

## ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ ในประเทศไทย

### Characteristics of Successful Startup Leadership in Thailand

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์ (Kitima Hongsirikarn)<sup>1</sup>

เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี (Chalermkiat Wongvanichtawe)<sup>2</sup>

บุรินทร์ สันติสาส์น (Burin Santisarn)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

Ph.D. Candidate, Doctor of Philosophy Program Management Program

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., <sup>3</sup>ดร. ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

Assistant Professor Dr., Dr. Graduate School Siam University

E-mail: pat.smartpad@gmail.com

Received: 22 May 2019

Revised: 15 July 2019

Accepted: 22 August 2019

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยยุค 4.0 ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำธุรกิจ ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและส่งผลให้แนวคิดของธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นที่สนใจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า 75% ประสบกับความล้มเหลวในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่ปีแรก และลดลงเรื่อยๆ ในปีต่อๆ มาโดยหนึ่งในสาเหตุหลักมาจากภาวะผู้นำของตัวผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเอง ในขณะที่ประเทศไทยก็มีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จเพียงไม่ถึง 400 ราย ทั้งๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นจำนวนมากหลายหมื่นล้านบาท โดยที่ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยหลักที่เป็นลักษณะผู้นำที่สำคัญประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยหลักคือ ด้านการชอบเข้าสังคม ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ด้านการวางแผนและการสร้างระบบ ด้านเหตุผล และด้านวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 32 คน และการทำสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างอีก 7 คน ทำให้ค้นพบว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่สำคัญถึง 3 ตัวแปรได้ถูกตัดออก คือ ตัวแปร

ด้านการชอบเข้าสังคม ด้านการวางแผนและการสร้างระบบ ด้านเหตุผล และจากการวิจัยทำให้ได้พบตัวแปรใหม่ที่สำคัญอีกสามตัวแปรคือ ด้านมูมานะ ด้านการเรียนรู้ ด้านกล้าตัดสินใจ ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่สำคัญของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยประกอบด้วย 5 ตัวแปรคือ ลักษณะของคนที่มีลักษณะมูมานะ ลักษณะชอบการเรียนรู้ ลักษณะการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ลักษณะของผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และลักษณะการเป็นคนทีกล้าตัดสินใจ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ผู้ประกอบการ, สตาร์ทอัพ

## Abstracts

This research focused on characteristics of successful leadership in startup business in Thailand 4.0 era. According to robust changing in how to running business nowadays, entrepreneur had to adjust themselves for high and quick competition climate. Therefore, the startup business get more attention. However, the empirical researches found out that over 75% of startup businesses failed at the first year and continue decreasing in the year after because of the entrepreneur leadership. This figure was supported by the success cases of Thailand startup businesses. There were less than 400 startups in Thailand that were succeeded in doing their businesses. Even though, Thailand Government supported over 10,000 million baht to these entrepreneurs, the success rate was still low. The researchers found out that the 5 key factors affected the leadership including Extraversion, Openness, Planning and System Thinking, Rational and Vision. However, after employed qualitative research by in-depth interviewing 32 people and 7 people focus group, the results showed that 3 factors were cut off including Extraversion, Planning and System Thinking and Rational but another 3 factors were adding up including Perseverance, Learning, and Decisive. In the nutshell, this research concluded that the conceptual framework of successful startup leadership in Thailand was associated with 5 characteristics categories: Perseverance, Keen on learning, Openness, Vision and Decisive.

**Keywords:** Leadership, Entrepreneur, Startup Business

## บทนำ

ลักษณะสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากเดิมที่แต่ละประเทศล้วนแข่งขันกันที่ความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจทุนนิยม โดยแข่งขันผ่านทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศเป็นหลัก แต่ลักษณะการเติบโตเช่นนี้ก็ได้รับการพิสูจน์ในอดีตกาลแล้วว่าไม่ใช่แนวทางที่จะสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน เห็นได้จากประเทศไทยยังคงติดอยู่กับการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลางที่อิงเศรษฐกิจอยู่กับการเป็นฐานการผลิตให้กับต่างชาติ จากสาเหตุข้างต้นทำให้รัฐบาลไทยหันมาปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจครั้งใหญ่เพื่อให้มีการเปลี่ยนถ่ายจากแนวทางการพัฒนา ประเทศไทย 3.0 ไปสู่ ประเทศไทย 4.0 ให้ได้ภายใน ปีพ.ศ. 2560-2565 ดังที่ บวร เทศารินทร์ (2017) ได้กล่าวถึงแนวคิดประเทศไทย 4.0 ว่าเป็นนโยบายใหม่ของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มีการกิจหลักในการปฏิรูปประเทศเพื่อปรับทิศทางการพัฒนาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยความร่วมมือผ่านองค์กรต่างๆ และหนึ่งในแนวทางการสร้างเติบโตผ่านนวัตกรรมคือ การเติบโตผ่านการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพดังที่ ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ได้สั่งการให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Thailand Board of Investment: BOI) ได้จัดงบประมาณหนึ่งหมื่นล้านบาทให้กับกองทุนสตาร์ทอัพประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 ในการร่วมเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างสังคมสตาร์ทอัพไทยให้แข็งแกร่งที่พร้อมที่จะขึ้นเป็นฮับในเอเชียอาคเนย์ได้ภายในปี พ.ศ. 2563 ศูนย์สตาร์ทอัพประเทศไทย (Startup Thailand Center, 2561) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยจะได้รับการอุดหนุน ส่งเสริมจากภาครัฐเพิ่มขึ้น แต่ในช่วงเวลาที่ผ่านมารายงานข้อมูลสถิติ Thailand Tech startup Report 2017 โดยสถาบัน Techsauce ประเทศไทยได้แสดงให้เห็นว่ามีสตาร์ทอัพเพียงไม่ถึง 400 รายเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจอย่างแท้จริง กล่าวคือแม้ว่าประเทศไทยจะมีกลุ่มสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จอยู่บ้าง แต่เมื่อเทียบสัดส่วนการอยู่รอดขององค์กรสตาร์ทอัพกลับพบว่ามมีปริมาณอยู่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับเงินสนับสนุนที่ภาครัฐทุ่มให้กับกลุ่มธุรกิจดังกล่าว (Techsauce, 2017)

จากรายงานสถิติโดย Gavett (2017) ได้แสดงให้เห็นว่า 95% ของธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มธุรกิจเนื่องจากตัวผู้ประกอบการเองล้มเลิกความตั้งใจตั้งแต่แรกเริ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Blank (2017) ที่พบว่าสตาร์ทอัพถึง 75% ไม่สามารถอยู่รอดได้เกิน 5 ปีเพราะผู้ประกอบการเลือกที่จะทิ้งกิจการด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยจากรายงานของ The Global Entrepreneurship and Development Institute (2016) พบว่าความสามารถของผู้ประกอบการของประเทศไทยอยู่อันดับที่ 65 จาก 130 ทั่วโลก โดยที่ดัชนี 3 ตัวที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดคือ การไม่มีวิสัยทัศน์, การไม่กล้ารับความเสี่ยง และการไม่สามารถสร้างเครือข่ายที่เหนียวแน่นได้ ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญคือภาวะผู้นำของ

ผู้ประกอบการเองที่ไม่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลง หรือวิสัยทัศน์แคบเกินไป การผลักดันให้ธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จจึงต้องเน้นเรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ งานวิจัยในครั้งนี้นี้จึงถูกสร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้ประกอบการต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. ลักษณะและประเภทธุรกิจสตาร์ทอัพ

Steve Blank แสดงความเห็นว่าย สตาร์ทอัพ หมายถึง หน่วยหรือองค์กรที่แสวงหาการเติบโต มีโมเดลธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้ และมีองค์ประกอบสำคัญสองประการ คือต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้กับสินค้าหรือลักษณะนิสัยใหม่ๆ ที่จะเสนอให้กับตลาด และการสร้างกลุ่มสมมติฐานในโมเดลธุรกิจ (Business Model) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลุ่มลูกค้า/ ผู้ใช้ การสร้างความต้องการในตลาด (Market Demand) การสร้างพันธมิตรของธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือแนวทางการสนับสนุนทางการเงินของธุรกิจ (Blank, 2017)

Paul Graham กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างกำไรธุรกิจ และออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือความสามารถในการเติบโต และอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าจะต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่มีงานต้องทำคือการหาการเติบโต กล่าวคือ การเติบโตเป็นเหมือนเข็มทิศที่ควรจะต้องวางอยู่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตาม (Graham, 2012)

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยได้ให้ความหมายของสตาร์ทอัพในบทความ STARTUP คืออะไร ไว้ว่า สตาร์ทอัพหมายถึงธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยเน้นที่การหารายได้ในรูปแบบที่สามารถทำซ้ำและขยายในวงกว้าง ซึ่งโดยมากจะเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน หรือเป็นการทำธุรกิจโดยหาโอกาสที่ยังไม่เคยมีใครทำ (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2560)

การวัดความสำเร็จจากการทำธุรกิจสามารถวัดได้หลายแนวทางดังที่ Beverly (2017, p. 15) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสำเร็จของกลุ่มสตาร์ทอัพสามารถวัดได้จากสิ่งที่จับต้องได้ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ความเร็วในการเข้าสู่ตลาดและสร้างการเติบโตแบบทวีคูณ ความสามารถในการขึ้นเงินเดือนของผู้ก่อตั้งในรูปแบบของรายรับที่มากขึ้น อำนาจในการบริหาร ความสามารถในการกระจายสินค้าไปยังที่ต่างๆ ของโลก ความสามารถในการทำกำไรเมื่อออกจากกิจการ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโลก (โดยวัดจากคนที่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการ) และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ คะแนนความสุขที่มากขึ้นของผู้ก่อตั้ง คะแนนความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับทีมงานและเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ชื่อเสียงที่มากขึ้นของผู้บริหาร

Carson (2015) ที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพว่า ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมูลค่าที่มากขึ้นขององค์กร โดยมีการวัดระดับความสำเร็จจากความสามารถในการเติบโตของมูลค่าธุรกิจสตาร์ทอัพในซิลิคอนวัลเลย์ โดยใช้การเปรียบเทียบมูลค่าในรูปแบบของชื่อม้าประเภทต่างๆ ในเทพนิยายกรีกโรมันคือ ม้าโพนี่ (Pony), ม้าเซนทอร์ (Centaur), ม้ายูนิคอร์น (Unicorn) และม้าเดคะคอร์น (Decacorn)

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะกำหนดนิยามว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของ โมเดลธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว สามารถขยายตัวได้ ทำซ้ำได้ง่าย โดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วยอัตราส่วนทวีคูณเช่นเดียวกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตรง ธุรกิจลักษณะนี้มักจะมีการขยายกิจการในช่วงเริ่มต้นด้วยการขอทุนจากนักลงทุน เพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้ในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตใหญ่ขึ้น

## 2. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

จากรายงานสถิติโดย Gavett (2017) ได้แสดงให้เห็นว่า 95% ของธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มธุรกิจเนื่องจากตัวผู้ประกอบการเองล้มเลิกความตั้งใจตั้งแต่แรกเริ่ม และจากงานวิจัยของ Blank (2017) ที่พบว่าสตาร์ทอัพถึง 75% ไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้เกิน 5 ปีเพราะผู้ประกอบการเลือกที่จะทิ้งกิจการด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยจากรายงานของ The Global Entrepreneurship and Development Institute (2016) พบว่า ความสามารถของผู้ประกอบการของประเทศไทยอยู่อันดับที่ 65 จาก 130 ทั่วโลก โดยที่ดัชนี 3 ตัวที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดคือการไม่มีวิสัยทัศน์, การไม่กล้ารับความเสี่ยง และการไม่สามารถสร้างเครือข่ายที่เหนียวแน่นได้ ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ต้องให้ความสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่ไม่พร้อมจะรับการเปลี่ยนแปลง หรือวิสัยทัศน์แคบเกินไป การผลักดันให้ธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จจึงต้องเน้นเรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ

โดยปกติแล้วการวิเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์มักจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดบุคลิกภาพ ของผู้นำเนื่องจากลักษณะทางบุคลิกภาพจะเป็นสิ่งผลักดันให้คนแต่ละคนเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันในขณะที่ศักยภาพแสดงให้เห็นทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ ดังที่ Mumford et al., (2000) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ โดยกล่าวว่า การทำความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งที่มากับบุคลิกภาพลักษณะต่างๆ ของผู้นำ และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในฐานะผู้นำขององค์กรอย่างมาก

จากงานวิจัยของ Cable & Judge (2003, pp. 197-214) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 5 ประการคือ ผู้ที่ชอบเข้าสังคม (Extraversion) เนื่องจากมักจะเป็นคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ดี ผู้ที่พร้อมเปิดรับรับฟังข้อมูลใหม่ๆ (Openness) และผู้ที่ไม่อ่อนไหวทางอารมณ์จะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความจริงและเหตุผลมากกว่า (Rational) และทำให้ทำธุรกิจได้ดีกว่า ผู้ที่มีความสามารถใน

การประนีประนอมจะเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยกดดันผู้อื่นทำให้ผู้อื่นอยากทำงานด้วย และสุดท้ายผู้ที่มีระเบียบแบบแผนดีจะเป็นผู้ที่สามารถวางแผนบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ

แนวความคิดเห็นข้างต้นมีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ Steven & Ash (2001, pp. 500-517) ซึ่งพบว่าผู้นำที่สำเร็จจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ต้องมีความสามารถในการวางแผน และเข้าสังคมได้เป็นหลัก ในขณะที่ตัวแปรอื่นต่างมีความสำคัญ เช่น แต่เป็นอันดับรองๆ ลงมา อาทิคุณลักษณะด้านการเปิดกว้างต่อความคิดเห็นใหม่ๆ (Openness)

นอกจากนี้ Howard & Howard (2000) ก็ได้แสดงความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำคือ ควรจะเป็นบุคคลที่มีความสุขุม วิเคราะห์ตามหลักเหตุผล และมีคุณลักษณะอื่นเช่น การออกสังคมกับการพบปะผู้คน, การเปิดกว้างต่อความคิดเห็นใหม่ๆ ต้องกล้าตัดสินใจและพร้อมจะลองผิดลองถูก และอีกประเด็นที่ต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมา คือ ผู้นำต้องไม่ประนีประนอม ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด กล้าคิดกล้าตัดสินใจโดยไม่กลัวความขัดแย้ง

Schneider et al. (2002, pp. 275-299) พบว่า คนที่เป็นผู้นำมักจะมีลักษณะบุคลิกภาพที่ชอบเข้าสังคมเป็นหลัก กล่าวคือ คนที่มักจะได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นกลุ่มคนที่ลักษณะชอบเข้าสังคม และเป็นคนที่ชอบทำกิจกรรมร่วมกับคนหมู่มาก

ในขณะที่ Connelly et al. (2000, pp. 65-86) ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพผู้นำของทหารในสหรัฐอเมริกา และพบว่าลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำมีความเชื่อมโยงกับความรู้ และลักษณะศักยภาพของผู้นำในกองทัพ ลักษณะของผู้นำที่พบมากที่สุดในการกองทัพคือ ผู้ที่มีลักษณะของผู้ที่มีวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สิ่งต่างในรูปแบบขององค์รวมเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cohen et al. (2013, pp. 78-87) ที่ได้ทำการศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้จัดการ โครงการในธุรกิจต่างๆ ผู้จัดการจำนวน 280 คน โดยพบว่าคุณลักษณะของผู้นำคล้ายกันคือ ลักษณะของผู้ที่มีวิสัยทัศน์ การมีเหตุผล และชอบวางแผนและคิดอย่างเป็นระบบ

Kouzes & Posner (2006) เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องแสดงออกซึ่งลักษณะหลัก 5 ประการต่อไปนี้คือ มีความกล้าท้าทายสิ่งเดิมๆ (Challenging the process), สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision), เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) และเป็นต้นแบบนำทางที่ดีได้ (Modeling the way) ที่ดีได้ และสุดท้ายต้องสามารถกระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart)

นอกจากนี้ Tan & Tan (1999, pp. 15-31) ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้จัดการในประเทศสิงคโปร์ ที่มีวัฒนธรรมในการทำงานหนัก เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพบว่าลักษณะของผู้จัดการทั่วไปในประเทศสิงคโปร์มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะบุคลิกภาพที่คล้ายกันในรูปแบบของคนที่ให้ความสำคัญกับเหตุผลมาก่อน และ ความสามารถในการจัดการสิ่งๆต่างๆ ชอบวางแผนการทำงาน และมีระเบียบในการจัดการ

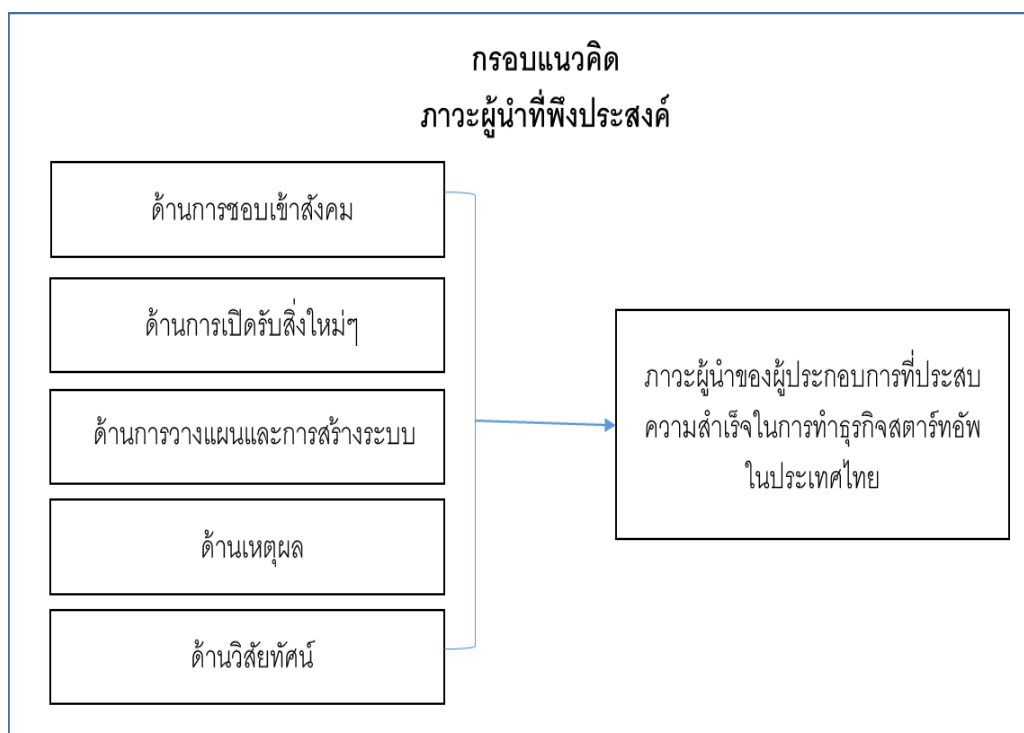
## CHAPTER 11

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่สำคัญด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรคือ 1. ลักษณะชอบเข้าสังคม 2. ลักษณะผู้ที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ 3. ลักษณะผู้ที่ชอบวางแผนสร้างระบบ 4. ลักษณะผู้ที่มีเหตุผล 5. ลักษณะผู้ที่มีวิสัยทัศน์ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในประเด็นต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง/ ลักษณะภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้อง	ชอบ เข้า สังคม	การ เปิดรับ สิ่งใหม่ๆ	การ วางแผน และสร้าง ระบบ	การ ประนี ประนอม	การมี เหตุผล	การมี วิสัยทัศน์	การกล้า ตัดสินใจ	การ บริหาร คน
Cable & Judge (2003, pp. 197-214)	x	x	x	x	x			
Steven & Ash (2001, pp. 500-517)	x	x	x					
Howard & Howard (2000)	x	x			x		x	
Schneider et al., (2002, pp. 275-299)	x							
Connelly et al., (2000, pp. 65-86)						x		
Cohen et al., (2013, pp. 78-87)			x		x	x		
Kouzes & Posner (2006)	x	x				x		x
Tan & Tan (1999, pp. 15-31)			x		x			
Total	4	4	4	1	4	3	1	1

จากตารางที่ 1 ทำให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ประกอบไปด้วยตัวแปรหลัก 5 ตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรหลัก 4 ตัวคือ ตัวแปรด้านการชอบเข้าสังคม (Extraversion) ตัวแปรด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ (Openness) ตัวแปรด้านการวางแผน และการสร้างระบบ (Planning and System Thinking) ตัวแปรด้านเหตุผล (Rational) และตัวแปรรอง 1 ตัวแปรคือ ด้านวิสัยทัศน์ (Vision) โดยที่ตัวแปรหลักทั้ง 5 ตัวแปรข้างต้นสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดเพื่อประกอบการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยจากการทบทวนวรรณกรรม

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ผ่านการระดมทุนจากการร่วมลงทุน (Venture Capital) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยไว้ดังนี้

1. รูปแบบของงานวิจัย การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นที่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาแบบเจาะจงกลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ประกอบการด้านธุรกิจ



สตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยวิธีการวิเคราะห์ที่สาระหลัก (Content Analysis) โดยทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และผสมผสานแนวทางการวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary Research) ประกอบการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยใช้การแบ่งเกณฑ์ของความสำเร็จผ่านความสามารถในการระดมทุนจาก Venture Capital ในประเทศไทย โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ Davila, Foster, & Gupta (2003) ที่ ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพที่มี และไม่มีการลงทุนจากหน่วยงาน (Venture Capital: VC) คอยสนับสนุนที่พบว่าธุรกิจสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จและเติบโตได้หรือไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเงินลงทุนกับ Venture Capital กล่าวคือ การเติบโตของสตาร์ทอัพขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการระดมเงินลงทุนจาก Venture Capital จากงานอ้างอิงจากงานวิจัยข้อมูลสถิติสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดย TECHSAUCE (2017) ใน Thailand Tech Startup Report 2017 ที่พบว่าจำนวนสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ได้รับทุนในการพัฒนาโครงการเรียบร้อยแล้วทั้งหมดตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2016 มีจำนวน 351 ราย ผู้ประกอบการทั้งหมดได้เงินสมทบเพื่อพัฒนาธุรกิจโดยกลุ่มคนและองค์กรต่างๆดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนในประเทศไทยในช่วงปี ค.ศ. 2012 – 2016

	ปี 2012 - 2014	ปี 2015	ปี 2016
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินทั้งหมด	3+	60+	75+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก VC ทั้งหมด	1	56+	79+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Business Angel	2	30+	44+
จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Accelerators	1	5	7

ที่มา: TECHSAUCE (2017)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2016 มีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพประมาณ 135 รายเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่านการได้รับเงินลงทุนผ่านการร่วมลงทุน (Venture Capital) ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มประชากรดังกล่าว การวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษาเชิงคุณภาพในรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยเน้นที่กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2017 รวมทั้งสิ้น 32 คน โดยประกอบด้วย เจ้าของธุรกิจสตาร์ทอัพใน

ประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่าน Venture Capital มาแล้วจำนวน 22 คน กลุ่มนักลงทุนที่คัดเลือกสตาร์ทอัพในการลงทุน 5 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อีก 5 คน และทำการยืนยันข้อมูลอีกครั้งด้วยการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการตรวจสอบความถูกต้องผ่านกระบวนการแบบสามเส้า (Triangulation) และนำเสนอผ่านค่าข้อมูลแบบสถิติพรรณนา และบทความเชิงพรรณนา

## ผลการศึกษา

### ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

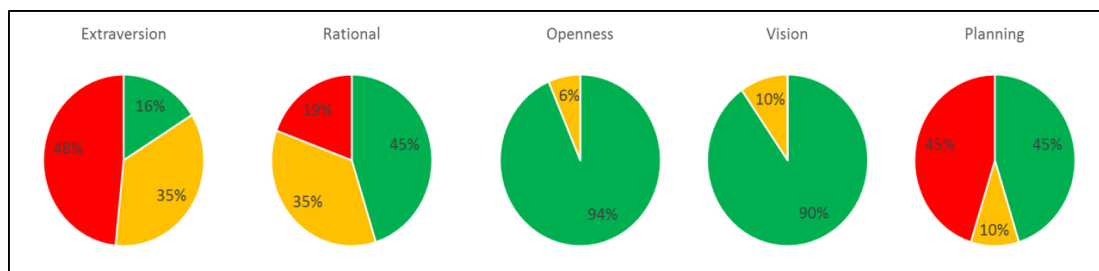
จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ ตัวแปรด้านการเข้าสังคม (Extraversion) การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ (Openness) การวางแผนและการสร้างระบบ (Planning and System Thinking) การใช้เหตุผล (Rational) และมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ซึ่งทั้ง 5 ตัวแปรข้างต้นได้ถูกนำมาเป็นโครงสร้างหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่มในหัวข้อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ตีความการแบ่งระดับน้ำหนักที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับตัวแปรดังกล่าวว่าเกี่ยวข้องกับความสำเร็จมากน้อยเพียงใดอยู่ 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เห็นด้วยอย่างมากว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย

ระดับที่ 2 เห็นด้วยปานกลางว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นจริงในบางสถานการณ์เท่านั้น ขึ้นอยู่กับบริบทของผู้ประกอบการรายนั้น

ระดับที่ 3 ไม่เห็นด้วยอย่างมาก ลักษณะบุคลิกเช่นนี้ไม่ควรจะนำมาเป็นตัวแปรในการถกเถียง เพราะตัวแปรดังกล่าวเพราะไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการเป็นสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ

โดยที่แต่ละตัวแปรข้างต้นผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นที่กล่าวถึงตัวแปรต่างๆ ดังแสดงความในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงผลด้านความคิดเห็นของเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสตาร์ทอัพในประเทศไทย  
 ■ เห็นด้วย ■ เฉยๆ ■ ไม่เห็นด้วย

จากภาพจะเห็นได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นไว้เกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรไว้หลากหลาย โดยที่แต่ตัวแปรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรดังกล่าวที่ส่งผลต่อการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จน้อยถึงปานกลางประกอบไปด้วย 3 ตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรด้านการขอเข้าสังคม จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าผู้ให้ความเห็นส่วนใหญ่เห็นว่าการมีภาวะผู้นำแบบขอเข้าสังคม ไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญในการเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้เหตุผลว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่ขอเข้าสังคม แต่เป็นผู้ที่สามารถวางตัวได้เหมาะสม ผู้ที่เป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะไม่ได้เป็นเพียงบุคคลเดียว แต่เป็นลักษณะของกลุ่มคนที่ช่วยกันสร้างธุรกิจมากกว่า ดังนั้นถ้าผู้นำคนใดไม่ถนัดในการเข้าสังคมจะยังมีทีมงานคนอื่นที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้คอยเติมเต็มกันได้จึงไม่จำเป็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าว

2. ตัวแปรด้านเหตุผล จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 45% ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่แสดงความคิดเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพเท่านั้น ในขณะที่ 55% มองว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลน้อยถึงปานกลางเท่านั้น โดยให้ความเห็นว่าการใช้เหตุผลไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่สุดในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ตรงกันข้ามการใช้เหตุผลมากเกินไปอาจจะกลายเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมากกว่า เพราะธุรกิจลักษณะนี้มีความเสี่ยงสูง ความไม่แน่นอนสูง ทำให้การดูแลทีมงานและการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องใช้ทักษะของการโน้มน้าวทางอารมณ์ การเข้าใจ การรับฟังมากกว่าการใช้เหตุผลในการตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ

3. ตัวแปรด้านการวางแผน และการสร้างระบบ จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับตัวแปรดังกล่าวที่ 45% เท่าๆ กัน และมีผู้ที่ลงความเห็นแบบกลางๆ อีก 10% โดยที่ผู้ที่

ไม่เห็นด้วยกล่าวว่า ลักษณะธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง การบริหารงานและบริหารคน ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนไปมาตลอดเวลา ความสามารถในการสร้างระบบหรือการวางแผนระยะยาวจึงไม่ได้จำเป็นมาก ในขณะที่ผู้ที่เห็นด้วยได้กล่าวว่า การวางแผนจำเป็นแต่เป็นในรูปแบบของแผนสำรอง หรือเป็นการวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนแผนในอนาคต ดังนั้นการวางแผนยังนับเป็นตัวแปรที่สำคัญอยู่แต่เป็นการเน้นที่การวางแผนระยะสั้นมากกว่าจะกำหนดเป็นแผนระยะยาว

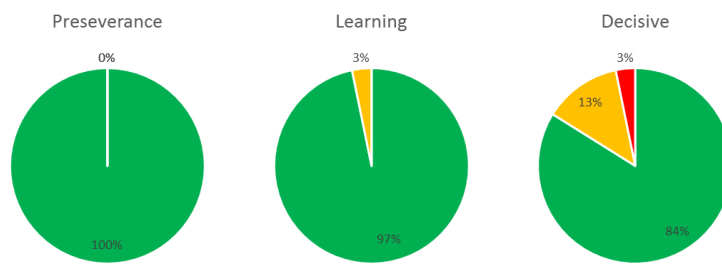
ในขณะที่มีเพียงสองตัวแปรที่เท่านั้นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าเป็นด้วยกับตัวแปรด้านภาวะผู้นำดังกล่าวว่าเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ

1. การเปิดกว้างกับสิ่งใหม่ๆ (Openness) กล่าวคือ ผู้นำธุรกิจสตาร์ทอัพต้องไม่ปิดกั้นตัวเองจากการรับฟังสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็นจากทีมงาน ลูกค้า นักลงทุน และพร้อมที่จะทดลองสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การเปิดกว้างในที่นี้มีความหมายรวมถึงเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ ความเห็นใหม่ๆ หรือการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้วย

2. วิสัยทัศน์ (Visionary) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนชอบถึงความเป็นไปได้ในอนาคต (Futuristic) สามารถคาดการณ์ หรือค้นหาแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นและนำมาเทียบเคียงเชื่อมโยงกับปัจจุบัน และนำมาสร้างเป็นสินค้า หรือบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในรูปแบบที่แปลกใหม่

กล่าวโดยสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามโครงสร้างของตัวแปรที่ได้กำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้ง 5 ตัวแปรคือ ด้านการชอบเข้าสังคม ด้านเหตุผล ด้านการวางแผนและสร้างระบบ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ พบว่า มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าเป็นตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่สำคัญในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จคือ ตัวแปรด้านวิสัยทัศน์ และตัวแปรด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ตัวแปรอื่นอีกสามตัวประกอบด้วย ตัวแปรด้านการเข้าสังคม ตัวแปรด้านเหตุผล และตัวแปรด้านการวางแผนและสร้างระบบได้รับความเห็นว่ามีผลในระดับปานกลางหรือไม่มีผลเลยต่อการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจำนวน 22 ราย ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานบ่มเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 5 ราย และนักลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพจำนวน 5 ราย ทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวแปรสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษาก่อนหน้านี้อีก 3 ตัวแปร คือ ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่มีความมุ่งมั่น ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ชอบเรียนรู้ และลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่กล้าตัดสินใจ โดยแต่ละตัวแปรมีการให้ข้อมูลโดยให้ผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแปรเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำที่ได้จากการสัมภาษณ์

ที่มา: ผู้วิจัย

ตัวแปรดังกล่าวที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความมุมานะ (Perseverance) ผู้ที่เป็นผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น ความรักใคร่ในสิ่งที่และพร้อมจะทุ่มเท และลำบากฟันฝ่าเพื่อเป้าหมายระยะยาวของตน ความมุมานะในที่นี้รวมถึงความทรหดอดทน ความพากเพียรที่จะมุ่งมั่นไปข้างหน้าอย่างมีวินัยไม่เพียงแค่ช่วงระยะเวลาสั้นๆเท่านั้น แต่ทำอย่างต่อเนื่องและอย่างหนักเป็นระยะเวลาหลายปีเพื่อให้อนาคตต้องการเกิดขึ้นจริง

2. ชอบเรียนรู้ (Learning) ผู้ที่เป็นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่เสมอ โดยเชื่อว่าความรู้ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การเรียนรู้ในที่นี้รวมถึงความสามารถในการรับฟังแนวความคิดใหม่ๆ การเรียนรู้ที่จะประยุกต์แนวความคิดใหม่ๆ กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน

3. การตัดสินใจ (Decisive) คนที่เป็นผู้นำองค์กรต้องเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ การประนีประนอมหรือการพูดเพื่อรักษาน้ำใจโดยการบอกกล่าวทางอ้อมเป็นสิ่งไม่เหมาะสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องกล้าจะพูดทำ หรือตัดสินใจต่างๆ แม้ว่าจะมีคนในทีมไม่เห็นด้วยบ้างก็ตาม แต่การตัดสินใจนั้นต้องมาพร้อมกับความกล้าที่จะรับผิดชอบกับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จควรจะประกอบไปด้วยตัวแปรด้านความสามารถในการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และตัวแปรด้านวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยังมีตัวแปรเพิ่มเติมอีก 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านความมุมานะ ตัวแปรด้านการเรียนรู้ ตัวแปรด้านที่ความกล้าที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ กล้าที่จะคิด กล้าที่ทำ และพร้อมจะยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

#### ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม

ในการวิจัยในครั้งนี้การสนทนากลุ่มถูกจัดขึ้นเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มา โดยที่ผู้วิจัยได้ออกจดหมายเชิญกลุ่มตัวอย่างทุกคนมาร่วมการสนทนากลุ่ม โดยที่มีผู้ตอบรับมาร่วมยืนยัน

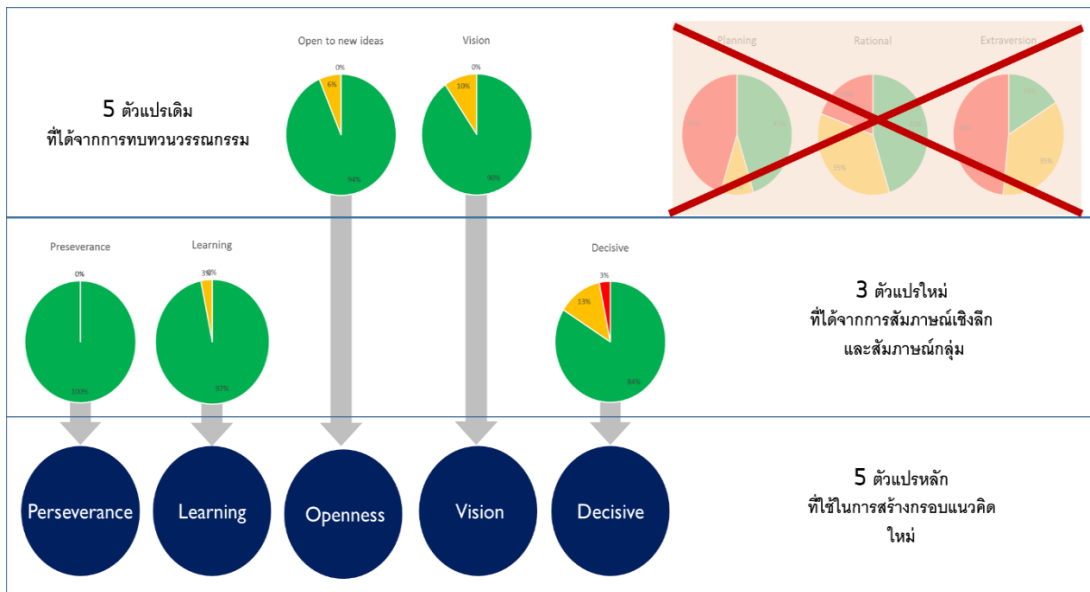
ความถูกต้องจำนวน 7 คน ในการสนทนากลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในตัวแปรต่างๆ ข้างต้นว่าเห็นด้วยกับข้อมูลที่ได้ศึกษามาทั้งหมด โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติม คือ

1) ด้านการวางแผน โดยการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้นำต้องมีการวางแผน แต่เป็นการวางแผนที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนมากกว่าการวางแผนเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ การวางแผนของสตาร์ทอัพไม่ได้หมายถึงการกำหนดว่าจะต้องมีกระบวนการทำทั้งหมดอย่างไร แต่จะเป็นการวางแผนเพื่อเริ่มทำอะไร และเมื่อเริ่มทำแล้วจะติดตามผลเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนต่อไปอย่างไร กล่าวคือ การวางแผนของผู้นำในที่นี้หมายถึงการวางแผนเพื่อจะเริ่มทำ และรับมือกับการปรับเปลี่ยนแผนที่จะเกิดขึ้นมากกว่าเป็นการวางแผนเพื่อสร้างระบบ

2) ด้านการตัดสินใจ สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพที่เน้นการทดลอง สิ่งที่คุณในทีมต้องการ คือการทดลอง จึงต้องมีคนตัดสินใจอนุญาตให้ทดลองได้ คนที่เป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพจึงมักจะไม่ได้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์แต่ต้องมีความเป็นเผด็จการอยู่บ้าง เนื่องจากสตาร์ทอัพต้องเผชิญกับงบประมาณที่มีอยู่จำกัดและเวลาที่จำกัด ดังนั้น การจะลองทุกอย่างเป็นไปได้ยาก เมื่อทีมตัดสินใจไม่ได้ว่าจะลองทำอะไรจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะทำในสิ่งที่คนอื่นไม่เห็นด้วยบ้าง คนเป็นผู้นำต้องกล้าตัดสินใจมากกว่าจะยอมประนีประนอม เพราะต้องทำงานแข่งกับเวลาและทำไปก่อน เพื่อให้รู้ผลโดยเร็วเพื่อวางแผนเพื่อทดลองสิ่งใหม่ๆ ในขั้นตอนต่อไป

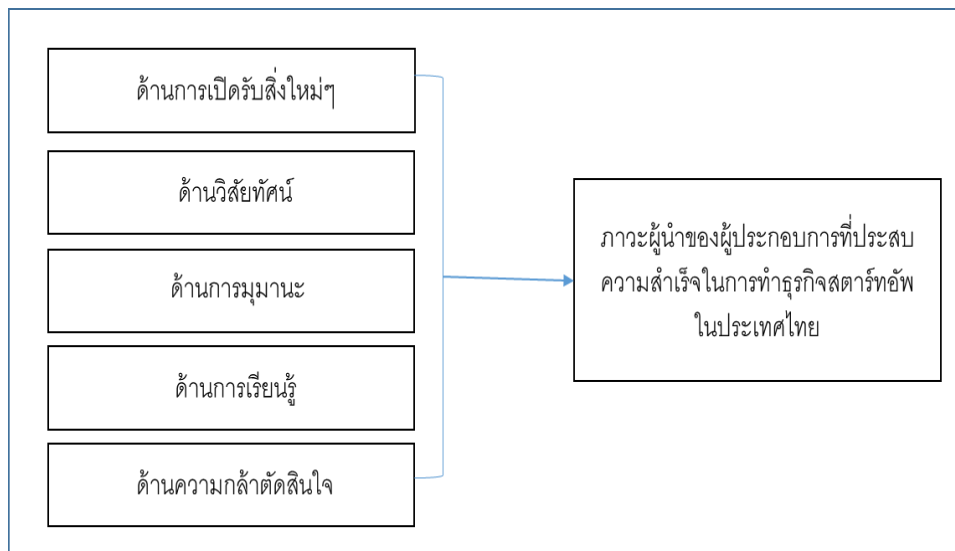
## อภิปรายผลการศึกษา

เมื่อนำผลจากการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยคือ ด้านการเข้าสังคม ด้านเหตุผล และด้านการวางแผนและวางระบบ ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และด้านวิสัยทัศน์ มาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วพบว่ามีเพียงตัวแปร 2 ตัวเท่านั้นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญคือ การเปิดรับสิ่งใหม่ และวิสัยทัศน์ ในขณะที่ตัวแปรอีก 3 ตัวคือ ด้านการเข้าสังคม ด้านเหตุผล และด้านการวางแผนและวางระบบ กลับเป็นตัวแปรผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่ามีผลน้อยถึงปานกลางเท่านั้น ประกอบกับตัวแปรใหม่เพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มอีก 3 ตัวแปรคือ ด้านการมูมานะ ด้านการเรียนรู้ และด้านการตัดสินใจ ทำให้การกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลจากการศึกษาผ่านการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มในด้านตัวแปรต่างๆ

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรหลักด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลัก ซึ่งสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์/ เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี/ บุรินทร์ สันติสาส์น

จากกรอบแนวคิดข้างต้นทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สามารถตอบวัตถุประสงค์การทำวิจัยในครั้งนี้ได้ กล่าวถึงไว้ในส่วนของบทนำว่าการวิจัยครั้งนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยที่กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ ด้านการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งมั่น ด้านการเรียนรู้ และด้านการกล้าตัดสินใจดังที่แสดงในกรอบแนวคิดข้างต้น



### รายการอ้างอิง

- บวร เทศารินทร์. (2560). *ประเทศไทย 4.0 อะไร ทำไม และอย่างไร*. วันที่ค้นข้อมูล 8 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.drborworn.com/article/detail.asp?id=16223>
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2560). *Start Up คืออะไร*. วันที่ค้นข้อมูล 11 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://gs.utcc.ac.th/mk/0000%20566-59/c13/1%20Articles%20-%20Startup-A-.pdf>
- Beverly, H. (2017). *Navigating Your Way to Startup Success*. Berlin, Germany: De|G Press.
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*. May(2013).
- Cable, D. M., & Timothy, A. J. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Carson, B. (2015). *Silicon Valley lingo is getting pretty ridiculous: Unicorns, centaurs, and ponies*. Retrieved August 12, 2018, from: <http://www.businessinsider.com/ponies-centaurs-and-unicorns-how-silicon-valley-describes-companies-2015-8>
- Cohen, Y., Hana O., & Baruch, K. (2013). MBTI personality types of project managers and their success: A field survey. *Project Management Journal*, 44(3), 78-87.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*, 18(6), 689-708.
- Gavett, G. (2017). The Steep Psychological Price of Starting Your Own Company. *Harvard Business Review*, n.d.
- Graham, P. (2012). *Want to start a startup? Get funded by Y Combinator*. Retrieved September 30, 2018, from <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Henry, P. (2017). Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail). Retrieved September 30, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/288769>
- Howard, P. J., & Howard, J. M. (2000). *The owner's manual for personality at work: how the big five personality traits affect performance, communication, teamwork, leadership, and sales*. Austin, Texas: Bard Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge*. CA, John Wiley & Sons.

Mumford, M. D., Stephen J. Z., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills:

Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.

Startup Thailand Center: National Innovation Agency. (2561). *สมคิดสั่งตั้งงบหมื่นล้านปีนสตาร์ทอัพ*. วันที่ค้นข้อมูล 8 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.startupthailand.org/somkid-orders-b10bn-spent-on-startup-fund-th/>

Schneider, B., Ehrhart, K. H., & Ehrhart, M. G. (2002). Understanding high school student leaders: II. Peer nominations of leaders and their correlates. *The Leadership Quarterly* 13(3), 275-299.

Stevens, C. D., & Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred Managerial Style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 500-517.

Tan, V., & Tan, N. T. (1999). Personality type and the Singapore manager: Research findings based on the MBTI. *Singapore Management Review*, 21(1), 15.

Techsauce. (2017). *Thailand Tech Startup Report Q1 2017*. วันที่ค้นข้อมูล 11 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://techsauce.co/report/thailand-tech-startup-ecosystem%E2%80%8B-q1-2017/>

The Global Entrepreneurship and Development Institute. (2016). *GEDI: The Global Entrepreneurship Index 2016*. Retrieved September 30, 2018, from <http://thegedi.org/countries/thailand>