



การบัญชีบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร: กรณีศึกษา ธุรกิจสตาร์ทอัพ
ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

โดย

นางสาวกัญญ์ชิสา เรืองจ้อย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การบัญชีบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร: กรณีศึกษา ธุรกิจสตาร์ทอัพ
ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

โดย

นางสาวกัญญชิสา เรืองจ้อย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

MANAGEMENT ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION
MAKING: THE CASE OF EDTECH STARTUPS

BY

MISS KUNCHISA RUANGJOY



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวกัญญ์ชิสา เรืองจ้อย

เรื่อง

การบัญชีบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร: กรณีศึกษา ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีการศึกษา

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต

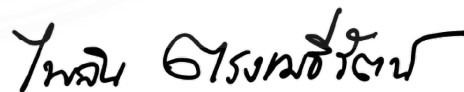
เมื่อ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2565

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพลิน ตรงเมธีรัตน์)

คณบดี



(ศาสตราจารย์ ดร. รุจิร พนมยงค์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร: กรณีศึกษา ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีการศึกษา
ชื่อผู้เขียน	นางสาวกัญญ์ชิสา เรืองจ้อย
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. ไพสินี ตรงเมธีรัตน์
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกออนไลน์กับผู้บริหารของธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีการศึกษา 5 คน ผลการศึกษพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่จ้างพนักงานบัญชีบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ ระดมความคิด สรุปมติ จากข้อมูลต่างๆ มาเปรียบเทียบ ทั้งยังมีการใช้ข้อมูลย้อนหลังเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานต่างๆ ที่ผ่านมาของกิจการ และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนเน้นการบริหารกระแสเงินสดเป็นหลักและสภาพคล่องของกิจการ การบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นอาศัยทั้งข้อมูลการบริหารและการเงินเพื่อการตัดสินใจ

คำสำคัญ: การบัญชีบริหาร, การตัดสินใจ, ธุรกิจสตาร์ทอัพ

Independent Study Title	MANAGEMENT ACCOUNTING AND MANAGEMENT DECISION MAKING: THE CASE OF EDTECH STARTUPS
Author	Miss Kunchisa Ruangjoy
Degree	Master of Accounting
Major Field/Faculty/University	Accounting Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Pailin Trongmateerut, Ph.D.
Academic Year	2021

ABSTRACT

The independent study aims to examine the management accounting and the management decision making in the EdTech startup business entity. I conducted online in-depth interviews with five managers of EdTech startup companies. The findings are that the sample companies do not hire any management accountant. The managers make their decisions, brainstorm and make conclusions from comparative information. They also use historical data for performance analysis and product/ service development to further improve their effectiveness. All interviewees focus on managing cash flows and liquidity. Managing startup business requires both management accounting and financial information for decision making.

Keywords: Management accounting, Decision making, Startup business

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ต้องขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ ตระเมธีรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่สละเวลาในการให้คำแนะนำ ความรู้ในด้านต่าง ๆ ตรวจทานและแก้ไขจุดบกพร่องของการค้นคว้าอิสระนี้อย่างเอาใจใส่ทุกขั้นตอน อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการค้นคว้าอิสระ รวมไปถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขการค้นคว้าอิสระนี้ให้ดียิ่งขึ้น และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนให้คำแนะนำในการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมจนการค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว รุ่งพี เพื่อนร่วมรุ่น (MAP รุ่น 17) เพื่อนสนิท และเพื่อนร่วมงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้าตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์ และเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโททางการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือในการจัดทำค้นคว้าอิสระจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำข้อมูลไปใช้ไม่มากนักน้อย หาก งานวิจัยนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นางสาวกัญญ์ชิสา เรืองจ้อย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ข้อมูลทางการเงินบัญชี (Accounting Information)	4
2.1.1 ความหมายของข้อมูลทางการเงินบัญชี	4
2.1.2 ความสำคัญของข้อมูลทางการเงินบัญชี	5
2.1.3 ประโยชน์ของข้อมูลทางการเงินบัญชี	6
2.1.4 ผู้ใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชี	7
2.2 ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup)	9
2.2.1 ความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพ	9
2.2.2 ประเภทของธุรกิจสตาร์ทอัพ	10

2.3 การบริหารงบประมาณของธุรกิจสตาร์ทอัพ	14
2.3.1 แหล่งเงินทุนของสตาร์ทอัพ	14
2.3.2 การวางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	18
2.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ	19
2.4.1 ความหมายของการตัดสินใจ	19
2.4.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ	22
2.4.3 ลักษณะของการตัดสินใจ	23
2.4.4 ชนิดของการตัดสินใจ	24
2.4.5 รูปแบบของการตัดสินใจ	26
2.4.6 การตัดสินใจและกระบวนการแก้ไขปัญหา	29
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย	32
 บทที่ 3 วิธีการวิจัย	 33
3.1 ขอบเขตประชากร	33
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	33
 บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	 35
 บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	 51
5.1 สรุปผลการศึกษา	51
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัย	53
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย	53
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	53

(6)

รายการอ้างอิง

54

ภาคผนวก

58

ประวัติผู้เขียน

62



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
5.1 แสดงแผนภาพข้อมูลบัญชีบริหารต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีการศึกษา	52



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปี พ.ศ. 2562 สถานการณ์โรคระบาด COVID 19 ทำให้ประชาชนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งในรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนเป็น New normal การทำงานจะมีการทำงานที่บ้านเพิ่มมากขึ้น และการเรียน มีการเรียนแบบออนไลน์ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในชีวิตประจำวัน และธุรกิจต่างๆ ก็คือการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแน่นอนว่ามีข้อดีมากมาย แต่ข้อเสียก็มีเช่นกันสำหรับธุรกิจเดิมที่มีอยู่ หลายธุรกิจต้องปรับตัวอย่างมาก แต่หลายธุรกิจที่ไม่ยอมปรับตัวก็อาจต้องพ่ายแพ้แล้วล้มเลิกกิจการในที่สุด ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลเรียกว่า “Digital Disruption” คือ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แพลตฟอร์ม และนวัตกรรมต่างๆ ที่อิงเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบหลายภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจเดิม ผลิตภัณฑ์เดิม ทำให้การทำงานและการใช้งานส่วนตัวมีการเปลี่ยนแปลง และที่มีผลกระทบมากที่สุดคือมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ ทำให้ธุรกิจเดิมต้องเปลี่ยนแปลงตามให้ทันเทคโนโลยี ไม่อย่างนั้นก็อาจจะต้องเลิกกิจการได้ (thaibusinesssearch, 256(4) ธุรกิจที่เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่น่าสนใจ คือ ธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา (EdTech Startup) เมื่อโรงเรียน และมหาวิทยาลัย ถูกบังคับเป็น 4.0 อัตโนมัติ ทุกโรงเรียนและมหาวิทยาลัยมีการสอนออนไลน์ ซึ่งก็อาจจะยังติดขัดอยู่บ้างในช่วงแรก เพราะคุณครูหลายท่านจะยังไม่คุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยี และอาจต้องใช้บริการเสริมอื่นๆ จาก ธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาดังนั้นหลายกิจการจึงใช้เวลานี้ในการเร่งโต (disruptignite, 2564)

จากความน่าสนใจของธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ทำให้นักลงทุนมีความสนใจในธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น การแข่งขันเริ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารแต่ละกิจการ ออกมาขับเคลื่อนธุรกิจนี้เป็นอย่างมาก เมื่อมีการแข่งขัน มีการขับเคลื่อนสูงทำให้ผลกำไรขาดทุนในแต่ละปีนั้น ไม่แปลกเลยที่ผลจะออกมาเป็นลบ ซึ่งการที่ผลกำไรที่แสดงการติดลบถือเป็นเรื่องปกติของธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นอย่างมาก บัญชีจึงถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากในการตัดสินใจต่างๆ ในด้านธุรกิจ บัญชีบริหารเองก็มีการพัฒนาตามธุรกิจเช่นกัน เพื่อสร้างข้อมูลต่างๆ ให้ทันกับเหตุการณ์ ความถูกต้องแม่นยำ และเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ในการวางแผน ควบคุม กำกับ ดูแล และตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ว่ามีการดำเนินการอย่างไรบ้างในการวางแผนต่างๆในธุรกิจ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนอย่างไรเพื่อให้กิจการดำเนินการไปตามเป้าหมายที่วางไว้ กิจการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ยิ่งในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันที่สูงขึ้น มีกิจการเกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญเพื่อให้กิจการยังดำรงต่อไปได้

1.2 คำถามวิจัย

ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการจัดทำงานวิจัยผลกระทบของข้อมูลทางบัญชี ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาไว้ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้สรุปแนวความคิดการบริหารงานของผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยใช้ข้อมูลต่างๆของการบัญชีการบริหารในการตัดสินใจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา (Startup EdTech) ในประเทศไทย โดยใช้การศึกษาข้อมูล และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยรูปแบบการสัมภาษณ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลงานวิจัยนี้สามารถเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ Startup ในประเทศไทย ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

1.5.1 เพื่อให้ผู้สนใจในการประกอบธุรกิจแบบ Startup ได้ทราบถึงการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

1.5.2 เพื่อให้ผู้สนใจในการประกอบธุรกิจแบบ Startup ได้แนวทางการวางแผนการบริหารในรูปแบบต่างๆ

1.5.3 เพื่อเป็นประโยชน์ในฐานข้อมูลการวิจัยและต่อยอดการทำวิจัยผลกระทบของข้อมูลทางบัญชี ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

วิสาหกิจเริ่มต้น / สตาร์ทอัพ (Startup) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อรองรับธุรกิจด้านไอที และรวมถึงการทำธุรกิจให้เติบโตแบบก้าวกระโดด สามารถสร้างรายได้จำนวนมาก เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน เช่น แอปพลิเคชันต่าง ๆ

EdTech (Educational Technology) หมายถึง เทคโนโลยีด้านการศึกษา ที่สร้างความแตกต่างจากการเรียนรู้แบบเดิม ๆ ให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนทุกช่วงวัย โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกและง่ายต่อการใช้งาน โดยมี resource ที่เหมาะสม

ข้อมูลทางการบัญชี หมายถึง ข้อมูลที่มีการรวบรวม บันทึก จำแนก และสรุปข้อมูลอันเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ของผู้สนใจในแต่ละกิจกรรม หรือบุคคลแต่ละฝ่าย

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของข้อมูลทางบัญชี ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหาร ธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาและเอกสาร แบ่งเป็นข้อได้ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลทางการบัญชี (Accounting Information)
- 2.2 ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup)
- 2.3 การบริหารงบประมาณของธุรกิจสตาร์ทอัพ
- 2.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 ข้อมูลทางการบัญชี (Accounting Information)

2.1.1 ความหมายของข้อมูลทางการบัญชี

ความหมายของ การบัญชี (Book Keeping)

จากหลักฐานนั้นพบว่า การบัญชีเกิดขึ้นมากกว่า 4,000 ปีแล้ว เริ่มแรกสมัยนั้นมีการจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีค่าแรง และค่าภาษีอากร พบที่เมโสโปเตเมีย ต่อมาคริสตศตวรรษที่ 14 จึงได้พัฒนาระบบบัญชีคู่ขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก จนในปี ค.ศ. 1494 นาย FRA LUCA PACIOLI ชาวอิตาลี ได้แต่งหนังสือชื่อ เรียกสั้น ๆ ว่า 'Summa' เป็นตำราว่าด้วยการคำนวณเกี่ยวกับเลขคณิต พีชคณิต การแลกเปลี่ยนเงินตรา รวมทั้งการบัญชี ซึ่งเขาได้รวบรวมกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหลักการบัญชีไว้อย่างสมบูรณ์ จนได้รับการยกย่องว่าเป็น 'บิดาแห่งวิชาการบัญชี' ต่อมาราวคริสต์ศตวรรษที่ 18 เกิดการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ มีการลงทุนกันมากขึ้น โดยเฉพาะมีการลงทุนร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดที่จะบันทึกบัญชีกิจการแยกต่างหากจากเจ้าของ เพื่อจะได้ทราบว่าใครลงทุนเท่าใด และมีสิทธิส่วนได้ ส่วนเสียในกิจการเท่าใด นอกจากนั้นยังมีการจัดทำงบการเงินเพื่อรายงานถึงผลการดำเนินงานและฐานะของธุรกิจให้ผู้ร่วมลงทุนได้ทราบ ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับและใช้กันอยู่จนถึงปัจจุบัน (km.cpv, 2564)

2.1.2 ความสำคัญของข้อมูลทางการเงินบัญชี

สุทธิรักษ์ ฅมยาศิริกุล (2545) ความสำคัญของการบัญชี คือ เป็นแหล่งข้อมูลของธุรกิจที่จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปของธุรกิจ เช่น ผู้เป็นเจ้าของกับพนักงานหรือเจ้าของธุรกิจกับผู้ลงทุน เจ้าหนี้ หรือธนาคารที่จะพิจารณาให้สินเชื่อหรือแม้กระทั่งการสื่อความหมายระหว่างธุรกิจด้วยกันเอง ดังนั้นข้อมูลทางการเงินบัญชีจึงมีความสำคัญดังนี้

- (1) เพื่อให้เจ้าของกิจการสามารถควบคุมอย่างใกล้ชิดและเมื่อปรากฏข้อบกพร่องอย่างใดอย่างหนึ่งก็อาจแก้ไขได้ทันที
- (2) เพื่อช่วยให้เจ้าของกิจการนำข้อมูลทางการเงินบัญชีไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ
- (3) เพื่อช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานของกิจการในขณะใดขณะหนึ่งว่ากิจการมีสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้เป็นเจ้าของเป็นจำนวนเท่าไร
- (4) เพื่อช่วยให้ทราบฐานะการเงินของกิจการในขณะใดขณะหนึ่งว่า กิจการมีผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา กิจการมีกำไรหรือขาดทุนเป็นจำนวนเท่าไร
- (5) เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มทุนหรือลดทุน ตลอดจนการขอสินเชื่อจากธนาคารเพื่อขยายกิจการ
- (6) เพื่อใช้เป็นหลักฐานสำคัญในการคำนวณภาษีได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง
- (7) เพื่อให้บุคคลภายนอกใช้ในการอ้างอิงประกอบการพิจารณาความมั่นคงของกิจการ

สมนึก เอื้อติระพงษ์พันธ์ (2544) ได้กล่าวว่า ข้อมูลทางการเงินบัญชีเป็นข้อมูลประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพราะข้อมูลทางการเงินบัญชีเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรของกิจการที่สามารถกำหนดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เมื่อมองถึงหน้าที่ทางการบริหารจะพบว่ามีการใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีทั้งสิ้น ดังนี้

- (1) เพื่อการวางแผน : การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรในอนาคตในส่วนของการวางแผนการใช้ทรัพยากร เรียกว่า งบประมาณ ซึ่งโดยปกติแล้วข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณจะเป็นข้อมูลทางการเงินบัญชีที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้จากการขายสินค้า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นถ้าข้อมูลทางการเงินบัญชีของกิจการถูกจัดเก็บไว้อย่างไม่ถูกต้องหรือมีความบิดเบือนการจัดการทำ

งบประมาณเพื่อการวางแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของกิจการในอนาคตก็จะเกิดการคลาดเคลื่อนไปด้วย

(2) เพื่อการสั่งการ : ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความจำเป็นที่ต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อใช้ในการดำเนินงานในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีข้อมูลพื้นฐานในการสั่งการแก่ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบนำไปดำเนินการ แผนกบัญชีจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและความสามารถที่จะนำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ถูกต้อง และทันต่อความต้องการของผู้บริหาร

(3) เพื่อการควบคุม : เมื่อผู้บริหารได้ทำการวางแผนการดำเนินงานโดยการจัดทำงบประมาณแล้วสิ่งที่มีความจำเป็นก็คือ การควบคุม เพราะถ้ากิจการมีการวางแผน แต่ขาดการควบคุมให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด การวางแผนก็ไร้ประโยชน์และไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นักบัญชีจึงต้องทำหน้าที่ในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับตัวเลขในแผนการดำเนินงานหรืองบประมาณที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยแสดงในลักษณะรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Report) ซึ่งเป็นเครื่องมือพิจารณาว่า ผู้บริหารหรือหน่วยงานใดมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) เพื่อการตัดสินใจ : ข้อมูลทางบัญชีนับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะในการตัดสินใจของผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนและผลตอบแทนล้วนแต่เป็นข้อมูลทางบัญชีทั้งสิ้น

สรุป ข้อมูลทางบัญชีมีความสำคัญต่อผู้บริหารและการบริหารธุรกิจ โดยสามารถนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์ วางแผน สั่งการ ควบคุมการดำเนินการและประกอบการตัดสินใจ เพื่อใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา การพัฒนาองค์กร รวมถึงการนำไปกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2.1.3 ประโยชน์ของข้อมูลทางบัญชี

การทำบัญชีนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งไม่ว่ากิจการนั้นจะเล็กหรือใหญ่ เพราะหากไม่มีข้อมูลเหล่านี้กิจการจะดำเนินงานไปอย่างไม่เป็นจริง และทำให้ยากต่อการบริหารงานต่าง ๆ

และทุกกิจการต้องทำบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ซึ่งต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย
ดังนั้นเมื่อทุก ๆ กิจการต้องทำบัญชี กิจการสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชีในการ
ดำเนินงานได้อย่าง ประโยชน์ของข้อมูลทางการบัญชีนั้น มีมากมายหลายแง่มุม พอสรุปได้ดังนี้

วิชนิพร เศรษฐสุกกโก (2545) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของข้อมูลทางการบัญชีสรุปได้

3 ประการ ดังนี้

(1) ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันแก่ผู้บริหารระดับล่าง และ
พนักงานเพื่อใช้ในการประสานงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน
หน้าทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

(2) ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผน และควบคุมการดำเนินงานทั้งระยะ
สั้นและระยะยาวแก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้ประกอบกับข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลขทางการเงินสำหรับ
การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ

(3) ให้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานตามกฎหมายกำหนดแก่ผู้ใช้อย่างนอก ซึ่งประกอบด้วย
งบกำไรขาดทุน งบดุลและรายงานทางการเงินอื่น ๆ ที่กำหนด

วัลลภ พิเชษฐกุล และคณะ(2548) ได้ระบุประโยชน์ของข้อมูลทางการบัญชีไว้ดังนี้

(1) ช่วยให้ทราบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ ทำให้
สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้องและแม่นยำ

(2) ผู้บริหารใช้สารสนเทศช่วยในการวางแผนธุรกิจด้านต่าง ๆ และช่วยให้
สามารถปรับปรุงและพัฒนากิจการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประโยชน์ของข้อมูลทางการบัญชีนั้น ทำให้เจ้าของกิจการ
สามารถควบคุมดูแลสินทรัพย์ภายในกิจการได้ ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามความต้องการของ
ผู้บริหาร หรือผู้ต้องการข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็นกำไร ขาดทุน หรือสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของเจ้าของ
ได้ ในเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารวางแผน กำหนดนโยบาย และการตัดสินใจต่างๆได้ อย่าง
มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดได้จากข้อมูลทางการบัญชี และนำมาเป็นแนวทางเพื่อ
ปรับปรุงในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Florin (2012) ข้อมูลทางการบัญชีช่วยในการตัดสินใจ
ข้อมูลทางการบัญชีนั้นเป็นข้อมูลที่กว้างและแตกต่างกันตามความต้องการ แต่ก็ยังสามารถนำข้อมูล
เหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจ

2.1.4 ผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชี

ผู้ที่ใช้ข้อมูลทางการบัญชีนั้นมีหลายฝ่าย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็น
ประโยชน์กับบุคคลทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการก็ตาม (สภาวิชาชีพ) สรุปได้ดังนี้

(1) เจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุน จะนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของกิจการ สิ่งที่เจ้าของกิจการต้องการทราบมักจะเป็นเรื่องผลการดำเนินงานของกิจการว่ามีผลกำไรหรือขาดทุนในแต่ละงวดเท่าไร กิจการมีฐานะการเงินเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปวางแผนการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

(2) เจ้าหนี้หรือแหล่งเงินกู้ ในการตัดสินใจที่จะให้สินเชื่อที่ถูกต้องและเหมาะสม บุคคลเหล่านี้จึงต้องการทราบข้อมูลทางการบัญชีของกิจการที่มาขอกู้เงิน เพื่อช่วยในการพิจารณาฐานะการเงินของกิจการนั้น ๆ ว่ามีความสามารถในการที่จะหาเงินมาชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนในภายหลังได้หรือไม่

(3) นักลงทุนหรือผู้ลงทุนรายใหม่ หมายถึง บุคคลโดยทั่วไปที่สนใจเข้ามาลงทุนในกิจการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเจ้าของกิจการ หรือหาผลประโยชน์จากกิจการนั้น ๆ เช่น ผู้ลงทุนซื้อหุ้น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินของกิจการที่ตนสนใจมาเป็นอย่างดี ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนซื้อหุ้นในบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

(4) ลูกค้า คือ ผู้ที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวข้องกับความต้องการของการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์อันยาวนานในการพึ่งพาในเชิงเศรษฐกิจซึ่งกันและกันในอนาคต

(5) หน่วยงานของรัฐ เช่น กรมสรรพากรซึ่งมีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีจะใช้ข้อมูลทางการบัญชีของกิจการต่าง ๆ จากผลการดำเนินงานของแต่ละกิจการมาเป็นเครื่องมือในการคำนวณภาษีเงินได้ และนำส่งเป็นรายได้ของรัฐที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศต่อไป ตลอดจนเพื่อเป็นการควบคุมและกำหนดให้กิจการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำบัญชีตามที่กฎหมายกำหนด

(6) พนักงาน พนักงานของกิจการย่อมสนใจต่อฐานะความมั่นคงของกิจการที่ตนทำงานอยู่ ดังนั้น พนักงานจะให้ความสนใจต่องบการเงินต่าง ๆ ของกิจการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องการทราบว่าตนได้รับผลตอบแทนเหมาะสมแล้วหรือไม่ ในอนาคตจะมีหลักประกันความมั่นคงความปลอดภัยในการทำงานของตนมากน้อยเพียงใด

(7) สาธารณชนหรือผู้สนใจทั่วไป นอกเหนือจากบุคคลที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีบุคคลที่อาจได้รับประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชีของกิจการต่าง ๆ อีกด้วย เช่น อาจารย์ นักศึกษา คู่แข่งขันทางการค้าที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชีนั้น มีหลากหลายทุกฝ่ายต่างได้ประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชีทั้งสิ้น ทั้งนี้ยังจำแนกผู้ใช้งบการเงินออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร หรือการบัญชีเพื่อการจัดการ

การบัญชีการเงิน (Financial Accounting) หมายถึงการจัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงินของกิจการที่จัดทำภายใต้กฎเกณฑ์หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือมาตรฐานบัญชี ให้แก่ผู้ใช้งบการเงินภายนอกกิจการ เพื่อใช้ประกอบการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ

การบัญชีบริหาร (Managerial Accounting) หมายถึง การจัดทำบัญชี และการรายงานทางการเงินของส่วนงานต่างๆ ในองค์กรให้แก่ฝ่ายบริหารของกิจการเพื่อใช้ในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ การจัดทำข้อมูลทางบัญชีจะทำตามความเหมาะสม และตามความต้องการของฝ่ายบริหาร

2.2 ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup)

วิสาหกิจเริ่มต้น/สตาร์ทอัพ (Startup) เป็น บริษัท หรือองค์กรทางธุรกิจประเภทหนึ่ง ที่ถูกผลักดันด้วยนวัตกรรม (Innovation) ที่ใช้เทคโนโลยี (Technology) ใหม่ ๆ เป็นพื้นฐาน ซึ่งสามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดโดยมากบริษัทสตาร์ทอัพ จะถูกก่อตั้งจากคนรุ่นใหม่ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ และแนวคิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model), ผลิตภัณฑ์ (Product) แบบใหม่ ตลอดจนระบบนิเวศน์ของผลิตภัณฑ์ (Ecosystem) เช่น วงจรการผลิตสินค้า, การจัดหาวัตถุดิบ, การตลาด, การขาย, การจัดส่ง ตลอดจนบริการหลังการขาย เพื่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ถูกกว่า(Cheaper), คุณภาพดีกว่า(Better quality), การใช้งานเหมาะสมกว่า(Suitable), ปรับเปลี่ยนได้ดีกว่า (Better customization), บริการหลังการขายดีกว่า (Better after sell support), ส่งของได้เร็วกว่า (Deliver faster), ตอบรับความสามารถในอนาคตดีกว่า (Support future) (DinoQ, 2018)

2.2.1 ความหมายของธุรกิจสตาร์ทอัพ

Steve Blank (2017) ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งสตาร์ทอัพ ได้ให้นิยาม ไว้ว่า สตาร์ทอัพ คือ กิจการที่สร้างขึ้นเพื่อค้นหาโมเดลธุรกิจ (business model) ที่ทำซ้ำได้ (repeatable) และขยายตัวได้ (scalable)

บริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย (2561) สตาร์ทอัพ หมายถึง ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ธุรกิจเริ่มต้น เปิดบริษัทขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับธุรกิจด้านไอที และรวมถึงการทำธุรกิจให้เติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด สามารถสร้างรายได้จำนวนมาก เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้น

เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นธุรกิจด้านไอที ในวงการไอที เช่น แอปพลิเคชันต่าง ๆ

วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ได้ระบุว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง การเริ่มต้นธุรกิจเพื่อการเติบโตแบบก้าวกระโดดสร้างรายได้จากการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว (Scalable) และทำซ้ำ (Repeatable) ถ้าทำธุรกิจผ่านเทคโนโลยีก็จะเรียกว่า Tech Startup ส่วนใหญ่มักจะเป็นธุรกิจเพื่อการแก้ปัญหา (Solutions) หรือโอกาสที่ยังไม่มีใครเคยเห็นหรือไม่เคยทำมาก่อน เช่น แอปพลิเคชันบางอย่างเช่น แอปพลิเคชันให้บริการรถแท็กซี่ แอปพลิเคชันเคลมประกันเมื่อเกิดอุบัติเหตุด้วยตัวเอง เป็นต้น การใช้เงินทุนเริ่มต้นในการทำสตาร์ทอัพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Tech Startup ไม่สูงนักเพราะอาศัยเทคโนโลยีที่มีการพัฒนามาใช้งานแล้ว การขยายธุรกิจผ่านเทคโนโลยีเป็นไปได้ (วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561))

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2560) ได้ให้ความหมายของ สตาร์ทอัพว่า เป็นธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยเน้นที่การหารายได้ในรูปแบบที่สามารถทำซ้ำและขยายในวงกว้างซึ่งโดยมากจะเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน หรือเป็นการทำธุรกิจโดยหาโอกาสที่ยังไม่มีใครทำ

Graham (2012) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างกำไรธุรกิจและออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการเติบโตและอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าจะต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่มีงานต้องทำ คือ การหาการเติบโต เป็นเหมือนเข็มทิศที่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตาม

สามารถสรุปได้ว่า สตาร์ทอัพ (Startup) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อรองรับธุรกิจด้านไอที และรวมถึงการทำธุรกิจให้เติบโตแบบก้าวกระโดด สามารถสร้างรายได้จำนวนมาก เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน เช่น แอปพลิเคชันต่าง ๆ

2.2.2 ประเภทของธุรกิจสตาร์ทอัพ

ในยุคที่ธุรกิจ Startup มีจำนวนมากขึ้น Steve Blank บิดาแห่ง Startup ได้ริเริ่มแนวคิดการแบ่งกลุ่มของ Startup เนื่องจากแต่ละธุรกิจมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน กลยุทธ์วิธีการสนับสนุนที่ใช้ก็ต้องมีความแตกต่างด้วยเช่นกัน โดย Steve Blank ได้แบ่ง Startup ออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1) Lifestyle Startup: ทำงานเพื่อ Passion ของตัวเอง จะเป็นการดำเนินธุรกิจตามสิ่งที่ผู้ประกอบการสนใจ โดยอาจไม่ได้สนใจเรื่อง การทำเงินจำนวนมาก แต่ต้องการแค่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้ประกอบการ เช่น การเขียนโปรแกรม การออกแบบ UX/UI

2) Small Business Startup: ทำงานเพื่อเลี้ยงดูครอบครัว เช่น ร้านทำผม บริษัทนำเข้าข้าว ธุรกิจให้คำปรึกษา เป็นต้น รูปแบบธุรกิจมักไม่ได้ออกแบบให้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพราะผู้ประกอบการมักต้องการเก็บธุรกิจไว้เองในครอบครัว

3) Scalable Startup: เกิดมาเพื่อที่จะโต ภายใต้วิสัยทัศน์ความเชื่อว่า สักวันจะเปลี่ยนโลกได้ ความสนใจเป็นการสร้างบริษัทให้สามารถไปอยู่ในตลาดหุ้นหรือถูกซื้อกิจการ และทำงานหลาย ๆ อย่างได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการหาโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมและหาเงินทุนที่พร้อมรับความเสี่ยงไปด้วยกันไปพร้อมกับ Venture Capital ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด

4) Buyable Startup: สร้างเพื่อขาย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มทำแอปพลิเคชัน ซึ่งมีจำนวนมากในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีมูลค่าการซื้อขายอยู่ประมาณ 5 – 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

5) Social Startup: ขับเคลื่อนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่จะทำให้โลกมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม อาจเจอผู้ประกอบการในองค์กรที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร

6) Large Company Startup: สร้างนวัตกรรมเพื่อการอยู่รอด เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค โดยปกตินวัตกรรมที่เกิดขึ้นในบริษัทใหญ่ ๆ จะเป็น Sustaining Innovation ที่มีนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด หรือ Disruptive Innovation

Steve Blank กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างในด้าน เป้าหมายทางการเงิน ทีมงาน กลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายตัว เพื่อให้ธุรกิจได้รับการสนับสนุนที่ตรงจุด และสามารถเติบโตได้ (ชาญณรงค์ จันทน์โส, 2562)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม แบ่งประเภทของ ธุรกิจ Startup เป็น 8 ประเภท ประกอบด้วย

(1) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเกษตรและอาหาร (AgriTech & FoodTech) สตาร์ทอัพด้าน AgriTech เป็นสตาร์ทอัพที่นำองค์ความรู้ทางด้านเกษตรกรรมและวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานของเกษตรกรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต การดูแลรักษาน้ำและดิน การควบคุมโรคและศัตรูพืช และอื่น ๆ อีกมากมาย

สตาร์ทอัพประเภทนี้จะช่วยผลักดันเกษตรกรออกจากกลุ่มอาชีพที่มีรายได้ระดับล่างไปสู่การมีรายได้ที่ยั่งยืนมากขึ้น

ในส่วนของสตาร์ทอัพด้าน FoodTech เป็นสตาร์ทอัพที่ให้บริการด้านอาหาร มีหลากหลายรูปแบบมาก ตั้งแต่การทำเรื่องเกี่ยวกับการส่งวัตถุดิบ ไปจนถึงบริการส่งอาหารพร้อมรับประทานถึงที่ หรืออาจจะไม่ได้เกี่ยวกับอาหารโดยตรง แต่เป็นแพลตฟอร์มที่ผู้ใช้งานสามารถจองโต๊ะในร้านอาหาร หรือต่อคิวผ่านแอปพลิเคชัน ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน AgriTech & FoodTech ของประเทศไทย: Smart Think, Len-Din, Len-Nam, BioBonics, QueQ, FoodPanda

(2) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรม 4.0 และอุตสาหกรรมสะอาด (Industry 4.0 & CleanTech) IndustryTech เป็นธุรกิจสตาร์ทอัพมุ่งสนับสนุนอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาหุ่นยนต์จัดการฟาร์มอัจฉริยะ หรือนวัตกรรม UAV (Unmanned Aerial Vehicle) เช่น โดรน เพื่อใช้ในงานสำรวจพื้นที่ที่เหมาะสมในการทำอุตสาหกรรมประเภทนั้น ๆ หรือเพื่อใช้ในการติดตามและตรวจสอบการทำงานในพื้นที่ของอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันที่คอยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

(3) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการศึกษาและการสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ (EdTech & GovTech) สตาร์ทอัพด้าน EdTech จะเป็นสื่อการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่จะช่วยยกระดับการเรียนรู้ให้กับเยาวชนหรือบุคคลทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น แอปพลิเคชันอ่านหนังสือออนไลน์ แอปพลิเคชันสอนภาษาอังกฤษที่ใส่ความเป็นเกมลงไป ทำให้ผู้ใช้งานได้ทั้งความรู้ภาษาอังกฤษและความสนุกจากการเล่นเกม หรือแอปพลิเคชันฝึกการพูดในที่สาธารณะ เพียงแค่เราอัดเสียงที่เราฝึกพูดเข้าไปในแอปพลิเคชันก็จะประมวลผลลักษณะการพูดของเรา แล้วให้คำแนะนำ หรือแอปพลิเคชันที่เป็นช่องทางให้เราเข้าไปหาความรู้จากคอร์สต่าง ๆ โดยมีทั้งฟรีและเสียเงิน ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน EdTech ของประเทศไทย: Ookbee, SkillLane, TaamKru, Globish

(4) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านอสังหาริมทรัพย์ (PropertyTech) PropTech คือ สตาร์ทอัพที่ดึงเอาเทคโนโลยีเข้ามาทำงานร่วมกับอสังหาริมทรัพย์ สตาร์ทอัพแนวนี้มีตั้งแต่การเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้อยู่อาศัยไม่ว่าจะเป็น การทำระบบเปิด/ปิดไฟอัตโนมัติ ระบบควบคุมอุณหภูมิห้อง ระบบความปลอดภัย เป็นต้น หรือทำเกี่ยวกับระบบการจัดการห้องพัก ที่ช่วยลดต้นทุนการจ้างคนดูแลหอ หรือทำเกี่ยวกับการขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเสียนายหน้า เป็นต้น ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน PropTech ของประเทศไทย: CozyBid, ZmyHome, FindYourSpace, Nabout

(5) ธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกี่ยวกับการใช้ชีวิตประจำวัน ทั้งด้านบริการส่วนบุคคล การท่องเที่ยว และความบันเทิง (Lifestyle: Personal service, TravelTech & Entertainment) สตาร์ทอัพประเภทดังกล่าว เป็นธุรกิจที่ทำขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาจุกจิกในชีวิตประจำวัน และทำให้เราใช้ชีวิตได้ชิลมากขึ้น สตาร์ทอัพด้านการบริการส่วนบุคคลที่เห็นภาพได้ชัดที่สุด ก็คือ อุเบอร์ (Uber) เราไม่ต้องหวั่นเสียกับการเรียกแท็กซี่แล้วไม่จอด โดนโกงมิเตอร์ และอื่น ๆ เพียงแค่เรียกผ่านแอปพลิเคชัน คนขับก็มารับถึงที่ รถก็นั่งสบายด้วย ในด้านการท่องเที่ยว ก็เช่น Airbnb ที่เราสามารถจองห้องพักโดยไม่ต้องผ่านเอเจนซี่ ทำให้เราได้ที่พักที่สมราคาและไม่เสียค่าผ่านกลางให้กับเอเจนซี่ด้วย ส่วนด้านความบันเทิง ก็ได้แก่ สตาร์ทอัพที่นำเทคโนโลยี Virtual Reality (VR) เข้ามาผสมผสานกับการเล่นเกม หรือการชมภาพยนตร์ หรือการทำ VPN ให้สามารถเล่นเกมได้ลื่นไหลมากขึ้น เป็นต้น ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน Lifestyle ของประเทศไทย: Penguin, Tuk Tuk Hop, Haup, Share Ways, Pingbooster

(6) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเข้าถึงสินค้า (E-Commerce & Logistics) สตาร์ทอัพที่เกี่ยวข้องกับ E-Commerce ส่วนใหญ่แล้วจะเกี่ยวกับการขายของออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ หรือแพลตฟอร์มอื่น เช่น แอปพลิเคชันหรือเฟสบุ๊ก เป็นต้น แต่ไม่ได้มีเพียงแค่นั้น ยังมีสตาร์ทอัพที่ให้บริการทำระบบ E-Commerce ให้กับร้านค้า รวมถึงช่วยดูแลเรื่องการบริหารจัดการอีกด้วย ทำให้เจ้าของกิจการที่ไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมากนัก สามารถใช้งานระบบ E-Commerce ได้เช่นกัน ซึ่งช่วยลดต้นทุนและเวลาไปได้อย่างมาก ส่วนสตาร์ทอัพด้านโลจิสติกส์ โดยมากมักจะเข้ามาเติมเต็มช่องว่างของระบบ โลจิสติกส์ หลัก ยกตัวอย่างเช่น Skootar สตาร์ทอัพแมสเซ็นเจอร์ของไทย ที่มีบริการส่งของทม.- ปริณพทลายใน 1 วัน มีบริการเก็บเช็ค-วางบิล และอื่น ๆ ที่ประโยชน์ไม่สามารถให้บริการได้ ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน E-Commerce & Logistics ของประเทศไทย: Commerzy, Nexts, Skootar, Shippop, Zort

(7) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านการเงิน (FinTech) และด้านการให้บริการสำหรับธุรกิจ (Service Enhancement) สตาร์ทอัพประเภท FinTech จะเป็นธุรกิจนำเทคโนโลยีมาบูรณาการกับระบบทางการเงิน เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้สะดวกขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายเงินออนไลน์ผ่าน PayPal, mPay, หรือ LINE Pay เป็นต้น หรือเป็นสตาร์ทอัพที่ตัดคนกลางอย่างธนาคารออกไป เช่น สตาร์ทอัพเกี่ยวกับการโอนเงินระหว่างประเทศที่ผู้ใช้งานจะเสียค่าธรรมเนียมถูกกว่าธนาคาร หรือสตาร์ทอัพเกี่ยวกับสินเชื่อที่นำผู้ยืมกับผู้ให้ยืมมาเจอกัน ผู้ยืมสามารถกู้เงินจากผู้ให้ยืมได้โดยตรงโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยมหาโหดกับธนาคาร ในขณะที่ผู้ให้ยืมก็ได้ดอกเบี้ยสูงกว่าการฝากเงินทั่วไป หรือสตาร์ทอัพที่ช่วยเหลือด้านการลงทุน เป็นต้น

ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน FinTech ของประเทศไทย: CreditMe, RubBUDD, Dreamaker Equity, Primo, PeerPower, Finnomena

8) ธุรกิจสตาร์ทอัพด้านสุขภาพ (HealthTech) HealthTech เป็นสตาร์ทอัพที่นำความรู้ทางการแพทย์มาประยุกต์เข้ากับเทคโนโลยี มีทั้งสตาร์ทอัพที่ช่วยให้เราเข้าถึงแพทย์ได้แบบออนไลน์ ทำให้เราสามารถปรึกษากับแพทย์ได้โดยตรงและมีความปลอดภัย ไม่ต้องเสี่ยงกับข้อมูลเท็จตามเว็บ หรือพัฒนา Gadget ที่ชี้วัดสุขภาพของผู้ใช้งานได้อย่างแม่นยำ ผู้ใช้งานสามารถรับรู้ได้ว่าสุขภาพของตนเป็นอย่างไร มีอะไรผิดปกติไหม หากมีปัญหาก็สามารถไปหาแพทย์ได้ทันทีหรือแอปพลิเคชันที่คอยโค้ชซึ่งผู้ใช้งานในเรื่องฟิตเนส ในระดับใหญ่ขึ้นมาหน่อยก็จะเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงพยาบาลและคลินิก เป็นต้น ตัวอย่างสตาร์ทอัพด้าน HealthTech ของประเทศไทย: หามหมอ.com, HexSense, MEiD, PharmaSafe (Bossup Solution)

2.3 การบริหารงบประมาณของธุรกิจสตาร์ทอัพ

2.3.1 แหล่งเงินทุนของสตาร์ทอัพ

นิภาพันท์ พูนเสถียรทรัพย์ (2562) ได้กล่าวถึง แหล่งเงินทุนสำหรับสตาร์ทอัพ โดยแหล่งแรกนั้นก็คือ Venture Capital (ธุรกิจเงินร่วมลงทุน) หรือในชื่อย่อที่เรารู้จักกันเป็นอย่างดีว่า VC พวกเขาเหล่านี้คือนักลงทุนในรูปแบบขององค์กรที่จะระดมเงินทุนให้กับบริษัทที่มีแวหรือมีโอกาสที่จะเติบโตสูงในอนาคต โดย VC จะเข้ามาร่วมลงทุนเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 3-5 ปี นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษาผู้ประกอบการในการแนะแนวทาง ให้ความช่วยเหลือ และยังสนับสนุนในลักษณะ 3 ข้อ ดังนี้

- (1) สำหรับธุรกิจที่กำลังเริ่มก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น
- (2) สำหรับธุรกิจที่ต้องการขยายกิจการ หรือต้องการเข้าสู่ตลาดใหม่
- (3) บริษัทที่ต้องการเข้าซื้อหุ้นของกิจการหนึ่งๆ โดยใช้เงินที่กู้ยืมเป็นแหล่งเงินทุน

ที่สำคัญ (Leveraged Buyout หรือ Management Buyout)

แหล่งเงินทุนที่ 2 ที่ SCB bank แนะนำก็คือ Angel Investor (นักลงทุนอิสระ) ที่จะเข้ามาช่วยลงทุนแบบเน้นคุณค่าให้กับธุรกิจในระยะเริ่มต้น นักลงทุนอิสระจะใช้เวลาของตนเองในการลงทุน ซึ่งจะแตกต่างกับ VC ทำให้เงินทุนที่มีไม่สูงมากนัก Angel Investors จึงเหมาะกับธุรกิจที่ต้องการใช้เงินลงทุนไม่มากนัก นอกจากนี้พวกเขายังให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารต่างๆได้เป็นอย่างดี สืบเนื่องมาจาก Angel Investors ส่วนมากล้วนมีประสบการณ์ในด้านการบริหารมาก่อน

แหล่งเงินทุนสำหรับสตาร์ทอัพแหล่งที่ 3 คือ Government Grant (ทุนอื่นๆจากรัฐบาล) นั้นได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภาคธุรกิจของประเทศให้ก้าวต่อไป โดยภาครัฐจะเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนธุรกิจในด้านของแหล่งเงินทุน เพื่อที่จะให้นักธุรกิจหน้าใหม่ หรือเหล่าสตาร์ทอัพได้เติบโตต่อไป โดยหน่วยงานที่คอยให้คำสนับสนุน อาทิเช่น “สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ” (สนช.) หรือ “NIA” นอกจากนี้สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ก็มีแหล่งเงินทุนอย่าง “สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล” หรือ “depa” เปิดให้สมัครขอรับการสนับสนุนโครงการผ่านมาตรการต่างๆ เช่น การเริ่มต้นธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล, การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นต้น

แหล่งเงินทุนที่ 4 คือ Crowdfunding (การระดมทุน) โดยข้อมูลจากเว็บไซต์ peerpower.co.th ได้กล่าวว่าคำนี้ได้เกิดขึ้นจากคำ 2 คำ อย่าง Crowd มวลชน + Funding การระดมทุน รวมกันเกิดเป็นความหมายใหม่ว่า การระดมเงินทุนจากมวลชน โดยในที่นี้หมายถึงการระดมเงินทุนจากคนจำนวนมากทั่วโลกผ่านแพลตฟอร์มบนระบบอินเทอร์เน็ต ที่เรียกว่า Funding Portal ซึ่งจะทำให้ธุรกิจของเหล่าผู้ประกอบการนั้นสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้จำนวนมาก โดย Crowdfunding นั้นมีทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่

(1) Donation Crowdfunding หรือ องค์กรการกุศล จะเป็นการระดมทุนและให้การสนับสนุนแก่เจ้าของธุรกิจ โดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งธุรกิจที่พวกเขาสนใจนั้นมักจะเป็นธุรกิจที่เน้นช่วยเหลือสังคม

(2) Reward Crowdfunding เป็นการสนับสนุนแก่เจ้าของธุรกิจ โดยจะมีการแลกเปลี่ยนกันด้วยผลตอบแทน คล้ายการพรีออเดอร์ ที่ทำการระดมเงินทุนเพื่อให้ธุรกิจนำเงินไปสร้างสินค้าและบริการ โดยผู้ระดมทุนจะได้รับสินค้าและบริการที่ผลิตหรือสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับสินค้านั้นตอบแทนในอนาคต

(3) Equity Crowdfunding นักลงทุนจะมีสิทธิในหุ้นของกิจการที่นักลงทุนให้เงินลงทุนไป โดยนักลงทุนจะได้รับหุ้นแลกกับเงินทุน พร้อมโอกาสในการได้รับเงินปันผลจากธุรกิจในอนาคต

(4) Peer to Peer Lending หรือ P2P Lending เป็นรูปแบบที่คล้ายกับสินเชื่อส่วนบุคคล เป็นการขอสินเชื่อที่ผู้กู้มาขอระดมทุนจากนักลงทุนโดยมีจุดประสงค์เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้ล่วงหน้า โดยระดมทุนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งจะมีสัญญากู้ยืม และทำการชำระคืนเป็นงวดๆ พร้อมดอกเบี้ยตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ดร. ธนรรภรณ์ เศรษฐ์จินดา (2560) ได้กล่าวถึง แหล่งเงินทุน สำหรับสตาร์ทอัพพบว่า การทำธุรกิจยิ่งโดยเฉพาะกับธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างสตาร์ทอัพที่มีความเสี่ยงสูงนั้น การหา

เงินทุนจึงมีรูปแบบที่แตกต่างกับธุรกิจทั่วไปที่มักจะเน้นเงินทุนส่วนตัวและสินเชื่อจากสถาบันการเงินเป็นหลัก แต่สำหรับสตาร์ทอัพนั้นแหล่งเงินทุนมักจะขึ้นอยู่กับระยะการดำเนินงานและการเติบโตของธุรกิจ ที่แต่ละช่วงจำเป็นที่จะต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนที่มากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้ธุรกิจขยายเติบโตต่อไปได้ ซึ่งหากเราจะเริ่มทำธุรกิจสตาร์ทอัพเราสามารถหาแหล่งเงินทุนจากช่องทางต่อไปนี้

(1) Bootstrap

เงินทุนตัวเองหรือครอบครัว เป็นเงินทุนแหล่งแรกที่สามารถเริ่มได้เลยจากเงินเก็บของตัวเอง ซึ่งตัวเราเองก็ต้องเชื่อมั่นในสิ่งที่เราจะทำและกล้าที่จะเริ่มต้นด้วยเงินทุนของตัวเองก่อน โดยอาจจะ รวมกับเงินทุนของเพื่อนผู้ร่วมก่อตั้งธุรกิจ (Co-Founder) นอกเหนือจากนี้ อาจจะมาจากเงินทุน ของพ่อแม่ ญาติ พี่น้อง และเพื่อนๆ ที่เชื่อในตัวเรา คอยสนับสนุนเรา (FFF: Friends, Family & Fools) เพื่อที่จะให้เราสามารถเริ่มต้นธุรกิจได้

(2) Loan

เงินกู้ แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน หรือสินเชื่อสำหรับธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันนี้ในประเทศไทยเอง ก็มีโครงการสินเชื่อหลายโครงการที่ออกมาเพื่อสนับสนุนธุรกิจเริ่มต้นใหม่ อย่าง สตาร์ทอัพ หรือธุรกิจที่มีนวัตกรรมให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนประเภทนี้ในอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับ ต่ำ โดยไม่ต้องมีหลักทรัพย์มาค้ำประกันเพื่อช่วยลดข้อจำกัดของธุรกิจสตาร์ทอัพ และทำให้สตาร์ทอัพเข้าถึงแหล่งเงินทุนประเภทนี้ได้ง่ายขึ้น

(3) Angel Investor

กลุ่มนักลงทุนอิสระที่ใช้เงินทุนส่วนตัวของตัวเองมาร่วมลงทุนกับธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยมาก จะเป็นเจ้าของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว มีเงินทุน และมีความสนใจหรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่จะร่วมลงทุน ซึ่งนอกจากจะให้เงินทุนแล้ว ยังสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือธุรกิจสตาร์ทอัพ หรือช่วยหาเครือข่ายธุรกิจ (Connection) ให้ในการทำธุรกิจได้ ด้วย ซึ่ง Angel Investor นี้อาจจะไม่ได้ลงทุนด้วยจำนวนเงินที่สูงมาก แต่ถือเป็นผู้ที่มี บทบาทมากในช่วงแรก เพราะสามารถช่วยให้สตาร์ทอัพเริ่มต้นธุรกิจได้

(4) Incubator / Accelerator

หน่วยงานบ่มเพาะหรือเร่งการเติบโตสำหรับธุรกิจ ที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้โดยให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจในด้านต่างๆ ทั้ง ด้านการ ตลาด การเงิน กฎหมาย สถานที่ทำงาน (Coworking Space) ตลอดจนแหล่งเงินทุนรวมทั้ง ช่วยหาพันธมิตรและแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมในรอบต่อไป เพื่อช่วยเร่งให้ธุรกิจขยายการเติบโต ออกไปได้ ซึ่งการเข้าร่วมกับหน่วยงานบ่มเพาะเหล่านี้สามารถเข้าร่วมได้จากโครงการแข่งขัน ต่างๆ ที่

หน่วยงานจัดขึ้น ซึ่งจะได้รับเงินทุนสนับสนุนธุรกิจเริ่มต้นด้วย โดยบางรายอาจจะแลก กับเข้าร่วมถือ หุ้น หรืออาจจะเป็นการให้ทุนสนับสนุนเปล่าโดยไม่ต้องแลกหุ้นก็ได้

(5) Crowdfunding

การระดมทุนจากสาธารณะ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการระดมทุน โดยผ่าน แพลตฟอร์มที่เป็น เสมือนตัวกลางในการจับคู่ระหว่างผู้ที่ต้องการเงินทุน (ไปประกอบธุรกิจ) กับผู้ที่มี เงินทุน (กลุ่ม คนจำนวนมาก) โดยรูปแบบนี้จะช่วยให้ธุรกิจเกิดใหม่มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น ประกอบ กับเป็นการช่วยให้ธุรกิจได้ทดสอบไอเดียว่าสินค้า หรือบริการที่น่าสนใจ มีคนสนใจมากน้อย เพียงใด โดยดูได้จากความสำเร็จในการระดมทุน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้ ลงทุนที่มีเงินทุนน้อยได้ลงทุนในธุรกิจที่มีไอเดียดีๆ ได้ผ่านแพลตฟอร์มของ Crowdfunding

ปัจจุบันจะมี LIVE Platform ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่ให้บริการ Equity Crowdfunding ซึ่งได้รับอนุญาตการประกอบธุรกิจ Crowdfunding จาก สำนักงาน ก.ล.ต. เรียบร้อยแล้ว

(6) Venture Capital (VC)

กลุ่มนักลงทุนในรูปแบบองค์กรหรือนักลงทุนสถาบัน ที่นำเงินมาร่วมลงทุนกับ ธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยอาจจะ เป็นการจัดตั้งกองทุนเพื่อรวบรวมเงินลงทุนจากนัก ลงทุนรายใหญ่เฉพาะ กลุ่มที่มีความเข้าใจในธุรกิจ สตาร์ทอัพและรับความเสี่ยงได้สูง ซึ่ง VC เหล่านี้จะมี ทั้งที่มาจาก ต่างประเทศและในประเทศ โดยการลงทุน มักจะเน้นลงทุนในรอบหลังๆ ที่ต้องการเงินลงทุน จำนวน มาก ซึ่งเป็นรอบการระดมทุนของธุรกิจที่อยู่ใน ช่วงกำลังเติบโต ขยายฐานลูกค้าจำนวนมาก ไปจนถึง ช่วงที่ธุรกิจเติบโตแล้ว และต้องการเติบโตมากขึ้นไปสู่ ต่างประเทศ

(7) Corporate Venture Capital (CVC)

กลุ่มนักลงทุนในรูปแบบองค์กรที่เป็นบริษัท Corporate ขนาดใหญ่ หรือบริษัท จดทะเบียน ที่แบ่งเงินบางส่วนจาก ธุรกิจมาจัดตั้ง VC เพื่อหาธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีความ สอดคล้องกับ ธุรกิจมาร่วมลงทุน ซึ่งอาจจะไม่ได้เน้นผล ตอบแทนเท่ากับ VC ในแบบแรกแต่จะเน้นไปที่ธุรกิจที่ CVC สามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสตาร์ทอัพ เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งและสนับสนุนกัน กับธุรกิจหลัก ได้มากกว่า ซึ่งการลงทุนก็มักจะเน้นลงทุนในรอบหลังๆ ที่ธุรกิจเริ่มเติบโตแล้วเช่นกัน

8) Initial Public Offering (IPO)

การระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อถึงจุด ๆ หนึ่งที่บริษัทมี Business Model ชัดเจนและสามารถ สร้างกำไรได้ต่อเนื่อง ผ่านจุดขยายตัวเติบโตกลายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งมีความมั่นคงทางธุรกิจก็ จะสามารถระดมทุนจากประชาชนทั่วไปผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ ซึ่งการ IPO นี้จะเป็นการช่วยยก ระดับมาตรฐานระบบการทำงานของบริษัทและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับ

บริษัทในการทำธุรกิจด้วย นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นในรอบแรกๆ รวมทั้ง Angel และ VC/CVC ที่ร่วมลงทุน มาตลอดทาง ได้มีโอกาสถอนการลงทุน หรือขายทำกำไร

แหล่งเงินทุนถึงแม้จะมีความสำคัญและการระดมทุนได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เปรียบได้กับการเติบโตของ ธุรกิจ แต่การได้รับเงินทุนก็ไม่ได้เป็นสิ่งชี้วัดว่าธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะมีธุรกิจ สตาร์ทอัพมากมายที่ระดมทุนได้เป็นจำนวนมากแต่ก็ต้องเลิกธุรกิจไปในภายหลัง สิ่งสำคัญ คือ การจัดการเงินทุนที่ได้รับมานั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนาธุรกิจและต่อยอดธุรกิจ ให้เติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

จากข้อมูลเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า แหล่งเงินทุนของธุรกิจมีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับทิศทางการดำเนินการขององค์กรในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาธุรกิจ เช่น VC, Angel fund, Crown funding หรือ IPO เป็นต้น

2.3.2 การวางกลยุทธ์ทางการเงิน

รศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2559) ได้นำเสนอขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินทั้งในระดับมหาวิทยาลัย (สถาบันอุดมศึกษา) ระดับคณะ ระดับกอง สำนัก ศูนย์ เพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตลอดจนสร้างความเข้าใจและมุ่งมั่นให้เกิดความมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

2. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของหน่วยงานและและทำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านการเงิน ตลอดจนแนวปฏิบัติทางการเงิน จัดทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงินก่อน และให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินดังกล่าว หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจึงนำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกระดับ

3. นำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาสำหรับหน่วยงานในระดับคณะ กอง สำนัก ศูนย์ ต้องนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะหรือคณะกรรมการประจำศูนย์หรือสำนัก เพื่อพิจารณาต่อไป

2.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ

2.4.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน (www.novabizz.com)

ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริงแนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้ง่ายและการใช้เวลา

กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจขององค์การว่าเป็นกระบวนการที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกันคือ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (process) นั้นหมายความว่า การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือก ทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมาคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (search) การออกแบบ (design) และการเลือก (choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด

การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (creative thinking)

การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (management decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

วรพจน์ บุชราคมวดี (2553 : 111 - 112) ได้กล่าวว่า จากความหมายของการตัดสินใจผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ ที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ในส่วนที่พิจารณาเหมือนกัน ดังนี้

(1) กระบวนการการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณา ถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด สำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้ง การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง

(2) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นความพยายามในการสร้างทางเลือก ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย และมีความสร้างสรรค์อีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนด แนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากสถานการณ์ปกติ ที่ไม่ได้มี การกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องค้นหาแนวทางการตัดสินใจ

(3) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาท และหน้าที่ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเป็นการตัดสินใจในงานประจำ โดยทั่วไป จะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าในองค์การ

(4) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้อง มีความเข้าใจและมีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การที่ดี จึงจะทำให้การตัดสินใจ ประสบความสำเร็จได้ สำหรับการตัดสินใจที่มีลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญและเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถตัดสินใจโดยคนๆ เดียวได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

จากการแบ่งประเภทของการตัดสินใจข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจ ในลักษณะที่ต่างกักัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจ สามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็มีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้

2.4.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจรรย์ญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจคือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่า นี่คือการตัดสินใจที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2) การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์การ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่า การตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายองค์การให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดีที่หลากหลายและสร้างสรรค์จะนำพาให้องค์การสู่ความสำเร็จได้

3) การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์การ การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์การที่ดีก็ต้องมีสมอง และระบบประสาทขององค์การที่ดีด้วยจึงจะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้น ใฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหายู่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4) การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมอง

โดยใช้วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคต มุ่งเน้น 3 C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์สู่องค์การอัจฉริยะ เป็นต้น

2.4.3 ลักษณะของการตัดสินใจ

กุลชลี ไชยนันตา (2539:130) ได้สรุปลักษณะของการตัดสินใจจาก ลูมบา (Loomba, 1978:100-103) ไว้ดังนี้

- 1) การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือก ทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด
- 2) การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัด และมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับประโยชน์และ ความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 3) ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่าย บุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม
- 4) กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์
- 5) การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่ หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

2.4.4 ชนิดของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1960:5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลาภิจ ลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็น การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหาร หรือผู้ตัดสินใจ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงินไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไป จนถึง ขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจ โดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ พลันเกต และแอ็ดเนอร์ (Plunkett and Attner, 1994:162) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ อ้างจาก กุลชลี ไชยน์นตา (2539:135-139)

1) การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผล ต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึง ควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่าง ระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจาก คุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่ากรณียอดขายลดลง เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหาร ที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหา สาเหตุของอาการ แสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2) การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึง ข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็น

องค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไข ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอ ที่มีระยะเวลา ดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

3) การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์การประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้

- 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ
- 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ
- 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ

4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหาร อาจขอความคิดเห็น จากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เมื่อผนวกพร้อมกับ สถิติปัญหา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนา ทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสีย ของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับข้อรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ ทางเลือกนั้นสามารถ นำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโศกนาฏกรรมในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนขององค์การว่า จะจ่ายค่าจ้างพนักงาน เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา อาจทำได้โดยการจ้างพนักงาน ทำงานล่วงเวลา ในวันหยุด และเวลากลางคืน แต่เมื่อประเมินได้แล้ว พบว่า วิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถ นำมาใช้ได้ภายใต้ ข้อจำกัดด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหาเกี่ยวกับ การลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุด ควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหาร อาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

6) การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผล การตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึง ตารางเวลาการดำเนินงานงบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7) การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูล ย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจ ใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

2.4.5 รูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในหน่วยงาน การตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือเป็นกลุ่มบุคคลแล้วแต่ความเหมาะสมของกรณี รูปแบบของการตัดสินใจโดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจ เป็นเกณฑ์สามารถ จำแนกออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual decision making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่าย ๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจ ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) เป็นการตัดสินใจ โดยให้ผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้อง ปฏิบัติตามผล ของ การตัดสินใจ นั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้ เหมาะสำหรับการตัดสินใจ ในเรื่องที่ยุ่ยาก ซับซ้อน หรือเรื่องที่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่

มีความชำนาญ ทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้น มาเป็น สิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคล ดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดย กลุ่มอาจทำได้ ใน ลักษณะต่างๆ

- 1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมาก เกินครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ
- 2) การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่มีความขัดแย้ง
- 3) สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณา ประกอบการตัดสินใจเอง

ดร. สุนทรยุทธ (2551 : 394 - 395) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 รูปแบบ คือ

- 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่ใช้หลายๆระดับ การบริหารรูปแบบนี้จะเป็นทางการ ผ่านคณะกรรมการต่างๆและเป็นระบบ ทฤษฎีประสบการณ์ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้รวมกันได้
- 2) รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยชะบางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไป ก่อนที่จะคิดดูเสมือนว่าการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล อาจเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มีความแน่นอนขาด การมีส่วนร่วมมีความคลุมเครือในการตัดสินใจ

จากตัวแบบการตัดสินใจที่ได้เสนอมาช้างต้นจึงสรุปได้ว่าการตัดสินใจ สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมีกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมว่าใน 5 - 10 ปีข้างหน้าจะมีผลิตภัณฑ์อะไรที่แตกต่าง ไปจากเดิม และเหนือกว่าคู่แข่ง จากนั้นจึงทำการพัฒนากลยุทธ์และการออกแบบเทคโนโลยี มีการ สะสม แนวคิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้มากขึ้น ในการพัฒนากลยุทธ์สามารถตัดสินใจได้ว่าเลือก กลยุทธ์ในด้านความแตกต่างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะตลาด เป็นต้น ใน การกำหนดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสามารถ สร้างความ พึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ การค้นหาวีธีที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในธุรกิจหรือ อุตสาหกรรม เดียวกันให้พยายามทำความเข้าใจว่าองค์การอื่น ๆ มีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติจนได้รับ ผลการ ดำเนินงานที่ดีเลิศและพยายามประสานความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์การอื่น ๆ

สภาวะการณ์หรือสถานการณ์ของการตัดสินใจ

โดยปกติแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารมักจะต้องการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หรือสภาวะการณ์ต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือ การควบคุมของผู้นำ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างยิ่งจึงต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ สภาวะการณ์หรือสถานการณ์ ของ การตัดสินใจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1) การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-making under certainty) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์การตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า ถ้าเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้ คือ

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

(2) ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นแน่นอนคือเกือบไม่มีการเสี่ยงใด ๆ เลย

(3) การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

2) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision-making under risk) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ของการตัดสินใจน้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่จะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (probability)

ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ

(2) การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงคือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ร่วมด้วย

(3) การตัดสินใจจะพิจารณาเลือกทางเลือกที่ผลตอบแทนสูงสุดและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

3) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-making under uncertainty) คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นได้เลย การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจะมีลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

(1) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ

(2) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้ และ

(3) มีสภาวะนอกบังคับ (State of Nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ หรือตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกิดขึ้นเช่น ภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง หรือซบเซา ภาวะเงินเฟ้อ การเมือง แรงงาน การแข่งขันจากภายนอกประเทศ กฎหมาย

การค้า วัฒนธรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เป็นต้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้นำต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชื่อมั่น และกลางสั่งหรณมาคาคาการณ โอกาสที่จะเป็นไปได้ แล้วจึงทำการตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก ในยุคของการสื่อสาร และระบบข้อมูลสาร สนเทศ เจริญก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่เหมือนในปัจจุบัน ยกเว้นในกรณีที่มีเวลามาเป็นตัวกำหนด ให้ต้องทำการตัดสินใจเท่านั้น

2.4.6 การตัดสินใจและกระบวนการแก้ไข้ปัญหา

ขั้นตอนการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา(Define problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะต้องระบุปัญหาได้ถูกต้อง จึงจะดำเนินการตัดสินใจในขั้นตอนต่อไปได้

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย(Identify limiting factors) เป็นการระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว นำไปพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก(Development alternative) ขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านี้ ควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด เช่น เพิ่มการทำงานกะพิเศษ เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ เพิ่มจำนวนพนักงาน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก(Analysis the alternatives) เมื่อได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ โดยนำเอาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ ควรพิจารณาว่าทางเลือกนั้นนำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด(Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้หาทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่การสร้างระบบการควบคุมและประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับ ข้อมูลย้อนกลับ ที่เกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจใหม่ได้

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โอบพร คงประเสริฐ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหารของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน การศึกษาพบว่า กิจการส่วนใหญ่มีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนการผลิต และงบกระแสเงินสดรายปี และมีการจัดทำงบการเงินระหว่างงวด โดยเฉพาะงบรายเดือน เพื่อใช้ในการบริหารภายในกิจการ การจัดทำบัญชีของกิจการส่วนใหญ่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดทำด้วยมือ สิ่งที่กิจการคำนึงมากที่สุดในการจัดทำบัญชี คือ หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ส่วนใหญ่การจัดทำข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร ที่จัดทำมากที่สุดคือ รายงานสินค้าที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ รายงานจำนวนของเสียที่ตรวจพบ รายงานเงินสดและเงินฝากธนาคารประจำวัน รายงานยอดขายประจำวัน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ต้นทุนโดยแบ่งเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร มีการวิเคราะห์ต้นทุนปริมาณ กำไร มีการจัดทำงบประมาณ และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ ตลอดจนมีการจัดทำรายงานทางการเงินจำแนกตามสายการผลิต และในการรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารนั้น ส่วนใหญ่จัดทำข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด รูปแบบรายงานนั้นเป็นการรายงานที่นำเสนอเป็นลักษณะตัวเลขที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบ รวมทั้งการนำเสนอเป็นกราฟ

ศศิวิมล แจบไธสง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจการผลิต ในเขตจังหวัดขอนแก่น จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลทางการบัญชีที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์นั้น คือ การวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการเจาะตลาดใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ต้นทุนมากที่สุด การวางแผนกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ มีระดับการใช้ข้อมูลวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมากที่สุด การวางแผนกลยุทธ์พัฒนาตลาดมีระดับการใช้ข้อมูลในการประมาณการยอดขายและกำไรมากที่สุด และสุดท้ายคือการวางแผนกลยุทธ์ความแตกต่างหลากหลายมีการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไรมากที่สุด และจากการศึกษาได้พบว่าข้อมูลทางการบัญชีมีความซับซ้อน จึงทำให้ใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูล ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจึงเกิดความล่าช้าต่อการนำมาใช้งานจริง

สิรินพร คำเป็ง (2557) ได้ทำการศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการส่งออกลำไยในเขตภาคเหนือต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่งออกลำไยนั้นมีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีนี้อยู่ในระดับมาก เพื่อการบริหารในการวางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายกำไรและวางแผนกำหนดสัดส่วนกิจกรรมการผลิตโดยวิเคราะห์ต้นทุน กำไร ด้านการสั่งการ โดยรายงานนั้นมีการนำเสนอรายงานตรงตามความต้องการและทันเวลา รายงานข้อมูลที่ได้รับนั้นยังนำไปใช้ในการควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบและใช้ในการตัดสินใจด้านการผลิตในระยะสั้นมากที่สุด

ธนรรภรณ์ (2564) ได้กล่าวใน live-platforms ว่าหัวใจสำคัญเบื้องหลังสตาร์ทอัพที่สามารถสร้างธุรกิจได้ประสบความสำเร็จนั้น มักจะมีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Market Fit) ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ด้านการเงินและการระดมทุน (Funding Strategy) ซึ่งผู้ประกอบการระยะเริ่มต้นมือใหม่หลายท่าน มักเริ่มต้นธุรกิจจากความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ จึงทำให้พวกเขา มักให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้าน Product Market Fit และมองข้ามความสำคัญของการเงินและการระดมทุนไป จึงไม่แปลกใจที่การขาดเงินทุนจึงกลายเป็นสาเหตุอันดับต้นๆ ที่ทำให้สตาร์ทอัพที่มีศักยภาพจำนวนมากไม่สามารถไปได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง โดยกลยุทธ์การเงินและการระดมทุนเป็นแผนงานที่สตาร์ทอัพสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตัวเอง ซึ่งหากได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สตาร์ทอัพย่อมสามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ธุรกิจล้มเหลวเนื่องจากขาดเงินทุน ซึ่งแตกต่างจากกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจด้านอื่นๆ ที่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ ที่อยู่เหนือการควบคุมของผู้ประกอบการ

สุรชาติ บุญเรือง และคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพข้อมูลทางการบัญชีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสงขลา โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทธุรกิจบริการจำนวน 255 ราย โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพข้อมูลทางบัญชีด้านความเข้าใจได้ ด้านความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ความเชื่อถือได้ ด้านการเปรียบเทียบกันได้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพ

กฤตยา แสงบุญ และไตรรงค์ สวัสดิกุล (2561) ได้ทำการสรุปเรื่อง บทบาทและเทคนิคทางการบัญชีบริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ไว้ว่า ความต้องการข้อมูลของผู้ประกอบการมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และปัญหา เนื้อหาหรือรูปแบบที่ต้องการจะมีความแตกต่างไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เทคนิคการนำเสนอจะถูกระบุขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ทั้งนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้การบัญชีการเงินสำหรับบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้ประกอบการมีทางเลือกที่หลากหลาย เช่นการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี หรือว่าจ้างสำนักงานบัญชี หรือมีนักบัญชีประจำกิจการ แต่การบัญชีบริหารสำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพนั้นจำเป็นต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานและผู้ประกอบการควรตระหนักถึงการใช้ข้อมูลทางบัญชีประกอบการตัดสินใจและวางแผน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

อายุส ยური (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเริ่มต้นทำธุรกิจแบบ Startup โดยทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 6 ด้านได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัจจัยด้านกฎหมาย และปัจจัยด้าน

สิ่งแวดล้อม รวมถึง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้าน อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย และอาชีพ นำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเริ่มต้นทำธุรกิจ Startup โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งต่อการตัดสินใจเริ่มต้นธุรกิจแบบ Startup ใน ประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านแหล่งวัตถุดิบและเครือข่ายชุมชน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านนโยบายเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคและการลดต้นทุนด้าน เทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเมืองและสภาพเศรษฐกิจ สำหรับในส่วนของลักษณะทาง ประชากรศาสตร์ พบว่า อายุ อาชีพ ระดับการศึกษาและรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจ เริ่มต้นทำธุรกิจ Start up ในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่า ทุกกิจการย่อมมีการทำบัญชี ไม่ว่า กิจการจะเล็กหรือใหญ่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการดำเนินการให้ถูกต้องตาม พระราชบัญญัติบัญชี พ.ศ.2543 อีกทั้งข้อมูลที่ได้จากการทำบัญชี มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในหลายๆด้านแล้วแต่การนำไปใช้กับ เหตุการณ์ที่แตกต่างกัน และธุรกิจ Startup เอง อาจมีตัวเลขงบการเงินที่แตกต่างออกไปจากธุรกิจ อื่นๆ เพราะด้วยความเป็นธุรกิจแบบก้าวกระโดด อาจทำให้ตัวเลขในงบการเงินมีผลติดลบ แต่ธุรกิจก็ ยังมี value ที่สูง เป็นที่น่าสนใจของผู้ลงทุนได้ อีกทั้งธุรกิจ Startup ก็สามารถล้มเหลว และปิด กิจการได้โดยง่ายเช่นกัน ผู้วิจัยจึงคิดว่าข้อมูลทางการบัญชีนั้นส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ใน แต่ละด้านอย่างไร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ / การควบคุมทรัพยากร การบริหารหนี้ การ คัดการณ์ และการลงทุน และได้ออกแบบกรอบแนวคิดออกมาเป็นดังนี้

ตัวแปรต้น ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ตัวแปรตาม แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในการตัดสินใจ การบริหารหนี้ ลูกหนี้ / เจ้าหนี้, การวางแผนระยะสั้น ระยะยาว, การควบคุมทรัพยากร, การวางแผนการลงทุน และกลยุทธ์ รวมทั้งการคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพ และแนวทางการระดมทุนการเงินของธุรกิจ ประเภท วิสาหกิจเริ่มต้น ในกลุ่มสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาเป็นแนวทางในการออกแบบคำถามการสัมภาษณ์และใช้วิธีการวิจัยโดย วิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Documentary Research)

3.1 ขอบเขตประชากร

วิสาหกิจเริ่มต้น ในกลุ่ม Startup EdTech ที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยรายชื่อ บริษัทธุรกิจ Startup EdTech ที่ลงทะเบียนไว้กับ Startup Thailand จำนวน 5 ราย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบคุณภาพ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานประกอบการธุรกิจ Start-up EdTech โดยมีคำถาม นำการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกภาพ หรือเสียงขณะสัมภาษณ์ และการจดบันทึก

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร เช่น ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ งานวิจัย หนังสือ บทความทางวิชาการ รวมถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุป วิเคราะห์ และประมวลผล

3.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลผลประกอบการของธุรกิจ Startup EdTech ที่ลงทะเบียนกับ ทาง Startup Thailand ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และนำมารวมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อประกอบการสัมภาษณ์

3.3.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับทาง Startup Thailand จำนวน 5 ราย ในแง่ของสถานการณ์ปัจจุบัน เป้าหมาย การลงทุน การวางแผน การบริหาร และการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อนำมารวบรวมไว้ใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และ ประมวลผล



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5 คน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

1.1 ผู้สัมภาษณ์แนะนำตัวเอง ประวัติการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา

1.2 ตำแหน่งงานของผู้สัมภาษณ์ในกิจการนี้ และเล่าถึงหน้าที่งานที่ทำในปัจจุบันของผู้สัมภาษณ์ หรือลักษณะการจ้างงาน

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับสถานประกอบการ

2.1 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงรูปแบบของธุรกิจ ว่าธุรกิจมีรูปแบบและดำเนินการอย่างไร Product มีอะไรบ้าง จุดเด่นของสินค้า/บริการคืออะไร

2.2 กิจการมีการเน้นลูกค้ากลุ่มไหนเป็นพิเศษ

2.3 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงการจัดหาแหล่งเงินทุน ว่ามีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร และรายได้หลักของกิจการมาจากไหนบ้าง มีการเข้าร่วมประมูลโครงการกับทางภาครัฐหรือไม่

ส่วนที่ 3 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ว่ามีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีจากแหล่งไหนบ้าง ใช้อย่างไร มีการรายงานรูปแบบไหน และความถี่ในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าบ่อยแค่ไหน

3.1 การวางแผนในด้านงบประมาณ

3.2 ในการวางแผนกลยุทธ์

3.3 คำนวณต้นทุน ราคาผลิตภัณฑ์

3.4 การวางแผนงานในแต่ละวัน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

3.5 การตัดสินใจแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนที่ 4 คำถามแต่ละส่วนงาน

4.1 งานตลาดและการขาย มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่างๆ และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

4.2 งานทรัพยากรมนุษย์ / งานบริหาร มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการว่างจ้าง จ่ายเงินเดือน หรือสวัสดิการอย่างไร และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

4.3 งานบัญชีและการเงิน มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรรและควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการบริหารลูกหนี้ / เจ้าหนี้ มีการบริหารเงินสดหรือจัดทำงบประมาณอย่างไร (มีลูกค้าย่อยเงินต่ำกว่ากำหนดไหม ส่วนใหญ่เป็นภาครัฐหรือเอกชน)

4.4 งานสนับสนุนกลยุทธ์ มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5 คน ในบริษัทธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม นั่นคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มคนที่ดูแลเฉพาะด้าน กล่าวคือเป็นกลุ่มคนที่ไม่ได้ควบคุมดูแลงานทุกภาคส่วนหรืออาจเรียกได้ว่าระดับหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มคนที่ 2 คือกลุ่มคนที่เป็นผู้บริหารในระดับสูงที่ควบคุมดูแลทุกส่วนงานภายในบริษัท ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มคนในระดับหัวหน้าฝ่าย

- (1) ผู้สัมภาษณ์คนที่ 1
- (2) ผู้สัมภาษณ์คนที่ 2

กลุ่มที่ 2 กลุ่มคนในระดับผู้บริหารระดับสูง

- (1) ผู้สัมภาษณ์คนที่ 3
- (2) ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4
- (3) ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับสถานประกอบการ

2.1 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงรูปแบบของธุรกิจ ว่าธุรกิจมีรูปแบบและดำเนินการอย่างไร Product มีอะไรบ้าง จุดเด่นของสินค้า/บริการคืออะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านอยู่ในกิจการธุรกิจสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีการศึกษา ทั้งในรูปแบบสร้างแพลตฟอร์มเพื่อพัฒนาทักษะ มีทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ รวมไปถึงการจัด workshop ต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการเป็น consult ดังนี้

“จัดกิจกรรม workshop ส่วนใหญ่จะจัดให้หน่วยงานภาครัฐ อาจจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือไม่เกี่ยวก็ได้ หรืออาจจะเป็นการทำกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร หรือบางครั้งเราก็ไปจัดทำ work shopให้นักเรียนด้วย ตามมหาวิทยาลัย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“จัดรูปแบบการจัดทำ workshopต่างๆ ตามที่บริษัท ได้รับ จะมีการเชิญวิทยากร ที่เหมาะสมตามโครงการที่ได้รับมาเข้าร่วม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“เราเปิดมาเป็นปีที่ 7 ก็มีการเปลี่ยนรูปแบบ business model ไปเรื่อยๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“แพลตฟอร์มพัฒนาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นเจ้าแรกๆ ที่ออนไลน์เรียนสด คุยกับคนสอนได้เลย เรียนแบบใช้ ไม่ใช่เพื่อสอบ Product การเรียนแบบเดี่ยว กลุ่ม (Discuss topic) ให้ได้พูดได้แสดงความคิดเห็น และE-Learning ใช้ activities” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“บริษัทเรา เป็น startup เรื่องของการศึกษาและการพัฒนาคน รูปแบบของธุรกิจจะมีอยู่ 3 ส่วน 1.การทำผลิตภัณฑ์หรือ Product ผลิตภัณฑ์ ดิจิทัลเทคโนโลยี ที่ให้ลูกค้าใช้ เพื่อให้งานดีขึ้นง่ายขึ้นและเร็วขึ้นใช้ทำซ้ำๆไปเรื่อยๆนี่คือส่วนที่ 1 ในส่วนที่ 2. งานลักษณะให้คำปรึกษา Consult ให้คำปรึกษาเรื่องของการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำกลยุทธ์เรื่องของการทำสมรรถนะขององค์กรต่างๆ นี่งานส่วนที่2 และท้ายสุดในส่วนที่ 3. การจัดอบรมทำเรื่องจัด workshop พัฒนาความสามารถของบุคลากร เน้นไปที่กลุ่มเด็กนักเรียนมหาวิทยาลัยและคนทั่วไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

2.2 กิจกรรมการเน้นลูกค้ากลุ่มไหนเป็นพิเศษ

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1 ,2,3 และคนที่ 5 ได้เล่าถึงรูปแบบของกิจการที่คล้ายกัน นั่นคือ การรองรับทั้งในนักเรียนจนถึงวัยทำงานที่ต้องการฝึกพัฒนาทักษะ พร้อมกับการพัฒนาบริการต่างๆของกิจการเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้า

“เราเน้นไปที่ บริษัทโดยจำนวนพนักงานในบริษัทนั้นมีจำนวนประมาณ 50 – 1,000 คน เพื่อดำเนินการจัดทำโปรแกรมหรือระบบตามที่ลูกค้าต้องการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือกลุ่มบุคคลที่สนใจต้องการให้จัดการอบรม หรือ workshop” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ในการฝึกทำข้อสอบ ข้อสอบแพงมาก material การสอบแพงมาก เขาแทบไม่มีโอกาสเข้าถึงหรือต้องพยายามเข้าไปในเมืองเลยเพื่อเข้าถึงโอกาส เราเลยคุยกันต่อว่าปัญหามีอย่างไรบ้างเราจึงลองทำ business model และ จึงลองทำเครือข่าย content ทำผลิตเนื้อหา content มีข้อสอบเตรียมสอบ เพื่อให้ผู้คนที่เข้าถึงข้อมูลตรงนี้ได้ในราคาถูก เริ่มมีสรุปและเนื้อหาได้อ่านฟรี เริ่มจากข้อสอบก่อนยังไม่มีคอร์สออนไลน์ เป็นข้อสอบ และเนื้อหาอ่านฟรี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ทิศทางล่าสุดของบริษัทเน้นไปที่กลุ่มธุรกิจ กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ในตลาดหลักทรัพย์ เพราะบริษัทกลุ่มนี้จำนวนพนักงานเยอะ มีอัตราการลาที่มีจ้างคนใหม่เข้ามา มีการขยายตัวในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

และในส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 ได้กล่าวถึงรูปแบบกิจการที่เน้นการฝึกทักษะในด้านภาษา ในรูปแบบใช้งานในชีวิตประจำวันได้จริง

“เราโฟกัสที่พนักงานคนวัยทำงานผู้ใหญ่ เป็นกลุ่มแรก เด็กจบใหม่ กลุ่มสอง ลูกค้ายกย่อง บริษัท มีการจัดการเรียนตามเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ กลุ่มที่สาม เด็ก 5-14 ปี เห็นปัญหาการเรียนที่ไม่ได้ใช้ได้จริง จึงเห็นการเรียนไม่ใช้การสอบแต่เน้นเอาไปใช้จริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

2.3 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงการจัดหาแหล่งเงินทุน ว่ามีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร และรายได้หลักของกิจการมาจากไหนบ้าง มีการเข้าร่วมประมูลโครงการกับทางภาครัฐหรือไม่

จากข้อมูลที่ได้รับจากผู้สัมภาษณ์นั้น เนื่องจากเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพ ทำให้การก่อตั้งนั้นเริ่มจากกลุ่มน้อย 2-3 คน ที่มีความคิดที่จะพัฒนาในเรื่องเดียวกัน ร่วมระดมทุนกัน หลังจากนั้นก็มีบางกิจการ ได้มี Investor และ Angle investor บางกิจการมีการร่วมประมูลโครงการกับทางภาครัฐเช่นกัน

“เงินทุนไม่มี Fund เราจะเป็นแบบ Family and friends ลงทุนกันมา และมีเงินก้อนอกระบบมาเรื่องเช่าที่ ช่วงแรกทำงานแบบไม่มีเงินเดือน เราก็อำมาจัน 1-2 ปี จึงมีการจ้างเข้ามา เข้าปีที่ 4-5 มีเข้าโครงการstorm breaker” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

ในส่วนรายได้หลักนั้น มีทั้งจากผู้เรียนหรือผู้รับบริการ และรายได้หลักจากการทำ Workshop

“เรามีทั้งการร่วมงานกับภาครัฐ นั่นคือเราต้องเข้าประมูลโครงการ เพื่อจัดทำโครงการต่างๆ หรือจัดทำ work shop และในส่วนการสร้างแพลตฟอร์มให้กับบริษัทนั้น เป็นรายได้รอง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การจัดทำ work shop นั้นน่าจะถือเป็นรายได้หลักประมาณเกินครึ่ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“เราเข้าประมูลกับทางภาครัฐ มีเทรนนิ่งภาษาอังกฤษกับทางหน่วยงานราชการ แต่เราจะร่วมเฉพาะเทรนนิ่ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“รายได้หลักจากการเรียน ที่คนเข้ามาเรียน B2B B2C workshop จัดบางครั้งส่วนมากในองค์กร มีจัดให้นักเรียนฟรี”(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“การจัดหาแหล่งเงินทุนเรียกว่าการจัดการรายได้บริษัท รายได้ส่วนใหญ่มาจากการดำเนินธุรกิจ operating cash flow เข้ามาประมาณ80-90% รายได้ทางอื่นๆ รายได้จากเงินสมทบทุนจากทางภาครัฐ เรียกว่าเป็นเงินจาก Grant หรือเงินให้เปล่า แล้วมีเงินอีกส่วนหนึ่งเป็นที่ได้จากการระดมทุน ที่ผ่านมามีการระดมทุนในระยะตั้งต้น 1 ครั้ง ก็เป็นการระดมทุนจากบริษัท discuss ผ่านกองทุนที่เรียกว่า สตรอมเบรกเกอร์เรนเจอร์ รายได้ส่วนใหญ่มาจากการให้บริการเป็นหลัก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

ส่วนที่ 3 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ว่ามีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีจากแหล่งไหนบ้าง ใช้อย่างไร มีการรายงานรูปแบบไหน และความถี่ในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าบ่อยแค่ไหน

3.1 การวางแผนในด้านงบประมาณ

ผู้สัมภาษณ์ทุกกิจการต่างมีความเห็นที่ตรงกันในส่วนการวางแผนในด้านงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับ Cash flow เพราะเมื่อเราวางแผนและบริหาร Cash flow ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สภาพการเงินของกิจการก็จะลดความเสี่ยง และพร้อมที่จะรับมือกับสิ่งต่างๆ ได้ โดยใช้ข้อมูลบัญชีย้อนหลัง หรือในอดีต เพื่อประกอบการวางแผนด้านงบประมาณ

“วางแผนตามโครงการที่เราได้รับ ว่าเราได้งบประมาณจากโครงการเท่าไร ใช้คนกี่คน ระยะเวลาจนแค่ไหน เราก็ทำงบประมาณการออกมา คร่าวๆว่าได้เท่าไร เราต้องการกำไรเท่าไร ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“กิจการไม่มีด้านการวางแผนในด้านงบประมาณประจำปีบริษัทฯ แต่จะมีการจัดทำงบประมาณเป็นงานโครงการที่เกิดขึ้นจริง และแต่ละหน่วยงานจะมีการควบคุมงบประมาณการทำงานของตัวเองบางประเภทที่สำคัญๆ โดยดูการงบประมาณของโครงการที่ได้รับ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“หลักๆดู cash flow ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง sale คอร์ส มาตรฐาน ระบบภายในค่อนข้างที่จะแตะระบบเป็นหลักเยอะ การขาย B2C เป็นหลัก ดังนั้นโครงสร้างบัญชีโปรแกรมมี outsource เพิ่มเข้ามา ธุรกิจช่วงต้นปีและปลายปี ธุรกิจเราจะแผ่วประมาณกลางๆปีไม่ค่อยดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“เราแยกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนที่ 1.ที่ดูบ่อยที่สุด กระแสเงินสด cash flow ในแต่ละเดือนมีเงินสดเหลืออยู่เท่าไรแล้วถ้าเกิดมีค่าใช้จ่ายเข้ามาเราจะต้องสำรองเงินหรือต้องเตรียมหาเงินอย่างไรเพื่อให้บริษัทมีสภาพคล่องและสถานะทางการเงินอยู่ในจุดที่เฮลตี้ ดู cash flow ส่วนที่ 2. ดูข้อมูลย้อนหลัง ดูสถิติ รายจ่ายของเราเป็นอย่างไรดู performance เราเป็นอย่างไร ยกตัวอย่างวันนี้ต้องการที่จะทำเรื่องของการขึ้นราคาโครงการต่างๆ เช่นในอดีตเราคิดราคา 100 บาท ปัจจุบันเราคิดแพงขึ้นเพราะเราพบว่า เรามักจะประมาณการราคาหรือต้นทุนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรืออีกมุมหนึ่งคือเราอาจจะทำงานได้ล่าช้ากว่าแผนที่เราวางเอาไว้จริง เราเลยต้องมีการเอาข้อมูลตัวนี้มาปรับใช้

ทำให้เราป้องกันความเสี่ยงด้วยการเพิ่มราคาเข้าไปก่อน เรียกได้ว่าวิเคราะห์ต้นทุนหรือวิเคราะห์ performance ในการทำงานในอดีตแล้วนำมาปรับในการให้บริการ และในส่วนที่ 3. การวางแผนในอนาคต ดูการใช้งานจากแพลตฟอร์ม peak account เป็นซอฟต์แวร์ ดูงบกำไรขาดทุนเป็นอย่างไร ดูรายได้ส่วนใหญ่มาจากตรงไหน รายได้จำแนกรายเดือนเป็นอย่างไร ทำไมเราถึงทำได้แบบนี้ ตรงไหนทำได้แย่หรือไม่ดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

3.2 ในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจนี้จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นทุกๆกิจการให้ความสำคัญกับตลาดเป็นหลัก ว่าตลาดตอนนี้ต้องการอะไร เพื่อตอบสนองความต้องการ ต่อมาคือดูงบประมาณ เพื่อใช้ในพิจารณาว่าสามารถพัฒนาไปทิศทางใด อีกทั้งยังมีข้อมูลย้อนหลัง ว่าอะไรได้กำไร อะไรขาดทุน เพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

“เราไม่ได้วางแผนกลยุทธ์เท่าไหร่นักนั้น ส่วนใหญ่เราจะดูตลาดว่าตอนนี้อะไรดี ดูว่าทำแล้วได้ไหม คุ่มใหม่ ต่อยอดให้เราได้ไหมมากกว่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“การวางแผนกลยุทธ์นั้นเราต้องดูก่อนว่างบประมาณเรามีเหลือเก็บไว้ไหม เพราะเมื่อเราจะมีกลยุทธ์เพื่อสร้างอะไรใหม่ๆเราต้องมีเงินทุนก่อน เพื่อสร้าง เพื่อทดลอง เพราะถ้าไม่ดี เราก็จะเสียงบประมาณไปแบบเปล่าประโยชน์” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น เราจะดูตัวเลขงบประมาณทางบัญชีบ้าง และจะดูทางปริมาณ User มากกว่า ในส่วนงบประมาณการเงินเป็นของอีกฝ่ายหนึ่งที่เราไม่ได้เข้าไปยุ่งมากนัก แค่ว่าตัวเลขคร่าวๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“เปิดตลาดดูข้อมูลกลุ่มที่อยากเปิดเพิ่ม ทำความเข้าใจตลาดองค์กรมากยิ่งขึ้น ดูจากคนที่เข้ามาเรียนและดูการเติบโตของตลาด มีการทดสอบตลาดของกลุ่มเป้าหมายนั้นๆ และพัฒนา product ให้ดียิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“เราใช้ข้อมูลบัญชีแบบ performance รายได้บริการแบบไหนที่ทำได้ดี ดูซอฟต์แวร์ตัวไหนที่ทำได้ดีหรือ โครงการไหนขาดทุน มาทำ PPA วิเคราะห์ที่ผ่านมา ใน 1 ปีต่อไปจะวางแผนปรับปรุงอย่างไร ใช้ข้อมูลย้อนหลังมาพัฒนา” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

3.3 คำนวณต้นทุน ราคาผลิตภัณฑ์

การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดที่คล้ายกัน ส่วนใหญ่จะนำค่าแรง การจ้างคนมาเป็นพื้นฐานในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ อาจเนื่องจากว่าเป็นธุรกิจด้านเทคโนโลยี คนจึงมีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างเยอะ จึงนำข้อมูลการจ่ายค่าแรงงานมาเป็นส่วน ดังนี้

“เราจะดูว่าเราใช้คนกี่คน ทำกี่วัน แบ่งออกมาเป็น result เพื่อดูว่าต้นทุนของคนหรือค่าจ้างต่อคน เท่าไหร่ และใช้คนทั้งหมดกี่คน รวมเป็นเท่าไหร่ คำนวณใหม่กับงานที่ได้รับ แบ่งค่าใช้จ่ายทุกอย่างออกมาของแต่ละโครงการ และบวกกำไรที่ต้องการเข้าไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“มีการกำหนดราคาแล้วเข้าประชุมเพื่อลงมติ ในการสรุปราคาแต่ละโครงการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“แยกเป็นสองส่วนเป็นตามกลไกทั่วไป ต้นทุนตามการจัดซื้อทั่วไป เรื่องปกติ ตลาดแรงงานเป็นอย่างไรบ้าง สองคือ trend เข้ามาเยอะ ดูเรื่องบุคคลเข้ามาเป็นพิเศษหน่อย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ต้นทุนของเราก็มีจ่ายครู ทั้งครูประจำของบริษัท และครู Part Time เราก็ดูว่าคอร์ส เรียนหนึ่ง ก็เดือน นักเรียนระดับไหน ใช้ครูคนไหน เราจะคำนวณค่าจ้างครูเป็นหลัก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ต้นทุนผลิตภัณฑ์ก็มีการคำนวณจากค่าแรง โดยเชื่อมกับพฤติกรรมการทำงาน ดูว่าพนักงานใช้เวลาไปกับอะไรบ้าง จัดหมวดหมู่ ง่ายๆ ใน 5 วัน หรือ 8 ชั่วโมงต่อวัน ได้ใช้เวลากับ Project ไหนทำงานบทบาทอะไร พอวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยจริงๆ ไม่ได้ดูจากผู้บริหาร ดูจาก Data เมื่อเรารู้เงินเดือนพนักงานอยู่แล้ว เอามาหารจากเวลาทำงานตาม Project ต่อโครงการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

3.4 การวางแผนงานในแต่ละวัน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

ในการวางแผนงานนั้นจากที่ผู้สัมภาษณ์ได้กล่าวคือมีการวางแผนในประจำวัน โดยการประชุมเพื่อวางแผน และมีการใช้ data หรือโปรแกรมต่างๆเข้ามาช่วย ทั้งนี้พนักงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของทีมเป็นหลัก เพื่อง่ายต่อการควบคุมและสื่อสาร

“มีการวางแผนในแต่ละวันของแต่ละฝ่าย เช่นการจัดประชุมก่อนเริ่มงานของแต่ละฝ่าย เพื่อพูดคุยการทำงานในแต่ละวันหรือการทำงานที่ผ่านมาอะไรติดขัด ต้องดำเนินการอย่างไร แต่ละฝ่ายก็จะช่วยกันเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา ในส่วนของผู้บริหารนั้น จะมีการประชุมทุกๆเดือน และสรุปทุกส่วนงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“เรามีการใช้ software ช่วยค่อนข้างเยอะ มีนโยบายกลางออกมาและทีมรับนโยบายไป ว่ากำลังทำอะไรอยู่ อย่างเช่นที่เคยคุยก่อนหน้านี้ของ partner เรื่องทั่วไปมีการแจก user มีตัวพาร์ทเนอร์ชิป มีใครอยู่บ้าง ตัว product sale live ว่าแต่ละแผนกทำอะไรอยู่” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“แผนงานแต่ละวันเราจะขอชื่อย่อย เราเป็นบริษัทที่ไม่ได้ยึดติด KPI เพราะเราใช้ OKR เป็นหลักวางแผนการทำงาน เนื่องจากพอเราปล่อย product ใหม่ๆตลอดเวลาตั้งนั้นจะมีแค่บางทีมที่จำเป็นต้องมี KPI ในขณะที่ส่วนใหญ่ในทีมที่ดูของเรื่องกลยุทธ์จะเป็นการทำงานแบบ OKR แบบว่า quarter นี้เราอยาก achieve อะไรแล้วเราขอย่อยออกมาว่า ทีมไหนจะต้องทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้างใน quarter นี้หลังการนั้นเราจะปล่อยให้คนที่อยู่ในทีมกลยุทธ์ ได้มีการวางแผนว่าอะไรควรเกิดขึ้นบ้างเราเลยไม่แน่ใจว่าถ้าเป็นรายวัน เราจะเป็นแล้วแต่ Manger ของแต่ละทีมว่าจะมีการวางแผนอย่างไร อย่าง Sale จะลิสต์ออกมาเลยว่า achieve ยอดเท่าไร พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีการติดต่อลูกค้าเท่าไรต่อวันอย่างนี้จะสามารถบอกได้แต่ถ้าเป็นภาพรวมของการขับเคลื่อนขององค์กรอาจจะต้องบอกว่าเราไม่ได้วางแผน KPI OKR มากกว่าเลยยังไม่สามารถระบุได้ว่าแผนแต่ละวันเป็นแบบไหน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“การวางแผนงานในแต่ละวัน ควบคุมงานไปตามแผนนั้นแบ่งออกเป็น 1.ทีมบริหาร ผู้บริหารดูภาพรวม ทีมบริหารวางระบบ วาง Process วาง SLA SOP ต่างๆ เช็คว่าในแต่ละวัน

ว่าอะไรคือเป้าหมายอะไรคือที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เป็นเหมือนกลไกสื่อสาร ที่ต่อเนื่อง 2.ผู้บริหาร วางเวลา กำหนดเวลา ใช้ปฏิทินสื่อสาร ให้คำปรึกษาปัญหาในการแก้ไข” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

3.5 การตัดสินใจแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในด้านปัญหาถ้ามีการเกิดปัญหาขึ้นส่วนใหญ่แล้วนั้นจะมีการเรียกคุย เพื่อเร่งแก้ไขปัญหาโดยทันที และเนื่องจากเราเป็นธุรกิจขนาดย่อม จึงทำให้การพูดคุยหรือแก้ไขปัญหา นั้นผู้บริหารระดับ CEO จึงมีส่วนในการรับฟังและตัดสินใจด้วย ทั้งนี้ในการมองภาพระยะสั้น และระยะยาวนั้น บางกิจการมองระยะสั้นคือ 1 สัปดาห์ – 1 เดือน เพื่อการควบคุมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

“เมื่อเกิดปัญหา เราก็เรียกคุยทันที เราคนเกี่ยวข้องมา เอาเอกสารเกี่ยวข้องมา คุยให้จบ เพื่อความรวดเร็วไม่ปล่อยปัญหาให้ยืดเยื้อ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“เราได้มีการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหานั้น ว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับอะไร เพื่อการทำงานที่มีระบบและป้องกันการเกิดปัญหาเดิมๆขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“โครงสร้างบริษัทค่อนข้างแปลกคือ มีแค่ทีมบริหาร เมเนเจอร์และ สต๊าฟเลย จะคุยกันถึงเรื่องที่เกิดขึ้นเลย จะเอาปัญหาลงไปเด็ดๆเลยไม่ได้ ยากมากเพราะหลายๆอย่าง ต้องมองดูภาพกว้างๆ ปัญหาที่เราเจอคล้ายที่อื่นๆหลายๆที่ เงินทุน สเกลคน culture เป็นที่ทุกบริษัทส่วนใหญ่ เจอบ้าง เวลาตัดสินใจ เคลียร์เกิดการดูที่ปัญหา แต่ละระดับ ในห้องประชุม ห้องประชุมกลาง อีกอย่าง CEO open door เปิดเข้าไปเลย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“ถ้าสมมุติว่าเป็นเรื่องของปัญหา การแก้ไขปัญหาลูกค้า คือภายในแบบ เราเรียกเป็น sprint เลยคือแบบต้องตั้งเลย sprint นี้คุณจะต้องแบบทำให้เกิดขึ้นแก้ไขในกี่สัปดาห์ แต่ถ้าอย่างเป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์จะแบ่ง เศษเข้ามา ปีหนึ่งแล้วให้ Manager คุยกันว่าในแต่ละ quarter อยากทำอะไรบ้างแล้วก็อีกสามปีข้างหน้า เท่ากับ 1 ปีแล้วแบ่งย่อย ระยะยาว 6-10 ปี 10 ปีส่วนใหญ่จะเป็น vision ว่าเราอยากเห็นอะไรเกิดขึ้นบ้าง เราอยากทำอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง แล้วคอยชอยย่อย เพราะว่าอย่างที่บอกคือตอนนี้แบบบริษัทไม่สามารถ predict อะไรให้เกิดขึ้นภายใน 10 ปีได้เหมือนแต่ก่อนแล้ว เพราะว่าทั้งแบบความเปลี่ยนแปลงหลายๆอย่างที่เกิดขึ้น ความเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ความเปลี่ยนของเจเนอเรชั่นที่เกิดขึ้นแล้วก็รวมถึงทฤษฎีทางธรรมชาติที่น่าจะเกิดขึ้นด้วย พวกนี้ค่อนข้าง เอฟเฟกกับ vision ที่เรามอง เรามีภาพที่เราอยากเห็นแต่แอ็คชั่นที่จะเกิดขึ้นในแต่ละ

ปี ในแต่ละ 1-3 ปี ส่วน 10ปี เราไม่สามารถวางได้ว่าเราจะทำอะไรได้บ้างขณะนั้น อยากเห็นอะไรเกิดขึ้นบ้างอันนี้บอกได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ระยะเวลานั้นแบ่งเป็น ระยะสั้น เวลา 1 สัปดาห์ถึง 1 เดือน หลักสัปดาห์หรือวัน เรียกว่าระยะเร่งด่วนต้องมีการรีบแก้ไข ระยะกลาง 1-6 เดือนระยะยาว 6เดือนขึ้นไป การแก้ไขเริ่มจากความเร่งด่วนเป็นแบบไหน ต้องเป็นเราทำอะไรใหม่ ความสำคัญ ความรับผิดชอบอยู่ที่ใคร ส่งต่อคนควบคุม มีทิศทางอย่างไรแต่ไม่ก้าวก่ายหน้าที จะมีทีมบริหารรับผิดชอบ แต่ในงานบริหารธุรกิจจะมีผู้บริหาร รับผิดชอบในการเดินหน้าต่อ สิ่งที่ใช้ในการจัดการ เช็ข้อมูลปัญหา ว่าจริงหรือไม่ ความถูกต้อง ทางเลือกการจัดการประเมินการ ประชุมคนที่เกี่ยวข้อง เรียกคนเกี่ยวข้องมาคุย สถานการณ์ที่เกิดขึ้น รับผิดชอบการทันที” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

ส่วนที่ 4 คำถามแต่ละส่วนงาน

4.1 งานตลาดและการขาย มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร เช่นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่างๆ และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

ธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษาจะให้ความสำคัญกับ Trend เป็นหลัก เพื่อเน้นความต้องการของตลาดและกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ช่องทางออนไลน์จากสื่อต่างๆ มีการนำข้อมูลยอดขายมาเปรียบเทียบ บางกิจการก็จะมีทีมในการสนับสนุน บางกิจการไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจนเท่าไรนัก

“ในส่วนการตลาด เรา เน้นออนไลน์ Facebook Google Twitter ตามเทรนหรือการแชร์ข้อมูลคนสนใจเรื่องไหนเป็นพิเศษ ในส่วน budget ในส่วนนี้นั้นไม่ได้กำหนดตายตัวเท่าไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“พอเป็น Startup เราไม่ได้แพลนในการเอาตัวเลขมาใช้เยอะขนาดนั้นเพราะว่าของเราเป็น เราใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลักไม่มีออฟไลน์เลย โฆษณาทุกอย่างจะเกิดขึ้นใน Facebook Google app เลยทำให้ budget ที่ตั้งให้มี budget ที่ทาง CFO ตั้งให้ในปีนี้จะมามีค่าให้ marketing เท่าไหร่จาก Cost ทั้งหมด เราจะตั้งเป็นแบบนี้มากกว่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ตอนนี้บริษัทไม่มีทีมบริหารฝั่งการตลาดและการขายโดยเฉพาะให้หลายๆคนมาช่วยกันทำถามว่าดูข้อมูลจากอะไร ดูหลายส่วน ส่วนแรกดูภาพรวมทิศทางตลาด ดูเทรนตลาดดูแนวโน้มต่างว่าปี 2022 ประเทศไทยแนวโน้มอย่างไร ดูสภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร เช่น นโยบาย

และการสนับสนุนจากภาครัฐ กฎหมายกฎระเบียบที่เข้ามา เทคโนโลยีต่างๆเป็นอย่างไร จากนั้นส่วนที่ 2 ดูคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม ดูว่าเค้ามี movement ทำอะไรอย่างไรบ้าง ดูความเสี่ยง ดูโอกาสต่างๆ ส่วนที่ 3 ดูข้อมูล performance ของเราเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมา เป็นอย่างไรทำได้ดีหรือเปล่า ยอดขายต่างๆที่เกิดขึ้น มีการขายอะไรดีหรือไม่ดี เอาข้อมูลทั้งหมดมาประกอบการตัดสินใจ โดยเริ่มจาก วางทิศทางว่าจะโฟกัสตลาดไหน โฟกัสการขายอะไร และแผนขายจะเป็นอย่างไรบ้าง พอได้สิ่งเหล่านี้มา จะได้แผนระยะยาวมา จัดการเอกซิคิวในการเอกซิคิว จะไล่ดูถ้าเราต้องการปิดการขายกับเจ้านี้ก็ดูก่อนว่า เริ่มจากการประสานงานเบื้องต้น ให้น้องที่รับผิดชอบประสานงานนัดหมาย หาข้อมูลเบื้องต้นก่อน เริ่มคุยกับทีมเค้า พอเริ่มคุย ถ้าเกิดพบปัญหา ส่วนใหญ่จะเป็นผม ดูแลการปิดการขายพูดคุยสอบถาม มีความต้องการอย่างไร ถ้าเกิดจะปิดการขายอย่างไรจะเป็นผมเข้าไปดูแล” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

4.2 งานทรัพยากรมนุษย์ / งานบริหาร มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการวางแผน จ่ายเงินเดือน หรือสวัสดิการอย่างไร และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

ในส่วนงานทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวคล้ายกัน คือเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีความเป็นครอบครัวมากขึ้น อายุพนักงานมีตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป เป็นคนสมัยใหม่ การทำงานค่อนข้างปล่อยแบบสบายๆไม่กดดัน ดังนั้นกิจการจึงอยากให้พนักงานมีความสุขพอใจที่ดีในการทำงาน

“เรื่องที่ต้องวางแผนคือ กำลังงานที่บริษัทต้องการมีเท่าไร โดยจะในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปีข้างหน้า และเราก็จะย้อนกลับมาดูว่า ณ ปัจจุบัน เพียงพอหรือป่าวที่จะทำ สมมุติว่าเรารู้แล้วว่าต้องการคนมาทำงานประเภทนี้ เท่านี้ คนกี่คน โดยเราจะดูจากเนื้องานที่เราต้องการก่อน ว่าเราต้องการกี่คน แล้วเราก็จะมาดูว่า ในคน 1 คน มีค่าใช้จ่ายเท่าไร ต่อบริษัท ทั้งเงินเดือน สวัสดิการ และการดูแลคน ซึ่งสมมุติว่าเราจ้างคนมา 1 คน เราต้องจ่ายเงินเดือน สวัสดิการ ดูที่นั่งในบริษัทให้เขา เสร็จแล้วเราต้องมาดูว่า ต้องหาคนมาดูแลคนๆนั้นไหม ต้องพัฒนาคนๆนั้นอย่างไร แล้วเราต้องเอาเวลาของ senior หรือ manager มาดูแลเขา ซึ่งถ้าในช่วงเวลาที่งานบริษัทยุ่ง เขาอาจจะไม่ค่อยมีเวลามาดูแลคนๆนั้นได้ โดยเราจะดูแลในทุกๆ 1 เดือน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ไม่ว่าจะเป็นอย่างไรสวัสดิการจะไม่ลด ถ้าผลประโยชน์ดี จะมีโบนัส” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

สวัสดิการเหมือนเบื้องต้น ค่าฟิตเนต ค่าทำฟัน อาหารกลางวัน ค่าขนมกลางวัน ส่วนใหญ่แล้วออฟฟิศก็จะใกล้สถานีรถไฟฟ้า และพบว่าค่าใช้จ่ายบริเวณนั้นสูง เราก็จะมีการบริการการเดินทางคือ มีรถไปรับส่งระหว่างออฟฟิศกับสถานีรถไฟฟ้าให้ ดูแลพนักงานที่เข้ามา ส่วนมากเด็กจบใหม่เยอะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“เรามี budget พอบริษัทมีการตั้งเป้าหมายของทั้งปีไว้แล้ว จะถูกแตกออกมาเลยว่า ค่า marketing เท่าไหร่ ค่าคอมมิชชั่นเท่าไหร่ จำเป็นต้องใช้คนกี่คนในแต่ละทีม เพื่อให้ได้ และหลังจากนั้นทีม people กับทีม HR จะต้องลงเข้าไปดูว่าใน quarter ทีม people ทีมทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องใช้เงินในการหาคนมาเท่าไรและจะต้องจ่ายเงินเดือนล่วงหน้าไปอีกเท่าไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“อย่างแรกเราจะดูข้อมูล สรรวจเงินเดือน หรือจากตลาดมีการจ่ายเท่าไร หลังจากนั้นเราจะดูคนที่สมัครเข้ามาตามตำแหน่งที่เปิดรับ ส่วนใหญ่ เรียกค่าตอบแทนมาเท่าไร จะมาสัมภาษณ์และดูตามความสามารถตามระดับเงินเดือนที่เรียก ค่าตอบแทนจะมีโครงสร้างกระบอกเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงานค่าต่ำสุดสูงสุดเป็นอย่างไร ดูค่าตอบแทนในแต่ละปีว่า performance ของพนักงานเป็นอย่างไร performance ในภาพรวมของบริษัทเป็นอย่างไร อยู่ระดับไหนในกระบอกเงินเดือน เงินเพื่อต่างๆ เป็นปัจจัยในการพิจารณา” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

4.3 งานบัญชีและการเงิน มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรรและควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการบริหารลูกหนี้ / เจ้าหนี้ มีการบริหารเงินสดหรือจัดทำงบประมาณอย่างไร (มีลูกค้ายืมเงินช้ากว่ากำหนดไหม ส่วนใหญ่เป็นภาครัฐหรือเอกชน)

การควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆของบริษัทย่อมมีความสำคัญอย่างมากกับในทุกๆ กิจกรรม ยิ่งในกิจการหรือธุรกิจขนาดเล็กอย่างสตาร์ทอัพเอง ยิ่งมีข้อจำกัดเป็นอย่างมาก เพราะเนื่องจากยังต้องมีการลงทุนจากนักลงทุน หรือมีการทำโครงการเสนอทุนจากภาครัฐ ทำให้ต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ บางกิจการก็มีการวางแผนพิจารณาจากงบการเงินเพื่อนำตัวเลขมาพิจารณา จัดสรร เปรียบเทียบ กับข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องตั้งเป้าหมาย

“เนื่องจากเราเป็นบริษัท startup ต้องใช้เงินในการลงทุนจากนักลงทุนมาก่อนข้างมี budget ที่ค่อนข้างจำกัดอย่างมาก ไม่เหมือนองค์กรใหญ่ๆ ที่แบบเอาก่อนนี้ไปเลยแต่ของเราคือแบบก่อนนั้นต้องใช้ก่อนนี้ก็ต้องลองนะ อาจจะไม่ได้มีการดู มีการดูงบดุลรายปีอยู่แล้วเพื่อตั้งว่า

ในปีหน้าควรทำอะไร อย่าง รายังไม่ได้กำไรเป้าหมายภายในสามปีนี่เราต้องได้กำไร จะเป็นการตั้ง goal แบบให้เห็นภาพเลย ว่าบริษัทจะมีกำไร จะตั้งมาเลย แล้วอีกสามปีของเราข้างจะเข้า IPO จะมีรายละเอียดต่างๆที่บริษัทต้องทำให้ได้ แบ่งออกมาแต่ละปีว่าใครจะรับผิดชอบส่วนไหนบ้าง ตอบโจทย์ต่อ Goal ของบริษัทที่จะไปข้างหน้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“งานบัญชีและการเงิน มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่างๆให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีการจัดสรรควบคุมต้นทุนให้ได้ตามกำหนด เพื่อให้มีกำไร กิจการเองก็ได้ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของกิจการให้ประหยัดมากที่สุด ค่าใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็น ส่วนการบริหารลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ กิจการเองได้มีการบริหารลูกหนี้หรือเจ้าหนี้ ให้อยู่ในเครดิตเทอมตามเงื่อนไขทางการค้าที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ กิจการได้มีการบริหารเงินสดให้สมดุลกันทั้งทางด้านรายรับ รายจ่าย ส่วนการจัดทำงบประมาณนั้น กิจการจะจัดทำงบประมาณเฉพาะงานโครงการที่เกิดขึ้นจริงเท่านั้น และแต่ละฝ่ายงานจะมีการควบคุมงบประมาณการทำงานของฝ่ายงานตนเองที่สำคัญๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

“โดยส่วนตัวในตำแหน่งงาน ไม่ค่อยเข้าไปแตะลึกเท่าไร แต่จะกล่าวโดยรวมคือ อย่าง CEO จะเข้าไปดูแลค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นในบริษัท ซึ่งมีการทำ financial planning predict ล่วงหน้าไว้ก่อนว่าค่าใช้จ่ายของบริษัทประมาณเท่าไร และส่วนอีกส่วนคือนักเรียนจ่ายเข้ามาแต่เราต้องทยอยจ่ายให้คุณครูระหว่างทาง ลูกค้าเรียนไป 1 เดือน มีคุณครูคนไหนที่ควรได้รับเงินบ้าง จะมีการจ่าย เป็นก้อน เป็นการจ่ายข้างหน้าไปเรื่อยๆ เลยตั้งไว้ว่า 1 คอร์สเรียน เป็นระยะเวลา 6 เดือน ว่าลูกค้าจ่ายมาก่อนแรก จะมีการทยอยจ่ายไปล่วงหน้าต่อไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4)

“ตัวเลขทางบัญชี บริษัทตั้งเป้าจะระดมทุนเข้านักลงทุน ดูว่านักลงทุนจะดูอะไรบ้าง ดูขนาดตลาด ให้นักวิเคราะห์เก็บข้อมูลทางการตลาดว่า ตลาดไทย ตลาดนานาชาติ ส่วนแบ่งทางการตลาด market share โอกาสเราจะได้มากหรือน้อยขนาดไหน เอาตัวเลขมาประกอบทางธุรกิจ และดู performance ที่ผ่านมา เราขายอะไรได้ดีบ้างไม่ดีบ้างเพื่อเป็นคำตอบระยะสั้นว่าเราจะโฟกัสอะไรน้อยลงหรือมากขึ้น”(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

ในส่วนลูกหนี้และการบริหารลูกหนี้ ส่วนใหญ่แล้วธุรกิจนี้จะไม่ค่อยประสบปัญหาเนื่องจากว่าเป็นการเรียน อบรม ผู้เรียนจึงต้องชำระค่าเรียนก่อน แต่ในส่วนกิจการของผู้สัมภาษณ์คน

ที่ 5 นั้น จะประสบปัญหาลูกหนี้จ่ายเงินช้า เนื่องจากเป็นการทำงานให้กับทางภาครัฐ ซึ่งทางภาครัฐเองก็มีขั้นตอนค่อนข้างซับซ้อน ทำให้การจ่ายเงินมีความล่าช้า ดังนี้

“กลุ่มลูกหนี้ที่จ่ายช้า ส่วนใหญ่คือภาครัฐ พอทีมโอเปอเรชันส่งงาน ให้นันย่า สอบถามว่ากระบวนการที่เกิดขึ้นให้มีการนำเสนอ มีคณะกรรมการตรวจรับงาน เช็คว่าประชุมเมื่อไหร่ ประชุมเมื่อไหร่ ทีมจัดการติดตามผลงานและสนับสนุน เร่งรัดการเบิกจ่าย ฝ่ายบัญชีช่วยในการติดตาม ลงบัญชีในการทวงหนี้ และลดเครดิตทอม โทรศัพท์ติดตามทวงหนี้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)

4.4 งานสนับสนุนกลยุทธ์ มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

การสถานการณ์ที่เกิดโรคระบาดโควิด 19 ทำให้ในทุกๆกิจการวางแผนกลยุทธ์กันอย่างสั้น และปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมในทุกๆสถานการณ์ มีการใช้ทั้งข้อมูลจากทุกๆฝ่าย ทั้งในส่วนการตลาด ทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายบัญชี มาร่วมประกอบกับความต้องการตลาดในปัจจุบัน หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมาเป็นตัวกำหนดการวางแผนกลยุทธ์นี้

“เรื่องที่ต้องวางแผนคือ กำลังงานที่บริษัทต้องการมีเท่าไร โดยจะในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปีข้างหน้า และเราก็จะย้อนกลับมาดูว่า ณ ปัจจุบัน เพียงพอหรือป่าวที่จะทำ สมมุติว่าเรารู้แล้วว่าต้องการคนมาทำงานประเภทนี้ เท่านี้ คนกี่คน โดยเราจะดูจากเงืองานที่เราต้องการก่อน ว่าเราต้องการกี่คน แล้วเราก็จะมาดูว่า ในคน 1 คน มีค่าใช้จ่ายเท่าไร ต่อบริษัท ทั้งเงินเดือน สวัสดิการ และการดูแลคน ซึ่งสมมุติว่าเราจ้างคนมา 1 คน เราต้องจ่ายเงินเดือน สวัสดิการ ดูที่นั่งในบริษัทให้เขา เสร็จแล้วเราต้องมาดูว่า ต้องหาคนมาดูแลคนๆนั้นไหม ต้องพัฒนาคนๆนั้นอย่างไร แล้วเราต้องเอาเวลาของ senior หรือ manager มาดูแลเขา ซึ่งถ้าในช่วงเวลาที่งานบริษัทยุ่ง เขาอาจจะไม่ค่อยมีเวลามาดูแลคนๆนั้นได้ โดยเราจะดูแลในทุกๆ 1 เดือน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

“ในรายละเอียดพูดคุยกัน ทั้งหมดเลยมองแค่โควิดรอบใหม่มาเลย ไม่ได้มองภาพไกลมากนัก จึงพัฒนา media สื่อต่างๆที่ใช้ option จะเกิดขึ้นเมื่อ product หรือสื่อที่เราทำมีคุณภาพ ทำเทรนนิ่งต่อไปในปีหน้าโฟกัส product ครูผู้สอนและเพิ่มประสบการณ์การใช้งานของนักเรียนให้รู้สึกว่าได้จริงได้ผลนำไปสอบได้ได้ความรู้ที่เค้าอยากได้ เน้นวิชาอะไรเป็นหลัก ตอน

แรกเน้นภาษาอังกฤษตอนนี้มีญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นมา ปีนี้ปีที่2 เริ่มระดับมัธยมต้นลงตลาดเด็กเล็กเพราะมีผู้ปกครองขอมาเยอะ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3)

“มีสองส่วนตัวเลขทางบัญชีและตัวเลขทางการตลาด ส่วนที่ 1. ตัวเลขทางการตลาด ย้อนกลับไปบริษัทเราตั้งเป้าจะระดมทุนเข้านักลงทุนต้องมานักลงทุนจะดูอะไรบ้าง เริ่มจากการดูขนาดตลาด มีนักวิเคราะห์เก็บข้อมูลเหล่านี้มาว่าตัวเลข ตลาดประเทศไทย ตลาดนานาชาติ เป็นอย่างไร ส่วนแบ่งทางการตลาดmarket share โอกาสเราจะได้มากหรือน้อยขนาดไหน เอาตัวเลขมาประกอบในแง่โอกาสทางธุรกิจอีกตัวเลขเป็นที่พูดถึงเบื้องต้นว่า และส่วนที่ 2. performance ที่ผ่านมา เราขายไรได้ดีบ้างไม่ดีบ้างเพื่อเป็นคำตอบระยะสั้นว่าเราจะ โฟกัสอะไร อะไรจะทำน้อยลงหรือเพิ่มมากขึ้น คือตัวเลขสองส่วนนี้ ใช้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

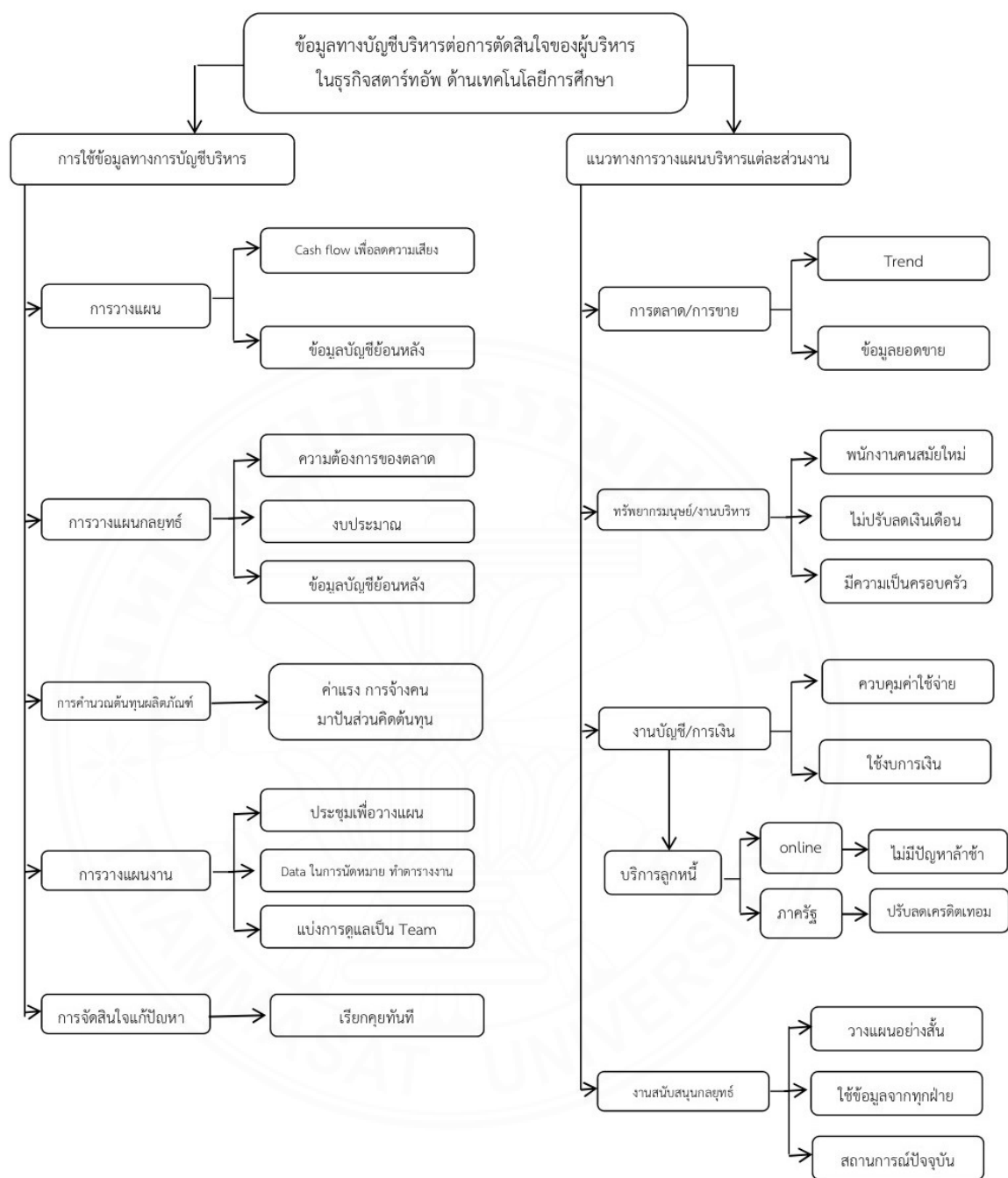
การศึกษาข้อมูลทางบัญชีบริหาร ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นโดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ประโยชน์ของงานวิจัย รวมถึงข้อจำกัดงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับ

การศึกษาในอนาคต โดยนำเสนอหัวข้อดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 ประโยชน์ของงานวิจัย
- 5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

5.1 สรุปผลการศึกษา

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงการคิด การตัดสินใจของผู้บริหาร กับการใช้ข้อมูลต่าง ๆ ของบัญชีบริหาร ว่ามีการคิดอย่างไร และใช้อย่างไร เพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ผู้ทำวิจัยทราบว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพนี้ เป็นธุรกิจขนาดเล็กทำให้ไม่มีฝ่ายบัญชีบริหารโดยตรง แต่เป็นการให้ผู้บริหารตัดสินใจ ระดมความคิด สรุปมติจากข้อมูลต่างๆ มาเปรียบเทียบ ทั้งยังมีการใช้ข้อมูลย้อนหลังเพื่อวิเคราะห์ความสามารถต่างๆที่ผ่านมาของกิจการ และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังภาพ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนภาพข้อมูลบัญชีบริหารต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

5.2 ประโยชน์ของงานวิจัย

ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับในด้านต่างๆ ดังนี้

5.2.1 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ต่างๆของผู้บริหาร

5.2.2 แนวทางการวางแผนการบริหารในรูปแบบต่างๆ

5.2.3 ด้านฐานข้อมูลการวิจัยและต่อยอดการทำวิจัยผลกระทบของข้อมูลทางบัญชี ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจ

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารของธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ทำให้การนัดสัมภาษณ์เป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจ ตารางงานค่อนข้างแน่น และบางบริษัทไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ อีกทั้งในการสัมภาษณ์นี้อยู่ในช่วงยังมีการ Work from home ทำให้การสัมภาษณ์นั้นเป็นไปในรูปแบบออนไลน์ ทั้งการใช้ Google meet , Line และการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์เครือข่าย ทั้งแบบเปิดกล้องสามารถเห็นหน้า และแบบปิดกล้องเนื่องจากข้อจำกัดในบางบุคคล อีกทั้งการสัมภาษณ์นี้มีข้อจำกัดในทางธุรกิจจึงไม่มีการเปิดเผย ชื่อ และบริษัทในการใส่ข้อมูลต่างๆ ดังนั้นข้อมูลจะต้องถูกกลั่นกรองจากผู้ทำวิจัย อีกทั้งระยะเวลาในการทำวิจัยมีจำกัด จึงสามารถเก็บกลุ่มตัวอย่างได้น้อย

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

ในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีกลุ่มตัวอย่างที่ในธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านอื่นๆ หรือการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่ลึกลงไปมากกว่านี้ หรืออาจศึกษาในมุมมองของข้อมูลของบัญชีการเงิน เพื่อเป็นประโยชน์ในแง่ข้อมูลที่แตกต่างกับผู้ที่ต้องการศึกษาหรือผู้ที่สนใจ

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

ธนรรภรณ์ เศรษฐ์จินดา. (2562). **นักลงทุนในโลกสตาร์ทอัพ**. หนังสือStartup Fundraising: โลกการระดมทุนสตาร์ทอัพ.

เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ. (2545). **การบัญชีบริหาร**. หนังสือการบัญชีบริหาร กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

พระราชบัญญัติการวิเครติดการบัญชี พ.ศ. 2543. **งบการเงิน**.

สมเดช วิจารณ์สุธีธร และคณะ. (2548). **การบัญชีภาษีอากร**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ. บริษัทธรรมนิติ เพรส จำกัด.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2563). **การบัญชีบริหาร = Managerial accounting**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2563.พิมพ์ครั้งที่ 3, ฉบับปรับปรุงใหม่.

สมยศ นาวิการ.(2529). **การตัดสินใจของผู้บริหาร (Managerial decision making)**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สุวรรณ อินคาลัย. (2547). **การบัญชีการเงิน: Financial Accounting**. หนังสือการบัญชีการเงิน พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: บริษัทแอ็คคิวเรทเพรส

บทความวารสาร

กฤษยา มะแอ และกฤษณาฝิ่งใจ. (2561). **ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ในประเทศไทย**. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561). มหาวิทยาลัยพายัพ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (2559). **ธุรกิจ Startup คืออะไร...? ผู้ประกอบการยุคใหม่ ถ้าไม่ปรับตัวก็ตาย**.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). การวิเคราะห์งบการเงิน.

รศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2559). แผนกลยุทธ์ทางการเงิน : เครื่องมือเพื่อการบริหารการเงิน
และงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคม
และชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีที่ 3 ฉบับที่ 1((5) เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558
– มกราคม พ.ศ. 2559

สุทธิรักษ์ ฅมยาศิริกุล. (2545). ความสำคัญของการบัญชี. ระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม

อังครัตน์ เปรียบจริยวัฒน์. (2554). การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis).
การวิเคราะห์งบการเงิน.--กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

อายุส ยวรี. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเริ่มต้นทำธุรกิจแบบ (Start-up). ปรินญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development) (2560).

กานต์ชนก บุญสุภาพร และ ภูริพัฒน์ โสภณศิริรัตน์. (2559). ลงทุน Startup อย่างไรไม่ให้ stop.
SCB-EIC.

เกศรา มัญชุศรี. (2560). SET Your Startup Business Guide. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
กรุงเทพฯ ฯ

ดร. ฅนรรภรณ์ เศรษฐ์จินดา, 2560. Fundraising แหล่งเงินทุน สำหรับสตาร์ทอัพ. ตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ธนวรรกรณ์ เศรษฐ์จินดา. (2564). การประเมินมูลค่าสตาร์ทอัพ ฉบับ VC.

[online]<https://www.set.or.th/>

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. (2560). **อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ**

นิภาพันธุ์ พูนเสถียรทรัพย์. (2562). **เปิดโลกการลงทุนใน Startup**. SCB Bank

เว็บไซต์สำนักพิมพ์บิงโก. (2560). **ความหมายสตาร์ทอัพ (Paul Graham)**. [online]

www.bingobook.com

เว็บไซต์สำนักพิมพ์บิงโก. (2560). **ความหมายสตาร์ทอัพ (Steven Blank)**. [online]

www.bingobook.co

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). **Startup 90% ล้มเหลว แล้วอีก 10% ที่สำเร็จเขาทำอะไรกัน.**

สตาร์ทอัพ. [online] www.smebank.co.th

สตาร์ทอัพไทยแลนด์. (2559). **ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา Startup Ecosystem ในประเทศไทย.**

[online] <http://www.thailandstartup.org/whitepaper.pdf>

สตาร์ทอัพไทยแลนด์. (2559). **สถิติการจดทะเบียนธุรกิจแบบ start-up Thailand**. รายงานประจำปี 2559. [online]

สำนักงานกำกับดูแลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2553). **การจัดทำบัญชีอย่างง่าย**. กรมพัฒนาธุรกิจ การค้า.

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). (2561).

รายงาน ผลสำรวจระบบนิเวศวิสาหกิจเริ่มต้นของประเทศไทย ปี 2561.

สุพนตร แสนเสนา และคณะ. (2561). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Startup**. คณะ
วิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

SME Leader. (2560). **10 ปัจจัยสำคัญการเริ่มต้นธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ**.
[online]<http://www.smeleader.com>

Techsauce. (2562). **แค่แบ่งกลุ่มก็เข้าใจ Startup มากขึ้น**. [online]
<https://techsauce.co/tech-and-biz/startup-type>

Thumbs up. (2560). **รูปแบบนักลงทุน. Angel หรือ VC**.
[online].<http://thumbsup.in.th/2012/05/vc-angel-investor-intro/>

http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=16745

http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=16745
[set/enterprise/knowledgedetail.do?contentId=7652&type=article](http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=16745)

Executive Education. (2020). **How do venture capital make desition**. Wharton
University of Pennsylvania

Graham, P. (2012). **Startup = Growth**. [online]

<http://www.paulgraham.com/growth.html>.

Techsauce. (2018). **Thailand Tech Startup ecosystem report 2018**.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

1.1 ผู้สัมภาษณ์แนะนำตัวเอง ประวัติการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา

.....

.....

.....

1.2 ตำแหน่งงานของผู้สัมภาษณ์ในกิจการนี้ และเล่าถึงหน้าที่งานที่ทำในปัจจุบันของผู้สัมภาษณ์ หรือลักษณะการจ้างงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับสถานประกอบการ

2.1 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงรูปแบบของธุรกิจ ว่าธุรกิจมีรูปแบบและดำเนินการอย่างไร Product มีอะไรบ้าง จุดเด่นของสินค้า/บริการคืออะไร

.....

.....

.....

2.2 กิจการมีการเน้นลูกค้ากลุ่มไหนเป็นพิเศษ

.....

.....

.....

2.3 ผู้สัมภาษณ์เล่าถึงการจัดหาแหล่งเงินทุน ว่ามีการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างไร และรายได้หลักของกิจการมาจากไหนบ้าง มีการเข้าร่วมประมูลโครงการกับทางภาครัฐหรือไม่

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ว่ามีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีจากแหล่งไหนบ้าง ใช้อย่างไร มีการรายงานรูปแบบไหน และความถี่ในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจว่าบ่อยแค่ไหน

3.1 การวางแผนในด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

3.2 ในการวางแผนกลยุทธ์

.....

.....

.....

3.3 คำนวณต้นทุน ราคาผลิตภัณฑ์

.....

.....

.....

3.4 การวางแผนงานในแต่ละวัน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

.....

.....

.....

3.5 การตัดสินใจแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 คำถามแต่ละส่วนงาน

4.1 งานตลาดและการขาย มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร เช่นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 งานทรัพยากรมนุษย์ / งานบริหาร มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการว่างจ้าง จ่ายเงินเดือน หรือสวัสดิการอย่างไร และใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการดำเนินการ และมีขั้นตอนอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 งานบัญชีและการเงิน มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการจัดสรร และควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการบริหารลูกหนี้ / เจ้าหนี้ มีการบริหารเงินสดหรือจัดทำงบประมาณอย่างไร (มีลูกค้าย่อยเงินต่ำกว่ากำหนดไหม ส่วนใหญ่เป็นภาครัฐหรือเอกชน)

.....

.....

.....

4.4 งานสนับสนุนกลยุทธ์ มีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวกัญญ์ชิสา เรืองจ้อย
วันเดือนปีเกิด	24 กรกฎาคม 2529
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2550: บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2558: ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี / การเงิน โรงเรียนนานาชาติแมนดาริน
ประสบการณ์การทำงาน	2564 – ปัจจุบัน: พนักงานบัญชี / การเงิน โรงเรียนนานาชาติแมนดาริน 2563 – 2564: พนักงานบัญชี บริษัท เอ็ดไวซอรี่ จำกัด 2562 – 2563: Teacher Assistant โรงเรียนนานาชาติติชเยสคริน 2559 – 2562: ครูประจำชั้น โรงเรียนสารสาสน์วิเทศเพชรบุรี 2556 – 2559: หัวหน้าอาจารย์แผนกบัญชี วิทยาลัยเทคโนโลยีประจวบคีรีขันธ์