเป็นทีมที่มีทักษะของคนในทีมที่มีความสามารถในการออกแบบวางแผนธุรกิจ แต่ไม่สามารถพัฒนาสินค้า หรือเทคโนโลยีเองได้ แต่ใช้ทางเลือกในการจ้างผลิต (outsources) นักลงทุนจะมองว่าเป็นทีมที่ไม่ น่าลงทุน เพราะมีความเสี่ยงสูง เนื่องจากต้องพึ่งพาบริษัทภายนอก แต่ในตอนต้นอาจจะเกิดรูปแบบ

นี้ได้ แต่ท้ายที่สุดแล้ว บริษัทควรสรรหากคนมาทำเองแทนการจ้างบริษัทภายนอก เพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

### 3. การเปลี่ยนแนวคิดกลับไปกลับมา

ในบางครั้งทีมสตาร์ทอัพหรือเปลี่ยนไอเดีย (shift idea) ไปจากเดิมหลังจากที่ได้รับคำแนะนำไป ทำให้บางทีเสียเวลาไปโดยสิ้นเปลือง แล้วกลับมาเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ สำหรับทีมต่างประเทศ บางทีอาจมีทิศทางที่แตกต่างจากที่โครงการตั้งไว้ เช่น ไม่ได้ต้องการขายสินค้าที่ตนเองพัฒนาในประเทศไทย แต่อยากไปขายที่ประเทศตัวเอง หรือกรณีตั้งอย่างที สมาชิกในทีมเดียวกัน อยู่ไประยะหนึ่งวิสัยทัศน์ของคนในทีมเริ่มไม่สอดคล้องกัน

### 4. ไม่ทำตามสัญญาข้อตกลง ทีม startup

บางทีมที่ได้รับเงินจาก VC มาแล้วไม่ทำตามสัญญาเพราะตอนเซ็นสัญญาไม่ตั้งใจอ่านให้ดี ๆ ทำให้ไม่ได้ทำตามข้อตกลงที่ทาง VC กำหนดไว้ให้ เช่น VC จะมีกำหนดไว้ในแต่ละช่วงว่าธุรกิจจำเป็นจะต้องทำอะไรได้เท่าไรหรือตามความคาดหวังของ VC

คำถาม : “จากประสบการณ์ของท่าน ในการพัฒนาทีมธุรกิจ startup ในองค์กร ท่านมีแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร”

#### บริษัท ก

การมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial mindset) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำ startup ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร จึงมองว่ากระบวนการในการคัดเลือกทีม startup เข้ามาพัฒนา จึงเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการดูความตั้งใจและความมุ่งมั่นของคนในที่จะทำธุรกิจ startup และสำหรับในช่วงการพัฒนาเมื่อทีม startup เริ่มมีการคิดขาด หรือหมดกำลังใจ องค์กรก็ช่วยผลักดัน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาให้คำแนะนำ เข้ามาช่วยเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ธุรกิจสามารถผ่านพ้นปัญหานั้นไปได้

#### บริษัท ข

##### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

ปัจจัยสำคัญที่สุดที่องค์กรพบเจอ คือ การที่พนักงานต้องลาออกเมื่อธุรกิจจะต้องขยายตัวออกไปทำธุรกิจเอง ซึ่งสิ่งที่พนักงานกังวล คือ เรื่องความมั่นคงทางการเงิน การแบกรับความเสี่ยงในการทำธุรกิจ ถึงแม้ว่าองค์กรจะให้เงินทุนก้อนใหญ่ไปดำเนินธุรกิจต่อเอง ก็ยังเป็นข้อ

กังวลใจสำหรับพนักงานอยู่ เพราะพนักงานต้องการมีรายได้ที่สม่ำเสมอ มีภาระทางการเงิน ทำให้เป็นข้อสังเกต ว่าบริษัท startup ชื่อดังส่วนใหญ่ ที่สำเร็จในเมืองไทย มาจากพื้นฐานครอบครัวที่รวยอยู่แล้ว แต่พนักงานองค์กรที่มาทำ startup ยังคงต้องการรายได้เพื่อดำรงชีพอยู่ จึงมีการออกนโยบายใหม่ เพื่ออนุญาตให้เจ้าของธุรกิจ startup ยังมีสถานะเป็นพนักงานในองค์กรอยู่ ซึ่งตอนนี้อยู่ในช่วงวางแผนว่าจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างผลตอบแทนจากการให้เงินเดือนเป็นหุ้น คือ เป็นหุ้นส่วนในบริษัทใหม่และเพิ่มไปเรื่อย ๆ จนพนักงานเป็นเจ้าของธุรกิจเองอย่างเต็มตัว

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

ใช้วิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบเดิมที่ต้องวางแผนก่อนแล้ว กำหนดเป้าหมาย เป็นการสอนให้ทีม startup ตั้งคำถามในการทำธุรกิจ ตั้งสมมติฐานของธุรกิจ แล้วไปทดสอบข้อเท็จจริงของสมมติฐานนั้น แล้วพิสูจน์ไต่เต้าให้มัน ใจก่อนว่าถูกต้องและเป็นที่ต้องการของตลาดแล้ว จึงค่อยเข้าสู่กระบวนการวางแผนในการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งในตอนนี้อักรได้ นำ OKR (objective key result) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับทีม startup ซึ่งไม่ใช่เป้าหมายที่วัดออกมาในเชิงของรายได้หรือผลกำไร และมีการติดตามผลกันเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการยืนยันกันว่าสมมติฐานที่ตั้งยังถูกอยู่ไหม หรือยังไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น startup ที่ทำธุรกิจออนไลน์ มาเสนอว่าจะทำสำนักงาน แบบนี้ถือว่าเริ่มไปคนละทิศทางกัน

ทีม Incubate และ Accelerate ก็ต้องคอยทบทวนเสมอเพราะจะได้พบเจอกับทีม startup ในการประชุมรายงานความคืบหน้าเดือนละหนึ่งครั้งว่า ในฐานะตัวแทนขององค์กรที่ช่วยดูแลเรื่องการเงินลงทุน (Investor) ว่า startup ยังเดินในทิศทางเดิมอยู่ไหมหรือจะปรับเปลี่ยนอะไร โดยมีกลไกตัวหนึ่งที่น่าเข้ามาช่วยในการดูแล startup คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็น startup จากภายนอกที่ประสบความสำเร็จมาให้คำแนะนำ และทีม Incubate และ Accelerate ก็จะเข้ามาร่วมดูแลตรงนี้ไปด้วยกัน เพื่อพัฒนาการของทีม startup

สุดท้ายทีม Incubator ก็ตกผลึกทางความคิดได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการทำ startup นอกเหนือจากเรื่องการมี Business model ที่ดีหรือมีเทคโนโลยีที่ดี ก็คือ แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการของ startup เพราะคนที่ใช่ คนที่มี passion ที่อยากจะทำ startup จริง ๆ จะง่ายสำหรับองค์กรที่จะช่วย startup ในการพัฒนาตนเอง (self-development) ให้ขึ้นมาทดแทนทักษะในบางอย่าง ที่ startup ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เช่น การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจ การวางกลยุทธ์ของธุรกิจ เป็นต้น ไม่ใช่แค่ว่า startup จะมี passion อย่างเดียวแล้วจะสามารถทำธุรกิจได้

นอกจากนี้ หากทีม incubator เข้ามามีส่วนร่วม มากขึ้น ก็มีส่วนช่วยผลักดันให้สำเร็จมากขึ้นได้ด้วย และผลประโยชน์ก็จะคืนกลับมาให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 :

ระบบโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนของ startup ทีม Incubator เคยมีการทดลองใช้ระบบที่ชื่อว่า walk carrot คือ การกำหนดระยะเวลาในการสร้างธุรกิจ 1 ปี และมีข้อเสนอแนะให้กับทีม startup ว่า ถ้าทีมไหนสามารถเร่งการพัฒนาธุรกิจได้เร็วกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถทำเสร็จได้ก่อนในปีนี้ องค์กรจะให้ผลตอบแทนพิเศษกับ startup ยิ่งถ้าทำเสร็จเร็วกว่าแผนได้เร็วเท่าไรก็จะได้เงินเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่ก็ยังไม่เป็นที่น่าสนใจพอและยังไม่มีทีมไหนทำได้ อาจเป็นเพราะเหตุผลสองอย่าง คือ 1.ผลตอบแทนพิเศษยังไม่ดึงดูดมากพอ หรือ 2.ระยะเวลาในการสร้างธุรกิจภายใน 1 ปีนั้นเป็นระยะที่สั้นอยู่แล้ว ไม่สามารถเร่งให้สำเร็จได้เร็วกว่านี้ ผลสรุปคือ หลังจากทดลองแล้วไม่สำเร็จ โครงการจึงยกเลิกระบบ walk carrot ไป องค์กรมีการวางแผนไว้ว่า อนาคตอาจจะใช้รูปแบบการหักเงินเดือนของพนักงานเก็บไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อเอาไปเป็นทุนในการซื้อหุ้นของตัวเองในอนาคตได้ แต่ยังไม่ได้ทดลองทำจริง

องค์กรเรียนรู้ด้านการเลือกประเภทของธุรกิจที่จะเข้ามาในโครงการ ก่อนหน้านี้ องค์กรเปิดรับทุกหัวข้อหมดแล้วพบว่า สิ่งที่ startup ทำโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรจะช่วยพัฒนาหรือผลักดันได้ยากเนื่องจากไม่มีความชำนาญหรือไม่สามารถนำข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่องค์กรมีอยู่มาช่วยสนับสนุนธุรกิจ startup นั้น วิธีการแก้ไขปัญหา คือ หลังจากที่มีโครงการดำเนินมาถึงรอบที่สาม องค์กรได้มีการกำหนดหัวข้อที่สนใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก มาใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกทีม startup เข้ามาในโครงการตั้งแต่ต้น นอกจากนี้ก่อนที่จะมีการประกวดแข่งขันคัดเลือกทีม startup เข้าโครงการ องค์กรได้มีการจัด workshop ขึ้นมาก่อนเพื่อดูว่าใครมีไอเดียอะไร มีทีมใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ในเพื่อช่วยปรับหัวข้อให้กับ startup ให้มาในทางที่บริษัทอยากได้ ซึ่งได้ผลระดับหนึ่ง แต่ทีมที่มาร่วมมีไม่เยอะมาก อาจจะด้วยเพราะหัวข้อที่เฉพาะเจาะจง (specific) มากเกินไป และเกี่ยวกับองค์กร เพราะ startup เองก็มีความปรารถนาที่จะทำอีกอย่างหนึ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง และมองว่าเป็นการสร้างธุรกิจใหม่ (new business) ใหม่ให้กับองค์กร จึงไม่จำเป็นที่จะต้องเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่เดิมก่อนแล้ว

## บริษัท ก

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

การสื่อสาร (Communication) เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ให้เห็นถึงความสำคัญการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน และการนำตัวแทนของหน่วยธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบ startup ทำให้คนในองค์กรเข้าใจและให้ความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจ startup ได้ดีขึ้น

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

กระบวนการคัดเลือกสมาชิกเข้ามาในทีม startup ทางองค์กรช่วยพิจารณาความเหมาะสมให้ส่วนหนึ่งว่าองค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีมมีมากพอไหม หรือควรจะต้องหาคนที่มีความรู้ด้านอื่นเข้ามาช่วยในทีม และสำหรับทักษะพื้นฐานทั่วไปที่สามารถพัฒนากันได้ องค์กรก็จะช่วยในการพัฒนาความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สร้างความเข้าใจกับทีมผู้บริหารว่า วิธีที่ใช้ในการวัดผลของ startup จะแตกต่างจากการตั้ง KPI ทั่วไปที่องค์กรใช้กัน โดยจะทำการเป็นลักษณะการสร้าง milestone เริ่มจากการกำหนดจุดประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงกรอบเวลาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ การเพิ่มความรวดเร็วในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร ทีมผู้บ่มเพาะพบว่าในบางนวัตกรรมที่องค์กรไม่ได้มีความชำนาญ หรือไม่มีใครทำได้ การที่เข้าไปเป็นพันธมิตรกับธุรกิจ startup ที่ประสบความสำเร็จมาในระดับหนึ่งแล้ว เข้ามาร่วมมือกันพัฒนาธุรกิจ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ไวกว่าคู่แข่งในตลาด และใช้เวลาน้อยกว่าการสร้างทุกอย่างขึ้นมาเองตั้งแต่เริ่มต้น แต่ทั้งนี้ก็ต้องระวังในเรื่องการทำสัญญาร่วมกันระหว่างทีมพัฒนา นวัตกรรมในองค์กรกับธุรกิจ startup จากนอกองค์กรให้รอบครอบเช่นกัน

## บริษัท จ

วิธีการแก้ไขปัญหาคือทีม startup ที่ถูกคัดเลือกเข้ามาในโครงการและไม่ให้ความสำคัญในการเข้ารับการอบรมและพัฒนาความรู้ในการทำ startup จากทีมผู้เชี่ยวชาญ คือ การกำหนดข้อบังคับในสัญญาที่จะให้ startup เข้าร่วมโครงการ เช่น จะต้องเข้ารับการอบรมอะไรบ้าง และผู้เข้าโครงการจะต้องทำสตาฟฟ์แบบ Fulltime เท่านั้น เป็นต้น

### บริษัท ก

แนะนำว่าควรมีทำสัญญาร่วมกัน (contract agreement) ระหว่างโครงการกับทีม startup เช่นในเรื่องของสัดส่วนในการถือหุ้น (share by back investing) สมมติว่ามีสมาชิกในทีมบางคนออกจากทีม แล้วหุ้นของคนที่ยังมีสัดส่วนอยู่ แต่กลับไม่มีตัวตนในการบริหารธุรกิจ (active person) หรือหุ้นลอย ข้อเสนอแนะ คือ ถ้ามีสมาชิกในทีม startup ลาออกก็ควรจะบันทึกอยู่ในสัญญา ตั้งแต่เริ่มต้นทำธุรกิจว่า คนที่ลาออกจำเป็นจะต้องขายหุ้นคืนให้กับธุรกิจ เพราะถือเป็นการเอาเปรียบคนที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่ นอกจากนี้อาจเขียนสัญญาในลักษณะการแบ่งหุ้นแบบขั้นบันได คือ สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละปี ไม่ใช่การแบ่งหุ้นก้อนใหญ่ครั้งแรกครั้งเดียว การทำแบบนี้จะช่วยดึงดูดให้สมาชิกอยู่ในทีม ได้นาน

#### 4.1.4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางในการเตรียมพร้อมของธุรกิจ startup

คำถาม : “ท่านมีข้อเสนอแนะในเชิงธุรกิจใดเพิ่มเติม ให้กับผู้ที่สนใจหรือกำลังพัฒนาธุรกิจ startup เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาธุรกิจ startup สำหรับองค์กร”

### บริษัท ก

มีข้อเสนอแนะว่า ทีม startup ควรมีการตรวจสอบความคิด (idea validation) ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดก่อน ว่าตรงกับสิ่งที่ทีม startup ต้องการทำไหม จะช่วยให้สนับสนุนความคิดว่า ทีม startup มีจุดแข็ง และมีความสนใจและต้องการทำธุรกิจนี้มากน้อยแค่ไหน จะช่วยทำให้องค์กรคัดเลือกคนที่มีความตั้งใจและอยากเป็น startup จริง ๆ มาพัฒนา และไม่เกิดปัญหาด้านความตั้งใจและใส่ใจในการทำภายหลัง

### บริษัท ข

#### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

มีข้อเสนอแนะว่า 1. องค์กรควรพิจารณาให้ดีก่อนว่า คนในองค์กร มีลักษณะแบบไหน มีคนที่เหมาะกับการทำ startup หรือไม่ 2. โครงสร้างองค์กร (Structure) และนโยบายขององค์กร (Policy) เป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีจุดประสงค์ของการจัดตั้งทีม startup ในองค์กรที่แน่ชัดว่าต้องการทำเพื่ออะไร และไปเปลี่ยนกลับไปมาบ่อยครั้ง เพราะถ้าทิศทางขององค์กรยังไม่ชัดเจน ทีม startup เองก็จะสับสนและเกิดปัญหาในการทำงาน



ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

มีข้อเสนอแนะว่า 1.อย่าใช้คำว่า “internal startup” เพราะอาจจะมีคำถามตามมาว่าจะธุรกิจ startup มีโอกาสได้แยกตัวออกจากบริษัท (spin off) ไหม เสนอให้เรียกว่า “นวัตกรรมองค์กรที่การดำเนินธุรกิจแบบ startup” (corporate innovation project as a startup way) 2. อย่ายึดติดกับกระบวนการมากเกินไป “no one side fit on” เพราะความรู้ที่เราไปเอามาจากที่อื่น อาจนำมาใช้งานจริงกับองค์กรเราไม่ได้ สุดท้ายต้อง มีการปรับเปลี่ยนเพื่อนำมาใช้ในองค์กรของเราอย่างเหมาะสมให้ได้ 3. ทุกครั้งที่มีการนำสิ่งใหม่ๆเข้ามาทำในองค์กร จะเกิดแรงต้านขององค์กร (corporate immunity) เสมอ เกิดการต่อต้านซึ่งบางครั้งการจัดการกับการต่อต้านนั้น อาจจะไม่คุ้มกับความพยายามทุ่มเทที่ใส่เข้าไปก็ได้ องค์กรควรเริ่มต้นจากการตั้งคำถามว่าทำไม (start with WHY) ตั้งโจทย์ของบริษัทว่าทำไมถึงอยากทำ startup ในองค์กร (internal startup) “ผมมีความเชื่อว่า innovation มันจะเกิดในช่วงที่บริษัทกำลังมีผลตอบแทนที่ดีอยู่ และไม่ค่อยเกิดในช่วงที่กำลังดิ้นรนเพื่อสร้างความอยู่รอด (survive)” องค์กรจะทำยังไงไม่ให้ startup ที่เกิดขึ้น ไม่เป็นแค่ การแสดงด้านนวัตกรรม “innovation theatre” หมายความว่า มีการเปิดฉากสวยงาม และปิดม่านจบไป ทำยังไง ให้ startup ขององค์กรเรานั้น เกิด เติบโต และตายด้วยตัวของมันเอง ไม่ใช่ว่าองค์กรเป็นคนกำหนดการเปิด และปิด ให้ 4. อย่าเอาคำศัพท์หรือทฤษฎีแนวคิดใหม่ เช่น Agile / OKR มาใช้ โดยที่องค์กรยังไม่รู้ว่า เอามาทำอะไร หรือใช้เพื่ออะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 :

มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรต้องชัดใน objective ตั้งแต่ต้นก่อนว่าทำเพื่ออะไร การสร้างธุรกิจใหม่ (new business) หรือ วัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (New Culture) หรือทั้งสองอย่าง เพราะถ้าภาพยังไม่ชัด จะทำให้เดินไปได้ยาก แล้วที่ผู้บริหารก็เบนเข็มไปมาระหว่างสองวัตถุประสงค์นี้ ทีมบ่มเพาะธุรกิจ ก็เดินซ้ายทีขวาที ทีมสตาร์ทที่เข้ามา ก็จะเข้าใจไม่ตรงกับการตั้งความคาดหวังขององค์กร (set expectation) องค์กรควรกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนกับพนักงานว่าเปิด program แบบนี้มาองค์กรต้องการอะไรจากพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างองค์กรกับพนักงานตั้งแต่แรก



## บริษัท ค

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 :

แนะนำว่าคณะกรรมการผู้บริหารควรพิจารณากันจนได้แนวทางที่ชัดเจนก่อนว่ามีความคาดหวังจากการสร้าง startup ในองค์กรอย่างไร อยากเห็นผลภายในกี่ปี แล้วในบางครั้งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่รายได้ (revenue) เพราะนวัตกรรมและเทคโนโลยีไม่ได้สามารถสร้างได้ทันที หรือเห็นผลได้วัน จำเป็นจะต้องใช้เวลา ทีมผู้บริหารในองค์กรต้องเข้าใจก่อนว่าสิ่งที่จะนำมาวัดผลของธุรกิจ startup ควรเป็น OKR (Objective & Key result) คือวิธีการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน โดยเป้าหมายของทุก ๆ คนสอดคล้องกันทั้งองค์กร ไม่ใช่การวัดแบบที่องค์กรเคยทำอยู่ คือวัดในมูมรายได้และผลตอบแทนทางการเงิน (financial)

### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 :

อาจให้บททวนให้ดีกว่าเวลาที่องค์กรหรือธุรกิจมีไอเดียใหม่ที่คิดจะทำ startup ให้ตระหนักคิดให้ดีกว่า อยากทำอะไรเพราะอะไร แล้วเข้าใจจริงไหมว่ามันเป็นสิ่งที่มีความต้องการหรือไม่ มีลูกค้าที่ยินดีที่จะมาเป็นลูกค้าเรา (willing to paid customer) หรือไม่ มีมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมองอย่าง สรุปลำดับในการมอง คือ ปัญหา (Problem) ที่แท้จริงคืออะไร มีตลาด (Market) ที่จะรองรับมากแค่ไหน และแนวทางการแก้ปัญหา (Solution) คืออะไร ข้อควรระวัง คือ สิ่งที่ธุรกิจ startup จะต้องตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าจริง ๆ ไม่ใช่แค่มาจากความปรารถนา (passion) หรือความสนใจส่วนตัวของตัวเองเพียงมุมเดียวเท่านั้น

## บริษัท ง

ให้คำแนะนำว่าธุรกิจ startup ต้องมีสินค้าที่ดีก่อน มีความชำนาญ (knowhow) มีจุดเด่น มีจุดจุดแข็ง มีตลาดรองรับ หรือตลาดที่มีอยู่แล้วจากบริษัทแม่ โดยสิ่งที่ทำควรจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่เพราะสามารถใช้ทรัพยากร (resource) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (unfair advantage) ของบริษัทแม่ ในการทดสอบ prototype ของเราได้

## บริษัท จ

ธุรกิจ startup ควรทำในสิ่งที่มีวงจรชีวิตของธุรกิจ (business cycle life) ที่ยาว เพราะถ้าทำธุรกิจที่มี life cycle ที่สั้นมาก การแข่งขันก็จะสูง เช่น ด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) หรือแพลตฟอร์ม (Platform) ที่นิยมทำกันอยู่ในช่วงนี้ แนะนำว่าธุรกิจด้านอาหารเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ life

cycle ยาว เพราะเป็นสิ่งที่คนต้องกิน ต้องใช้ แล้วถ้ายังมีเทคโนโลยีที่ลอกเลียนแบบได้ยากเข้ามาเป็นองค์ประกอบด้วย ยิ่งสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น สรุปได้ว่า startup ควรจะอยู่ในธุรกิจด้านที่มีความยั่งยืน (sustainable) ในอนาคต และมีข้อแตกต่าง (differentiate) จากธุรกิจทั่วไป ในด้านของความใหม่ ก็ไม่ควรจะเป็นแค่กระแสนิยมชั่วคราว (fad or fashion) ควรมีจุดแข็ง (strong point) ที่ชัดเจน เช่น การทำสินค้าที่มีเทคโนโลยีอยู่ด้วย และท้ายที่สุด คือ ธุรกิจจะต้องมีความสามารถทางการแข่งขัน (competitive advantage) ที่ชัดเจน สามารถระบุตัวตน (identify) ของตัวเองได้ หรือสิ่งที่ดีที่สุด คือ ควรมีการจดทะเบียนด้านทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) เพื่อเป็นเกาะป้องกันที่จะให้คู่แข่งเข้ามาแทรกแซงได้ แล้วสิ่งที่ต้องระวังที่สุด คือ startup ส่วนใหญ่มักจะคัดลอก (copy model) ที่คนอื่นทำมาอยู่แล้วมาทำต่อ โดยที่ไม่มีจุดที่แตกต่างอย่างเด่นชัด (uniqueness) เป็นของตัวเอง เห็นอะไรที่กำลังเป็นที่นิยม คนชอบทำกันก็จะอยากทำบ้าง และไม่มีจุดที่สามารถแข่งขันได้ (competitive point) ที่ชัดเจนพอ

## บริษัท ล

ให้ข้อเสนอแนะในมุมมองของการลงทุนใน startup ที่สร้างขึ้น โดยองค์กรว่า เมื่อถึงจุดที่ startup แยกตัวออกจากองค์กรไปแล้วจะมีประเด็นปัญหาในด้านรูปแบบการลงทุนอยู่ เพราะองค์กรส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการแบ่งสัดส่วนการถือหุ้น (Capitalization table) ที่ใหญ่ ทำให้นักลงทุนจากภายนอกไม่รู้ว่าความเป็นเจ้าของ (ownership) ของธุรกิจ startup นี้อยู่ที่ใคร แล้วส่วนมากสัดส่วนของการถือหุ้น (Majority of share) ก็มักจะถูกแบ่ง (allocate) กลับไปในบริษัทแม่ ส่วนหุ้นที่แบ่งให้คนในทีม startup กันเองจริง ๆ มีสัดส่วนที่น้อยมาก นักลงทุนจากภายนอก (VC) ก็จะไม่อยากลงทุน เพราะผลตอบแทน (incentive) ที่เจ้าของธุรกิจ startup (Founder) ได้รับยังไม่น่าสนใจมากพอ Founder ก็อาจจะไม่มีกำลังใจที่จะทำมากพอ เมื่อมองในมุมผลตอบแทน

แนะนำว่าควรมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนในการถือหุ้นของบริษัทแม่ โดยให้กับเจ้าของธุรกิจ startup มากพอ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำ เพราะโดยทั่วไปนักลงทุนในธุรกิจ startup จากภายนอก มักจะลงทุนในสัดส่วนหุ้นที่ไม่เกินร้อยละ 5 ของธุรกิจ

## 4.2 สรุปผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview) ผู้บ่มเพาะธุรกิจ startup ให้กับองค์กรในประเทศไทย ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งหัวข้อดังนี้

### 4.2.1 ลักษณะของกลุ่มธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นโดยองค์กร ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์องค์กรที่มีการผลักดันการทำธุรกิจ startup ในองค์กร พบว่า ลักษณะของกลุ่มธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเป้าหมายขององค์กรในตอนแรกว่า สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการสร้างธุรกิจ startup คือสิ่งใด ซึ่งโดยส่วนใหญ่พบว่าองค์กรต้องการสร้างธุรกิจ startup เพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำกลับเข้ามาใช้ภายในองค์กร หรือเป็นธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโต (New S-Curve Business) แต่ก็มีในบางกลุ่มธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายเพื่อส่วนรวม โดยมองในมุมการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับประเทศ หรือสนับสนุนอุตสาหกรรมในด้านต่าง ๆ ของประเทศไทยให้มีนวัตกรรมระดับโลก

โดยรูปแบบการบริหารทีม startup เริ่มต้นจากการที่องค์กรได้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นมา เพื่อมีหน้าที่ในการผลักดันและพัฒนาธุรกิจ startup โดยเฉพาะ และมีการจัดประกวดเพื่อคัดเลือก (Pitching) ทีม startup ที่มีศักยภาพ เข้ามาพัฒนาและบ่มเพาะสามารถดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจให้เติบโตได้ แต่ในส่วนที่แตกต่างกันก็คือ สถานภาพและบทบาทของทีม startup ในสำหรับบางองค์กรก็จำกัดอยู่ที่ว่าต้องเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ในหลายๆองค์กรก็เปิดกว้างให้สมาชิกในทีม startup จะเป็นพนักงานในองค์กรเดิมอยู่หรือเป็นบุคคลจากภายนอกก็ได้ เพราะมองว่าการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับ startup ภายนอกจะทำให้มีความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการพัฒนาธุรกิจที่ดีกว่า

สำหรับประเภทของธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อพิจารณาในมุมอุตสาหกรรม จากผลการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ต้องการให้ startup พัฒนานวัตกรรมหรือไอเดียทางธุรกิจ (Business model) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันหรือสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรจะเดินไปในอนาคต เพราะองค์กรพบว่าการทำ startup ทำธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหลักที่องค์กรดำเนินอยู่ (core business) องค์กรสามารถช่วยผลักดันและสนับสนุนให้ startup สามารถเติบโตได้ เนื่องจากองค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Unfair advantage) ในการดำเนินธุรกิจด้านนี้มายาวนาน มีฐานลูกค้า มีโครงสร้างพื้นฐานทางทรัพยากร มากพอที่จะให้

startup สามารถทดสอบแนวความคิดทางธุรกิจของตนเองได้ ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับ startup ทั่วไป และเป็นจุดแข็งที่จะแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้ โดยการที่จะสามารถคัดเลือก startup ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับธุรกิจเข้ามาเป็น Internal startup ได้นั้น องค์กรใช้วิธีการกำหนดหัวข้อที่ องค์กรสนใจ เป็นเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาคัดเลือกทีม startup เข้ามาพัฒนาธุรกิจต่อ แต่ทั้งนี้ก็มี startup บางทีมที่โมเดลทางธุรกิจไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเข้ามาบ้าง แต่เนื่องจากองค์กรมองว่าเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่น่าสนใจและมีโอกาสในการพัฒนา องค์กรก็จะช่วยผลักดันธุรกิจนั้นด้วยเช่นกัน

#### 4.2.2 รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ที่พัฒนาโดยองค์กร

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทีมผู้พัฒนาและบ่มเพาะ startup ในองค์กรสรุปได้ว่า มีการแบ่งช่วงระยะเวลาวัดผลความสำเร็จของธุรกิจออกเป็น 3 ช่วง คือ

1. ช่วงก่อนทำธุรกิจ หรือ ช่วงที่คัดเลือกทีม startup เข้ามา องค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยการประเมินจากเกณฑ์ในการคัดเลือกที่องค์กรกำหนดไว้ในตอนรับสมัคร โดยการวัดอาจไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขได้แต่จะเป็นการวัดในด้านของ โอกาสที่โมเดลทางธุรกิจของทีม startup จะสามารถประสบความสำเร็จได้ ขนาดของตลาดที่จะรองรับธุรกิจนี้ เป็นต้น

2. ช่วงทดสอบ Business Model องค์กรจะใช้ตัวชี้วัด คือ Project Milestone เป็นกำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาของแต่ละเป้าหมาย (milestone) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อวัดผลว่า startup สามารถพัฒนาธุรกิจได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในตอนแรกหรือไม่ ซึ่งการกำหนด milestone ของ startup แต่ละทีมก็ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจนั้นด้วย ตัวอย่างของการกำหนด milestone เช่น ในระยะ 1 เดือนแรกธุรกิจสามารถหาคำตอบได้หรือยังว่า problem ที่ startup ตั้งสมมติฐานไว้ในตอนแรกเป็นปัญหาของลูกค้ายจริงหรือไม่ (problem validation) แล้วเป็นลูกค้าประเภทใด ขนาดของตลาดที่จะมารองรับธุรกิจ (market size) มีขนาดเท่าไร เพียงพอไหม ในระยะเดือนที่ 3 วัดผลว่า solution ที่ startup ออกแบบไว้ตอบสนองความต้องการลูกค้ายจริงหรือไม่ (user desirability) มีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ (business viability) และมีความเป็นไปได้ในทางเทคนิค (Technical Feasibility) หรือไม่ เป็นต้น

3. ช่วงขยายธุรกิจ องค์กรจะเริ่มนำตัวชี้วัดในรูปแบบเงินเข้ามาเป็นหนึ่ง ในเป้าหมายของการวัดผล เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นที่เปอร์เซ็นต์ หรือ มีจำนวนผู้ใช้งานเพิ่มขึ้นกี่เท่า

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดของ startup จะแตกต่างกับการวัดผลขององค์กรในแบบทั่วไป ที่เรียกว่า KPI (Key Performance Indicator) คือ ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน ที่เป็นการกำหนดตายตัวว่าในแต่ละเดือนธุรกิจจะต้องมีรายได้หรือผลตอบแทนเท่าไร มีสัดส่วนทางการตลาดอยู่ที่เท่าไร เป็นต้น แต่ startup จะใช้ตัวชี้วัดผลอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า OKR(objective key result) เป็นวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เราต้องการทำให้สำเร็จ และกำหนดผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่า startup จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้แค่ไหน

#### 4.2.3 ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ startup

โดยองค์กร ในประเทศไทย

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ startup ในองค์กร 5 ลำดับแรก คือ

##### 1. ปัจจัยด้านการมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset)

เป็นปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันมากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยให้ความเห็นว่า ทีม Startup ที่เกิดขึ้นในองค์กรยังมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ (Passion) ไม่มากพอ ไม่ต่อสู้เสมือนว่าเป็นเจ้าของธุรกิจเอง ซึ่งเป็นผลมาจากความคุ้นเคยในรูปแบบพนักงานบริษัท ที่มีกรอบเวลาการทำงานชัดเจน มีความมั่นคงทางรายได้ และในตอนที่ยังคงรับสมัพนักงานกลุ่มนี้ เข้ามาทำงานในตอนแรก ก็รับเข้ามาจากทักษะทางอาชีพ (professional skill) ไม่ได้รับเข้ามาเพื่อเป็น entrepreneur ตั้งแต่แรก ดังนั้น สิ่งที่แตกต่างกันชัดเจนก็คือ Mindset ที่ไม่ค่อยมีข้อกังวลในด้านความเสี่ยง (risk concern)ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงต่ำเมื่อเทียบกับ startup ภายนอกที่เริ่มธุรกิจขึ้นตอนแรกจากการหาเงินทุน จึงใช้เงินทุกบาททุกสตางค์ให้คุ้มค่าที่สุด ทำงานโดยไม่เลือกเวลาเพราะการเป็นเจ้าของธุรกิจต้องแบบรับความรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลาไม่สามารถเลือกเวลาการทำงานได้ จึงเกิดปัญหาในระหว่างการพัฒนาธุรกิจ เพราะ startup ที่ยังไม่ให้ความทุ่มเทที่มากพอ บางส่วนยังต้องรับผิดชอบงานประจำอยู่จึงไม่ได้ให้ความสนใจ (Focus) ในการทำธุรกิจอย่างเต็มที่ ตลอดจนการไม่เข้าใจรูปแบบการทำธุรกิจแบบสตาร์ทอัพอย่างแท้จริง ไม่เข้าใจเงื่อนไขการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ จึงเกิดข้อผิดพลาดในการทำธุรกิจ เช่น ธุรกิจที่ได้รับเงินสนับสนุนจากนักลงทุน VC (Venture capital) แต่ startup ไม่สามารถดำเนินการจัดการบริหารธุรกิจได้ตามสัญญาที่ตกลงกับ VC ไว้ ทีม startup ต้องสร้างความท้าทายมากขึ้น อุปนิสัย วิธีการทำงาน วิธีการคิด ต้องเปลี่ยนไปจากเดิม วิธีการวัดความสำเร็จก็ไม่เหมือนเดิม ไม่เหมือนกับตอนที่ทำงานในบริษัทที่แค่ปรับปรุงสิ่งเดิมให้ดีขึ้น แต่การทำ startup คือการค้นหาแนวความคิดไอเดียใหม่ว่าจะไรดี อะไรไม่ดี “องค์ประกอบที่สำคัญของการทำ startup

นอกเหนือจากเรื่องการมี Business model ที่ดีหรือมีเทคโนโลยีที่ดี ก็คือ แนวคิดการเป็น “ผู้ประกอบการของ startup” เพราะคนที่ใช่ คนที่มี passion ที่อยากจะทำ startup จริง ๆ จะง่ายสำหรับองค์กรที่จะช่วย startup ในการพัฒนาตนเอง (self-development) ให้ขึ้นมาทดแทนทักษะในบางอย่างที่ startup ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เช่น การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจ การวางกลยุทธ์ของธุรกิจ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านพื้นหลังของทีมสตาร์ทอัพ (Team Background) เป็นปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันมากที่สุดเป็นลำดับถัดมา โดยให้ข้อมูลว่า สมาชิกในทีม startup ส่วนใหญ่มักจะมีทักษะและสายอาชีพเดียวกัน มีความชำนาญคล้ายกัน แต่องค์ประกอบของทีมสตาร์ทอัพที่ดี จำเป็นจะต้องมีทักษะในหลายๆด้านประกอบอยู่ในทีมเดียวกัน เพื่อให้เกิดมุมมองทางธุรกิจที่รอบด้าน ทั้งมุมมองทางด้านการบริหารธุรกิจ ด้านเทคนิค และการสื่อสาร คนที่อยู่ในทีมจะต้องรู้จักกันเป็นอย่างดี มีทัศนคติ ความสัมพันธ์ (relationship) ที่ดีต่อกัน ไว้วางใจกันและกัน วิธีการใช้ชีวิตต้องเหมาะสม เพราะต้องอยู่ร่วมกันตลอดเวลา แต่ก็ต้องระวังเพราะว่า ถ้ามีลักษณะนิสัยเหมือนกันมากเกินไปก็จะทำให้เกิดความเห็นต้องพ้องไปในทิศทางเดียวกันตลอด ต้องมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วย (multi culture) เพื่อที่จะช่วยกันผลักดันให้เกิดมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร (Corporate Direction) ยังไม่ชัดเจนมากพอ กลยุทธ์ (Business strategy) นโยบายขององค์กร (Policy) เป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีจุดประสงค์ของการจัดตั้งทีม startup ในองค์กรที่แน่ชัดว่าต้องการทำอะไร ต้องการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business) หรือ วัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (New Culture) หรือทั้งสองอย่าง เพราะถ้าจุดประสงค์ยังไม่ชัดและไปเปลี่ยนกลับไปมาบ่อยครั้ง จะทำให้เดินไปได้ยาก ทีมสตาร์ทอัพที่เข้ามาอาจจะเข้าใจไม่ตรงกับการตั้งความคาดหวังขององค์กร (expectation) องค์กรควรกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนกับพนักงานว่าเปิด program แบบนี้มาองค์กรต้องการอะไรจากพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างองค์กรกับพนักงานตั้งแต่แรก ตัวอย่างปัญหาที่พบ คือ การที่องค์กรกำหนดความต้องการให้ทีมสตาร์ทอัพพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องยากในการวัดว่า ในระดับความเข้มข้นของคำว่าเกี่ยวข้อง คือ การเกี่ยวข้องในระดับไหน เพราะผู้บริหารแต่ละคนก็มีมุมมองที่แตกต่างกัน ต้องมีผู้บริหารหลายคน หลายระดับเข้ามาช่วยในการตัดสินใจเลือกธุรกิจ startup ที่จะพัฒนา นอกจากนี้สิ่งที่ทีม startup ต้องกังวล คือ ขอบเขตของโอเคเดียวในการทำธุรกิจ เพราะในตอนแรกมีโอเคเดียวที่จะทำออกมาในรูปแบบหนึ่ง แต่เมื่อไปพบลูกค้าจริง ๆ กลับพบว่า ควรจะต้องปรับเป็นอีกอย่างหนึ่ง แต่อำนาจการตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบไป



ทีม startup ต้องกลับมาพิจารณาอีกครั้งว่าทางองค์กรจะอนุญาตให้ทำอะไร จะเดินไปทางไหนก็ต้องคอยถามคอยสอบถามกับบริษัทอยู่เรื่อย ๆ ไม่สามารถมีอำนาจการตัดสินใจทิศทางของการดำเนินธุรกิจได้เองทั้งหมด

#### 4. ปัจจัยด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure)

เนื่องจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพไม่เหมือนกับวิธีที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ ทำให้องค์กรมองข้ามปัญหาพื้นฐานในด้านการบริหารจัดการดูแลทีมสตาร์ทอัพไป โดยเฉพาะเรื่อง 1. โครงสร้างผลตอบแทนของพนักงานที่เข้ามาทำ startup เพราะในบางองค์กรสมาชิกในทีมสตาร์ทอัพก็ยังเป็นพนักงานองค์กรอยู่ ยังมีการรับเงินเดือนและสวัสดิการจากองค์กรรายเดือนตามปกติ ซึ่งเมื่อพิจารณาดี ๆ แล้วจะพบว่านั่นคือต้นทุนของธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนหนึ่งที่ไม่ถูกนำไปคำนวณในการทำธุรกิจและส่งผลกระทบต่อมาในระยะยาวเมื่อธุรกิจสตาร์ทอัพแยกตัวออกจากบริษัทเพราะสตาร์ทอัพไม่เคยแบกรับภาระเงินก้อนนี้ไว้ในตอนแรก นอกจากนี้สำหรับรูปแบบการประเมินผลงาน การได้รับผลตอบแทน การขึ้นเงินเดือน องค์กรจำเป็นจะต้องแยกวิธีออกจากสิ่งที้องค์กรทำอยู่เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับพนักงานทั่วไปในองค์กร 2. ระบบบัญชี การเบิกจ่าย จัดซื้อจัดจ้าง อำนาจดำเนินการ จะต้องผ่านใครบ้าง ที่มีขั้นตอนและเวลาการดำเนินการที่นาน ระบบโครงสร้างนี้มีความยืดหยุ่นได้มากน้อยแค่ไหนหากใช้ระบบเดิมที่องค์กรดำเนินงานอยู่จะมีผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

#### 5. ปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ (Business Model) สิ่งสำคัญที่องค์กรมองหา คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ของแบบจำลองทางธุรกิจ ที่เป็นหัวใจหลักในการผลักดันให้ธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถเติบโตได้ แต่กลับเป็นสิ่งที่ทีมสตาร์ทอัพหลายทีมยังไม่ค่อยมีจุดเด่นในด้านนี้และแบบจำลองทางธุรกิจบางส่วนก็คล้ายกับสิ่งที่มีและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปอยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งที้องค์กรต้องการ คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่จะเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และอีกหนึ่งปัญหาของการทำแผนธุรกิจที่พบ คือ ทีมสตาร์ทอัพมักจะเชื่อมั่นและยึดติดกับความคิดในตอนแรก startup ส่วนใหญ่มักติดกับดับความคิดในตอนแรก ทั้งที่สิ่งสำคัญ คือ วิธีการเข้าใจลูกค้าของเราว่าลูกค้าเราต้องการอะไร มีปัญหา (problem) อะไรอยู่ โดยไม่ยึดติดกับแนวทางการแก้ปัญหา (solution) ที่คิดไว้ในตอนต้น startup ควรตระหนักว่า “ให้หลงรัก problem ของลูกค้ามากกว่า solution ของเรา” ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ปรับแก้ไข Business Model นี้ได้ในภายหลังเมื่อสตาร์ทอัพได้มีการทดสอบตลาดและทดสอบลูกค้าจนได้ข้อสรุปที่ชัดเจน เพราะสิ่งที่เป็นจริงกับที่ออกแบบไว้ในตอนแรกอาจไม่ตรงกัน ประเด็นอยู่ที่ว่าถ้ารู้ว่าไม่ตรงกัน startup จะสามารถปรับได้ไหม เรียนรู้ ทดสอบ และปรับให้ไว ซึ่งจะต่างกับการทำงานแบบองค์กร



(commercial corporate) ตรงที่ ถ้าจะทำอะไรต้องพิสูจน์ พิจารณามาให้แน่นอนก่อนแล้วจะต้องทำอะไรแบบไหน ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้นก็

นอกจาก 5 ปัจจัยหลักที่พบว่าเป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพในองค์กรแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนก็พบปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบวิธีการจัดการบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพในองค์กร ดังนี้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่สร้างทีมสตาร์ทอัพจากในองค์กรเท่านั้น โดยสตาร์ทอัพยังเคยชินกับรูปแบบการทำงานในองค์กร วิธีการทำงานในแบบเดิม ที่มีกฎเกณฑ์และรูปแบบการทำงานที่ตายตัว ชัดเจน ซึ่งแตกต่างกับธุรกิจสตาร์ทอัพที่ต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และรวดเร็วในการดำเนินงาน ตลอดจนการเกิดปัญหาในเรื่องแรงกดดัน (pressure) จากภายในหน่วยงานเดิม ที่พนักงานจะแยกตัวออกมาทำธุรกิจสตาร์ทอัพหรือพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพในระหว่างที่ยังทำงานในตำแหน่งเดิมอยู่ด้วย

ปัจจัยด้านกำลังพล (work force) เป็นอุปสรรคสำหรับทีมสตาร์ทอัพมีการทำสินค้าด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งบุคคลที่มีความสามารถและทักษะในการพัฒนาสินค้าด้านนี้ ในองค์กรมีไม่มากและหาได้ยากจากตลาดแรงงาน เช่น การทำสินค้าเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์องค์กรจำเป็นต้องประเมินในส่วนนี้ด้วยว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีทักษะพิเศษด้านนี้มีเพียงพอไหม สามารถสร้างเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพได้หรือไม่

ปัจจัยอื่น ๆ ที่พบ เช่น ปัจจัยด้านการบริหารระดับความสัมพันธ์ ระหว่าง startup และฝั่งทีมบ่มเพาะ (Incubator) , ปัจจัยด้านกำหนดหนดตัววัดผลของทีมผู้บริหาร , ปัจจัยด้านความเข้าใจของคนในองค์กร , ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง เป็นต้น

จากบทสัมภาษณ์พบอีกหนึ่งปัจจัยที่คาดว่าจะเป็นปัญหาแต่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่ใช่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำหรับองค์กรที่มีแนวคิดที่จะพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ คือ ปัจจัยด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารเงินทุน ซึ่งสำหรับสตาร์ทอัพภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยหลักของธุรกิจ แต่ในมุมมององค์กรกลับให้ความเห็นว่าองค์กรมีศักยภาพในการที่จะให้เงินทุนสนับสนุนตามความเหมาะสมและให้คำแนะนำในด้านการบริหารจัดการเงินทุนได้ เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในทางบวกกับองค์กรในอนาคตมากกว่า

**4.2.4 ข้อเสนอแนะในการวางแผนและพัฒนารูปแบบในการทำธุรกิจ startup ให้กับองค์กรต่าง ๆ ให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคอันก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จได้**  
จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 ท่าน จึงแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 สำหรับองค์กร และกลุ่มที่ 2 สำหรับทีมสตาร์ทอัพ

#### **กลุ่มที่ 1 สำหรับองค์กร**

1. องค์กรควรพิจารณาว่า คนในองค์กร มีลักษณะแบบไหน มีคนที่เหมาะกับการทำ Startup หรือไม่
2. ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง (Business direction) ของการสร้างสตาร์ทอัพในองค์กร ต้องมีวัตถุประสงค์ และความคาดหวังที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดนโยบาย (Policy) การสร้างความเข้าใจในธุรกิจสตาร์ทอัพทั่วทั้งองค์กร และการดูแลระบบโครงสร้างองค์กร (Structure) ต้องสอดคล้องกับรูปแบบของธุรกิจสตาร์ทอัพ
3. อย่าใช้คำว่า “internal startup” เพราะอาจจะมีคำถามตามมาว่าจะธุรกิจ startup มีโอกาสได้แยกตัวออกจากบริษัท (spin off) ไหม เสนอให้เรียกว่า “นวัตกรรมองค์กรที่การดำเนินธุรกิจแบบ startup ” (corporate innovation project as a startup way)
4. อย่ายึดติดกับกระบวนการมากเกินไป “no one side fit on” เพราะความรู้ที่เราไปเอามาจากที่อื่น อาจนำมาใช้งานจริงกับองค์กรเราไม่ได้ สุดท้ายต้อง มีการปรับเปลี่ยนเพื่อนำมาใช้ในองค์กรของเราอย่างเหมาะสมให้ได้
5. ในมุมมองของการลงทุนใน startup ที่สร้างขึ้น โดยองค์กร เมื่อถึงจุดที่ startup แยกตัวออกจากองค์กรไปแล้วจะมีประเด็นปัญหาในด้านรูปแบบการลงทุนอยู่ เพราะองค์กรส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการแบ่งสัดส่วนการถือหุ้น (Capitalization table) ที่ใหญ่ ทำให้นักลงทุนจากภายนอกไม่รู้ว่าความเป็นเจ้าของ (ownership) ของธุรกิจ startup นี้อยู่ที่ใคร แล้วส่วนมากสัดส่วนของการถือหุ้น (Majority of share) ก็จะถูกแบ่ง (allocate) กลับไปในบริษัทแม่ ส่วนหุ้นที่แบ่งให้คนในทีม startup กันเองจริง ๆ มีสัดส่วนที่น้อยมาก นักลงทุนจากภายนอก (VC) ก็จะ ไม่อยากลงทุน เพราะผลตอบแทน (incentive) ที่เจ้าของธุรกิจ startup (Founder) ได้รับยังไม่น่าสนใจมากพอ Founder ก็อาจจะไม่มีกำลังใจที่จะทำมากพอ เมื่อมองในมุมผลตอบแทน องค์กรควรเตรียมพร้อมด้านการปรับเปลี่ยนสัดส่วนในการถือหุ้นของบริษัทแม่ โดยให้กับเจ้าของธุรกิจ startup มากพอ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำ เพราะโดยทั่วไปนักลงทุนในธุรกิจ startup จากภายนอก มักจะลงทุนในสัดส่วนหุ้นที่ไม่เกินร้อยละ 5 ของธุรกิจ

## กลุ่มที่ 2 สำหรับทีมสตาร์ทอัพ

1. ทีม startup ควรมีการตรวจสอบความคิด (idea validation) ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดก่อนว่าตรงกับสิ่งที่ทีม startup ต้องการทำไหม จะช่วยให้สนับสนุนความคิดว่า ทีม startup มีจุดแข็ง และมีความสนใจและต้องการทำธุรกิจนี้มากน้อยแค่ไหน
2. ธุรกิจมีไอเดียใหม่ที่คิดจะทำ startup ให้ตระหนักคิดให้ดีกว่า อยากทำทำเพราะอะไร แล้วเข้าใจจริงไหมว่ามันเป็นสิ่งที่มีความต้องการหรือไม่ มีลูกค้าที่ยินดีที่จะมาเป็นลูกค้าเรา (willing to paid customer) หรือไม่ มีมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมองอย่าง สรุปลำดับในการมอง คือ ปัญหา (Problem) ที่แท้จริงคืออะไร มีตลาด (Market) ที่จะรองรับมากแค่ไหน และแนวทางการแก้ปัญหา (Solution) คืออะไร ข้อควรระวัง คือ สิ่งที่ธุรกิจ startup จะทำต้องตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าจริง ๆ ไม่ใช่แค่มาจากความปรารถนา (passion) หรือ ความสนใจส่วนตัวของตัวเองเพียงมุมเดียวเท่านั้น
3. ธุรกิจ startup ต้องมีสินค้าที่ดีก่อน มีความชำนาญ (knowhow) มีจุดเด่น มีจุดจุดแข็ง มีตลาดรองรับ หรือตลาดที่มีอยู่แล้วจากบริษัทแม่ โดยสิ่งที่ทำควรจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ เพราะสามารถใช้ทั้งทรัพยากร (resource) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (unfair advantage) ของบริษัทแม่ ในการทดสอบ prototype ของเราได้
4. ธุรกิจ startup ควรทำในสิ่งที่มีความยาวของชีวิตของธุรกิจ (business cycle life) ที่ยาว มีความยั่งยืน (sustainable) ในอนาคต และมีข้อแตกต่าง (differentiate) จากธุรกิจทั่วไป เพราะถ้าทำธุรกิจที่มี life cycle ที่สั้นมาก จะเป็นแค่กระแสนิยมชั่วคราว (fad or fashion) การแข่งขันก็จะสูง และธุรกิจควร จดสิทธิบัตรได้ เข้ามาเป็นองค์ประกอบด้วย ยังสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น
5. ธุรกิจจะต้องมีความสามารถทางการแข่งขัน (competitive advantage) ที่ชัดเจน มีนวัตกรรมหรือมีเทคโนโลยีที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สามารถระบุตัวตน (identify) ของตัวเองได้ หรือสิ่งที่ดีที่สุด คือ ควรมีการจดทะเบียนด้านทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) เพื่อเป็นเกาะป้องกันที่จะให้มีคู่แข่งเข้ามาแทรกแซงได้

## บทที่ 5

### อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

จากการศึกษาทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิพบว่า สาเหตุหลักที่ปัจจุบันองค์กรใหญ่ๆในประเทศไทย เริ่มหันมาให้ความสนใจในการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจ startup มากขึ้น หรือในบางองค์กรมีความต้องการที่จะสร้าง startup ขึ้นมาเอง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อค้นหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร โดยการพัฒนา solution ใหม่ๆหรือเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ให้สามารถแข่งขันได้เนื่องจากองค์กรใหญ่ที่เกิดความตื่นตัวกับยุค Digital Disruption และมองว่า Startup เป็นหนึ่งในฟันเฟืองสำคัญที่จะเข้ามาหาขับเคลื่อนองค์กร หรือช่วยหาธุรกิจคลื่นลูกใหม่ (New S-Curve Business) ให้กับองค์กร

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ได้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรต้องการสร้างธุรกิจ startup เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือโมเดลทางธุรกิจ (Business model) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันที่สามารถนำกลับเข้ามาใช้ภายในองค์กร หรือเป็นธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโต (New S-Curve Business) และสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรจะเดินไปในอนาคต แต่ก็มีในบางกลุ่มธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายเพื่อส่วนรวม โดยมองในมุมการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับประเทศ หรือสนับสนุนอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ของประเทศไทยให้มีนวัตกรรมระดับโลก

2. เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ (Survival) เมื่อถึงจุดที่มี Technology Disruption เข้ามา องค์กรขนาดใหญ่ สามารถปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายได้ช้ามาก ต้องผ่านการอนุมัติจากหลายฝ่ายกว่าจะสามารถดำเนินการได้ แล้วในขณะเดียวกันก็เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ที่มาจากกลุ่มของ Startup ซึ่งเป็นกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง หรือบริษัทที่ใช้ Technology ในการขยายธุรกิจได้ง่าย และการทำซ้ำ ซึ่งนำไปสู่การเติบโตแบบก้าวกระโดดในเวลาที่รวดเร็ว เช่น ธุรกิจ Grab, Uber, Airbnb ที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่ปีในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างมหาศาล

จากการวิเคราะห์ห้วงสัมพัทธ์ประกอบกับแนวคิดที่พบจากการทบทวนวรรณกรรมได้ข้อค้นพบในทิศทางเดียวกันว่าสาเหตุหนึ่งที่ต้องหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพเนื่องจากกระแสด้าน Digital disruption ของธุรกิจรายย่อยสามารถส่งผลกระทบต่อขนาดใหญ่มากองค์กรขนาดใหญ่ได้ หลายๆองค์กรจึงเริ่มตระหนักที่จะปรับเปลี่ยนธุรกิจให้สามารถอยู่รอดได้ จึงจำเป็นที่จะต้องนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่ก็พบว่าทักษะในการพัฒนาด้านนี้ภายในองค์กรยังมีไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างพันธมิตรร่วมกับผู้ที่เชี่ยวชาญในการทำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพ จึงทำให้องค์กรต้องพึ่งพาการนำเข้านวัตกรรมจากภายนอกเพื่อมาขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รวดเร็ว

### 3. เรียนรู้การทำงานในรูปแบบธุรกิจสตาร์ทอัพ

เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ จะมีปัญหาเรื่องนวัตกรรมและความรวดเร็วในการทำงาน Corporate จึงต้องการนวัตกรรมของ Startup และเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ Startup เช่น การทำงานแบบ Agile Development ที่แบ่งการทำงานเป็นส่วน ๆ ทำแล้วทดสอบแล้วปรับแก้ไปเรื่อย ๆ ค่อย ๆ เพิ่มมาทีละส่วนจนสมบูรณ์เป็นภาพใหญ่ ไม่ใช่ทำแบบ Corporate ทั่วไปที่รอให้สมบูรณ์ทั้งหมดก่อนแล้วค่อยมาทดลองให้งานจริงกับผู้ใช้งาน หรือเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ OKR (Objectives and Key Results) ที่การตั้งเป้าหมายที่แตกต่างจากตัวชี้วัด KPI ของ Corporate ในแง่ของความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนเป้าหมายเมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับธุรกิจ และการเน้นเลือกทำแต่สิ่งที่สำคัญที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กร

จากการวิเคราะห์ห้วงสัมพัทธ์พบว่ามีความตอบทั้งสองทิศทาง สำหรับส่วนที่เห็นด้วย คือ องค์กรต้องการเรียนรู้ลักษณะการทำงานในรูปแบบสตาร์ทอัพ ที่มีความรวดเร็ว คล่องตัวและยืดหยุ่น พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการต่อยอดธุรกิจของสตาร์ทอัพพร้อมกับองค์กร แต่ก็มีในส่วนคำตอบที่แตกต่างออกไป คือ องค์กรมีความรู้ด้านทฤษฎีการทำงานแบบสตาร์ทอัพ เช่น Agile , Design Thinking , OKR เป็นสิ่งที่องค์กรมีความรู้ในด้านนี้อยู่แล้วแต่ความท้าทายขององค์กรคือการปรับเอาองค์ความรู้ด้านนี้มาใช้กับองค์กร แต่ก็ดำเนินได้ยากเนื่องจากการยึดติดที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบตายตัวกันมายาวนาน การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ช้า เมื่อเทียบกับการให้สตาร์ทอัพทำ

### 4. เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ

ถึงแม้ว่าในแง่ของความสามารถในการปรับตัวของ Corporate จะไม่สามารถสู้กับ startup ได้ แต่ก็มีความแข็งแกร่งในด้านของการที่มีฐานลูกค้ามากกว่า เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมมานานเป็นที่รู้จัก และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การที่องค์กรใหญ่เข้าไปเป็นพันธมิตรกับ

สตาร์ทอัพ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรของตัวเองปรับเปลี่ยนไปได้ทันความต้องการของผู้บริโภคและเทรนด์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ได้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรมีศักยภาพในการผลักดันธุรกิจให้เติบโตที่สูงหากธุรกิจที่ทีมสตาร์ทอัพทำเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหลักที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ เพราะองค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Unfair advantage) ในอุตสาหกรรมนี้อยู่แล้ว ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทรัพยากร ฐานตลาดรองรับ ขาดแต่ว่าธุรกิจสตาร์ทอัพจะสามารถสร้างนวัตกรรมอะไรที่สามารถดึงประโยชน์จากองค์กรไปใช้ได้บ้าง เพราะข้อได้เปรียบนี้เป็นสิ่งที่คู่แข่งก็เข้าถึงได้ยาก

บทสรุปแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ การศึกษาทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิพบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้องค์กรต้องการที่จะสร้างความร่วมมือกับธุรกิจสตาร์ทอัพ คือ ความสามารถในการออกไอเดีย การสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี เพื่อนำกลับมาใช้ในองค์กร โดยเน้นการทำงานที่รวดเร็วไม่ยึดติดรูปแบบเดิมขององค์กร

### 5.1.2 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ

1. การใช้กรอบการสร้างนวัตกรรมของ IDEO (Innovation framework) เป็นชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการพัฒนาไอเดีย โดยได้ทำการพิสูจน์ว่าเป็นปัญหาที่มีอยู่จริง และมีคนที่มีความต้องการที่จะได้รับการแก้ไขอย่างน้อยแค่ไหน แล้วค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ (Solution) หรือคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมที่สามารถเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งกระบวนการทดสอบไอเดียทางธุรกิจยึดหลักเกณฑ์พิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ 1. เป็นสิ่งที่คนอยากได้ (Desirability) 2. Startup มีศักยภาพที่จะสามารถทำได้ (Feasibility) มีความเป็นไปได้ในทางเทคนิค 3. มีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ Viability ทำเงินได้ ซึ่งความยากของการสร้าง Innovation คือทำ 3 อย่างนี้พร้อม ๆ กัน ซึ่งในระยะนี้เป็นระยะที่ startup จะต้องตรวจสอบไอเดียทางธุรกิจให้ครบทั้งสามมุมนี้

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ใช้วิธีการทดสอบธุรกิจสตาร์ทอัพจาก Design Thinking framework ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่มีการทบทวนวรรณกรรมเอาไว้ โดยบางองค์กรอาจไม่ได้ใช้คำศัพท์เรียกตรงตัวแต่ตามลักษณะความหมายแล้ว คือ เพื่อทดสอบแนวความคิดของสตาร์ทอัพ เช่น การตรวจสอบ (validated) ว่ามีลูกค้าจริงไหม มีลูกค้าเยอะแค่ไหน แล้วค่อยมาคิด solution เพื่อทดสอบความพึงพอใจกับลูกค้าโดยทำ prototype ให้กับลูกค้าดูว่า



สามารถตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้าได้จริงแค่ไหน เป็นที่ต้องการในตลาดไหม สมควรที่จะพัฒนา ออกเป็นผลิตภัณฑ์หรือไม่

2. การชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ด้วย OKR (Objectives and key results) เป็นวิธีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีเป้าหมายที่ สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพ ในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพ รู้วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ในทิศทางเดียวกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบกับบทสัมภาษณ์พบว่าทุกองค์กรใช้วิธีการวัดผลคล้ายกับการทำโปรเจกต์ คือ Project Milestone เป็นกำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาของแต่ละเป้าหมาย (milestone) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อวัดผลว่า startup สามารถพัฒนาธุรกิจได้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในตอนแรกหรือไม่ ซึ่งการกำหนด milestone ของ startup แต่ละทีมก็ไม่ เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจนั้น แต่เมื่อพิจารณาในลักษณะของการตั้งใหม่ใน Project Milestone แล้วพบว่าใช้หลักการในการตั้งเป้าหมายเหมือนกับ OKR และการวัดผลก็เป็นในลักษณะ เดียวกัน คือ การวัดว่าสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ มากน้อยแค่ไหน โดยที่ บางสิ่งก็อาจยังไม่สามารถวัดได้ในเชิงตัวเลข หรือเงิน

3. การชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ startup ในระยะการขยายธุรกิจ โดยการตรวจสอบ สถานะทางการเงินจากการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับประมาณการทางการเงินในแผนธุรกิจที่ได้ กำหนดไว้แต่การเปรียบเทียบสถานะทางการเงินกับแผนธุรกิจ จะสามารถดำเนินการได้ภายในช่วง ระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน หรือ 1 และ 3 ปี นับจากการเริ่มต้นธุรกิจ

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มวัดความสำเร็จของธุรกิจ ในรูปตัวเงิน เมออธุรกิจเริ่มคงที่และมีโอกาสที่จะขยายตัวต่อได้ แต่การตั้งเป้าหมายอาจไปใช้ใน ลักษณะการวัดผลกำไรเป็นค่าเงิน จะวัดแค่อัตราการค้าหน้าเดบิตโต เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการพัฒนาธุรกิจในช่วงแรกจึงต้องมีระยะเวลาในการคืนทุน ไม่สามารถวัด ผลตอบแทนได้โดยทันทีหลังจากที่ธุรกิจออกสู่ตลาด



### 5.1.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

#### ตารางที่ 2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ	
โดยทั่วไป	โดยองค์กร
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทีม	ปัจจัยด้านพื้นที่หลังของทีมสตาร์ทอัพ
ปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ	ปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ
ปัจจัยด้านการจัดหาเงินทุน	ปัจจัยด้านการจัดหาเงินทุน
ปัจจัยด้านการเมือง	ปัจจัยด้านการมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเงินทุน	ปัจจัยเฉพาะในองค์กร
ปัจจัยด้านไอเดียทางธุรกิจ	ปัจจัยด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
ปัจจัยด้านจังหวะเวลา	ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
ปัจจัยด้านความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
ปัจจัยด้านการทำการตลาด	ปัจจัยด้านกำลังพล
ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริโภคนคนไทย	ปัจจัยด้านการบริหารระดับความสัมพันธ์ ระหว่าง startup และฝั่งทีมบ่มเพาะ
ปัจจัยด้านการกำหนดราคา	ปัจจัยด้านกำหนดหนดตัววัดผลของทีมผู้บริหาร
ปัจจัยด้านวงจรอายุธุรกิจ	ปัจจัยด้านความเข้าใจของคนในองค์กร

จากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิด้านปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพทั้งในรูปแบบในและนอกองค์กรที่พบปัญหาเหมือนกัน คือ

### 1. ปัจจัยด้านพื้นหลังของทีมสตาร์ทอัพ (Team Background)

การมีสมาชิกของทีมควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดี เพราะต้องทำงานร่วมกัน นอกจากนี้พื้นฐานในด้านประสบการณ์และทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีมมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ เพราะถ้าหากสมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถไม่ครบในส่วนที่จำเป็นก็ส่งผลให้ธุรกิจอาจขาดมุมมองบางส่วนในการพัฒนาธุรกิจได้

### 2. ปัจจัยด้านแบบจำลองธุรกิจ (Business Model)

การวางแผน Business model เป็นปัญหาทั่วไปที่ธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่เจอ แต่ก็มีหลายมุมมองที่ให้ความเห็นว่าbusiness model ที่ยังไม่ดีพอ นั้น สามารถปรับแก้ไขได้ตามสถานการณ์ ในขณะที่พัฒนาธุรกิจ แต่สิ่งสำคัญที่ธุรกิจจำเป็นต้องรู้คือ การมีไอเดียทางธุรกิจที่ดีพอ สามารถแข่งขันได้

### 3. ปัจจัยด้านการจัดหาเงินทุนและการบริหารการเงิน

ผลลัพธ์ระหว่างสตาร์ทอัพภายในองค์กรกับสตาร์ทอัพภายนอกมีความแตกต่างกันมา ในประเด็นนี้ เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพภายนอก จำเป็นจะต้องจัดหาเงินทุนหรือลงทุนในการทำธุรกิจเอง แต่สำหรับสตาร์ทอัพในองค์กรกลับพบปัญหาในเรื่องการจัดหาเงินทุนน้อยมาก เพราะเมื่อสตาร์ทอัพสามารถยืนยันได้ว่า business model และแผนการดำเนินธุรกิจดีพอ ก็สามารถขอเงินสนับสนุนจากองค์กรได้ง่ายกว่าการไปสมัครประกวดของเงินทุนจากภายนอก (Race funding) แต่ก็มีข้อเสีย คือ สตาร์ทอัพภายในองค์กรต้องใช้เวลาในการเบิก-จ่าย เงินตามระบบที่องค์กรตั้งไว้ซึ่งใช้เวลานานกว่าเมื่อเทียบกับสตาร์ทอัพภายนอกที่มีความยืดหยุ่นสูงกว่าและมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า และสำหรับการบริหารจัดการเงินทุน สตาร์ทอัพในองค์กรก็มักจะได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรในการให้คำแนะนำการบริหารจัดการเงินทุนได้ แต่สตาร์ทอัพภายนอกไม่มี สตาร์ทอัพจำเป็นจะต้องบริหารจัดการด้วยตนเอง

จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่แตกต่างของการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรที่แตกต่างตากทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด คือ ในด้านปัจจัยที่เป็นผลกระทบมาจากทางองค์กรเอง ได้แก่

ปัจจัยด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure) ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร (Corporate Direction) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ปัจจัยด้านการมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ปัจจัยด้านกำลังพล (work force) ปัจจัยด้านการบริหารระดับความสัมพันธ์ ระหว่าง startup และฝั่งทีมบ่มเพาะ ปัจจัยด้านกำหนดหนดตัววัดผลของทีมผู้บริหาร และปัจจัยด้านความเข้าใจของคนในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นบริบทที่ไม่พบจากการทบทวนวรรณกรรมหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยทั่วไป

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จกลับเป็นปัจจัยเดียวกันที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่นกัน ทั้งในด้านของ ปัจจัยด้านจังหวะเวลา ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ๆ ปัจจัยด้านแผนธุรกิจ และปัจจัยด้านเงินทุน แต่ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยมีผลที่แตกต่างกัน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยในเรื่องปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กรในประเทศไทย พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพกันมากขึ้น ทั้งในรูปแบบพัฒนาเองและการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับสตาร์ทอัพ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ก็เพื่อการสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเพื่อนำกลับมาใช้ในองค์กรหรือสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง แต่ทั้งนี้องค์กรก็จำเป็นต้องทบทวนเพิ่มเติมในเรื่องของทิศทางขององค์กรที่จะเกิดขึ้นร่วมกับสตาร์ทอัพในอนาคตข้างหน้า ว่าแต่ละส่วนจะมีบทบาทในการดำเนินธุรกิจกันอย่างไร และจะอย่างไรให้สามารถเติบโตไปได้พร้อมกันอย่างยั่งยืน

### 5.2.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมายครอบคลุมทีมผู้พัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพในองค์กรที่เป็นบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์กรที่เป็นหรือรัฐบาล

2. กลุ่มเป้าหมายครอบคลุมเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ระดับมหาชนเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงธุรกิจรายย่อยทำให้ข้อมูลที่พบจะเป็นมุมมองขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยเท่านั้น

3. ข้อมูลงานวิจัยอ้างอิงอาจไม่ครอบคลุมและตรงในทุกประเด็น เนื่องจากเป็นประเด็นใหม่ในวงการธุรกิจประเทศไทยและยังม้งานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้ไม่มากนัก

4. ในบางองค์กรเพิ่งได้เริ่มดำเนินการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพได้ไม่นาน อาจให้ความเห็นได้ไม่ครบถ้วนหรือให้ข้อเสนอแนะได้ไม่มากเนื่องจากอยู่ในช่วงที่องค์กรกำลังเรียนรู้และปรับตัว

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายขอบเขตการศึกษาโดยครอบคลุมถึงองค์กรต่างประเทศเนื่องจากในต่างประเทศได้มีการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมานานกว่าประเทศไทย และเพื่อเพิ่มข้อเปรียบเทียบของรูปแบบการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพของระหว่างองค์กรของประเทศไทยและองค์กรต่างประเทศ

2. เพิ่มกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเพิ่มในกลุ่มของทิมสตาร์ทอัพที่พัฒนาธุรกิจร่วมกับองค์กร

3. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยองค์กร จึงควรเพิ่มการทำวิจัยเชิงปริมาณ ( Quantitative Research) โดยการแจกแบบสอบถาม ควบคู่ไปกับสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่วัดค่าได้และเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

4. พัฒนาแนวคิดและประเด็นหลักที่สำคัญแบบเจาะลึก พร้อมนำเสนอกลยุทธ์ให้กับองค์กรที่สนใจอยากพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ หรือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับสตาร์ทอัพ ให้ประสบความสำเร็จและสามารถข้ามผ่านปัญหาอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการพัฒนาธุรกิจ

5. ศึกษาเพิ่มเติมในด้านแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และระบบโครงสร้างองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นในองค์กร

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ.(2560). ทำไม Startup ในไทยไม่ค่อยประสบความสำเร็จ?. ดร.ศศิรินทร์ สายะสนธิ.  
 ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/760159>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559) Startup ค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2562, จาก  
<http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10604-startup>
- กวิณ อัสวานันท์. (2560). ความสำเร็จและความล้มเหลวของ Startup. ค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2560,  
 จาก <http://www.forbesthailand.com/news-detail.php?did=1388>
- กฤษยา มะแอ ,กฤษณา ฟังใจ.(2561). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ใน  
 ประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ. ปีที่ 28(ฉบับที่ 2).,  
 ชัยวัฒน์ ไบไม่มี.( 2560). สตาร์ทอัพ: นิยามความสำคัญ และแนวทางการทำวิจัย.  
 ค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2560, จาก  
<http://www.e-manage.mju.ac.th/openFile.aspx?id=Mjc1MTY1>
- ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี. (2561). SET Your Startup Business Guide รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ.  
 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2562, จาก  
[https://www.set.or.th/education/th/enterprise/files/startup\\_business\\_guide.pdf](https://www.set.or.th/education/th/enterprise/files/startup_business_guide.pdf)
- สติฟ แบลงก์,ดร.เอ็ดเวิร์ด รูเบซ. (2562). Steve Blank บิดาแห่ง Lean Startup แนะนำ กุญแจสู่  
 ความสำเร็จของผู้สร้างนวัตกรรมคือ 'ต้องฟังเสียงลูกค้า'. Techsauce.  
 ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก <https://techsauce.co/saucy-thoughts/a-conversation-with-steve-blank-father-of-modern-entrepreneurship/>
- สมโภชน์ จันทรสมบูรณ์. (2562). เมื่อองค์กรใหญ่ร่วมมือกับสตาร์ทอัพสร้างนวัตกรรมใหม่.  
 ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.disruptignite.com/blog/corporate-x-startup>
- สุพนตร แสนเสนา , ชิดาทิพย์ บุตรแสง ,กุลยา พัฒนากุล. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ.  
 ค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2560, จาก  
[http://sc2.kku.ac.th/stat/statweb/images/Eventpic/60/Seminar/01\\_1\\_Startup.pdf](http://sc2.kku.ac.th/stat/statweb/images/Eventpic/60/Seminar/01_1_Startup.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ.(2562). สรุปแนวคิดการปฏิบัติงานในระบบ Objectives and key results. โครงการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมรายใหม่ (มศก.). (2560). Startup คืออะไร.Startup.

Bill Gross.(2015). The single biggest reason why start-ups succeed. Ted Talk.

ค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2562, จาก

[https://www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_start\\_ups\\_succeed?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)

David Skok (2554) , 5 Reasons Startups Fail. ,ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก

<https://www.forentrepreneurs.com/why-startups-fail/>

Eric Ries.(2554). สร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มตอนที่ไมพร้อม. The Lean Startup. วีเลิร์น สนพ.

Eric Ries.(2561) The Startup Way. Entrepreneurial management. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2562, จาก

<https://techsauce.co/corp-innov/eric-ries-explains-how-big-companies-can-innovate-like-startups>

Issaree Chulakasem.(2018).เทคซัน ทุนจาง! ความต้องการของ Deep Tech startup กับการร่วมงาน

Corporate ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/what-deep-tech-startups-want-from-corporate>.

Oxford research September. (2019). CORPORATE-STARTUP COLLABORATION REPORT.

ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2562, จาก

<https://www.nordicinnovation.org/sites/default/files/2019/Corporate-StartupCollaborationReport2019.pdf>

Piyaporn Aroonkriengkrai. (2015). Startup? Silicon Valley Is Just The Beginning!.

Lifestyle Magazine, ค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2562, จาก

<https://www.dooddot.com/startup-silicon-valley-is-just-the-beginning/>

SME Startup 10. (2562). เหตุผลที่ทำให้ Startup ล้มไม่เป็นท่า. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก

<https://www.smethailandclub.com/startups-3127-id.html>.

Steve blank. (2010). What's A Startup? First Principles, ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก

<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

### บรรณานุกรม (ต่อ)

Techsauce. (2561). ส่องเทรนด์เทคโนโลยี, Startup และ Corporate Innovation ไทยปี 2018 จะเป็นอย่างไร?. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2562, จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/trends-of-startup-corporate-innovation-tech-in-2018>







ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



College of Management  
Mahidol University

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร ในประเทศไทย

---

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ( Qualitative Research ) ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร ในประเทศไทย”

#### วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะและประเภทของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพในช่วงระยะเวลาปัจจุบัน ในมุมมองขององค์กร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร ให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
3. เพื่อสร้างข้อเสนอแนะในการวางแผนและพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ ให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคอันก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จได้

### ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นโดยองค์กร ในประเทศไทย โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ ทีมผู้พัฒนาและบ่มเพาะกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ (Incubators and Accelerators) ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา จากองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

### คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้เพื่อสัมภาษณ์ ทีมผู้พัฒนาและบ่มเพาะกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพและผู้ให้การสนับสนุนกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ ให้สามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในมุมมองขององค์กร
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร
3. ผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลด้วยการจดบันทึกหรือบันทึกเสียง
4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบให้ตอบบรรยายตามความคิดเห็น

โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติขององค์กรที่มีต่อธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่เกิดขึ้นโดยองค์กร
- ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร
- ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางการเตรียมพร้อมของ องค์กรและทีม startup เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจ

**ส่วนที่ 1 :** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน โดยย่อ

ชื่อ

เพศ

อายุ

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งงาน

ประสบการณ์ทำงาน

**ส่วนที่ 2 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติขององค์กรที่มีต่อธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่เกิดขึ้นโดยองค์กร

2.1) รูปแบบธุรกิจ startup ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านมีลักษณะและรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างไร เป็นธุรกิจประเภทใดบ้าง

2.2) อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ และความล้มเหลว ของสตาร์ทอัพ ในมุมมองขององค์กรท่าน

**ส่วนที่ 3 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพโดยองค์กร

3.1) ท่านคิดว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ ในมุมมองขององค์กร ที่ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

3.2) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าปัจจัยด้านใดที่ส่งผลกระทบมากที่สุด ในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพในองค์กร และท่านมีแนวทางการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

**ส่วนที่ 4 :** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางในการเตรียมพร้อมของธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดอุปสรรคในช่วงการพัฒนาธุรกิจ

4.1) ท่านมีข้อเสนอแนะในเชิงธุรกิจใดเพิ่มเติม ให้กับผู้ที่สนใจหรือกำลังพัฒนาธุรกิจ startup เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาธุรกิจ startup สำหรับองค์กร

## ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการฝึกอบรม - Collaborative Institutional Training Initiative  
Program



Completion Date 06-Jun-2019  
Expiration Date 05-Jun-2022  
Record ID 31732727

This is to certify that:

**chanida watchara-anun**

Has completed the following CITI Program course:

**Humanities Responsible Conduct of Research** (Curriculum Group)  
**Humanities Responsible Conduct of Research** (Course Learner Group)  
**1 - RCR** (Stage)

Under requirements set by:

**Mahidol University**

Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w18a94f3d-d585-466a-8f4d-742e3170d665-31732727](http://www.citiprogram.org/verify/?w18a94f3d-d585-466a-8f4d-742e3170d665-31732727)



Completion Date 06-Jun-2019  
Expiration Date 05-Jun-2023  
Record ID 31732725

This is to certify that:

**chanida watchara-anun**

Has completed the following CITI Program course:

**Human Subjects Research** (Curriculum Group)  
**Social & Behavioral & Humanities Researchers** (Course Learner Group)  
**1 - Basic Stage** (Stage)

Under requirements set by:

**Mahidol University**

Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w63eba881-232c-41b5-9316-09ef2ce6e1ce-31732725](http://www.citiprogram.org/verify/?w63eba881-232c-41b5-9316-09ef2ce6e1ce-31732725)



Completion Date 06-Jun-2019  
Expiration Date N/A  
Record ID 31732726

This is to certify that:

**chanida watchara-anun**

Has completed the following CITI Program course:

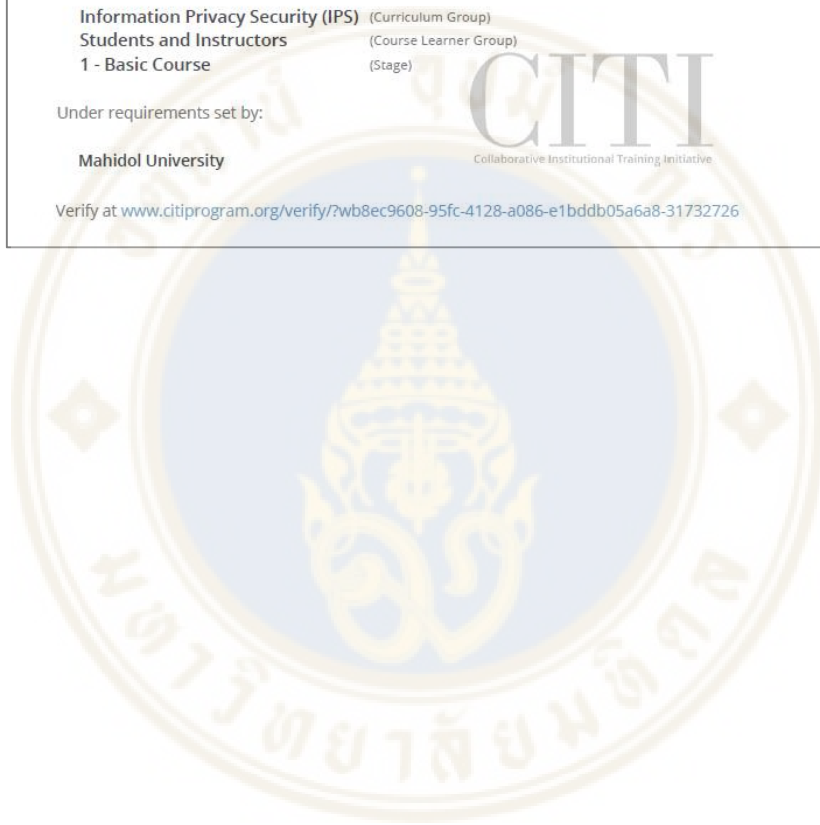
**Information Privacy Security (IPS)** (Curriculum Group)  
**Students and Instructors** (Course Learner Group)  
**1 - Basic Course** (Stage)

Under requirements set by:

**Mahidol University**



Verify at [www.citiprogram.org/verify/?wb8ec9608-95fc-4128-a086-e1bddb05a6a8-31732726](http://www.citiprogram.org/verify/?wb8ec9608-95fc-4128-a086-e1bddb05a6a8-31732726)



ภาคผนวก ค

เอกสารการขออนุญาตจริยธรรมงานวิจัย – Certificate of Ethical Approval



IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)  
Established 1985

COA. No. 2019/07-245

**Certificate of Ethical Approval**

Title of Project: *Factors Impeding the Development of Start-Up in Thailand*

Duration of Project: *6 months (July - December 2019)*

Principal Investigator (PI): *Ms. Chanida Watchara-anun*

PI's Institutional Affiliation: *College of Management, Mahidol University*

Approval includes:

- 1) *Submission form*
- 2) *Research proposal*
- 3) *Questionnaire*
- 4) *Participant information sheet*
- 5) *Informed consent document*

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 25<sup>th</sup> July 2019 and decided to issue the COA to the above project.



Signature 

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)  
Chairman, IPSR-IRB  
Valid from July 25, 2019 to July 24, 2020

Remarks

- 1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
- 2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.
- 3) For verifying this document, please use QR code above.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR-IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya,  
Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662)441-0201-4 ext 223