

ธุรกิจสตาร์ทอัพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล: โอกาส ความท้าทาย และ ความสามารถทางการแข่งขัน

Startup Business in The Digital Economy: Opportunities Challenges and Competitiveness

วัลัยลักษณ์ รัตนวงศ์

Walailak Rattanawong

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University, Thailand

E-mail: Walailak.r@tsu.ac.th

Received February 26, 2026; Revised March 29, 2026; Accepted April, 18, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีความผันผวนสูง 2) โอกาสและความท้าทายของธุรกิจสตาร์ทอัพ และ 3) ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยใช้วิธีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจสตาร์ทอัพในกลุ่ม AI และ Big data มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 2) โอกาสที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อช่วยลดต้นทุน การตลาดออนไลน์ไร้พรมแดน พฤติกรรมผู้บริโภค นวัตกรรมพลิกโฉม และแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย 3) ความท้าทายที่ธุรกิจสตาร์ทอัพต้องเผชิญ ได้แก่ การแข่งขัน ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความผันผวนของแหล่งเงินทุน และการขาดแคลนบุคลากรทักษะสูง และ 4) ปัจจัยความสำเร็จที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ นวัตกรรม การสร้างแบรนด์ และการสร้างเครือข่ายระบบนิเวศ โดยผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ: สตาร์ทอัพ; เศรษฐกิจดิจิทัล; นวัตกรรม; ระบบนิเวศสตาร์ทอัพ; ความสามารถทางการแข่งขัน

Abstract

This academic article aims to: 1) Examine the operational conditions of startup businesses within the highly volatile digital economy context; 2) Explore the opportunities and challenges faced by startup businesses; and 3) Identify the success factors of startup businesses, using a literature review and relevant research methodology. The findings revealed that: 1) Startup

businesses increasingly tend to be AI and Big data; 2) Key opportunities supporting business operations include the use of modern technology to reduce costs, borderless online marketing, changing consumer behavior, disruptive innovation, and diverse funding sources; 3) Challenges faced by startups include competition, cyber threats, regulatory compliance costs, volatility in funding sources, and a shortage of highly skilled personnel; and 4) Success factors for enhance competitiveness include innovation, branding, and ecosystem network development. The results of this study provide valuable insights and practical guidelines for enhancing the capabilities of entrepreneurs and stakeholders in management, enabling startups to achieve sustainable growth in the digital economy.

Keywords: startup; digital economy; innovation; startup ecosystem; competitiveness

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจสตาร์ทอัพ มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในหลากหลายด้านของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าและบริการ โมเดลธุรกิจและการเข้าถึงตลาดในรูปแบบใหม่ การดึงดูดเงินลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ การพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Susilo, 2020) และการส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศทางธุรกิจที่สมบูรณ์ (Wagner, 2021) โดยข้อมูลในปี 2022 ระบุว่าธุรกิจสตาร์ทอัพมีจำนวนมากกว่า 150 ล้านแห่ง มีตัวเลขประมาณการของบริษัทเกิดใหม่เปิดตัว 50 ล้านรายต่อปี (Calloway, 2025) ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงเป็นกำลังสำคัญในการเร่งการเติบโตและความสามารถทางการแข่งขัน (Bigliardi et al., 2025) ของภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก

การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ธุรกิจใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงคุณลักษณะสำคัญขององค์กร ไม่เพียงก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่มีผลกระทบในวงกว้าง (Vial, 2019) เท่านั้น หากแต่ทำให้รูปแบบธุรกิจเปลี่ยนจากการสร้างคุณค่าแบบดั้งเดิมสู่เศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy), เศรษฐกิจข้อมูล (Data Economy) และ เศรษฐกิจตามความต้องการ (On-demand Economy) เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligent) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หรือ การประมวลผลแบบแบ่งปันทรัพยากรผ่านเครือข่าย (Cloud Computing) ต่างถูกใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยเทคโนโลยีเหล่านี้มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการขยายขนาดที่จำเป็นต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะตลาดและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นโอกาสให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ๆ

การปรับตัวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของธุรกิจสตาร์ทอัพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และแม้ว่าสตาร์ทอัพจะเป็นกลไกแห่งนวัตกรรม แต่สัดส่วนกว่า 90% ของสตาร์ทอัพ

ล้มเหลวภายใน 3–5 ปีแรก (Rana et al., 2025) ขณะที่ Calloway (2025) คาดการณ์ว่า ความล้มเหลวของธุรกิจสตาร์ทอัพจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยจะมีเพียง 10% เท่านั้น ที่อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว เส้นทางธุรกิจของสตาร์ทอัพจึงเต็มไปด้วยความท้าทาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงอัตราความเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูง (Argaw & Liu, 2024)

จากพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญมีทั้งโอกาสและความท้าทาย ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงต้องบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ บทความนี้จึงมุ่งเสนอมุมมองด้านโอกาสและความท้าทายของธุรกิจสตาร์ทอัพ รวมถึงปัจจัยในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่สอดคล้องกับสภาพตลาดดิจิทัลในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสตาร์ทอัพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงผู้สนใจทั่วไป ได้นำแง่มุมต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการวางแผนดำเนินธุรกิจ การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เหมาะสม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลลัพธ์ในระยะยาว

บริบทของธุรกิจสตาร์ทอัพ

ธุรกิจสตาร์ทอัพ มีลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น วิชาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจที่ดำเนินการคนเดียวหรือฟรีแลนซ์ ผู้ประกอบการที่เน้นขายของออนไลน์ เป็นต้น โดยมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เน้นนวัตกรรมและการเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการทำธุรกิจในแบบดั้งเดิมสู่รูปแบบใหม่ ประกอบด้วยความหมายและบริบทที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพ

นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า Startup แตกต่างกันไปในช่วงอดีตถึงปัจจุบัน ดังนี้

Ries (2011) เน้นแนวคิด Lean Startup ซึ่งมองว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพคือองค์กรที่สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ภายใต้ความไม่แน่นอนสูง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากลูกค้าอย่างรวดเร็วเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

Blank (2013) กล่าวถึง ธุรกิจสตาร์ทอัพ ว่าเป็นองค์กรชั่วคราวที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้และขยายตัวได้ในระยะยาว โดยแนวคิดหลักคือการค้นหาแบบธุรกิจมากกว่าการดำเนินธุรกิจ

European Startup Monitor (2019) นิยามความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพว่า เป็นบริษัทที่มีอายุไม่เกินสิบปี มีผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือโมเดลธุรกิจที่เป็นนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายที่จะขยายขนาดทั้งจำนวนพนักงาน รายได้ และ/หรือตลาดที่ดำเนินงาน

Pekevski (2025) ให้ความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพว่า คือธุรกิจที่ก่อตั้งใหม่บริหารโดยผู้ประกอบการรุ่นใหม่ มีการดำเนินงานน้อยกว่าห้าปี โดยนำแนวคิดนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อบรรลุการเติบโตในตลาดอย่างรวดเร็วด้วยระยะเวลาอันสั้น

กล่าวได้ว่าธุรกิจสตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรหรือกิจการที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม (Innovation) เพื่อตอบโจทย์ความ

ต้องการของตลาดภายใต้ความไม่แน่นอนสูง และมุ่งหวังการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Scalability) โดยอาศัยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และการทดลองเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืนและสามารถขยายตัวได้ในวงกว้าง

แนวคิดระบบนิเวศสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem)

ระบบนิเวศสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem) เป็นเครือข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่ร่วมกันสนับสนุนให้ธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) สามารถพัฒนา เติบโต และสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน โดยอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ นักลงทุน มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและชุมชน ท้องถิ่น (Spigel, 2017) แนวคิดนี้พัฒนามาจากกรอบของ “ระบบนิเวศผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Ecosystem) ซึ่งอธิบายว่าการเติบโตของธุรกิจเกิดใหม่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างและแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกัน กลายเป็นระบบแบบพลวัต (Dynamic System) ที่มีการเรียนรู้ พัฒนา และเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การลงทุน และการเติบโตของธุรกิจเกิดใหม่ในระดับพื้นที่ และระดับประเทศ ขณะที่ Stam and van de Ven (2021) วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบของระบบนิเวศสตาร์ทอัพ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ทรัพยากรมนุษย์และทักษะ (Human Capital and Skill) สถาบันและโครงสร้างสนับสนุน (Institutions and Support Organizations) เงินทุนและแหล่งสนับสนุนทางการเงิน (Finance) วัฒนธรรมและทัศนคติผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) ตลาดและเครือข่าย (Markets & Networks) นโยบายและกฎระเบียบ (Policy & Regulation) โดยชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้งหมดต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประสาน หากองค์ประกอบใดอ่อนแอจะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างและขยายตัวผู้ประกอบการในระยะยาว

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการ รวมถึงสถาบันต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการจัดการระบบนิเวศของสตาร์ทอัพไว้หลายบริบท เช่น จากรายงานของ The Global Startup Ecosystem Report (2025) ซึ่งทำการจัดอันดับระบบนิเวศสตาร์ทอัพชั้นนำของโลกโดยใช้ข้อมูลจากบริษัทมากกว่า 5 ล้านแห่ง ชี้ให้เห็นว่า AI และ Big Data เป็นกลุ่มธุรกิจที่เติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีการระดมทุนจาก VC (Venture Capital) ทั่วโลกที่เพิ่มขึ้น 33% จาก 26% ในปี 2021 และมีสัดส่วนของการลงทุนจากทั่วโลกสูงถึง 40% โดยการจัดอันดับครั้งนี้ได้เพิ่ม AI-Native Transition เป็นหนึ่งในปัจจัยวัดความสำเร็จ ผลการจัดอันดับการบริหารจัดการระบบนิเวศสตาร์ทอัพที่ดีที่สุดในระดับประเทศหรือเมือง เรียงตามลำดับ 1 – 5 ได้แก่ 1. London 2. Paris 3. Amsterdam 4. Berlin และ 5. Stockholm สิ่งที่น่าสนใจของข้อมูลนี้คือ อิทธิพลของเทคโนโลยีได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาสนับสนุนสตาร์ทอัพที่เน้น AI แทนที่จะทุ่มทุนไปกับโครงสร้างพื้นฐานเพียงอย่างเดียว ดังนั้นอนาคตการเติบโตทางระบบนิเวศสตาร์ทอัพของประเทศหรือเมือง ต่าง ๆ อาจขึ้นอยู่กับความเสี่ยง การกล้าได้กล้าเสียในการนำ AI มาประยุกต์ใช้ ขณะที่ศึกษาของ Agrawa (2025) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสร้างคุณค่าหลัก (Key value-drivers) ได้แก่ คุณภาพของเครือข่าย ความรู้ การเข้าถึงเงินทุน บทบาทสถาบัน และการ

ไหลเวียนของทรัพยากรระบบนิเวศที่เข้มแข็งต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เพียงการเพิ่มจำนวนสตาร์ทอัพ แต่ควรมุ่งเน้นมุมมองเชิงผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหาร ว่าควรออกแบบกลไกสนับสนุนให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและคุณค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้อย่างไร

กล่าวได้ว่า ระบบนิเวศสตาร์ทอัพเป็นแนวคิดเชิงรุกของการดำเนินธุรกิจที่เชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วนในการร่วมกันสนับสนุนการเกิดและเติบโตของธุรกิจใหม่ โดยองค์ประกอบของระบบนี้จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรมของธุรกิจ และในอนาคตสตาร์ทอัพในกลุ่ม AI และ Big data จะมีโอกาสเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยการสนับสนุนของระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

ธุรกิจสตาร์ทอัพและความสามารถในการแข่งขันพลวัตในเศรษฐกิจดิจิทัล

ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เริ่มได้รับความนิยมอย่างมากจากการเข้ามามีบทบาทในการทำงาน การใช้ชีวิต รวมถึงการประกอบธุรกิจ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการให้คำจำกัดความของเศรษฐกิจดิจิทัลไว้หลายบริบท สอดคล้องกับ OECD (2020) ได้วิเคราะห์คำจำกัดความของเศรษฐกิจดิจิทัลไว้ในเอกสาร OECD Handbook on Compiling Digital Supply and Use Tables ว่า มีความพยายามมากมายจาก นักวิชาการ องค์กรระหว่างประเทศ สำนักงานสถิติแห่งชาติในการตีความ แต่ยังไม่มีความหมายที่สามารถสรุปและใช้ร่วมกันได้ อันเนื่องมาจากลักษณะหลายมิติของเศรษฐกิจดิจิทัล ที่ส่งผลต่อเปลี่ยนแปลง การผลิต การสั่งซื้อ การจัดส่ง และการบริโภคสินค้าทุกประเภท การกำหนดขอบเขตของเศรษฐกิจดิจิทัลถือว่ามีความหมายกว้างครอบคลุมเศรษฐกิจสมัยใหม่ทั้งหมด จึงอาจกล่าวได้ว่าข้อสรุปเกี่ยวกับคำจำกัดความหรือความหมายของเศรษฐกิจดิจิทัลขึ้นอยู่กับบริบทการตีความและนำไปประยุกต์ใช้

จากแนวโน้มการคาดการณ์การเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลของ Kumar (2026) ที่นำเสนอผลการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของสตาร์ทอัพที่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และอินเดีย โดย SpaceX เป็นบริษัทสตาร์ทอัพที่มีมูลค่าสูงที่สุดในโลก โดยมีมูลค่า 350 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือ ByteDance และ OpenAI อย่างไรก็ตามจากหลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์หลายงานพบว่า 90 % ของธุรกิจสตาร์ทอัพเกิดความล้มเหลว ด้วยสาเหตุหลักคือ ความต้องการผลิตภัณฑ์มีน้อย หรือผลิตสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ปัญหาด้านการตลาดและการขาดแคลนเงินทุน รวมถึงปัญหาที่ผู้ก่อตั้งอ่อนแอ (Rana et al., 2025; Calloway, 2026; Kumar, 2026)

การบริหารงานโดยมุ่งเน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยหลักการของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การตรวจจับ (Sensing) โดยการมองเห็นโอกาสและภัยคุกคามในตลาด 2) การคว้าโอกาส (Seizing) ตัดสินใจลงทุนโดยใช้ทรัพยากร

เพื่อตอบสนองต่อโอกาส และ 3) การปรับเปลี่ยน (Transforming/ Reconfiguring) โดยการปรับตัวเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ ให้ทันต่อเทคโนโลยีและคู่แข่งใหม่ ๆ ผ่านการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกทำลายทางธุรกิจ รวมถึงการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ได้เร็วกว่าคู่แข่ง

กล่าวได้ว่าการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตจะช่วยให้สตาร์ทอัพมีข้อมูลรอบด้านในการมองเห็นโอกาสความท้าทายและเตรียมความพร้อมปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ทรัพยากรสินทรัพย์ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตในระยะยาว

มุมมองโอกาสของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Challenge Perspective)

การสังเคราะห์มุมมองด้านโอกาสที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสตาร์ทอัพพบว่า มีหลายด้าน โดยประมวลสรุปได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยลดต้นทุน

ในการดำเนินธุรกิจการคำนึงถึงต้นทุนเป็นสิ่งที่ช่วยให้สตาร์ทอัพอยู่รอดและเติบโตได้เร็วในช่วงเริ่มต้น หัวใจสำคัญคือการมองหาสิ่งที่ช่วยลดต้นทุนโดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำ ที่ไม่ว่าธุรกิจจะมีรายได้มากหรือน้อยก็จำเป็นต้องจ่าย เช่น เงินเดือนพนักงาน, ค่าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เซิร์ฟเวอร์, Software License, ค่าบำรุงรักษา IT เป็นต้น การใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ไม่อาศัยอุปกรณ์โดยตรง (Cloud) หรือ ซอฟต์แวร์ที่เปิดเผยแพร่ให้สาธารณชนเข้าถึงได้ (Open source) สามารถช่วยลดหลายประการ กล่าวคือ การเลือกใช้ทรัพยากรบนคลาวด์ (Cloud) เช่น AWS, Google Cloud, Azure ด้วยการเลือกใช้ CPU / Storage ตามการใช้งานจริง โดยไม่จำเป็นต้องซื้อเครื่องเซิร์ฟเวอร์ในราคาแพง ระบบคลาวด์ ยังสามารถขยายหรือลดการใช้งานอัตโนมัติตามจำนวนผู้ใช้ (User) ลดความเสี่ยงในการจัดซื้อทรัพยากรเกินความจำเป็น นอกจากนี้ยังมีการรองรับทีมงานในการเข้าถึงระบบจากทุกที่ และที่น่าสนใจอีกประการ คือผู้ให้บริการคลาวด์มักจะให้เครดิตฟรีสำหรับสตาร์ทอัพ เช่น AWS Activate, Google Cloud for Startups (Marston et. al. 2011) เป็นต้น การเลือกใช้บริการซอฟต์แวร์โอเพนซอร์ส (Open Source) เช่น Linux, MySQL, PostgreSQL, Python, WordPress จะช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับใบอนุญาต (license) ที่จะเกิดขึ้น ซอฟต์แวร์เหล่านี้ยังมีฟังก์ชันยืดหยุ่นในการช่วยพัฒนาและปรับแต่งระบบเองโดยไม่ต้องพึ่งผู้จำหน่ายหรือผู้ให้บริการ รวมถึงการลดค่าบริการหลังการขายอีกด้วย

2. การตลาดออนไลน์ไร้พรมแดน

ตลาดออนไลน์ไร้พรมแดน (Borderless Digital Market) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถเข้าถึงลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล โดยไม่ถูกจำกัดด้วยภูมิศาสตร์ เวลา สถานที่ หรือสกุลเงินอีกต่อไป พลังของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต คลาวด์ หรือแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ ต่าง ๆ ทำให้สตาร์ทอัพสามารถสร้างฐานลูกค้าทั่วโลกได้อย่างรวดเร็วโดยใช้ต้นทุนต่ำ McKinsey (2020) แสดงทัศนะว่า “การตลาดสมัยใหม่”

(Modern Marketing) ไม่ได้เป็นแค่เพียงการโฆษณา หรือการสื่อสารทางการตลาดเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงการใช้ขีดความสามารถที่มีทั้งหมดขององค์กร ทั้งทางด้านข้อมูล เทคโนโลยี และบุคลากร มาพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการ ให้เป็นการตลาดแบบเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนโอกาสและการเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth)

ในยุคดิจิทัลการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ได้วัดเพียงจำนวนยอดขาย ภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับการขยายธุรกิจแบบ Global Scaling นั่นคือ ความสามารถในการขยายโมเดลธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศได้โดยไม่ต้องเพิ่มต้นทุน ด้วยแพลตฟอร์มคลาวด์ (Cloud Infrastructure) เพื่อให้บริการลูกค้าทั่วโลกได้ทันที รวมถึงการดำเนินการตลาดในรูปแบบการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและธุรกิจแบบครบวงจร (End-to-End Growth Engine) โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคด้วยข้อมูลเชิงลึก (Data-Driven Insights) ที่จะช่วยปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าเฉพาะรายบุคคล ไปจนถึงการออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับตลาดโลก (Susilo, 2020) เหล่านี้เองช่วยให้ธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถขยายตัวจากระดับท้องถิ่น (Local) สู่ระดับภูมิภาค (Regional) และระดับโลก (Global) ได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้เทคโนโลยีและการตลาดแบบบูรณาการเป็นตัวขับเคลื่อน

3. พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค ถือเป็นกลไกสำคัญของการดำเนินการในสนามธุรกิจผู้บริโภคคือผู้ที่มิบทบาทสำคัญต่อรายได้และผลกำไร ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความต้องการ และอะไรคือสิ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้อย่างเหมาะสม Kotler et al. (2016) แสดงความคิดเห็นว่าในยุคดิจิทัลพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต อันเนื่องจากปัจจัยสำคัญๆ 3 ด้านคือ 1) เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น สมาร์ทโฟน, โซเชียลมีเดีย, ปัญญาประดิษฐ์, ระบบชำระเงินดิจิทัล ทำให้รูปแบบ การค้นหา การซื้อสินค้า รวมถึงการสื่อสาร กระทำได้อย่างรวดเร็ว 2) ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูล รีวิว ราคา ที่ทำให้เกิดการเปรียบเทียบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว และ 3) ความคาดหวังใหม่เกี่ยวกับความสะดวกและความเป็นส่วนตัว ในลักษณะแบบทันทีทันใด (OnDemand) ใช้งานง่าย ตอบโจทย์ความต้องการส่วนบุคคลได้ดี หรืออีกนัยหนึ่งคือการเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายแบบไร้รอยต่อ (Lemon & Verhoef, 2016) ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยการสร้าง “โมเดลธุรกิจใหม่” โดย “โมเดลธุรกิจแบบสมัครสมาชิก” (Subscription Model) เป็นหนึ่งในโมเดลที่ได้รับความนิยม อีกทั้งการสนับสนุนและการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน ต่างเห็นพ้องว่าหลักการความสัมพันธ์ของโครงสร้างรายได้ รวมถึงหลักการ “เข้าถึง” มากกว่าการเป็น “เจ้าของ” มีความสำคัญต่อธุรกิจ (McCarthy et al., 2017; Tzuo & Weisert, 2018) กล่าวคือในปัจจุบันมักพบว่า ผู้บริโภคเน้นการใช้งานมากกว่าการเป็นเจ้าของ เช่น รถยนต์แบบเช่า อุปกรณ์ออฟฟิศรายเดือน ซึ่งทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพสามารถรักษฐานลูกค้าได้ จากการให้สิทธิประโยชน์และการสร้างความผูกพันกับแบรนด์ ดังนั้นภายใต้ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงต้องออกแบบโมเดลใหม่ที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน “Subscription Model” จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่สำคัญในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

4. นวัตกรรมพลิกโฉม (Disruptive Innovation) ต่อผู้เล่นรายใหม่

Disruptive Innovation เป็นหลักการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่สิ่งใหม่แบบถดถอยถอยถอย การเกิด Disruptive Innovation โดยเริ่มต้นจากผู้เล่นรายใหม่หรือสตาร์ทอัพ เสนอบริการราคาถูกลงกว่า ผลิตภัณฑ์ที่เรียบง่ายกว่า หรือแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่มที่ตลาดใหญ่ไม่สนใจ (Christensen, 2015) ทำให้สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่เริ่มต้นจากตลาดเล็ก แต่ค่อย ๆ เติบโตและเข้ามาแย่งตลาดหลักของผู้เล่นดั้งเดิมที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน อุตสาหกรรมดั้งเดิมจำนวนมากมักมีโครงสร้างที่แข็งแกร่ง และเปลี่ยนแปลงช้า เนื่องจากบริหารงานด้วยต้นทุนสูง, ระบบงานที่ซับซ้อน และหลักคิดธุรกิจที่เน้นรูปแบบเดิม ๆ มากกว่าการทดลองนวัตกรรมใหม่ จึงส่งผลให้เกิด “ช่องว่าง” (Market Gaps) หรือไม่ตอบโจทย์ตามความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา ความสะดวก ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพการใช้งาน หรือคุณค่าที่ปรับให้เฉพาะบุคคล โดยช่องว่างเหล่านี้ได้กลายเป็นโอกาสของผู้ประกอบการรายใหม่ อย่างสตาร์ทอัพที่มีความคล่องตัวสูง ต้นทุนเริ่มต้นต่ำ มีการทดลองโมเดลธุรกิจใหม่ได้รวดเร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และมุ่งเน้นนำเสนอประสบการณ์ลูกค้ามากกว่ากระบวนการแบบเก่า โดยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) และบล็อกเชน (Blockchain) เป็นรากฐานสำคัญของรูปแบบธุรกิจเชิงพลิกผันที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่การศึกษาของ Feng et al. (2022) ระบุว่า การขยายผลนวัตกรรมพลิกโฉมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างยั่งยืนนั้น ธุรกิจสตาร์ทอัพจะต้องพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (dynamic capabilities) ควบคู่กัน โดยประกอบด้วยความสามารถในการพัฒนาตลาด ความสามารถด้านนวัตกรรมดิจิทัล และความสามารถในการรับรู้ทางดิจิทัล

5. แหล่งเงินทุนที่หลากหลาย

ในยุคดิจิทัลสตาร์ทอัพมีช่องทางเข้าถึงเงินทุนมากกว่าผู้ประกอบการในยุคแรก ๆ โดยแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่เกิดขึ้นจากโครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล และความต้องการของนักลงทุนที่มองหาโอกาสในตลาดใหม่ ๆ ความหลากหลายของแหล่งเงินทุนช่วยให้สตาร์ทอัพเริ่มต้น เติบโต และขยายตลาดได้รวดเร็ว โดยไม่ต้องพึ่งระบบการเงินแบบเดิมเพียงอย่างเดียว อันได้แก่ 1) Angel Investor (นักลงทุนรายบุคคล) นักลงทุนประเภทนี้ มีเงินทุน ประสบการณ์ และความพร้อมต่อการลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพระยะเริ่มต้น (Early Stage) ทำให้สตาร์ทอัพเข้าถึงเงินทุนเร็วกว่าแหล่งทุนแบบสถาบัน นอกจากนี้การได้มาซึ่งเครือข่ายที่จะช่วยเร่งการเติบโตเอื้อประโยชน์ต่อจุดเริ่มต้นที่ดีเมื่อยังไม่มีตัวเลขประกอบการของธุรกิจที่ชัดเจน (Hellmann & Thiele, 2019) 2) Venture Capital หรือ VC (เงินร่วมลงทุน) มีลักษณะเป็นแหล่งทุนหลักของสตาร์ทอัพที่ต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก โดยเน้นการขยายขนาดเพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Growth Stage) และมีศักยภาพ ซึ่งได้รับการสนับสนุนเชิงเทคนิค

การบริหารและการตลาดที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการออกแบบโมเดลธุรกิจ เช่น SaaS, Platform หรือ AI ซึ่งเหมาะสำหรับสตาร์ทอัพที่มีรายได้ และฐานลูกค้าที่เติบโตอย่างชัดเจน ในระดับยูนิคอร์น 3) Initial Coin Offering (การระดมทุนด้วยโทเคน) เป็นการระดมทุนโดยออก “เหรียญดิจิทัล” หรือ “โทเคน” ผ่านเทคโนโลยี Blockchain แทนการขายหุ้น เพิ่มโอกาสให้ธุรกิจสตาร์ทอัพเข้าถึงนักลงทุนทั่วโลกโดยไม่ผ่านสถาบันการเงิน เหมาะสำหรับโครงการเทคโนโลยี, Blockchain, Gaming โดยนักลงทุนสามารถซื้อขายโทเคนได้ทันที ทุนประเภทนี้เอื้อประโยชน์ต่อการเข้าถึงชุมชนผู้ใช้งานและนักลงทุนได้พร้อม ๆ กัน (Adhami et al. 2018) และ 4) Crowdfunding เป็นการระดมทุนมวลชน หรือจากผู้คนจำนวนมากผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Kickstarter, Indiegogo โดยทุนประเภท Crowdfunding นี้มาพร้อมโอกาสที่สตาร์ทอัพสามารถทดสอบตลาด ก่อนผลิตสินค้าจริง ลดความเสี่ยงจากการผลิตเนื่องจากมีผู้สนับสนุนที่แน่นอน (Mollick, 2014) เหมาะสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทนวัตกรรม (Innovation) การสร้างสรรค์ (Creativity) การออกแบบ (Design) ฮาร์ดแวร์ (Hardware) หรืออินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลได้สร้างโอกาสแก่สตาร์ทอัพในหลายด้าน ทำให้มีโอกาสเติบโตสูง การพิจารณาปัจจัยภายนอกเพื่อนำมาส่งเสริมกลยุทธ์การดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งด้านเทคโนโลยี การตลาด โมเดลธุรกิจ นวัตกรรม รวมถึงแหล่งเงินทุน จะเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของสตาร์ทอัพได้อย่างยั่งยืน

มุมมองความท้าทายของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Challenge Perspective)

จากข้อมูลการศึกษาและงานวิจัยในศตวรรษที่ 21 แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ได้ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในหลายมิติ โดยประมวลสรุปได้ดังนี้

1. การแข่งขันที่รุนแรงและเกิดผู้เล่นใหม่อย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ง่าย มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ โมเดลธุรกิจ ซึ่งเกิดและเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น ฟีเจอร์โซเชียลมีเดีย, แอปส่งอาหาร รวมถึงการแข่งขันแย่งชิงผู้บริโภค Lindskov (2022) กล่าวถึง ความรุนแรงของการแข่งขันว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีลักษณะชั่วคราวและถูกทำลายได้อย่างรวดเร็ว จากนวัตกรรมเทคโนโลยีและผู้เล่นรายใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบเชิงการบริหารของภาวะการแข่งขันไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ที่เน้นการปฏิบัติ กล่าวคือ สตาร์ทอัพต้องอาศัยความเร็วในการทดลองตลาด และการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ ความได้เปรียบของสตาร์ทอัพจึงเกิดจากความสามารถในการลงมือทำเร็วกว่าและเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่ง 2) ปัจจัยกำหนดภาวะการแข่งขันรุนแรง โดยความรุนแรงไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นเอง หากแต่มาจากปัจจัยหลายส่วนที่ประกอบกัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ การเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นใหม่ได้ง่ายขึ้น พฤติกรรมเชิงรุกของคู่แข่ง เช่น การตัดราคา การเลียนแบบนวัตกรรม

และโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว 3) ความสำคัญของผู้บริหารในการกำหนดสถานการณ์การแข่งขันอย่างถูกต้อง ซึ่งการรับรู้ของผู้บริหารเป็นตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางการแข่งขันขององค์กรที่ดี ผู้บริหารที่มีความสามารถในการรับรู้ มีการประเมินระดับความรุนแรง และการตีความเชิงกลยุทธ์ (Managerial cognition) จะสามารถนำพาองค์กรให้รอดในยุคที่ความได้เปรียบไม่ยั่งยืนได้

2. ภัยคุกคามทางไซเบอร์

ภัยไซเบอร์เป็น แรงกดดันภายนอกที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพต้องพัฒนาความสามารถด้านการป้องกันระบบข้อมูลเพื่ออยู่รอดและแข่งขันในยุคดิจิทัล ขณะที่ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความรู้ทำให้ยากต่อการลงทุนในระบบป้องกันภัยไซเบอร์ได้อย่างเพียงพอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งด้านงบประมาณ ความเชื่อมั่นของลูกค้า และความต่อเนื่องของธุรกิจ โดยเฉพาะสตาร์ทอัพในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ขณะที่รายงานของ European Union Agency for Cybersecurity (ENISA, 2023) ระบุว่าองค์กรขนาดเล็กและธุรกิจเกิดใหม่ตกเป็นเป้าหมายสำคัญของการโจมตีไซเบอร์ โดยต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่หลากหลาย เช่น การโจมตีแบบฟิชซิง (Phishing) มัลแวร์ (Malware) และแรนซัมแวร์ (Ransomware) เนื่องจากมีระบบป้องกันที่ยังไม่เข้มแข็ง ไม่มีระบบสำรองข้อมูล (Backup) และไม่มีการแบ่งสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ที่ดี การละเมิดข้อมูล ความเสี่ยงจากบุคคลภายใน ความเสี่ยงจากผู้ให้บริการหรือพันธมิตรภายนอก รวมถึงการขาดแรงจูงใจทางกฎหมาย (Fred, 2025) เป็นต้น โดยธุรกิจสตาร์ทอัพหลายแห่งมักมุ่งเน้นไปที่การสร้างเทคโนโลยีใหม่ แต่บ่อยครั้งที่ละเลยการป้องกันความปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การปกป้องทรัพย์สินที่สำคัญและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การใช้ปัญญาประดิษฐ์สร้างเนื้อหา (Generative AI) เข้ากับระบบความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตรวจจับจุดอ่อน วิเคราะห์ความเสี่ยง และตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการบูรณาการความปลอดภัยไซเบอร์เข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านกฎหมายและการกำกับดูแลได้ดีขึ้น การผสมผสานกลยุทธ์ความปลอดภัยไซเบอร์เข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับมือกับความท้าทายทางดิจิทัลและการบรรลุความสำเร็จในระยะยาว (Beretas & Davalas, 2024)

3. ต้นทุนปฏิบัติตามกฎระเบียบ

กฎระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของสตาร์ทอัพ ได้กลายเป็นแรงกดดันเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อทรัพยากรทั้งเงินและเวลา ความท้าทายของธุรกิจสตาร์ทอัพอีกประการคือ การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดของแต่ละเขตพื้นที่ในระหว่างการค้าดำเนินธุรกิจ Wadhvani (2025) ระบุว่าความซับซ้อนของกรอบกฎระเบียบเป็นอุปสรรคใหญ่สำหรับสตาร์ทอัพ โดยเฉพาะในระหว่างการค้าขายธุรกิจไปต่างประเทศ กฎระเบียบที่แตกต่างกันในแต่ละเขตอำนาจศาลสร้างความยุ่งยากและต้นทุนสูงในการปฏิบัติตาม โดยต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบอาจคิดเป็น 15–30% ของค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในระยะเริ่มต้น ซึ่งค่อนข้างที่จะหนักและเป็นปัญหาสำหรับสตาร์ทอัพ

ที่มีทรัพยากรจำกัด ขณะที่ Smirnova and Morales (2025) วิเคราะห์ความท้าทายของสตาร์ทอัพในการปฏิบัติตาม GDPR (General Data Protection Regulation) ซึ่งเป็นกฎว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในยุโรป โดยให้มุมมองว่าแม้การปฏิบัติตามกฎระเบียบจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนด้านเทคนิค การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเชื่อมโยงความซับซ้อนระหว่างกฎระเบียบกับต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบก็ควรได้รับการให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินธุรกิจ

4. ความผันผวนของแหล่งเงินทุน

ในช่วงที่ผ่านมามีการศึกษาหลายงานต่างสะท้อนให้เห็นว่าความผันผวนของแหล่งเงินทุนยังคงเป็นหนึ่งในความท้าทายหลักของสตาร์ทอัพ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราการอยู่รอด การเติบโตทางเศรษฐกิจ และการจ้างงาน โดยการศึกษาของ Lazopoulos (2025) พบว่าแม้การเงินจะเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารของสตาร์ทอัพ แต่ประเภทและความพร้อมของเงินทุนก็มีผลกระทบต่อวิธีการที่ผู้ประกอบการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้แหล่งเงินทุนภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Angel Investment, Crowdfunding หรือ Venture Capital มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการเข้าถึงแหล่งทุนทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพจำเป็นต้องพิจารณาแหล่งทุนส่วนตัว เครือข่ายเพื่อนฝูง หรือการประกวดนำเสนอแผนธุรกิจร่วมด้วย ขณะที่การศึกษาของ Rana et al. (2025) ที่ดำเนินการในภาคเทคโนโลยี ค้าปลีก และบริการในสหรัฐอเมริกา อินเดีย และสหภาพยุโรป ช่วยให้เข้าใจถึงความท้าทายที่สตาร์ทอัพต้องเผชิญในด้านเงินทุน โดยมีสาเหตุจากการประเมินรายได้สูงเกินไป ประเมินต้นทุนต่ำเกินไป และขาดการวางแผนทางการเงินที่แข็งแกร่ง ทำให้เกิดภาวะเปราะบางเป็นพิเศษในช่วงการขยายธุรกิจ ส่วนสำนักงานการค้าและการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UN trade and Development, 2025) กล่าวถึงความไม่แน่นอนที่กำลังส่งผลกระทบต่อการลงทุนทั่วโลกและเตือนถึงผลกระทบของการขาดแคลนเงินทุนที่มีต่อประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้นความผันผวนของแหล่งเงินทุนไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องปริมาณเงินเท่านั้น หากแต่ยังเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องการแนวทางการจัดการเงินทุนที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

5. การขาดแคลนและการแย่งชิงบุคลากรทักษะสูง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจสตาร์ทอัพ การศึกษาของ Anilkumar et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่าภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน สตาร์ทอัพต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ยิ่งเปลี่ยนแปลงมากยิ่งทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ ความยากลำบากในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง การขาดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ก่อตั้งในการจัดการทุนมนุษย์ ขณะที่ Rismayod (2024) วิเคราะห์ความท้าทายของสตาร์ทอัพต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบ

อุปสรรคหลายประการ เช่น 1) การสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ธุรกิจสตาร์ทอัพมักประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสูง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการ 2) ปัญหาการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน ขณะที่องค์กรต้องการพนักงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skills) แต่องค์กรก็มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและเวลาในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ 3) ความท้าทายในด้านวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารความหลากหลายด้วยวัฒนธรรมการทำงาน ที่เร่งรีบ กดดัน และไม่เป็นทางการ จึงอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งในทีม ความเครียด และภาวะหมดไฟ 4) ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้ก่อตั้ง ซึ่งผู้นำมักมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคหรือธุรกิจแต่ขาดทักษะด้าน HR จึงอาจเกิดปัญหาการตัดสินใจเชิงอารมณ์หรือใช้อำนาจรวมศูนย์ ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานได้ ขณะที่การศึกษาของ Benkert et al. (2023) แสดงให้เห็นว่าปรากฏการณ์การควรรวมและซื้อกิจการ ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่เทคโนโลยีหรือส่วนแบ่งตลาดเป็นหลัก แต่หมายรวมถึงการเข้าซื้อบุคลากรที่มีทักษะสูง (Talent) หรือการแย่งชิงตัวบุคลากรระดับสูง และการเก็บกักบุคลากร (Talent hoarding) เพื่อจำกัดคู่แข่งในการเข้าถึงทีมผู้ก่อตั้งที่มีศักยภาพ บุคลากรในธุรกิจสตาร์ทอัพขนาดเล็กจึงต้องเผชิญแรงกดดันทั้งจากตลาดสินค้าและตลาดแรงงาน ขณะที่ธุรกิจสตาร์ทอัพขนาดใหญ่มองการควรรวมเป็นผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ความท้าทายด้านบุคลากรของธุรกิจสตาร์ทอัพเกิดจากความไม่สมดุลระหว่างความต้องการบุคลากรคุณภาพสูงกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ขณะเดียวกันการขาดระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการทำให้การบริหารคน ต้องพึ่งพาความสามารถของผู้ก่อตั้งเป็นหลัก นอกจากนี้ประเด็นของสงครามการแย่งชิงคนเก่งได้กลายเป็นมิติของการแข่งขัน แม้ว่าในผลลัพธ์สุดท้ายอาจจะสร้างปัญหาในการผนวกรวมบุคลากรทั้งใหม่และเก่าให้กลายเป็นหนึ่งเดียวกก็ตาม

กล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต สตาร์ทอัพอาจต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่ต้องพึงระวัง ทั้งในด้านการแข่งขัน ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ความหลากหลายของกฎระเบียบและข้อปฏิบัติ ความผันผวนของแหล่งทุน และประการสำคัญคือการขาดแคลนกลุ่มคนที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจ เหล่านี้ผู้บริหารองค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมรับมือเพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าอย่างมั่นคง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพต่างนำเสนอปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จหลายปัจจัย ซึ่งกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการประกอบธุรกิจโดยผู้วิจัยรวบรวม สรุปประเด็นและนำเสนอแนวทางการบริหารแต่ละปัจจัยไว้ดังนี้

1. ด้านนวัตกรรม (Innovation-driven Advantage)

นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้สตาร์ทอัพแตกต่างจากองค์กรดั้งเดิม การศึกษาเชิงประจักษ์หลายงานต่างระบุความสำคัญของปัจจัยนี้ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น Rinthaisong and

Duangtong (2024) ศึกษาความสัมพันธ์ของ นวัตกรรมและความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) ที่มีผลต่อการสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) และการอยู่รอดของสตาร์ทอัพ โดยพบว่า การส่งเสริมนวัตกรรมช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มโอกาสความอยู่รอดของธุรกิจ ขณะที่ Skawińska and Zalewski (2020) ศึกษาปัจจัยสำเร็จของสตาร์ทอัพในสหภาพยุโรป พบว่า นวัตกรรม (Innovation) เป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของสตาร์ทอัพ ร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ทุนมนุษย์ ความสามารถเชิงทรัพยากร และความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ ดังนั้นจึงควรพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง **แนวทางในการสร้างความสำเร็จของปัจจัยนี้คือ**

1) สร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) หลักการของคุณค่านวัตกรรม ถูกแทรกเพิ่มเข้าไปในตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งไม่เพียงการสร้างเทคโนโลยีใหม่ หากแต่เป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีกว่าเดิม

2) มองเห็นปัญหาที่แท้จริงของตลาด (Problem-Solution Fit) สตาร์ทอัพต้องสามารถระบุ “Pain point” ของลูกค้าได้อย่างชัดเจน และค้นหาวิธีการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์นั้นอย่างตรงประเด็น

3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Minimum Viable Product) โดยการเรียนรู้และปรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการทดลอง ทดสอบไต่เต้า และเก็บข้อมูลจากผู้ใช้งานจริง

4) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล (Digital Capability & Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความแม่นยำและความสามารถในการขยายธุรกิจ (Scalability) เช่น AI, Big Data, Cloud

5) เน้นการลงทุนในมนุษย์ (Human Capital) ส่งเสริมความรู้และทักษะสมัยใหม่ ให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

2. ด้านการสร้างแบรนด์ (Branding)

แบรนด์ (Branding) เปรียบเสมือนตัวตนหรือภาพลักษณ์ของธุรกิจที่สื่อสารเพื่อให้สังคมได้มองเห็น จดจำ นำไปสู่กิจกรรมการแลกเปลี่ยนและการซื้อขาย ซึ่งนอกเหนือจากการซื้อและการทดลองใช้ครั้งแรกแล้ว การสร้างความรักความผูกพันต่อแบรนด์ และความไว้วางใจจากผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญต่อการส่งเสริมความภักดีต่อแบรนด์ (Ibotta Performance Network, 2025) สตาร์ทอัพจึงควรสร้างแบรนด์ให้แตกต่างจากเดิม โดยการนำรูปแบบของดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนให้เป็นแบรนด์องค์กร (Mingione & Abratt (2020) ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงการทำให้สินค้าติดตลาดมียอดขายที่ดีเท่านั้น แบรนด์เองต้องคิดต่าง ใช้ช่องทางและทรัพยากรใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน **ซึ่งแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างแบรนด์คือ**

1) สร้างวิสัยทัศน์แบรนด์ (Brand Vision) ด้วยการกำหนดอัตลักษณ์และจุดยืนของแบรนด์ที่ชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงกับคุณค่าที่มอบให้ลูกค้าและสังคม เช่น FinTech (Financial Technology)

เป็นกลุ่มธุรกิจให้บริการในด้านการเงินและการลงทุนที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเสนอช่องทางการทำธุรกรรมใหม่ ๆ ในรูปแบบรับ จ่าย หรือโอนเงิน ผ่านทางออนไลน์ สร้างโอกาสทางการเงินให้เข้าถึงได้ง่าย ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ในยุคสมัยใหม่

2) ใช้พลังของจุดสัมผัสทางดิจิทัล (Digital Touchpoints) โดยการสื่อสารและสร้างประสบการณ์ของลูกค้าร่วมกับแบรนด์ผ่านทุกช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย รวมถึงแพลตฟอร์มในชุมชนต่าง ๆ ทั้ง TikTok Facebook LinkedIn เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าและนักลงทุนได้เข้าถึง เข้าใจ และง่ายต่อการพิจารณาตัดสินใจ

3) สร้างการมีส่วนร่วมของแบรนด์ (Corporate Brand) ที่สะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านการมีส่วนร่วมต่อสังคม เช่น LINE Thailand ก่อให้เกิดการสร้างแบรนด์องค์กรผ่านกิจกรรม CSR และ Employer Branding เพื่อส่งมอบความรู้สึกดี ๆ ไปยังลูกค้า ขณะเดียวกันความโดดเด่นของแบรนด์จะย้อนกลับถึงสินค้าหลัก (Product Brand) เมื่อลูกค้าต้องตัดสินใจเลือก

4) สร้างความคล่องตัวและความน่าเชื่อถือ (Agility & Trust) ด้วยโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนเร็ว การปรับตัวอย่างรวดเร็วแต่คงไว้ซึ่งความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของสังคม ด้วยกลยุทธ์ “Real-time Brand Listening” เพื่อรับฟังเสียงลูกค้าซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ปัญหาได้ทันท่วงที จึงเป็นอีกช่องทางที่สามารถทำได้

3. ด้านการจัดการระบบนิเวศสตาร์ทอัพ

ระบบนิเวศสตาร์ทอัพเป็นเครือข่ายที่ส่งผลสำคัญต่อธุรกิจสตาร์ทอัพ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา นักวิชาการให้ความสนใจต่อผลของการบริหารจัดการระบบนี้ด้วยบริบทที่แตกต่างกัน เช่น Wagner (2021) ศึกษาพบว่า ระบบนิเวศห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จได้ โดยสตาร์ทอัพต้องจัดการห่วงโซ่อุปทานของตนเอง โดยประยุกต์แนวคิดเครือข่ายระบบนิเวศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อการมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับ Slamet et al. (2024) กล่าวถึง ความสำเร็จของธุรกิจสตาร์ทอัพเกิดจากการสร้างระบบนิเวศที่มีความเป็นธรรมและยืดหยุ่น สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความชัดเจนของกฎระเบียบ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ความเท่าเทียมทางเพศ และมาตรการส่งเสริมสุขภาวะ ทั้งนี้ควรมีการประสานความร่วมมือด้านนโยบาย การศึกษา และการปฏิบัติที่ดี และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบนิเวศสตาร์ทอัพควรมีดังนี้

1) พัฒนานโยบายและกรอบสนับสนุนจากภาครัฐ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนด นโยบายและกำกับดูแล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเติบโตของสตาร์ทอัพ โดยการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) สร้างกรอบนโยบายที่ชัดเจนเพื่อดึงดูดการลงทุนและสนับสนุนวิสาหกิจใหม่ 2) มีมาตรการลดอุปสรรคทางกฎระเบียบ เช่น

การจัดตั้งพื้นที่จำลองหรือสภาพเสมือนจริง (Regulatory Sandboxes) ที่มีหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อทดสอบนวัตกรรมใหม่อย่างปลอดภัย 3) พิจารณานโยบายภาษีและสิทธิประโยชน์ที่สร้างความมั่นใจให้ผู้ประกอบการและนักลงทุน 4) ส่งเสริมนโยบายความร่วมมือระบบนิเวศของหน่วยงาน การศึกษาตั้งแต่ระดับโรงเรียนจนถึงมหาวิทยาลัย

2) เงินทุนและโครงสร้างการลงทุน

เงินทุนและโครงสร้างการลงทุนเป็นปัจจัยหลักในการเติบโตของสตาร์ทอัพระบบนิเวศที่แข็งแกร่งต้องสนับสนุนแหล่งทุนที่หลากหลาย เช่น VC, Angel Investors, Grants, และการระดมทุนแบบกระจายเงินทุนสนับสนุนจากหน่วยงานหลัก (Cascade Funding) และควรมีการสนับสนุนการใช้ทุนในประเทศมากขึ้น ซึ่งช่วยเสริมสร้างรูปแบบการลงทุนแบบเน้นผลตอบแทนระยะยาว

3) สร้างเครือข่ายและชุมชนผู้ประกอบการ

เครือข่ายและวัฒนธรรมของผู้ประกอบการเป็นหัวใจสำคัญของระบบนิเวศควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมชุมชน เช่น การแข่งขันระดมสมองและพัฒนานวัตกรรมแบบเร่งด่วน (Hackathons), การพบปะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Meetups) หรือ การนำเสนอผลงาน ผลิตภัณฑ์ รวมถึงแผนธุรกิจของธุรกิจ สตาร์ทอัพเพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนและการร่วมมือ ระหว่างสตาร์ทอัพ นักลงทุน, ผู้เชี่ยวชาญ และสถาบันการศึกษา เพื่อช่วยเร่งกระบวนการเรียนรู้และการเติบโตของธุรกิจ และสนับสนุนโครงการ บ่มเพาะและเร่งรัดธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการระดมทุนและขยายตลาด

4) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและแพลตฟอร์ม

สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรม (Innovation Districts) เช่น โครงสร้างการผสมผสานที่สนับสนุนพื้นที่การทำงาน, บ้าน, สำนักงาน, งานวิจัย ซึ่งจะช่วยเพิ่มการไหลขององค์ความรู้และความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ โดยระบบดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐาน ช่วยให้สตาร์ทอัพเข้าถึงลูกค้าและข้อมูลได้เร็วขึ้น

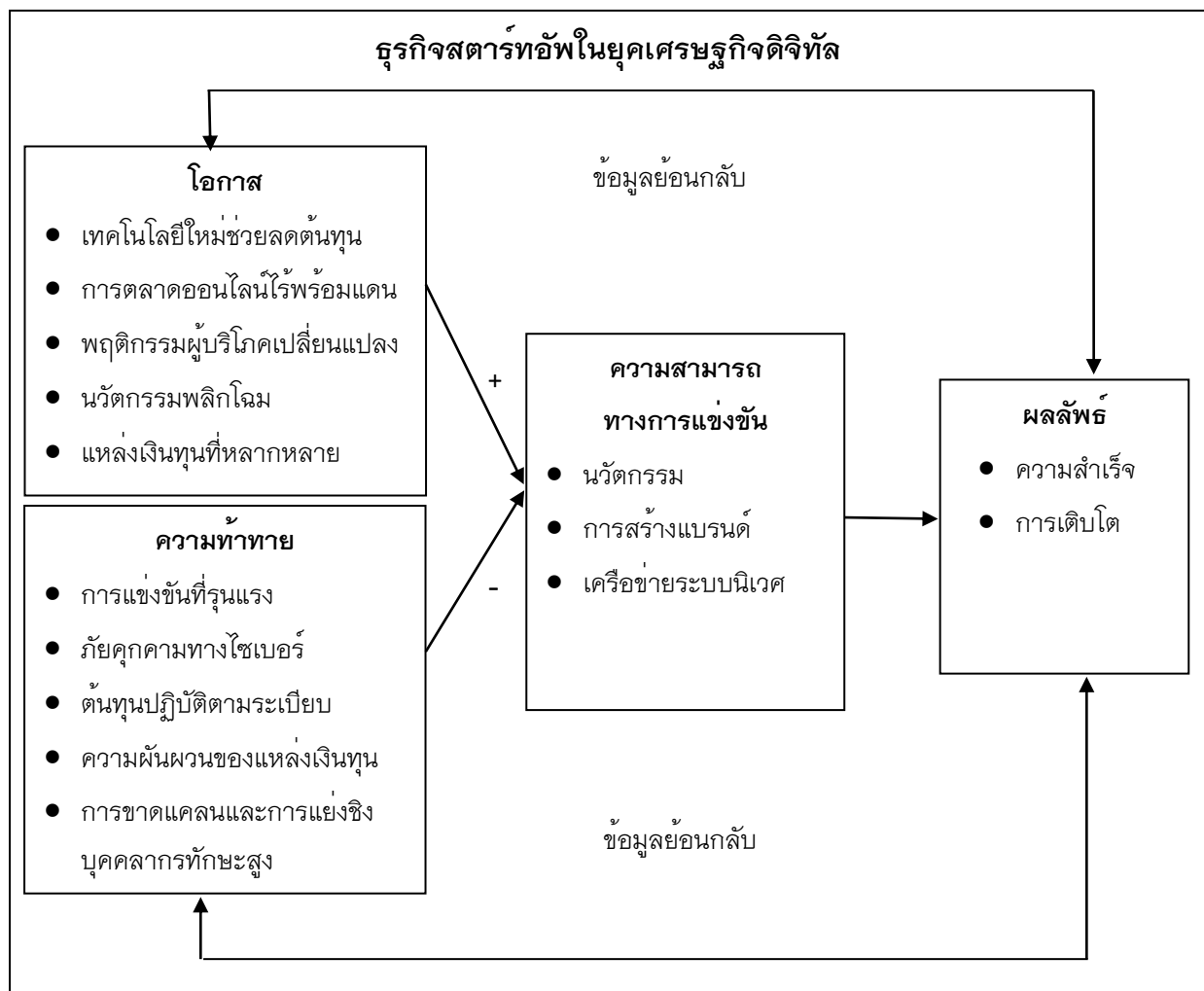
5) พัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากร

สร้างแหล่งพัฒนาทักษะ (Talent Pool) โดยสนับสนุนให้บุคลากรผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร เฉพาะทาง ระบบนิเวศที่ยั่งยืนต้องเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่ไปกับการร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้ประกอบการเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะทั้งเชิงเทคนิคและทักษะการปฏิบัติ ทั้งอารมณ์ สังคม และ พฤติกรรมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี

กล่าวได้ว่าความสำเร็จของสตาร์ทอัพขึ้นอยู่กับความสามารถในการผสมผสานโอกาสของ เทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งนวัตกรรม การสร้างแบรนด์ และเครือข่ายระบบนิเวศ โดยปัจจัย เชิงกลยุทธ์เหล่านี้ผ่านกระบวนการคิด การศึกษา และการยืนยันจากงานวิจัยต่าง ๆ ว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เกิดองค์ความรู้ใหม่เชิงการบริหาร โดยการประยุกต์ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) ในการมองภาพการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบองค์รวม โดยมีองค์ประกอบดังนี้ สภาพแวดล้อมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งผลให้ธุรกิจต้องวิเคราะห์โอกาส ซึ่งเปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เป็นแรงผลักดันภายนอกซึ่งบ่งบอกต่อความสามารถและการเติบโตของธุรกิจ ขณะที่ “ความท้าทาย” กลายเป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่ส่งผลทางลบ ส่งผลให้ธุรกิจต้องมีการเตรียมพร้อม ดำเนินการ (Process) พัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน โดยพิจารณาองค์ประกอบของทฤษฎี ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานและทรัพยากรภายใน ผ่านกลยุทธีนวัตกรรมที่แตกต่าง การสร้างแบรนด์ที่ตอบโจทย์ และบริหารความร่วมมือกับเครือข่ายระบบนิเวศอย่างเข้มแข็ง เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ความสำเร็จและการเติบโต ดังแสดงในภาพที่ 1 ฟังมโนทัศน์การศึกษารัฐกิจสตาร์ทอัพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล



บทสรุป

ภายใต้บริบทและพลวัตการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจสตาร์ทอัพต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ บทความนี้มุ่งสะท้อนภาพโอกาส ความท้าทาย และปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จากการสืบค้นข้อมูล บทความ งานวิจัย วารสาร เอกสาร ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 2010–2025 ในหลากหลายฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ Scopus, Web of Science Google Scholar เป็นต้น นำข้อมูลมารวบรวมเรียบเรียงเขียนบรรยายสรุป โดยในส่วนที่ 1 นำเสนอบริบทที่เกี่ยวกับสตาร์ทอัพ สะท้อนภาพความเชื่อมโยงของธุรกิจกับสภาพแวดล้อมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 นำเสนอมุมมองโอกาสและความท้าทายซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ส่วนที่ 3 นำเสนอปัจจัยความสำเร็จ พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ และส่วนที่ 4 นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ด้วยผังมโนทัศน์

บทสรุปของบทความนี้มีจุดเน้นสำคัญสำหรับข้อค้นพบที่มีประโยชน์ 3 ประการ ได้แก่ 1) นวัตกรรม และไอเดียสร้างสรรค์ โดยปัจจัยด้านนี้ยังคงเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจสตาร์ทอัพต้องพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้ 2) การตลาดและการสร้างแบรนด์ เป็นเรื่องสำคัญในโลกธุรกิจทุกยุคสมัย หากแต่ในยุคดิจิทัล ได้สร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจในการจัดกิจกรรม การแสดงตัวตนให้ปรากฏในสื่อโซเชียล หรือเครือข่ายต่าง ๆ ความได้เปรียบก็ขึ้นอยู่กับไวพริบและกลยุทธ์ว่าใครจะเข้าถึงใจผู้บริโภคได้มากกว่ากัน และ 3) ระบบนิเวศธุรกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้เพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือในระบบเครือข่ายและแพลตฟอร์ม เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดแก่สินค้าและบริการ โดยข้อค้นพบเหล่านี้จะกลายเป็นแนวทางให้ธุรกิจสตาร์ทอัพดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

References

- Adhami, S., Giudici, G., & Martinazzi, S. (2018). Why do businesses go crypto? An empirical analysis of Initial Coin Offerings. *Journal of Economics and Business*, 100(1), 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.001>
- Agrawal, A. (2025). Demystifying the modalities of startup ecosystem: Key value-drivers towards new venture sustainability. *Sustainable Futures*, 10, 101384.
<https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101384>
- Anilkumar, J. Bastray, T., V, B. Malhotra, N., & Basha, M. (2025). Human resource management in startups: Challenges and best practices for Entrepreneurial Growth. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 29(1), 269–281. <https://www.papaslatinas.org/index.php/rev-alap/article/view/98/79>

- Argaw, Y. M., & Liu, Y. (2024). The pathway to startup success: a comprehensive systematic review of critical factors and the future research agenda in developed and emerging markets. *Systems*, 12(12), 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>
- Benkert, J.-M., Letina, I., & Liu, S. (2025). Startup acquisitions: Acqui hires and talent hoarding. *European Economic Review*, 178. 105103. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2025.105103>
- Beretas, C. P., & Davalas, A. (2024). Bridging AI innovation and cybersecurity: Generative AI's contribution to NIS2 compliance. *International Journal of Regional Development*, 11(2), 40–61. <https://doi.org/10.5296/ijrd.v11i2.22486>
- Bigliardi, B., Dolci, V., Filippelli, S., Petroni, A., & Pini, B. (2025). The role of digitalization in startups: A keyword-based literature review. *Procedia Computer Science*, 253, 2665–2673. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.326>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91, 63–72.
- Calloway, J. (2025). 41 Startup statistic 2026 – Global Numbers & success rates. Limelight Digital Blog. <https://www.limelightdigital.co.uk/startup-statistics/>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation?. *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- European Startup Monitor. (2019). *Definition of startup and of stage of development* (Report). https://europeanstartupmonitor2019.eu/ESM_3.0Color.pdf
- ENISA. (2023). *ENISA threat Landscape 2023* (Report). European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/ENISA%20Threat%20Landscape%202023.pdf>
- Feng, L., Qin, G., Wang, J., & Zhang, K. (2022). *Disruptive innovation path of start-ups in the digital context: The perspective of dynamic capabilities*. Article Sustainability. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12839?utm_source=chatgpt.com
- Fred, T. (2025). *Cybersecurity risk management frameworks for startups in emerging economies*. https://www.researchgate.net/publication/391275048_Cybersecurity_Risk_Management_Frameworks_for_Startups_in_Emerging_Economies
- Hellmann, T., & Thiele, V. (2019). Fostering entrepreneurship: Promoting angel investing. *Journal of Financial Economics*, 132(1), 96–113. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3074>
- Ibotta Performance Network. (2025). *What's driving consumer loyalty? Recourse hup*. <https://shorturl.asia/S25vZ>

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley and Sons.
- Lazopoulos, G. (2025). *Navigating Startup Financing Challenges: Impact on Economic Growth and Job Creation*[Doctoral dissertation of Business Administration, Golden Gate University].
DOI: 10.13140/RG.2.2.15285.38888
- Kumar, N. (2026). *Startup Statistics 2026*. Demandsage. <https://www.demandsage.com/startup-statistics/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lindskov, A. (2022). Hypercompetition: A review and agenda for future research. *Competitiveness Review*, 32(3), 391–427. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing — The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
- McCarthy, D., Fader, P., & Hardie, B. (2017). Customer–base analysis in a subscription business. *Journal of Marketing Science*, 36(6), 827–844.
- McKinsey & Company. (2020, March 2). *Modern marketing: What it is, what it isn't, and how to do it*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it>
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: imperatives for transforming born–digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), 981–1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- OECD. (2023). *OECD Handbook on Compiling Digital Supply and Use Tables*. Report. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-handbook-on-compiling-digital-supply-and-use-tables_11a0db02-en/full-report/component-4.html?utm_source=chatgpt.com
- Pekevski, S. (2025). What is a startup?. *Management Studies*, 13(2), 68–78.
DOI:10.17265/2328–2185/2025.02.002
- Rana, V., Amrites, S., Tyagi, S., & Beniwal, T. (2025). Breaking Down the Financial Challenges of Startups: A Comprehensive Study of Failures. *ResearchGate* 1–35.
DOI: 10.20944/preprints202505.1576.v1

- Rana, S., Amritesh, S., Tyagi, S., & Beniwal, T. (2025). *Breaking down the financial challenges of startups: A comprehensive study of failures. preprints.*
<https://doi.org/10.20944/preprints202505.1576.v1>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Portfolio Penguin.
- Rinthaisong, I., & Duangtong, P. (2024). The dynamic capability, innovation, competitive advantage, and survival of tech startups. *HighTech and Innovation Journal*, 5(4), 977–994. <https://doi.org/10.28991/HIJ-2024-05-04-08>
- Rismayadi, B. (2024). Human resource management practices in startup companies: Challenges and opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 176–182.
<https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.184>
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success factors of startups in the EU—A comparative study. *Sustainability*, 12(19), 8200. <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Slamet, A. G., Achaddiah, B. N., & Yuni T, V. (2024). Building resilient start-up ecosystems in the digital era: A narrative review. *Novatio: Journal of Management Technology and Innovation*, 2(3), 160–173. <https://doi.org/10.61978/novatio.v2i3.1003>
- Smirnova, Y., & Morales, T. V. (2025). Tech startups and general data protection regulation: an empirical exploration of compliance challenges. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(8), 54–82. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2024-0495>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.1216>
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Susilo, D. (2020). Scalable Start-up Entrepreneurship and Local Economic Development in Emerging Economies, *Applied Economics Journal*, 27(2), 145–163.
- Tzuo, T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the subscription model will be your company's future—and what to do about it.* Portfolio. <https://www.gsb.stanford.edu/alumni/news/books/subscribed>
- The Global Startup Ecosystem Report* (2025). Startup Genome. https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025_4786.pdf

- UN Trade and Development (2025). *Global foreign direct investment falls for the second consecutive year, posing acute challenges to developing countries*. UNCTAD.
<https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-falls-second-consecutive-year-posing-acute-challenges>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wadhwani, K. (2025). Startup ecosystems and legal agility: Regulatory challenges for scaling new ventures. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(39s), 497–509. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7189>
- Wagner, S. M. (2021). Startups in the supply chain ecosystem: An organizing framework and research opportunities. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(10), 1130–1137. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055>