

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตร  
ในยุคหลังโควิด-19  
STRATEGIC MANAGEMENT OF AGTECH STARTUP COMPANIES  
FOR SUCCESS IN THE POST COVID-19



<sup>1</sup>รวมพร มาลา, <sup>2</sup>ธนกร สิริสุคันธา และ <sup>3</sup>พรรณรัตน์ บุญกว้าง

<sup>1</sup>Raumporn Mala, <sup>2</sup>Thanakorn Sirisugandha and <sup>3</sup>Pannarat Boonkwang

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ประเทศไทย

<sup>1</sup>Lampang Rajabhat University, Thailand

<sup>1</sup>rareerak18@gmail.com

**Received:** September 28, 2023; **Revised:** November 29, 2023; **Accepted:** December 31, 2023

### บทคัดย่อ

บทความการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตรในยุคหลังโควิด-19 เป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับทุกภาวะวิกฤตที่จะเข้ามากระทบกับการดำเนินธุรกิจ โดยผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตรและ (2) เพื่อหาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรในยุคหลังโควิด-19 ผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีประกอบไปด้วย 4 ประการ ได้แก่ (1) แนวคิดทฤษฎีนโยบายธุรกิจ (2) หลักการทฤษฎีเศรษฐศาสตร์องค์การอุตสาหกรรม (3) หลักการทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร และ (4) หลักการทฤษฎีการจัดองค์การแบบผสมผสานส่วนทางด้านแนวคิดทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพเห็นได้ว่าประกอบไปด้วย 3 แนวคิด ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (2) การจัดโครงสร้างองค์การรวมทั้งการดำเนินงานด้วยระบบนิเวศที่ดี และ (3) การบริหารจัดการเพื่อเติบโตและลดต้นทุน ผลการศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) เงินทุนและการร่วมทุน (3) โมเดลธุรกิจขนาดเล็กในระบบออนไลน์ (4) คุณภาพผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีขั้นสูง และ (5) การสนับสนุนของรัฐบาล พันธมิตรและเครือข่าย อันเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องตาม

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร ปรด. การจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตร ปรด. การจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

<sup>3</sup> อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ทฤษฎีการจัดการตามหลักนโยบายธุรกิจ หลักการพื้นฐานทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร และหลักการจัดการแบบผสมผสานตามลำดับ โดยไม่ปรากฏหลักการเศรษฐศาสตร์องค์การอุตสาหกรรม

**คำสำคัญ:** การจัดการเชิงกลยุทธ์; ความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพ; ธุรกิจการเกษตร; ยุคหลังโควิด-19

## Abstract

This article addressed the strategic management of AgTech startup companies for success in the post COVID-19 world in order to prepare the business properly for every crisis situation. The objectives were: (1) to study concepts and theories of strategic management of AgTech startup companies and (2) to determine the guidelines of strategic management for the success of startup companies in post COVID-19. The result of the study consisted of 4 theories: (1) business policy, (2) industrial organization economics, (3) basic resources and resource management, and (4) hybrid organizing model. The result of the concepts of startup business theory consisted of 3 concepts: (1) entrepreneurs who are leaders in innovation, (2) organizational structure and operation with a good ecological system, and (3) management for growth and cost reduction. Also, the result of guidelines of strategic management for the success of AgTech startup companies in post COVID-19; included (1) leadership, (2) capital and venture capital, (3) online small business model, (4) product quality and deep technology, and (5) government support, partners and networks. Thus, these guidelines of strategic management were consistent with the theories of business policy, basic resources and resource management, and the hybrid organizing model without the appearance of industrial organization economics.

**Keywords:** Strategic Management; Startup business Success; AgTech Startup Company; Post- COVID-19

## บทนำ

ธุรกิจสตาร์ทอัพดำเนินธุรกิจจากจุดเล็ก ๆ แล้วเติบโตรวดเร็วแบบก้าวกระโดดด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าส่งผลให้ธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั่วโลกสร้างมูลค่าเกือบ 3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ เทียบเท่ากับผลิตภัณฑ์มวลรวมของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก (สตาร์ทอัพจีโนม, 2563) โดยธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้มีมูลค่าสูงขึ้น การพัฒนาด้านการเกษตรเป็นเครื่องมือการขจัดความยากจนก่อให้เกิด

ความมั่งคั่งจากประสิทธิภาพการหารายได้เพิ่มขึ้น 2 ถึง 4 เท่าในกลุ่มคนจนที่สุดเมื่อเทียบกับการพัฒนาอื่นและสร้างมูลค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกในสัดส่วน GDP (Gross Domestic Product) คิดเป็นร้อยละ 4 ของ GDP ทั่วโลกและประเทศกำลังพัฒนาน้อยที่สุดมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 25 ของ GDP ประเทศนั้น (World Bank, 2008)

การเกิดเหตุการณ์โรคระบาดโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อมนุษยชาติในทุกมิติและทุกกิจกรรม การระบาดจำนวนห้าระลอกที่เริ่มต้นปลายปีเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 มีจำนวนผู้เสียชีวิตมากถึง 6,383,026 คนทั่วโลก (John Hopkins University of Medicine, 2022) เกิดการลดกิจกรรมการผลิตและการให้บริการเกิดมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจทั่วโลก และ GDP โลกชะลอตัวลดลงจากร้อยละ 6.1 เหลือร้อยละ 3.6 (International Monetary Fund, 2021) ท่ามกลางปัญหาเศรษฐกิจโลกธุรกิจสตาร์ทอัพ ยูนิคอร์น คือ กลุ่มที่ได้รับเงินร่วมลงทุนมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านดอลลาร์สหรัฐขึ้นไปมีการเติบโตต่อเนื่องโดยเกิดขึ้นเพิ่มเฉพาะปี พ.ศ. 2565 ปีเดียวจำนวน 239 ราย จากจำนวน 588 รายของตัวเลขรวมสี่ปีก่อนปี พ.ศ. 2565 ในขณะที่บางกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรตกอยู่ในความเสี่ยง เช่น ประเทศฟิลิปปินส์ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินมีการลดและเลิกจ้างพนักงาน ผู้ลงทุนลดความน่าเชื่อถือทำให้ไม่สามารถระดมทุนได้ จึงไม่สามารถรอดจากสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ได้ (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงมะนิลา, 2563) รวมถึงธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรไทยได้รับผลกระทบต่อระบบห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มจากปัญหาพื้นฐานจากสภาพภูมิอากาศธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง สภาพสังคมเกษตรกรรมผู้สูงอายุ การขาดแคลนเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อผลผลิตรายได้ และกำไรต่ำ ดังนั้นหากต้องการเห็นธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรไทยประสบความสำเร็จไม่ว่าจะประสบกับภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์โรคระบาดจึงจำต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการสำเร็จการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตรยุคหลังโควิด-19

## แนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

การดำเนินธุรกิจที่ในยุคเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วธุรกิจจำต้องอยู่รอดและเจริญเติบโตโดยอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อรักษาตลาดเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง คำนิยามจากเซอร์โตและปีเตอร์ กล่าวไว้ว่าเป็น กระบวนการต่อเนื่องที่ทบทวนเพื่อทวนซ้ำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Certo & Peter, 1988) ด้านเฟรด ระบุว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปปฏิบัติรวมทั้งประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Fred, 2005) พินูล พิณปะปาล นิยามว่าเป็นการกำหนดทิศทางองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (พินูล พิณปะปาล, 2551) สรุปได้ว่าเป็น กระบวนการหรือแผนการปฏิบัติที่รวมศาสตร์และศิลป์การวางแผนและการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในภายนอกจากผู้บริหารทุกระดับให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มแรกจาก 1) หลักการนโยบายธุรกิจ (Business Policy) ของโรงเรียนธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี ค.ศ. 1910 พัฒนาโดยอาร์ค วิลกินสัน ชอว์ (Arch Wilkinson Shaw) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจนำไปจัดทำนโยบายเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ต่อมาในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1960 – 1970 นักทฤษฎี อัลเบิร์ต เอส ฮัมฟรีย์ (Albert S. Humphrey) คิดค้นแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้แก่ การวิเคราะห์ซอฟท์ (SOFT Analysis) ปี ค.ศ. 1964 นักทฤษฎีซูริค (Zurich) ยูริกและออร์ (Urick and Orr) ได้พัฒนาเป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) รวมทั้งบิดาแห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ อันซอฟฟ์ (Ansoff) นำเสนอแนวคิดอันซอฟฟ์ แมทริกซ์ (Ansoff's Matrix) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตลาดและผลิตภัณฑ์ (Ansoff, 1965) สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มจากแนวคิดนโยบายธุรกิจมุ่งเน้นกระบวนการและคุณลักษณะภายในองค์กร บทบาทผู้บริหาร รวมทั้งให้สำคัญกับสถานการณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งแวดล้อมภายนอก

แนวคิดทฤษฎีลำดับต่อมาคือ 2) หลักการเศรษฐศาสตร์องค์การอุตสาหกรรม โดยนักทฤษฎีไมเคิล ยูจีน พอร์เตอร์ (Michael Eugene Porter) บิดากลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่เสนอแนวคิดในปี ค.ศ. 1980 วิวัฒนาการธรรมชาติคัดสรรองค์การที่เข้มแข็งจะอยู่รอดได้ของกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความแตกต่าง ตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) ทฤษฎีต่อมาคือแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) และตัวแบบวิเคราะห์ความสามารถการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ หรือคลัสเตอร์ (Cluster) (Berney & Hoskisson, 1990) สรุป การวิเคราะห์องค์การเพื่อหาความได้เปรียบทางการแข่งขันและการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพแก่ธุรกิจ ประเด็นแนวคิดและทฤษฎีต่อมาได้แก่ 3) หลักการพื้นฐานทรัพยากรองค์การและความสามารถในการจัดการทรัพยากร (Resource – Based View: RBV) แนวคิดเริ่มจากปี ค.ศ. 1991 ต่อมานักทฤษฎีสเปนเดอร์ และแกรนต์ ในปี ค.ศ. 1996 เสนอการจัดการฐานความรู้ขององค์การ (Knowledge-based View: KBV) รากฐานของ RBV เพื่อสร้างความได้เปรียบจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่และการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่จนเกิดเป็นการทำงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จัดเก็บในระบบฐานความรู้ระบบ ICT (Spender & Grant, 1996) สรุป หลักการจัดการความรู้บนระบบฐานความรู้แนวคิดผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบจากพื้นฐานทรัพยากรองค์การ แนวคิดทฤษฎีสุดท้ายคือ 4) หลักการรูปแบบผสมผสาน โดยวิลเลียมสัน เสนอแนวคิดในปี ค.ศ. 1991 รูปแบบการจัดองค์การแบบผสมผสาน (Hybrid-Organizing Model) เพื่อความต่อเนื่องของสายงานตามโครงสร้างการตัดสินใจและการด้วยการสื่อสาร (Williamson, 1991) นักทฤษฎีบอยด์และเจมิสัน ในปี ค.ศ. 1989 แนวคิดการจัดการผสมผสานลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Borys & Jemison, 1989) อีกทั้งนักกุลเบอร์ ในปี ค.ศ. 2014 เสนอแนวคิดสตาร์ทอัพมิกซ์โลจี (Startup Mixology) แนวคิดทักษะผู้ประกอบการที่รวมส่วนผสมแนวคิดการจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ (Gruber, 2014) สรุป หลักการรูปแบบผสมผสานเพื่อเชื่อมโยงระบบงานโครงสร้างรูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการผสมแนวคิดเชิงกลยุทธ์

## แนวคิดทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพ

ธุรกิจสตาร์ทอัพแนวคิดดั้งเดิมหมายถึง การริเริ่มธุรกิจรูปแบบใหม่ทั้งหมดเข้าสู่ตลาด รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าร่วม หรือธุรกิจที่ใช้ระบบ ICT โดยตรง หรือใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เกิดครั้งแรกคือ บริษัทเทคโนโลยีในการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ประเทศอเมริกา ในช่วงปี พ.ศ. 2513 โดยในนิยามของ สตีฟ แบล็ค (Steve Blank) บิดาแห่งสตาร์ทอัพ ให้ความหมายว่า องค์การตั้งขึ้นเพื่อค้นหาแบบจำลองธุรกิจที่ทำซ้ำขยายขนาดได้ง่ายสร้างรายได้และกำไรอย่างต่อเนื่อง เพิ่มปริมาณผู้ใช้ เดิมนั้นได้รวดเร็วภายในเวลาสั้นให้กลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยเฉพาะ ICT เพื่อแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ปัจจุบันคือการดำเนินธุรกิจผ่านระบบออนไลน์ (Innovative Startup, 2022)

ทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพ 1) ทฤษฎีผู้ประกอบการและการจัดการที่ผู้นำความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกับผู้ร่วมทุนที่สนับสนุนทรัพยากรทำให้ธุรกิจดำเนินงานและดำรงอยู่ได้ โดยที่ภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย ความอดทน ความสามารถในการจัดการทรัพยากร การสร้างความไว้วางใจและ แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ (Shalini Tripathi, 2017) 2) ทฤษฎีด้านโครงสร้างและการดำเนินงาน จากหลากหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีนิเวศวิทยาองค์กร (Organizational Ecology Theory) ที่สนับสนุนให้มีการเกิดและคงอยู่ของธุรกิจได้ ทฤษฎีภาวะฉุกเฉิน (Contingency Theory) จากความสามารถของผู้ประกอบการในการปรับตัวจากภาวะฉุกเฉิน ทฤษฎีการพึ่งพา ทรัพยากร (Resource Dependence Theory) และทฤษฎีความไม่แน่นอน (Uncertainty Theory) ของการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Sarath Tomy & Eric Pardede, 2018) และ 3) การบริหารจัดการเพื่อค้นหาการทำซ้ำและปรับขนาดได้ในรูปแบบของอจิล (Agile) กระบวนการพัฒนาลูกค้าเพื่อทำซ้ำผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็ว และสตาร์ทอัพ (Lean Startup) การให้ คุณค่าผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าโดยสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุดจากเข้าถึงความต้องการของลูกค้า (Eric Ries, 2011) ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบไปด้วยผู้ประกอบการที่มีความเป็นผู้นำ ด้านนวัตกรรม (Innovation Leadership) การจัดโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานด้วยระบบ นิเวศที่ดีทั้งภายในและภายนอก (In-Out Ecology) และการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตและลด ต้นทุน (Rising Growth & Less Cost)

## สตาร์ทอัพการเกษตร (AgTech) และสถานการณ์ปัญหาในประเทศไทย

ธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยเป็นธุรกิจเริ่มต้นใหม่ที่ยังไม่มีมูลค่าสูงหรือไม่ได้สูงกว่าหนึ่ง พันล้านเมื่อเทียบกับต่างประเทศในระดับธุรกิจที่เรียกว่า ยูนิคอร์น (Unicorn) สตาร์ทอัพไทยรุ่น แรกก่อตั้งในปี พ.ศ. 2553 คือธุรกิจวงใน (Wongnai) ปัจจุบันมีมูลค่าสูงในช่วง 700 – 1,000 พันล้านบาท ในปี พ.ศ. 2554 ธุรกิจแพลตฟอร์มหนังสือออนไลน์ หรือ อีบุ๊ก (E-book) ของอูกบี

(Ookbee) พัฒนาเป็นร้านหนังสืออีบุ๊กที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียนมีผู้รับบริการมากกว่า 8.5 ล้านคน และมูลค่าธุรกิจสูงถึง 3 พันล้านบาท (ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี, 2561) หลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของเศรษฐกิจฟองสบู่ และน้ำท่วมใหญ่รอบชานเมืองกรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. 2558 รัฐบาลโดยสภาปฏิรูปแห่งชาติมีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมสตาร์ทอัพโดยความร่วมมือของเอกชน สถาบันการศึกษา และศูนย์วิจัย (พงศ์พิพัฒน์ บัญชานนท์, 2560) ได้ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 – 6 ด้วยการพัฒนากำลังคน ส่งเสริมสนับสนุนสังคม พัฒนาศักยภาพ พัฒนาระบบดิจิทัลและนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) อีกทั้งได้ระบุไว้ในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566 – 2570) ของ 13 หมุดหมาย (Milestone) หมุดหมายที่ 7 นโยบายปรับเปลี่ยนผู้ประกอบการไทยและส่งเสริมสตาร์ทอัพไทยให้เข้มแข็ง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ปัจจุบันไทยมีเพียงหนึ่งธุรกิจที่เป็นระดับยูนิคอร์น อันดับที่ 14 ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คือ แฟลช เอ็กซ์เพรส (Flash Express) ธุรกิจบริการด้านโลจิสติกส์จัดส่งพัสดุ (Krungri Plearn, 2021)

ภาคการเกษตรมีความสำคัญแก่การพัฒนาชุมชนและความเป็นอยู่ของไทยในหลักฐานช่วง พ.ศ. 2530 จำนวนผู้ประกอบการอาชีพเกษตรกรรมมากถึงร้อยละ 60 ของประชากร วิวัฒนาการการเกษตรไทย มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบดั้งเดิมที่อาศัยธรรมชาติดินฟ้าอากาศตามฤดูกาล 2) การเกษตรร่วมสมัยในหลายมิติจากการใช้ปุ๋ยสังเคราะห์และสารกำจัดศัตรูพืชร่วมกับแนวคิดระบบอุตสาหกรรมผลักดันให้เกิดเกษตรกรรมแบบอินทรีย์จากแรงหนุนของสหภาพยุโรปปี พ.ศ. 2534 และ 3) การเกษตรแบบยั่งยืนของปลายปีพ.ศ. 2520 จากระบบเกษตรกรรมทางเลือกเพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศตามแนวคิดการเกษตรหมุนเวียน การเกษตรผสมผสาน การเกษตรทฤษฎีใหม่ และการเกษตรอินทรีย์ (กิตติศักดิ์ ทองมีทิพย์, 2564) แหล่งเงินทุนมาจากหลายลักษณะ ได้แก่ 1) เงินทุนส่วนตัวทั้งหมด 2) เงินทุนส่วนตัวร่วมกับของครอบครัว และ 3) เงินทุนของครอบครัว ด้านการพัฒนานำนวัตกรรมมาใช้ในทั้งเกษตรกรกลุ่มคนรุ่นใหม่ กลุ่มธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่ และกลุ่มเกษตรกรภายใต้เกษตรพันธะสัญญา (กรวิทย์ เอ่งล่อง, ม.ป.ป.) ในประเด็นสถานการณ์ปัญหาพบว่าปี พ.ศ. 2547 – 2557 มีความหนาแน่นการใช้เครื่องจักรการเกษตรอยู่ที่ 1 ต่อ 192 ไร่ เมื่อเทียบกับประเทศญี่ปุ่นที่มีในระดับสูงอยู่ที่ 1 ต่อ 20 ไร่ ผลิภาพการผลิตไทยมีระดับค่อนข้างต่ำในการใช้เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ชาญชัย คำจำปาและภักดี โพธิ์สิงห์, 2521) สรุปได้ว่า มีการเติบโตแต่ยังไม่สามารถเข้าสู่ระดับยูนิคอร์นแม้ธุรกิจจะได้รับความนิยมในการดำเนินงานรวมทั้งรัฐบาลให้การสนับสนุน ด้านสตาร์ทอัพการเกษตรมีวิวัฒนาการจากรูปแบบดั้งเดิมสู่การเกษตรร่วมสมัยมุ่งสู่ความยั่งยืนดำเนินธุรกิจจากเงินทุนส่วนตัวและครอบครัว โดยที่มีการนำนวัตกรรมมาใช้น้อย สถานการณ์ปัญหายังขาดการใช้เทคโนโลยีชีวภาพและนวัตกรรมเครื่องจักรการเกษตร ITC

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพในแต่ละช่วงของสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 มีดังต่อไปนี้

### 1. สถานการณ์ก่อนการระบาดของโควิด-19

ธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานก่อนสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ช่วงก่อนเดือนธันวาคมปี พ.ศ. 2562 จากปัจจัย 5 ประการ คือ 1) จังหวะเวลาในการเข้าสู่ตลาดที่เหมาะสม 2) ทีมงานดำเนินงานบริหารจัดการ 3) แนวคิดใหม่ที่สร้างสรรค์เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการ 4) แผนการในรูปของแผนธุรกิจและ 5) เงินลงทุน แต่ละปัจจัยมีผลต่อการประสบความสำเร็จแตกต่างกัน ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการศึกษามากกว่า 200 บริษัท คือ 1) จังหวะเวลาในการดำเนินงาน 2) ทีมงานหรือวิธีการทำงาน 3) แนวคิดการทำงานที่แตกต่าง 4) โมเดลธุรกิจ และ 5) เงินทุน (Bill Gross, 2015) ขณะเดียวกันมีหลักการแนวทางการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจสตาร์ทอัพจากศูนย์บ่มเพาะอันดับ 5 ของโลกในอเมริกา ระบूपัจจัย 7 ประการ คือ 1) การสร้างความแตกต่าง 2) การมีแนวความคิด 3) การมีอัตราการเติบโตในรูปแบบ S-Curve 4) การกำหนดทิศทางการทำงาน 5) การสร้างมูลค่ารายได้ 6) การมีมูลค่าหลักทรัพย์และ 7) การมีข้อตกลงร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน (Paul Graham, 2012) จากยุคดิจิทัล (Digital) ปัจจุบันธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรถูกสถานการณ์พลิกผัน (Disruption) จากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีทำให้มีการนำรูปแบบโมเดลการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็กมาเป็นโอกาสการพัฒนาซื้อขายผลผลิตการเกษตรออนไลน์ในห่วงโซ่มูลค่าโดยที่การลงทุนธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรและอาหารระหว่างปี พ.ศ. 2555 จนถึงปลายปี พ.ศ. 2562 ก่อนเดือนธันวาคมที่มีการระบาดของโควิด-19 อัตราการลงทุนเติบโตต่อเนื่องจากความเชื่อมั่นของนักลงทุนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีการเกษตรโดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรการซื้อขายของสดออนไลน์ (E-Grocery) (มณฑา ไก่พิริญ, 2565) สรุป เป็นช่วงการตื่นตัวเพื่อดำเนินธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จ คือ 1) เวลาเข้าสู่ตลาดเหมาะสม 2) การบริหารจัดการองค์การจากสิ่งแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอก 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำที่มีความรู้เชี่ยวชาญบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 5) โมเดลธุรกิจขนาดเล็กของ E-Grocery 6) พันธมิตรและเครือข่ายสนับสนุน 7) ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมุ่งสู่ลูกค้า 8) การอยู่รอดและเติบโตรวดเร็วรูป S-Curve

### 2. การปรับตัวและสถานการณ์ในช่วงการระบาดของโควิด-19

สถานการณ์โควิด-19 ในช่วงปี พ.ศ. 2563 สตาร์ทอัพการเกษตรไทยมีจำนวน 53 รายของกลุ่มบริษัทเทคโนโลยีการเกษตร มีมูลค่าการลงทุนเทียบเคียงกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย เวียดนาม และพม่า ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากนักลงทุนรายย่อยในไทยเท่านั้น ในขณะที่ประเทศเนเธอร์แลนด์และประเทศอิสราเอลมีความเชื่อมั่นสูงในการลงทุนสูงโดยประเทศอิสราเอลมีการลงทุนทางด้านการวิจัยจากภาครัฐให้ทุนการวิจัยสูงถึงร้อยละ 4.25 ของ GDP ประเทศเมื่อเทียบกับไทยที่มีเพียงร้อยละ 1 ของ GDP โดยทั้งสองประเทศได้นำหลักการเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep AgTech Technology Startup) มาดำเนินงานและสร้างระบบนิเวศ (สินิษฐา เพิ่มสวัสดิ์,

2564) ประเทศไทยในปีพ.ศ. 2565 ดำเนินโครงการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีเชิงลึกอินโนฟาร์มเมอร์ (Inno4farmers) โมเดลการทำงานร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐและบริษัทเอกชนชั้นนำ (Praornpit Katchwattana, 2022) สรุปได้ว่าช่วงสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจประสบปัญหาโดยธุรกิจที่อยู่รอด คือ ธุรกิจที่มองหาโอกาสเพื่อการปรับตัวและรับการสนับสนุนจากรัฐบาลจากระบบนิเวศแนวคิดประเทศที่มีความเชื่อมั่นในการลงทุนสูงที่นำเทคโนโลยีธุรกิจสตาร์ทอัพขั้นสูงมาดำเนินงาน

### 3. ธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรในยุคหลังโควิด-19

การลงทุนธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรรวมถึงด้านอาหารภายหลังการระบาดของโควิด-19 มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากช่วงก่อนยุคโควิดแม้แต่ระหว่างสถานการณ์การระบาดในช่วงปี พ.ศ. ธันวาคม 2562 – ตุลาคม 2565 รวมถึงการระบาดหนักช่วงปี พ.ศ. 2563 ยังมีมูลค่าการลงทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 85 จากความเชื่อมั่นด้านเทคโนโลยีการเกษตรที่พัฒนาบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับความเชี่ยวชาญหลายสาขารวมถึงช่องทางให้บริการซื้อขายผลิตภัณฑ์การเกษตรออนไลน์ ช่วงต้นปีจนถึงกลางปี พ.ศ. 2565 ยุคหลังโควิด-19 มีจำนวนธุรกิจ 59 ราย ของธุรกิจระยะเริ่มต้น (Pre-Seed) ร้อยละ 30.5 ระยะทดสอบไอเดีย (Seed State) ร้อยละ 47.5 และระยะเติบโตอย่างรวดเร็ว (Growth) ร้อยละ 22.0 (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2565) ธุรกิจสตาร์ทอัพเทคโนโลยีชีวภาพ การจัดการฟาร์ม การซื้อขายผลิตภัณฑ์การเกษตรออนไลน์ และการจัดการสินค้าและบริการมีการเติบโตได้รับการร่วมทุนและสร้างเทคโนโลยีพร้อมเติบโตก้าวกระโดดสู่ตลาดต่างประเทศ (มณฑล ไก่หิรัญ, 2565) สรุปได้ว่าธุรกิจในการทดลองแนวคิดมีมากที่สุดร้อยละ 47.5 มูลค่าการลงทุนร่วมทุนสูงจากเทคโนโลยีการเกษตรและอาหารบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์ผสมผสานความเชี่ยวชาญหลายสาขารวมถึงการบริการด้านการซื้อขายผลิตภัณฑ์การเกษตรออนไลน์ที่รัฐบาลสนับสนุนเต็มที่ในการขยายเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

### บทสรุปความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตรในยุคหลังโควิด-19

สรุปแนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตร เริ่มต้นจากคำนิยาม การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการหรือแผนการทำงานที่ประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการวางแผนโดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร จากการศึกษาเห็นได้ว่าแนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) แนวคิดนโยบายธุรกิจ อันเป็นแนวคิดแรกที่มุ่งด้านกระบวนการและคุณลักษณะองค์กร บทบาทของผู้บริหาร สถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก และบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 2) หลักการเศรษฐศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมในการวิเคราะห์องค์การเพื่อหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการลดต้นทุน 3) แนวคิดหลักการทรัพยากรพื้นฐานและการจัดการทรัพยากรจากฐานความรู้จัดเก็บไว้ในระบบ ICT ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ขององค์กรให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์นำไปใช้สร้างความได้เปรียบแก่องค์กร และ 4) หลักการรูปแบบผสมผสานในการเชื่อมโยงระบบโครงสร้างรูปแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานแนวคิดเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร

ทางการศึกษาแนวคิดทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพ เห็นได้ว่าประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ 1) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้นำนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำร่วมกับผู้ร่วมทุนที่สนับสนุนทรัพยากร 2) การจัดโครงสร้างองค์การและการดำเนินงานจากความสามารถของผู้ประกอบการภายใต้ระบบนิเวศที่ดีในการสนับสนุนให้ธุรกิจคงอยู่ได้และเจริญเติบโต และ 3) การบริหารจัดการเพื่อเติบโตและลดต้นทุนในการค้นหาวิธีการทำซ้ำได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การปรับขนาดธุรกิจได้ และการให้คุณค่าผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าโดยสูญเสียทรัพยากรขององค์การน้อยที่สุด ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์มีแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นตอนจากทฤษฎีที่มีรากฐานแนวคิดการวางแผนด้านกระบวนการและคุณลักษณะขององค์การตามด้วยการวิเคราะห์องค์การจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อหาข้อได้เปรียบแล้วจึงเข้าสู่แนวคิดการปฏิบัติการจากพื้นฐานการจัดการทรัพยากรเป็นฐานความรู้ไว้ในระบบ ICT จากนั้นมีการขยายโครงสร้างองค์การรูปแบบผสมผสานจากหลายโครงสร้างเข้าด้วยกัน โดยเมื่อทำการศึกษาของแนวคิดทฤษฎีธุรกิจสตาร์ทอัพ เห็นได้ว่ามุ่งเน้นผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม โครงสร้างองค์การ และภาวะสิ่งแวดล้อมของสตาร์ทอัพหรือคำนิยามที่ว่า ระบบนิเวศสตาร์ทอัพ รวมถึงมุ่งเน้นการจัดการให้ธุรกิจเติบโตโดยมีการลดต้นทุนขององค์การไปในทิศทางตรงข้าม

สรุปการศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพการเกษตร โดยทำการศึกษาจากทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการระบาดของโควิด-19 จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจก่อนการระบาดของโควิด-19 ได้แก่ 1) จังหวะเวลาเข้าสู่ตลาด 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก 3) ภาวะผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และความรู้พื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 5) โมเดลธุรกิจขนาดเล็กในระบบออนไลน์ 6) พันธมิตรและเครือข่าย 7) คุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 8) ความอยู่รอดและเติบโตรูป S-Curve การศึกษาระหว่างการระบาดของโควิด-19 ธุรกิจที่สามารถอยู่รอดได้จาก 1) การมองหาโอกาสเพื่อการปรับตัว 2) การสนับสนุนจากรัฐบาลจากการสร้างระบบนิเวศสตาร์ทอัพ และ 3) การดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีธุรกิจสตาร์ทอัพขั้นสูง ส่วนภายหลังการระบาดของโควิด-19 จะเห็นได้ว่าธุรกิจเติบโตได้จาก 1) การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีการเกษตรและอาหารบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และความเชี่ยวชาญหลายสาขา 2) เงินทุนและร่วมทุน 3) การสนับสนุนของรัฐบาล และ 4) การบริการซื้อขายผลิตภัณฑ์การเกษตรออนไลน์

ดังนั้นความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพจากองค์ประกอบ 1) ภาวะผู้นำในมิติความคิดสร้างสรรค์ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ความรู้บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงมองหาโอกาสเพื่อการปรับตัว 2) เงินทุนร่วมทุน 3) โมเดลธุรกิจขนาดเล็กด้วยระบบออนไลน์ 4) คุณภาพผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีขั้นสูง และ 5) การสนับสนุนของรัฐบาล พันธมิตรและเครือข่ายอันเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎีแนวคิดนโยบาย หลักการพื้นฐานทรัพยากร และหลักการรูปแบบผสมผสานตามลำดับ โดยไม่ปรากฏหลักการเศรษฐศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมเนื่องจากจำนวนของคู่แข่งในธุรกิจมีน้อยและการเป็นธุรกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขั้นสูงที่มีการลงทุนสูง

## เอกสารอ้างอิง

- กรวิทย์ เอ่งล่อง. (ม.ป.ป.) ลักษณะและแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทย.  
<https://ciba.dpu.ac.th/wp-content/plugins/ciba-article/article/43.pdf>
- กิตติศักดิ์ ทองมีทิพย์. (2564). พัฒนาการเกษตรกรรมของประเทศไทย: ในมิติด้านการพัฒนาชุมชน  
 และคุณภาพชีวิต. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/gvctu/article>
- ชาญชัย คำจำปา และภักดี โพธิ์สิงห์. (2521). นวัตกรรมด้านการเกษตรเพื่อประโยชน์สาธารณะ.  
 วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 5(3), 131–142.
- ณฤทธิ วรพงษ์ดี. (2561). SET Your Startup Business Guide รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ. พิมพ์ครั้งที่  
 1. สำนักพิมพ์แห่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พงศ์พิพัฒน์ บัญชานนท์. (2565). วิเคราะห์ไทยแลนด์ 4.0: วิสัยทัศน์ชาติที่ยังขาดรายละเอียด.  
<https://www.bbc.com/thai/>
- พิบูล ทีปะปาล. (2564). การจัดการเชิงกลยุทธ์. อมรการพิมพ์.
- มณฑา ไก่หิรัญ. (2565, 21 สิงหาคม). ส่องกระแสความเคลื่อนไหว “สตาร์ทอัพเกษตรไทย” ปี  
 2022. <https://www.nia.or.th/AgTech-Startup-Recap-2022>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
 ประเด็นที่ 03 การเกษตร. <http://nsr.nesdc.go.th/wp-content//2021/02/.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงเทพมหานคร. (2563). วิฤต COVID-19 กับผลกระทบ  
 ทางธุรกิจต่อ Startup ฟิสิกส์ป็นส์.  
[http://dilp.go.th/contents\\_attach/658986/658986.pdf](http://dilp.go.th/contents_attach/658986/658986.pdf)
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy. Wiley.
- Berney, J.B., & Hoskisson, R.E. (1990). Strategic Groups, Untested Assertions, and  
 Research Proposal. Journal of Managerial and Decision Economics, 11: 187
- Bill Gross, TED. (2015). The Single Biggest Reason Why Start-Ups Succeed.  
[www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_start\\_ups\\_succeed](http://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed)
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical  
 Issues in Organizational Combinations. The Academy of Management  
 Review, 14(2), 234–249. <https://doi.org/10.2307/258418>
- Certo, S. C. & Peter, P. J. (1988). Strategic Management: Concepts and Applications.  
 (1st. Ed). Random House Business Division.
- Fred R. D. (2005). Strategic Management: Concepts and Cases. (10<sup>th</sup> ed). Prentice-  
 Hall.

- Gruber, F. (2014). *Startup Mixology: Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success*. Hoboken.
- Innovative Startup: What Is the New Innovative Business Development Program, Srinakharinwirot University, Startup? [cited 2022 July 13]. Available from: <http://www.startup.su.ac.th>
- International Monetary Fund. (2021). *World Economic Outlook*. [https://www.imf.org/en/Publication/SPROLLS/World\\_Economic\\_Outlook\\_databases](https://www.imf.org/en/Publication/SPROLLS/World_Economic_Outlook_databases)
- John Hopkins, University of Medicine, Coronavirus Resource Center. (2022, July 23). <https://coronavirus.jhu.edu/>
- Krungsri Plearn, (2021, July 26). Take Off the Secrets for Living Like a Unicorn Startup: Life Is Easy to Think About: EP 10. <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/podcast-startup-to-unicorn>
- Paul Graham. (2012). *Startup=Growth*. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Praornpit Katchwattana. (2022, 5 September). Deep Tech Startup: Thai Agricultura Industry: the White Paper Driving Thai Agricultural Enterprises. <https://www.salika.co/deep-tech-startup-agtech-thailand>
- Sarath Tomy and Eric Pardede. (2018). From Uncertainties to Successful Start-Ups: A Data Analytic Approach to Predict Success in Technological Entrepreneurship. *Journal of Sustainability*, MDPI: 10(3). <http://dx.doi.org/10.3390/su10030602>
- Shalini Tripathi. (2017, September). The Theory of Startups – Leadership and Management. <http://www.meivia.com/magazines/the-theory-of-startups-leadership-and-management/>
- Spender, J. C., & Grant, R. M. 1996. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue): 5–9.
- Startup Genome. (2022, July 23). *The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER 2020): State of the Global Startup Economy*. <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy>
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization. *The Analysis of Discrete Structural Alternations*. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269–296.
- World Bank. (2008). *The Growth Report: Strategy for Sustained Growth and Inclusive Development*. World Bank.

