

**แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล
ของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย**
**Guidelines for Adaptation to Survival under the Digital Economy
of the Professional Startup Business Sector in Thailand**

รัชดา ภักดียิ่ง

Ratchada Phakdeeying

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University

ธีนิดา บัณฑวรรณ

Theenida Buntornwon

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Faculty of Business Administration, Northeastern University

ดรุณี ปัญจรัตน์กร

Darunee Panjarattanakorn

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ

Phongsak Phakamach

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Received: 14 December 2022

Revised: 24 March 2023

Accepted: 29 March 2023

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่เป็นเลิศในประเทศไทย 100 แห่ง จำนวน 100 คน จากการเลือกผู้บริหารแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสารถภาพและสัมพันธภาพ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์การที่เหมาะสม

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ 4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ 5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ เป็นต้น

คำสำคัญ: ธุรกิจสตาร์ทอัพ การปรับตัว ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

Abstract

The objective of this research is identified ways to adapt to survive under the digital economy of the professional startup business sector in Thailand. The research used a qualitative methodology by in-depth interviews with 100 administrators of 100 best practice professional startup business sector, based on a specific selection of administrators. Data collection using open end structured interview guide. Analysis of emphasis and coherence data. The results of the research were as follows: the approach to adaptation of the professional startup business sector for survival under the digital economy in Thailand has six key components: (1) demand responsive management; (2) digital transformation; (3) mindset change; (4) resource management; (5) smart professional entrepreneur; and (6) innovation in communication and knowledge management. There are 13 indicators and the top 5 key indicators included: 1) determination of effective vision and strategies; 2) determination of appropriate organizational structure and resources; 3) creation of an organizational culture that supports the creation of innovation and services in all dimensions; 4) forms, processes and practices that facilitate demand responsive management; 5) appropriate ICT and digital platforms applications for services.

Keywords: Startup Business, Adaptation, Digital Economy

1. บทนำ (Introduction)

ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงบริบทตามวิถีระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ในโลก โดยถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างรวดเร็ว (Chen et al., 2021) ประเทศไทยรวมถึงนานาชาติต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่แบบเปลี่ยนเร็วและพลิกโฉมมากยิ่งขึ้น (Disruption) ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศเกือบทุกมิติ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ที่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge-based Society) และการก้าวสู่มิติใหม่แห่งการดำรงชีวิตยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ การบริการ รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อีกทั้งความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคมก็เป็นประเด็นที่ต้องขบคิดในการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup Business) ที่นับได้ว่าเป็นแหล่งการจ้างงานเสริมของประเทศและยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ นั่นคือ 1) ช่วยสร้างงานใหม่ 2) สร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่ม 3) สร้างเงินตราต่างประเทศ 4) ลดการนำเข้าสินค้าต่างประเทศ 5) เป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบการธุรกิจสร้างสรรค์ 6) เชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ 7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือสมัยใหม่ และ 8) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจไทย

(Sadangharn, 2021; Ratchavieng et al., 2021) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศภูมิภาค และประชาคมโลก ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพยุคใหม่จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจทุกระดับจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจแบบมืออาชีพ (Mattsson and Andersson, 2019; Thawirothchanaphimuk and Kraivanit, 2020)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 (COVID-19) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตครั้งใหญ่ของสังคมไปสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่และกำลังอยู่ในวิถีถัดไป (Next Normal) โดยส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของประชาชนทั่วไปและสังคมไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อหรือการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลประกอบการของธุรกิจหลากหลายประเภท อีกทั้งสถานการณ์นี้ยังเป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมแบบดิจิทัลเร็วยิ่งขึ้น (Anh and Gan, 2021) นอกจากนี้ยังเป็นจุดตั้งต้นให้กลุ่มผู้บริโภคจะเคลื่อนย้ายไปสู่พฤติกรรมและสถานภาพใหม่ ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินชีวิตวิถีถัดไป เช่น การทำงานจากบ้าน การทำงานจากทุกที่ การเรียนรู้จากบ้าน และการประชุมแบบออนไลน์ (e-Meeting, Online Meeting) เป็นต้น และภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการค้าในชีวิตและการพลัดถิ่นของระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก (World Bank, 2022) ทำให้อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (World GDP) และผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกันในภาคธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการกำหนดบทบาทและบทบาทแผนการลงทุนโดยการปรับปรุงกลยุทธ์ขนานใหญ่เพื่อให้แน่ใจว่าธุรกิจมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์โดยไม่ลดทอนประสิทธิภาพในแง่ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตโดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ ก็ยังไม่ปรากฏรูปแบบหรือแนวทางเชิงวิชาการอย่างชัดเจนที่แสดงว่ารูปแบบหรือแนวทางนั้นจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์วิถีถัดไปอย่างไร ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ต้องเร่งเร้าให้เกิดการปรับปรุงโฉมของธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีความคล่องตัวและทันสมัย รวมถึงการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความสมดุลเพื่อให้เกิดความสามารถทางด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Cimini et al., 2021)

ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วดังกล่าวส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความคิดที่สร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบใหม่ จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการและวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (Cavallo et al., 2020; Flores-Garcia et al., 2021) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารวิธีใหม่ การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร กล่าวคือ พนักงานทุกระดับในองค์กรที่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้โครงสร้างระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) เป็นระบบที่มีพลวัตสูงหรือเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว อันนำมาซึ่งการพัฒนาวัตกรรมที่มีมูลค่าสูงกว่าการผลิตพื้นฐาน ทำให้องค์ความรู้และทักษะหรือสมรรถนะเชิงรุกเป็นหัวใจ

สำคัญของระบบเศรษฐกิจ (Wachirawongpaisarn et al., 2021) ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลก็เป็นส่วนสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกตลอดจนส่งเสริมภารกิจขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Peter et al., 2020)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงบริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ ทั้งนี้ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และกระบวนการปรับตัวที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพในประเทศไทย เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในการศึกษา ออกแบบ พัฒนา และสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพยุคเศรษฐกิจดิจิทัลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 และการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เพื่อการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความหมายเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ

Blank (2013) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่แสวงหาการเติบโต มีโมเดลธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้และมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้กับสินค้าหรือลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ที่จะเสนอให้กับตลาด และ (2) การสร้างกลุ่มสมมุติฐานในโมเดลธุรกิจ (Business Model) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ การสร้างความต้องการในตลาด (Market Demand) การสร้างพันธมิตรของธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือแนวทางการสนับสนุนทางการเงินของธุรกิจ

Martin (2021) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทหรือองค์กรธุรกิจที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างกำไรธุรกิจและออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการเติบโตและอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่มีงานต้องทำคือการหาการเติบโต กล่าวคือ การเติบโตเป็นเหมือนเข็มทิศที่ควรจะต้องวางอยู่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตามอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดนิยามว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของการประกอบธุรกิจที่อาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจเดิมให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือการแตกสายงานธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งในบางธุรกิจของสตาร์ทอัพสามารถเป็นธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีมาก่อนก็ได้ แต่สามารถขยายตัวได้และทำซ้ำได้ง่ายโดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วย รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคม หรือเพิ่มเติมความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต

และการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้คนในสังคมได้ นอกจากนี้ ธุรกิจสตาร์ทอัพก็จะมี การขยายกิจการในช่วง เริ่มต้นด้วยการขอทุนจากนักลงทุนเพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้เมื่อองค์กรเติบโต ใหญ่ขึ้นในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจรูปแบบเดิมนั้นมักอาศัยองค์ความรู้ทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อน ธุรกิจในรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของภาครัฐซึ่งอยู่ ในระยะเปลี่ยนผ่านโดยวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งจะเป็้องค์กรที่ใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญของการประกอบธุรกิจก็คือ การนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและ สิ่งแวดล้อม มุ่งให้เกิดการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการสมัยใหม่ เป็นต้น เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความยั่งยืน (Wachirawongpaisarn et al., 2021) แต่ เนื่องจากในยุคปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้นำเอาเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อน ดังนั้นการ ดำเนินธุรกิจรูปแบบดังกล่าวยังไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างแท้จริงอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีเป็นหัวใจ สำคัญของสตาร์ทอัพของประเทศไทยอยู่ที่โมเดลธุรกิจซึ่งหมายถึง รูปแบบวิธีการดำเนินกิจการของบริษัทเพื่อ สร้างรายได้โดยทั่วไปจะเห็นว่าโมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะมีรูปแบบแตกต่างไปจากธุรกิจที่เคยมีมาในอดีต และมักจะมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างธุรกิจโดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านไอซีทีและการใช้ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนเพื่อเข้าถึงการใช้ชีวิตของผู้คนได้อย่างเต็มศักยภาพ (Sadangharn, 2021)

ขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิด จากปัญหาหรือการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา (Problem Solution Fit), 2) ขั้นตอนการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบเพื่อนำไปทดสอบกับตลาด (Product Market Fit) และ 3) ขั้นตอนการ สร้างธุรกิจหรือการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Market Fit)

Martin (2021) และ Agyapong et al. 2021 กล่าวว่า สิ่งที่มีความสำคัญและช่วยให้สภาพแวดล้อม หรือบริบทในการสร้างสตาร์ทอัพในปัจจุบันมีคุณภาพและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นั่นคือ การมีองค์ประกอบของระบบ นิเวศของสตาร์ทอัพ หรือ (Startup Ecosystem) ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กันทำให้เกิดเป็นห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ 1) กลุ่มบริษัทสตาร์ทอัพ (Startup Company) คือ กลุ่มคนที่ ริเริ่มก่อตั้งหรือมีแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของสตาร์ทอัพ 2) กลุ่มนักลงทุน (Investor) คือ กลุ่มคนที่กำลังด้านการลงทุนโดยอาจจะเป็นเงินทุน เครื่องมือ หรือส่วนสนับสนุนที่จะส่งผลให้สตาร์ทอัพ เติบโตขึ้นได้อย่างเป็นระบบ และ 3) กลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโต (Supporting Organization) คือ กลุ่มของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยสรรหา บริษัทที่มีศักยภาพในการเติบโตเพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่าง ๆ อาทิ ความรู้ เทคโนโลยี แหล่ง เงินทุน การออกหาตลาดต่างประเทศ การออกกฎหมาย ข้อปฏิบัติ รวมถึงกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการ สร้างธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบด้านระบบนิเวศของประเทศไทยที่มุ่งเน้นองค์ประกอบที่จำเป็นในช่วงเกิดและเติบโต โดยอาศัยกรอบแนวคิด Data-driven Framework ของ Startup Genome ในปี ค.ศ. 2017 เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ซึ่งวิเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละระบบนิเวศด้วยข้อมูลที่ชี้วัดในแต่ละด้านสามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) แรงงานที่มีทักษะ (Talent) 2) ประสบการณ์ของประเทศที่มีเทคสตาร์ทอัพ (Startup Experience) 3) การเข้าถึงตลาด (Market Reach) 4) การระดมทุน (Funding) และ 5) สมรรถนะในการทำงาน (Performance)

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อศึกษาและระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่เป็นเลิศในประเทศไทย 100 แห่ง จำนวน 100 คน โดยมีประเภทอุตสาหกรรมและบริการ 8 กลุ่ม ได้แก่ (1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agriculture and Food Industry) (2) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) (3) ธุรกิจการเงิน (Financials) (4) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) (5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property and Construction) (6) ทรัพยากร (Resources) (7) บริการ (Services) และ (8) เทคโนโลยี (Technology) จากการเลือกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่

(1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจธุรกิจสตาร์ทอัพที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือกระทรวงหรือสถาบันต่าง ๆ

(2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มบริษัท ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่อยู่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดรอง (MAI)

(4) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการ ขนาดย่อม (SME) อย่างน้อย 3 ปี และ/หรือ

(5) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพทุกระดับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด (Open-Ended Structured Interview) และแบบสนทนากลุ่ม (Focused Interview) โดยการพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวสำหรับการดำเนินธุรกิจธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล กำหนดประเด็นการวิจัยที่ประกอบด้วย (1) บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ (2) องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะ (3) ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ (4) การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และ (5) แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย

3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ 3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทาง ซึ่งใช้วิธีวิทยาวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Methodology) โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกันอย่างไร เพื่อหาข้อสรุปคุณลักษณะและองค์ประกอบโดยใช้วิธีบรรยาย (Narrative) และ 4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและแนวทางที่เหมาะสม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ อุตสาหกรรมและบริการ ระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี (Connoisseurship) จำนวน 9 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ซึ่งเก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2565 ส่วนการเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ด้วยการสนทนากลุ่มอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ดำเนินการ 1 ครั้ง ในวันที่ 5 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยใช้โปรแกรม Zoom Meeting

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสรุปในลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis) โดยการแยกประเภท จัดหมวดหมู่เป็น 5 หมวด และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบายและวิเคราะห์ความหมายข้อมูลที่ค้นพบในลักษณะโครงสร้าง (Structure Feature) แปลความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์และสรุปข้อค้นพบเพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่แสดงถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำหนดในการศึกษาวิจัย

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

จากการศึกษาวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดหมวดหมู่ และทำดัชนีข้อมูลคำหลักเป็น 5 หมวด แสดงดังตารางที่ 1 จากนั้นทำการอธิบายและวิเคราะห์ความหมายเชิงโครงสร้างตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

หัวข้อหลัก	ข้อมูลที่ต้องการ	องค์ประกอบย่อย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ	1) บริบท 2) ความสำคัญ 3) รูปแบบ 4) คุณลักษณะ	1) เทคโนโลยีดิจิทัล 2) นวัตกรรม	(1), (2), (4), (7), (8)
องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ	1) การจัดองค์กร 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การปรับแนวคิด 4) การเป็นมืออาชีพ 5) การสื่อสาร 6) นวัตกรรม 7) การจัดการความรู้	1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ 2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม 4) การบริหารจัดการทรัพยากร 5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ 6) นวัตกรรมการสื่อสารและการจัดการความรู้	(1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8)
ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ	1) ขั้นตอน 2) กระบวนการ 3) การพัฒนา 4) กลไก 5) การนำไปใช้	1) การกำหนดสิ่งที่พัฒนา 2) การระบุผลิตภัณฑ์และบริการ 3) การสร้างและพัฒนา 4) การทดลองใช้และปรับปรุง 5) การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง 6) การประเมินผลการใช้	(1), (2), (4), (5), (6), (7)

หัวข้อหลัก	ข้อมูลที่ต้องการ	องค์ประกอบย่อย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล	1) กระบวนการสร้าง 2) ปัจจัยที่สำคัญ	การสร้าง 1) การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม 2) การทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 3) การทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ปัจจัยหลัก 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บรรยากาศนวัตกรรม 3) นิสัยนวัตกรรม	(1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8)

หมายเหตุ: (1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agriculture and Food Industry) (2) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) (3) ธุรกิจการเงิน (Financials) (4) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) (5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property and Construction) (6) ทรัพยากร (Resources) (7) บริการ (Services) และ (8) เทคโนโลยี (Technology)

1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จแบบมืออาชีพได้กำหนดบทบาทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพไว้ดังนี้

1.1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) จะมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจด้วยความรวดเร็วทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโดยสิ้นเชิง ซึ่งเป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและสามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความคล่องตัวและเครือข่ายทางสังคมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสิ้นเชิง (Jedynak et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า นั่นคือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่ต้องการทำงานให้กับองค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและลูกค้าที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งคาดว่าธุรกิจจะสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ได้ทันเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะทางการแข่งขัน...” (กลุ่ม 2)

ยิ่งกว่านั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการตลาดรายเดิมเนื่องจากมีความรวดเร็วในการแสวงหาทรัพยากรและแม้แต่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการปรับตัวขององค์กรธุรกิจอีกด้วย...” (กลุ่ม 8)

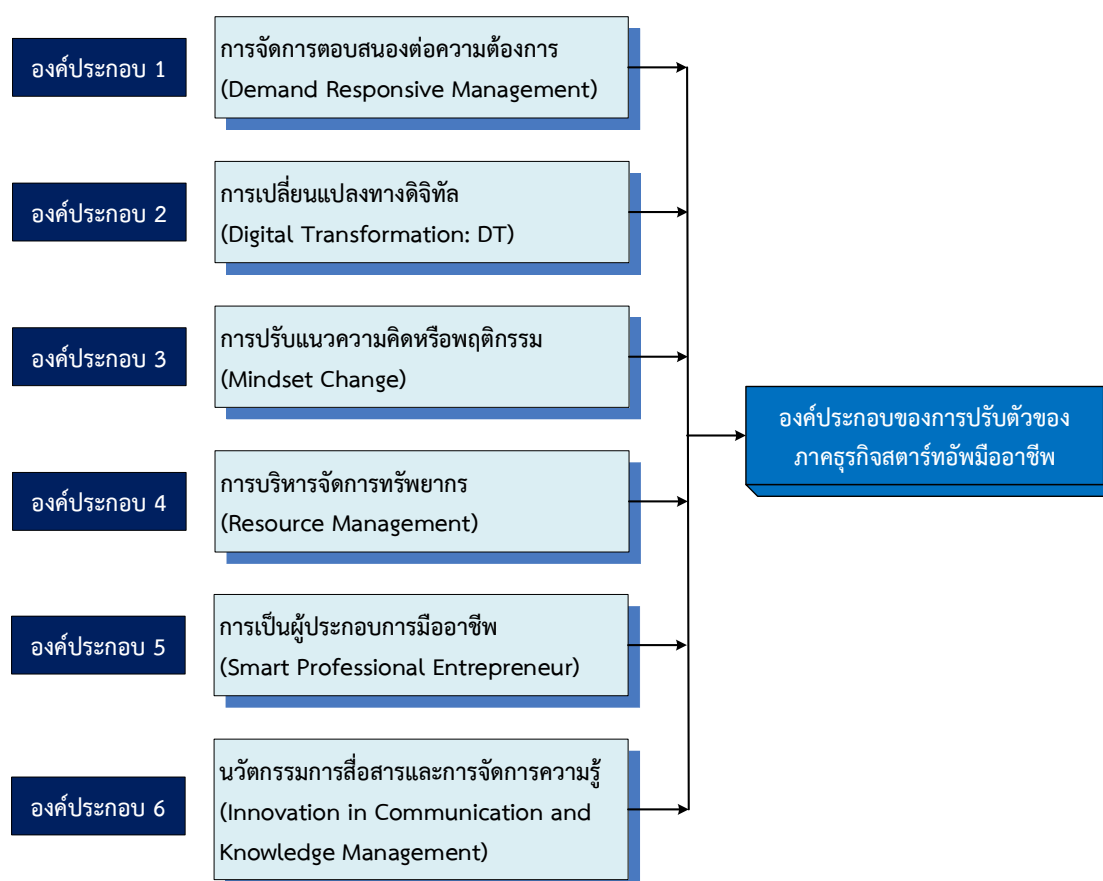
1.2 นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำความคิดใหม่ ๆ วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรืออาจจะได้รับการปรับปรุงจากสิ่งดั้งเดิมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยสิ่งเหล่านี้ได้รับ

การทดลอง พิสูจน์ และพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบจนเชื่อถือได้ว่าให้ผลที่ดีกว่าเดิม นำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ อันเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...นวัตกรรมทางธุรกิจสตาร์ทอัพหรืออุตสาหกรรมและบริการประกอบด้วย (1) นโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy Business Concepts) (2) สินค้าและบริการ (Service and Product) (3) รูปแบบการให้บริการการส่งมอบงาน (Delivery) (4) กระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Administration) และ (5) การปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction) ...” (กลุ่ม 1, 2, 4, 7 และ 8)

2. องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพทุกกลุ่มได้กำหนดองค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพประกอบด้วย (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive Management) (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) (5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur) และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ (Innovation in Communication and Knowledge Management) แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive Management) ในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพใด ๆ ก่อนจะเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้ายุคใหม่เสียก่อน ลูกค้ายุคใหม่ต้องการสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะประสบการณ์จากการใช้ การบริโภค การซื้อหรือการรับบริการ ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สนองต่อลูกค้ายุคใหม่ ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ อาทิ (1) ต้องการของครบจบในที่เดียวหรือที่เรียกว่า One Stop Service (2) ลูกค้าต้องการของสำเร็จรูป (3) ลูกค้าต้องการอะไรที่เข้าใจง่าย สะดวกในการใช้งาน และไม่ซับซ้อน (4) ลูกค้าต้องการบริการด่วนที่ตอบสนองเร็วและตรงต่อเวลา (5) ลูกค้าต้องการความทันสมัย โดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานที่ใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน มีสังคมทั้งในโลกจริงและโลกออนไลน์ และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และ (6) ลูกค้าต้องการประสบการณ์ในการซื้อและการใช้งาน...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 5, 7, 8)

นอกจากนี้ยังสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ยิ่งธุรกิจรู้จักลูกค้ามากเท่าไรยิ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ลูกค้าก็จะประทับใจจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดี ยุคสมัยที่การสื่อสารทำได้ง่าย ทุกที่ ทุกเวลา โอกาสที่ลูกค้าจะเขียนประสบการณ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนสังคมออนไลน์ยังมีมากขึ้น (Andersson et al., 2020; Giantari and Sukaatmadja, 2021; Kumar, 2021)

2.2 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation: DT) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้บริหารในทุกธุรกิจสตาร์ทอัพใช้ความก้าวหน้าทางดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ความคล่องตัว สื่อสังคมออนไลน์ และอุปกรณ์อัจฉริยะ รวมถึงปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีแบบดั้งเดิม เช่น ระบบ ERP เพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการภายใน และข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีมูลค่า โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างเห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกโฉมหน้าของธุรกิจต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว...” (กลุ่ม 1, 2, 4, 5, 6, 8)

อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปทางดิจิทัลจะไม่ใช่แค่เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีเท่านั้น ในการวิจัยพบความจริงที่เห็นได้ชัดว่า องค์กรมักเกิดความสูญเสียในการเผชิญหน้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาด้านดิจิทัลเป็นผลมาจากกลยุทธ์ วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ (Alamäki and Korpela, 2021) โดยผู้นำและผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลมากกว่าการใช้เทคโนโลยี (2) มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัล (3) มีความเชื่อมั่นในความคล่องตัวด้านดิจิทัลของผู้นำ (4) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลสามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางดิจิทัล (5) สมรรถภาพของกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขึ้นอยู่กับขอบเขตและวัตถุประสงค์ (6) องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลจะสร้างทักษะเพื่อให้เข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (7) พนักงานต้องการทำงานกับผู้นำด้านดิจิทัล และ (8) การยอมรับความเสี่ยงกลายเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม

2.3 การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) การจัดการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในโลกสมัยใหม่โดยเป็นการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดด้วยระบบไอซีทีบนแพลตฟอร์มดิจิทัล การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และต้องควบคู่เข้ากับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายองค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน (Santos et al., 2020; Agyapong et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ จำเป็นต้องทราบพฤติกรรมของพนักงานตามสายงานว่ามีความสามารถเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและต้องการองค์ประกอบใดที่มีผลต่อความสามารถที่มีอยู่ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดผลงานที่มีคุณประโยชน์ทั้งผลงานของตัวเอง ผลงานของหน่วยงาน และนำไปสู่ผลงานในระดับองค์กร...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 6, 7, 8)

อย่างที่ทราบกันดีว่ารัฐบาลกำลังขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 หรือยุคแห่งนวัตกรรมที่เป็นยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่าย และผู้บริโภคสามารถทำอะไรได้ด้วยตนเองส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัดเจน ความเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ (Bae, 2021) ได้แก่ (1) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จะมีอิทธิพลมากขึ้น คนเมืองดูสมาร์ทโฟนทุก 5 นาที และ Unlock 47 ครั้งต่อวัน (2) สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) คนไทย 2 ใน 3 มีการใช้งานสมาร์ทโฟน การรับชำระผ่านสมาร์ทโฟน (Mobile Payment, Internet Banking) ที่มีความหลากหลายมาให้บริการทำให้ผู้บริโภคจึงไม่จำเป็นต้องออกจากบ้านเพื่อไปชำระค่าบริการ (3) นวัตกรรมในยุคที่ความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างให้กับตนเองและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้มากขึ้น (4) สังคมผู้สูงวัยมักมีนิสัยชอบหาข้อมูลก่อนตัดสินใจซื้อ เพราะเป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาดีและมีกำลังซื้อสูงเช่นกัน (5) สังคมออนไลน์ นั่นคือ ยุคที่การสื่อสารออนไลน์ง่าย รวดเร็ว และมีราคาถูกลงทำให้ใคร ๆ ก็สามารถเข้าถึงได้ แม้ในสังคมชนบทก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป และอายุเฉลี่ยของผู้ใช้สื่อออนไลน์สูงขึ้น และ (6) คนดูโทรทัศน์น้อยลงเพราะมีช่องทางบริโภคข่าวสารเปลี่ยนไป ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้ธุรกิจเข้าใจความต้องการและความเป็นตัวตนของลูกค้าได้มากขึ้น การตลาดจะเปลี่ยนไปเป็นสินค้าแปลกใหม่ที่ออกแบบมาเพื่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือ Niche Market มากขึ้นเช่นกัน...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 5, 7, 8)

ปัจจุบันสื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคมากไม่ว่าจะเป็นสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป หากองค์กรธุรกิจใดก้าวไม่ทันก็คงยากที่จะประสบความสำเร็จ (Free and Hecimovic, 2021)

2.4 การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) ได้กลายมาเป็นงานสำคัญที่ขาดไม่ได้ในทุกองค์กร สังคม และประเทศชาติ โดยการจัดการและการบริหารจะเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (Cavallo et al., 2020) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...หน้าที่ของธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรจะประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (POLC) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดการองค์กร (Organizing) (3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) และ (4) การควบคุม (Controlling) ทั้งนี้ก็เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรภายในเวลาที่กำหนด...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

2.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur) การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการดำเนินตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร “ข้อมูลและระบบไอซีที” นับเป็น

ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Javed et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้บริหารมืออาชีพจำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมข้อมูลรอบด้านจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลที่แม่นยำและรอบด้านมากยิ่งขึ้นในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

2.6 นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ (Innovation in Communication and Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่ใช้การปฏิบัติเป็นตัวนำเพื่อให้เกิดประสบการณ์และเน้นความรู้ที่เป็นความรู้ในตัวบุคคลเป็นหลัก กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายมาไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ การจัดระเบียบความรู้ และการใช้ระบบไอซีทีเพื่อรวบรวมความรู้และรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ และสำคัญที่สุดคือการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันทุกที่ทุกเวลาซึ่งปรากฏในปัจจุบันเป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้พัฒนาธุรกิจของตนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่การสร้างธุรกิจในระดับโลก (Brunetti et al., 2020)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 กระบวนการจัดการจะมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากองค์กรทางธุรกิจจะมีขนาดกลางและขนาดใหญ่ขึ้นในระดับมหภาคเป็นส่วนใหญ่ การเชื่อมต่อหรือการเปิดกว้างทางธุรกิจมีมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากระบบไอซีทีจะครอบคลุมในทุกหน่วยพื้นที่ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ดังนั้นการบริหารจัดการจะมีองค์ประกอบหลายส่วนและมีการเชื่อมโยงทางธุรกิจเป็นส่วนมาก การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็เป็นไปอย่างมีแรงผลักดันและการแข่งขันค่อนข้างสูงมาก (Walsh and O'Brien, 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...องค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีการเชื่อมต่อหรือมีการเปิดกว้างในลักษณะการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการบริหารจัดการจะต้องมีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงในรูปแบบของเครือข่าย ภายใต้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างเข้มข้นและแข่งขันด้วยกระแสแห่งทุนนิยม ดังนั้นการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่จะดำเนินนโยบายตามนโยบายของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ เช่น นโยบายการจัดการสาธารณะ (Public Policy) เป็นต้น...” (กลุ่ม 2, 3, 5, 7, 8)

นอกจากนี้ Steiner and Brandhoff (2021) ระบุว่ากุญแจที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (1) เพิ่มผลผลิตคุณภาพสูง (2) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น (3) การตัดสินใจอย่างมั่นใจ (4) การบริการที่ดีเยี่ยม และ (5) แผนยุทธศาสตร์อันเยี่ยมยอด เป็นต้น

3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพทุกกลุ่มให้ข้อมูลตรงกันว่า สรุปขั้นตอนการสร้างและพัฒนาการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการสร้างและพัฒนาธุรกิจได้จริงโดยสอดคล้องกับบทความของ Konst (e. Penttilä) and Kairisto-Mertanen (2020) ประกอบด้วยขั้นตอนมาตรฐาน 6 ขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่พัฒนา (Determining) นั่นคือ การตั้งเป้าหมายและประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์และบริการ

ขั้นตอนที่ 2 การระบุผลิตภัณฑ์และบริการ (Identifying) นั่นคือ การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการ เป็นต้น ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่ใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ได้ตามความต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนา (Creation and Development) นั่นคือ กำหนดวิธีการจัดทำผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ อย่างละเอียด มีการตรวจสอบคุณภาพและการตรวจประเมินประสิทธิภาพในระหว่างการสร้างและพัฒนา แล้วจึงจัดทำนวัตกรรมให้สมบูรณ์ตามข้อกำหนดโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D)

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้และปรับปรุง (Experimentation and Improvement) นั่นคือ การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์และบริการ

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง (Implementation) นั่นคือ การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วก็นำไปใช้จริงในสถานการณ์จริงของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการเก็บข้อมูลการใช้เป็นระยะ ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการใช้ (Evaluation) นั่นคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพตามที่กำหนดและสามารถนำมาเขียนรายงานผลในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา ขยายผล และเผยแพร่ผลิตภัณฑ์และบริการหรือนวัตกรรมใหม่นั้นต่อไป ส่วนขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) Injection (2) Examination (3) Preparation (4) Sampling (5) Spread และ (6) Institutionalization

4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

จากการวิเคราะห์เอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพและผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

(1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเจตนาธรรมและการดำเนินการปรับจุดเน้นขององค์กรนั้น การอุทิศตนของผู้บริหารระดับสูงให้กับองค์กรเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและการยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น (Lai et al., 2020)

(2) การออกแบบองค์กร การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานได้สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

(3) บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม ผู้ที่เป็นนักสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทีมนำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ซ่อนอยู่ในนวัตกรรมและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ส่วนผู้ดูแลด้านเทคโนโลยีก็มีความสำคัญในการทำหน้าที่เลือกรับข่าวสารและส่งต่อข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรม

2) การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

(1) มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้ทีมงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

(2) มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาว การฝึกฝนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

(3) มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางทั้งภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อลดความแตกต่างภายในองค์กรและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(4) เปิดรับมุมมองจากภายนอก โดยมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานจากมุมมองของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก การสำรวจโอกาสและภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางการสื่อสารองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้รับมือกับภาวะคุกคามต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3) การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

(1) สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมก็คือ การสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

(2) สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ต่าง ๆ มีการหมุนเวียนและสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรมและมีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาของเดิมที่มีอยู่

Ullah and Narain (2021) และผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นโดยภาพรวมสรุปว่า

“...การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพก็คือ การทำให้องค์กรธุรกิจมีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาดัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้รับบริการเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ให้รวดเร็ว มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงาน และการผลิตผลงานทั้งในรูปแบบการบริหาร การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการดำเนินธุรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

ส่วนปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล นั่นคือ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการโดยการเชื่อมโยงสู่บริบทขององค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพทุกประเภทของประเทศไทย ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม บรรยากาศนวัตกรรม และนิยมนวัตกรรม (Ratchavieng et al., 2021) แสดงดังภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

(1) **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเด็นการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ 1) ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย และกรอบการทำงานที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารในองค์กรพร้อมรับฟังความคิดเห็นและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร และ 3) ผู้บริหารในองค์กรเอาใจใส่ต่อการพัฒนากระบวนการ โดยผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งระบุว่า

“...แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ ได้แก่ (1) การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) (2) การนำสู่การคิด (Leading to Think) (3) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) (4) การนำสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Leading to Innovate) และ (5) การนำสู่การเผยแพร่ นวัตกรรม (Leading to Dissemination)...” (กลุ่ม 8)

(2) **บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate)** จากการวิเคราะห์แนวทางการจัดการองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยโดยเน้นการวิเคราะห์จากนโยบายของทุกกลุ่มพบว่า การสร้างบรรยากาศ

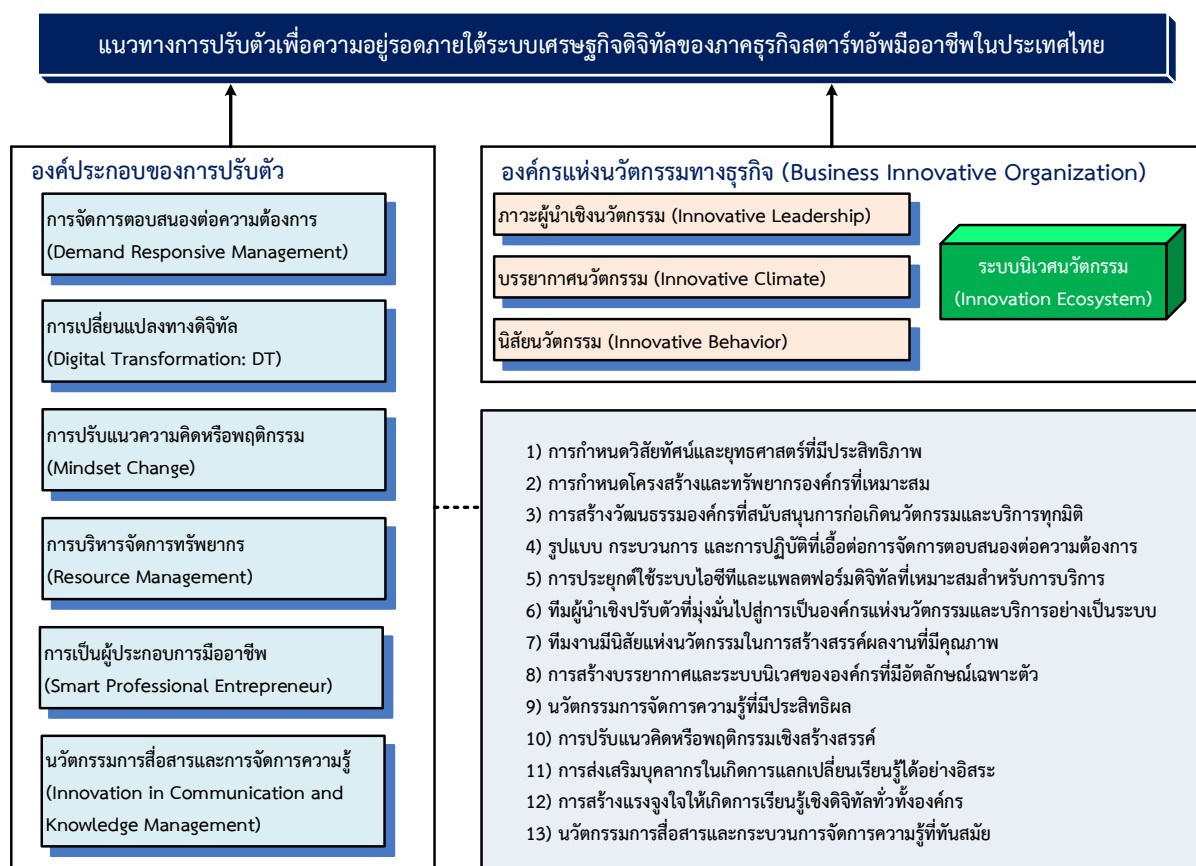
นวัตกรรมประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการจัดการเพื่อพัฒนานวัตกรรม 2) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร 3) การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการทำงาน และ 4) การสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา

(3) นิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior) จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมพบว่า คุณลักษณะบุคลากรขององค์กรที่สามารถเป็นนวัตกรรม (Innovator) ควรมีลักษณะนิสัย ได้แก่ 1) มีภาวะผู้นำ ทำงานอย่างมืออาชีพ มีจิตสำนึกและจริยธรรมในการทำงานไปสู่เป้าหมาย 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก และเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลงานได้ตามมาตรฐาน 4) มีความพร้อมทั้งทักษะหลักและทักษะรอง ทำงานได้หลายอย่าง (Multi-Function) และ 5) พร้อมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย

จากข้อมูลผลการวิจัยข้อ 1 - 4 ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการสังเคราะห์เอกสารจากประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในประเด็นที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศขององค์กรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับแนวคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (11) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ (12) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร และ (13) นวัตกรรมสื่อสารและกระบวนการจัดการความรู้ที่ทันสมัย

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ อุตสาหกรรมและบริการระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี จำนวน 9 คน สามารถยืนยันได้ถึงการระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย แสดงได้ดังภาพที่ 4 โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาสาระและหมวดหมู่ที่ระบุถึงแนวทางการปรับตัวที่เป็นสาระสำคัญ แต่ได้ปรับปรุงถ้อยคำและบทวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหาสาระมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่บทสรุปในลำดับถัดไป



ภาพที่ 4 แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านแบบสารัตถภาพและสัมพันธ์ภาพตามวัตถุประสงค์ รวมถึงนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยภาพรวมดังนี้

แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทยสามารถก้าวเดินต่อไปได้โดยเริ่มจากการหาคนที่เหมาะสมกับงาน การผูกใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...องค์กรธุรกิจต้องสามารถจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมที่คิดค้นได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้ทำงานด้านนี้มีความสุข สนุกกับงาน มีมาตรฐานสูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกด้าน รวมทั้งเป็นองค์กรที่สามารถจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นที่ชื่นชมขององค์กรอื่น ๆ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและไม่สิ้นสุด...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบเชิงนวัตกรรมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ความคิดผ่านองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ยิ่งไปกว่านั้น ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ

องค์กรอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจยุคดิจิทัลที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลที่ผ่านมา รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานดังภาพที่ 4 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นผู้ประกอบการมีอาชีวะ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศขององค์กรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (10) การปรับแนวคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (11) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ (12) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร และ (13) นวัตกรรมสื่อสารและกระบวนการจัดการความรู้ที่ทันสมัย อีกทั้งการขับเคลื่อนในองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจยุคดิจิทัลสำหรับการจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรมีการศึกษาเพื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาระบุกำหนดเป็นนโยบาย กลยุทธ์ ระเบียบปฏิบัติ และการสร้างข้อกำหนดจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลด้วย (Hongsirakarn et al., 2019; Agyapong et al., 2021; Franquesa and Vera, 2021)

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญโดยภาพรวมได้ว่า “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย” เป็นการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือมีการปรับปรุงทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและกระบวนการเดิมแล้วทำให้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้น โดยสอดคล้องกับรายงานวิชาการของ Margiono (2021) รวมถึงผลงานการวิจัยของ Bae (2021); Giantari and Sukaatmadja (2021) และ Walsh and O'Brien (2021) ที่พบว่าการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจนั้นผู้บริหารย่อมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมทิศทางให้บรรลุตั้งเป้าประสงค์ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ อาทิ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการปรับตัวที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมโดยให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และเผยแพร่วัฒนธรรมที่มีคุณภาพระดับสากล มีการสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้สำเร็จจนกลายเป็นนวัตกรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ INSEAD (2020) และผลงานการวิจัยของ Machado, Winroth, Almström, Ericson Öberg, Kurdve, and AlMashalah (2021) และ Pauluzzo (2021) ที่พบว่าความสำคัญขององค์กรที่ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนด้วยงานวิจัย ควรเริ่มตั้งแต่บ่มเพาะความคิดเชิงนวัตกรรมในระดับรากฐานให้กับผู้วิจัยและผู้คิดค้นขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สนใจในการนำผลผลิตจากงานวิจัยไปต่อยอดเชิงวิชาการ โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จากที่กล่าวมา

ทั้งหมดสามารถยืนยันได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีข้อดีที่ความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศไทยรวมถึงบริบทการค้าโลกอย่างแท้จริง

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงในการนำผลการวิจัยไปใช้ ประกอบด้วย

1) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบทบาทและหน้าที่หลักของผู้จัดการธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพเพื่อสร้างความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่ควรจะเป็นก็คือ การสนับสนุนเครื่องมือในการคิด การเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรภายในและหน่วยงานนวัตกรรมภายนอกเพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่เหมาะสม

2) ผลการวิจัยสามารถตอบโจทย์ในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพ ซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และสามารถดึงศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ และไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิมที่จำกัดจินตนาการของคนอีกต่อไป

3) ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพและการสร้างเครือข่ายให้กว้างไกล เพื่อให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จโดยสามารถยกระดับเป็น Unicorn ดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย

1) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ว่าส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพในรูปแบบใด เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ค้นพบไปใช้ในการพัฒนาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน

2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ในการยกระดับธุรกิจสตาร์ทอัพต่างๆ เพื่อการเป็น Unicorn ที่สมบูรณ์

8. กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

REFERENCES

- Agyapong, A., Maaledidong, P. D., and Mensah, H. K. (2021). Performance outcome of entrepreneurial behavior of SMEs in a developing economy: the role of international mindset. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 227-245.
- Alamäki, A. and Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.
<https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>

- Andersson, S., Awuah, G.B., Aagerup, U., and Wictor, I. (2020). How do mature born globals create customer value to achieve international growth?. *International Marketing Review*, 37(2), 185-211.
- Anh, D.L.T., and Gan, C. (2021). The impact of the COVID-19 lockdown on stock market performance: evidence from Vietnam. *Journal of Economic Studies*, 48(4), 836-851. <https://doi.org/10.1108/JES-06-2020-0312>
- Bae, B.R. (2021). Effects of service authenticity, customer participation and customer-perceived service climate on customers' service evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1239-1254. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0673>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything?. *Harvard Business Review*, May, 1-9. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., and Ruales Guzmán, B.V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2018-0087>
- Chen, J., Liu, L., and Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0089>
- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., and Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 695-721. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-0135>
- Flores-Garcia, E., Bruch, J., Wiktorsson, M., and Jackson, M. (2021). Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1-25. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2019-0087>
- Franquesa, J., and Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2020-0013>
- Free, C., and Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 58-84. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4634>

- Giantari, I.G.A.K., and Sukaatmadja, I.P.G. (2021). Effects of environmental orientation, green marketing mix and social capital on the competitive advantage of real estate developers in Bali. *Property Management*, 39(2), 193-209. <https://doi.org/10.1108/PM-01-2020-0005>
- Hongsirikarn, K., Wongvanichtawee, C., and Suntisarn, B. (2019). Characteristic of team in successful startup entrepreneur in Thailand. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 14(4), 47-60.
- INSEAD. (2020). *Building competitiveness and business performance with ICT*. INSEAD eLab ICT Report. New York.
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., and Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., and Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>
- Konst (e. Penttilä), T., and Kairisto-Mertanen, L. (2020). Developing innovation pedagogy approach. *On the Horizon*, 28(1), 45-54. <https://doi.org/10.1108/OTH-08-2019-0060>
- Kumar, J. (2021). Understanding customer brand engagement in brand communities: an application of psychological ownership theory and congruity theory. *European Journal of Marketing*, 55(4), 969-994. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0290>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., and Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 1-11.
- Machado, C. G., Winroth, M., Almström, P., Ericson Öberg, A., Kurdve, M., and AlMashalah, S. (2021). Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167-182. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188>
- Margiono, A. (2021). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 315-322. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0215>
- Martin, A. (2021). *What is start up company?*. Retrieved from <https://impactified.com/accelerated-mba/entrepreneurship-development/what-is-a-startup-company-definition/>
- Mattsson, L.-G., and Andersson, P. (2019). Private-public interaction in public service innovation processes- business model challenges for a start-up EdTech firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 1106-1118. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0297>

- Pauluzzo, R. (2021). The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 317-336. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0061>
- Peter, M. K., Kraft, C., and Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- Ratchavieng, A., Phakamach, P., Syers, S., Srinet, S., and Pengchuay, W. (2021). An innovative organization model for efficient industrial business operations in the digital era under new normal situation in Thailand. *NEU Academic and Research Journal*, 11(3), 184-200.
- Sadangharn, P. (2021). The success of start-up business at the Eastern economic corridor. *Business Review*, 13(2), 62-75.
- Santos, R. S., Sun, S. L., and Luo, X. (2020). invisawear: evolving the entrepreneurial mind-set. *The CASE Journal*, 16(4), 393-414. <https://doi.org/10.1108/TCJ-12-2019-0126>
- Steiner, B., and Brandhoff, M. (2021). An analysis of configurations of relationship quality dimensions to explain sources of behavioral outcomes in globalized manufacturing. *European Journal of Marketing*, 55(13), 1-40. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0703>
- Thawirothanaphimuk, P., and Kraiwanit, T. (2020). THAI startup business potential to unicorn. *Pathumthani University Academic Journal*, 12(2), 102-116.
- Ullah, I., and Narain, R. (2021). Achieving mass customization capability: the roles of flexible manufacturing competence and workforce management practices. *Journal of Advances in Management Research*, 18(2), 273-296. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0067>
- Wachirawongpaisarn, S., Phiphokeakkasit, P., and Phakamach, P. (2021). An innovative organization model for efficient SMEs business management in the digital economy era under new normal situation in Thailand. *Proceedings of the 14th Research Administration Network Conference 2021*; 5-6 August 2021. At Strategic Wisdom and Research Institute Srinakharinwirot University, pp.599-610.
- Walsh, J.N., and O'Brien, J. (2021). The role of information systems and knowledge codification for service provision strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 318-350. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2020-0138>
- World Bank. (2022). *Global Economic Prospects*. January 2022. Washington DC: World Bank.

ข้อมูลติดต่อ

1. ดร.รัชดา ภักดียิ่ง (Dr.Ratchada Phakdeeying)
E-mail: ratchada.pha@neu.ac.th

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University)

2. ดร.ธีนิดา บัณฑรวรรณ (Dr.Theenida Buntornwon)

E-mail: theenida.bun@neu.ac.th

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(Faculty of Business Administration, Northeastern University)

3. ดร.ดรุณี ปัญจรัตนกร (Dr.Darunee Panjarattanakorn)

E-mail: darunee.pan@rmutr.ac.th

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

(Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin)

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ (Asst. Prof. Dr.Phongsak Phakamach)

E-mail: phongsak.pha@rmutr.ac.th

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

(Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin)