



กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

โดย

นางสาวมนกนก ภาณุสิทธิกร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา
คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

โดย

นางสาวมนกนก ภาณุสิทธิกร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา
คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE LEARNING PROCESS OF STARTUP ENTREPRENEUR

BY

MISS MONKANOK PANUSITTIKORN



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN LEARNING SCIENCES AND EDUCATIONAL INNOVATION
FACULTY OF LEARNING SCIENCES AND EDUCATION
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2019
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวมนกนก ภาณุสิทธิกร

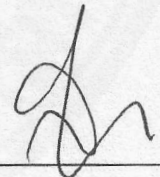
เรื่อง

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

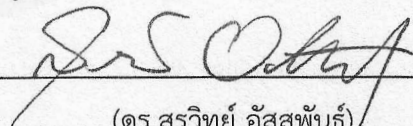
เมื่อ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2563

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



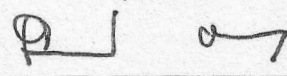
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ไตรภพสกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



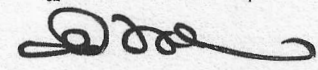
(ดร.สุรวิทย์ อัสสพันธ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



(ดร.ฐิติกาญจน์ อัครกุล)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชาติ พวงสำลี)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวมนกนก ภาณสิทธิ์กร
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	วิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา วิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. สุรวิทย์ อัสสพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. ฐิติกาญจน์ อัครกุล
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ทั้งในแง่ของ แรงจูงใจในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เนื้อหาการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และศึกษาในมุมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ รวมถึงความหมายของการเรียนรู้ที่พวกเขาให้ความหมาย โดยใช้ระเบียบการวิจัยคุณภาพ เชิงพหุกรณีศึกษา เก็บข้อมูลทั้งหมด 3 กรณีศึกษา ซึ่งเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่อยู่ในขั้น Product Market Fit และนำมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเกิดขึ้นจาก 2 ประเด็น คือ ความต้องการให้ธุรกิจอยู่รอด และการตอบเป้าหมายส่วนตัว สำหรับวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพใช้ เป็นไปในรูปแบบของการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ การเรียนรู้ผ่านบทสนทนา และการเรียนรู้ผ่านการรับเข้า ส่วนแหล่งเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อหาความรู้ ประกอบไปด้วย ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ลูกค้า และ จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง สำหรับเนื้อหาที่ผู้ประกอบการกลุ่มนี้เรียนรู้ ได้แก่ เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า และเนื้อหาด้านการขาย

ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพหลังการเรียนรู้ ศึกษาพบว่า มี 2 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นนักบริหาร และการเป็นนักเรียน และสุดท้ายผู้ประกอบการได้ให้ความหมายการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ

คำสำคัญ: การเรียนรู้, กระบวนการเรียนรู้, สตาร์ทอัพ, ผู้ประกอบการ

Thesis Title	THE LEARNING PROCESS OF STARTUP ENTREPRENEUR
Author	Miss Monkanok Panusittikorn
Degree	Master of Education
Major Field/Faculty/University	Learning Sciences and Educational Innovation Learning Sciences and Education Thammasat University
Thesis Advisor	Surawit Assapun, Ph.D.
Thesis Co-Advisor	Titikarn Assatarakul, Ph.D.
Academic Year	2019

ABSTRACT

The objective of this research is to study the learning process applied by startup entrepreneur within the framework of learning motivations, learning styles, learning subjects, learning resources, transformative learning outcomes as well as definitions of learning given. Carried out with a qualitative approach, this study uses a multiple case study design consisting of three cases which are the startup entrepreneurs in the product market fit stage. The conclusion is then drawn from thematic analysis.

The results show that the startup entrepreneur's learning motivations are driven by two factors; the need for business survival and their personal goal. Their learning styles range from learning-by-doing, conversational learning and learning by reception while their learning resources are comprised of mentors, experts, customers and self-directed learning resource. The subjects of learning center around management, customer needs and selling

Becoming an executive and being a learner are the two transformative outcomes of the entrepreneur's learning. Lastly, these entrepreneurs define learning as data collection for resolutions.

Keywords: Learning, Learning Process, Startup, Entrepreneur

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้คงไม่มีทางเสร็จสำเร็จลุล่วงด้วยดี หากขาดแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดการทำวิจัย

ขอบคุณ ดร. สุรวิทย์ อัสสพันธ์ และ ดร. ฐิติกาญจน์ อัครกุล ที่ปรึกษางานวิจัยชั้นนี้ และอาจารย์ประจำคณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สละเวลาและให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้มีความเข้าใจในแนวปฏิบัติวิจัยและเสริมความเสียขคมในการศึกษามากยิ่งขึ้น รวมถึงขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ไตรภพสกุล ที่ให้เกียรติเป็นประธานสอบและให้คำแนะนำเพิ่มเติมด้านผู้ประกอบการอันมีคุณค่ายิ่ง จนทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยชั้นนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ เบื้องหลังสำคัญที่ทำให้งานวิจัยชั้นนี้ผ่านไปได้ด้วยดี คือ ครอบครัว เพื่อน ๆ และที่ทำงาน ที่ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการทำวิจัยตลอดระยะเวลาที่เป็นนักศึกษาปริญญาโท

ขอบคุณ พี่ปู ปชาบดี เจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณนักวิชาการทั้งในไทยและต่างประเทศทุกท่านที่ร่วมกันก่อร่างสร้างองค์ความรู้ด้านการเรียนรู้และการบริหารจัดการขึ้นมา จนสามารถนำมาเป็นพื้นฐานและจุดเริ่มต้นของการทำวิจัยครั้งนี้ รวมถึงช่วยพัฒนาความรู้ ความคิด และมุมมองของผู้วิจัยให้เติบโตมากยิ่งขึ้น

นางสาวมนกน ก ภาณูสิทธิกร

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 คำสำคัญ (Keywords) ของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5.1 กรณีศึกษา	4
1.5.2 เนื้อหาที่ศึกษา	4
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 การเรียนรู้	7
2.1.1 นิยาม ความสำคัญ	7
2.1.2 แหล่งที่มาของการเรียนรู้	8
2.1.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้	9

2.1.4	ชนิดของการเรียนรู้	9
2.1.5	ขั้นตอนการเรียนรู้	11
2.1.6	กระบวนการเรียนรู้	11
2.1.7	The Learning Zone	13
2.1.8	การเรียนรู้แบบส่วนบุคคล (Personalized Learning)	14
2.1.9	การจูงใจ (Motive)	16
2.1.9.1	ประเภทของแรงจูงใจ	16
2.1.9.2	ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory)	17
2.2	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)	19
2.2.1	นิยามความหมาย	19
2.2.2	คุณลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์	19
2.2.3	วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์	20
2.2.4	พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space)	23
2.2.5	การพัฒนาตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	24
2.2.6	แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับการบริหารจัดการ (Management)	26
2.3	การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	27
2.3.1	นิยามความหมาย	27
2.3.2	หน้าที่ของผู้ประกอบการ	29
2.3.3	ปัจจัยที่มีผลต่อการประกอบการ	30
2.3.4	คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	31
2.3.5	กระบวนการประกอบการ (Entrepreneurial Process)	32
2.3.6	การเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Learning)	33
2.3.7	สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency Models)	36
2.4	สตาร์ทอัพ (Startup)	37
2.4.1	แนวคิดสตาร์ทอัพ (Startup)	38
2.4.1.1	นิยามความหมาย	38
2.4.1.2	คุณลักษณะของสตาร์ทอัพ (Characteristics of Startup)	39
2.4.1.3	ระบบนิเวศของสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem)	40
2.4.1.4	ประเภทของสตาร์ทอัพ	41
2.4.2	การก่อตั้งสตาร์ทอัพ	42
2.4.2.1	ไอเดียธุรกิจ (Idea)	42

2.4.2.2	เงินทุน (Money)	45
2.3.2.3	ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ (People)	47
2.4.3	ปัจจัยในการประสบความสำเร็จและล้มเหลวของสตาร์ทอัพ	47
2.4.3.1	ปัจจัยที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ	47
2.4.3.2	ปัจจัยที่ทำให้บริษัทสตาร์ทอัพล้มเหลว	49
2.4.4	สถานการณ์สตาร์ทอัพในประเทศไทย	52
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		54
3.1	เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา	54
3.2	บริบทพื้นที่ที่ศึกษา	55
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
3.4.1	ขั้นการเตรียมข้อมูล	56
3.4.2	ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.5	การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล	58
3.6	การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	58
3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล	59
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล		60
4.1	ข้อมูลส่วนตัวของกรณีศึกษา	61
4.2	กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	62
4.2.1	แรงจูงใจ	62
4.2.1.1	แรงจูงใจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด (Business Survival)	62
4.2.1.2	แรงจูงใจเพื่อตอบสนองเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal)	64
4.2.2	วิธีการเรียนรู้	65
4.2.2.1	เรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing)	65
4.2.2.2	เรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation)	66
4.2.2.3	เรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception)	67
4.2.3	แหล่งเรียนรู้	68

	(7)
4.2.3.1 แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา (Mentors)	69
4.2.3.2 แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts)	70
4.2.3.3 แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า (Customers)	72
4.2.3.4 แหล่งเรียนรู้จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning Resource)	73
4.2.4 เนื้อหาที่เรียนรู้	74
4.2.4.1 เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ (Management)	74
4.2.4.2 เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)	76
4.2.4.3 เนื้อหาด้านการขาย (Selling)	77
4.3 การเปลี่ยนแปลง	78
4.3.1 การเป็นนักบริหาร (Executive)	78
4.3.2 การเป็นนักเรียน (Learner)	79
4.4 ความหมายของการเรียนรู้	81
4.5 อภิปรายผลการวิจัย	82
4.5.1 กระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	82
4.5.2 ความหมายของการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	90
5.1 สรุปผลการวิจัย	90
5.1.1 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	90
5.1.1.1 แรงจูงใจ	90
5.1.1.2 วิธีการเรียนรู้	91
5.1.1.3 แหล่งเรียนรู้	91
5.1.1.4 เนื้อหาที่เรียนรู้	92
5.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	93
5.1.3 การให้ความหมายการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	93
5.2 ข้อเสนอแนะ	95
5.2.1 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้	95
5.2.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	95
5.2.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้จัดการเรียนรู้ให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ	95

	(8)
5.2.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	96
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป	97
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	98
รายการอ้างอิง	99
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	106
ภาคผนวก ข แบบบันทึกภาคสนาม (Field Notes)	109
ภาคผนวก ค แบบบันทึกข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลอาสาสมัครผู้เข้าร่วมงานวิจัย	110
ประวัติผู้เขียน	111

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย	5
2.1	Experiential Learning Cycle	21
4.1	กระบวนการเรียนรู้แบบสิ้นของสตาร์ทอัป	88
5.1	สรุปผลการวิจัย	94



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันถือเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการสื่อสารต่าง ๆ ที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนหลายประเทศต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบเศรษฐกิจใหม่เพื่อสร้างความมั่งคั่งและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรให้สามารถอยู่ดีมีสุขในศตวรรษที่ 21 อย่างเช่น ประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจเป็น Creative Economy หรือ สหรัฐอเมริกาที่มี A nation of makers เป็นโมเดลเศรษฐกิจ รวมถึงประเทศไทยที่มีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ยุคโมเดลประเทศไทย 1.0 ซึ่งพึ่งพาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก จนในปัจจุบันที่ทุกภาคส่วนร่วมกันผลักดันโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อแก้ปัญหาการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูงที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

โมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นยุทธศาสตร์เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเน้นขับเคลื่อนใน 3 มิติ ได้แก่ การเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์เป็นสินค้าเชิงนวัตกรรม การเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปเป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเปลี่ยนจากสินค้าภาคการผลิตเป็นสินค้าภาคบริการ โดยประเทศไทยจะต้องเปลี่ยนผ่านใน 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ การเปลี่ยนจากเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ไปสู่เกษตรสมัยใหม่ (Smart Farming) การเปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ไปสู่การเปลี่ยน Smart Enterprises และสตาร์ทอัพ การเปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) ไปสู่บริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services) การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

จากยุทธศาสตร์เศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมทั้งสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ค่าเงินมีความผันผวน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การลงทุนในอุตสาหกรรมลดลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ส่งผลให้กลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนประเทศไทยให้พ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง คือ การสนับสนุนสตาร์ทอัพ เพราะเป็นธุรกิจที่เริ่มต้นง่าย ถูกออกแบบให้สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ที่มีการทำงานขนาดค่อ่งตัว จนถึงการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาเป็นหัวใจในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อการขยายตัวธุรกิจได้อย่างไม่จำกัด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

สตาร์ทอัพ คือ ธุรกิจที่นำเทคโนโลยีมาพัฒนาสินค้าหรือบริการ ทำให้การบริโภคเกิดขึ้นได้ง่าย และสามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) โดยในแรกเริ่ม สตาร์ทอัพเกิดขึ้นที่ซิลิคอนแวลลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา และเริ่มเป็นที่รู้จักจากความประสบความสำเร็จจากบริษัทสตาร์ทอัพชื่อดัง อย่าง Google, Facebook, Airbnb ทำให้รูปแบบธุรกิจอย่าง สตาร์ทอัพเป็นที่นิยมไปทั่วโลก ปัจจุบันมีจำนวนบริษัทสตาร์ทอัพทั่วโลกกว่า 150 ล้านบริษัท และมีบริษัทที่เกิดขึ้นในแต่ละปีกว่าอีก 50 ล้านบริษัท (Haddin, 2018) โดยในปี 2559-2560 ธุรกิจสตาร์ทอัพทั่วโลกสามารถระดมเงินทุนได้มากกว่าช่วงปี 2556-2558 ถึง 25.6% หรือคิดเป็น 2.3 ล้านล้านบาท (Startup Genome, 2018) สะท้อนการเติบโตของวงการธุรกิจสตาร์ทอัพอย่างเห็นได้ชัด สตาร์ทอัพในประเทศไทยก็ได้รับความสนใจมากขึ้น โดยในปี 2560 พบว่ามีบริษัทสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินทุนเพิ่มขึ้นจากจำนวน 3 บริษัทในปี 2555 มาเป็นมากกว่า 90 บริษัทในปี 2560 (Techsause, 2018) และในปี 2560 สถิติจำนวนบริษัทสตาร์ทอัพในไทยมีมากถึง 600 บริษัท (หัตยา ภูติ, 2561) สะท้อนถึงระบบนิเวศของสตาร์ทอัพในไทยที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมส่งเสริมเพื่อขับเคลื่อนสตาร์ทอัพ ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติเพื่อขับเคลื่อนการทำธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย มีการออกกฎหมาย พ.ร.บ.ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม (Bayh-Dole Act) ที่เอื้อให้สตาร์ทอัพวิจัยและพัฒนานวัตกรรมตอบโจทย์ธุรกิจได้ (Startup Thailand, 2561) ในส่วนของสถานศึกษาในไทยมีการบรรจุหลักสูตรการเป็นผู้ประกอบการเพื่อผลิต และพัฒนาบุคลากรสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ โดยในหลักสูตรเน้นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจริง เช่น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) และภาคเอกชนก็ได้จัดโครงการพัฒนาศักยภาพสตาร์ทอัพ เช่น Dtac accelerate, D-NEXT by PTT Digital x RISE ด้วยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและการผลักดันวงการสตาร์ทอัพอย่างจริงจังต่อเนื่อง ทุกวันนี้ในประเทศไทยจึงมีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมากขึ้น

แม้อัตราการเติบโตของสตาร์ทอัพจะเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพก็มีความท้าทายมากขึ้นเช่นกัน อัตราการอยู่รอดของธุรกิจสตาร์ทอัพมีเพียงร้อยละ 10 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ทำให้การก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพมีความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงสามารถมีได้จากปัจจัยภายใน เช่น ความไม่ลงตัวของทีมในบริษัท แผนธุรกิจที่ไม่ชัดเจน การผลิตสินค้าที่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการ หรือความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ คู่แข่งใหม่เข้ามาในตลาด ข้อจำกัดทางกฎหมาย สถานการณ์บ้านเมือง เป็นต้น (CB Insight, 2018) โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งในการพัฒนาเทคโนโลยีแต่ละครั้งสามารถสร้างการเติบโตธุรกิจอย่างก้าวกระโดด แม้จะถือเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่หากธุรกิจใดปรับตัวไม่ทัน ก็มีสิทธิ์ถูกเอาชนะได้ง่ายและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ ทำให้คุณสมบัติที่สำคัญของเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือการเป็นนักเรียนรู้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ที่พร้อม

พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และมีความยืดหยุ่น แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน โดยสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากความสำเร็จ ความผิดพลาดของตัวเอง เพื่อนำบทเรียนเหล่านั้นมาเป็นจุดพัฒนาประสิทธิภาพของสินค้าให้ดียิ่งขึ้น และสามารถอยู่รอดทางธุรกิจ สอดคล้องกับ เฮอร์ค รีย์ (2557) ผู้คิดค้นแนวความคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์สตาร์ทอัพชื่อว่า ลีน สตาร์ทอัพ (Lean Startup) ที่มองว่ายิ่งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเรียนรู้ได้เร็วเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนได้เร็วเท่านั้น เพราะจะทำให้บริษัททำงานได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้นหรือใน บริษัท Google ก็มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเข้ารับทำงานว่าบุคคลนั้นต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (พรทิพย์ กองชุน, 2561)

ทั้งนี้ แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือการเป็นนักเรียนรู แต่จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าจะไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่จะทำให้เข้าใจวิธีการ กิจกรรมและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการไม่สามารถใช้ความรู้สำเร็จรูป (ประเวศ วัชสี, 2542, อ้างถึงใน อุทุมพร อินทจักร์, 2546) เพราะบริบทของการทำธุรกิจมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน และมีปัจจัยภายนอกหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น คู่แข่ง การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น และยิ่งรูปแบบการทำธุรกิจสตาร์ทอัพที่ใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนธุรกิจ มีการแข่งขันกันสูง ผู้ประกอบการจึงต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สามารถได้มาซึ่งความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาในหัวข้อ กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น อันจะเป็นการช่วยขยายขอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพให้มากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีเป้าหมายงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
2. เพื่อศึกษาผลของกระบวนการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
3. เพื่อศึกษาการให้ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

1.3 คำถามงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำถามงานวิจัย ดังนี้

1. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นอย่างไร
2. กระบวนการเรียนรู้ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอย่างไร
3. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพให้ความหมายต่อการเรียนรู้ว่าอย่างไร

1.4 คำสำคัญ (Keywords) ของการวิจัย

การเรียนรู้, กระบวนการเรียนรู้, สตาร์ทอัพ, ผู้ประกอบการ

1.5 ขอบเขตการวิจัย

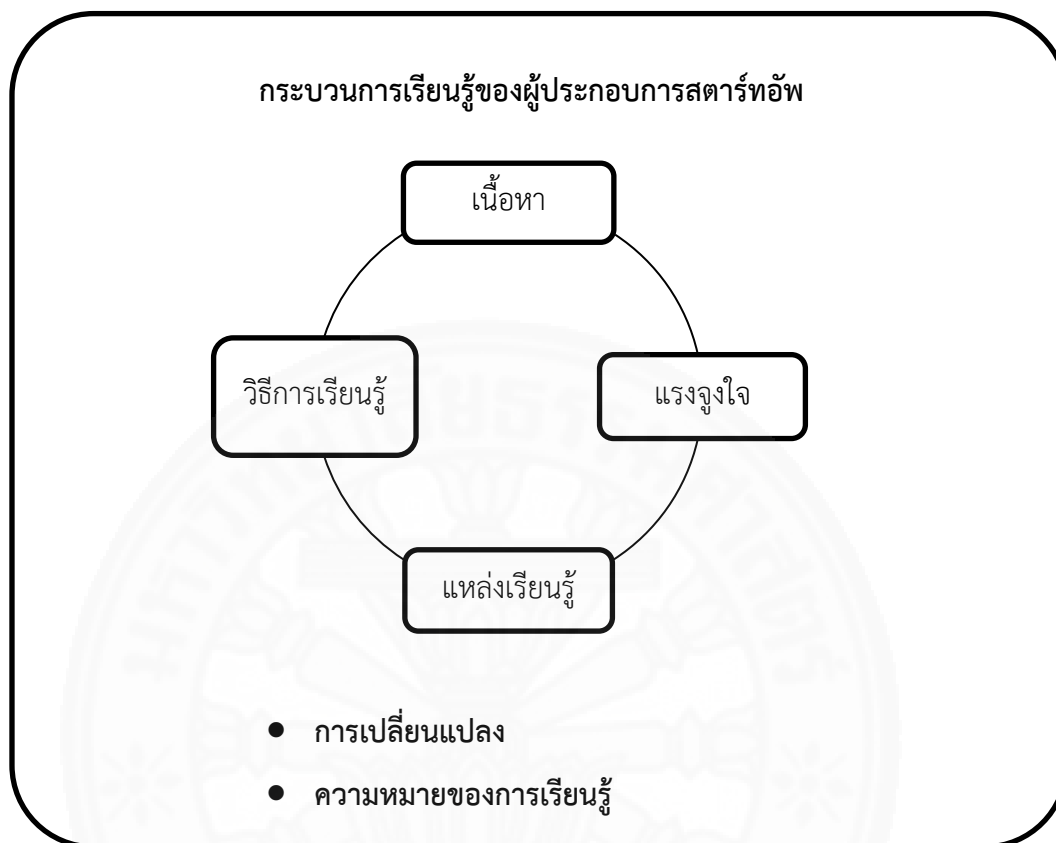
1.5.1 กรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของกรณีศึกษาเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ จำนวน 3 กรณีศึกษา ที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยต้องเป็นผู้ที่อยู่ในช่วงวงจรการผลิตสินค้าตอบโจทย์ตลาด (Product Market Fit) และต้องเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่เป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเท่านั้น ไม่รวมถึงพนักงานที่อยู่ในบริษัทสตาร์ทอัพ ผู้ให้ข้อมูลต้องมีอายุมากกว่า 18 ปีขึ้นไป

1.5.2 เนื้อหาที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่ผู้ประกอบการเริ่มก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพของตัวเอง โดยเน้นเฉพาะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจ

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดโดยพัฒนาจาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ของ Kolb (2015) แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของออร์ศรี งามวิทยาพงศ์ (2549) และแนวคิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ของของสุรางค์ โค้วตระกูล (2559) โดยในมุมมองของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ได้อธิบายให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ต้องนำไปสู่ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงให้แก่ตัวผู้เรียน และการให้ความหมายต่อประสบการณ์จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการทำความเข้าใจไปปฏิบัติใช้ สำหรับแนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของออร์ศรี งามวิทยาพงศ์ (2549) ได้อธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดของกระบวนการเรียนรู้ว่าต้องประกอบด้วย เนื้อหา แหล่งเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น พร้อมด้วย สุรางค์ โค้วตระกูล (2559) ได้เสริมว่า แรงจูงใจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งหมดนี้ผู้วิจัยจึงนำมาพัฒนากรอบแนวคิด ได้ดังภาพด้านบน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทสตาร์ทอัพที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ

ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ หมายถึง เจ้าของธุรกิจหรือผู้ก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพ

กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการได้มาซึ่งองค์ความรู้

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการเรียนรู้

แรงจูงใจ หมายถึง แรงจูงใจที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และตอบสนองต่อกระบวนการเรียนรู้

แหล่งเรียนรู้ หมายถึง พื้นที่ที่เกิดการเรียนรู้

วิธีการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการได้มาซึ่งความรู้

เนื้อหา หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เพื่อเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
2. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับภาครัฐและภาคเอกชนที่สนใจการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผ่านการออกแบบการเรียนรู้ในอนาคต
3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนักวิชาการในการทำงานวิจัยต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยเรื่อง กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าประเด็นสำคัญโดยมุ่งเน้นศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 การเรียนรู้
- 2.2 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
- 2.3 ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
- 2.4 สตาร์ทอัพ (Startup)

2.1 การเรียนรู้

2.1.1 นิยาม ความสำคัญ

มนุษย์กับการเรียนรู้เป็นสิ่งที่อยู่คู่กันตั้งแต่เกิด นับตั้งแต่วันแรกที่ลืมตาตามานโลก มนุษย์ก็เรียนรู้ที่ยืน นั่ง เดิน เรียนรู้ที่จะสื่อสารกับคนรอบข้าง เรื่อยมาจนโตขึ้น มนุษย์ก็เริ่มเรียนรู้ด้านวิชาการและเรียนรู้ด้านการใช้ชีวิตมากขึ้น จากโรงเรียนจนถึงการทำงาน จึงจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ของมนุษย์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ช่วยให้มนุษย์สามารถปรับตัวในการดำรงชีวิต เอาชีวิตรอดในแต่ละวัน นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มทักษะความรู้เท่าทันผู้อื่น ไม่ตกเป็นเครื่องมือของใคร (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551)

หลายภาคส่วนหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของมนุษย์อยู่เสมอ รวมถึงมีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาและให้คำนิยามของการเรียนรู้ ครอนบาค (1954, อ้างถึงใน วัลลภา สบายยิ่ง, ม.ป.ป.) มองว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนของพฤติกรรมที่แสดงออก เนื่องมาจากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับมา สอดคล้องกับ กูด (1959, อ้างถึงใน วัลลภา สบายยิ่ง, ม.ป.ป.) ที่เห็นว่า การเรียนรู้ คือ เรื่องของการเปลี่ยนแปลงการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นบางส่วนหรือทั้งหมดอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ ในมุมมองของ สเปนเซอร์ ราทซ์ (2013, อ้างถึงใน วัลลภา สบายยิ่ง, ม.ป.ป.) ยังให้ความหมายของการเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกันกับนักวิชาการ 2 ท่านแรก กล่าวคือ การเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงถาวร อันเป็นผลมาจากการฝึกฝนหรือประสบการณ์ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ แกร็ง ชิซาร์ด และ ซิมบาร์โด ฟิลลิป (2004, อ้างถึงใน วัลลภา สบายยิ่ง, ม.ป.ป.) ที่มองว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการประสบการณ์ซึ่งมีผลให้มีการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างถาวร นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการของไทยให้ความหมายการเรียนรู้เพิ่มเติม โดย กมลรัตน์ หล้าสุขวงศ์ (2528) กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์หรือการฝึกฝน ไม่ใช่ผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณ วุฒิภาวะ พิษยาต่าง ๆ รวมทั้งอุบัติเหตุหรือความบังเอิญ สอดคล้องกับ สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544) ที่อธิบายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจาก ประสบการณ์ที่มนุษย์ได้รับจากสิ่งแวดล้อม หรือการฝึกฝน รวมทั้งการเปลี่ยนปริมาณความรู้ที่ผู้เรียนได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคล ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นค่อนข้างถาวรหรือถาวร โดยสามารถสังเกตได้โดยตรงหรือต้องอาศัยเครื่องมือในการช่วยตรวจสอบ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้เกิดขึ้นทันที แต่เป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่ได้เป็นผลมาจากการเจริญเติบโต แต่เป็นเพราะประสบการณ์หรือการฝึกฝน (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551)

ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้นั้น สามารถส่งผลให้แก่ตัวบุคคลได้ในหลายด้าน โดย Bloom (อ้างถึงใน อารี พันธมณี, 2546) ให้ความเห็นว่าเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้จะสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ใน 3 ด้าน

1. **พุทธิพิสัย (Cognition Domain)** ซึ่งเป็นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น

2. **เจตพิสัย (Affective Domain)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจของผู้เรียน เมื่อได้เรียนรู้สิ่งใหม่

3. **ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)** หมายถึง การที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในด้านความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด แล้วนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น

2.1.2 แหล่งที่มาของการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่เกิด ทำให้มนุษย์เป็นผู้เรียนมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผ่านบริบทที่แตกต่างหลากหลาย ทำให้การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในห้องเรียนเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้หลายแหล่ง ในงานศึกษาของ วรรณิ ลิ้มอักษร (2551) ได้มองว่า มนุษย์มีแหล่งการเรียนรู้จาก 3 แหล่งสำคัญ ได้แก่

1. **สภาพการณ์ธรรมชาติ** หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ ส่วนมากมักเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีรูปแบบ ทำโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่เป็นทางการ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การสนทนา กิจกรรมต่าง ๆ ส่วนมากมักเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีรูปแบบ ทำโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่เป็นทางการ

3. การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การเรียนรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน มักมีเป้าหมายที่ต้องการไปถึง มีเนื้อหา เกณฑ์การประเมินผู้รับผิดชอบชัดเจน ส่วนมากมักเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ในมุมมองของ Nonaka & Konno (1998) มองว่า ความรู้เกิดมาได้จาก 2 แบบ อย่างแรกคือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาทางคำพูด ตัวเลขออกมาได้อย่างชัดเจนและสามารถส่งต่อระหว่างบุคคลได้อย่างเป็นระบบ แบบที่สอง คือ ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ส่วนบุคคล ทำให้ยากที่จะสื่อสารส่งต่อ มักเป็นนามธรรม โดยความรู้ประเภทนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบย่อย ได้แก่ ทักษะส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และความคิด ซึ่งหมายถึง ความเชื่อ คุณค่า กรอบแนวคิด เป็นต้น

2.1.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้

การเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ตัวผู้เรียน แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ โดยมีทั้งหมด 3 องค์ประกอบสำคัญ (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551)

1. ตัวผู้เรียน (The Learner) ผู้เรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้ เพราะหากไม่มีผู้เรียนก็ไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ทั้งนี้ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่ประสบการณ์ เพศ วัย ฯลฯ ของผู้เรียน

2. กระบวนการเรียนรู้ (The Learning Process) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำและพฤติกรรมของผู้เรียนในระหว่างการเรียนรู้ สามารถเป็นได้ทั้งพฤติกรรมภายในและภายนอก

3. สถานการณ์ในการเรียนรู้ (The Learning situation) ซึ่งหมายถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียนในขณะที่กำลังเรียนรู้ เช่น ความมืด อุณหภูมิ เสียง ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ แต่สามารถสร้างผลกระทบต่อผู้เรียนและกระบวนการเรียนรู้ได้

2.1.4 ชนิดของการเรียนรู้

โลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เนื้อหาที่ผู้เรียนเรียนรู้จึงมีมากมายหลายแบบ ทั้งนี้ ฟอสเตอร์ (อ้างถึงใน วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551) ได้แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ

1. การเรียนรู้ข้อเท็จจริง (We learn facts and information) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจข้อเท็จจริงในสังคมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสามารถนำไปใช้หรือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2. การเรียนรู้ทักษะ (We learn skills) ซึ่งเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับภาษา ตัวเลข หรือการใช้ร่างกาย เพื่อสร้างความชำนาญ ฝึกฝน

3. การเรียนรู้เจตคติ (We learn attitude) ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อให้สร้างมุมมอง ทศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น คน สัตว์ สิ่งของ อาจเกิดจากประสบการณ์ที่เคยเจอเองหรือถูกส่งต่อรุ่นต่อ ซึ่งถือเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kraiger, Ford, and Salsa (1993, as cited in Lim, Yoon, Son, & Park, 2007) ที่มองว่าเนื้อหาของการเรียนรู้มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้ (Cognitive) หมายถึง ความจริง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดระเบียบ และระบบการคิดต่าง ๆ

2. ทักษะ (skill-based) หมายถึง ทักษะความสามารถที่ติดตัวและสามารถนำออกมาใช้ได้

3. อารมณ์ความรู้สึก (Affective) หมายถึง แรงจูงใจ ความสามารถในการรับรู้ความสามารถของตนเอง การตั้งเป้าหมาย

ในขณะที่ กาเย่ (Gagné, 1997, as cited in Lim, Yoon, Son, & Park, 2007) ได้เพิ่มมุมมองของเนื้อหาการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้ข้อเท็จจริง (Verbal Information) หมายถึง ข้อมูลที่เป็นจริง หรือผ่านการจัดระบบมาแล้ว

2. ทักษะทางปัญญา (Intellectual Skills) หมายถึง การจำแนกแยกแยะ การคิดรวบยอด การสร้างกฎ

3. กลวิธีการเรียนรู้ (Cognitive Strategies) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้ตัวเอง

4. ทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skills) หมายถึง การเคลื่อนไหวทางด้านร่างกาย อย่างถูกต้องและไหลลื่น

5. เจตคติ (Attitudes) หมายถึง ภาวะภายในจิตใจ ที่ประกอบด้วย ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึก พฤติกรรมที่เลือกกระทำ

2.1.5 ขั้นตอนการเรียนรู้

การเรียนรู้ของมนุษย์แต่ละคนเกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และพัฒนาข้อมูลที่ได้รับมาอยู่ตลอดเวลา จึงสามารถสรุปขั้นตอนการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็น 3 ขั้นตอนได้ (อรศรี งามวิทยาพงษ์, 2549) ดังนี้

1. **การรับรู้ (Reception)** คือ การรับข้อมูลของผู้เรียนผ่านประสาทสัมผัสทางตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เพื่อนำมาสะสมไว้เป็นประสบการณ์ของตน
2. **การเข้าใจ (Comprehension)** คือ การที่ผู้เรียนทำความเข้าใจความหมาย และความสัมพันธ์กันของข้อมูลที่ได้รับมา สามารถอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้
3. **การปรับเปลี่ยน (Transformation)** คือ ขั้นตอนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนคุณค่า หรือพฤติกรรมซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในตัวผู้เรียนให้มีมากขึ้น และถือว่าเมื่อผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนจึงเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง

จึงจะเห็นได้ว่าเป้าหมายสูงสุดของการเรียนรู้ คือการที่ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองได้ ดังนั้นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ผู้จัดกระบวนการจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบที่สามารถช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนได้

2.1.6 กระบวนการเรียนรู้

แม้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน แต่ละบุคคลก็มีกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่แตกต่างกัน เพราะมนุษย์ล้วนมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ (2543, อ้างถึงใน ชมพูนุช ลลิตมงคล, 2556) ได้ให้ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ว่าเป็นวิธีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนา แสงมณี และคณะ (2544, อ้างถึงใน ชมพูนุช ลลิตมงคล, 2556) ที่ให้ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ว่าเป็น ขั้นตอน และวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มคนจะช่วยให้สามารถจัดการเรียนรู้หรือสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมกับพวกเขาได้ นอกจากนี้ ในมุมมองของ อรศรี งามวิทยาพงษ์ (2549) เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ ยังถือเป็นกลไกในการถ่ายทอด ส่งต่อ หรือสร้างสิ่งใหม่ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการที่ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนที่สุดควรนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้เรียน ดังนั้น ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ จึงควรมองใน 3 แง่องค์ประกอบสำคัญ (อรศรี งามวิทยาพงษ์, 2549)

1. แหล่งการเรียนรู้

การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นแหล่งการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องกำหนดอยู่เพียง ครู หรือสถานศึกษา แต่ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสำหรับการเรียนรู้นั้น ๆ เช่น การเรียนรู้เรื่องมารยาทจากญาติผู้ใหญ่ในครอบครัว การเรียนรู้เรื่องบทเรียนความผิดพลาดจากผู้ต้องขัง

2. เนื้อหาการเรียนรู้

เนื้อหาสำหรับเรียนรู้มีสอดแทรกอยู่ในชีวิตประจำวันของทุกคน ไม่ได้มีเพียงในหนังสือรายวิชาที่เป็นทางการ เช่น เนื้อหาด้านศาสนา เนื้อหาด้านความสัมพันธ์

3. วิธีการและเครื่องมือ

เครื่องมือในการเรียนรู้มีได้หลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น การเทศน์ การสังเกต การอ่าน การทดลอง ฯลฯ แต่ที่สำคัญควรสอดคล้องกับเนื้อหาและแหล่งการเรียนรู้

ในขณะที่หากมองในมุมของขั้นตอนกระบวนการเรียนรู้ จะสามารถมองได้ 8 ขั้นตอนตามแนวคิดของ กาเย่ (Gagne) (อ้างถึงใน อารี พันธมณี, 2546)

1. **การจูงใจ** หมายถึง การให้ผู้เรียนมีเป้าหมายหรือความคาดหวังต่อการเรียนรู้เป็นแรงจูงใจ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้

2. **ความสัมพันธ์ของการรับรู้กับความคาดหวัง** หมายถึง เรื่องราวการเรียนรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับความคาดหวังของผู้เรียน

3. **การปรับขยายการรับรู้** หมายถึง การจัดสรรการรับรู้ให้เป็นความจำ ซึ่งมีได้ทั้งการจำระยะสั้นและความจำระยะยาว

4. **การสะสมสิ่งที่เรียนรู้** หมายถึง ความสามารถในการสะสม รักษาสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้คงอยู่

5. **การระลึกได้** หมายถึง ความสามารถในการนึกถึงสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว

6. **การประยุกต์ใช้ความรู้** หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปแล้วออกมาปรับใช้ในชีวิตจริง ปฏิบัติจริง

7. **การแสดงพฤติกรรมตอบสนองการเรียนรู้** หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มา

8. **การแสดงผลย้อนกลับ** หมายถึง การสะท้อนผลของการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทราบ เพื่อให้สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตัวเองได้ในลำดับต่อไป

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ เมื่อศึกษาได้พบว่า มีนักวิจัยหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ โดยความแตกต่างของการศึกษาจะขึ้นอยู่กับประเด็นและกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างงานวิจัยของ ชมพูนุช ลลิตมงคล (2556) ที่ศึกษากระบวนการเรียนรู้ของเยาวชนเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม ซึ่งค้นพบว่าเยาวชนมีการเรียนรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่องในวัฒนธรรมทุกด้าน ในแง่ของแหล่งการ

เรียนรู้ พบว่า ครอบครัวเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ด้านภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรมการบริโภค และการแสดงออกทางเพศ ส่วนสถานศึกษานั้นเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้วัฒนธรรมการใช้ภาษา และการแต่งกาย นอกจากกรณีศึกษาที่เป็นกลุ่มเยาวชนผู้เรียนรู้แล้ว งานวิจัยของ ดุษฎี อายุวัฒน์ และ วณิชชา ณรงค์ชัย (2555) ได้ทำการศึกษา กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของทรัพยากร แรงงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งที่อยู่ในชุมชนและที่ย้ายไปทำงานต่างถิ่น โดยผลการศึกษาพบว่า กลุ่มแรงงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการเรียนรู้ด้านการใช้ชีวิตและการทำงาน โดยการใช้ชีวิต มักเกิดการเรียนรู้จากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ผู้อาวุโส ในชุมชน การลองผิดลองถูกและการปฏิบัติด้วยตนเอง ส่วนการเรียนรู้ด้านการทำงาน มีการเรียนรู้ จากครอบครัว ชุมชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และเครือข่ายต่าง ๆ ที่ช่วยให้คำแนะนำ นอกจากนี้ ยังมีงานของ ภัทร ยืนยง (2554) ที่วิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ของขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม แบบใหม่ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติลุ่มน้ำสาขาทอนบนของประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้ทำให้ ทราบว่า กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มดังกล่าว ไม่ได้ใช้เป็นการสร้างหรือได้มาซึ่งความรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นเครื่องมือในการร่วมตัวคนในชุมชน เครือข่ายคนในพื้นที่ลุ่มน้ำ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนใน ชุมชน ทั้งนี้กลุ่มผู้เรียนรู้ในชุมชนนี้ ได้ใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ แลกเปลี่ยนความเห็น ร่วมกันระหว่างภูมิปัญญาดั้งเดิมกับความรู้สมัยใหม่ในการจัดการทรัพยากรลุ่มน้ำ

นอกจากการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มคนที่ยกขึ้นมาข้างต้น จากการ ค้นคว้าพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ ดังนี้ งานวิจัยของ อุทุมพร อินทจักร์ (2546) ที่ทำการศึกษาแบบแผนและกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ ทำให้ได้ทราบว่าแบบ แผนการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการใช้มากที่สุด คือ การสังเกต พูดคุยซักถามกับผู้ที่มีประสบการณ์ และ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ ความใฝ่รู้ส่วนตัว และกำลังใจจากครอบครัว

2.1.7 The Learning Zone

ในกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล อีกหนึ่งประเด็นที่ต้องคำนึงถึง คือ พื้นที่ การเรียนรู้ โดยแนวคิดพื้นที่การเรียนรู้ของ Senninger (Thempra Social Pedagogy, n.d.) ได้อธิบาย วิธีการเรียนรู้ของมนุษย์ว่าจะอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมของบุคคลมีพื้นที่อยู่ 3 ระดับ ได้แก่ พื้นที่ปลอดภัย พื้นที่เรียนรู้ และพื้นที่อันตราย ซึ่งพื้นที่เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดการ เรียนรู้ของมนุษย์ โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

พื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เป็นพื้นที่ที่อยู่ติดตัวเราที่สุด โดยหมายถึง พื้นที่ที่เราคุ้นเคย รู้สึกสบาย ไม่ต้องเสี่ยงอะไร ซึ่งพื้นที่นี้มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นพื้นที่ให้เรา ได้ หยุดพักและสะท้อนคิดในสิ่งต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ทำให้เราไม่ได้เจอประสบการณ์ใหม่ ๆ เพราะ สิ่งที่อยู่ในนี้เป็นสิ่งที่เรารู้จักมันดีอยู่แล้ว

พื้นที่เรียนรู้ (Learning Zone) เป็นพื้นที่ที่เขยิบออกมาจากพื้นที่ปลอดภัยอีกชั้นหนึ่ง หมายถึงพื้นที่ที่เราได้ออกมาท้าทายตัวเอง เจอสิ่งใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้เราได้เรียนรู้ เพราะเราได้คิด ได้สงสัย และค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยเจอมาก่อน ทำให้เราได้ขยายขีดความสามารถของตัวเอง

พื้นที่อันตราย (Panic zone) เป็นพื้นที่ที่อยู่ถัดออกมาวงนอกสุด ซึ่งเต็มไปด้วยสิ่งที่เราไม่คุ้นเคยและมีความกลัว ความกังวลมากจนเกินไป ซึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกเหล่านี้ จะทำให้ผู้เรียนไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ได้

ในการเรียนรู้ของมนุษย์จำเป็นต้องออกจากพื้นที่ปลอดภัยมาสู่พื้นที่เรียนรู้ ซึ่งในบางครั้งการออกมาในพื้นที่เรียนรู้ ก็อาจมีความรู้สึกท้าทายอยู่บ้าง แต่จะไม่ถึงขั้นเกิดความกลัวจนกลายเป็นพื้นที่อันตรายไม่เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้จัดกระบวนการต้องไม่สร้างการเรียนรู้ที่พาผู้เรียนไปสู่พื้นที่อันตราย ทั้งนี้ แต่ละบุคคลก็มีขอบเขตของพื้นที่ไม่เหมือนกัน ในเรื่องเดียวกัน แต่พื้นที่อันตรายของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือพื้นที่ปลอดภัยของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ผู้จัดกระบวนการจึงไม่ควรผลักดันทุกคนให้เป็นไปให้แบบเดียวกัน แต่สามารถเชิญชวนเพื่อให้พวกเขาทดลอง และลงมือทำเท่าที่พื้นที่ที่เขาจะไปถึง

2.1.8 การเรียนรู้แบบส่วนบุคคล (Personalized Learning)

ยุคสมัยที่เปลี่ยนไป การเข้ามาของเทคโนโลยีทำให้วิธีการเรียนรู้ของผู้คนเปลี่ยนไป โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีข้อมูลความรู้เต็มโลกออนไลน์ และคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายกว่าแต่ก่อน ทำให้การเรียนรู้ทุกวันนี้สามารถตอบโจทย์ความต้องการส่วนบุคคลได้มากขึ้น จึงเป็นผลให้วิธีการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น คือการเรียนรู้ส่วนบุคคลหรือ Personalized Learning

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2561) ให้ความหมายของการเรียนรู้ส่วนบุคคลไว้ว่า เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับธรรมชาติและความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อให้สามารถเข้าถึงการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bray and MacLasky (2013) ที่มองว่าการเรียนรู้แบบส่วนบุคคลเป็นการสอนที่ปรับตามความต้องการ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน เช่นเดียวกับมุมมองของ Bill & Melinda Gates Foundation (n.d., as cited in Grof, 2017) ที่เห็นด้วยว่า การเรียนรู้แบบส่วนบุคคลเน้นการออกแบบการเรียนรู้ตามความต้องการ ทักษะ ความสนใจของผู้เรียนรายบุคคล และผู้เรียนมีความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผู้สอน

จุดเด่นของการเรียนรู้แบบส่วนบุคคล คือ การที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง กระบวนการเรียนรู้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักเพราะการเรียนรู้แบบนี้จะพัฒนาตามความสามารถของผู้เรียน อีกทั้งหัวใจสำคัญของการเรียนรู้แบบส่วนบุคคลคือ ผู้เรียนเป็นคนกำหนดการเรียนรู้ของตัวเอง เขามีความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (Grof, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2561) ที่เสริมว่า ลักษณะของการเรียนรู้ส่วนบุคคล จะมีความยืดหยุ่น

ตามลักษณะของผู้เรียน ทั้งในแง่วิธีการเรียนรู้และเป้าหมายการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเองที่สุด โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่คอยให้คำแนะนำ ชี้แนะแก่ผู้เรียน เพื่อสนับสนุนศักยภาพของผู้เรียน ทั้งนี้สามารถอธิบายหลักการเรียนรู้ส่วนบุคคลได้ 5 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการหลากหลายของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง
2. การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นเจ้าของ สามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง
3. การเรียนรู้ที่มีรูปแบบหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนเลือกสรร
4. ผู้เรียนมีวินัยในการเรียนรู้
5. การเรียนรู้ที่มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งในแง่ผู้สอนและบริบทรอบข้าง

John and Wolking (n.d.) มองว่าการเรียนรู้แบบส่วนตัว ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- **ความยืดหยุ่นของเนื้อหาและเครื่องมือการเรียนรู้ (Flexible Content and Tools)**

ความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนรู้สามารถเตรียมการผ่านเครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว ผู้สอนควรเตรียม 3 ระดับเครื่องมือ ได้แก่ Foundational Content หรือระดับพื้นฐานที่ถือเป็นแก่นความรู้สำคัญที่ผู้เรียนต้องได้รับ ระดับต่อมาคือ Adaptive Content ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้เรียนสามารถปรับเนื้อหาและการเรียนรู้ให้เหมาะกับระดับความเร็วและความต้องการของตัวเองได้ เช่น เนื้อหาระดับที่มีความลึกซึ้งมากขึ้นจากระดับพื้นฐาน เพื่อให้นักเรียนที่ต้องการรู้เพิ่มเติมเข้าไปอ่านได้ และระดับสุดท้าย คือ Highly Customizable Content and Tools ซึ่งเป็น การที่ผู้สอนเตรียมข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมไว้ให้ในกรณีที่ผู้เรียนมีความสนใจเพิ่มเติม เขาสามารถเข้ามาเลือกสรรการเรียนรู้ในประเด็นที่ตัวเองสนใจได้ เช่น การทำวิจัยบุคคล ซึ่งการเตรียมเนื้อหาและเครื่องมือในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันทั้ง 3 ระดับนี้ จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้ในรูปแบบ (Path) ความเร็ว (Pace) และผลลัพธ์ในรูปแบบของตัวเอง (Performance)

- **การสอนอย่างเฉพาะเจาะจง (Targeted Instruction)**

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย โดยแทนที่จะทำการสอนเป็นกลุ่มใหญ่ ก็เปลี่ยนมาเป็นการแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อปรับการสอนให้เข้ากับความต้องการอย่างแท้จริง และอาจมีการศึกษาข้อมูล (Data) ของผู้เรียนเพื่อให้เข้าใจพวกเขา มากขึ้น

- **สะท้อนคิดและสร้างความเป็นเจ้าของ (Student Reflection and Ownership)**

หัวใจอย่างหนึ่งของการจัดการเรียนรู้แบบส่วนบุคคล คือการสร้างความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน เพราะจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมและมีเป้าหมายในการเรียนรู้มากขึ้น โดยผู้สอนจำเป็นต้องเอาใจใส่ ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาผู้เรียนอยู่เสมอ กระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริง และหลังจากนั้นนำมาสะท้อนคิดเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้นั้น ๆ ผลที่ได้กลับมานั้น จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้แบบนำตัวเอง ผู้เรียนจะมีเป้าหมายในการเรียนรู้มากขึ้น

- จัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยข้อมูล (Data Driven Decisions)

การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยอ้างอิงข้อมูลจะช่วยให้การเรียนรู้ตอบโจทย์ผู้เรียนมากขึ้น ดังนั้น ผู้สอนจึงควรเริ่มต้นเก็บข้อมูลจากผู้เรียนหรือจากการสอนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เมื่อต้องออกแบบกระบวนการเรียนรู้ครั้งต่อไป

2.1.9 การจูงใจ (Motive)

พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ซึ่งส่งผลให้มนุษย์แต่ละคนมีการแสดงออกที่แตกต่างกัน โดยการจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้มนุษย์เกิดความต้องการจนสภาวะของร่างกายไม่สมดุล ในสภาวะแห่งความไม่สมดุลนี้จะเป็นเหตุให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และเมื่อได้รับการตอบสนอง แรงขับนั้นก็ลดลง สำหรับการเรียนรู้นั้น แรงจูงใจถือว่ามีส่วนสำคัญที่ผลักดันให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยแรงจูงใจสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ ความตั้งใจ ในกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การประสบความสำเร็จในอนาคต แรงจูงใจยังช่วยสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ รวมถึงจะช่วยให้ผู้เรียนรู้จักประเมินความสามารถของตนเองที่มีอยู่และติดตามผลความก้าวหน้าของตนเองในการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้มองเห็นจุดที่ต้องพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551)

ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นไม่ได้ ต้องอาศัยการพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออก ทำให้การตีความอาจเกิดการคลาดเคลื่อนได้ เช่น ในพฤติกรรมเดียวกัน อาจเกิดจากแรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน หรือในแรงจูงใจเดียวกัน อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2559)

2.1.9.1 ประเภทของแรงจูงใจ

การจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ การแบ่งตามลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรม และ การแบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551)

1. การแบ่งตามการแสดงออกของพฤติกรรม แบ่งเป็น

1.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง ไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น ความศรัทธา ความรัก ความอยากรู้อยากเห็น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจส่วนนี้มักเกิดจากความสนใจในตัวบุคคลเอง

1.2 การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง

การจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก สามารถมาได้จากบุคคล เหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ชื่อเสียง คำชมเชย

2. การแบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ

2.1 แรงจูงใจทางสรีรวิทยา (Physiological Motivation) หมายถึง

การจูงใจที่มีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย อันเป็นความต้องการทางธรรมชาติของมนุษย์ เช่น อาหาร การนอน

2.2 แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motivation) หมายถึง

แรงจูงใจที่ช่วยให้เรามีสุขภาพจิตดีและสดชื่น ช่วยดูแลจิตใจของมนุษย์ เช่น การต้องการความรัก ความอยากรู้ อยากเห็น

2.3 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) หมายถึง แรงจูงใจ

ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลและผู้อื่น เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ตัวบุคคลได้รับความรัก ความเอาใจใส่ เป็นที่ยอมรับของคนอื่น แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self-esteem) ซึ่งเป็นแรงจูงใจเพื่อการมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในสังคม

2.1.9.2 ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory)

ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory) เป็นทฤษฎีที่แยกความแตกต่างของการไม่มีแรงจูงใจกับการมีแรงจูงใจ ซึ่งในส่วนของกรณีแรงจูงใจ ตัวทฤษฎีได้อธิบายว่าประกอบด้วยแรงจูงใจ 2 ประเภท ได้แก่ **แรงจูงใจอิสระ (Autonomy Motivation) และแรงจูงใจควบคุม (Controlled Motivation)** โดยสำหรับแรงจูงใจอิสระนั้นสามารถเกิดขึ้นมาจาก 2 แหล่ง ทั้งเป็นแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งเป็นความสนใจของตัวบุคคลเองและแรงจูงใจที่ถูกฝังจากแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเป็นการที่คุณค่า ความเชื่อถูกฝังลงในตัวตนของคุณ ผ่านกระบวนการ Internalization ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลซบซิมคุณค่า ทศนคติ ความคิดจนทำให้แรงจูงใจจากภายนอกกลายเป็นแรงจูงใจภายใน โดยในกระบวนการ Internalization ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- **Introjection** หมายถึง กระบวนการในการรับแรงจูงใจจากภายนอกเข้าสู่ตัวเอง แต่ยังไม่รับว่าเป็นของตัวเอง
- **Identification** หมายถึง การยอมรับในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า
- **Integration** หมายถึง การผสมผสานระหว่างสิ่งที่บุคคลประพฤติและตัวตนของคุณ

ส่วนแรงจูงใจควบคุม ประกอบด้วย ตัวควบคุมภายนอก (External Regulation) และ Introjected Extrinsic Motivation

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของบุคคลต่อกิจกรรมต่าง ๆ เพราะมีผลต่อแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ แรงจูงใจอิสระ (Autonomy Motivation) แรงจูงใจควบคุม (Controlled Motivation) และการไม่มีแรงจูงใจ (Amotivation) ซึ่งการที่บุคคลจะอยู่ในระดับใด สามารถดูได้จาก (1) บริบททางสิ่งแวดล้อม เช่น บทบาทหน้าที่ในที่ทำงานว่ามีการให้อำนาจและสนับสนุนบุคคลมากแค่ไหน และ (2) ความแตกต่างของลักษณะในตัวบุคคลซึ่งถูกหล่อหลอมจากสิ่งแวดล้อม เช่น ความมีอิสระ (Autonomous Orientation) การควบคุม (Controlled Orientation) การไร้แรงจูงใจ (Impersonal Orientation)

ทั้งนี้การเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และกระบวนการ Internalization จำเป็นต้องได้รับความต้องการทางจิตวิทยาพื้นฐาน (Basic Psychological Needs) ที่ถูกเติมเต็มจากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ซึ่งมี 3 อย่าง ได้แก่ การมีอิสระ (Autonomy) การปฏิสัมพันธ์ในสังคม (Relatedness) การมีความสามารถ (Competence)

- **การมีอิสระ (Autonomy)** หมายถึง การที่บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทางเลือกของตนเอง ความเป็นเจ้าของ
- **การมีความสามารถ (Competence)** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณสมบัติของตนเองเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
- **ความเชื่อมโยง (Relatedness)** หมายถึง ความรู้เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม สถานการณ์

ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory) ได้ถูกนำมาใช้บริบทการทำงานหลากหลาย โดยเฉพาะการเรียนรู้ ที่ในมุมมองของ Niemiec and Ryan (2009) มองว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เพราะถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และเติบโต (Flavell, 1999, as cited in Niemiec & Ryan, 2009) โดยเมื่อเกิดแรงจูงใจจากภายใน ผู้เรียนจะสนุกกับการค้นคว้าเพิ่มเติมและความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งสำหรับผู้เรียน เขาจะรู้สึกว่าการเรียนเกิดจากความต้องการภายในของเขาจริง ๆ มากกว่าการถูกกำหนดด้วยสิ่งต่าง ๆ ภายนอก เช่น การที่นักเรียนกำหนดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งสะท้อนความมีอิสระในการเรียนรู้ (Autonomy) และเขาเป็นเจ้าของการเรียนรู้ นั่น ๆ ด้วยตัวเอง หรือการที่นักเรียนรู้สึกท้าทายกับการบ้านที่ได้รับ ทำให้เขาอยากที่จะลงมือทำการบ้าน สะท้อนองค์ประกอบด้านการมีความสามารถ (Competence) และความรู้สึกว่าสิ่งที่เรียนนั้นเขาสามารถเชื่อมโยงได้ และมันมีความหมายกับตัวผู้เรียน ตามองค์ประกอบด้านความเชื่อมโยง (Relatedness) ซึ่งทั้งหมดนี้ ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้

จำเป็นต้องออกแบบกระบวนการให้สอดคล้องกับทั้ง 3 ประเด็น เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเกิดแรงจูงใจภายใน อันจะนำมาสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ได้รับการพัฒนาต่อยอดมาจากงานของนักวิชาการหลายท่าน เช่น จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) จีน เพียร์เจท์ (Jean Piaget) วิลเลียม เจมส์ (William James) คาร์ล จุง (Carl Jung) เปาโล แฟร์เร (Paulo Freire) ที่ให้สนใจเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคคลในฐานะเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนา เป็นต้น (Kolb & Kolb, 2011) โดยในปัจจุบันนักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านความเชี่ยวชาญเรื่องการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ เดวิท โคลบ และมีผู้นำแนวคิดของโคลบไปต่อยอดในบริบทการเรียนรู้ต่าง ๆ มากมาย ตั้งแต่ในระดับการศึกษาในโรงเรียน มหาวิทยาลัย การฝึกฝนทางวิชาชีพ ไปจนถึงการบริหารจัดการ หรือการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคลและบรรลุเป้าหมายในแต่ละบริษัท

2.2.1 นิยามความหมาย

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การนำประสบการณ์มาเปลี่ยนให้กลายเป็นความรู้ โดยผ่านกระบวนการรับประสบการณ์ (Grasping) ซึ่งเป็นศักยภาพในการรับข้อมูลของแต่ละบุคคลไม่ว่าจะเป็นการรับประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience) หรือการรับประสบการณ์นามธรรม (Abstract Conceptualization) และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นความรู้ (Transforming) โดยการรับประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการสะท้อนคิด (Reflective Observation) หรือ การปฏิบัติจริง (Active Experimentation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่บุคคลให้ความหมายและปฏิบัติต่อข้อมูลนั้น ๆ โดยกระบวนการทั้ง 2 อย่างดังกล่าวจะเกิดขึ้นเป็นพลวัต (Kolb, 2015)

2.2.2 คุณลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์

1. การเรียนรู้เน้นที่กระบวนการ (Process) มากกว่าผลลัพธ์ (Outcome)

ในมุมมองของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ เนื่องจากโคลบเชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการรวบรวมและปรับเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับมาจากประสบการณ์ โดยความรู้ที่สร้างขึ้นสามารถถูกสร้างขึ้นใหม่ได้เรื่อย ๆ จากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น จนกลายเป็นวงจรอย่างไม่รู้จบ ความรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่ยึดติดหรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่ทั้งนี้ เมื่อการเรียนรู้เกิดในระหว่างกระบวนการ ทำให้ความรู้ที่ได้เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่ใช่ความรู้ในอนาคต

2. การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นซ้ำ

ผู้เรียนทุกคนไม่ใช่บุคคลที่มาเรียนอย่างว่างเปล่า ไม่รู้อะไรเลย แต่เขาพกความเชื่อ ทักษะ ทักษะคิดเดิมที่ถูกสะสมมาจากระบบการที่ผ่านมา การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่จึงเป็นการเรียนรู้ซ้ำจากระบบเดิมที่แต่ละคนมีติดตัวมา

3. การเรียนรู้เกิดจากการคลี่คลายความไม่สอดคล้องระหว่างความรู้เดิมและการปรับตัวเข้ากับโลก

ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเผชิญหน้ากับกระบวนการเรียนรู้ 4 ชั้น ได้แก่ การรับประสบการณ์นามธรรม (Abstract Conceptualization หรือ AC) การรับประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience หรือ CE) การสะท้อนคิด (Reflective Observation หรือ RO) การปฏิบัติจริง (Active Experimentation หรือ AE) ส่งผลให้ผู้เรียนที่จะเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ต้องเปิดใจพร้อมเรียนรู้ ลดอคติในการเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ใหม่ ๆ

4. การเรียนรู้คือกระบวนการในการปรับเข้าหาโลกแบบองค์รวม

การเรียนรู้ คือ กระบวนการปรับตัวของมนุษย์ ซึ่งไม่ได้มีเพียงเฉพาะการเรียนรู้ในห้องเรียนเท่านั้น แต่การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ บริบทของชีวิต ตั้งแต่ในโรงเรียน ไปจนถึงที่ทำงาน ในห้องประชุม หรือผ่านเรื่องราวความสัมพันธ์ในชีวิต รวมถึงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ช่วงวัย นอกจากนั้น การเรียนรู้ยังไม่ได้หมายถึงเพียงความคิดเท่านั้น แต่รวมถึงการทำงานเชื่อมกันเป็นองค์รวมระหว่าง ความคิด ความรู้สึก การรับรู้และการปฏิบัติ

5. การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

การเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นเฉพาะในระดับส่วนบุคคล กระบวนการภายในหรือเกิดขึ้นจากหนังสือ ครู ห้องเรียน เท่านั้น แต่การเรียนรู้เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียนทั้งหมด ซึ่งสิ่งแวดล้อมนี้เป็นไปได้ใน 2 มุม คือ สิ่งแวดล้อมภายในตัวผู้เรียน เช่น ความรู้สึกสนุก ความสุข หรือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งสิ่งแวดล้อมทั้งสองนี้จะส่งผ่าน ทำงานเชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

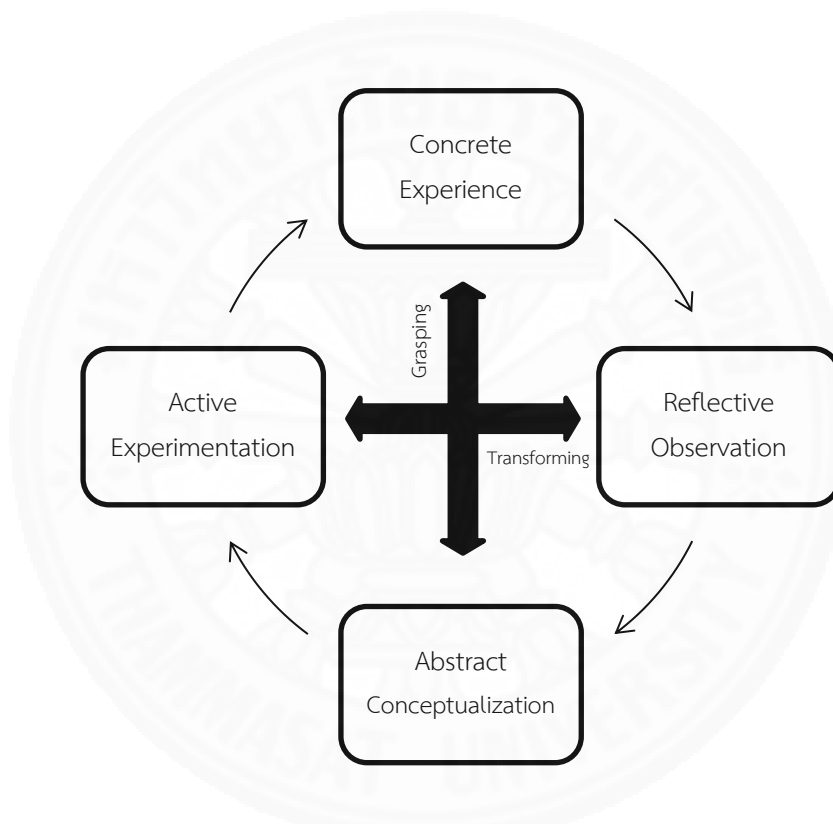
6. การเรียนรู้เป็นกระบวนการสร้างความรู้

ความรู้ถูกสร้างขึ้นมาจากการส่งผ่านระหว่างความรู้ทางสังคมและความรู้ส่วนบุคคล ซึ่งเมื่อหลอมรวมกันจะทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ขึ้นมาเป็นของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงผู้รับความรู้ที่ถูกส่งผ่านมาเท่านั้น

2.2.3 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์

แนวคิดของการเรียนรู้จากประสบการณ์มองว่าการเรียนรู้เป็นผลรวมระหว่าง 2 กิจกรรม คือ การรับประสบการณ์ (Grasping) และการเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นความรู้ (Transforming) โดยในแต่ละกิจกรรมมีกระบวนการภายในที่เป็นข้อวัตรซ้ำของกันและกัน กล่าวคือ

ในการรับประสบการณ์ (Grasping) บุคคลสามารถรับประสบการณ์ได้ 2 แบบ คือ การรับประสบการณ์นามธรรม (Abstract Conceptualization หรือ AC) และการรับประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience หรือ CE) ซึ่งสามารถรู้สึกและสัมผัสได้จริง ส่วนในกิจกรรมการเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นความรู้ (Transforming) ผู้เรียนจะมี 2 กระบวนการภายใน ได้แก่ การสะท้อนคิด (Reflective Observation หรือ RO) และการปฏิบัติจริง (Active Experimentation หรือ AE) ทั้งหมดนี้ทำให้ในวงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยผู้เรียนสามารถเริ่มที่จุดใดก่อนก็ได้ (Kolb, 2015)



ภาพที่ 2.1 Experiential Learning Cycle. จาก *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*, โดย D.A. Kolb, 2015, United States of America: Pearson Education.

1. ประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience หรือ CE)

ขั้นตอนที่ผู้เรียนเข้าไปมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง เน้นใช้ความรู้สึกนำทางมากกว่าการคิดเชิงทฤษฎีนามธรรม และยึดถือประสบการณ์ที่ได้รับตรงอันเป็นเอกลักษณ์ส่วนบุคคลมากกว่าการสรุปรวบยอดความคิดเป็นทฤษฎี

2. การสะท้อนคิด (Reflective Observation หรือ RO)

ขั้นตอนที่ผู้เรียนใคร่ครวญความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับมาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยสามารถวิเคราะห์ได้หลายแง่มุมผ่านการดูและการฟัง เพื่อทำความเข้าใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่เน้นไปยังขั้นตอนการปฏิบัติ

3. ประสบการณ์นามธรรม (Abstract Conceptualization หรือ AC)

ขั้นตอนที่ผู้เรียนใช้ความคิดมากกว่าความรู้สึกเพื่อให้เหตุผลและใช้ความคิดรวบยอดในการสรุปประสบการณ์ที่ได้รับออกมาเป็นหลักการนามธรรมหรือทฤษฎีของตนเอง โดยไม่ยึดกับสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง

4. การปฏิบัติจริง (Active Experimentation หรือ AE)

ขั้นตอนที่ผู้เรียนทดลองปฏิบัติจริง ซึ่งเกิดจากการนำทฤษฎีที่สรุปไว้เป็นของตนเองมาทำจริงเพื่อทดสอบ โดยไม่ยึดติดกับการทำความเข้าใจเหตุการณ์ทั้งหมด และให้ความสำคัญกับการกระทำมากกว่าการสังเกตใคร่ครวญ

ทั้งนี้ เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างไปตามพื้นฐานทางกรรมพันธุ์ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อม ทำให้จุดเริ่มต้นของวงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สามารถเริ่มต้นที่ขั้นตอนใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เรียน ก่อนจะวนเป็นวงจรครบทั้งวงจรอย่างต่อเนื่อง และความต่างเหล่านี้ จะทำให้ได้ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) ของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งตามทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สามารถ หากจับคู่ระหว่างกิจกรรมในกระบวนการรับประสบการณ์ (Grasping) และกิจกรรมในการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นความรู้ (Transforming) ในแต่ละด้าน จะทำให้สามารถแบ่งผู้เรียนออกได้เป็น 4 รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) ได้แก่ แบบออกเนกนัย (Diverging) แบบซึมซับ (Assimilating) แบบเอกนัย (Converging) และแบบปรับเปลี่ยน (Accommodating)

1. แบบออกเนกนัย (Diverging)

ผู้เรียนลักษณะนี้มีกระบวนการรับประสบการณ์รูปธรรม (CE) และการปรับเปลี่ยนจากการสะท้อนคิด (RO) เป็นหลัก กล่าวคือ เป็นผู้เรียนรู้ที่ความสามารถในการมองสถานการณ์หนึ่งได้อย่างชัดเจนในมุมมองที่หลากหลาย แล้วนำมาร้อยเรียงเป็นเรื่องราวที่มีความหมาย เป็นคนมีจินตนาการและความรู้สึกสูง ชอบการระดมสมองเพื่อมองหาไอเดียต่าง ๆ จึงชอบทำงานกับผู้คนหลากหลาย ก่อนจะรวบรวมเป็นข้อมูลของตนเอง มีความสามารถในการเปิดใจรับฟังเป็นอย่างดี การพัฒนาของคนกลุ่มนี้จะมาจากการสังเกตมากกว่าการกระทำ

2. แบบซึมซับ (Assimilating)

ผู้เรียนลักษณะนี้มีกระบวนการรับประสบการณ์นามธรรม (AC) และการปรับเปลี่ยนจากการสะท้อนคิด (RO) เป็นหลัก กล่าวคือ เป็นนักเรียนที่ให้ความสนใจกับแนวคิด การให้เหตุผลลงใจ ทฤษฎีมากกว่าปฏิสัมพันธ์กับผู้คน หรือประสบการณ์ และมีจุดแข็งในเรื่องความสามารถ

ที่จะสรุปเรื่องราวออกมาเป็นความรู้ หรือทฤษฎีได้เป็นอย่างดีเป็นเหตุเป็นผล ทำให้พวกเขาสนใจกับความคิดรวบยอดมากกว่าบุคคล

3. แบบเอกนัย (Converging)

ผู้เรียนลักษณะนี้มีกระบวนการรับประสบการณ์รูปธรรม (CE) และการปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติจริง (AE) เป็นหลัก กล่าวคือ เป็นนักเรียนที่มีจุดแข็งในการหาทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง การตัดสินใจ การประยุกต์แนวความคิดมาใช้ในทางปฏิบัติความรู้ของคนในรูปแบบการเรียนรู้นี้ มักถูกเรียบเรียงในแบบเหตุผลเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เจาะจง เขาสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ตัวเองชอบทำงานทางด้านเทคนิคมากกว่าปฏิสัมพันธ์กับสังคม

4. แบบปรับเปลี่ยน (Accommodating)

ผู้เรียนลักษณะนี้มีกระบวนการรับประสบการณ์นามธรรม (AC) และการปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติจริง (AE) เป็นหลัก กล่าวคือ เป็นนักเรียนที่มีจุดแข็งความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มักใช้สัญชาตญาณมากกว่าเหตุผล ทำให้พวกเขามีความสามารถในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามแผนให้ลุล่วงเป็นอย่างดี โดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีแนวคิด แต่มักเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ พวกเขาชอบมองหาโอกาสใหม่ ๆ กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งชอบพาตัวเองไปอยู่ในสถานการณ์ใหม่ ๆ

ทั้งนี้ จากรูปแบบการเรียนรู้ที่กล่าวไปข้างต้น จะเห็นว่าการเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงการเรียนรู้ในห้องเรียนเท่านั้น แต่รวมไปถึงการคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิต สะท้อนถึงการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมตามหลักการของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้เชิงลึกได้ โดยจะปรับตัวจากการเรียนรู้จากความเชี่ยวชาญไปเป็นการเรียนรู้บูรณาการแบบองค์รวม ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ในอุดมคติที่ผู้เรียนใช้ขั้นตอนการเรียนรู้ครบทั้ง 4 ขั้นในการเรียนรู้บริบทนั้น ๆ ทั้งได้รับประสบการณ์ การสะท้อนคิด การคิด และการลงมือปฏิบัติ

2.2.4 พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space)

เนื่องจากการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงตัวบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และทั้งสองปัจจัยที่เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กันอย่างเป็นพลวัต ทำให้ประเด็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) มีส่วนสำคัญอย่างมากในการศึกษาเรื่องการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

โคลบ ให้มุมมองเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ไว้ว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลล้วนมีผลมาจากลักษณะของบุคคลและสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบนิเวศน์ (Ecological System) โดย Bronfenbrenner (Kolb & Kolb, 2005) ที่มองว่าภายใต้การแสดงออก

ทางพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้อาศัยเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลพวงมาจากความซับซ้อนทางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อบุคคลมีอยู่ด้วยกัน 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับจุลภาค (Microsystem) ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้ตัวบุคคลที่สุด ได้แก่ ความคิด อารมณ์ รวมถึงสิ่งแวดล้อมใกล้ตัว เช่น ครอบครัว เพื่อน ครู โดยในระดับจุลภาคนี้อาจจะเป็นระดับที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลมากที่สุด

2. ระดับกลาง (Mesosystem) ซึ่งเป็นระดับที่อยู่ถัดออกมาจากตัวบุคคล อันเป็นความสัมพันธ์ของหน่วยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน

3. ระดับภายนอก (Exosystem) ซึ่งเป็นระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ถัดออกมาอีกชั้นหนึ่ง อาจได้รับอิทธิพลทางอ้อม เช่น ที่ทำงาน ชุมชน วิธีการใช้ชีวิตของพ่อแม่

4. ระดับมหภาค (Macrosystem) ซึ่งเป็นระดับที่อยู่นอกสุด แต่มีผลต่อพฤติกรรมบุคคล เช่น ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี กฎหมาย การเมือง

2.2.5 การพัฒนาตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ในการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เชื่อว่าในกระบวนการเรียนรู้จะเกิดกระบวนการพัฒนาในตัวเองของมันเอง โดยทั้ง 4 กิจกรรมการเรียนรู้ จะถูกพัฒนาผ่านการฝัง (Embeddedness) การป้องกัน (Defensiveness) การพึ่งพา (Dependence) การตอบสนอง (Reaction) ไปสู่การพัฒนาสมบูรณ์แบบ (Self-actualization) ความเป็นอิสระ (Independence) การปฏิบัติการเชิงรุก (Proaction) การนำตนเอง (Self-direction) ซึ่งในกระบวนการพัฒนาเหล่านี้ทำให้แต่ละกิจกรรมมีความซับซ้อนมากขึ้นและเพิ่มความเชื่อมโยงในการปฏิสัมพันธ์กับโลก และประสบการณ์ของบุคคล จนเกิดเป็นการผสานเป็นหนึ่งเดียว (Integration) ทั้งนี้ในการพัฒนานั้น 4 กิจกรรมการเรียนรู้มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันตามลักษณะของกิจกรรม โดยสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience) พัฒนาความซับซ้อนด้านอารมณ์ (Affective Complexity) โดยมีความสามารถที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Being personality involved
- Dealing with people
- Being sensitive to people's feeling
- Being sensitive to values

2. การสะท้อนคิด (Reflective Observation) พัฒนาความซับซ้อนด้านการรับรู้ (Perceptual Complexity) โดยมีความสามารถที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Gathering information
- Organising information

3. ประสบการณ์รูปธรรม (Abstract Conceptualization) พัฒนาความซับซ้อนเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Complexity) โดยมีความสามารถที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Experimenting with new ideas
- Creating new ways of thinking and doing
- Generating alternative ways of thinking and doing
- Analyzing quantitative data
- Designing experiments
- Testing theories and ideas
- Building conceptual models

4. การปฏิบัติจริง (Active Experimentation) พัฒนาความซับซ้อนด้านพฤติกรรม (Behavioral Complexity) โดยมีความสามารถที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Seeking and exploiting opportunities
- Committing yourself to objectives
- Making decisions
- Setting goals

เมื่อกิจกรรมการเรียนรู้ทั้ง 4 กิจกรรมเกิดการเชื่อมโยงกัน จะทำให้วงจรวงกลมเปลี่ยนไปเป็นรูปทรงกันหอย ที่เมื่อผู้เรียนเข้าสู่วงจรรูปแบบวงกลมครบ 1 รอบแล้ว จะทำให้วงจรลำดับต่อไปเกิดขึ้นเร็วมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากบุคคลมีทักษะการเรียนรู้ที่มากขึ้น สามารถรับข้อมูลและเปลี่ยนประสบการณ์เป็นความรู้ได้ในระดับที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ โดยลำดับขั้นการพัฒนาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การรับข้อมูล (Acquisition) ความเชี่ยวชาญ (Specialization) และการบูรณาการ (Integration) ซึ่งในแต่ละบุคคลอาจมีขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยเฉพาะตัวบุคคลและวัฒนธรรม (Kolb, 2015)

(1) การรับข้อมูล (Acquisition) ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เกิดจนถึงวัยรุ่นซึ่งเป็นช่วงที่ทักษะและความคิดพื้นฐานในการเรียนรู้ได้รับการพัฒนา โดยการพัฒนาในช่วงนี้จะเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนรับรู้ระบบความคิดภายในตัวตนที่แยกออกจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

(2) ความเชี่ยวชาญ (Specialization) ช่วงระยะเวลาที่เริ่มเข้ารับประสบการณ์การเรียนรู้จากระบบการศึกษา การทำงาน การใช้ชีวิตส่วนตัว เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถเฉพาะด้านอันนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในสายงานที่บุคคลเลือกทางเดิน ดังนั้นในช่วงเวลานี้จึงทำให้บุคคลบรรลุความเป็นปัจเจก (Individuality) จากความเชี่ยวชาญของตัวเอง

(3) การบูรณาการ (Integration) ระยะเวลาในช่วงกลางของอาชีพไปจนถึงช่วงสูงอายุ ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้เรียนพัฒนาทักษะการรับข้อมูลและการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่

ซับซ้อนมากขึ้น จนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Frame of reference) ผู้เรียนไม่ยึดติดกับอิทธิพลภายนอก แต่สามารถสร้างทางเลือกต่ออิทธิพลต่าง ๆ ได้โดยตัวเอง โดยกระบวนการพัฒนานี้จะไม่ยึดติดกับกระบวนการเรียนรู้ในขั้นตอนใดแต่อาศัยการบูรณาการเข้าด้วยกันทั้ง 4 กระบวนการในวงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

2.1.6 แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์กับการบริหารจัดการ (Management)

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไม่ได้ได้รับการยอมรับแควดวงการศึกษาเท่านั้น แต่ยังมี การนำไปประยุกต์ใช้ในแวดวงธุรกิจ การจัดการด้วยเช่นกัน เนื่องจากในกระบวนการบริหารจัดการ ถือเป็นบริบทที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา และนักจัดการจำเป็นต้องเรียนรู้แก้ปัญหาจากสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ซึ่งไม่อาจมีสูตรสำเร็จในคำตอบ หรือแม้แต่ว่าคำตอบก็ไม่สามารถค้นเจอได้ในหนังสือเรียน ทำให้แนวคิดของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นองค์ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อ ออกแบบการศึกษาด้านการจัดการ (Management Education Program) โดยมองว่าองค์การคือ ระบบการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการคือกระบวนการเรียนรู้ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหลาย มุมมอง ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการจัดการ (Managerial Problem Solving/Decision Making) กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning) โดยจากงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) กับทักษะการแก้ปัญหา ได้แสดงให้เห็นชัดว่า รูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างนำมาซึ่งความสามารถ ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้น นักจัดการเน้นการรับข้อมูลในแบบรูปธรรม มี แนวโน้มที่จะเปิดรับข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ในรูปแบบของบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงาน นัก ลงทุน มากกว่า นักจัดการที่เน้นการรับข้อมูลแบบนามธรรม ซึ่งในความสนใจกับข้อมูลที่เป็นเอกสาร รายงานการวิเคราะห์ต่าง ๆ มากกว่า ซึ่งความแตกต่างและพฤติกรรมการเปิดรับข้อมูลนี้ล้วนนำไปสู่ การรับข้อมูลอย่างไม่รอบคอบถี่ถ้วน ดังนั้น ในกรณีทีถือว่าจะสามารถตัดสินใจได้อย่างรัดกุมผู้นำควร สามารถเปิดรับข้อมูลได้ทั้ง 2 แบบ หรืออีกนัยหนึ่งต้องสามารถใช้กระบวนการทั้ง 4 อย่างในวงจรการ เรียนรู้เชิงประสบการณ์ อันได้แก่ การรับประสบการณ์นามธรรม (Abstract Conceptualization หรือ AC) และการรับประสบการณ์รูปธรรม (Concrete Experience หรือ CE) การสะท้อนคิด (Reflective Observation หรือ RO) และการปฏิบัติจริง (Active Experimentation หรือ AE) หรือใน กรณีของการของการเรียนรู้เป็นทีม หากนักจัดการเข้าใจความแตกต่างหลากหลายของลักษณะผู้เรียน ก็ จะสามารถจัดกระบวนการหรือให้พื้นที่แก่ผู้เรียนทุกรูปแบบได้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Kolb & Kolb, 2011)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นได้ว่าในวงการการบริหารจัดการได้นำแนวคิด การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไปปรับใช้ในหลายหน่วยงาน ทำให้หลาย ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ระหว่าง

ทำงานสามารถกลายเป็นการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม โดยสถานการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานสามารถเกิดขึ้นได้จาก (1) **งานที่ได้รับมอบหมาย (Job Assignments)** ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ในแบบเรียลไทม์และได้ปฏิบัติจริง (2) **การสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job Rotation)** ซึ่งนำซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ ที่สร้างการเรียนรู้อันทรงพลังเพราะได้เจอโจทย์ที่ไม่เคยทำในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย อันเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในตนเอง (3) **เรียนรู้จากความผิดพลาด (Failures and Traumatic Situations)** อันเป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่แก้ไขปัญหา และนำมาทบทวนเป็นบทเรียน ก่อนจะสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตัวเองขึ้นมาเพื่อจะไม่ทำผิดพลาดอีกครั้ง และ (4) **การเสี่ยง (Taking Risks)** ที่ต้องอาศัยการมองเห็นโอกาสและความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นรูปแบบสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันในตัวเอง แต่ทั้งนี้ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันเช่นนี้ก็สามารถเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้ได้เช่นกัน (Kolb & Kolb, 2011)

2.3 การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลให้ทั่วโลกสามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างไร้ขีดจำกัด แต่ในขณะเดียวกันโลกอันไร้ขอบเขตก็ได้นำมาซึ่งความท้าทายทางธุรกิจ เกิดการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการทำธุรกิจรูปแบบเดิมจึงอาจไม่สามารถสร้างโอกาสและความแตกต่างได้เพียงพอ โลกสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งถือเป็นทักษะที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถมองเห็นโอกาสและเผชิญหน้ากับความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงอันผันผวนในโลกยุคปัจจุบัน

2.3.1 นิยามความหมาย

ผู้ประกอบการเกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยศตวรรษที่ 16 โดยมีต้นกำเนิดมาจากภาษาฝรั่งเศส คำว่า *Entreprendre* ซึ่งแปลว่า การดำเนินการ (undertake) หรือในบริบทธุรกิจที่แปลว่า “การเริ่มต้นทำธุรกิจ” (รัชพล จอมไตรคุป และ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, ม.ป.ป.) ก่อนจะแพร่หลายมากขึ้นถูกนำไปใช้ในหลากหลายวงการ เช่น ในศตวรรษที่ 17 ถูกนำไปใช้ในบริบทของวิศวกรรมศาสตร์โยธา (Civil Engineer) จนในศตวรรษที่ 18 ที่คำว่าผู้ประกอบการถูกนำมาใช้ในแวดวงธุรกิจ โดยผู้เริ่มแรกในการใช้คำนี้คือ Richard Cantillon นักธนาคารชาวฝรั่งเศสที่ให้นิยามว่าผู้ประกอบการคือคนที่ทนต่อความไม่แน่นอนและความเสี่ยง (Pahuja & Sanjeev, 2015)

เรื่อยมาจนปัจจุบันการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) มีความแพร่หลายมากขึ้นอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มองหากการพัฒนาในรูปแบบใหม่ ทำให้มีผู้ศึกษามากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ในภาพรวมนิยามความหมายของการเป็นผู้ประกอบการที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้

ค่อนข้างมีแนวโน้มไปในทางเดียวกัน ดังจะเห็นได้จาก จาก แนวคิดของ Amit et al. (1993, อ้างถึงใน รัชพล จอมไตรคุป และ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, ม.ป.ป) ที่มองว่า การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) คือการหาวิธีการใหม่ที่มีคุณค่า เพื่อสร้างกำไรจากทรัพยากรที่มีอยู่ ภายในความไม่แน่นอน หรือในมุมมองของ Swedberg (2007, อ้างถึงใน รัชพล จอมไตรคุป และ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, ม.ป.ป) มองว่า คือ การเปลี่ยนแปลงจากสถานะหนึ่งไปสู่พลวัตร ซึ่งเป็นผลจากการนำทรัพยากรมาใช้ใหม่ จนเกิดการทำลายความสมดุลอย่างสร้างสรรค์รวมถึงนิยามความหมาย ของ Harvard Business School (as cited in Pahuja & Sanjeev, 2015) ที่มองว่าการเป็นผู้ประกอบการเป็นกระบวนการ ในการสร้างและคว้าโอกาสที่เข้ามาแม้ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดในปัจจุบัน

จากข้างต้น จึงจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ถือเป็น เรื่องของกระบวนการในการทำงานมากกว่าเรื่องของผลลัพธ์ โดยมีผู้ประกอบการเป็นผู้ดำเนินการ หรืออาจมองในอีกแง่ว่าผู้ประกอบการคือนักแสดง ในขณะที่การเป็นผู้ประกอบการ คือการแสดง (Savoieu, 2009) ทำให้การเป็นผู้ประกอบการเป็นเรื่องของปรับตัวและการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อม ในระหว่างกระบวนการลงมือทำ (Lackeus, 2015) โดยหัวใจสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการนั้น อยู่ที่การสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้เกิดขึ้นมา โดยเป็นคุณค่าที่ยังไม่เคยมี มาก่อน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ในมุมใดมุมหนึ่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท Uber ที่สร้างคุณค่า ด้วยการเปลี่ยนวิธีการเรียกรถแท็กซี่ผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน และสามารถสร้างรายได้ให้แก่บริษัทอย่างถล่มทลาย นอกจากนั้นผู้ประกอบการ ยังไม่ใช่บุคคลที่นั่งรอ โอกาสหรือเริ่มต้นคิดจากการวิเคราะห์โอกาสที่มีอยู่ในตลาด แต่พวกเขาจะออกไปตามหาโอกาสด้วย ตัวเอง อาจเริ่มจากปัญหาในชีวิตผู้คน หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ที่เรียกว่าการทำลาย อย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) เพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ และนำไปสู่รูปแบบองค์กรแบบใหม่ (Savoieu, 2009)

ด้วยหัวใจของการสร้างคุณค่าและการไม่รอคอยโอกาส ส่งผลให้ผู้ประกอบการ มีความแตกต่างจากนักธุรกิจทั่วไปอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในแง่ของแนวคิดและวิธีการทำงานที่ นักธุรกิจทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากการที่ทำประจำ โดยใช้กระบวนการที่เคยทำมา และ มองหาการพัฒนาในภาพรวม หรือประสิทธิผลความคุ้มค่า ในขณะที่ ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นการ ค้นหาค่าใหม่ ๆ ใช้กระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่มีนวัตกรรมหรือความทันสมัย เพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ ให้แก่ผู้คน อีกทั้งเขายังเป็นกลุ่มที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา อีกทั้งสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการ แตกต่างจากคนทั่วไป คือ ความเต็มใจเผชิญหน้าความไม่แน่นอน การยอมรับความเสี่ยง ความปรารถนา ความสำเร็จ (Cuervo, Ribeiro, & Roig, 2007)

ดังนั้น หากจะมองว่าบุคคลมีความเป็นผู้ประกอบการหรือไม่ สามารถเริ่มต้นดูได้จาก 4 ปัจจัย ดังนี้ การประสานงานระหว่างแหล่งการผลิต ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ แรงงาน หรือทุน

การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ความเป็นนวัตกรรม ความสามารถในการเสาะหาโอกาส (Savoivu, 2009)

2.3.2 หน้าที่ของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการมีบทบาทหน้าที่หลายอย่างเพื่อสร้างการเติบโตทางธุรกิจ โดยในมุมมองของ Pahuja and Sanjeev (2015) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการเป็น 7 อย่าง ดังนี้

1. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation and Creativity) เพื่อพัฒนาสินค้า บริการที่เป็นได้ทั้งสิ่งเกิดขึ้นใหม่ หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้รูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

2. กล้าเสี่ยง (Risk Taking) เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนใหญ่แม้ผู้ประกอบการจะยอมรับความเสี่ยง แต่ก็มีความโน้มที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางมากกว่าการทุ่มความเสี่ยงระดับสูง

3. วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค (Analyze the Opportunities and Threats) เพราะถึงแม้จะมีโอกาสในการทำธุรกิจอยู่รอบตัวมากกว่าแต่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้น และตัดสินใจว่าสิ่งไหนเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับธุรกิจในจังหวะและเวลาที่เหมาะสม

4. วางแผนธุรกิจ (Preparing a Business Plan) ซึ่งเป็นการลงรายละเอียดของธุรกิจทั้งหมดเพื่อสร้างแผนการทำงานของธุรกิจ และจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทในกรณีทำงานร่วมกับนักลงทุนหรือบริษัททางการเงิน

5. การจัดการองค์กร (Organization of the Venture) เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องบริหารจัดการหลายปัจจัยภายในองค์กร ทั้งการเงิน ทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ อาหารสำนักงาน ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสามารถบริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างแม่นยำ เพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. พัฒนาองค์กร (Development and Growth of the Venture) เพื่อสร้างการเติบโตในระยะยาว โดยเฉพาะในช่วงที่บริษัทเริ่มขยายตัว การวางแผนจัดการทรัพยากรให้บุคลากรอื่นทำงานประจำแทนผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการจะเน้นดูแลในส่วนวางแผนและบริหารจัดการมากขึ้น

7. ให้คำปรึกษาและบริหาร (Supervision and Control) เนื่องจากเมื่อบริษัทขยายตัวและเริ่มมีพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มากขึ้น ผู้ประกอบการจะเปลี่ยนมาเป็นผู้ตรวจสอบ มองภาพกว้างเพื่อความเรียบร้อยและการเติบโตของบริษัท

2.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการประกอบการ

นอกจากบทบาทและหน้าที่ที่ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการในการทำธุรกิจแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตรวจสอบและรู้เท่าทันอยู่เสมอ คือ ปัจจัยภายนอกอันเป็นสิ่งแวดล้อมรอบที่ส่งผลต่อธุรกิจ โดยสมคิด บางโม (2553) ได้สรุปปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ การคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการทุกคนควรกระทำเพราะสถานการณ์ทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ มูลค่ารวมแห่งผลิตภัณฑ์สินค้า เป็นต้น โดยสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ เศรษฐกิจรุ่งเรือง ซึ่งเป็นช่วงที่การเจริญเติบโตของธุรกิจอยู่ในระดับสูง มีการซื้อขายคล่องตัว หากเริ่มธุรกิจในช่วงนี้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง เศรษฐกิจซบเซา ซึ่งเป็นช่วงที่การซื้อขายเริ่มไม่คล่องตัว ความต้องการสินค้าลดลง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งเป็นช่วงที่คนว่างงาน เกิดการอดอยาก การซื้อขายไม่คล่องตัว ส่งผลกระทบ กระทบต่อธุรกิจ สุดท้าย คือ เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ซึ่งเป็นช่วงที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีอำนาจซื้อ ขยายสินค้าได้มากขึ้น

2. ปัจจัยด้านการเมือง รูปแบบของระบบการเมือง ความมีเสถียรภาพทางการเมือง การเมือง ประชาชนพื้นฐานทางการเมือง จำนวนของพรรคการเมือง การกระจายอำนาจระหว่างพรรคการเมืองต่าง ๆ รวมถึง ทักษะคนดี แนวคิดด้านสังคม เศรษฐกิจของนักการเมืองที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือได้รับการแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองของรัฐย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการประกอบการธุรกิจ

3. ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎหมายมีผลต่อการกำหนดทิศทางธุรกิจอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายควบคุมราคาสินค้า กฎหมายภาษีอากร กฎหมายแรงงาน กฎหมายควบคุมประเภทและส่วนผสมของสินค้า ทั้งนี้ผู้ประกอบการแต่ละรายอาจดำเนินธุรกิจตามข้อกำหนดทางกฎหมายหรือบางรายอาจใช้วิธีการสร้างอิทธิพลต่อกฎหมาย

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ธุรกิจเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ธุรกิจขยายเติบโตได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็ว โดยสามารถช่วยขยายความสามารถด้านการผลิต พัฒนาคุณภาพของงาน แต่ทั้งนี้ก็อาจทำให้คนงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในกรณีที่อาจถูกเครื่องจักรแทนที่ และในช่วงแรกอาจมีเงินลงทุนในเครื่องจักรสูง

5. ปัจจัยด้านผู้บริโภค ผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้บริโภคอยู่เสมอ โดยผู้บริโภคให้ความสนใจเกี่ยวกับธุรกิจ 3 มิติ ได้แก่ ข้อมูลสำหรับผู้บริโภค ซึ่งหมายถึง ราคา คุณภาพ ความคงทนถาวร อันตรายที่เกิดจากสินค้าและการโฆษณาที่เกินจริง หน่วยงานของรัฐให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้ดี มิติที่ 2 คือ ความปลอดภัยของสินค้า กล่าวคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าประเภทอาหาร ยา รักรักษาโรค รถยนต์

ของเล่น เป็นต้น มิติที่ 3 คือ การป้องกันสภาพแวดล้อม อันเกี่ยวเนื่องถึง น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ และมลพิษต่าง ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การเคลื่อนไหวกดดันทางธุรกิจ

6. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ประกอบการต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 คือ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งหมายถึงการผลิตสินค้าต้องไปไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทั้งในแง่ของอากาศ น้ำ ดิน มิติที่ 2 คือ ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค กล่าวคือ ไม่หลอกลวงผู้บริโภคหรือโฆษณาเกินจริง ผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพมาตรฐาน ราคายุติธรรม คำนึงกำไรแก่สังคม มิติที่ 3 คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ลงทุน กล่าวคือ ผู้ประกอบการต้องมีความซื่อสัตย์ต่อการบริหารธุรกิจ เพื่อให้ได้กำไรมาจัดสรรปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น มิติที่ 4 ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ซึ่งหมายถึงการดูแลพนักงานอย่างเหมาะสม ทั้งค่าจ้าง สวัสดิการ และความปลอดภัยในการทำงาน มิติที่ 5 คือ ความรับผิดชอบต่อรัฐ กล่าวคือ ผู้ประกอบการต้องให้ความร่วมมือกับรัฐในด้านกฎหมายอย่างเคร่งครัด

2.3.4 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

จากบทบาทและความท้าทายทางสิ่งแวดล้อมที่ผู้ประกอบการต้องเจอในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะทาง อันจะช่วยให้สามารถนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจการทำงานได้เป็นอย่างดี และตอบสนองต่อความเสี่ยง การแข่งขันที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดย Lackeus (2015) มองว่าความสามารถที่ผู้ประกอบการพึงมี ประกอบด้วย 3 หัวข้อใหญ่ คือ ความรู้ ทักษะ ทักษะ

ความรู้ที่ผู้ประกอบการพึงมี ได้แก่ แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรู้เชิงประกาศ (Declarative Knowledge) ความเข้าใจในตนเอง (Self-Insight)

ทักษะที่ผู้ประกอบการพึงมี ได้แก่ ทักษะด้านการตลาด (Marketing Skills) ทักษะด้านการจัดการทรัพยากร (Resource Skills) ทักษะด้านการช่วงชิงโอกาส (Opportunity Skill) ทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills) ทักษะด้านการวางแผน (Strategic Skills)

ทัศนคติที่ผู้ประกอบการพึงมี ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการประกอบการ (Entrepreneurial Passion) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) อัตลักษณ์ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Identity) ความมานะบากบั่น (Perseverance) ความเป็นนวัตกรรม (Innovativeness) ความทนทานต่อความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจน (Uncertainty/Ambiguity Tolerance) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Pahuja and Sanjeev (2015) ที่มองว่าผู้ประกอบการควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความมุ่งมั่น (Motivation) ซึ่งจะช่วยสร้างพลังงานในการเริ่มต้นหรือขับเคลื่อนธุรกิจ โดยผู้ประกอบการจะมองหาโอกาสในการส่วนแบ่งการตลาดหรือพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
2. กล้าเสี่ยง (Risk Tolerance) เนื่องจากทุกความเสี่ยงมักจะมีโอกาสหรือผลตอบแทนซ่อนอยู่
3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือการมองเป้าหมายของบริษัทอันเป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้ประกอบการ
4. การบริหารจิตใจและความคิดสร้างสรรค์ (Mental Ability and Creativity) ซึ่งจะช่วยให้สามารถคาดการณ์หรือเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ สำหรับสินค้าและบริการ
5. เห็นเป้าหมายชัดเจน (Clear Objectives) เพื่อให้สามารถผลักดันแผนธุรกิจไปสู่การปฏิบัติจริง
6. มีทักษะการสื่อสารที่ดี (Good Communication Skills) เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องสื่อสารกับหลากหลายผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน นักการเงิน การสื่อสารที่ชัดเจน รู้เรื่องจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ดี
7. มีทักษะด้านคน (Human Skills) ทักษะด้านนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานที่จะช่วยนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ โดยประกอบไปด้วยความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การปฏิสัมพันธ์ รู้จักกาลเทศะ เป็นต้น อันจะช่วยให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างราบรื่น

2.3.5 กระบวนการประกอบการ (Entrepreneurial Process)

การประกอบการถือเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนาและเรียนรู้ตลอดเส้นทางการทำธุรกิจ ทั้งนี้ Baron and Shane (2008, อ้างถึงใน พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2552) ได้แบ่งกระบวนการของผู้ประกอบการออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การคว้าโอกาส (Recognition of an Opportunity) ซึ่งอาจมาจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดสินค้า บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้คน และนำไปสู่การสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจ
2. การดำเนินการ (Deciding to Proceed and Assembling the Essential resources) ซึ่งเป็นการเริ่มต้นรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำธุรกิจเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และทำแผนธุรกิจ เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ตลาด กฎหมาย เป็นต้น
3. เริ่มธุรกิจ (Launching New Venture) การลงมือทำธุรกิจ อันนำมาซึ่งการดำเนินการหลายส่วน เช่น การวางแผน กำหนดบทบาทของบุคคล และการดำเนินตามกฎหมาย

4. การมุ่งสู่การเติบโต (Building Success and Managing Growth) มุ่งเน้นการขยายบริษัทให้เติบโตมากขึ้น เช่น การรับพนักงานเพิ่มเติม หรือการลงทุนเพิ่ม อีกทั้งยังต้องรักษาพนักงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเดิมไว้ด้วย

5. การเก็บเกี่ยวผลตอบแทน (Harvesting the Rewards) การเก็บเกี่ยวกำไรจากการลงทุนทั้งเงินและร่างกายอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ประกอบการจะต้องวางกลยุทธ์ให้การสร้างกำไรให้มากที่สุด

นอกจากนี้ Bygrave (2004, as cited in Nassif, Globril, & Silva, 2010) ยังให้มุมมองว่า กระบวนการประกอบการนั้นเป็นกระบวนการอันเป็นพลวัต (Dynamic Process) โดยมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ สร้างไอเดีย (Idea) เหตุการณ์กระตุ้นให้ดำเนินการ (Triggering Event) การปล่อยตลาด (Implementation) การเติบโต (Growth) โดยในแต่ละขั้นตอนจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) และ สิ่งแวดล้อม (Environment)

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้ผู้ประกอบการคนนั้น ๆ แตกต่างจากคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้ประกอบการ เช่น การไขว่คว้าโอกาส การริเริ่มการรับมือกับความเครียด เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งเป็นอิทธิพลจากภายนอกที่อยู่รายล้อมธุรกิจอันส่งผลต่อกระบวนการทำธุรกิจ สิ่งแวดล้อมสามารถหมายถึง สถานที่ที่ธุรกิจอยู่ หรือสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ครอบครัว บุคคลต้นแบบ เครือข่ายทางสังคม หรือวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ในมุมมองของ Nassif, Globril, and Silva (2010) มองว่ากระบวนการประกอบการ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต (Dynamic Process) เช่นกัน โดยในกระบวนการจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่าง สิ่งแวดล้อม คุณค่า อารมณ์ และความคิด กล่าวคือ ในช่วงเริ่มต้นประกอบการ ผู้ประกอบการจะใช้คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Affective Aspects) ซึ่งได้แก่ ความพยายาม ความกล้า การริเริ่ม ความมั่นใจ เป็นต้น เป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจ และหลังจากนั้นเมื่อธุรกิจเริ่มก่อตั้งมาสักระยะหนึ่ง ผู้ประกอบการจะใช้คุณสมบัติด้านความคิดมากขึ้น อันได้แก่ การเสี่ยง การวางแผน การตั้งเป้าหมาย เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ตลอดทั้งช่วงการประกอบกรสิ่งแวดล้อม (Environment) และคุณค่า (Values) จะส่งอิทธิพลต่อคุณลักษณะด้านอารมณ์และความคิดของผู้ประกอบการ

2.3.6 การเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Learning)

หลายปีที่ผ่านมาความเป็นผู้ประกอบการได้รับความสนใจมากขึ้น มีงานวิจัยหลายชิ้นได้พยายามศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยงานศึกษาส่วนมากมักมุ่งไปที่คุณลักษณะหรือจุดเด่นของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ของตัวบุคคลเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันพบว่าการศึกษาได้เพิ่มมุมมองด้านกระบวนการของผู้ประกอบการที่นำไปสู่ความสำเร็จมาก

ขึ้น โดยหนึ่งประเด็นการศึกษาหลัก คือ กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Krishma, 2018) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ดำเนินธุรกิจ ทำให้สภาพแวดล้อมของผู้ประกอบเต็มไปด้วยความแน่นอน ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะไม่แง่ของทรัพยากร ศักยภาพ เทคโนโลยี ด้วยบริบทเช่นนี้ ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของการเป็นนักเรียนรู้ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้

นักวิชาการได้ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ โดยมีการให้คำนิยามของการเรียนรู้ของผู้ประกอบการไว้หลากหลาย โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 มุมมอง คือ เชิงกระบวนการ (Process Perspective) เชิงศักยภาพ (Capacity Perspective) โดยนิยามของการเรียนรู้ของผู้ประกอบการในเชิงกระบวนการ มองว่า เป็นกระบวนการที่องค์การปรับแผนเพื่อให้เข้าสภาพแวดล้อมของการประกอบการ (Minniti & Bygrave, 2001, as cited in Xiu-qing & Li, 2013) ส่วน Politis (2005, as cited in Xiu-qing & Li, 2013) มองว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างสรรค์และจัดการธุรกิจ ในขณะที่ Chen Wenting and Li Xinchun (2010, as cited in Xiu-qing & Li, 2013) มองว่าการเรียนรู้ดังกล่าว เป็นการเรียนรู้ในบริบทของการประกอบการ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการสร้างโอกาสในการทำธุรกิจผ่านการค้นหา ส่งต่อ และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้มา สำหรับการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเชิงศักยภาพ Dutta and Crossan (2005, as cited in Xiu-qing & Li, 2013) ได้ให้นิยามไว้ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการและได้มาซึ่งโอกาสใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีคำนิยามจาก Hamilton (2011, as cited in Xiu-qing & Li, 2013) ที่เสริมว่า กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นการได้รับและพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ พุ่มพักธุรกิจ

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการนำไปสู่การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) โดยนำไปสู่องค์ความรู้เฉพาะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Learning) ซึ่งองค์ความรู้นั้นได้ผ่านกระบวนการสร้างขึ้นมาใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การได้รับความรู้ (2) การส่งต่อความรู้ (3) การผสมผสานความรู้ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ ทำให้ความรู้ที่ได้รับมานั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปปรับใช้ในธุรกิจ

องค์ความรู้ของผู้ประกอบการมีที่มาจากหลายแหล่ง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แหล่ง คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่มาจากการศึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งมีที่มาจากการเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นความรู้ แต่ทั้งนี้ในมุมมองของ Rae and Carswell (2000, as cited in Cope, 2003) เห็นว่าผู้ประกอบการอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นส่วนมาก เพราะเน้นการทำงานจริง เช่น การทดลอง ความผิดพลาด การแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Minniti and Bygrave (2001, as cited in Cope, 2003) ที่เห็นว่า

การเรียนรู้ของผู้ประกอบการสามารถเกิดขึ้นได้จากการลงมือทำจริง หรือการสังเกตโดยตรง ด้วยเหตุนี้ทำให้การเรียนรู้ของผู้ประกอบการแทบจะเกิดขึ้นอย่างตลอดเวลา โดยสามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานที่ทำเป็นประจำ หรือการเรียนรู้เมื่อต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่ไม่ปกติหรือไม่คาดฝันมาก่อน ซึ่งการเรียนรู้ในแบบหลังนี้ถือเป็นแหล่งประสบการณ์ดีที่ช่วยให้บุคคลได้กลับมาตั้งคำถามกับความเชื่อ ทศนคติที่ตนเอง และอาจนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิดของตัวเอง

นอกจากนี้ ในมุมมองของ Politis (2005) กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นกระบวนการที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic Process) และมองว่าความรู้ของผู้ประกอบการแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้เกี่ยวกับการคว้าโอกาสต่าง ๆ (Opportunity Recognition) และความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในบริษัท (Coping with the Liabilities of Newness) ซึ่งในทางปฏิบัติจริงผู้ประกอบการต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้ง 2 รูปแบบ สำหรับความรู้เกี่ยวกับการคว้าโอกาส (Opportunity Recognition) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น การหาโอกาสจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น คู่ค้า ลูกค้า ตลาด อดีตนายก คู่แข่ง ซึ่งข้อได้เปรียบสำหรับผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มาก่อน จะสามารถมองหาโอกาสได้เชี่ยวชาญกว่า ในขณะที่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในบริษัท (Coping with the Liabilities of Newness) ก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะเป็นเรื่องที่จะช่วยให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยสำหรับบริษัทใหม่ ๆ มักเป็นความท้าทายอย่างสูง เพราะ ความรู้ในด้านนี้เกี่ยวข้องกับรายละเอียดในการดำเนินธุรกิจ เช่น สภาพคล่องทางการเงินในบริษัท การจัดส่งงานตรงตามเวลา ซึ่งหากไม่สามารถจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ก็มีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของการตั้งบริษัท

แม้ความรู้ของผู้ประกอบการจะเกิดขึ้นรอบตัว และสามารถเป็นได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทและประเภทของธุรกิจ แต่ Cope (2003) ได้เสนอว่าเนื้อหาที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อการดำเนินธุรกิจมีอยู่ 5 อย่าง

1. เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง การเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง บทบาทของตัวเองในธุรกิจ เป้าหมายและความต้องการของตัวเองและครอบครัว สิ่งที่ต้องพัฒนาในตัวเอง แรงบันดาลใจและความสนใจส่วนตัว

2. เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสของธุรกิจ ปัจจัยภายในของธุรกิจ สิ่งที่ต้องการเพื่อการเติบโต จุดที่ต้องพัฒนา เข้าใจทรัพยากรภายในองค์กร เป้าหมายในอนาคต

3. เรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและเครือข่ายผู้ประกอบการ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งหมด คู่แข่ง

4. เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจขนาดเล็ก การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การตรวจสอบด้านการเงิน การรับพนักงาน

5. เรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและจัดการความสัมพันธ์ การจัดการความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ถือเป็นประเด็นที่เชื่อมโยงข้อการเรียนรู้ที่กล่าวไปก่อนหน้า 4 ข้อ

2.3.7 สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency Models)

การบริหารองค์กรถือเป็นงานที่มีความท้าทายเนื่องจากมีความซับซ้อน นักวิชาการจึงได้พัฒนาโมเดลสมรรถนะในการบริหารจัดการ เพื่อใช้บ่งชี้ความสามารถที่นักบริหารจัดการควรมีเพื่อใช้ในการรับข้อมูล พัฒนา และสั่งการทรัพยากรองค์กร และเปลี่ยนทรัพยากรที่มีให้เป็นสินค้าหรือบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท (Lado & Wilson, 1994, as cited in Asumeng, 2014) โดยโมเดลสมรรถนะในการบริหารจัดการจะช่วยชี้แนวทางในการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการบุคคล เพราะสามารถช่วยชี้แนวทางในการคัดเลือก การรายงานผล การแยกแยะผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงกับผู้ที่มีประสิทธิภาพต่ำ

Asumeng (2014) ได้เสนอโมเดลสมรรถนะการบริหารจัดการอย่างเป็นองค์รวม (Holistic-Domain Model of Managerial Competencies) ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้

1. การสื่อสารภายในบุคคล (Intra-Personal Skills) หมายถึง ความสามารถในการประเมินตนเอง โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ ความนับถือตนเอง (Self-Esteem) การรับรู้ความสามารถตนเอง (Generalized Self-Efficacy) ความมีอำนาจในตนเอง (Internal Locus of Control) การควบคุมตนเองและความมั่นคงทางอารมณ์ (Self-Control and Emotional Stability) การเชื่อมโยงและความยืดหยุ่น (Integrity and Resilience) เป็นต้น

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ ทั้งในแง่การสร้างและการรักษากับบุคคลหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ ความสื่อสารอย่างเห็นอกเห็นใจ (Empathy Communication) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) การสร้างเครือข่าย (Team Building) การมองหาความคิดเห็น (Feedback Seeking) การฟังความคิดเห็นและความสนใจของผู้อื่น (Listens to and Understands Other Ideas) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าว ขับเคลื่อนบุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ การให้แนวทาง (Providing Direction) การให้การสนับสนุนและมาตรฐานในการถึงเป้าหมาย (Support and Standards for Accomplishment) การสื่อสารอย่างมีวิสัยทัศน์ (Communicating Compelling Vision) การสร้างแรงขับเคลื่อนในผู้อื่น (Motivating Others) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) เป็นต้น

4. ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills) หมายถึง ความสามารถทางการคิดและความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นต่อการทำงาน เกี่ยวข้องกับการวางแผน การตรวจสอบงบประมาณ การประเมินค่าใช้จ่ายและรายได้ โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ ความหลักแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) การตัดสินใจ (Decision Making) ศักยภาพทางสติปัญญา (Intellectual Capability) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวางแผน (Planning) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Managing Human Resource) การพัฒนาแผนธุรกิจ (Developing Effective Business Strategy) เป็นต้น

5. การประสบความสำเร็จทางอาชีพ (Career Skills) หมายถึง ความสามารถทางความก้าวหน้าในอาชีพ อันเป็นผลจากการทำงาน ซึ่งสามารถมีได้ทั้ง ความสำเร็จชอன்றัน (Intrinsic Career Success) อันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน หรือ ความสำเร็จชัดแจ้ง (Extrinsic Career Success) อันเกี่ยวข้องกั ผลลัษ์ของงานที่สามารถประเมินได้จากคนนอกชัดเจน โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Work Perseverance) การสร้างอิทธิพล (Influential) การปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ความอำนาจ (Power And Authority) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นต้น

6. การให้คำปรึกษา (Mentoring Skills) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำตัวเป็นตัวอย่างแก่บุคคลในองค์กร และให้การสนับสนุนหรือให้แนวทางการทำงานเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ โดยทักษะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารภายในบุคคล (Intra-Personal Skills) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) การสื่อสาร (Communication Skills) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โค้ชชิ่ง (Coaching) ประสบการณ์ในการทำงาน (Knowledge and Experience of The Mentee's Area of Work) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) เป็นต้น

2.4 สตาร์ทอัพ (Startup)

สตาร์ทอัพเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน โดยมีจุดกำเนิดมาตั้งแต่ยุคดอทคอม (.com) ช่วงก่อนปี 2543 ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นยุคที่ผู้คนเริ่มรู้จักอินเทอร์เน็ตและปรับตัวเข้าสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์ ในยุคนั้นมีหลายบริษัทที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำธุรกิจจนสามารถเติบโตได้อย่างเฟื่องฟู ส่งผลให้หลายคนเลือกออกมาเปิดบริษัทของตนเอง ไม่เว้นแม้แตพนักงานบริษัทที่มีรายได้มั่นคง ทำให้หลายคนเกิดความเชื่อว่าเศรษฐกิจสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่บนฐานของอินเทอร์เน็ตจะพาพวกเขาไปสู่การประสบความสำเร็จ จากจุดเริ่มต้นนั้นทำให้เทคโนโลยีได้เริ่มเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจมากขึ้น เกิดเป็นสตาร์ทอัพรุ่นแรกเริ่ม เช่น Google, Apple, Microsoft ที่เติบโตจนมาถึงปัจจุบัน

การก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพได้รับความนิยมเติบโตมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยแนวความคิดการทำธุรกิจที่น่าสนใจและแตกต่างจากวิธีการทำธุรกิจเดิม ๆ ที่เคยมีมาก่อน จึงเป็นสิ่งที่ชักชวนให้ผู้คนเดินเข้าสู่เส้นทางสตาร์ทอัพมากขึ้น ทั้งนี้ สตาร์ทอัพหลายรายก็ต้องพบกับความท้าทายแทบไม่เว้นวัน เนื่องจากธุรกิจลักษณะนี้มีความเสี่ยงและการแข่งขันสูง ด้วยเหตุนี้ทำให้การพัฒนาสตาร์ทอัพจึงเป็นเรื่องที่มีมิติซับซ้อนหลายด้าน อาจไม่หอมหวานเหมือนดังที่คนภายนอกเห็นความสำเร็จอย่างสูงของสตาร์ทอัพหลายราย ดังนั้น ในงานศึกษาสตาร์ทอัพขึ้นนี้ จึงจะทำการทบทวนวรรณกรรมในมุมมองของแนวคิดสตาร์ทอัพ การก่อตั้งสตาร์ทอัพ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ อีกทั้งสถานการณ์สตาร์ทอัพในประเทศไทย เพื่อให้ครบถ้วนมุมมองของสตาร์ทอัพ อันจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยขึ้นนี้

2.4.1 แนวคิดสตาร์ทอัพ (Startup)

2.4.1.1 นิยามความหมาย

สตาร์ทอัพเป็นรูปแบบการประกอบธุรกิจหนึ่งที่แตกต่างกันจากวิธีการทำธุรกิจอื่น ๆ อย่าง วิสาหกิจรายย่อยหรือเอสเอ็มอี (SME) ทำให้นิยามความหมายของสตาร์ทอัพมีความเฉพาะตัว โดยได้มีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ในเริ่มต้น Blank (2010) ผู้ได้รับสมญานามว่าเป็นบิดาแห่งสตาร์ทอัพ ให้นิยามไว้ว่า สตาร์ทอัพเป็นบริษัทที่สร้างโมเดลธุรกิจที่ทำซ้ำและขยายตัวได้ ในขณะที่ Graham (อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ไบไม้ม, 2560) อดีตผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ นักลงทุน และเจ้าของสถาบัน Y combination ซึ่งเป็นที่พุ่มฟักสตาร์ทอัพคนรุ่นใหม่ มองว่า สตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างรวดเร็ว ส่วน เरिक ริย์ (2557) ผู้คิดค้นโมเดลการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพที่ชื่อว่า ลีน สตาร์ทอัพ (Lean Startup) เห็นว่า สตาร์ทอัพ คือองค์กรที่ต้องการสร้างสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็ผลิตภัณฑ์หรือบริการ แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวจะมีความผันผวนสูง

นอกจากมุมมองของผู้มีประสบการณ์ในระบบนิเวศสตาร์ทอัพทั้ง 3 ท่าน กระทรวงอุตสาหกรรม (อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ไบไม้ม, 2560) ของประเทศไทย กล่าวว่า สตาร์ทอัพ คือธุรกิจที่เริ่มจากขนาดเล็ก ๆ มีทรัพยากรจำนวนน้อย แต่มีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และแตกต่าง ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2561) ที่มองว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง กิจกรรมขนาดเล็กที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นเติบโต โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อผลิตและพัฒนาสินค้า บริการ ในขณะที่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560) มองว่า สตาร์ทอัพเป็นกิจการที่สามารถเติบโตได้ก้าวกระโดดแม้จะเริ่มจากเพียงจุดเล็ก ๆ ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีและ/หรือ นวัตกรรมมาใช้ ทำให้สามารถทำซ้ำ (Repeatable) และขยายกิจการ (Scalable) ได้ง่าย นอกจากนั้น ชัยวัฒน์ ไบไม้ม (2560) ยังมองว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง ผู้ประกอบการ

ใหม่ ๆ ที่นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนธุรกิจเป็นหลัก เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า บริการ จนสามารถเติบโตได้รวดเร็ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงสรุปได้ว่า บริษัทสตาร์ทอัพเป็นบริษัทที่นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน และเป็นธุรกิจที่เติบโตได้อย่างก้าวกระโดดและทำซ้ำได้

2.4.1.2 คุณลักษณะของสตาร์ทอัพ (Characteristics of Startup)

แนวคิดของบริษัทสตาร์ทอัพถือเป็นแนวคิดที่แปลกใหม่ มีวิธีการก่อกำเนิดและดำเนินงานที่แตกต่างจากธุรกิจในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งลักษณะสำคัญของสตาร์ทอัพ Springboard (2017) สรุปไว้ดังนี้

1. มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด (High growth potential) เนื่องด้วยสตาร์ทอัพมุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ผู้คนในวงกว้าง ทำให้การทำธุรกิจของสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จสามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด
2. ขยายได้ (Scalability) รูปแบบธุรกิจสามารถขยายได้ ผ่านการออกแบบสินค้าที่สามารถให้บริการลูกค้าหลากหลายกลุ่ม โดยไม่ต้องเสียกำลังการผลิตเพิ่ม
3. มีความเสี่ยงสูง (High risk of failing) สินค้าของสตาร์ทอัพเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือวิธีการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน สตาร์ทอัพจึงมีความเสี่ยงสูงในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าที่อาจไม่มีความคุ้นชินในสิ่งใหม่ ๆ และด้วยความแตกต่างในสินค้า ทำให้สตาร์ทอัพไม่สามารถเดินตามสูตรสำเร็จของโมเดลธุรกิจเดิม ๆ ได้
4. ทรัพยากรมีจำกัด (Lack of resources) สตาร์ทอัพมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา เงินทุน และจำนวนคน เนื่องจากเป็นรูปแบบธุรกิจที่ต้องการความคล่องตัวเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมายได้เร็วที่สุด
5. มีความไม่ชัดเจนในโมเดลธุรกิจ (Lot of certainties in the business model) จากความตั้งใจในการผลิตสิ่งใหม่สู่ลูกค้า ทำให้หลายครั้งการออกแบบโมเดลธุรกิจช่วงแรกเริ่มยังมีความไม่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลถึงวิธีการดำเนินธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง
6. เรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by doing mentality) การทำสตาร์ทอัพไม่มีสูตรสำเร็จสู่ความสำเร็จ วิธีการเรียนรู้ของสตาร์ทอัพที่ดีที่สุดคือการลงมือทำ เพื่อเข้าใจลูกค้า และทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อการพัฒนาให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
7. คิดถึงลูกค้าเป็นสำคัญ (Client oriented approach) สตาร์ทอัพให้ความสำคัญกับลูกค้าเสมอ เพราะลูกค้าจะช่วยตรวจสอบแนวคิดผลิตภัณฑ์ของสตาร์ทอัพว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้สินค้าติดตลาดโดยเร็ว
8. หลากรูปแบบที่มาเงินทุน (Different growth funding schemes) สตาร์ทอัพเป็นบริษัทเริ่มต้นด้วยเงินทุนไม่มาก แต่ในระหว่างการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ สามารถสรรหาเงินทุนผ่านหลายช่องทางเพื่อการเติบโตของบริษัท เช่น การระดมทุน การกู้ยืม เป็นต้น

9. ทีมและผู้ก่อตั้งมีความสำคัญ (Importance of team / founders) สมาชิกในบริษัทถือเป็นสมบัติสำคัญในบริษัท ทีมที่ดีจะช่วยผลักดันสินค้าให้ออกสู่ตลาด รวมถึงต่อสู้ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนของธุรกิจ อีกทั้งในช่วงที่บริษัทยังไม่มีสินค้า คุณค่าของทีมถือเป็นตัววัดคุณค่าของบริษัทในสายตาของนักลงทุนด้วยเช่นกัน

2.4.1.3 ระบบนิเวศของสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem)

การเติบโตของสตาร์ทอัพไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยตัวบริษัทเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นระบบนิเวศจะช่วยสนับสนุนให้สตาร์ทอัพเติบโตได้อย่างมั่นคงแข็งแรง มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่เพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่ง แต่รวมถึงทุกสตาร์ทอัพที่อยู่ในวงการสามารถเติบโตไปด้วยกันได้ ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560) สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นระบบนิเวศ มีดังนี้

1. **กลุ่มบริษัทสตาร์ทอัพ (Startup Company):** บริษัทสตาร์ทอัพถือเป็นจุดศูนย์กลางของระบบนิเวศเพราะกลุ่มนี้จะเป็นตัวอย่างสำคัญที่กระตุ้นให้กลุ่มคนใหม่ ๆ เข้ามาก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพของตัวเอง ถือเป็นการทำงานให้ระบบนิเวศขยายออกไปกว้างมากยิ่งขึ้น

2. **กลุ่มนักลงทุน (Investor):** เป็นกลุ่มที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สตาร์ทอัพขยายธุรกิจและเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด โดยนักลงทุนสามารถเป็นนักลงทุนบุคคล (Angel Investor) ที่ใช้เงินส่วนตัวในการลงทุนกับสตาร์ทอัพ ซึ่งโดยส่วนมากจะเป็นนักธุรกิจที่มีความสนใจส่วนตัวในรูปแบบธุรกิจของสตาร์ทอัพนั้น ๆ หรือนักลงทุนสถาบัน (Venture Capital) ซึ่งเป็นการที่บริษัทนำเงินมาลงทุน เพื่อแลกกับการถือหุ้นในบริษัทสตาร์ทอัพ และมุ่งหวังผลกำไรจากการเติบโตในอนาคต นักลงทุนอีกหนึ่งรูปแบบคือ การระดมทุนจากประชาชน หรือที่เรียกว่า การระดมทุนสาธารณะ (Crowd Funding) โดยรูปแบบของผลตอบแทนขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการ

3. **กลุ่มสนับสนุน (Supporting Organization):** กลุ่มองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนสตาร์ทอัพให้เติบโต โดยองค์กรในกลุ่มนี้มีหลากหลายรูปแบบ

4. **Incubator:** กลุ่มนี้ คือนักบ่มเพาะธุรกิจสตาร์ทอัพเพื่อให้สามารถแปลงไอเดียเป็นนวัตกรรมและธุรกิจได้จริง โดยส่วนมากจะเข้ามาร่วมตั้งแต่บริษัทยังไม่เป็นรูปเป็นร่าง ยกตัวอย่างเช่น Idealab, True incubate

5. **Accelerator:** สำหรับ Accelerator คือ หน่วยงานหรือบริษัทที่ค้นหาสตาร์ทอัพที่มีศักยภาพมาร่วมงานด้วย โดยจะคอยช่วยพัฒนาศักยภาพผ่านการให้คำแนะนำการทำงานร่วมกันเพื่อเร่งให้ธุรกิจเติบโตเร็วขึ้น ยกตัวอย่างเช่น โครงการ Y combination, Techstar, Dtac accelerate

6. Government: ภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งในระบบนิเวศผ่านการร่วมสนับสนุน ส่งเสริมสตาร์ทอัพผ่านการให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างประเทศ รวมไปถึงการสนับสนุนการออกกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการก่อตั้งธุรกิจสตาร์ทอัพและพัฒนานวัตกรรม

7. Association: หน่วยงานที่ก่อตั้งเพื่อสนับสนุนความร่วมมือระหว่างสตาร์ทอัพเพื่อความเข้มแข็งของระบบนิเวศ เช่น สมาคมการค้าเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่

8. Academy: หน่วยงานสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถของสตาร์ทอัพ เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

9. Co-working space: ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ สตาร์ทอัพอาจยังไม่มีที่ทำงานของตัวเอง การใช้พื้นที่ Co-working space จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน อีกทั้งยังสร้างการเป็นชุมชนสตาร์ทอัพที่บริษัทต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อีกด้วย

10. Media: สื่อสามารถช่วยกระจายข่าวสารความเคลื่อนไหวของสตาร์ทอัพได้ เพื่อให้ทุกคนในวงการและนอกวงการสามารถรับทราบข่าวสารต่าง ๆ เมื่อการรับรู้มากขึ้นจะทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นที่รู้จัก นำไปสู่การดึงดูดนักลงทุนหรือลูกค้าให้มาใช้บริการมากขึ้น

11. Event: งานต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสตาร์ทอัพโดยเฉพาะ เช่น เวทีนำเสนอธุรกิจ การสัมมนาพัฒนาศักยภาพ

2.4.1.4 ประเภทของสตาร์ทอัพ

ในปัจจุบันมีบริษัทสตาร์ทอัพก่อกำเนิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยประเภทธุรกิจสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากความถนัด ความสนใจของผู้ก่อตั้ง หรือตามแต่โอกาสทางธุรกิจที่เข้ามา โดยจากธุรกิจสตาร์ทอัพทั่วโลกสามารถสรุปประเภทธุรกิจสตาร์ทอัพตามการแบ่งของ Startup Genome (2018) สามารถแบ่งสตาร์ทอัพเป็น 12 ประเภทธุรกิจ

1. Artificial Intelligence: การนำเทคโนโลยีมาเพื่อสร้างประโยชน์จากข้อมูลปริมาณมหาศาล โดยเป็นการทำงานเชื่อมโยงระหว่าง Artificial Intelligence, Big Data, Analytics

2. Blockchain: ระบบเก็บข้อมูลแบบกระจายตัว

3. Advanced Manufacturing & Robotics: เทคโนโลยีที่มีขึ้นเพื่อช่วยธุรกิจเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

4. AgTech: เทคโนโลยีเพื่อการเกษตร

5. FinTech: เทคโนโลยีเพื่อผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน สามารถพบได้อย่างแพร่หลายทั้งในร้านค้าปลีก องค์กร ธนาคาร เป็นต้น

6. **Health and Life Sciences:** เทคโนโลยีเพื่อสุขภาพ ครอบคลุม ตั้งแต่เรื่องยา เทคโนโลยีการรักษา เครื่องมือแพทย์ โรงพยาบาล การดูแลรักษาสุขภาพที่บ้าน เป็นต้น
7. **Cybersecurity:** เทคโนโลยีเพื่อการป้องกันการเข้าถึงระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการโจมตีทำลายข้อมูลให้ได้รับความเสียหาย
8. **CleanTech:** เทคโนโลยีพลังงานสะอาดเพื่อความยั่งยืน เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรธรรมชาติ การนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
9. **EdTech:** เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ที่ช่วยพัฒนาการศึกษาให้เข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ผ่านสินค้าและบริการต่าง ๆ
10. **Gaming:** เกมส์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิดีโอเกมส์ เกมส์คอมพิวเตอร์ เกมส์มือถือ
11. **AdTech:** เทคโนโลยีโฆษณาเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำโฆษณา และการทำการตลาด เช่น Search Engine Optimization, Mobile Marketing, Social Media Marketing
12. **Consumer Electronics:** เทคโนโลยีเพื่อความบันเทิง การสื่อสาร สำนักงาน ที่นอกเหนือจากอุปกรณ์ในชีวิตประจำวันทั่วไป เช่น AR/VR devices, อุปกรณ์ออกกำลังกาย อัจฉริยะ, โดรน

2.4.2 การก่อตั้งสตาร์ทอัพ

สตาร์ทอัพเป็นบริษัทที่มีเป้าหมายในการเติบโตอย่างก้าวกระโดด สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ในระดับกว้าง และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเจริญเติบโต ซึ่งแตกต่างจากการทำธุรกิจอื่น ๆ ที่อาจเติบโตได้ช้ากว่าด้วยข้อจำกัดด้านเงินทุน การเข้าถึงลูกค้า และพนักงาน ทำให้วิธีการดำเนินการของสตาร์ทอัพมีลักษณะเฉพาะ โดย Graham (2005) มองว่าการก่อตั้งสตาร์ทอัพมี 3 ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ไอเดียธุรกิจ (Idea) เงินทุน (Money) ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ (People)

2.4.2.1 ไอเดียธุรกิจ (Idea)

ในการก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพมีจุดเริ่มต้นมาจากไอเดียที่อยากแก้ปัญหา หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม Graham (2005) มองว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้ไอเดียของสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ คือไอเดียต้องตอบโจทย์ความต้องการของผู้คน สามารถช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ในชีวิตให้กลุ่มเป้าหมายได้ ตัวอย่างไอเดียของสตาร์ทอัพที่เกิดขึ้นจริงแล้ว เช่น ไอเดียของ iPod ที่ สตีฟ จ๊อบ อยากนำเพลงนับพันเพลงมาอยู่ในที่เดียวกัน แทนที่จะต้องพกเครื่องเล่นซีดีและแผ่นซีดีจำนวนมากไปไหนมาไหน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) หรือไอเดียของบริษัท Oakbee ที่รวบรวมหนังสือ นิตยสารต่าง ๆ ให้สามารถอ่านได้ในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อความสะดวก

สามารถอ่านได้ทุกที่ ทุกเวลาโดยไม่ต้องพกหนังสือหลายเล่มไปด้วย จะสังเกตเห็นได้ว่าไอเดียของสตาร์ทอัพมักเกิดจากปัญหาในชีวิตประจำวันแต่ยังไม่มีคนแก้ปัญหา จึงเกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) แต่ทั้งนี้นอกจากมีไอเดียผลิตภัณฑ์แล้ว ความท้าทายของสตาร์ทอัพคือการสามารถเปลี่ยนไอเดีย ซึ่งเป็นความคิดเริ่มต้นให้สามารถกลายเป็นธุรกิจทำรายได้ได้จริงอีกด้วย ซึ่งจะทำให้การเติบโตทางธุรกิจที่ทำรายได้ได้อย่างมหาศาล ดังนั้น วงจรการเติบโตของสตาร์ทอัพจึงเริ่มตั้งแต่การหาไอเดีย ไปจนถึงการพัฒนาไอเดียเป็นธุรกิจ

วงจรการเติบโตของสตาร์ทอัพ (Stages of Startup)

ในการสร้างบริษัทสตาร์ทอัพสามารถแบ่งช่วงของการเติบโตออกเป็น 3 ช่วง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ดังนี้

(1) **Problem Solution Fit** หมายถึง ช่วงของการพัฒนาไอเดียของผลิตภัณฑ์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย โดยไอเดียที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ เป็นไอเดียที่สร้างรายได้ดี สามารถเติบโตได้ ไอเดียสามารถช่วยแก้ปัญหา และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ากลุ่มใหญ่ และมีความแตกต่างกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นไอเดียที่ดึงดูดให้คนหันมาสนใจและอยากมีส่วนร่วมด้วย และสุดท้าย คือไอเดียมีความชัดเจนที่จะสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ภายใน 1 ประโยค

(2) **Product Market Fit** หมายถึง ช่วงแห่งการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบเพื่อนำไปทดสอบกับตลาดจริง เพื่อให้เห็นทัศนคติ พฤติกรรมการใช้งานจริงของลูกค้าว่าตรงกับไอเดียที่ผู้ผลิตตั้งต้นไว้หรือไม่ แล้วนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นในลำดับต่อไป โดยแนวคิดของสตาร์ทอัพจะไม่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบที่สุดตั้งแต่เริ่มต้น เช่น สีนาค้าดี พีเจอร์เยอ สวยงามสมบูรณ์แบบ แต่อาจกินเวลาการพัฒนานานนับปี แต่สตาร์ทอัพจะเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบด้วยวิธีการ Lean Startup ที่มีวงจรการผลิต 3 ขั้นตอนเป็นวงจร คือ สร้าง (Build) วัดผล (Measure) และเรียนรู้ (Learn) วิธีการนี้เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยการทำที่น้อยที่สุดแต่สามารถใช้และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้ (Minimum Viable Product) เช่น การทำบทเรียนออนไลน์ อาจทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบด้วยกล่องโทรศัพท์มือถือและนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายจริง ไม่จำเป็นต้องลงทุนในการถ่ายทำเต็มรูปแบบแต่ต้น ขอเพียงแค่นำเสนอคุณค่าหลักของไอเดียได้ชัดเจนเพื่อความรวดเร็วในการนำไปทดสอบ เรียนรู้ เพราะแนวคิด Lean Startup เชื่อว่า ยิ่งผู้ประกอบการได้เรียนรู้เร็วเท่าไร ยิ่งสามารถประสบความสำเร็จได้เร็วเท่านั้น

(3) **Business Market Fit** หมายถึง ช่วงที่บริษัทเน้นการเติบโตของธุรกิจ หลังจากที่ผู้ผลิตมั่นใจแล้วว่ามียุทธศาสตร์ที่มีความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์จริง ๆ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำผลิตภัณฑ์เข้าไปสู่กลุ่มลูกค้าในวงกว้างมากขึ้น โดยสามารถใช้เครื่องมือ AARRR Metrics เป็นตัวช่วยตรวจเช็คขั้นตอนการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด โดยเริ่มจาก การทำให้ธุรกิจเป็นที่รู้จัก (Acquisition) การทำให้คนที่รู้จักธุรกิจเริ่มต้นใช้งาน (Activation) การทำให้คนใช้งานแล้ว

ใช้ซ้ำ (Retention) การทำให้คนใช้ซ้ำเกิดการสั่งซื้อ (Revenue) และสุดท้ายคือการทำให้คนสั่งซื้อบอกต่อ (Referral) ซึ่งการใช้เครื่อง AARRR นี้จะช่วยให้เราสร้างกลุ่มลูกค้าได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น อีกทั้งยังเห็นว่าควรปรับปรุงในขั้นตอนใดเพื่อการแก้ไขอย่างทันท่วงที นอกจากนั้นในขั้นนี้บริษัท อาจมีการเพิ่มทีมงาน เพิ่มกำลังการผลิตเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างมากขึ้น รวมถึงการหารายได้ในรูปแบบใหม่ ๆ อีกทั้งช่วงนี้ยังเป็นช่วงที่ดึงดูดนักลงทุนให้มาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจเพื่อเร่งการเติบโตให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

นอกจากวงจรการเติบโตของสตาร์ทอัพในลักษณะการเติบโตทางธุรกิจแล้ว พบว่ามีงานของ จิรัฐ เจนพิงพร (ม.ป.ป.) ที่ศึกษาวงจรชีวิตของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ทำการศึกษาวงจรชีวิตของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ที่มักสะท้อนมุมมองผ่านเลนส์ธุรกิจ แต่ในงานวิจัยชิ้นนี้เน้นมุมมองด้านบุคคล คือตัวผู้ประกอบการเอง โดยสามารถสรุปวงจรชีวิตของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้เป็น 11 ขั้น ได้แก่

1. **ค้นหาตัวเอง:** ช่วงแห่งการเลือกคณะที่ต้องการศึกษาต่อ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจในอนาคต
2. **พุ่มพิก:** ช่วงการมองหาไอเดียผลิตภัณฑ์ รวมถึงการมองหาเพื่อนร่วมทีม
3. **เลือกเส้นทางการทำงาน:** การตัดสินใจว่าจะทำงานในระบบหรือนอกระบบ
4. **ระดมเงินทุน:** ช่วงการหาเงินทุนเพื่อมาต่อยอดงานของตัวเอง
5. **ออกดอกออกผล:** ช่วงที่ผลิตภัณฑ์ที่ทำเริ่มมีรายได้เข้ามาบ้าง
6. **แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยี:** การนำเทคโนโลยีเข้ามาเติมเต็มสินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น แม้จะมีทุนและแรงงานเท่าเดิม
7. **คลื่นลูกใหม่ไล่ลูกเก่า:** ช่วงการแข่งขันที่นอกจากจะมีคู่แข่งรายเดิมแล้ว ยังมีบริษัทรายใหม่เข้ามาทำการตลาด ซึ่งเขาอาจเข้ามาด้วยเทคโนโลยีที่ใหม่กว่า
8. **โตนโตแซงหน้า:** การแข่งขันกับบริษัทใหม่ ๆ ที่มีเทคโนโลยีล้ำหน้ากว่า ที่ทำให้เทคโนโลยีของผู้ประกอบการรายเดิมล้าหลัง
9. **กระทบชายฝั่ง:** หากผู้ประกอบการไม่สามารถแข่งขันทางเทคโนโลยีได้ ก็จะไปสู่การออกจากอุตสาหกรรมได้
10. **คิดใหม่ ลองใหม่:** แม้ธุรกิจจะล้มลง แต่ก็ยังเป็นช่วงที่สตาร์ทอัพได้กลับมาตั้งหลักอีกครั้งว่าจะเอาอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการกลับเข้าไปทำงานในระบบหรือลงมือทำสตาร์ทอัพชิ้นใหม่ ซึ่งก็จะถือเป็นการเริ่มวงจรอีกครั้งหนึ่ง
11. **ออกจากวงจร:** ช่วงที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเลิกทำสตาร์ทอัพและหันเข้าไปทำงานบริษัทเช่นเดิม

2.4.2.2 เงินทุน (Money)

เงินทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการและเติบโตไปต่อไปได้ สำหรับสตาร์ทอัพซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจแบบอื่น เนื่องด้วยการพัฒนาสินค้าที่ใหม่ต่อตลาดจึงอาจเสี่ยงต่อการตอบรับของลูกค้า หรือการที่มีคู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้อาจจะเกิดการเข้าแทนที่ได้โดยไม่รู้ตัว ความเสี่ยงเหล่านี้ล้วนทำให้สตาร์ทอัพไม่สามารถขอกู้เงินจากธนาคารได้เหมือนธุรกิจ SMEs ทั่วไป และเนื่องจากต้องการเงินเพื่อขยายธุรกิจจำนวนมากเพียงลำพังเงินส่วนตัวจึงไม่เพียงพอ ดังนั้น แหล่งเงินทุนของสตาร์ทอัพจึงมาจากช่องทางดังนี้ เงินทุนตัวเอง นักลงทุนอิสระ หน่วยงานบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโตของสตาร์ทอัพ การระดมทุนสาธารณะ และนักลงทุนองค์กร ซึ่งแหล่งเงินทุนในแต่ละรูปแบบจะแตกต่างกันไปตามช่วงการเจริญเติบโตของธุรกิจ

ช่องทางเงินทุน

เงินทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจเพื่อต่อยอดและขยายศักยภาพของธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความเสี่ยง ทำให้รูปแบบเงินลงทุนมีได้หลายช่องทาง แตกต่างกันไปตามช่วงการเติบโตของธุรกิจ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560) สรุปช่องทางเงินทุนของสตาร์ทอัพ ไว้ดังนี้

(1) **เงินทุนตัวเอง (Bootstrap):** แหล่งเงินทุนแรกที่มาจากเงินเก็บตัวเอง เงินจากครอบครัว หรือการร่วมลงทุนจากเพื่อนร่วมก่อตั้ง ทำให้ได้เงินทุนตั้งต้นในการพัฒนาไอเดีย

(2) **เงินทุนนักลงทุนอิสระ (Angel Investor):** เงินทุนส่วนตัวของนักลงทุนอิสระที่นำมาร่วมลงทุนกับสตาร์ทอัพ ด้วยการเห็นศักยภาพในการพัฒนาธุรกิจ โดยเงินลงทุนอาจจะไม่สูงมา แต่นักลงทุนกลุ่มนี้จะมีประสบการณ์หรือมีความรู้ในสายธุรกิจนั้น ๆ ทำให้สามารถให้คำปรึกษาเรื่องธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับสตาร์ทอัพได้อีกด้วย กลุ่มนักลงทุนอิสระจึงมีความสำคัญในช่วงตั้งต้นของสตาร์ทอัพเป็นอย่างมาก

(3) **เงินทุนจากหน่วยงานบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโต (Incubator/Accelerator):** แหล่งเงินทุนจากหน่วยงานเหล่านี้เกิดจากการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโต ที่นอกจากจะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในการให้คำปรึกษาทางธุรกิจด้านต่าง ๆ แต่ยังให้เงินลงทุนสนับสนุนธุรกิจเริ่มต้นด้วย โดยอาจแลกจากการเข้าร่วมถือหุ้นหรือเป็นการให้ทุนเปล่า ทั้งนี้หน่วยงานเหล่านี้ยังทำหน้าที่ช่วยเชื่อมโยงแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เพื่อช่วยเร่งให้ธุรกิจเติบโตได้เร็วขึ้น

(4) **เงินทุนจากการระดมทุนสาธารณะ (Crowdfunding):** เงินทุนจากช่องทางนี้เป็นเงินทุนที่ผ่านแพลตฟอร์มสาธารณะ ซึ่งสตาร์ทอัพจะนำไอเดียไปนำเสนอในช่องทางดังกล่าว แล้วให้กลุ่มคนที่สนใจมาร่วมลงทุนสนับสนุน โดยจำนวนเงินทุนจากแต่ละคนอาจไม่มากแต่

เน้นเงินจากคนจำนวนมาก ทำให้สตาร์ทอัพสามารถมีเงินเพื่อต่อยอดธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นการทดสอบไอเดียผลิตภัณฑ์อีกด้วยว่ามีคนสนใจมากน้อยเพียงใด

(5) นักลงทุน (Venture Capital): แหล่งเงินลงทุนก้อนใหญ่ที่มาจากองค์กร (Corporate) ต่าง ๆ ซึ่งลงทุนในสตาร์ทอัพที่มีความสอดคล้องกับธุรกิจที่บริษัททำอยู่เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร นักลงทุนจากองค์กรสามารถเรียกโดยเฉพาะได้ว่า Corporate Venture Capital (CVC) นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนักลงทุนเฉพาะที่จัดตั้งกองทุนเพื่อรวบรวมเงินในการทำธุรกิจที่พวกเขาสนใจทำให้เงินลงทุนมีจำนวนมาก ในภาพรวม นักลงทุนกลุ่มนี้เน้นการลงทุนในธุรกิจที่อยู่ในช่วงกำลังเติบโต ต้องการขยายฐานลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก ในแง่ของผลตอบแทนก็มักเป็นจำนวนหุ้นที่ชัดเจน

การลงทุนในแต่ละช่วงของสตาร์ทอัพ

ในการลงทุนของสตาร์ทอัพ นักลงทุนจะพิจารณาการลงทุนตามการเติบโตของธุรกิจ และจำนวนเงินที่ระดมทุน โดยสามารถแบ่งระยะทางลงทุนได้ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

(1) Pre-Seed (Accelerate): เป็นช่วงของการบ่มเพาะไอเดีย เน้นสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบเบื้องต้น โดยผู้ให้เงินทุนจะเป็นกลุ่มหน่วยงานบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโต (Incubator/Accelerator) เงินทุนจากการระดมทุนสาธารณะ (Crowdfunding) เงินทุนจากนักลงทุนอิสระ (Angel Investor)

(2) Seed Fund (Pre-series A): เป็นช่วงของการพัฒนาให้สินค้าตอบโจทย์ตลาดมากที่สุด โดยกลุ่มผู้ลงทุนมาจาก หน่วยงานบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโต (Incubator/Accelerator) เงินทุนจากนักลงทุนอิสระ (Angler Investor)

(3) Series A: เป็นช่วงการขยายฐานการเติบโตของกลุ่มลูกค้าและเริ่มมีรายได้จากแผนธุรกิจที่ชัดเจน โดยกลุ่มผู้ลงทุนมาจาก นักลงทุนเริ่มต้น (Early Venture Capital) และนักลงทุนองค์กร (Corporate Venture Capital)

(4) Series B – Series C: เป็นช่วงขยายการเติบโตสู่ระดับภูมิภาค โดยกลุ่มผู้ลงทุนมาจาก นักลงทุน (Venture Capital) และนักลงทุนองค์กร (Corporate Venture Capital)

เมื่อบริษัทเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ บริษัทสามารถระดมทุนรอบต่อไปได้อีกเรื่อย ๆ จนบริษัทมีกำไรและแผนธุรกิจชัดเจน ก็จะเข้าสู่การระดมทุนจากประชาชนทั่วไปผ่านตลาดหลักทรัพย์หรือที่เรียกว่า IPO ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้ที่ถือหุ้นที่ร่วมลงทุนมาตลอดเริ่มได้รับผลตอบแทนคืน โดยอาจมากถึง 10-100 เท่า และนำไปสู่โอกาสในการถอนการลงทุน (Exit)

2.3.2.3 ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ (People)

ด้วยลักษณะของธุรกิจสตาร์ทอัพที่ดำเนินอยู่บนความไม่แน่นอน ต้องเจอการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพควรมีคุณลักษณะที่สามารถรับมือกับสถานการณ์เพื่อนำพาธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยแนวคิดด้านลักษณะของผู้ประกอบการ มีดังนี้

อธิป จิตตฤกษ์ (ม.ป.ป.) ให้ความเห็นถึงลักษณะของผู้ประกอบการไว้ว่า

1. คิดถึงปัญหาที่มีอยู่ทั่วโลก
2. คิดเทคนิคการเติบโตแบบแหวกแนว
3. เน้นการเรียนรู้และพัฒนา

ในขณะที่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560) เห็นว่า ผู้ประกอบการธุรกิจตั้งใหม่ควรมีคุณลักษณะในรายละเอียดดังนี้มากกว่าครึ่งหนึ่งจึงจะเหมาะสมต่อการเริ่มต้นธุรกิจสตาร์ทอัพ

1. ต้องมีความปรารถนาแรงกล้า
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความเป็นนักกลยุทธ์
4. มีความเป็นผู้นำและกล้าตัดสินใจ
5. มีความกล้าเสี่ยง
6. มีความมุ่งมั่นตั้งใจ
7. มีความมั่นใจในตัวเอง เชื่อมั่นในตัวเอง
8. มีความพยายามอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
9. มีความรู้ในสิ่งที่ทำ
10. มีผู้ร่วมก่อตั้งและทีมที่มีทัศนคติตรงกัน
11. รักการเรียนรู้
12. มีทักษะการสื่อสารและขอพบพูดคุย พบปะกับคนใหม่ ๆ
13. มีคอนเนคชั่นและคนคอยสนับสนุน
14. มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ
15. มีเงินทุนตั้งต้น

2.4.3 ปัจจัยในการประสบความสำเร็จและล้มเหลวของสตาร์ทอัพ

2.4.3.1 ปัจจัยที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ

ในปัจจุบันแม้อัตราการประสบความสำเร็จของสตาร์ทอัพจะมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับการเกิดขึ้นของบริษัทสตาร์ทอัพทั่วโลก แต่การทำสตาร์ทอัพก็ยังคงเป็นความท้าทายที่ผู้ประกอบการอยากฝ่าฟันไปให้ถึงเส้นชัย และยังมี การช่วยเหลือ สนับสนุนจากหลายภาคส่วนที่

แบ่งปันองค์ความรู้ หรือช่วยเหลือเรื่องเงินทุน เพื่อผลักดันให้สตาร์ทอัพสามารถเติบโตได้จริง ซึ่งอาจหมายถึงการมีนวัตกรรมใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนวิถีชีวิตให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต ทั้งนี้ Paul Graham (2009) นักลงทุนและเจ้าของ Y combination โรงเรียนพุ่มพุกสตาร์ทอัพรุ่นใหม่ ที่เชี่ยวชาญด้านการผลักดันสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จ ให้มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสตาร์ทอัพเอาไว้ 13 ข้อ

1. เลือกผู้ร่วมก่อตั้งที่เหมาะสม (Pick good co-founders): เนื่องจากผู้ก่อตั้งจะเป็นหลักในการสร้างธุรกิจ ถึงแม้ในระหว่างทางจะมีการเปลี่ยนแปลงทางไอเดีย แต่หากเลือกผู้ร่วมก่อตั้งที่ถูกต้องและสามารถทำงานด้วยกันได้ จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

2. ปล่อยสินค้าให้เร็ว (Launch fast): การปล่อยสินค้าเร็วจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้ผลิต เพราะเมื่อลูกค้าได้ลองใช้จริง ผู้ผลิตจะได้รับความคิดเห็นและสังเกตเห็นพฤติกรรมการใช้สินค้าของลูกค้าที่แท้จริง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้มากที่สุด

3. ปล่อยให้ไอเดียเติบโต (Let your idea evolve): การสร้างผลิตภัณฑ์ของสตาร์ทอัพไม่จำเป็นต้องหยุดตายตัวอยู่ที่ไอเดียตั้งต้น แต่เมื่อผู้ผลิตปล่อยสินค้าออกไปแล้ว และได้รับความคิดเห็นจากผู้ใช้งาน ไอเดียอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า ดังนั้น ไอเดียที่จะกลายมาเป็นสินค้าของบริษัทอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนา

4. เข้าใจลูกค้า (Understand your users): การประสบความสำเร็จของสตาร์ทอัพเกิดจาก 2 ส่วนหลัก ๆ คือ จำนวนผู้ใช้ กับ คุณภาพสินค้า ซึ่งการเติบโตของจำนวนผู้ใช้ขึ้นอยู่กับว่าคุณทำสินค้าได้ดีแค่ไหน โดยสินค้าที่ดีต้องเป็นสินค้าที่เข้าใจความต้องการของลูกค้า สามารถมองเห็นว่าพวกเขากำลังประสบปัญหาอะไรเพื่อให้สินค้าเราเข้าไปช่วยแก้ปัญหานั้นได้ตรงจุด ดังนั้น การเข้าใจลูกค้าจึงเปรียบเสมือนโอกาสในการทำธุรกิจ

5. ให้ความสำคัญกับคนที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าจริงๆ มากกว่าคนที่ครึ่ง ๆ กลาง ๆ (Better to make a few users love you than a lot ambivalent): สตาร์ทอัพควรให้ความสำคัญกับความต้องการทั้งหมดของผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า มากกว่าการให้ความสำคัญเพียงความต้องการส่วนหนึ่งของผู้ที่เป่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า เพราะวิธีแรกจะช่วยขยายจำนวนลูกค้าได้ง่ายกว่า อีกทั้งการได้จำนวนลูกค้ามาจะทำให้เห็นการเติบโตอย่างชัดเจน

6. มอบบริการที่น่าประทับใจ (Offer surprisingly good customer service): สตาร์ทอัพควรดูแลลูกค้าเป็นอย่างดีเพื่อสร้างความประทับใจ อีกทั้งยังเป็นการเรียนรู้ทำความเข้าใจลูกค้าอีกด้วย จึงจะสังเกตเห็นได้ว่าในช่วงเริ่มต้นธุรกิจจะมีหลายบริษัทที่ลงทุนด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอันดับแรก ๆ

7. สิ่งที่ต้องวัดผลได้ (You make what you measure): การวัดผลให้เห็นอย่างชัดเจน เป็นแนวทางที่จะทำให้สตาร์ทอัพสามารถพัฒนาตัวเองได้ทันถ่วงที เพราะจะทำให้รู้ว่าตอนไหนที่เกิดการพัฒนา การเติบโต หรือตอนไหนที่ประสิทธิภาพลดลง

8. ใช้จ่ายน้อย (Spend little): ปัญหาของสตาร์ทอัพที่ล้มเหลวคือการหมดเงินทุน เพราะฉะนั้น สตาร์ทอัพจึงควรใช้จ่ายให้น้อย เพื่อให้เกิดการทำซ้ำให้เร็วอันจะนำไปซึ่งการเรียนรู้ อีกทั้งมันจะช่วยให้ธุรกิจยังคงดูสดใหม่อีกด้วย

9. สร้างกำไรแบบราเมง (Get ramen profitable): การมีรายได้แบบราเมง หมายถึง การมีกำไรสำหรับการพอกินพอยู่ของผู้ก่อตั้งเท่านั้น แนวคิดนี้แตกต่างจากแนวคิดกำไรของสตาร์ทอัพทั่วไปที่มักใช้เวลาเติบโตนานแต่ได้กำไรกลับคืนมาสูง ในขณะที่กำไรแบบราเมงสามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาไม่กี่เดือน แต่จำนวนเงินไม่มาก เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายของผู้ก่อตั้งเท่านั้น ข้อดีของกำไรในรูปแบบนี้คือ บริษัทสามารถเติบโตได้โดยไม่ต้องรอนักลงทุน หรือหากมีนักลงทุนให้ความสนใจในธุรกิจก็สามารถสร้างการต่อรองได้ดีกว่าเพราะบริษัทไม่ได้อยู่ในสถานะต้องการเงินเทียบเท่ากับบริษัทอื่น ทั้งนี้ ไม่ใช่ทุกธุรกิจสตาร์ทอัพที่ใช้แนวคิดกำไรแบบราเมงได้ ขึ้นอยู่กับต้นทุนในการพัฒนาสินค้าและดำเนินธุรกิจ

10. หลีกเลียงสิ่งกวนใจ (Avoid distractions): กลุ่มคนต่าง ๆ ที่เป็น “คนจ่ายเงิน” ให้สตาร์ทอัพมักสร้างเรื่องกวนใจให้สตาร์ทอัพเสมอ เช่น งานที่ปรึกษา งานประจำวัน งานโปรเจกพิเศษ งานระดมทุน สิ่งเหล่านี้ทำให้สตาร์ทอัพไม่สามารถโฟกัสในธุรกิจของตัวเองได้เต็มที่ จึงควรลดทอนให้ได้มากที่สุด

11. อย่าหมดกำลังใจ (Don't get demoralized): การทำสตาร์ทอัพไม่ใช่เรื่องงาน ในระหว่างทางอาจจะเจออุปสรรคที่ทำให้หมดกำลังใจ ไม่สามารถโฟกัสได้ ดังนั้นคนทำสตาร์ทอัพต้องต่อสู้อย่างมีสติเพื่อพาธุรกิจให้เติบโต

12. อย่ายอมแพ้ (Don't give up): ถึงแม้จะมีบางช่วงเวลาที่ย่ำแย่หมดกำลังใจก็อย่ายอมแพ้ แล้วผลงานจะพิสูจน์ออกมาให้เห็น

13. อย่าหมดหวังเมื่อข้อเสนอถูกปฏิเสธ (Deal fall through): พยายามอย่างเต็มที่ในการปิดข้อเสนอ แต่หากไม่สามารถทำข้อตกลงได้ ก็อย่าเพิ่งเสียกำลังใจ แต่ต้องพยายามต่อไปเพื่อสร้างผลงานให้ดีขึ้น

2.4.3.2 ปัจจัยที่ทำให้บริษัทสตาร์ทอัพล้มเหลว

ท่ามกลางการเติบโตของบริษัทสตาร์ทอัพ พบว่ากว่า 90% ของบริษัทสตาร์ทอัพต้องล้มหายไปในช่วงการธุรกิจ โดยจากการเก็บข้อมูลของ CB Insights (2018) บริษัทวิเคราะห์ข้อมูลสตาร์ทอัพโดยตรง ค้นพบว่า มี 20 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการล้มเหลวของสตาร์ทอัพ แต่ทั้งนี้ในหนึ่งบริษัทที่ไม่สามารถอยู่รอดทางธุรกิจอาจประสบกับหลายปัจจัยได้

1. ไม่มีความต้องการของตลาด (No market need): ปัญหาใหญ่ที่ทำให้หลายธุรกิจสตาร์ทอัพล้มเหลว คือการที่ไม่มีตลาดรองรับสินค้า ส่วนหนึ่งเพราะสินค้าที่ผลิตออกมาไม่ได้เข้าไปแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างตรงจุด

2. เงินทุนหมด (Ran out of cash): การวางแผนการเงินถือเป็นประเด็นสำคัญของสตาร์ทอัพ ที่ส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดทางธุรกิจ โดยมักเป็นปัจจัยควบคู่ไปกับประเด็นด้านการพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ตลาดและประเด็นความผิดพลาดในการออกแบบธุรกิจ ที่ไม่สามารถได้รับผลตอบแทนได้เพียงพอหรือสร้างความน่าสนใจให้นักลงทุนเข้ามาร่วมสนับสนุนธุรกิจ

3. ไม่มีทีมที่เหมาะสม (Not the right team): หลายบริษัทสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการที่ทีมมีความหลากหลายด้านความคิด ความสามารถ ทำให้บางบริษัทที่มีทีมไม่หลากหลาย และครอบคลุมความรับผิดชอบในการทำธุรกิจไม่สามารถสร้างธุรกิจให้เติบโตได้

4. คู่แข่งเข้ามาแทนที่ (Get outcompleted): หลายครั้งที่สตาร์ทอัพไม่ได้สนใจบริษัทคู่แข่งแต่เน้นการพัฒนาสินค้าของตนเองมากเกินไป แต่เมื่อสินค้าเข้าสู่จากตลาดแล้วอาจมีบริษัทอื่นที่ทำสินค้าคล้ายคลึงกันจนเกิดการแย่งชิงลูกค้า ดังนั้น การไม่สนใจ ไม่ตรวจสอบคู่แข่งจึงเป็นเหตุให้สตาร์ทอัพล้มเหลว

5. ปัจจัยเรื่องราคา (Pricing/cost issues): ความยากในการตั้งราคาสินค้าที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว แต่ไม่สูงเกินไปที่จะทำให้ลูกค้าปฏิเสธ เป็นอุปสรรคหนึ่งที่ทำให้สตาร์ทอัพไม่รอบคอบในการตั้งราคาจะทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้

6. สินค้าไม่ตอบโจทย์ผู้บริโภค (User un-friendly product): ธุรกิจสามารถล้มเหลวได้ หากไม่สนใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

7. สร้างสินค้าแต่ไม่มีแผนธุรกิจชัดเจน (Product without a business model): ความเสี่ยงของธุรกิจล้มเหลวสามารถเกิดจากการยึดติดการขายอยู่เพียงช่องทางใดช่องทางหนึ่ง หรือการไม่วางแผนธุรกิจอย่างรอบคอบเพื่อให้สามารถขยายและเติบโตได้

8. ทำการตลาดไม่มีประสิทธิภาพ (Poor marketing): ธุรกิจควรรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจตัวเองเป็นใครและจะสร้างความสนใจและความต้องการต่อคนกลุ่มนี้ได้อย่างไรเพื่อเปลี่ยนให้เขามาเป็นลูกค้าของธุรกิจ เพราะหากไม่สามารถสร้างลูกค้าได้ ก็จะส่งผลต่อเงินทุนในการทำธุรกิจ

9. ละเลยลูกค้า (Ignore customers): การไม่สนใจความต้องการลูกค้า หรือความคิดเห็นจากการใช้งานจริงของลูกค้า จะทำให้ธุรกิจล้มเหลว

10. ออกสินค้าผิดจังหวะ (Product mistimed): จังหวะเวลาของการปล่อยสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ หากปล่อยสินค้าเร็วเกินไป โดยที่สินค้ายังไม่มีคุณภาพเพียงพอ อาจทำ

ให้ความประทับใจแรกที่ลูกค้ามีต่อสินค้าสูญเสียไปโดยอัตโนมัติและเป็นการยากที่จะดึงเขากลับมาเป็นลูกค้าอีกครั้งในอนาคต ในขณะที่เดียวกันหากใช้เวลาพัฒนาสินค้านานเกินไป ก็อาจทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันที่ตลาด

11. หลุดความสนใจ (Lose focus): หลายครั้งที่ประเด็นอื่น ๆ เข้ามาแทรกแซงความสนใจแก่ผู้ดำเนินธุรกิจ เช่น ประเด็นชีวิตส่วนตัว การเกิดขึ้นของโปรเจกต์ใหม่ ทำให้สตาร์ทอัพไม่ได้ให้ความสนใจกับธุรกิจสตาร์ทอัพตัวเองเพียงพอ จึงเป็นโอกาสที่บริษัทจะล้มเหลว

12. ทีมและนักลงทุนคิดเห็นไปคนละทิศทาง (Disharmony among team and investors): ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ร่วมทีม จะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และอาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน

13. การวางแผนไม่ดี (Pivot gone bad): การตั้งต้นทิศทางเป็นหนึ่งปัจจัยที่กำหนดผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ทั้งนี้ในระหว่างทางก็อาจมีการปรับเปลี่ยนได้ ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในระหว่างการพัฒนาธุรกิจ

14. หหมดแพสชัน (Lack passion): ไม่ว่าไอดีเดียวการทำธุรกิจจะดีแค่ไหน แต่เมื่อหมดความสนใจในการพัฒนาสินค้าหรือการทำธุรกิจที่ตัวเองทำอยู่ ทำให้ไม่สามารถดำรงธุรกิจต่อไปได้

15. พลาดในการขยายธุรกิจสู่พื้นที่ใหม่ (Failed geographical expansion): พื้นที่แตกต่าง ความต้องการจึงแตกต่าง ทำให้ถึงแม้ธุรกิจจะทำตลาดได้ดีในพื้นที่หนึ่ง แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จในพื้นที่ใหม่ เพราะฉะนั้นการขยายธุรกิจไปในพื้นที่ที่ไม่สอดคล้องกับสินค้าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจไปต่อไม่ได้

16. ไม่มีเงินทุนหรือการสนับสนุนจากนักลงทุน (No financing and investor interest): หลายบริษัทสตาร์ทอัพต้องปิดกิจการเนื่องจากเงินทุนหมดและไม่สามารถระดมทุนมาเพื่อต่อยอดธุรกิจได้ เนื่องจากนักลงทุนไม่มีความสนใจในสินค้านั้น ๆ

17. ข้อจำกัดทางกฎหมาย (Legal challenges): กฎหมายเป็นข้อจำกัดที่ทำให้สตาร์ทอัพไม่สามารถขยายบริษัทต่อไปได้ เช่น สตาร์ทอัพด้านเพลง ที่ไม่สามารถขยายธุรกิจออกไปในระดับโลกเนื่องจากติดปัญหาเรื่องลิขสิทธิ์เพลงในพื้นที่ต่างประเทศ

18. ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากกลุ่มคนเครือข่าย (Didn't use network): ในระบบนิเวศสตาร์ทอัพมีกลุ่มเครือข่ายที่พร้อมสนับสนุน ช่วยเหลือสตาร์ทอัพให้เติบโต แต่หลายครั้งพบว่าสตาร์ทอัพไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการมีเครือข่ายนั้น ทำให้ประสบปัญหาทางธุรกิจต่อมา

19. หหมดไฟในการทำงาน (burnout): บริษัทสตาร์ทอัพมักประสบปัญหาการสร้างสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน ทำให้ภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดขึ้นตามมาบ่อย นำไปสู่ประสิทธิภาพในการธุรกิจที่ลดลง

20. พลาดในการเปลี่ยนทิศทางธุรกิจ (Failure to pivot): หลายบริษัทยึดติดกับแผนธุรกิจที่ตั้งต้นไว้มากเกินไป ทำให้เมื่อเกิดปัญหาอย่างเช่น ค้นพบว่าสินค้าไม่ตอบโจทย์ลูกค้า มีการตัดสินใจที่ผิดพลาด บริษัทไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแผนได้ทันถ่วงที

2.4.4 สถานการณ์สตาร์ทอัพในประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทย เป็นประเทศหนึ่งที่มีการเติบโตของสตาร์ทอัพอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่จำนวนบริษัทสตาร์ทอัพและเงินลงทุน โดยข้อมูลจากรายงานของ Techsauce (2018) พบว่าบริษัทสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินทุนเพิ่มขึ้นจากจำนวน 3 บริษัทในปี 2555 มาเป็นมากกว่า 90 บริษัทในปี 2560 และผลสำรวจจำนวนสตาร์ทอัพจนถึงช่วงกลางปี 2560 พบว่าประเทศไทยมีบริษัทสตาร์ทอัพจำนวน 600-700 บริษัท (หัตยา ภูติ, 2561) โดยสามารถแบ่งประเภทของธุรกิจได้ทั้งหมด 9 ประเภท ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรและอาหาร (AgTech & FoodTech)
2. กลุ่มธุรกิจภาครัฐและการศึกษา (EdTech & GovTech)
3. กลุ่มนวัตกรรมทางการแพทย์และสาธารณสุข (HealthTech)
4. กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตแห่งอนาคต (IndustryTech)
5. กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีบริการ (Business Service)
6. กลุ่มเทคโนโลยีการเงิน (FinTech)
7. กลุ่มเทคโนโลยีท่องเที่ยว (TravelTech)
8. กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ (PropertyTech & UrbanTech)
9. กลุ่มไลฟ์สไตล์และความบันเทิง (Lifestyle & Entertainment)

จากข้อมูลงานวิจัย “บทสรุป Startup ไทย ในปี 2560” โดย Startup Thailand, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) และ Thailand Tech Startup Association ที่ทำการสำรวจความคิดเห็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำนวน 205 กิจการ โดยประเภทธุรกิจที่สตาร์ทอัพไทยนิยมทำ ได้แก่ 1. ไลฟ์สไตล์ 2. การขนส่ง ลอจิสติกส์ เทคโนโลยีทางการเงิน 3. เทคโนโลยีทางการตลาด 4. การท่องเที่ยว 5. อีคอมเมิร์ซ โดยใน 1 บริษัท มีจำนวนผู้ร่วมก่อตั้งโดยเฉลี่ย 3 คน

ในแง่ประชากรของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพของไทย พบว่า สัดส่วนผู้ประกอบการชายเป็น 83% และผู้ประกอบการหญิง 17% โดยมีอายุเฉลี่ยเมื่อเริ่มประกอบการที่ 32 ปี ระดับการศึกษามากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์ อยู่ในระดับปริญญาโทและปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อีกทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกว่า 46 เปอร์เซ็นต์จบหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ รองลงมา 37 เปอร์เซ็นต์ คือ สาขาบริหารธุรกิจ

ในมุมมองของการดำเนินธุรกิจ จะพบว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในไทยส่วนมากไม่เคยมีประสบการณ์ในธุรกิจด้านนี้มาก่อน โดยสาเหตุที่ตัดสินใจเข้ามาก่อตั้งบริษัทเป็นเพราะเห็นความต้องการของผู้คนไม่ได้รับการตอบสนอง มองเห็นโอกาสทางธุรกิจ และมีความสามารถในธุรกิจนั้น ๆ อยู่แล้ว โดยเงินทุนในช่วงเริ่มต้นส่วนมากเน้นเงินทุนของตัวเองเป็นหลัก และโดยเฉลี่ยสามารถสร้างรายได้จากการลงทุนหลังจากนั้น 1 ปี

จากการสำรวจ พบว่าลักษณะของผู้ประกอบการไทย เป็นผู้ที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง และมีความฝันแรงกล้าที่อยากทำตามความฝันให้สำเร็จ มักศึกษาข้อมูลก่อนก่อตั้งกิจการและหากธุรกิจล้มเหลวก็สามารถยอมรับได้ เพราะเห็นว่าความผิดพลาดไม่ใช่ความโง่

ในแง่ของโอกาสและข้อจำกัด พบว่า ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพส่วนใหญ่มองว่าการสนับสนุนของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จแล้วและความพร้อมและความน่าเชื่อถือของระบบชำระเงิน เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ไทยก็ยังมีอุปสรรคในการทำธุรกิจของสตาร์ทอัพ ได้แก่ กฎระเบียบของภาครัฐ การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล การขาดเงินทุนและไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้

ทั้งนี้ สุพเนตร แสนเสนอ, ธิดาทิพย์ บุตรแสง, และ กุลยา พัฒนากุล (ม.ป.ป.) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพ ผ่านการศึกษาเอกสารที่เขียนขึ้นในช่วง พ.ศ. 2556-2560 ในไทย พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านจังหวะเวลา ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านแนวความคิดใหม่ ๆ ปัจจัยด้านแผนธุรกิจ และปัจจัยด้านเงินทุน ซึ่งสตาร์ทอัพที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว แต่ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ คือการที่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้

นอกจากนั้น จิรัฐ เจนพิงพร (ม.ป.ป.) ได้ทำการวิเคราะห์ระบบนิเวศสตาร์ทอัพในไทย ในบทความ ระบบนิเวศน่าอยู่นั้นสำคัญไฉน โดยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ พบว่าด้านที่เป็นจุดเด่นของระบบนิเวศไทย คือ ด้านการระดมทุนที่มีความพร้อม เนื่องจากมีทั้งเงินทุนจากต่างประเทศและเงินทุนของไทย ส่วนด้านที่ต้องพัฒนา คือ ด้านแรงงาน เนื่องจากยังขาดแคลนวิศวกรซอฟต์แวร์ที่มีประสบการณ์ และด้านการพัฒนาเมืองให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับสตาร์ทอัพมากขึ้น กล่าวคือ การเอื้อด้านกฎระเบียบด้านต่าง ๆ ในประเทศให้สตาร์ทอัพสามารถทำธุรกิจได้มากขึ้น

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ” ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาเชิงลึกในเหตุการณ์เฉพาะของกลุ่มสตาร์ทอัพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเรียนรู้เชิงประสบการณ์อย่างละเอียด รอบด้าน โดยมีขอบเขตการศึกษาที่ชัดเจน อีกทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา ยังเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่สามารถอธิบายสิ่งที่เป็นามธรรมได้เป็นอย่างดี (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจ

จากวัตถุประสงค์มุ่งแสวงหาคำตอบ (Explore) กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้ ดังนั้นจึงเลือกดำเนินวิธีการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Study) เพื่อความหลากหลายของข้อมูล โดยจะทำการศึกษากรณีทั้งหมด 3 กรณี ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลย่อย ๆ (Particular) จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่ข้อสรุป ดังนั้น วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นไปในรูปแบบสรุปแก่นสาระ (Thematic Analysis) อันจะทำให้ได้ข้อสรุปอธิบายกระบวนการการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและช่วยเสริมองค์ความรู้โดยมีที่มาจากสภาพเฉพาะ

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลและบริบทพื้นที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล จริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิ์ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนการดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยเน้นการศึกษาเชิงลึก ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้มีกรณีตัวอย่าง 3 กรณี เพื่อความหลากหลายของข้อมูล

ผู้วิจัยจะเลือกใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และสามารถตอบคำถามวิจัยได้ครบถ้วน โดยผู้วิจัยได้วางเกณฑ์กำหนดผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกรณีศึกษา

1. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงวงจรการผลิตสินค้าตอบโจทยตลาด (Product Market Fit) ซึ่งผู้ที่อยู่ในช่วงขั้นตอนนี้จะมีกระบวนการนำไอเดียสินค้าของตนเองออกสู่ตลาด และได้ทดสอบกับลูกค้าจริง

2. ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่เป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเท่านั้น ไม่รวมถึงพนักงานที่อยู่ในบริษัทสตาร์ทอัพ
3. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องมีอายุ 18 ปีขึ้นไป

3.2 บริบทพื้นที่ที่ศึกษา

การศึกษาเรื่องนี้มีพื้นที่การศึกษาอยู่ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีระบบนิเวศของสตาร์ทอัพที่ครบสมบูรณ์ กล่าวคือ มีบริษัทสตาร์ทอัพจำนวนมากเกิดขึ้นในกรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมสนับสนุน พัฒนาสตาร์ทอัพผ่านการจัดโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น งาน Startup Thailand มีเวทีสำหรับระดมทุนสตาร์ทอัพเกิดขึ้นตลอดทั้งปี อีกทั้งยังมีแหล่งร่วมตัวของสตาร์ทอัพ เช่น โค เวิร์คกิ้ง สเปซ (Co-working Space) หลากหลายที่ ทำให้สตาร์ทอัพในกรุงเทพมหานครได้รับประสบการณ์ของการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่รอบด้าน ซึ่งจะสามารถสะท้อนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในประสบการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีครบถ้วน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาในบริบทของกรุงเทพมหานครจะทำให้ได้เห็นถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงของสตาร์ทอัพ และจะเป็นประโยชน์ต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลของการวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ประกอบด้วย

1. **ตัวผู้วิจัย (Researcher)** ซึ่งเป็นนักศึกษา ระดับปริญญาโท คณะวิทยาการการเรียนรู้ และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ต้องการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมของผู้วิจัยในด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยคุณภาพ และได้ค้นคว้าตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเป็นผู้ประกอบการ การเรียนรู้ของผู้ประกอบการ และสตาร์ทอัพ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อย่างสม่ำเสมอและฝึกการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความชำนาญ
2. **แบบบันทึกภาคสนาม (Field Note)** เพื่อบันทึกรายละเอียดของการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วน
3. **แบบบันทึกข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล** เพื่อเข้าใจพื้นหลังของผู้ให้ข้อมูลและสามารถใช้ติดต่อ นัดหมายการสัมภาษณ์ได้ โดยมีข้อมูลต่อไปนี้ ชื่อ อายุ การศึกษา อาชีพ ที่อยู่ อีเมลล์ เบอร์โทรศัพท์

4. เครื่องอัดเสียงเพื่อบันทึกบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล (Recorder) เพื่อเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์อย่างถูกต้องและแม่นยำ และให้สามารถกลับมาฟังซ้ำได้ หากมีประเด็นที่ผู้วิจัยไม่เข้าใจชัดเจน

5. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อวางโครงการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยพึงระลึกอยู่เสมอว่าการสัมภาษณ์สามารถมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนในขณะสัมภาษณ์จริงได้ โดยแนวคำถามสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจะอยู่ในขอบข่ายของ 4 ประเด็น ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัว, บริบทของธุรกิจในปัจจุบัน, บทบาทของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต่อการทำธุรกิจ, กระบวนการเรียนรู้, การเปลี่ยนแปลง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เนื่องจากมุ่งเน้นเก็บข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล โดยใช้แนวคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูล ความรู้สึก นึกคิดจากส่วนลึกของผู้ให้ข้อมูล ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยเตรียมการบันทึกเสียงพร้อมทั้งจดบันทึกควบคู่กันไปเพื่อให้ข้อมูลไม่ตกหล่น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจะทำคนละ 1 ครั้ง ใช้เวลา 90 นาที แต่หากมีประเด็นไหนต้องการสอบถามเพิ่มเติมจะทำการนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีก 1 ครั้ง ใช้เวลา 60 นาที เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

3.4.1 ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล

1. ผู้วิจัยคัดเลือกกรณีตัวอย่าง 3 กรณี ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยเริ่มต้นจากการหาผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ผ่านการเข้าไปสอบถามข้อมูลกับคนในวงการสตาร์ทอัพ ซึ่งจะสามารถแนะนำผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับเกณฑ์พิจารณา
2. เมื่อคัดเลือกผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้แล้ว ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลของบริษัทในเบื้องต้นผ่านข้อมูลในอินเทอร์เน็ต หรือสอบถามจากผู้รู้เพื่อทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละท่านมากขึ้น พร้อมทั้งเข้าไปแนะนำตัวเองกับผู้ให้ข้อมูล แนะนำโครงการวิจัย และตัวผู้วิจัยเพื่อความเข้าใจเบื้องต้นและเกิดความคุ้นเคยและความไว้วางใจ
3. ผู้วิจัยสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัย และใช้เวลา 1 อาทิตย์ในการตัดสินใจ เมื่อผู้ประกอบการสตาร์ทอัพตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพรับทราบ รวมถึงตอบข้อซักถามที่ต้องการทราบเพิ่มเติม

4. ผู้วิจัยทำการนัดหมายวันสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยแต่ละกรณีนัดสัมภาษณ์แยกกัน สำหรับวันสัมภาษณ์จะยึดวัน เวลา สถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกเป็นสำคัญ และสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสถานที่ที่มีความส่วนตัว เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลที่เป็นความลับหรือมีความส่วนตัวรั่วไหลออกไป รวมถึงสร้างความรู้สึกปลอดภัยในการให้ข้อมูลแก่ผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับมีความแม่นยำมากที่สุด

5. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงศึกษาวัตถุประสงค์งานวิจัย คำถามงานวิจัย แนวคำถามงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างความแม่นยำในการสัมภาษณ์มากขึ้น

6. ผู้วิจัยฝึกฝนทักษะการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เนื่องจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นไปในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งไม่มีคำถามตายตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีความแม่นยำ ชัดเจนในการตั้งคำถามและสามารถเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

7. ผู้วิจัยเตรียมอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ให้สามารถใช้งานได้ตลอดในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อป้องกันความผิดพลาดระหว่างดำเนินงาน อันอาจทำให้การทำวิจัยล่าช้าและส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล เช่น การรบกวนเวลาสัมภาษณ์เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ตกลงไว้

3.4.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแยกกันและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบแก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. เมื่อถึงวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสอบถามความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนก่อนเริ่มสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมงเพื่อตรวจเช็คความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ หากผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการนัดหมายผู้ให้ข้อมูลใหม่อีกครั้ง โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกวันและเวลาที่สะดวก แต่หากผู้ให้ข้อมูลพร้อมให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเดินทางไปสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย

2. ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ และขอจดบันทึกภาคสนามเพื่อความครบถ้วนของข้อมูล

3. ผู้วิจัยเริ่มสัมภาษณ์ด้วยการพูดคุยเรื่องทั่วไป เพื่อสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกปลอดภัยในการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย

4. ผู้วิจัยนำเข้าสู่ประเด็นสัมภาษณ์ โดยไม่มีการกำหนดคำถามตายตัวเพื่อความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ โดยในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะไม่เร่งรีบการตอบคำถาม แต่ให้เวลาผู้ให้ข้อมูลคิดจนกว่าจะพร้อมตอบคำถาม

5. เมื่อสัมภาษณ์จนครบประเด็นแล้ว ผู้วิจัยปิดการสนทนาผ่านการกล่าวสรุปประเด็นเบื้องต้นที่ได้จากการสนทนา และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการกลับมาสอบถามเพิ่มเติมในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือข้อมูลที่มีความคลุมเครือ

3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงอาจมีข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลที่ไม่สมควรเปิดเผยแก่ภายนอกของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้มีการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลแก่ผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย
2. ผู้วิจัยแจ้งผู้ให้ข้อมูลว่าการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามความสมัครใจ โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถตัดสินใจเข้าร่วมหรือไม่ได้ด้วยตนเอง และผู้วิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลเซ็นใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลอาสาสมัครเข้าร่วมการวิจัย
3. ผู้วิจัยให้สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลในการเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการศึกษา รวมทั้งมีสิทธิ์ในการตอบหรือไม่ตอบคำถามใด ๆ ที่ไม่สะดวกใจได้
4. การบันทึกเสียงหรือจดบันทึกทำการขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทุกครั้ง
5. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลทุกอย่างเป็นความลับ โดยเก็บข้อมูลไว้ในที่ที่ปลอดภัย มีเฉพาะผู้วิจัยที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และไม่เปิดเผยนาม ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลก่อนได้รับอนุญาต
6. หลังการวิเคราะห์ข้อมูล เทปสัมภาษณ์ ข้อมูลดิบทั้งหมดจะถูกทำลายทิ้งทันทีสิ้นสุดการวิจัย

3.6 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

งานวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีความถูกต้อง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลผ่านวิธีการดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้า ด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลมีความถูกต้องหรือไม่ ผ่านการตรวจสอบแหล่งที่มาบุคคล โดยการสอบถามข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในบริษัทเดียวกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ให้ข้อมูล แล้วตรวจสอบว่าเมื่อข้อมูลมาจากต่างคน ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่
2. การสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ โดยการติดต่อเข้าไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานวิจัยด้วยตนเองและเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลในเบื้องต้น ผู้วิจัยสอบถามความสมัครใจในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลโดยมีการอธิบายประเด็นคำถามที่ใช้ในการศึกษาอย่างชัดเจน ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เวลาเริ่มต้นในการสัมภาษณ์พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคยในการสัมภาษณ์ และชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าสามารถขอหยุดการ

สัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา หากเกิดความไม่สบายใจในการข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่เป็นจริง ไม่มีอคติระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล

3. ผู้วิจัยบันทึกแผนการทำงาน (Field Log) ทั้ง วัน เวลา สถานที่ บุคคล ที่ไปเก็บข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการกลับมาตรวจสอบข้อมูลอย่างถูกต้อง

4. ผู้วิจัยบันทึกบทสนทนาภาคสนาม (Field Journal) ซึ่งเป็นการบันทึกสภาวะของผู้วิจัยที่มีต่อเรื่องราวที่เกิดขึ้นระหว่างเก็บข้อมูล โดยจะไม่บันทึกปะปนกับข้อมูลปกติ (Field Notes) เพื่อลดอคติในการเก็บข้อมูล

5. นำข้อมูลที่ถอดออกมาส่งกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจเช็คความถูกต้องอีกครั้ง (Member Checking) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง

6. เพื่อน ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิพากษ์ข้อมูล (Peer Debrief) โดยหากพบว่ามีประเด็นไหนที่มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง ไม่ตัดสินข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัย กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เน้นการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของสตาร์ทอัพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ดังนั้น วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจึงใช้วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ซึ่งจะช่วยให้เห็นเนื้อหาหลักที่เกิดขึ้นจากกรณีที่แตกต่างกัน โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ถอดเทปบทสนทนาแบบคำต่อคำ และตรวจสอบความถูกต้องด้วยการอ่านบทสนทนาที่ถอดพร้อมกับฟังเทปซ้ำ และผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องและปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ หากมีข้อมูลหรือประเด็นที่ตกหล่น ผู้วิจัยจะทำการนัดผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์เพิ่มเติม

2. อ่านข้อมูลทั้งหมดหลายครั้งเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

3. คัดแยกคำหรือประโยคที่สอดคล้องกันออกเป็นหมวดหมู่ และให้รหัส (Coding) โดยจะให้รหัสแบบอุปนัย (Inductive) ซึ่งไม่มีการตั้งรหัสล่วงหน้าแต่ได้จากการอ่านข้อมูลและเห็นประเด็นสำคัญ

4. วิเคราะห์แต่ละเรื่องที่ได้จัดกลุ่มไว้ผ่านการบรรยาย (Textural portrayal) เพื่อกลิ่นแก่นประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดออกมา

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัย “กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในตัวผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ อีกทั้งความหมายของการเรียนรู้ในมุมมองของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่อยู่ในขั้นธุรกิจ Product Market Fit จำนวนทั้งหมด 3 กรณีศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

หัวข้อ แรงจูงใจ มีประเด็น ดังนี้

- แรงจูงใจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด (Business Survival)
- แรงจูงใจเพื่อตอบเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal)

หัวข้อ วิธีการเรียนรู้ มีประเด็น ดังนี้

- การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing)
- การเรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation)
- การเรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception)

หัวข้อ แหล่งเรียนรู้ มีประเด็น ดังนี้

- แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา (Mentors)
- แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ (Experts)
- แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า (Customers)
- แหล่งเรียนรู้จากสื่อที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning Resource)

Resource)

หัวข้อ เนื้อหา มีประเด็น ดังนี้

- ด้านการบริหารจัดการ (Management)
- ด้านความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)
- ด้านการขาย (Selling)

ส่วนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ มีประเด็น ดังนี้

- การเป็นนักบริหาร (Executive)
- การเป็นนักเรียน (Learner)

ส่วนที่ 3 ความหมายของการเรียนรู้ มีประเด็น ดังนี้

- การเรียนรู้คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ (Data collection for resolutions)

4.1 ข้อมูลส่วนตัวของกรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1

เพศ:	ชาย
อายุ	33 ปี
ประวัติการศึกษา:	ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ ปริญญาโท คณะการบริหารธุรกิจ ปริญญาโท คณะวิทยาศาสตร์ ระบบนิเวศ (Science of Ecology)
ประวัติการทำงาน:	Project Manager, บริษัทซอฟต์แวร์ Finance, ธุรกิจธนาคาร Digital Strategy, ธุรกิจธนาคาร ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทแซทบอท
ระยะเวลาการทำ:	1 ปี
สตาร์ทอัพของตัวเอง	

กรณีศึกษาที่ 2

เพศ:	หญิง
อายุ	40 ปี
ประวัติการศึกษา:	ปริญญาตรี ภาควิชาวิศวกรรมเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์ ปริญญาโท International Development ภาควิชาวิศวกรรมเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน:	นักวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ก่อนทำสตาร์ทอัพ บริษัทเอกชน
ระยะเวลาการทำ:	1 ปี
สตาร์ทอัพของตัวเอง	

กรณีศึกษาที่ 3

เพศ:	ชาย
อายุ	32 ปี
ประวัติการศึกษา:	ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ ปริญญาโท คณะการบริหารธุรกิจ
ประวัติการทำงาน:	วิศวกรควบคุมเครื่องจักรและระบบ ก่อนทำสตาร์ทอัพ
ระยะเวลาการทำ:	1 ปี
สตาร์ทอัพของตัวเอง	

4.2 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว และมีการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ประกอบการที่สนใจสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวกับสถานการณ์ได้ทัน ด้วยเหตุนี้เพื่อให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำธุรกิจอย่างรอบด้าน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งหัวข้อการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ แรงจูงใจ วิธีการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และเนื้อหาที่เรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจกิจกรรมและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้อย่างครอบคลุม

4.2.1 แรงจูงใจ

แรงจูงใจถือเป็นตัวผลักดันที่ช่วยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นมา ซึ่งสามารถมีที่มาจากแรงจูงใจที่ตัวบุคคลสร้างขึ้นเอง หรือแรงจูงใจที่ถูกสร้างจากภายนอก โดยสำหรับแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพนั้น ผู้วิจัยพบว่าเกิดขึ้นได้จาก 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือแรงจูงใจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด และอีกหนึ่งประเด็น คือ แรงจูงใจเพื่อตอบเป้าหมายส่วนตัว ทั้ง 2 แรงจูงใจนี้เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

4.2.1.1 แรงจูงใจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด (Business Survival)

การได้เห็นธุรกิจประสบความสำเร็จ ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยจากการเก็บข้อมูลค้นพบว่า เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นเจ้าของบริษัท จึงอยากเห็นบริษัทของตัวเองอยู่รอดได้ ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดของบริษัท ที่มีทั้งจำนวนคนน้อยและมีเงินทุนจำกัด ในขณะที่รายละเอียดและกิจกรรมการดำเนินธุรกิจนั้นมีหลากหลายส่วนที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จเพื่อความก้าวหน้าทางธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการต้องลงมือทำสิ่งต่าง ๆ

ด้วยตัวเอง จนถึงกับมีคำจำกัดความในตำแหน่งว่า CEO คือ Chief of everything หรือ ผู้ที่ทำทุกอย่างในบริษัท โดยสามารถเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“พี่เป็น CEO เป็น Co-Founder CEO ของ Startup จริง ๆ มันเหมือน Chief everything แล้วกัน ตรงไหนรั้วก็ต้องอุด” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็อยากขยายต่อไปเรื่อย ๆ แหะละครับ แต่เราก็ไม่ได้มีเงินทุนอะไรขนาดนั้น จะไปจ้างมาเยอะ ๆ เราไม่ได้มี VC ไม่ได้มี Funding เราก็ทำเท่าที่เราทำได้ ถ้ามีเงินอาจจะหลุดพ้นจากการเป็น everything ก็ได้” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

“คือตอนแรกต้องบอกก่อนว่ามีกัน 2 คน Tech เนี่ยเพิ่งหาได้ เพราะฉะนั้น 2 คน อันนี้ต้องเล่าอย่างนี้ก่อนว่า Startup ทั่วไปจะมี 3 คน เขาบอกว่าเหตุผลที่ต้องมี 3 คนอะ เพราะว่า 2 คนมันช่วยกันคิด แล้วถ้าเกิดเห็นไม่ลงรอยกันมันจะได้เหมือนการโหวต เออ แต่ว่าบังเอิญเรามี 2 แล้วเราก็หาแล้วหาอีกก็หาไม่ได้ มันก็เลยกลายเป็นว่า 2 คนก็คือต้องเหมือนช่วยกันคิดทุกอย่าง เพราะว่ามันน้อยมากอะ มันน้อยมาก ก็คือเราต้องช่วยกันคิดทุกอย่าง ก็คือตั้งแต่ที่เล่ามาว่า คอนเซ็ปต์นี้มันโอเคไหม มันมี Value ไหม ไปตอบโจทย์ใครไหม ก็เหมือนทำทุกอย่างด้วยกัน” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

ทั้งนี้ แม้การทำงานเองในหลาย ๆ อย่าง จะเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เพราะเจองานที่ไม่ถนัด พวกเขาที่ยินดีที่จะชวนขอความช่วยเหลือมาเติมให้ตัวเอง ทั้งจากสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ หรือจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาทดลองทำ เพราะหากไม่ลงมาทำ ไม่เรียนรู้ ก็มีโอกาสรู้อะไรจะไม่รอด ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“แค่พอเราทำ Startup เนอะ มัน เรื่องอะไรที่ต้องรู้มันก็ต้องหาเอง ก็คือตอนนั้นที่ที่ต้องรู้เรื่อง Digital Marketing พี่ก็ต้องหา Audio Book อ่าน ตอนที่พี่ต้องรู้ว่าพ่อค้าแม่ค้าทำงานกันยังไง พี่ก็ต้องไปหาวิธีของพี่เอง ตอนนั้นพี่ก็ใช้เว็ท ที่สำคัญที่ต้องรู้ว่าเราต้องการรู้อะไร” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็อ่านหนังสือ แล้วก็คุยกับคนที่เขามีประสบการณ์มาก่อน คือตอนแรกอะเราก็จ้างเอเจนซีแหละ เพราะว่าเราก็ไม่ใช่มืออาชีพทางนี้ พี่ว่าวิธีการที่มันดีที่สุดแล้วก็เรียกว่าแข่งกับเวลาที่สุดแล้วกัน เพราะว่าอันเนี่ยเรามีเวลาแค่ 12 เดือน ถ้าเกิดว่าหาเอาเวลาจริง ๆ มันมีแค่ 6 เดือนที่เราจะต้องปิด เพราะฉะนั้นมันต้องเร็วมากอะ ก็เลยเอามืออาชีพอะ มาทำ แล้วก็เรียนรู้จากเขาเป็นวิธีที่พี่ว่ามันได้ผลที่สุด” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“อะไรที่ทำให้เรามี motivation ในการเรียนรู้พวกนี้ อย่างที่บอกแหละ ถ้าเราไม่ทำมันก็ไม่รอด แล้วเราจะทำให้สิ่งที่เราต้องการจะสร้าง เลิกไป (หัวเราะ) ถ้าไม่เดินมันก็ตายแค่นี้เลย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.1.2 แรงจูงใจเพื่อตอบเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal)

จากการเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ทำให้ทราบว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เป็นผลมาจากความอยากเห็นธุรกิจที่ตนสร้างอยู่รอดเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของพวกเขา ซึ่งอยากบรรลุให้ได้มาตั้งแต่ก่อนเริ่มทำสตาร์ทอัพ ทั้งเป้าหมายที่อยากจะเปลี่ยนโลกให้ดีขึ้นเพื่อคนรุ่นหลัง เป้าหมายที่จะให้ผู้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเป้าหมายที่อยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง โดยนำเป้าหมายเหล่านั้นมาลงมือทำผ่านการทำบริษัทสตาร์ทอัพ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการทุ่มเทเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาธุรกิจให้สามารถเกิดขึ้นและอยู่รอดได้ โดยสามารถสังเกตได้จากตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“คือพี่ว่าทุกคนมันมีสิ่งนี้ฝังอยู่ลึก ๆ นะ แต่ว่าน้อยคนที่อาจจะ Express ออกมาได้ บางคนอาจจะแค่รู้สึกแต่ไม่รู้ว่ามันคืออะไร ของพี่ที่เรียกว่ามันมีอยู่แล้วแต่ว่าตอนที่พี่เคลียร์กับมันจริง ๆ ว่ามันคืออะไรคือตอนนั้นพี่ชอบฟังสติฟ จ๊อบ พี่ชอบฟังคนนี้เหมือนกัน พี่ฟังสติฟ จ๊อบแล้วเขาพูดไว้คำหนึ่งว่า เราเกิดมาในยุคนี้ เราสามารถมีรถขับ มีเครื่องบิน มีบ้าน มี Everything Comfortable ขนาดนี้ได้ เพราะว่ามันเป็นผลงานของคนรุ่นก่อน ๆ หน้าที่เขา Contribute คือ to Knowledgeful คือจะมีรถได้ต้องมีมอเตอร์ จะมีมอเตอร์ได้ต้องมีเรื่องของการหลอม เรื่องของอะไรที่เป็นพื้นฐานเอนจิเนียร์ กว่าจะมาถึงทุกวันนี้เนาะ เพราะฉะนั้นเจเนอเรชั่นเราเองก็เหมือนกัน ถ้าเราอยากจะทำให้เจเนอเรชั่นข้างหน้าดีขึ้น เราก็ Contribute Something ซะ จน Knowledgeful แล้วกัน” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“คือการอยากให้ทุกคนมี Quality of life เอาจริง ๆ มันมา พี่ไปอยู่ญี่ปุ่น แต่ก็ถามว่ามันมาหลัง ๆ ตอนอยู่ญี่ปุ่น ถามว่ามันมาก่อนหน้านั้นไหนมันมาก่อนหน้านั้น มันมาก่อนหน้านั้นตั้งแต่ น่าจะเริ่มทำงาน แล้วก็เห็นความเหลื่อมล้ำในสังคมเยอะอะ แล้วรู้สึกจะทำไมคนที่แบบอย่างตอนนั้นรู้สึกเลยว่าคนต่างจังหวัดเนี่ยเขาก็มีความสามารถ แล้วภูมิปัญญาของเขาเนี่ยมันดีมากเลย ที่เขาเอามาทำโน่นทำนี่ได้ แต่ทำไมมันทำเงินไม่ได้ ทำไมชีวิตเขาต้องยากลำบาก อันนี้รู้สึกตั้งแต่มานไปญี่ปุ่น แล้วพอออกไปก็ยิ่งรู้สึกว่า จริง ๆ ที่ไทยเหมือนขาดแค่ ขาดแค่ออกาสอะ คือมันมี Value อะไรที่มันซ่อนอยู่ในสังคมเราเยอะไปหมดเลย แต่แค่มันไม่ถูกดึงออกมา” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“มันเป็นเป้าหมายมั้งที่เราอยากสร้างธุรกิจของเราขึ้นมา จริง ๆ ไม่ต้องสตาร์ทอัพก็ได้เนาะ แล้วดันให้มันสำเร็จ ไม่รู้เหมือนกันว่าทำไมอยากทำสตาร์ทอัพ แค่มองเห็นโอกาสที่มันสามารถเติบโตได้เยอะมั้ง ก็เลยมาสายด้านนี้ ถ้ามันสร้างดี ๆ มันสามารถสร้างธุรกิจที่มันยั่งยืนได้ มันไม่เหมือนซื้อมาขายไป เราก็อยู่วงการแบบนั้นมาเยอะ ก็เคยทำ” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.2 วิธีการเรียนรู้

ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นกลุ่มคนที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทและโจทย์ทางธุรกิจที่กำลังทำ โดยจากการเก็บข้อมูลพบว่า วิธีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ประกอบด้วย 3 วิธีการเรียนรู้ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing) วิธีการเรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation) วิธีการเรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception) ซึ่งทั้ง 3 วิธีการนี้ ล้วนทำงานสอดประสานกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการในการเรียนรู้ และเมื่อผู้ประกอบการเรียนรู้แล้ว พวกเขาจะทำการสรุปขยอดความคิดของตัวเองอีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการนำไปปรับใช้ในธุรกิจ

4.2.2.1 เรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing)

การลงมือทำถือเป็นวิธีการเรียนรู้หนึ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยจากกรณีตัวอย่าง พบว่าการลงมือทำเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ประกอบการได้รับความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็วและตรงจุด ทั้งในแง่ของความต้องการของลูกค้า การพัฒนาสินค้า เนื่องจากการลงมือทำของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เป็นการลงมือทำในสนามการแข่งขันจริงที่มีหน้างาน สินค้า ลูกค้าจริง ข้อมูลและความรู้ที่เกิดขึ้นจึงทำให้สามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจของตนเองได้ทันที หรือหากมีปัญหาระหว่างการพัฒนาสินค้าหรือสร้างบริษัท ก็สามารถจุดที่ต้องแก้ไขได้ถูกต้อง และปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที อย่างเช่นในกรณีของการทดสอบสินค้า ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจะนำสินค้าไปให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทดลองใช้จริง เพื่อรับคำแนะนำที่เกิดจากประสบการณ์การใช้จริงของลูกค้า หรือในกรณีที่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการขึ้นมา โดยที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน ผู้ประกอบการก็ใช้วิธีการกระโดดลงไปทดลองทำจริงเพื่อศึกษาวิธีการต่าง ๆ ด้วยตัวเอง

ทั้งนี้ ในการลงมือทำของสตาร์ทอัพ จะเป็นการลงมือทำที่ผ่านการวางแผนมาอย่างรัดกุม เพื่อให้สามารถวัดผลจากการลงมือทำต่าง ๆ ได้ เน้นการลงมือทำในระดับที่ยังสามารถรับผลจากความผิดพลาดได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และยังสามารถดำเนินธุรกิจไปต่อ และหากผลจากการทดลองทำจริงประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจึงจะหาโอกาสให้การขยายผลจากการเรียนรู้ดังกล่าว ดังจะสังเกตได้จากตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“เออ...เรื่องเทคโนโลยีเนี่ยแหละ คือสิ่งที่เราทำมันค่อนข้างใหม่ ค่อนข้างใหม่คือเราไม่รู้ด้วยซ้ำว่าในโลกมีใครเคยทำหรือยัง ของเราคือเราเชื่อมการไลฟ์สตรีมบนเฟซบุ๊ก เข้ากับการปิดการขาย ก็วันแรกทีมของเราทั้งหมดไม่มีใครรู้ว่าเราจะไลฟ์สตรีมผ่าน เอากราฟิก เอาอะไรขึ้นมาทำยังไง ในเมืองไทยหายาก เดียวนี้เมืองนอกมีนะ เคยเห็น” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็มันไม่มีอะไรเสีย ลองไปอย่างมากที่สุดก็เสียเวลา คือเราอาจจะคิดแล้วว่า เวลาลองแล้วมันเสียอะไร พี่ก็จะไม่ได้ลองอะไรแบบเอ็กซ์ตรีม ก็ลองอะไรที่มันง่าย ๆ เสียอย่างมากที่สุด เวลาซึ่งเวลาก็ต้องไม่เยอะด้วย ถ้าลองก็ต้องลองอะไรที่มัน Quick win นะ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“รู้สึกแย่มากเลย แต่ว่าเราไม่มีทางเลือก เราก็เลยต้องลองทำดู เพราะว่าไม่ชอบโปรแกรม ไม่ชอบเขียน ไม่ชอบโปรแกรมมิ่ง เคยเรียนตอนวิศวะ ก็ทำไม่ได้ สุดท้ายตอนหัดทำก็ดูยูทูป มันมีคอร์สสอน เราก็พยายามตีความ ก็อป ๆ ๆ แล้วก็ว่าอันนี้มัน สุดท้ายก็ยังเขียนไม่เป็นอยู่ดี แต่เวลาเห็นคนอื่นเขียนมาเราจะพอมองโอเคเดียวเขาออกว่า เฮ้ย ไอ้เนี่ยคืออะไร ไอ้เนี่ยเขาเขียนตรงนี้เพื่ออะไร ทำไมต้องมีโมดูลตรงนี้เข้ามาเป็นองค์ประกอบ ก็จะเข้าใจตรงนั้นได้ง่ายกว่าคน ก็ไม่ได้เข้าใจเยอะนะ ก็ง่ายกว่าที่ไม่รู้อะไรเลย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.2.2 เรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation)

การสนทนาเป็นวิธีการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้และข้อมูลประกอบการพัฒนาธุรกิจ โดยการสนทนาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นการสนทนาผ่าน ผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) และผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในสายงานต่าง ๆ เช่น บัญชี กฎหมาย เป็นต้น เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับธุรกิจ จุดเด่นของการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ คือผู้ประกอบการสามารถพูดคุยกับผู้สนทนาได้อย่างตรงประเด็นที่อยากรู้ หรือพูดคุยในประเด็นปัญหาทางธุรกิจที่กำลังพบเจอ ซึ่งทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ รวมถึงสามารถได้วิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้จริงได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้นาน ทั้งนี้ผู้ที่ผู้ประกอบการพูดคุยด้วย จำเป็นต้องได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพราะลักษณะการพูดคุยเป็นการพูดคุยในเชิงถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ที่เคยผ่านมาแล้วหรือมีความรู้มากกว่า เพื่ออุดช่องโหว่ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเองมองไม่เห็น

“ของพี่จะเป็นเรื่องของ Coaching มากกว่า คือคำว่าเพื่อนร่วมงานเนี่ย คือคนที่สอนพี่เยอะที่สุดไม่พัน Mentor Mentor เขาก็จะเป็น Coaching แบบ One on One คุยกันบ้าง บางทีก็ไม่ค่อย Formal ไปกินข้าวกันอะไรอย่างเนี่ย อย่างวันนี้ตอนบ่ายพี่ก็ต้องไปเจอเขา ไปคุยงานกันนอกรอบ” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็ได้คำแนะนำที่มันทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอะ คือ Mentor มันจะครบเครื่องกว่า มันจะรู้ว่าสิ่งนี้ ตอนนี้ที่เราทำมันคือ 5 อย่าง เขาจะบอกว่าคุณควรโฟกัสอย่างนี้ 1 ก่อนเลย ถ้าคุณอยากประสบความสำเร็จ อะสมมติว่าอย่างนี้ 2 ทำแล้วดูแบบ ลูกผีลูกคน เนี่ยไม่ต้องไปฟังมันอันที่สอง ก็คือเป็นคำแนะนำที่ฟังแล้วรู้ว่าเราควรจะทำอะไร เพื่อให้ธุรกิจมันประสบความสำเร็จ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน จริง ๆ การที่เราฟังคนอื่นนะ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการฟัง ง่ายด้วย แต่เราต้องตั้งคำถามให้เป็น (หัวเราะ) คือ บางคนเราอาจจะอยากรู้แนวคิดว่าเขามีมุมมองกับธุรกิจเราแบบไหน ให้เกิด Vision ในอนาคต หรือ Visibility ในแง่ของ Opportunity มันกว้างมากขึ้น คนพวกนี้จะช่วยเรามุมนั้นเหมือนกัน ในแง่ของ Execution เช่น ถ้าติดบัญชีก็ไปคุยกับเพื่อนที่ทำบัญชีเป็น หรือว่าแนะนำเรื่องภาษี คุยกับเพื่อนที่มีความรู้เรื่องกฎหมาย มีประสบการณ์ด้านกฎหมาย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

ทั้งนี้ ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านการสนทนา คือ สตาร์ทอัพมักเลือกใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพราะพวกเขามองว่าเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ได้องค์ความรู้ไปปรับใช้ได้รวดเร็ว ซึ่งหากในกรณีที่หาคนมาพูดคุยได้ เขาจึงจะมองหาตัวช่วยอื่นต่อไป เช่น การเรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

“Source Value ที่มีอยู่สามตัวใหญ่ๆ ตัวแรกสำคัญสุดเลยต้องมี Mentor Startup ไม่ใช่ของใหม่ มันมีคนที่ทำก่อนเราอยู่แล้ว ต้องไปหา Mentor แล้ว mentor เขาก็จะ Recommend Source อื่นให้เราเอง มีต้องไปคุยกับใคร มี Podcast อะไรที่ควรที่จะฟัง E-book เล่มไหน อันที่สองคือปกติที่ใช้ E-book นี่แหละ แต่ที่ใช้เป็น Audible ฟังด้วยเสียงเพราะที่ฟังตอนขับรถตัวนี้มันจะมีหนังสือที่เป็น Top Hit ของแต่ละ Category อยู่แล้ว อยู่ที่เรานั้นเรา Struggle เรื่องไหน เช่น ตอนนั้นที่จะสร้างเรื่อง Digital Marketing ทีมขึ้นมาทีก็ไปฟังหนังสือเกี่ยวกับ Digital Marketing ก็เสิร์ชก็จะเจอ เดียวนี้การเรียนรู้เปิดกว้าง ส่วนอันที่สามเป็นเรื่องของ เขาเรียกว่า อีเว้นท์คือเดี๋ยวนี้ในประเทศมันมีอีเว้นท์แต่ละหัวข้อเยอะแยะ ยกตัวอย่าง อย่างที่อาจจะรู้ว่าแม่ค้าออนไลน์ทำงานกันยังไง มันก็มีอีเว้นท์สอนแม่ค้าออนไลน์ที่ก็ไปจอย ประมาณนั้น” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“เราประเมินก่อนเลยว่าในวงที่เรารู้จักเนี่ย เขามีความรู้ด้านไหนบ้าง ถ้าเราไม่มีก็ไปหาอ่านเพิ่ม หาอะไรเพิ่ม วันหนึ่งเราไปดึงจากสิ่งที่เราอ่านมาเก็บ พอเราอ่านเราได้เบื้องต้นมาว่า ไอ้เนี่ยคืออะไรบ้าง ต้องทำอะไรบ้าง พอถึงจุดๆ ที่เรามีคนที่ให้ข้อมูลตรงนี้ได้เราค่อยดึงตรงนั้นมาแล้วกลับไปคุยอีกครั้งนึง” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.2.3 เรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception)

สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพแล้ว การเรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception) ยังมีบทบาทสำคัญด้วยเช่นกัน โดยผู้ประกอบการจะใช้เวลาเรียนรู้รูปแบบนี้เมื่อต้องการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจของตน เพื่อให้มีกรอบแนวคิดในการทำงานชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องใหม่ที่ไม่คุ้นเคย การได้ศึกษาทฤษฎีที่มีคนศึกษาไว้ก่อนแล้ว จะช่วยให้มองเห็นภาพสิ่งที่ต้องทำชัดขึ้น ง่ายขึ้น โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมักเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ควบคู่กับ

การลงมือทำจริง และแหล่งความรู้มักเป็นหนังสือที่สามารถอ่านได้ หรือพอดแคสต์ (Podcast) และหนังสือเสียง (Audio Book)

“ฟิตแบ็คจาก Mentor กับหนังสือมันเป็นจุดเริ่มต้น คือหมายถึงว่ามันเป็นไอเดียที่คนคิดขึ้นมาเอง ฟิตคิดคนเดียว Mentor ที่มีประสบการณ์มาช่วยฟิตคิดมันก็อาจจะดีขึ้น หนังสือที่มันเคยทำเป็น Theory มันก็อาจจะช่วยให้ฟิวเจอร์มันได้ง่ายขึ้น” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“เราก็พยายามไปเรียนรู้นะ อย่างเรียน MBA มาในแง่การบริหารธุรกิจ มันจะได้ภาพกว้าง ๆ มา เพราะฉะนั้นเราก็จะเริ่มรู้แล้วว่าถ้าต้องการเรื่องนี้ต้องไปที่ไหน คุยกับใคร เราต้องไปศึกษาเพิ่มเติม หากความรู้เพิ่มเติมได้ใหม่ ที่เป็นเบสิก เพื่อให้เราประคองตัว ให้ชัดเจนที่เราเอาตัวรอดไปได้” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

“เรียนรู้อีกคือเอาวิธีการทำงานของเขาเลย อย่างที่บอกว่าโจทย์เราคือทำยังไงให้คนรู้จักเราใช่ปะ เขาก็จะ งั้นเราต้องมีคอนเทนต์ คอนเทนต์เราต้องวางแผนยังไง ต้องออกทุนเท่าไร มีคอนเทนต์เสร็จเราต้องมีวิธีการวัดผลยังไง อะ ก็คือดูจากจำนวนคนที่คลิกมา ดูจาก เขาก็จะมี Tools ในการดู เขาก็จะแนะนำให้เรารู้จักอะ Google Analytics มันใช้ยังไง แนะนำ Tools วิธีการใช้อะ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

4.2.3 แหล่งเรียนรู้

การเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายแหล่งเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้จากข้อมูลของกรณีศึกษาพบว่า แหล่งเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไม่ใช่สถานการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น สถานการศึกษา หรือคอร์สเรียนทางการ แต่เน้นแหล่งเรียนรู้เชิงบุคคลที่สามารถพูดคุยอย่างใกล้ชิดและการศึกษาด้วยตัวเองผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยจากข้อมูลจะพบว่าปัจจัยที่ควบคุมการกำหนดแหล่งเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ ข้อจำกัดทางเวลา กล่าวคือ แหล่งเรียนรู้ส่วนใหญ่ของสตาร์ทอัพต้องเอื้อให้สตาร์ทอัพสามารถเก็บเกี่ยวข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และตอบโจทย์กับปัญหาที่ประสบอยู่ อีกทั้งยังต้องมีความยืดหยุ่นในช่วงเวลาการเรียนรู้ เนื่องจากภาระหน้าที่การทำบริษัทอาจทำให้ไม่สามารถกำหนดวัน เวลาการเรียนรู้ได้ตายตัว ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ดังนี้

“เราก็เลือกอันที่มันสั้นที่สุด บริหารจัดการให้ได้ดีที่สุด เคยฟังพ็อดแคสต์ แค้ใช้เศษเวลาของเรา เวลาที่เรานั่งรออะไรสักอย่าง รอรถ อยู่บนรถไฟฟ้า ติดอยู่ในรถ ก็พยายามใช้เวลาพวกนี้ให้เกิดประโยชน์” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

จากประเด็นดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา (Mentors) แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts) แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า (Customers) แหล่งเรียนรู้จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-directed learning resource)

4.2.3.1 แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา (Mentors)

ในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ มักพึ่งพาแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบบุคคลเป็นสำคัญ โดยที่ปรึกษาถือเป็นหนึ่งในแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอย่างมาก องค์ประกอบที่ทำให้ที่ปรึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้สำคัญ ประกอบด้วย 2 ประเด็นอันดับแรก คือ คุณสมบัติของที่ปรึกษาเอื้อต่อการเติบโตทางธุรกิจ กล่าวคือ ที่ปรึกษาถือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านธุรกิจมาก่อน ทำให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้อย่างตรงจุด อีกทั้งยังมีคนรู้จักที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ประกอบการไว้ด้วยกันได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ สิ่งเหล่านี้สะท้อนออกมาทางบทสัมภาษณ์ของกรณีศึกษา ดังนี้

“เขาจะเป็นคนที่เรียกว่ามีคอนเนกชันอยู่แล้ว คือเขาทำงานวงการมาก่อน พอมีคอนเนกชันอยู่แล้วเขาก็สามารถพาไปคุยกับคนที่เคยมีประสบการณ์ด้านนั้นต่าง ๆ ได้เช่น Legal Legal เนี่ย คือพี่เคยสงสัยว่าทำไมพวกแพลตฟอร์มหลาย ๆ แพลตฟอร์มถึงทำไลฟ์ไม่ได้ อย่างเช่นแพลตฟอร์มตลาดดอทคอม ก็เลยไปคุยก็เลยรู้ อ้อ มันติดปัญหาเรื่อง Legal คือพอมันเป็นบริษัทในไทย การทำไลฟ์เนี่ยมันตรวจสอบคอนเทนต์ยาก...เพราะฉะนั้นตรวจสอบคอนเทนต์ยากมาก ก็เข้าใจว่ามันเป็นด้านอีกด้านหนึ่งที่ไม่เคยมอง อันนี้คือ Power of Connection คือเขารู้ว่าเราต้องคุยกับใครเพื่อให้เราได้ความรู้ที่ต้องการ” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

ประเด็นที่ 2 ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของแหล่งเรียนรู้นี้ ก็คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการธุรกิจของที่ปรึกษา เนื่องจากที่ปรึกษามักจะเป็นผู้ที่เคยทำธุรกิจมาก่อน ส่งผลให้มีประสบการณ์อย่างเข้มข้น สามารถมองเห็นโอกาส ความเสี่ยง หรือจุดแข็ง จุดอ่อนของธุรกิจได้ ความรู้ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้รับจากที่ปรึกษาจึงเป็นมุมมองด้านการบริหารจัดการให้เติบโตประสบความสำเร็จในระดับภาพใหญ่ของบริษัท ที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่บริษัทต้องทำเพื่อให้ทุก ๆ ส่วนสามารถผลิตงานออกมาได้ตรงตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ถือว่าเป็นหัวเรือคนสำคัญของบริษัท ดังเช่นบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในกรณีศึกษา ดังนี้

“Mentor ปกติจะเป็นการ Coaching แต่ Coaching นี้เดี๋ยวพี่ลงรายละเอียดให้ หนึ่งเขาจะเป็นคนที่คอย Push เรา คือมันจะมีโมเมนต์ที่พี่รู้สึกว๊านเนียแหละเต็มที่แล้ว แต่เขาเป็นคนคอย Push เราว่ามันยังไปได้อีก บางทีมันเป็นแค่ A little bit mentality ตัวอย่างอย่างเช่นพี่เป็นคนใช้เวลาทำงานปุ๊บมันจะมี Certain Level Quality ที่พี่ไม่ยอมให้มันหล่นต่ำกว่านั้น

ไม่ว่าจะทำอะไร คราวนี้พอมันมีหลาย ๆ อย่างอยู่ Under ตัวเองอย่างเนี่ย มันก็จะมีบางทีมที่เขาอาจจะยังใหม่อยู่ แล้วพีก็เข้าไปช่วยจัดแล้วเสียเวลาเยอะ แล้วมันก็จะมึนงานอย่างอื่นที่พีต้องบอกตัวเองว่าอันนี้เอาไว้ทีหลัง Lower Priority แต่จริง ๆ แล้วเราสามารถ Push ได้มากกว่านั้นคือเราสามารถ trust Team แล้ว Everything happen at the same time แล้วเราทำงานได้มากขึ้น แทนที่จะบอกว่า Lower Priority ตอนนี้อาจารย์เข้ามาทำหมดเลย ก็คือเราซึ่ลได้มากขึ้น งานที่ออกมาอาจจะมึนตัวต่ำว่า Quality ที่พีต้องการ มันจะรู้สึกหงุดหงิดเล็ก ๆ ในใจว่าฉันยังทำได้ดีกว่านี้แต่จริง ๆ ภาพรวมมันออกมาดีขึ้น เพราะว่าเราทำได้หลายอย่างมากกว่า ก็จะเป็น Mindset เหมือนกับ Startup หลาย ๆ เจ้าที่ทำไม่เขาเพิ่งเริ่มธุรกิจไปเปิดทีเดียว 44 ประเทศเลย เปิดทั้งที่ไม่มีประเทศไหนที่แข็งเลยสักประเทศ Mentor คล้าย ๆ กัน อันนั้นหนึ่ง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็ได้คำแนะนำที่มันทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอะ คือ Mentor มันจะครบเครื่องกว่า มันจะรู้ว่าสิ่งนี้ ตอนนี้อย่างนี้ทำมันคือ 5 อย่าง เขาจะบอกว่าคุณควรโฟกัสอย่างนี้ 1 ก่อนเลย ถ้าคุณอยากประสบความสำเร็จ อะสมมติว่าอย่างนี้ 2 ทำแล้วดูแบบ ลูกผีลูกคน เนี่ยไม่ต้องไปฟังมันอันที่สอง ก็คือเป็นคำแนะนำที่ฟังแล้วรู้ว่าเราควรจะทำอะไร เพื่อให้ธุรกิจมันประสบความสำเร็จ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“จะเป็นแนวโอเคเดียว Structure Business Model มันมีจุดอ่อน จุดแข็ง ถ้ามองภาพรวมกว้าง ๆ เขาก็จะบอกว่าเราขาดนู่นขาดนี่อะไรหรือเปล่า หรือว่าดีอยู่แล้ว แต่ว่าสุดท้าย อยู่ที่เรานะ เพราะเขาไม่มีทางรู้จักธุรกิจดีเท่าเรา มันจะได้มุมมอง” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

ทั้งนี้ การเรียนรู้จากที่ปรึกษา มักมีการแต่งตั้งตำแหน่งการเป็นที่ปรึกษา มาอย่างเป็นทางการลักษณะเพื่อให้ที่ปรึกษารับทราบบทบาทของตัวเอง และในการเรียนรู้แต่ละครั้งจะผ่านการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง

“ของพีจะเป็นเรื่องของ Coaching มากกว่า คือคำว่าเพื่อนร่วมงานเนี่ย คือคนที่สอนพีเยอะที่สุดไม่พ่น Mentor Mentor เขาก็จะเป็น Coaching แบบ One on One คุยกัน บ้าง บางทีก็ไม่ค่อย Formal ไปกินข้าวกันอะไรอย่างเนี่ย อย่างวันนี้ตอนบ่ายพีก็ต้องไปเจอเขา ไปคุยงานกันนอกรอบ” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ก็อาทิตย์ละครั้ง 2 อาทิตย์ครั้ง...ใช่ แล้วแต่เลย ก็คือคุยกันได้ทุกอย่าง สถานที่ไม่เกี่ยวอะ คือ Very Connect (หัวเราะ)” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

4.2.3.2 แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts)

นอกจากการมองแผนงานภาพใหญ่ในธุรกิจแล้ว การดำเนินงานตามแผน ก็เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เช่น เรื่องกฎหมาย เรื่องบัญชี ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นอีกแหล่งเรียนรู้หนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการ โดยผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ หมายถึง ผู้ที่มีอาชีพอยู่ในสายงานเฉพาะทาง เช่น บัญชี กฎหมาย และสามารถให้คำปรึกษาในความเชี่ยวชาญของตัวเองได้ ซึ่งเมื่อสตาร์ทอัพไปพูดคุย ขอคำแนะนำ จะทำให้ทราบแนวคิดและแนวปฏิบัติ อันนำมาสู่การใช้ในหน้างานจริงได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด

“...Legal เนี่ย คือพี่เคยสงสัยว่าทำไมพวกแพลตฟอร์มหลาย ๆ แพลตฟอร์มถึงทำไลฟ์ไม่ได้ อย่างเช่นแพลตฟอร์มตลาดดอทคอม ก็เลยไปคุยก็เลยรู้ อ้อ มันติดปัญหาเรื่อง Legal คือพอมันเป็นบริษัทในไทย การทำไลฟ์เนี่ยมันตรวจสอบคอนเทนต์ยาก...เพราะฉะนั้น ตรวจสอบคอนเทนต์ยากมาก ก็เข้าใจว่ามันเป็นด้านอีกด้านหนึ่งที่ไม่เคยมอง...” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“คือตอนแรกอะ เราก็จ้างเอเจนซี่แหละ เพราะว่าเราก็ไม่ใช่มืออาชีพทางนี้ พี่ว่าวิธีการที่มันดีที่สุดแล้วก็เรียกว่าแข่งกับเวลาที่ดีที่สุดแล้วกัน เพราะว่าอันเนี่ยเรามีเวลาแค่ 12 เดือน ถ้าเกิดว่าหาเอาเวลาจริง ๆ มันมีแค่ 6 เดือนที่เราจะต้องปิด เพราะฉะนั้นมันต้องเร็วมากอะ ก็เลยเอามืออาชีพอะ มาทำ แล้วก็เรียนรู้จากเขา เป็นวิธีที่พี่ว่ามันได้ผลที่สุด” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“บางคนเราอาจจะอยากรู้แนวคิดว่าเขามีมุมมองกับธุรกิจเราแบบไหน ให้เกิด Vision ในอนาคต หรือ Visibility ในแง่ของ Opportunity มันกว้างมากขึ้น คนพวกนี้จะช่วยเรามุมมันเหมือนกัน ในแง่ของ execution เช่น ถ้าติดบัญชีก็ไปคุยกับเพื่อนที่ทำบัญชีเป็น หรือว่าแนะนำเรื่องภาษี คุยกับเพื่อนที่มีความรู้เรื่องกฎหมาย มีประสบการณ์ด้านกฎหมาย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

จุดแตกต่างสำคัญระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับที่ปรึกษาคือ องค์กรความรู้ของแต่ละบุคคล โดยที่ปรึกษาจะเน้นทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งเป็นภาพใหญ่ของบริษัท ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญจะเน้นความรู้เชิงลึกเฉพาะด้าน ที่ช่วยผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถผลิตงานออกมาได้ตามแผนธุรกิจที่วางไว้ได้

“เอเจนซี่คือเราจ้างเขาทำ แต่ Mentor เนี่ยเป็น Mentor ที่แบบ คือสำหรับพี่ Mentor ที่พี่เลือกอะ คือ Mentor ที่เขาอยากให้เห็นเราประสบความสำเร็จอะ เห็นว่า Mindset มันจะต่างกันถูกปะ Mentor นี้ก็คือเหมือนคนที่ดูแล้วแบบชี้ไปอะ ว่าเนี่ย คุณควรต้องเป็นแบบนี้แหละ แล้วเรา เขาไม่ได้ทำกับเรา แต่ว่าเอเจนซี่เป็นคนทำ แต่ว่า Mindset ต่างกันนะ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“Mentor ก็ไม่ได้รู้ทุกอย่าง (เน้นเสียง) Mentor เขาอาจจะมีประสบการณ์ทำธุรกิจมาก่อน ถามว่ารู้เรื่องบัญชีไหมก็อาจจะไม่ได้รู้สึก” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.3.3 แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า (Customers)

แหล่งเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้ประกอบการเท่านั้นแต่ยังรวมถึงเรียนรู้จากลูกค้าตรง ซึ่งถือเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีผลต่อการทำธุรกิจอย่างมากเนื่องจากสตาร์ทอัพให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเสมอ คำแนะนำของลูกค้าจะช่วยให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเห็นช่องว่างทางตลาด ช่องว่างของไอเดียสินค้า และช่วยเปิดมุมมองที่ไม่เคยมอง เพื่อนำสิ่งที่ได้รู้เพิ่มเติมนั้นไปพัฒนาสินค้าให้ดียิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างด้านล่างว่า ผู้ประกอบการเลือกเดินเข้าหาลูกค้า ให้ลูกค้าลองทดสอบสินค้าเพราะอยากรู้ว่าบริษัทควรจะพัฒนาสิ่งไหนต่อไป แทนที่จะเลือกหาข้อมูลจากแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น หนังสือ

“มี Decision หลายอย่างที่ถ้าลูกค้าไม่บอกพี่ก็จะ make stupid decision ตัวอย่างเช่น พี่เคย assume ว่าแม่ค้าขายของออนไลน์ทุกคนเขาทำเป็นอาชีพเนอะ ขายของ เขาน่าจะมีเครื่องคอมฯ คือหนึ่งคนน่าจะมีมือถือหนึ่งเครื่อง คอมฯ หนึ่งเครื่องอย่างน้อย ๆ นั่นคือ Minimum ของอาชีพ สรุปว่าแม่ค้าเกิน 70% ไม่มีคอมฯ ใช้มือถือ เพราะฉะนั้นแพลตฟอร์มที่ต้องทำให้เปิดได้ในมือถือ Day 1 ไม่รู้หรือก จนเห็น Tracking นี้แหละทำไมแม่ค้าดริบเยอะจัง แล้วเราก็ไป Track ดูก็เจอว่า เพราะแม่ค้าส่วนใหญ่พอถึงสตีปนิ่งเขาเล่น ผ่านมือถือไม่ได้ละ แค่นั้นเอง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“สำคัญมากเลยก็คือ เป็น เขาถือว่าเป็นตัวแทน เขาถือว่าเป็นตัวแทนคือ เทสเตอร์มันก็ เขาเรียกว่าเป็นอะไรที่ เป็นอะไรที่ได้เรียนรู้จากมันเยอะมาก คือเทสเตอร์อะ บางครั้งก็ สะเปะสะปะ หมายความว่าเราถาม 10 คน ก็ 10 ความคิดเห็น อันนี้เราก็จะกรองไว้ก็เรียกว่าเป็นธรรมชาติของคนแล้วกันเนอะ 10 คน 10 ความคิดเห็นเพราะฉะนั้นอันนี้เราตัดสินใจไม่ได้ แต่ถ้าสมมติเราถามไปสักแบบ 4 คน 4 คนตอบเหมือนกันหมดเลย แล้วมันก็เป็นสิ่งที่เราคิดอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นอันนี้ไม่ต้องถามแล้ว เขาเรียกว่าเหมือนเราเจออะไรบางอย่างที่มันแบบ Common แล้วแบบเรามั่นใจ อันนี้เราก็จะฟันธงได้เลยว่าเราต้องปรับ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

ทั้งนี้ แหล่งเรียนรู้จากลูกค้าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการนำสินค้าไปทดลองกับลูกค้าจริง หรือในช่วงที่ปล่อยสินค้าเข้าสู่ตลาดแล้ว แล้วผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีการสอบถามความพึงพอใจจากการใช้งาน หรืออาจมีคำแนะนำเพิ่มเติมจากลูกค้าที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการสินค้า บริการมากกว่าที่บริษัทเสนอขาย ข้อมูลเหล่านี้ที่ได้มาจากลูกค้าโดยตรงช่วยขยายมุมมองต่อสินค้าและบริการให้ผู้ประกอบการมองเห็นจุดที่ควรพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

ความสำคัญสำหรับการเรียนรู้จากลูกค้า คือ ความรู้ที่ได้รับมาก่อนข้างมีน้ำหนักในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจ เพราะลูกค้าถือเป็นผู้ซื้อสินค้า การเลือกทำสิ่งใดในธุรกิจ จึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

“ฟีดแบ็คจาก Mentor กับหนังสือมันเป็นจุดเริ่มต้น คือหมายถึงว่ามันเป็นไอเดียที่คนคิดขึ้นมาเอง พี่คิดคนเดียว Mentor ที่มีประสบการณ์มาช่วยพี่คิดมันก็อาจจะดีขึ้น หนังสือที่มันเคยทำเป็น Theory มันก็อาจจะช่วยให้พี่วางเฟรมได้ง่ายขึ้น แต่สุดท้ายแล้วพอเราทำออกมาทุกอย่าง คนที่ Final Say คือลูกค้า คือเราไปวางต่อหน้าลูกค้าแล้วให้เขาบอกเลยว่าเขาชอบไม่ชอบ เพราะฉะนั้นเสียงลูกค้าพี่ให้น้ำหนักเยอะที่สุด” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“อ่า โอเค ก็มีไปทดสอบกับคนใช้จริงเนอะ ที่ไม่ได้เป็นคนทำงาน หรือว่าไม่ใช่คนที่เป็นคนผลิตออกมาก็มีพาร์ทที่เรียนรู้จากคนกลุ่มนั้นด้วย ใช่ อันนี้เรียนรู้โดยการ เราทำ เราทำโปรดักไปให้เขาทดสอบ เราก็ได้เรียนรู้ว่าจากฟีดแบ็คของเขาว่าโปรดักเราเวิร์กไม่เวิร์ก” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“พอเราทำสิ่งที่มี Value คือจริง ๆ พวกนี้เขาเข้ามาหาเราเอง เจ้าแรกเลยเป็นตึกนิติ เขาก็ติดต่อมาบอกว่าอยากคุยด้วย อยากมาช่วยตรงนี้นิดนึง นั่นก็เป็นจุดเริ่มต้นของการที่เราขยายจากที่เป็น B2C เป็น B2B” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.3.4 แหล่งเรียนรู้จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning Resource)

การเรียนรู้จากสื่อที่สามารถศึกษาด้วยตนเองได้ ถือเป็นอีกหนึ่งแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับสตาร์ทอัพ สื่อเหล่านี้หมายถึง หนังสือ หนังสือเสียง (Audio Book) พอดแคส คลิปออนไลน์ ซึ่งลักษณะเด่นของแหล่งเรียนรู้นี้ ประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจและสถานการณ์ของธุรกิจ เพราะในแต่ละช่วงเวลาผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีสิ่งที่ทำแตกต่างกัน หรือบางครั้งเนื้อหาที่จำเป็นต้องศึกษาก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ทางธุรกิจ การเลือกศึกษาได้ตามหัวข้อที่ต้องการจึงสะดวกเป็นอย่างมาก อีกหนึ่งประเด็นที่การศึกษาด้วยตนเองเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากจะเลือกศึกษาได้ตามความสนใจแล้ว ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพยังสามารถกำหนดเวลาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอีกด้วย จึงถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับช่วงเวลาที่เหมาะสม จึงจะเห็นได้ว่า ในบางกรณีผู้ประกอบการอาศัยเวลาระหว่างเดินทางในการฟังหนังสือเสียง แทนที่จะปล่อยให้เสียเปล่า ดังข้อมูล ดังนี้

“ปกติพี่ใช้ E-book นี่แหละ แต่พี่ใช้เป็น Audible ฟังด้วยเสียงเพราะพี่ฟังตอนขับรถ ตัวนี้มันจะมีหนังสือที่เป็น Top Hit ของแต่ละ Category อยู่แล้ว อยู่ที่เราดอนนั้นเรา Struggle เรื่องไหน เช่น ตอนนั้นพี่จะสร้างเรื่อง Digital Marketing ทีมขึ้นมาพี่ก็ไปฟังหนังสือเกี่ยวกับ Digital Marketing ก็เสิร์ชก็จะเจอ เดียวนี้การเรียนรู้เปิดกว้าง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“คือลงคอร์สมันเหมือนกับว่า เรามี commitment ว่าเราจะไปเรียน ชั่วโมงนี้ แต่เราไม่สามารถจะ fix ได้ขนาดนั้น เพราะมันก็มาแทรกแซงตลอดเวลา เราจะเรียนรู้ได้เมื่อเรามีเวลาจริง ๆ แล้วผมไม่ได้ต้องการจะ fix ว่าต้องเวลานี้นี่เท่านั้น มันมีเศษเสี้ยวเวลาการเดินทางของเราที่เราสามารถพอจะเรียนรู้ได้ อยู่บนรถ 2 ชั่วโมง มีเวลาเหลือเพื่อเลย ในการฟัง podcast” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.4 เนื้อหาที่เรียนรู้

การเข้ามาทำบริษัทสตาร์ทอัพ ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ประกอบการ เนื่องจากก่อนมาทำตรงนี้ พวกเขาล้วนทำงานในบริษัทอื่น ๆ มาก่อน การออกมาตั้งบริษัทเองจึงทำให้บทบาทเปลี่ยนไปเพราะต้องกลายเป็นผู้บริหารด้วยตัวเอง และยังบริษัทของพวกเขาเป็นบริษัทสตาร์ทอัพ ซึ่งมีเป้าหมายในการเติบโตให้เร็วและก้าวกระโดดทำให้ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ในหลายด้าน โดยจากการเก็บข้อมูล ทำให้ได้เห็นว่าการทำธุรกิจ มีเนื้อหาที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเรียนรู้ทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า เนื้อหาด้านการขาย

4.2.4.1 เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ (Management)

การเปลี่ยนบทบาทจากพนักงานบริษัท มาเป็นผู้บริหารบริษัทของตัวเอง ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นอย่างมาก เพราะในบทบาทนี้พวกเขาต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมของบริษัททั้งในแง่ของงานและกำลังคน เพื่อพาให้ทุก ๆ ส่วนงานสามารถเสร็จสิ้นตามกำหนดและเป้าหมาย จากข้อมูลการสัมภาษณ์จึงทำให้ได้เห็นว่าการเรียนรู้การบริหารจัดการงาน บริหารจัดการคน และการบริหารจัดการตัวเอง โดยในด้านการบริหารจัดการงานสามารถสังเกตได้จากข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในการบริหารจัดการงานนั้น สิ่งที่สำคัญที่ผู้ประกอบการต้องทำ คือการมองภาพรวมของงานทั้งบริษัท คอยจัดสรร จัดลำดับงานที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญในช่วงนั้นๆ เพราะผู้ประกอบการจะเป็นคนที่เห็นภาพธุรกิจทั้งหมด และต้องคอยสังเกตสถานการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถจัดการปัญหาได้ทัน สามารถขับเคลื่อนบริษัทต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ตามเป้าหมายที่วางไว้

“มันเป็นฐานะของ CEO แล้วกัน คือคือคนที่ Lead องค์กร พี่ว่ามันเหมือนกันทั้งองค์กรใหญ่องค์กรเล็ก คือพอ You เป็น CEO ปูบ หน้าที่หลัก ๆ ของเราคือ หนึ่ง CEO มันมี 2 โหมดเนอะ มันคือโหมดช่วงไฟไหม้ ไฟไหม้คือของยังไม่เสร็จ มันมี Burning Issue ที่ต้องดับไฟ CEO จริง ๆ ภาษาอังกฤษมันเรียก war time CEO ซึ่งพี่มาจากโหมดนั้นก่อน มาจากโหมดนั้นคือมันหมายความว่า มันมีช่วงที่ลูกค้าค่าแพลตฟอร์มมันเพิ่งขึ้น เราอยู่แล้วว่ามันต้องโดนลูกค้าค่า แล้วเราก็พยายามดับไฟตอนนั้น CEO ก็ต้อง เคลียร์ให้ได้ว่างานอะไรที่เราจะทำใน 3 สัปดาห์นี้เพื่อให้ลด

ดับไฟให้เร็วที่สุด เพราะฉะนั้นตอนนั้นเราจะเป็นอย่างเหมือน Commander ทำอันนี้ ทำอันนี้ ทำอันนี้ อันอื่นอย่าเพิ่งคิดอะไรทำแค่นี้ก่อน โฟกัสแค่นี้เอาไว้ให้จบ แต่คราวนี้พอที่ผ่านไปมาอีก 2-3 เดือน พอมันเริ่มดับไฟไปช่วงแรก...” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“สกิล management ตอนนี่เจ๋งขึ้นเยอะมากเลย เพราะทำทุกอย่างก็จะจัดการอะไรหลายๆ อย่างได้ดี เราจะ multitask ได้ดีมากขึ้นมาเรื่อยๆ เลยแต่ที่เราจะ handle มันได้ไม่ดีทั้งหมดนะ มันจะไปได้อย่างเดียว ไม่เจ๋งอะ” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

สำหรับด้านการบริหารจัดการคน ซึ่งหมายถึงคนในทีม จะเห็นว่าผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการจัดการการทำงานของคนที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ รู้ว่าควรมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ใคร ทำอะไร จึงจะเหมาะสม ซึ่งจะสอดคล้องกับการที่เขาเป็นคนที่ต้องบริหารงาน เห็นภาพรวมของบริษัท ดังนั้น การมองเห็นภาพรวมจึงนำมาสู่การรู้ว่าควรจัดสรรคนในบริษัทอย่างไร โดยสามารถดูได้จากข้อมูลสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อันที่สองคือเรื่อง เรื่องของแบบฟอร์ม คัลเจอร์ของทีม อย่างที่บอกคือแต่ละโมเมนต์มันต้องหมุน สิ่งที่เราต้องการจากคนไม่เหมือนกัน ดับไฟคือดับไฟ เมื่อก่อนที่ไม่ใช่ CEO role นี้ก็จะทำหน้าที่ของ CEO แค่นั้นเอง ตอนนี่พี่ต้องทำเอง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“เราต้องมีรายได้เลี้ยงทีม ต้องจัดการเงิน workflow ตรงนี้ ต้องจัดหน้าที่ของแต่ละคน พอมันเป็นช่วงเริ่มจะทำงานกันมั่วไปหมดเลย ทุกคนต้อง multitask หลาย ๆ อย่าง ก็ต้องมาคิดว่าคนนี้อยู่ใน track ที่ต้องการจะนำไปถึง deadline หรือ goal ที่กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและยาวหรือเปล่า เราก็มีหน้าที่นอกจากดูของตัวเอง แล้วคนอื่นไป rely ไหม ถ้าทีมมันไม่ work ไปด้วยกันก็เหมือนพายเรือทวนน้ำกัน พายแล้วมันวน ๆ ๆ ถ้าพายไปทางเดียวกันก็จะไปได้เร็ว” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

ในแง่การบริหารตัวเอง ซึ่งหมายถึงตัวผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเอง จะเห็นได้ว่าในช่วงการทำธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองมากขึ้น กล่าวคือ เขาได้เห็นข้อจำกัด จุดแข็ง สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถนำไปวางแผนการทำงาน การพัฒนาตัวเองต่อไป

“มันเป็นการเติบโตเฉยๆ คือก็มีอยู่จุดหนึ่งที่รู้สึกว่ามี ทำได้เท่านี้แล้วมันมีงานบางอย่าง slipped ไป แล้วตอนที่ มี Weekly Meeting กับ Mentor เขาก็พูดขึ้นมาบอกว่าจริงๆ You ยัง ทำได้มากกว่านี้ You ลองปล่อยงานให้ออก ให้น้องรันแล้ว You ทำเพิ่ม ตอนแรกพี่ก็รู้สึกขัดๆ แต่ว่ามันก็ต้องลอง Jump in ดูสักทีหนึ่งว่าทำแล้วเป็นยังไง พอลองทำก็ได้เรียนรู้ว่าเราทำได้มากขึ้น เราทำอะไรได้บ้าง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ต้องเรียกว่าทุกด้านที่เป็นเราอะ แล้วทำให้ คือไม่ใช่เฉพาะว่างานที่เคยทำมา ทุกสิ่งที่เป็นเรา ประสบการณ์ทุกอย่างที่เราเจอ มันก็ทำให้มันทำอันนี้ได้” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“คือทำได้ไม่ดีหรอก บอกเลย เราก็พยายามไปเรียนรู้นะ อย่างเรียน MBA มาในแง่การบริหารธุรกิจ มันจะได้ภาพกว้างๆ มา เพราะฉะนั้นเราก็จะเริ่มรู้แล้วว่าถ้าต้องการเรื่องนี้ต้องไปที่ไหน คุยกับใคร เราต้องไปศึกษาเพิ่มเติม หาความรู้เพิ่มเติมได้ใหม่ ที่เป็นเบสิก เพื่อให้เราประคองตัว ให้แสดงนี้เราเอาตัวรอดไปได้” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.4.2 เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)

สำหรับผู้ประกอบการที่เข้ามาทำธุรกิจสตาร์ทอัพ สิ่งหนึ่งที่ได้เรียนรู้คือ ความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ ผู้ประกอบการได้มีโอกาสเข้าไปรู้จักลูกค้ามากขึ้นผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำธุรกิจ เช่น การเข้าไปคุยกับลูกค้า การเปิดให้ทดลองใช้ การรับความคิดเห็นหลังการใช้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ ทำให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้ความชอบ ความสนใจ ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น มากกว่าในก่อนลงมือทำธุรกิจ

“เราก็ได้เรียนรู้มัน ก็ 2 ส่วน ส่วนหนึ่งก็คือ ก็มีอาชีพเหมือนกัน เขาก็จะมีอาชีพก็คือ UX UI Designer เราก็ให้เขามาทำ แต่อันนี้มันจะแปลตรงที่ว่าให้เขามาทำ สิ่งที่เราได้เรียนรู้มันไม่ใช่จากเขา เพราะว่าจากเขามันเป็นประสบการณ์ของเขา สิ่งที่เราได้เรียนรู้คือตอนที่เราเอาไปทดสอบ เราจะต้องเอาไปทดสอบกับทดสอบว่าอันนี้จะอะ อะ สมมติรีโนเวทบ้านเนี่ย แล้วเปิดมา เปิดเว็บมา เจอหน้าแรกเขียนแบบเนี่ย เข้าใจไหมว่าเว็บนี้ให้อะไร ทำแล้วจะได้อะไร เออ เพราะว่าเว็บนี้มันเป็นแบบ เว็บใหม่ไง เพราะฉะนั้นเปิดมาคนก็จะเข้าใจว่า อันนี้ต้องเหมือน Pinterest แน่เลย ต้องมีรูปให้ดูเยอะแยะ หรือว่าอันนี้ต้องเหมือนหา Matching ช่างแน่เลย คือคนเราจะคาดหวัง ซึ่งจริง ๆ ของเรามันไม่ใช่ ทำยังไงให้เปิดมาแล้วคนเข้าใจเรา แล้วทำยังไงให้คนเข้าใจทุกหน้า คน Flow ไปได้ทุกหน้า แล้วก็จบแล้วคนรู้ว่าอันนี้มัน อันนี้สุดท้ายแล้วแบบ ไอ้เว็บนี้มันมีประโยชน์อะไรกับเขา ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“ธุรกิจเราก็ต้องหาโอกาสใหม่ ๆ ขึ้นมา ไปคุยกับคนโน้น คนนี้ อาจจะสร้าง Business Model ใหม่แล้วเอาไปเสนอให้คนอื่น ตามหาทุน หา funding ในบริษัท เข้ามาให้ธุรกิจมันขับเคลื่อนไปได้ ขณะเดียวกันก็ต้องมี roadmap ของทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สุดท้ายเราไปสร้างโปรดักต์มาให้มัน rely กับ Roadmap เพื่อจะผลักดันธุรกิจไปในทิศทางแบบไหน อันนี้ที่ต้องmanage ให้มันสำคัญ manage ลูกค้าด้วยเหมือนกัน เพราะธุรกิจมันเป็น service ก็ต้องmanage ว่าลูกค้าพึงพอใจไหม ตอนนี้ก็มีคนในทีมช่วยดูแล้ว แต่สุดท้ายเราก็แค่ลูกค้ามากพอสมควรเหมือนกัน เพราะก็อยากรู้ว่าลูกค้าจะมีการที่จะได้พัฒนาโปรดักต์จริง ๆ มันอยู่ที่ลูกค้าไฉน เราก็อยากรู้ว่าลูกค้า give อะไรมา แล้วเราจะทำให้มันดีขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ตอนนี้เราอาจจะยังทำไม่ได้

แต่ก็อยู่ใน short note เห็น มันมีแบบนี้ ต้องไปทำในอนาคต” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.2.4.3 เนื้อหาด้านการขาย (Selling)

อีกหนึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นในการเข้ามาทำบริษัทสตาร์ทอัพของตัวเอง คือ ความรู้ด้านการขาย หรือในอีกมุมหนึ่งคือการได้มาซึ่งลูกค้า เพื่อสร้างรายได้ให้แก่บริษัท โดยส่วนมาก ผู้ประกอบการจะเรียนรู้ทักษะนี้ผ่านการลงมือทำจริง และคุยกับผู้เชี่ยวชาญด้านนี้โดยตรง และจาก ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับเครื่องมือการขายทางออนไลน์เป็นอย่างมาก

“อย่างตอนนี้ก็ต้องเรียนรู้เรื่องการ Acquire Customer เนอะ หลัก ๆ เลย เพราะฉะนั้นพีก็มรีวิวดูตัวอย่างของบริษัทที่เขาทำพวกแพลตฟอร์มมาก่อนอะไรอย่างเนี่ย พีก็ฟัง Audio book เป็นหลัก แล้วถ้ามีโอกาสพีก็อยากจะคุยกับคนที่เขา ที่เขาทำเรื่องพวกนี้มาก่อนสำเร็จ Psychology ของคนที่เขาทำมาอะไรเงี้ย” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ที่เราพัฒนาจริง ๆ ก็ 2 อย่างนั่นแหละ คือการทำเว็บกับการทำดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง เพราะว่าป็นสายที่อาจจะไม่ได้อยู่หน้างานนี้มาก่อนด้วย ใช่ แต่ถ้าสายนี้ให้บรรยาย ก็ บรรยายได้อีกเยอะเลยนะว่ามันคืออะไร เรื่องดิจิทัลเธอ มันคือการ touching กับคนใจ ในโซเชียล” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

โดยประเด็นการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งในเรื่องของการขาย คือการทำให้ลูกค้าเข้าใจสินค้าของบริษัทอย่างถ่องแท้ เนื่องจากสินค้าทางธุรกิจของสตาร์ทอัพมันเป็นสิ่งใหม่ อาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน ทำให้ลูกค้าอาจไม่คุ้นเคย ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการ สร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การขายในอนาคต

“พีว่าเป็นเรื่องของการ Educate ตลาด คือสิ่งที่เราทำมันเป็นสิ่งที่ใหม่ มาก เพราะฉะนั้นการที่จะ Convince แม่ค้าหนึ่งคนมาใช้ อย่างเราลองทดสอบดูแล้ว คือแม่ค้าที่ใช้เนี่ย ชอบทุกราย แต่ประเด็นคือทำยังไงให้แม่ค้าใหม่ ๆ มาเปิดใจแล้วลองใช้” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“รู้สึกทำทนายสุดก็จะเป็น ณ ตอนนี่ก็คือทำยังไงให้คนรู้จักเรา เพราะเรา เป็นสิ่งใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่วงการ ใช่ไหมคะ มันก็เป็นพวกอาศัยดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง ซึ่งอันนี้ก็ใหม่สำหรับเรา เราก็ต้องเรียนรู้ว่าเดี๋ยวนี้เขาทำให้คนรู้จักเรายังไงนะ มันมี Micro Influencer ใช่ไหมคะ มันมีคอนเทนต์ อันนี้ที่บอกว่าเป็น Tactic ที่ต้องอาจจะ Challenge ตรงนี้” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

4.3 การเปลี่ยนแปลง

ตั้งแต่เริ่มต้นสร้างบริษัทจนถึงปัจจุบัน ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากมายเพื่อประกอบร่างขึ้นเป็นธุรกิจของตัวเอง แม้ความรู้ต่าง ๆ จะช่วยสร้างธุรกิจขึ้นมาได้ ในอีกมุมหนึ่งก็ยังช่วยสร้างตัวตนของผู้ประกอบการขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าของบริษัทสตาร์ทอัพ ที่ต้องเอาตัวรอดทางธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ความกดดันจากการแข่งขัน และข้อจำกัดทางเงินทุนและทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากการเก็บข้อมูล จะพบว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 มิติ คือ การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นนักบริหาร และการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นนักเรียนรู้

4.3.1 การเป็นนักบริหาร (Executive)

การเป็นนักบริหารถือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องทำในบริษัทในฐานะของผู้ก่อตั้ง ทำให้พวกเขาต้องกำหนดทิศทางบริษัท รวมถึงจัดการบริหารงานส่วนต่าง ๆ ให้สามารถเดินถึงเป้าหมายได้ ซึ่งทักษะนี้แตกต่างจากตัวตนของพวกเขาที่ผ่านมา เนื่องจากในอดีตพวกเขาทำงานในฐานะพนักงานของบริษัทที่ต้องเดินตามนโยบายหรือทิศทางที่มีผู้กำหนดมาก่อน ดังนั้น เมื่อพวกเขาเริ่มทำบริษัทของตัวเอง จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทและทักษะมาสู่ความเป็นนักบริหารใน 3 ด้าน คือ **การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารตัวเอง** ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ที่เกิดขึ้น สามารถดูได้จากตัวอย่างด้านล่างนี้

ในแง่ของการบริหารงานและบริหารคน ผู้ประกอบการได้เปลี่ยนมาสู่การเป็นผู้มองภาพรวมของงานในบริษัทมากกว่าลงมือทำเองทุกอย่างและคอยตรวจสอบการดำเนินงานของทีมให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังเช่น ข้อมูลต่อไปนี้

“CEO ไตรรงค์ต้องเคลียร์ ไม่จำเป็นต้องถูกเสมอไป แต่ต้องบอกทีมว่ามา เราทำอันนี้กัน ทีมบางคนอาจจะไม่เห็นด้วยด้วยซ้ำ แต่เราบอกว่าเราลองอันนี้ก่อน ถ้าพลาดพลาดด้วยกัน ทีมมันต้องเดินไปด้วยกัน อันนี้หนึ่ง อันที่สองคือเรื่อง เรื่องของแบบฟอร์ม คัลเจอร์ของทีม อย่างที่บอกคือแต่ละโมเมนต์มันต้องหมุน สิ่งที่เราต้องการจากคนไม่เหมือนกัน ดับไฟคือดับไฟ เมื่อก่อนที่ไม่ใช่ CEO role นี้ก็จะเป็นหน้าที่ของ CEO แค่นั้นเอง ตอนนี่พี่ต้องทำเอง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ตอนนี้เหอ โห พุดยากมาก (หัวเราะ) ณ จุด ๆ หนึ่งมันจะมีบางอย่างที่สำคัญกว่า คือ กระบวนการผมอะ ผมมองภาพใหญ่อะ แล้วเวลานี้เราต้องทำอันนี้ เราก็ไปทำอันนี้ ต้องทำมาร์เกตติ้งเราก็ไปทำมาร์เกตติ้ง ตอนที่เราสร้างธุรกิจขึ้นมามันจะไม่เหมือนธุรกิจที่มันนิ่งอยู่แล้ว มัน

เดินไปได้อยู่แล้ว ทุกอย่างตายตัวแล้ว มีระบบทุกอย่างตายตัว อันนี้คือไม่มี แล้วเราก็ต้องพยายามอุดรอยรั่วให้ได้มากที่สุด มันเลยไม่ได้มีเป็นหลักเป็นแหล่งขนาดนั้นว่า เฮ้ย ณ เวลานี้ วันนี้ผมบอกว่าคุณเน้นเรื่องนี้ พรุ่งนี้ผมอาจจะเน้นอีกเรื่องไปแล้ว (หัวเราะ) ความเน้นมันสั้นมาก ๆ ทำเสร็จเปลี่ยนเรื่องทำ เปลี่ยนเรื่อง” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นนักบริหาร ก็ไม่ใช่แค่ในมิติของงานและคนเท่านั้น ผู้ประกอบการยังต้องบริหารตัวเองด้วย กล่าวคือการรับรู้เป้าหมายของตัวเอง มองเห็นจุดแข็งข้อจำกัดของตัวเองเพื่อสามารถตั้งต้นไปสู่การบริหารส่วนอื่นๆ ได้ เช่น การยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทในบริษัทที่เกิดขึ้น เพราะในฐานะ CEO เขาไม่สามารถถืองานทั้งหมดมาทำด้วยตัวเอง แต่ต้องทำงานเป็นทีม มีความมั่นใจในเพื่อนร่วมทีมและทำไปด้วยกันเพื่อการขับเคลื่อนบริษัทในภาพรวม ซึ่งแนวทางนี้อาจขัดแย้งกับวิธีการทำงานจากประสบการณ์เดิมที่มักลงมือทำเองเพื่อควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปตามที่คิด ทั้งเรื่องการบริหารยังเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการไม่มีพื้นฐานโดยตรงมาก่อน ทำให้การหาความรู้ยังเป็นไปอย่างกระจัดกระจาย ดังนั้น เมื่อผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกลับมาบริหารจัดการความรู้ ความสามารถและบทบาทของตัวเอง จะทำให้เขาสามารถบริหารงานในส่วนอื่นได้อย่างดียิ่งขึ้น

“ตอนแรกรู้สึก Uncomfortable นะ แต่พี่ว่ามันเป็น Mindset หนึ่งที่ทุกคนต้องมีคือเราไม่ใช่คนที่เก่งที่สุดในองค์กร CEO ไม่ควรจะเป็นคนที่เก่งที่สุดอยู่แล้ว เราต้อง Open กับสิ่งที่คนอื่นแนะนำ คือบางทีเราก็ไม่รู้มันไม่มี Data ยืนยัน พี่แค่อาจจะมีความเชื่อเหมือนว่า เฮ้ย เราต้องทำให้ได้ Certain Level อย่างเนี้ย น่าจะดีที่สุด แต่ถามว่ามี Data ไหม ไม่มี เพราะฉะนั้นก็แค่ลองดูถ้ามันไม่เวิร์คก็ Reverse กลับ ต้องเป็น Mental ที่ Startup ต้องมีแล้วกัน you ลอง แล้ว you เก็บผล แล้ว you ตัดสินใจอีกที” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ถนัดใหม่หรือ คิดว่าทำได้ ก็คงยังไม่เก่งหรอก ไม่ได้มีประสบการณ์อย่างนั้น ก็ลองผิดลองถูกกับทีม เราก็ไปฟังพ็อดแคสต์การบริหารคน การเป็นผู้นำ พอมาบริหารคนก็จะไปสนใจเรื่อง Leadership การจูงใจคน ทำยังไงให้คนไปกับเรา ก็ปรับ ๆ ตอนนี้อ้องค์ความรู้มันกระจัดกระจายเต็มไปหมด (หัวเราะ) กระจัดกระจายมาก ไม่สามารถรู้เลยว่าอันนี้เรารู้ อันนี้เก่งมากเลย เป็นแบบแพลตฟอร์มมากด้วย ไม่ดีสักอย่างตอนนี้” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.3.2 การเป็นนักเรียนรู้ (Learner)

อีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพหลังจากก่อตั้งธุรกิจ คือการเป็นนักเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้ประกอบการลักรู้เป้าหมายทางธุรกิจของตัวเองที่ต้องการไปให้ถึง แต่เมื่อถึงกระบวนการดำเนินงานแล้ว อาจมีบางประเด็นที่ต้องการความรู้เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นงานใหม่ หรือเป็นทักษะที่ไม่เคยมีมาก่อน ผู้ประกอบการจึงต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม ด้วยสถานการณ์เหล่านี้ ทำให้ผู้ประกอบการคุ้นเคยกับวิธีการวิ่งเข้าหาความรู้แบบต่าง ๆ โดยที่ไม่ต้องรอ

ให้ใครมาป้อน ไม่ว่าจะไปหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พูดคุยกับที่ปรึกษา หรือศึกษาตามสื่อออนไลน์ และที่สำคัญ เขาสามารถตัดสินใจได้ว่าในปัญหาหรือเรื่องที่ยากรู้นั้น เขาควรเลือกเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ใดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่รวดเร็วและถูกจุดที่สุด ดังดูได้จากตัวอย่าง ด้านล่างนี้

“เพราะฉะนั้นความรู้แบบนั้นทำยังไง ก็ต้องรู้ ก็ต้องหาความรู้กันเอง ต้องใช้อะไร อยู่หลังบ้านบ้าง ก็ต้องเรียนรู้ต้องลองเอากราฟฟิคไฟล์ผสมดู อันนั้นเป็นแบบแรกคือลองเอง แบบอื่น ที่หาความรู้ได้ เช่น Digital Marketing ที่เป็นแบ็กกราวนด์ Day 1 พี่ไม่มี Digital Marketing แต่พูดมาก็รู้ว่ามันต้องมีคนเก่งด้านนี้อยู่ พี่ก็ต้องไปหาคนที่ถูกกับด้านนี้” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“เอเจนซี่คือเราจ้างเขาทำ แต่ Mentor เนี่ยเป็น Mentor ที่แบบ คือสำหรับพี่ Mentor ที่พี่เลือกอะ คือ Mentor ที่เขาอยากให้เห็นเราประสบความสำเร็จอะ เห็นว่า Mindset มันจะต่างกันถูกปะ Mentor นี้ก็คือเหมือนคนที่ดูแล้วแบบชี้ไปอะ ว่าเนี่ย คุณควรต้องเป็นแบบนี้ละ แล้วเรา ไม่ได้ได้ทำกับเรา แต่ว่าเอเจนซี่เป็นคนทำ แต่ว่า Mindset ต่างกันเนอะ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน จริง ๆ การที่เราฟังคนอื่นนะ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการ ฟัง ง่ายด้วย แต่เราต้องตั้งคำถามให้เป็น (หัวเราะ) คือ บางคนเราอาจจะอยากรู้แนวคิดว่าเขามีมุมมอง กับธุรกิจเราแบบไหน ให้เกิด Vision ในอนาคต หรือ Visibility ในแง่ของ Opportunity มันกว้างมาก ขึ้น คนพวกนี้จะช่วยเรามากขึ้นเหมือนกัน ในแง่ของ execution เช่น ถ้าติดบัญชีก็ไปคุยกับเพื่อนที่ทำ บัญชีเป็น หรือว่าแนะนำเรื่องภาษี คุยกับเพื่อนที่มีความรู้เรื่องกฎหมาย มีประสบการณ์ด้านกฎหมาย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

นอกจากนั้น ประสบการณ์ที่ผ่านมา ยังช่วยเสริมความกล้าในการเรียนรู้ให้แก่ ผู้ประกอบการอีกด้วย กล่าวคือ การเรียนรู้ในเรื่องใหม่ ๆ กับผู้คนที่ไม่คุ้นเคยมักทำให้คนไม่รู้สึกลังเล ปลอดภัย ไม่กล้าเรียนรู้ โดยเฉพาะในวิธีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการนั้นมักเป็นการลงมือทำจริงหรือ การเข้าไปคุยกับผู้คนต่าง ๆ ทั้งผู้เชี่ยวชาญหรือลูกค้า จึงต้องการความกล้ามากขึ้นเพราะในสถานการณ์ ที่มีผู้มีส่วนร่วมมากกว่าตัวเอง อาจทำให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ความรู้สึกกังวลจึง เกิดขึ้นได้ง่าย แต่เมื่อได้ฝึกฝนมากขึ้นจนคุ้นเคย ก็ทำให้กล้าลงไปทดลองในที่ต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การ ขอรับความคิดเห็นจากลูกค้าที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน หรือการเข้าไปพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญท่านใหม่ ๆ

“Learning สำคัญหรือ ก็มี เอาเป็น General ละกัน เรา รู้สึกว่าการที่เราได้คุย กับคน ยิ่งเยอะ ก็ยิ่งเปิดมุมมอง อย่างเช่น อย่างเนี่ยอะ เราให้ User ใช้ฟรีใช้ใหม่ แต่เราก็ต้องไปเก็บ เงินกับคนอื่น เราก็กำลังคิดว่าเราจะไปเก็บเงินกับใคร เราก็ทำโมเดลนิ่งขึ้นมา เราก็ไปขายกับ Supplier ตอนแรกอะ เราคิดไว้อีกอย่างนึง แต่การที่เรา คือตอนแรกเราก็เหมือนไม่กล้าเข้าไปคุยกับเขา เพราะว่าเราคิดว่าเรายังไม่ใหญ่พอ เรายังมีคนเข้าไม่ถึงคนเองอย่างเนี่ย แต่ว่า anyway เราก็ถูกเร่งรัด

ให้ไปคุย แล้วพอเราไปคุยเราก็บอกว่า อืม จริง ๆ แล้วมันพอดีที่เรามาคุย คือเราทำให้เรารู้ว่าเรามี Value สำหรับเขามากอะ คือมันไม่มีเราแบบเนี่ยในตลาด เป็นก็เป็นแบบไอเดียที่ จริง ๆ ตรงนี้มันขาดจริง ๆ นะ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“รู้สึกแย่มากเลย แต่ว่าเราไม่มีทางเลือก เราก็เลยต้องลองทำดู เพราะว่าไม่ชอบโปรแกรม ไม่ชอบเขียน ไม่ชอบโปรแกรมมิ่ง เคยเรียนตอนวิศวะ ก็ทำไม่ได้ สุดท้ายตอนหัดทำก็ดูยูทูป มันมีคอร์สสอน เราก็พยายามติ๊กมา ก๊อป ๆ ๆ แล้วก็ว่าอันนี้นั้น สุดท้ายก็ยังเขียนไม่เป็นอยู่ดี แต่เวลาเห็นคนอื่นเขียนมาเราจะพอมองไอเดียเขาออกว่า เฮ้ย ไอ้เนี่ยคืออะไร ไอ้เนี่ยเขาเขียนตรงนี้เพื่ออะไร ทำไมต้องมีโมดูลตรงนี้เข้ามาเป็นองค์ประกอบ ก็จะเข้าใจตรงนั้นได้ง่ายกว่าคน ก็ไม่ได้เข้าใจอะนะ ก็ง่ายกว่าที่ไม่รู้อะไรเลย” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

4.4 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ

การเรียนรู้ในความหมายของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป โดยสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถสรุปความหมายของการเรียนรู้ได้ว่า การเรียนรู้ คือการหาคำตอบ โดยพวกเขาจะมีเป้าหมาย หรือโจทย์ที่ตั้งไว้ในใจและทำการออกมาหาคำตอบ เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการทดลอง การลองผิดลองถูก เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่พวกเขาตามหา โดยเป้าหมายหรือโจทย์นั้นอาจเป็นเรื่องใหญ่ในระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือโจทย์จากหน้าที่กำลังเผชิญอยู่ เพียงแต่เมื่อเขาเรียนรู้แล้วเขาต้องได้คำตอบกลับไปเพื่อนำไปใช้ในธุรกิจ โดยสะท้อนออกมาผ่านข้อมูล ดังนี้

“การเรียนรู้ของพีคือ การที่เรา Step out of Comfort Zone มั้ง ทำอะไรที่เราไม่เคยลองทำเสร็จแล้ว เสร็จแล้วเราต้องรู้ว่า Objective เราคืออะไร เราจะทำอะไรแล้วเราต้องเรียนรู้ อะไรเพิ่ม หลังจากนั้น วิธีการมีได้ 108 คุณไปสืบเอาเอง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

“ไม่ได้รู้สึกกลัวหรือแบบ โอ๊ยไม่เอา ไม่เลย สำหรับพีชีวิตมันคือการเรียนรู้ วันนี้เราอยากรู้เรื่องอะไร แล้วก็สนุกกับการได้ทดลอง ได้หาคำตอบ” (กรณีศึกษาที่ 2, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

“การเรียนรู้ก็คือการพัฒนา มั้ง นี่คือการคิดนะ คิดแบบง่าย ๆ ว่าเราไปเรียนรู้แล้วก็เก่งขึ้นทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้มากขึ้น เพราะผมก็จะเรียนรู้ค่อนข้างหลายสกิลมาก ว่าไรดีมาก ไม่ใช่แค่ธุรกิจ เราก็มียหลาย ๆ องค์ประกอบมา การถ่ายภาพ ดนตรี คือค่อนข้างจะทำอะไรได้หลายอย่างพอสมควร คือ พอเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ มันแค่รู้สึกว่าเหมือนเป็นการเติมเต็มเรา เป้าหมายของเรา ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ธุรกิจเราก็ไปเรียนฝั่งธุรกิจเนอะ ฝั่งสายดนตรีก็ไปศึกษาเพลงอะไรพวกนี้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้” (กรณีศึกษาที่ 3, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2562)

“สำหรับพี่คือเรามี Vision ที่เราอยากเห็น คือเราบอกอยู่แล้ว ว่าวันหนึ่งเราอยากให้เห็น ธุรกิจ SME เติบโตขึ้นมา แล้วเรารู้ว่า Gap ที่มันขาดไปมันคืออะไร แล้วเราก็อยากทำสิ่งนั้นขึ้นมา เนอะ What ever it takes มันต้อง Reach ตัวนั้น การไปคุยกับ Mentor เป็นหนึ่งสิ่งที่แบบ ก็เขาก็มี ประสบการณ์ ถ้าเราติดปัญหา หรือต่อให้เราไม่ติดปัญหา แต่เราไปอัพเดทเขา เขาก็อาจจะมีความเห็น ดี ๆ มาช่วยเสริมก็ได้ อันนั้นพี่ว่าเป็นเบื้องต้นแล้วกัน คนที่จะทำ Startup เขาต้องรู้ว่าเขากำลังจะทำ อะไรกันอยู่ อีก 3 ปีข้างหน้าเขาจะทำอะไร จะ Transform อะไรขึ้นมาในโลก แล้วที่เหลือนั้นจะมา เองอะ Mentor เป็นแค่หนึ่ง Factor เนอะ เป็นแค่หนึ่ง Factor ที่ทำให้เราไปถึงจุดนั้น แล้ว Factor อื่นเรื่องของการเรียนรู้เช่น Audio book คุยกับคนอื่นที่บางทีก็ไม่ผ่าน Mentor แต่เป็นExpert หรือ ว่าการเข้าคลาส What ever it takes อะ แค่นั้นเอง” (กรณีศึกษาที่ 1, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2562)

4.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการศึกษาระบบการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ สามารถ อภิปรายผลได้ใน 2 ส่วน ได้แก่

1. กระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
2. ความหมายของการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

4.5.1 กระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

จากงานวิจัย กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ทำให้ทราบว่า กระบวนการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้เป็นไปอย่างไม่ตายตัว โดยขึ้นอยู่กับบริบทและโจทย์ทางธุรกิจในช่วงเวลานั้นๆ ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกเรียนรู้ด้วยกระบวนการแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับ Xiu-ping and Li (2013) ที่มองว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นการเรียนรู้เพื่อ บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เช่นเดียวกับ Politis (2005) ที่ว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นการ เรียนรู้ในกระบวนการประกอบการ โดยจุดเด่นของกระบวนการเรียนรู้ของพวกเขาจากผลการวิจัย มี ทั้งหมด 3 ประการ **ประการแรก**คือ เป็นกระบวนการที่เอื้อให้สตาร์ทอัพสามารถเรียนรู้ได้ทั้งเชิงกว้าง คือในแง่ของภาพรวมธุรกิจ การบริหาร และทิศทางในอนาคต และเชิงลึก ซึ่งคือความสามารถในการทำงานแต่ละงานในรายละเอียดได้อย่างเชี่ยวชาญ เช่น ด้านการขาย ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย โดย สาเหตุที่กระบวนการเรียนรู้ต้องเอื้อให้เกิดเชิงกว้างและเชิงลึก เป็นเพราะลักษณะของธุรกิจที่ต้องการ การเติบโตที่เร็วและก้าวกระโดด แต่มีทรัพยากรจำกัดทั้งเรื่องเงินทุนและทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ตัว ผู้ประกอบการเองจึงต้องสามารถมองภาพของธุรกิจได้ทั้งหมด เพื่อเอื้อต่อการวางแผน และวิสัยทัศน์ให้ ธุรกิจมีทิศทางในการเติบโต และเขายังต้องลงมาทำงานจริง รู้จริงในแต่ละส่วนงาน เพื่อให้ธุรกิจยังอยู่

รอดได้แม้จะมีข้อจำกัดทางทรัพยากร **ประการที่ 2** คือ เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบส่วนบุคคล (Personalized Learning) ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตัวเอง ทั้งการกำหนดเป้าหมาย วิธีการเรียนรู้ เนื้อหาการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ เพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดที่มี มีความยืดหยุ่นกับวิถีชีวิตและการทำงาน เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้เร็วที่สุด ตอบโจทย์ที่สุด **ประการที่ 3** คือกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นไปในรูปแบบเชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้ที่เมื่อผู้ประกอบการได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ แล้ว เขาจะทำการกลั่นกรององค์ความรู้เป็นของตัวเองอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำการตัดสินใจโจทย์ของธุรกิจ โดยทั้ง 3 ประเด็นนี้สามารถสะท้อนผ่านออกมาได้ในหัวข้อทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เนื้อหาที่เรียนรู้ แรงจูงใจในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้

ในการเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้หลายเรื่องราว ทั้งเรื่องที่คุณชินอยู่แล้ว และเรื่องใหม่ที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม โดยสามารถจำแนกเนื้อหาที่ผู้ประกอบการเรียนรู้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ (Management) ทั้งในแง่ของงาน คนในทีม และตัวเอง ซึ่งถือเป็นเนื้อหาในภาพกว้างของธุรกิจ ที่พวกเขาได้เรียนรู้จากการลงมือจัดการงานและคุณภาพรวมของบริษัทเพื่อให้ทุกฝ่ายในธุรกิจทำงานสอดประสานกัน และทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายได้ ซึ่งการเรียนรู้ในเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เนื่องจากที่ผ่านมามาสตาร์ทอัพทำงานในบริษัทอื่นมาก่อน ทำให้พอต้องเปลี่ยนบทบาทตัวเองมาเป็นเจ้าของบริษัท ซึ่งต้องรับผิดชอบด้านการบริหาร ทำให้การเรียนรู้เรื่องนี้ถือเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง เนื้อหาอีกประเภทที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้เรียนรู้ คือ เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs) ที่เกิดจากการที่ลูกค้าทดลองใช้สินค้าจริง หรือการเจรจาพูดคุยทางธุรกิจ แล้วมีการสะท้อนความคิดเห็นกลับมายังเจ้าของ และสุดท้าย คือ เนื้อหาด้านการขาย (Selling) อันเป็นความรู้ที่จะช่วยสร้างรายได้ให้บริษัท ผ่านการสร้างความรู้จัก แนะนำสินค้า เพื่อให้ลูกค้ารู้จักสินค้า และตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ ในเนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้าและการขาย สอดคล้องกับสถานะทางธุรกิจของกรณีศึกษาตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในขั้นของ Product Market Fit อันเป็นช่วงที่ผู้ประกอบการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดจริง จึงทำให้พวกเขาต้องขายสินค้ามากขึ้นและรับความคิดเห็นกลับมาพัฒนาสินค้าของตัวเอง เพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบโจทย์ความต้องการมากขึ้น อันจะนำไปสู่ยอดขายที่มากขึ้นตามมาก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นธุรกิจลำดับต่อไป ซึ่งเป็นการขยาย (Scale) ธุรกิจให้เติบโตมากขึ้น และในเนื้อหาที่พวกเขาเรียนรู้นี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Jason Cope (2003) ที่มองว่าส่วนหนึ่งของเนื้อหาที่ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้เพื่อทำธุรกิจนั้น ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ กล่าวคือ การเห็นโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจตนเอง การเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งเป็นเรื่องบริหารจัดการในรายละเอียดแต่ละส่วนงานของบริษัท เช่น การเงิน การรับพนักงาน รวมถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและเครือข่ายผู้ประกอบการ ซึ่งหมายถึงการจัดการความสัมพันธ์ ความต้องการของ

ลูกค้าด้วย นอกจากนั้น ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของ Politis (2005) ที่มองว่าผู้ประกอบการต้องมีความรู้เกี่ยวกับการคว่ำโอกาสต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในบริษัท จึงจะทำให้ดำเนินธุรกิจได้

แรงจูงใจที่ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถเรียนรู้ทั้งเชิงกว้างและเชิงลึกได้ เกิดมาจากความต้องการให้ธุรกิจอยู่รอด (Business Survival) และการตอบเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal) จึงทำให้ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นมาจากตัวผู้ประกอบการเอง (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีลักษณะแบบ แรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากความสนใจของตัวสตาร์ทอัพ (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551) และยังสอดคล้องกับแนวคิด Self-Determination Theory ที่มองว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเองจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกสนุกกับความท้าทาย และพร้อมเรียนรู้ (Niemic, & Ryan, 2009) โดยองค์ประกอบของการเกิดแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ได้แก่ ความมีอิสระ (Autonomy) ความมีความสามารถ (Competency) ความเชื่อมโยง (Relatedness) ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้สะท้อนมาในกิจกรรมของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพทั้งหมด ประการแรก คือ ความมีอิสระ (Autonomy) จะเห็นได้ว่า ในบทบาทของผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของบริษัท เขามีสิทธิ์ในการกำหนดแนวทางของบริษัทด้วยตัวเอง ทำให้หากเขาต้องการเรียนรู้ส่วนใดเพิ่ม เขาก็สามารถไปเรียนได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงเป็นไปในลักษณะกำหนดด้วยตัวเอง และยังสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของงานและเวลา เพราะเมื่อพิจารณาในแหล่งเรียนรู้ที่คนกลุ่มนี้นิยม จะเป็นแหล่งเรียนที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นกับเวลาและสถานการณ์ เช่น การคุยกับบุคคลผู้เชี่ยวชาญ หรือการเรียนออนไลน์ เป็นต้น ประการที่ 2 คือ ความมีความสามารถ (Competence) จะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจะต้องประสบกับความท้าทายในการทำงานหลายอย่าง เพราะบทบาทการทำงานเปลี่ยนทั้งเรื่องตำแหน่งจากที่เคยทำงานในฐานะพนักงานทั่วไป แต่ต้องมาเป็นผู้บริหาร ต้องมองภาพรวมขององค์กร และพยายามให้ธุรกิจอยู่รอด ทำให้เขาต้องขวนขวายเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น เช่น แนวคิดการเป็นผู้นำ ดังนั้น เนื้อหาที่พวกเขาเรียนจึงมีความท้าทายอยู่ด้วย ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เพราะในสถานการณ์ความท้าทายที่พวกเขาต้องเจอ ในขณะเดียวกันก็เป็นข้อพิสูจน์ให้พวกเขาได้รับรู้ถึงความมีความสามารถของตัวเอง สุดท้าย ในเรื่องของความเชื่อมโยง (Relatedness) กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว ที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในตัวเอง จะเห็นได้ว่าด้วยความรับผิดชอบในตัวบริษัทของเขาเอง ทำให้การเรียนรู้ของพวกเขาเกิดผลโดยตรงต่อบริษัท ดังจะเห็นได้จากแรงจูงใจด้านการอยากให้บริษัทอยู่รอด จึงเป็นผลให้พวกเขามีแรงจูงใจในการเรียนรู้ เพราะรู้แล้วว่ายิ่งเรียนรู้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลโดยตรงต่อบริษัท

ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องเป็นทั้งนักทฤษฎีและนักปฏิบัติจริงในการเรียนรู้ โดยสังเกตได้จากวิธีการเรียนรู้ของพวกเขา ทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านการ

รับเข้า (Reception) การเรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation) การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing) ซึ่งเมื่อมองลงไปในกระบวนการจะพบว่าการเรียนรู้ทั้ง 3 วิธีนี้ ไม่ได้แยกออกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่เกิดขึ้นอย่างสอดประสานกัน กล่าวคือ ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้จากทฤษฎี เพื่อเข้าใจแนวคิดและภาพรวมของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน และนำมาวางกรอบความคิดในเรื่องนั้น ๆ ให้กับตัวเอง ไปพร้อมกับการลงมือทดลองทำด้วยตัวเอง และปรึกษากับผู้รู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลความรู้ในมุมมองต่าง ๆ ก่อนจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลแล้วทำการตัดสินใจทางธุรกิจในรูปแบบของตัวเอง ซึ่งข้อสรุปที่ได้มานั้น อาจเป็นไปตามคำแนะนำโดยตรงหรือไม่ก็ได้ หรืออาจเกิดการผสมผสานระหว่างข้อมูลต่าง ๆ จนได้ข้อสรุปของตัวเอง ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ทั้ง 3 แบบ จึงเป็นการใช้ร่วมกัน มากกว่าการแยกออกจากกัน ซึ่งวิธีการเรียนรู้ทั้ง 3 นี้ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ของ Kolb (2015) ซึ่งมองว่าการเรียนรู้ คือประสบการณ์ที่เกิดจากผู้เรียนนำตัวเองไปสัมผัสกับประสบการณ์นั้น ๆ ก่อนจะทำการสรุปความคิดในแบบของตัวเอง แล้วนำไปปฏิบัติ และวนเป็นวงจรการเรียนรู้อีกครั้ง ซึ่งจากการวิจัย สิ่งหนึ่งที่เห็นได้เด่นชัดมากสำหรับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ ทักษะการสะท้อนคิดเพื่อสรุปเป็นความคิดของตัวเอง และนำความคิดนั้นไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rae and Carswell (2000, as cited in Cope, 2003) ที่เห็นว่าผู้ประกอบการอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นส่วนมาก เพราะเน้นการทำงานจริง

การเรียนรู้ทั้ง 3 วิธี ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อวิธีการเรียนรู้ของตัวเอง ได้แก่ ที่ปรึกษา (Mentors) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts) ลูกค้า (Customers) สื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง (Self-directed Learning Resource) เช่น หนังสือ หนังสือเสียง (Audio Book) หรือ พอดแคสต์ (Podcast) ซึ่งลักษณะเด่นของแหล่งเรียนรู้เหล่านี้ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) ที่ผู้เรียนจะเป็นคนขับเคลื่อนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ทำให้เป็นการเรียนรู้แบบนำตนเอง พวกเขารู้ว่าควรจะเรียนอะไรจากที่ไหนด้วยวิธีไหนเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ และมีความยืดหยุ่นในเวลาและสถานที่ (Bray & MacLasky, 2013) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ กล่าวคือ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นผู้ตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้แต่ละครั้ง โดยเป้าหมายนั้นมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของตัวเอง และการเรียนต้องมีความยืดหยุ่นด้านเวลา ความเร็วในการเรียนและวิธีการเรียน เนื่องจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีภาระหน้าที่หลายส่วน การเข้าเรียนในชั้นเรียนอย่างเป็นทางการทำได้ยาก เพราะไม่สามารถควบคุมเวลาได้แน่นอน อาจมีงานที่เกิดขึ้นกะทันหัน ดังนั้น การเรียนรู้ที่สามารถกำหนดเวลาให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตที่มีเวลาจำกัดของผู้ประกอบการจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้สตาร์ทอัพเลือกเรียนรู้ผ่านทั้ง 4 แหล่งดังกล่าว ถึงแม้ในกรณีของการปรึกษาหารือกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง จะต้องอาศัยการตกลงเวลาจากทั้ง 2 ฝ่าย แต่สตาร์ทอัพก็มองว่าเวลาในการพูดคุยส่วนนี้ ไม่ได้ใช้เวลานานมาก และในขณะที่คุย ประโยชน์ที่ได้รับจากการพูดคุยก็ตรงประเด็น ใช้ได้จริง

เพราะเกิดการจากเล่าสถานการณ์จริง ปัญหาจริงให้แก่ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาฟัง เพื่อรับคำแนะนำที่ตรงจุดและสามารถนำไปใช้ได้ทันที ซึ่งประเด็นนี้ ถือเป็นจุดร่วมที่ 2 สำหรับแหล่งเรียนรู้ทั้ง 4 อย่าง นั่นคือ แหล่งเรียนรู้ทั้ง 4 ช่องทาง เอื้อให้ผู้ประกอบการเลือกประเด็นการเรียนรู้ได้ตามความต้องการ เนื้อหาไม่ได้ถูกกำหนดตายตัว พวกเขาสามารถกำหนดเนื้อหาได้ตามจุดมุ่งหมายของตนเอง ซึ่งโดยส่วนมากจะเป็นประเด็นปัญหาจากการทำงานจริง ณ ช่วงเวลานั้น ๆ เช่น ในช่วงที่ต้องให้ความสำคัญด้านการขาย เหล่าผู้ประกอบการจะหันความสนใจไปที่เรื่องการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ส่วนบุคคลแล้ว (Personalized Learning) แหล่งเรียนรู้ของสตาร์ทอัพ ยังสอดคล้องกับแนวคิดที่มาของความรู้ โดย Nonaka and Konno (1998) ที่มองว่าความรู้เกิดขึ้นมาจาก 2 แหล่ง คือ ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยในมุมมองของสตาร์ทอัพ จะเห็นว่า พวกเขาเน้นความรู้เชิงประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เป็นสำคัญ เช่น ที่ปรึกษา (Mentors) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts) และลูกค้า (Customers) ซึ่งถือเป็นความรู้ซ่อนเร้น ในขณะที่ การเรียนรู้จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง (Self-directed Learning Resource) จะสะท้อนให้เห็นถึงการเข้าถึงความรู้ในแบบชัดแจ้ง ที่สามารถรับเข้ามาได้ง่ายกว่า เพราะมีความชัดเจนและถูกกลั่นกรองเป็นประเด็นเรียบร้อยแล้ว

จากกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ส่งผลให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล 2 แง่มุม ได้แก่ ความเป็นนักบริหาร (Executive) ทั้งการบริหารงาน คนและตัวเอง และความเป็นนักเรียน (Learner) โดยทั้ง 2 ด้านการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงกัน โดยการเปลี่ยนแปลงมาสู่ความเป็นนักบริหารถือเป็นจุดเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากบทบาทที่ผู้ประกอบการได้รับ คือการขึ้นมาบริหารบริษัทในฐานะเจ้าของ ทำให้พวกเขาต้องฝึกฝนและเรียนรู้ทักษะการบริหารเพื่อจัดการงานในบริษัทและในทีมให้บรรลุตามเป้าหมาย และยังคงต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อเห็นจุดเด่น ข้อจำกัดของตัวเองอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การจัดสรรบทบาทหน้าที่สอดคล้องกับข้อจำกัดต่างๆ เห็นได้ชัดจากข้อมูลของกรณีศึกษาพบว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งในแง่ของการจัดการสภาวะภายในของตัวตัวเองที่บางครั้งเมื่อเจอปัญหา เขาต้องตั้งสติและพยายามเป็นผู้นำให้กับทีม หรือการต้องทำในสิ่งที่ไม่ชอบ เพราะสถานการณ์จำเป็น อีกทั้งเขายังต้องสื่อสารกับคนในทีมเพื่อให้ทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน หรือยอมกล้ำทลลงเสี่ยงในสิ่งที่ยังไม่เคยทำมาก่อน เพื่อผลตอบแทนที่ดีกว่า และผู้ประกอบการสตาร์ทอัพก็ยังคงฝึกฝนตนเองในการบริหารจัดการงานที่มีมากกว่าทรัพยากร เพื่อให้แต่ละงานบรรลุไปตามแผนที่วางไว้ เขาจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจอย่างรอบด้านเพื่อมองภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจน ซึ่งทั้งหมดนี้ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) (Asumeng, 2014) ที่มองว่าทักษะที่นักบริหารควรมีนั้น คือการมีความรู้ความสามารถทางธุรกิจ (Business Skills) เพื่อทำให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ และสามารถสื่อสารภายในบุคคล (Intra-personal Skills) ซึ่งเป็นการที่รับรู้และสามารถประเมินความสามารถของตัวเอง

ได้ ทั้งยังต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์และยืดหยุ่น จำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะพบว่า การสื่อสารที่สำคัญของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่อยู่ในขั้น Product Market Fit คือการสื่อสารในเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนด และอีกทักษะที่นักบริหารควรมี คือ ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills) กล่าวคือ ความสามารถทางการคิดและความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการวางแผน การแก้ปัญหา การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ทั้งหมดนี้จึงจะเห็นว่า ในการเปลี่ยนไปสู่การเป็นนักบริหารของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องประกอบสร้างจากหลายทักษะ

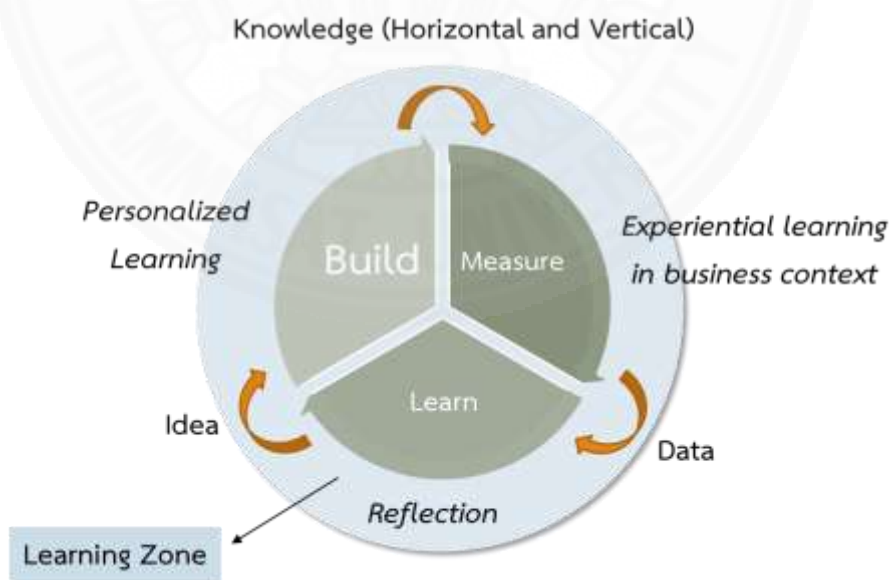
แม้การทำงานด้านบริหารจะเป็นความท้าทายอย่างใหญ่หลวงสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ แต่พวกเขาก็ไม่สามารถทำงานด้านบริหารอย่างเดียว พวกเขาจำเป็นต้องลงคลุกคลีกับงานในรายละเอียดเชิงลึกของธุรกิจด้วย เช่น งานกฎหมาย งานบัญชี เทคโนโลยี เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา ซึ่งความสามารถเหล่านี้ บางตัวก็เป็นเรื่องสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไม่ถนัดมาก่อน แต่จำเป็นต้องลงมาทำ ซึ่งในการเข้ามาทำก็ทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด กลัว กังวล แต่พวกเขาก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ แต่ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจึงคุ้นชินกับการเรียนรู้ในขอบเขตใหม่ ๆ มากขึ้น สามารถอยู่ในพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) ได้มากขึ้น ดังแนวคิด พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) (Thempra Social Pedagogy, n.d.) ที่เมื่อมนุษย์เดินออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) มาสู่พื้นที่เรียนรู้ จะทำให้พวกเขาเกิดการเรียนรู้ ได้พัฒนาตัวเอง ซึ่งถึงแม้การมาอยู่ในพื้นที่เรียนรู้อาจทำให้รู้สึกไม่ปลอดภัย กลัว กังวล แต่เมื่อฝึกฝนจะเพิ่มความสามารถด้านความกล้าคิด กล้าลองเพื่อการเรียนรู้ได้มากกว่าเดิม ทำให้ผู้ประกอบการมีความเป็นนักเรียนในตัวเอง และยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Politis and Gabrielsson (2005) ที่ศึกษาว่า ผู้ประกอบการที่กล้าลองทำอะไรใหม่ๆ ไม่ยึดติดทำอะไรซ้ำเดิม จะทำให้ธุรกิจเติบโตได้รวดเร็วกว่า

4.5.2 ความหมายของการเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้ให้ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ไว้ การเรียนรู้ คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ ที่ตัวพวกเขาเองต้องออกไปหาวิธีศึกษาเรียนรู้ เอาคำตอบมาตอบโจทย์ของตัวเองให้ได้ จึงจะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญไม่แพ้กระบวนการเรียนรู้เพื่อเก็บข้อมูล ก็คือเป้าหมายในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตั้งเข็มทิศในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ ส่งผลให้สตาร์ทอัพสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตามเป้าหมายที่พวกเขามี ดังนั้น การเรียนรู้สำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีวันสิ้นสุดและไม่หยุดนิ่ง แต่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หาข้อมูลใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และโจทย์ทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริษัทและพัฒนาตัวเองให้สามารถอยู่รอดได้ ความรู้ของสตาร์ทอัพจึงสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปตามบริบทได้เสมอ ซึ่งในมุมมองนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Xiu-qing & Li, 2013) ที่มองว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการมี

ความเป็นพลวัต ทำให้กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) มากกว่ารับมาซึ่งความรู้ที่ตายตัว เพราะพวกเขาต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานการณ์รอบตัวของผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเปลี่ยนจากโครงสร้างภายในของบริษัท หรือว่าสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ผู้ประกอบการจึงต้องเรียนรู้อยู่เสมอ ความรู้ที่ได้รับมาจึงไม่สามารถคงอยู่ตลอดไป แต่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบท

นอกจากนี้ ความหมายการเรียนรู้ที่มุ่งเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ ยังสอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบลีน สตาร์ทอัพ (Lean Startup) โดย เอร์ิค รีย์ (2557) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ เน้นเรียนรู้จากลูกค้าจริงให้ได้มากที่สุด เร็วที่สุด โดยวงจรการทำงานแบบลีน สตาร์ทอัพ จะประกอบไปด้วยการ 3 ขั้นตอน อันดับแรกคือ การสร้าง (Build) ต่อมาคือการวัดผล (Measure) และสุดท้ายคือการเรียนรู้ (Learn) เมื่อครบทั้ง 3 ขั้นตอน กระบวนการก็จะวนต่อไปเรื่อย ๆ เป็นวงจร กล่าวคือ เมื่อสตาร์ทอัพสร้างสินค้าขึ้นมา เขาจะนำไปทดสอบในตลาดจริง และนำผลการทดสอบมาเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาหรือปรับแก้ต่อไป ก่อนจะวนสู่วงจรอีกครั้ง จึงจะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีความเชื่อมโยงกัน คือการยึดข้อมูลที่ได้เป็นหัวใจสำคัญในการเรียนรู้หรือพัฒนาธุรกิจ ข้อมูลจะเป็นตัวบอกว่าจุดไหนที่เราต้องเรียนรู้เพิ่ม และจุดไหนที่ดีแล้ว



ภาพที่ 4.1 กระบวนการเรียนรู้แบบลีนของสตาร์ทอัพ

ดัดแปลงจาก กรอบแนวคิดการทำลีน สตาร์ทอัพ (เอร์ิค รีย์, 2557)

โดยสรุป กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic Process) เปลี่ยนแปลงได้ตามบริบท ทั้งยังเป็นกระบวนการที่เน้นความรวดเร็วและการทดสอบจากสถานการณ์ทางธุรกิจจริงเพื่อให้ได้ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในบริบทธุรกิจได้ทันถ่วงที จึงทำให้ลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมีจุดเด่น 3 ประการ คือ การเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบส่วนบุคคล (Personalized Learning) ที่เขาสามารถเป็นเจ้าของการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง (Grof, 2017) และกระบวนการเรียนรู้ของพวกเขาที่เป็นไปในเชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) เน้นลงมือทำจริง และการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้ทั้งเนื้อหาเชิงกว้าง ซึ่งเป็นเรื่องธุรกิจ และเชิงลึก อันเป็นความรู้เฉพาะทางที่จะสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโต

จากข้อมูลด้านบน ผู้วิจัยเห็นว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิด ลิน สตาร์ทอัพ (เอरिक รีย์, 2557) ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาสินค้าที่สตาร์ทอัพใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการออกไปเรียนรู้ลูกค้าให้ได้เร็วที่สุด เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการ ด้วยแก่นแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดของการทำสินค้าสตาร์ทอัพมาดัดแปลงเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้สตาร์ทอัพที่ผู้วิจัยศึกษา โดยในขั้นตอนการสร้าง (Build) ผู้ประกอบการจะสร้างความรู้ผ่านการเรียนรู้แบบเป็นส่วนตัว (Personalized Learning) และเมื่อได้องค์ความรู้มาแล้ว ไม่ว่าจะเป็ความรู้เชิงกว้างหรือเชิงลึก ผู้ประกอบการจะนำองค์ความรู้นั้นไปทดสอบ (Measure) ด้วยประสบการณ์ของตัวเอง (Experiential Learning) ก่อนจะทำการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และนำข้อมูลซึ่งกลั่นกรองด้วยตัวเองออกมาแล้ว มาเป็นองค์ความรู้ทางธุรกิจที่เป็นในแบบฉบับของเขาเอง ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในธุรกิจของเขาได้อย่างตรงจุด ก่อนจะเกิดการเรียนรู้เป็นวงจรขึ้นอีกครั้ง

ทั้งนี้ กระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ จะเกิดขึ้นบนพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) ซึ่งมีความท้าทายและออกนอกพื้นที่ปลอดภัยไปสู่การเรียนรู้ใหม่ๆ เสมอ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งทำการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง และใช้วิธีการคัดเลือกกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง ทั้งหมด 3 กรณีศึกษา เพื่อให้กรณีศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยกรณีศึกษานั้นจะเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ทำบริษัทของตัวเอง ไม่รวมพนักงานในบริษัท และบริษัทต้องกำลังดำเนินงานอยู่ในช่วง Product Market Fit หรือเป็นบริษัทที่มีการปล่อยสินค้าออกสู่ตลาดแล้วแต่ยังไม่เข้าสู่ขั้นขยายขนาดบริษัท ทั้งนี้ กรณีตัวอย่างต้องเต็มใจในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์พร้อมทั้งอัดเสียงสัมภาษณ์ ก่อนนำมาถอดความแบบคำต่อคำและวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย 3 ข้อ ได้แก่

1. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นอย่างไร
2. กระบวนการเรียนรู้ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอย่างไร
3. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพให้ความหมายต่อการเรียนรู้ว่าอย่างไร

5.1.1 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่ แรงจูงใจ วิธีการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ เนื้อหาที่เรียนรู้ โดยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1.1.1 แรงจูงใจ

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพ เกิดขึ้นมาจากแรงจูงใจ 2 อย่าง อย่างแรกคือ **แรงจูงใจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด (Business Survival)** เนื่องจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือเจ้าของบริษัท เป็นผู้ริเริ่มบริษัทขึ้นมา ทำให้เกิดแรงจูงใจที่อยากเห็นบริษัทที่ตัวเองตั้งขึ้นมาสามารถอยู่รอดได้ ถึงแม้ว่าในการลงมือทำจริง จะมีรายละเอียดต่าง ๆ และภาระงานที่ไม่คุ้นเคย แต่ด้วยความอยากเห็นธุรกิจอยู่รอดได้ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจึงมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างไม่ย่อท้อ แรงจูงใจที่สองสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ **แรงจูงใจเพื่อตอบ**

เป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal) โดยผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมักมีความฝันส่วนตัวอยู่แล้ว ตั้งแต่ก่อนเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพ เช่น ความอยากพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คน การอยากเปลี่ยนแปลง โลกใบนี้ด้วยตัวเอง และการอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง ความฝันเหล่านี้ได้ผลักดันให้ผู้ประกอบการ ทุ่มเทกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจของตัวเอง เพราะธุรกิจนี้ขอพิสูจน์ของพวกเขาในการทำความฝัน ให้เป็นจริง ไม่ได้ปล่อยให้ความฝันสูญหายไป

5.1.1.2 วิธีการเรียนรู้

การเข้ามาทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจอยู่เสมอ การเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ จึงเป็นไปใน 3 วิธี ได้แก่ **วิธีการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Doing)** ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการเน้นเข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริง ทั้ง ลูกค้า การใช้สินค้าจริง หรือสถานะที่มีการแข่งขัน และตัวผู้ประกอบการก็ใช้ความรู้ ความสามารถ ที่ตัวเองมีในการทดลองทำสิ่งต่าง ๆ เอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการได้ลงมือทำ และนำความรู้ นั้น กลับมาพัฒนาต่อไป ข้อดีของการเรียนรู้วิธีนี้ คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็วและตรงจุด กล่าวคือ สิ่งที่เรียนรู้ สามารถนำไปใช้ได้ทันทีเพราะเกิดขึ้นในบริบทธุรกิจจริง ทั้งนี้ ในการลงมือทำของสตาร์ทอัพ จะเป็นการลงมือทำที่ผ่านการวางแผนมาอย่างรัดกุม เพื่อให้สามารถวัดผลจากการลงมือทำต่าง ๆ ได้ อีกหนึ่ง วิธีการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ **วิธีการเรียนรู้ผ่านการสนทนา (Conversation)** ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้ประกอบการอาศัยการสนทนาพูดคุยกับผู้คนด้านต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชี ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ โดยการพูดคุยเป็นได้ทั้งการขอคำแนะนำ การปรึกษาปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาธุรกิจ ซึ่งการเรียนรู้วิธีนี้ ถือเป็นการเรียนรู้ที่สตาร์ทอัพนึกถึง เป็นอันดับแรก เมื่อต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากจุดเด่นของการสนทนา คือ การเอื้อให้ผู้ประกอบการ สามารถพูดคุยกับผู้สนทนาได้อย่างตรงประเด็นที่อยากรู้ หรือพูดคุยในประเด็นปัญหาทางธุรกิจที่กำลัง พบเจอ ซึ่งทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ รวมถึงสามารถได้วิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้จริงได้ โดยไม่ต้อง เสียเวลาเรียนรู้นาน วิธีการเรียนรู้สุดท้ายของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือ **วิธีการเรียนรู้ผ่านการรับเข้า (Reception)** ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่มีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาผ่านหนังสือ สื่อ ออนไลน์ต่าง ๆ โดยสตาร์ทอัพศึกษาทฤษฎีเพื่อให้สามารถเข้าใจภาพรวมและกรอบแนวคิด ก่อนลงมือ ทำจริง ซึ่งวิธีการเรียนรู้ทั้ง 3 แบบนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นผู้ที่ เรียนรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติจริง

5.1.1.3 แหล่งเรียนรู้

การเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เกิดขึ้นได้จากหลายแหล่ง โดย แต่ละแหล่งการเรียนรู้จะตอบโจทย์ได้แตกต่างกัน โดยในงานวิจัยนี้ พบว่าแหล่งเรียนรู้ของผู้ประกอบการ มีทั้งหมด 4 แหล่ง ที่แรก คือ **แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา (Mentors)** ซึ่งแหล่งเรียนรู้นี้เป็นพื้นที่ เรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ และเกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด ผู้ประกอบการสามารถพูดคุยกับที่ปรึกษาได้เป็น

กันเอง โดยเนื้อหาจะเน้นเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจ เนื่องจากจุดเด่นของผู้ที่เป็นที่ปรึกษามักจะเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญด้านธุรกิจหรือเคยผ่านการทำธุรกิจมาก่อน ทำให้สามารถให้คำแนะนำในภาพรวมของการดำเนินธุรกิจได้ว่า สตาร์ทอัพต้องทำอะไรบ้างในธุรกิจของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งที่ปรึกษายังมีคนรู้จักที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ประกอบการไว้ด้วยกันได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ

แหล่งที่ 2 คือ **แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Experts)** ซึ่งสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาย เช่น บัญชี กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น โดยผู้ประกอบการจะเข้าไปยังแหล่งเรียนรู้นี้ตามโจทย์ของธุรกิจที่พวกเขาต้องจัดการเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด แต่วิธีการก็ยังคงเน้นการเรียนรู้ผ่านการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง แหล่งที่ 3 คือ **แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า (Customers)** ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญมากสำหรับการทำธุรกิจ ส่วนมากเป็นการเรียนรู้จากความคิดเห็น ผลตอบรับการใช้สินค้าหรือบริการจริงของบริษัท ที่จะทำให้ผู้ประกอบการได้รับรู้ว่าไฉ่เดียวทางธุรกิจ หรือความรู้ ความเชื่อที่เขาใช้ในการทำธุรกิจ ผลิตสินค้าออกมา สามารถนำมาใช้ผลิตสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ ซึ่งหลายครั้งความคิดเห็นจากลูกค้าก็ทำให้ผู้ประกอบการเกิดมุมมองใหม่ๆ ที่ไม่เคยคิดมาก่อน และสามารถนำไปพัฒนาธุรกิจจนเกิดรายได้ และสุดท้าย คือ **แหล่งเรียนรู้จากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง (Self-directed Learning Resource)** โดยสื่อในรูปแบบนี้สามารถเป็นได้ทั้งหนังสือ หนังสือเสียง พอดแคสต์ (Podcast) หรือศึกษาในอินเทอร์เน็ต ซึ่งความรู้เหล่านี้ค่อนข้างกว้างขวางผู้ประกอบการสามารถเข้าไปศึกษาได้ตามความสนใจ พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นทางเวลา สามารถเลือกเรียนรู้ได้บนความสะดวกของตัวเอง

5.1.1.4 เนื้อหาที่เรียนรู้

ในช่วงการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้ประกอบการได้เรียนรู้ในหลายประเด็น โดยสามารถสรุปออกเป็นเนื้อหาที่เรียนรู้ได้ทั้งหมด 3 ด้าน คือ **เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ (Management)** ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้เรียนรู้และฝึกฝนหลังจากการเปิดธุรกิจของตัวเองและดำรงตำแหน่งในฐานะเจ้าของบริษัท ซึ่งต่างจากการทำงานเป็นพนักงานในบริษัทในอดีตก่อนมาทำสตาร์ทอัพ พวกเขาได้เรียนรู้ในแง่ของการบริหารงาน ที่ต้องมองคุณภาพรวมของงานทั้งบริษัท คอยจัดสรร จัดลำดับงานที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญในช่วงนั้นๆ เพราะผู้ประกอบการจะเป็นคนที่เห็นภาพธุรกิจทั้งหมด การบริหารคน อันหมายถึงคนในทีม โดยผู้ประกอบการต้องสามารถจัดการการทำงานของคนในทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ รู้ว่าควรมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ใคร ทำอะไร จึงจะเหมาะสม ซึ่งจะสอดคล้องกับการที่เขาเป็นคนที่ต้องบริหารงาน และการบริหารตัวเอง ซึ่งหมายถึงการมองเห็นข้อจำกัด จุดแข็ง สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถนำไปวางแผนการทำงาน การพัฒนาตัวเองต่อไป เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท

เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs) เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้เรียนรู้จากการทำธุรกิจ เพราะเมื่อลงมือทำจริง ผู้ประกอบการจึงได้มีโอกาสเข้าถึงลูกค้า

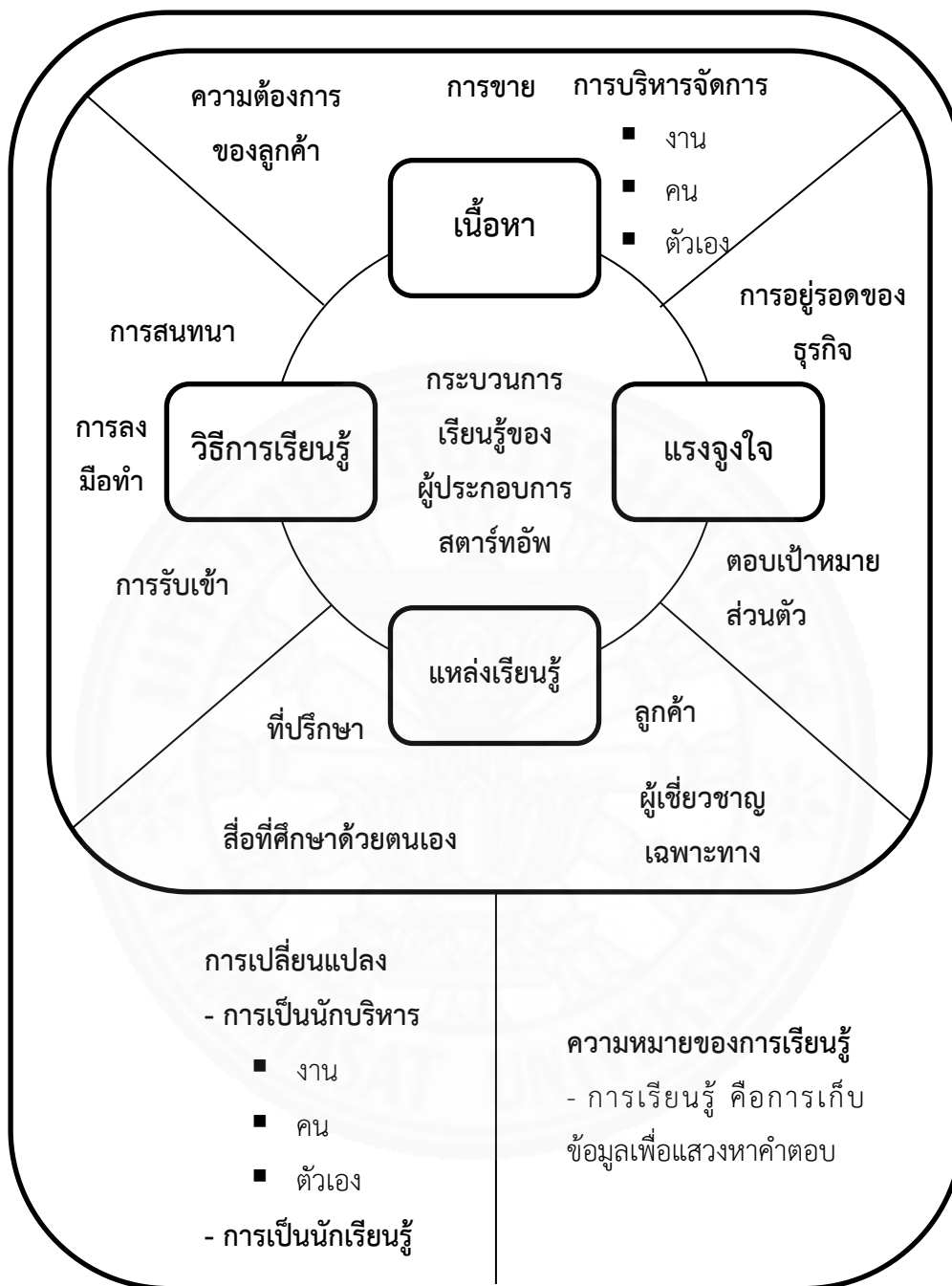
มากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรม ความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของตัวเองอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลต่อการนำมาออกแบบสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ความต้องการมากยิ่งขึ้น สุดท้ายคือเนื้อหาด้านการขาย (Selling) ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้ศึกษาวิธีการขายเพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้า โดยทักษะการขายที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้เรียนรู้ คือการทำ Digital Marketing

5.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ในแง่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพหลังจากการทำธุรกิจที่ผ่านมา สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือการเป็นนักบริหาร (Executive) และการเป็นนักเรียน (Learner) กล่าวคือ ในแง่การเป็นนักบริหารนั้น ผู้ประกอบการจะต้องบริหารใน 3 แง่ ได้แก่ บริหารงาน บริหารคน และบริหารตัวเอง อันเกิดขึ้นจากการที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ต้องก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าของธุรกิจเอง ซึ่งแตกต่างจากประสบการณ์ในอดีตที่ทำงานเป็นพนักงานบริษัท ทำให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้การเป็นนักบริหาร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจ ส่วนการเป็นนักเรียน คือการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากการที่พวกเขาต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริการ การทำการตลาด หรือการทำบัญชี เป็นต้น ทั้งที่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความถนัดของเขามาก่อน แต่พวกเขาก็ต้องเปิดใจที่จะเรียนรู้ เนื่องด้วยข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรบุคคล เงินทุน ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพจึงมีความคุ้นเคยกับการที่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีทัศนคติต่อการทดลองทำ ลองผิดลองถูก กล้าเดินเข้าหาองค์ความรู้ใหม่ๆ

5.1.3 ความหมายการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ความหมายของการเรียนรู้มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล โดยสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เขาได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้ คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ เพื่อนำคำตอบไปตอบโจทย์ทางธุรกิจ โดยคำตอบสำหรับสตาร์ทอัพจะผ่านการเก็บข้อมูลจากหลากหลายช่องทางการเรียนรู้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือการลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง ซึ่งไม่ว่าจะเรียนรู้จากช่องทางไหน เขานำข้อมูลทั้งหมดมารวมกัน ก่อนสรุปรวบยอดเป็นความคิดของตัวเองอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำสิ่งที่สรุปนั้นไปตอบโจทย์ที่ตั้งเอาไว้ตั้งแต่แรกเริ่ม



ภาพที่ 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

5.2.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

1. ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพควรสร้างการเป็นเจ้าของการเรียนรู้ของตัวเอง ตามแนวคิดการเรียนรู้ส่วนบุคคล หรือ Personalized Learning กล่าวคือ ในการเรียนรู้แต่ละครั้ง ผู้ประกอบการคือเจ้าของการเรียนรู้ ต้องรู้เป้าหมายการเรียนรู้ของตัวเอง และเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเองที่สุด เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการ และรวดเร็ว ทันความต้องการ

2. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้ไปทดลองทำจริงในบริบทของธุรกิจของตัวเองเพื่อทดสอบว่าองค์ความรู้ที่ได้รับมานั้นเหมาะสมกับธุรกิจหรือไม่

3. ผู้ประกอบการควรฝึกฝนทักษะการสะท้อนคิดเป็นอย่างดี เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้ประกอบการไม่ตายตัว มีการปรับเปลี่ยนตามแต่บริบททางธุรกิจและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงความรู้ที่เรียนระหว่างทางอาจมาจากคนละแหล่งความรู้ เช่น ที่ปรึกษา หนังสือ คำแนะนำจากลูกค้า ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรเสริมสร้างทักษะสะท้อนคิดให้ตัวเองเพื่อให้สามารถถ่วงถ่วงข้อมูลทั้งหมด มาเป็นองค์ความรู้ของตัวเองได้ ตามแนวทางของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

4. ผู้ประกอบการควรสร้างหรือเข้าร่วมเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อทำความรู้จากบุคคลผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เนื่องจากแหล่งความรู้เชิงบุคคล โดยเฉพาะจากผู้มีประสบการณ์ทางธุรกิจ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เป็นแหล่งความรู้ที่ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเข้าถึงความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจได้เป็นอย่างมาก

5.2.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้จัดการเรียนรู้ให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

1. ผู้จัดการเรียนรู้ควรออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนมีอำนาจในตัวเอง (Autonomy) ในการเรียนรู้ ทั้งการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ และเลือกสรรวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตัวเอง เพื่อให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นของผู้เรียนอย่างแท้จริง ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในระหว่างการศึกษา และช่วยส่งเสริมทักษะการเป็นเจ้าของการเรียนรู้ในอนาคตแก่ผู้ประกอบการ ที่จะสามารถมีทักษะการเรียนรู้ติดตัวไปเมื่อจบหลักสูตร และต้องลงมือทำธุรกิจจริง

2. ผู้จัดการเรียนรู้ควรมุ่งเน้นทักษะการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสะท้อนคิด (Reflection) หรือความสามารถในการอยู่ในพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Zone) เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือเป็นความรู้ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องเรียนรู้ใหม่ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับประสบการณ์การศึกษาหรือประสบการณ์การทำงานเดิม ดังนั้นความสามารถในการเรียนรู้ที่ดี จะช่วยให้เขาเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจมีโอกาสอยู่รอดและเติบโตได้

3. หลักสูตรการเรียนรู้ควรส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ไม่ที่จะเป็นการใช้ประสบการณ์ของผู้ที่ผ่านการทำธุรกิจมาเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ (Case Study) หรือการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดลองมีประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง เนื่องจากผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเป็นผู้ที่อาศัยประสบการณ์จริงในการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ และความรู้ด้านธุรกิจ ก็เป็นเนื้อหาที่มีความซับซ้อนและรายละเอียด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละบริษัท ดังนั้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงจะช่วยให้เห็นภาพและนำไปสู่การศึกษาความคิดเบื้องหลังที่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติจริง

5.2.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

1. สำหรับภาครัฐและเอกชนที่ต้องการส่งเสริมระบบนิเวศสตาร์ทอัพ (Ecosystem) สามารถส่งเสริมผ่านการสร้างแหล่งความรู้สาธารณะเพื่อให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเข้าถึงการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองและเลือกเรียนรู้ได้ตามเป้าหมายการเรียนรู้ของพวกเขา เช่น สื่อการเรียนรู้ทางออนไลน์ หรือพื้นที่ปรึกษาทางธุรกิจ หรือสามารถร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเปิดอนุญาตให้ใช้ห้องสมุดหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยในการหาข้อมูลเพิ่มเติม เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่เป็นไปในแบบการเรียนรู้ส่วนบุคคล หากภาครัฐและเอกชนมีการสนับสนุนดังกล่าว จะช่วยให้องค์ความรู้เข้าถึงคนกลุ่มนี้มากขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ของพวกเขา

2. ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถสนับสนุนการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญแขนงต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งความรู้เชิงบุคคล ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพสามารถเข้าพูดคุย ปรึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจต่างๆ ได้ แม้พวกเขาจะไม่มีเครือข่ายของตนเองเป็นต้นทุน เช่น ภาครัฐสามารถสร้างเครือข่ายนักกฎหมายเพื่อให้สตาร์ทอัพปรึกษาด้านความเสี่ยง ข้อป้องกันทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำธุรกิจ สำหรับภาคเอกชนสามารถสร้างเครือข่ายผู้มีประสบการณ์ทางธุรกิจในแต่ละสายธุรกิจ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ทำธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. ภาครัฐหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายทางการศึกษา ควรผลักดันให้หลักสูตรการศึกษามุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความตระหนักรู้ในตนเอง และมีอำนาจในการออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Autonomy) ตามแนวทางการเรียนรู้แบบการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) เพื่อเป็นรากฐานของทักษะการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพพึงมี ทั้งนี้ นโยบายสามารถผลักดันประเด็นดังกล่าวได้ในทุกระดับการศึกษา ไม่จำเป็นต้องมุ่งเน้นเฉพาะการศึกษาในระดับ

มหาวิทยาลัย คณะทางด้านผู้ประกอบการเท่านั้น เพื่อปลูกฝังความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ตั้งแต่เด็ก จนเกิดเป็นทักษะติดตัว เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถมาได้จากหลากหลายสายการศึกษา แต่ไม่ว่า จะมีพื้นฐานการศึกษาอย่างไร เมื่อเริ่มทำบริษัทของตนเองพวกเขาย่อมต้องกำหนดการเรียนรู้ด้วย ตัวเอง ซึ่งนโยบายผลักดันเช่นนี้ จะช่วยให้ประเทศไทยได้บุคลากรผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาธุรกิจให้เติบโต อันจะส่งผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจของประเทศ

4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มี โครงการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอยู่แล้ว ควรมีการถอดบทเรียน จัดเก็บความรู้เชิงประสบการณ์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพแต่ละกรณี หรือจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ ด้านเพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่า อันจะช่วยแก้ปัญหา ข้อจำกัดในการเข้าถึงเครือข่ายผู้ประกอบการ อันเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ ซึ่งจะสอดคล้องกับผลของ วิจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือ ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือการลงมือทำจริง เพราะฉะนั้น หากมีการรวบรวมแก่นความรู้จาก ประสบการณ์เก็บไว้ ก็จะสามารถเกิดการแพร่กระจายความรู้ต่อไปได้

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. จากการศึกษาพบว่าเป้าหมายในการเรียนรู้มีความสำคัญมากต่อการเรียนรู้ ของสตาร์ทอัพ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้านเป้าหมายในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ท อัพ เช่น ประเภทของเป้าหมายในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ

2. การศึกษาครั้งนี้ ยังไม่มีการศึกษาในแง่มุมมองของลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ รวมถึงการให้ความสำคัญในองค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษา เพิ่มเติม เพื่อให้เห็นเส้นทางการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อ การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในแต่ละขั้นตอน

3. กรณีศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในขั้น Product Market Fit เท่านั้น จึงไม่สามารถอ้างอิงกลุ่มประชากรสตาร์ทอัพทั้งหมดได้ จึงควรมีการศึกษาขยาย ชั้นในสตาร์ทอัพให้ครอบคลุมทั้ง Problem Solution Fit และ Business Market Fit

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยไม่สามารถอ้างอิงกลุ่ม ประชากรส่วนใหญ่ได้ จึงควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติม

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. งานวิจัยครั้งนี้คัดเลือกกรณีศึกษาเฉพาะที่อยู่ในขั้นตอนธุรกิจระยะ Product Market Fit เท่านั้น ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้ประกอบการปล่อยสินค้าออกสู่ตลาดแล้ว แต่ยังไม่ถึงขั้นการขยายธุรกิจ ดังนั้นผลการวิจัยจึงเป็นข้อมูลจากกรณีศึกษาเพียงระยะธุรกิจเดียวเท่านั้น
2. กรณีศึกษาที่คัดเลือกมาเป็นกลุ่มที่มีพื้นฐานการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านวิศวกรรมศาสตร์ทั้งหมด ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านความหลากหลายของพื้นฐานการศึกษาของกรณีศึกษา ซึ่งมีผลต่อความหลากหลายของผลข้อมูลตามมา
3. งานศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จึงไม่สามารถอ้างอิงกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ได้

รายการอ้างอิง

- กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์. (2528). *จิตวิทยาการศึกษา (Educational Psychology)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, คณะศึกษาศาสตร์.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. สืบค้นจาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf
- จิรัฐ เจนพิงพร. (ม.ป.ป.). *ปัจจุบันและอนาคตของสตาร์ทอัพ: ตอนที่ 1 ระบบนิเวศที่น่าอยู่นั้นสำคัญไฉน*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/8SMEStratup23May2017.pdf>
- จิรัฐ เจนพิงพร. (ม.ป.ป.). *ปัจจุบันและอนาคตของสตาร์ทอัพ ตอนที่ 2 นิทานวงจรชีวิตผู้ประกอบการ*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/StarUp2.pdf>
- ชาย โปธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชมพูนุช ลลิตมงคล. (2556). *กระบวนการเรียนรู้ของเยาวชนเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.
- ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2560). สตาร์ทอัพ: นิยามความสำคัญและแนวทางการทำวิจัย. *วารสารนักบริหาร Executive Journal*, 37(2), 11.
- ศุภฎี อายวัฒน์, และ วณิชชา ณรงค์ชัย (2555). *กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของทรัพยากรแรงงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). *SET Your Startup Business Guide รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ*. สืบค้นจาก https://www.set.or.th/education/th/enterprise/files/startup_business_guide.pdf
- วรรณิ ลิ้มอักษร. (2551). *จิตวิทยาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- วิชัย วงษ์ใหญ่, และ มารุต พัฒนาผล. (2561). *การเรียนรู้ส่วนบุคคล Personalized Learning (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2559). *เทรนด์ Startup ในอนาคต โอกาสที่ผู้ประกอบการไม่ควรพลาด*. สืบค้นจาก <http://www.exim.go.th/doc/newsCenter/47603.pdf>
- พิบูล ทีปะपाल, และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2552). *การเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurship*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พรทิพย์ กองชุน. (2561). ภารกิจจ้างคนเก่ง. *Startup Thailand*, (11), 17. สืบค้นจาก https://www.startupthailand.org/wp-content/uploads/2018/05/E-magazine_no11_May_2561.jpg.pdf
- ภัทร ยืนยง. (2554). *การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ของขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมแบบใหม่ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติลุ่มน้ำสาขาทอนบนของประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.
- รัชพล จอมไตรคุป, และ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (ม.ป.ป.). *ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ประกอบการ Definitions and Concepts of Entrepreneurship*. สืบค้นจาก <http://www.csc.ku.ac.th/fam/files/b8.pdf>
- วัลภา สบายยิ่ง. (ม.ป.ป.). *เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการดำรงชีวิต*. สืบค้นจาก <http://humaneco.stou.ac.th/UploadedFile/72101-8.pdf>
- สตาร์ทอัพ ไทยแลนด์. (2561). *ทิศทางสตาร์ทอัพในปี 2562*. สืบค้นจาก <https://www.startupthailand.org/wp-content/uploads/2018/11/ISSUE-15-STARTUP-THAILAND-IN-2019.pdf>
- สตาร์ทอัพ ไทยแลนด์, Thailand Tech Startup Association, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2561). *รายงาน บทสรุป Startup ไทย ในปี 2560*. สืบค้นจาก <http://www.sti.or.th/sti/uploads/files/files/Final-TH-StartupTH.pdf>
- สุพเนตร แสนเสนอ, ธิดาทิพย์ บุตรแสง, และ กุลยา พัฒนากุล. (ม.ป.ป.). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Startup*. สืบค้นจาก http://sc2.kku.ac.th/stat/statweb/images/Eventpic/60/Seminar/01_1_Startup.pdf
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2559). *จิตวิทยาการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2561). *Thailand towards Startup Nation*. สืบค้นจาก <https://www.startupthailand.org/wp-content/uploads/2018/11/white-paper.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). รายงานการวิจัย การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education). สืบค้นจาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1575>
- สมคิด บางโม. (2553). การเป็นผู้ประกอบการ *Entrepreneurship* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอส เค บุ๊คส์.
- หัตยา ภูดี. (2561). 9 Sectors of Thai Startups. *Startup Thailand*, (2), 4. สืบค้นจาก https://www.startupthailand.org/wp-content/uploads/2018/05/Startup_Thailand_Magazine_02.pdf
- อารี พันธุ์มณี. (2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนรู้การสอน. กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- อุทุมพร อินทจักร์. (2546). การศึกษาแบบแผนและกระบวนการการเรียนรู้และปรับตัวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, ภาควิชาสารัตถศึกษา.
- เอริค รีย์. (2557). สร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มตอนที่ไม่มีใครพร้อม (วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.
- อรศรี งามวิทยาพงศ์. (2549). กระบวนการเรียนรู้ในสังคมไทยและการเปลี่ยนแปลง: จากยุคชุมชนถึงยุคพัฒนาความทันสมัย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A critical Review and proposed holistic-domain model. *Journal of management research*, 6(4).
- Blank, S. (2010, January 25). *What's A Startup? First principles*. [Web blog]. Retrieved from <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bray, B., Maclaskey, K. (2013). A Step-by-step guide to personalize learning, *Learning&Leading with Technology*, 12-19.
- CB Insight. (2018, February 2). *The top 20 reasons why startups fail*. [Web Blog]. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Cope, J. (2003). *Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship*: Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development, United Kingdom

- Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Spain: Springer Berlin Heidelberg.
- Graham. (2005). *Want to start a startup?*. [Web Blog]. Retrieved from <http://www.paulgraham.com/start.html>
- Graham. (2009). *Startups in 13 sentences*. [Web Blog]. Retrieved from <http://www.paulgraham.com/13sentences.html>
- Grof, J.F. (2017). *Personalized Learning: The State of the Field&Future Directions*. Retrieved from [https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/Personalized Learning_CCR_May2017.pdf](https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/Personalized_Learning_CCR_May2017.pdf)
- Haddin, B. (2018, October 12). *7 most common challenges faced by startups*. [Web blog]. Retrieved from <https://creately.com/blog/culture/challenges-faced-by-startups/>
- John, S., & Wolking, M. (n.d.). *The core four of personalized learning: the elements you need to succeed*. Retrieved from https://www.edelements.com/hubfs/Core_Four/Education_Elements_Core_Four_White_Paper.pdf
- Kesim, H.K., & Salamzadeh, A. (n.d.). *Startup Companies: Life cycle and challenges*. Retrieved from <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2017/01/5929-English.pdf>
- Kolb, D.A. (2015). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* (Second Edition). United States of America: Pearson Education.
- Kolb, D.A., & Kolb, A.Y. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- Kolb, D.A., & Kolb, A.Y. (2011). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. *Management Learning, Education, and Development*, 42-68.
- Lackeus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How*. Retrieved from https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf
- Lim, D.H., Yoon, W.S., Son, S.J., & Park, S. (2007, February). *Typology of Learning Outcomes in Cognitive Domain: What Is Said vs. What Is Measured*. Paper

- presented at the International Research Conference in the Americas of the Academy of Human Resource Development, Indianapolis, United states.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40(3), 40–54.
- Nassif, V.M.N., Globril, A.N., & Silva, N. S. D. (2010). *Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach*. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v7n2/v7n2a07.pdf>
- Niemiec, C.P., & Ryan, R.M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144.
- Pahuja, A., & Sanjeev, R. (2015). Introduction to Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Learning and Implementation*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/301659818_Introduction_to_Entrepreneurship
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Politis, D. & Gabrielsson, J. (2005). *Exploring the Role of Experience in the Process of Entrepreneurial Learning (Working Paper Series)*. Lund University, Institute of Economic Research.
- Springboard. (2017). *Startup Manual: Guide to start and launch your startup business in Tallinn, Riga and Turku*. Retrieved from https://www.ttu.ee/public/a/arikorralduse-instituut/Startup_Manual_final.pdf
- Savoiu, G. (2009). *Enterprise, Entrepreneur, and Entrepreneurship – The main semantic chain in contemporary economics*. University of Pitesti, Romania.
- Startup Genome. (2017). *Global Startup Ecosystem Report 2017*. Retrieved from <https://startupgenome.com/all-report-thank-you/?file=2017>
- Startup Genome. (2018). *Global Startup Ecosystem Report 2018*. Retrieved from <https://startupgenome.com/all-report-thank-you/?file=2018>
- Thempra Social Pedagogy. (n.d.). *The Learning Zone Model*. Retrieved from <http://www.thempra.org.uk/social-pedagogy/key-concepts-in-social-pedagogy/the-learning-zone-model/>

Xiu-qing, P., Li, C. (2013, July). *The Relationship between Entrepreneurial Learning and Entrepreneurial Knowledge*. Paper presented at the International Research Conference in International Conference on Management Science & Engineering (20th), Harbin, China.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
สำหรับสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
3. หัวหน้าโครงการวิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงและจดบันทึก
4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นคำถามกึ่งโครงสร้าง มุ่งเน้นถามความเห็นและประสบการณ์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

แนวคำถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว

- ประวัติการศึกษา
- ประวัติการทำงาน

ส่วนที่ 2 บริบทของธุรกิจในปัจจุบัน

- ลักษณะและไอเดียของธุรกิจสตาร์ทอัพในปัจจุบัน
- กิจกรรมที่ต้องทำในการดำเนินธุรกิจ
- ลักษณะการทำงานในบริษัทหรือวัฒนธรรมในบริษัทเป็นอย่างไร
- ความท้าทายและอุปสรรคที่เจอระหว่างการทำธุรกิจ
- วิธีการแก้ปัญหาเมื่อเจออุปสรรค
- บทเรียนที่เกิดขึ้นจากการทำงานช่วงที่ผ่านมา

ส่วนที่ 3 บทบาทของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ(อาสาสมัคร)ต่อการทำธุรกิจ

- บทบาทของคุณต่อธุรกิจ
- วิธีการทำงานของคุณ
- พฤติกรรมและวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ
- พฤติกรรมและวิธีการที่ใช้ในการประชุม
- พฤติกรรมและวิธีการที่ใช้ในนำเสนอแผนงาน
- จุดแข็ง-จุดอ่อนในการทำงานของคุณ
- วิธีการพัฒนาตัวเองของคุณเพื่อประโยชน์ต่อการทำงาน
- ผู้มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจของคุณ
- เป้าหมายในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- เหตุการณ์ที่ทำให้คุณรู้สึกอยากพัฒนาตัวเอง
- เหตุการณ์ที่ทำให้คุณรู้สึกท้อแท้ในการทำธุรกิจ
- กิจกรรมทางธุรกิจที่คุณชอบเข้าร่วม

ส่วนที่ 4 กระบวนการเรียนรู้

- กิจกรรมในชีวิตทั่วไปที่คุณได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ มากที่สุด
- กิจกรรมในการทำงานที่คุณได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ มากที่สุด
- ทักษะและความรู้ที่คิดว่าจำเป็นต่อการทำธุรกิจสตาร์ทอัพของคุณ
- ประเมินทักษะที่ตัวเองคิดว่าขาดในปัจจุบัน
- สิ่งที่คุณถึงเมื่อต้องการความรู้เพิ่มเติม
- ท่าทางและพฤติกรรมเมื่อเจอเรื่องที่ไม่เคยรู้มาก่อน
- สถานการณ์ที่ทำให้ตื่นตัวในการเรียนรู้
- ท่าทางและพฤติกรรมเมื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- สถานการณ์ที่ทำให้ไม่เปิดรับประสบการณ์ต่าง ๆ
- ท่าทางและพฤติกรรมเมื่อทำงานแล้วผิดพลาด
- ความสำคัญของการเรียนรู้ต่อการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- กิจกรรมที่ทำล่าสุดเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำธุรกิจของตัวเอง
- ทักษะหรือความรู้ที่อยากพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม

ส่วนที่ 5 การเปลี่ยนแปลง

- ทักษะและความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- ความแตกต่างระหว่างของตัวเอง ก่อน-หลัง ทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
- รู้สึกอย่างไรที่เห็นการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
- สิ่งที่ยากเรียนรู้เพิ่มเติมในอนาคต
- แผนการพัฒนาตัวเองในอนาคต

ผู้สัมภาษณ์.....

วันที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....



ภาคผนวก ข
แบบบันทึกภาคสนาม (Field Notes)
งานวิจัย: กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

หัวข้อการสัมภาษณ์

.....

อาสาสมัครผู้ให้ข้อมูล

.....

ครั้งที่ให้สัมภาษณ์

.....

วันที่ให้ข้อมูล

.....

ระยะเวลาสัมภาษณ์

.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์

.....

ผู้สัมภาษณ์

.....

อุปกรณ์บันทึกการสนทนา

.....

ภาคผนวก ค

แบบบันทึกข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลอาสาสมัครผู้เข้าร่วมงานวิจัย
กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ชื่อ-นามสกุล

.....

อายุ

.....

การศึกษา

.....

อาชีพ

.....

ที่อยู่

.....

อีเมลล์

.....

เบอร์โทรศัพท์

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวมนกนก ภาณุสิทธิ์กร
วันเดือนปีเกิด	13 สิงหาคม 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: นิเทศศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	Digital Communications บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
ประสบการณ์ทำงาน	2563: Digital Communications บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2559: ครีเอทีฟโฆษณา CJ/WORX Advertising Agency 2557: ครีเอทีฟโฆษณา TBWA\THAILAND Advertising Agency 2556: ครีเอทีฟโฆษณา Ogilvy Action Advertising Agency