

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานบัญชีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดน่าน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค และด้านการเงิน สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. การศึกษาความเป็นไปได้ในด้านการตลาด

จากการสำรวจตลาดโดยการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการจดทะเบียนในอำเภอเมือง จังหวัดน่าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนมากมีอายุระหว่าง 41-60 ปี มีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการมากที่สุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการประกอบธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมากที่สุด โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจบริการ เช่น รับเหมาก่อสร้าง โรงแรม และร้านอาหาร ส่วนมากมีขนาดทุนจดทะเบียน 1,000,001-5,000,000 บาท ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้บริการสำนักงานบัญชีในจังหวัดน่าน เพื่อจัดทำบัญชีและงบการเงินมากที่สุด ส่วนมากจ่ายค่าทำบัญชีเดือนละ 1,501-3,000 บาท โดยมีระยะเวลาที่ใช้บริการสำนักงานบัญชี เป็นเวลา 5-10 ปี มากที่สุด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในบริการของสำนักงานบัญชีที่ใช้อยู่ และไม่คิดเปลี่ยนไปใช้บริการสำนักงานบัญชีของโครงการฯ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเหตุผลในการเลือกใช้บริการสำนักงานบัญชีเพราะให้ความไว้วางใจสำนักงานบัญชีมากกว่าทำเอง รองลงมาคือสะดวก ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกใช้บริการสำนักงานบัญชีของผู้ประกอบการ โดยส่วนใหญ่คือ กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ ผู้ประกอบการมีวิธีการหาข้อมูลในการเลือกสำนักงานบัญชีโดยได้รับคำแนะนำจากคนที่รู้จักมากที่สุด โดยในการเลือกใช้บริการจะให้ความสำคัญด้านความน่าเชื่อถือของสำนักงานบัญชีมากที่สุด โดยพิจารณาจากความถูกต้องของงบการเงินและไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสรรพากรมากที่สุด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้สำนักงานบัญชีให้บริการโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยคิดค่าบริการแบบเหมาจ่าย ค่าบริการที่เหมาะสมระหว่าง 1,500 - 3,000 บาท ส่วนมากสะดวกใช้บริการสำนักงานบัญชีที่อยู่บริเวณใกล้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และต้องการให้มีที่จอดรถเพียงพอ โดยในปัจจุบันผู้ประกอบการประสบปัญหา

จากการให้บริการสำนักงานบัญชีโดยรวมในระดับความสำคัญน้อย โดยมีปัญหาเกี่ยวกับค่าบริการที่แพงเกินไปมากที่สุด

การสำรวจข้อมูลตลาดจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสำนักงานบัญชี พบว่า สำนักงานบัญชีดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 5 – 10 ปี และน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด ผู้บริหารจบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด โดยการดำเนินงานในปีแรกสำนักงานบัญชีทั้งหมดมีลูกค้าไม่เกิน 20 ราย แต่ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีลูกค้าประมาณ 20 – 50 ราย ให้บริการจัดทำบัญชีและงบการเงินมากที่สุด รองลงมาคือ จัดทำภาษียื่นสรรพากร ส่วนมากมีการคิดค่าบริการตามปริมาณงาน สำนักงานบัญชีโดยส่วนใหญ่ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์สำนักงานและบริการ ส่วนสำนักงานที่มีการโฆษณาเห็นว่าการบอกต่อให้ผลสำเร็จมากที่สุด ส่วนใหญ่มีช่องทางในการพบลูกค้าโดยให้บุคคลภายนอกแนะนำ ลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่จะเป็นกิจการซื้อขายไป ส่วนมากมีการดึงดูดและรักษาลูกค้าโดยการสร้างความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ ค่าบริการทำบัญชีในปัจจุบันโดยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1,500 – 3,000 บาท สำนักงานบัญชีส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการตลาดโดยรวมในระดับน้อย โดยมีปัญหาเกี่ยวกับอัตราค่าบริการมากที่สุด

#### การจัดส่วนประสมทางการตลาด

เพื่อให้โครงการฯ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จึงได้กำหนดส่วนประสมทางการตลาดโดยสรุปต่อไปนี้

##### ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

มีการให้บริการที่ใกล้ชิดกับลูกค้า โดยเน้นความถูกต้อง ทันท่วงที ของงบการเงิน มีเอกสารที่พร้อมให้ตรวจสอบ มีบริการให้เลือกหลากหลายครบวงจร และให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า เช่น ให้บริการวิเคราะห์งบการเงินให้ลูกค้า จัดทำงบกระแสเงินสด

##### ด้านราคา

คิดค่าบริการไม่แตกต่างจากคู่แข่ง แต่จะเน้นการลดต้นทุนภายในโดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ เช่น 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ

##### ด้านสถานที่

ตั้งสำนักงานในสถานที่ที่ลูกค้าส่วนใหญ่สะดวกที่จะไปใช้บริการ สถานที่ห่างไกลเดินทางติดต่อสะดวก และมีที่จอดรถเพียงพอ

### ด้านการส่งเสริมการขาย

จะดำเนินกิจกรรมทางการตลาด สำหรับการหาลูกค้าในแต่ละปีใช้วิธีดูข้อมูล การจดทะเบียนของผู้ประกอบการรายใหม่ในเวปไซด์ของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า เมื่อทราบ ชื่อและที่อยู่พร้อมรายละเอียดต่างๆ ของผู้ประกอบการแล้วจะใช้กลยุทธ์ในการเข้าหาลูกค้าถึงสถาน ประกอบการ เพื่อเสนอบริการของสำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องขอความร่วมมือในการแนะนำสำนักงาน ให้ลูกค้าทราบโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าและสรรพากร ในขณะเดียวกันก็จะเน้นการบริการที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและสร้างความน่าเชื่อถือในวงการ ธุรกิจ ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้ทราบโดยลูกค้าเดิมที่เรียกว่า “ การบอกต่อ ” โครงการฯ จะทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์สำนักงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ชื่อสำนักงานเป็นที่คุ้นหู สำหรับกิจกรรมทางการตลาดจะประกอบด้วย การโฆษณาผ่านวิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แผ่นพับ นามบัตร รวมทั้งการพบปะลูกค้าตาม โอกาสพิเศษต่าง ๆ

### ด้านกระบวนการ

เน้นการสร้างความประทับใจ ให้ลูกค้าเมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านจะมีพนักงาน กระตือรือร้นในการต้อนรับ เชิญแขกนั่งและจัดหาเครื่องดื่มมาบริการ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับลูกค้า

### ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ

เน้นการตกแต่งสำนักงานให้ดูดี เป็นระเบียบ อากาศเย็นสบาย มีเครื่องอำนวยความสะดวกครบครันไว้บริการแก่ลูกค้า เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องแฟกซ์ เป็นต้น

### ด้านบุคลากร

จัดให้มีพนักงานไว้บริการอย่างเพียงพอ ให้บริการรวดเร็วทันใจ มีการฝึกพนักงาน ให้มีกริยามารยาทและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความชำนาญในงาน สามารถทำงานแทนกันได้ เมื่อผู้รับผิดชอบไม่อยู่ เพื่อไม่ให้งานหยุดชะงัก

## 2. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านเทคนิค

ผลการสำรวจข้อมูลทางด้านเทคนิคจากผู้บริหารสำนักงานบัญชีพบว่าส่วนใหญ่ประกอบ ธุรกิจในรูปแบบครอบครัวธรรมดา ในการเลือกทำเลที่ตั้งจะคำนึงถึงที่จอดรถเพียงพอ สะดวก มากที่สุด รองลงมาคืออยู่ในย่านชุมชน ส่วนมากมีการสรรหาพนักงานโดยให้พนักงานในสำนักงานแนะนำ โดย ในการพิจารณาคัดเลือกจะให้ความสนใจด้านการศึกษามากที่สุด รองลงมาคือเพศ และมนุษยสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยส่งตัวแทนเข้าอบรมภายนอกแล้วมาถ่ายทอด การ ง่ายผลตอบแทนจะจ่ายในรูปแบบเงินเดือนและ โบนัสมากที่สุด สำนักงานบัญชีส่วนใหญ่รวบรวม

เอกสารจากลูกค้าโดยส่งพนักงานไปจัดเก็บจากลูกค้า โดยจะเก็บเอกสารบัญชีไว้ที่สำนักงานบัญชีชั่วคราวแล้วส่งให้ลูกค้าเก็บ ส่วนใหญ่จัดทำบัญชีโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วย โดยมีการแบ่งงานตามตำแหน่งและความสามารถมากที่สุด สำนักงานบัญชีส่วนใหญ่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักประหยัดและรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร สำนักงานบัญชีส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านเทคนิคโดยรวมในระดับน้อย โดยประสบปัญหาด้านบุคลากรมากที่สุด

#### การตัดสินใจด้านเทคนิค

เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการฯ มีประสิทธิภาพมากที่สุด โครงการฯ จึงได้มีการตัดสินใจด้านเทคนิค โดยสรุปดังต่อไปนี้

#### ทำเลที่ตั้ง

เลือกทำเลที่ตั้งด้านตรงกันข้ามกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดน่าน โดยการเช่าอาคารพาณิชย์ 2 ชั้น อายุการเช่า 10 ปี ด้านบนอาคารเป็นห้องเก็บเอกสารและห้องนอน ส่วนด้านล่างเป็นสถานที่รับแขกและที่ทำงานบัญชี

#### การลงทุนในสินทรัพย์

โครงการฯ ประมาณการค่าใช้จ่ายลงทุนในสินทรัพย์ดำเนินงานครั้งแรกเป็นเงิน 682,000 บาท เป็นสำหรับสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงานบัญชีทั่วไป และจะเพิ่มจำนวนขึ้นตามปริมาณงานหรือจำนวนพนักงานที่จะเพิ่มขึ้น หรือเพื่อใช้ทดแทนสินทรัพย์ที่จะเสื่อมสภาพลงในอนาคต

#### การจัดผังองค์กร

การจัดผังองค์กรของโครงการฯ มีการจัดแบบง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 ตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการสำนักงานบัญชี พนักงานบัญชี และพนักงานธุรการ โดยผู้จัดการสำนักงานบัญชีก็คือเจ้าของสำนักงาน มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลงานในสำนักงานบัญชีทั้งหมด

#### รูปแบบการประกอบธุรกิจ

จากการศึกษาถึงข้อดีข้อเสียของรูปแบบการประกอบธุรกิจสำนักงานบัญชีแล้วโครงการฯ ตัดสินใจเลือกรูปแบบการประกอบธุรกิจในรูปคณะบุคคล เนื่องจาก สามารถจัดทำได้ง่าย เสียค่าใช้จ่ายน้อย และเพื่อประโยชน์ในทางภาษี

#### การว่าจ้างและผลตอบแทน

ในการรับพนักงานจะพิจารณาตามความจำเป็นและเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ หากปริมาณงานเพิ่มขึ้น ก็จะมีการรับพนักงานเพิ่มขึ้น โดยการจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายในรูปแบบเงินเดือนที่สูงกว่าสำนักงานบัญชีอื่น และเพิ่มเงินเดือนให้ทุกปี จะมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ที่

เนื่อง ที่สำคัญโครงการจะพยายามรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เพราะถือว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุด

#### ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

โครงการฯ ได้ประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานบัญชี จากการสำรวจข้อมูลจากผู้ขาย จากการค้นหาทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับอัตราเงินเพื่อ อัตราดอกเบี้ยในตลาด เพื่อนำมาใช้ประกอบกับสมมุติฐานที่ตั้งขึ้น เพื่อให้ตัวเลขใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

#### การดำเนินการด้านภาษี

เนื่องจากโครงการฯ ตัดสินใจเลือกรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นคณะบุคคล จึงต้องเสียภาษีในอัตราก้าวหน้าแบบบุคคลธรรมดา โดยชำระภายในเดือนมีนาคม ของปีถัดไป และต้องมีการเสียภาษีป้ายสำหรับป้ายชื่อสำนักงานด้วย

### 3. การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน

จากการสำรวจข้อมูลด้านการเงินจากผู้บริหารสำนักงานบัญชี พบว่า โดยส่วนใหญ่มีนโยบายในการเรียกเก็บค่าบริการโดยเงินสด สำนักงานบัญชีส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการเงินโดยรวมในระดับน้อย โดยประสบปัญหาด้านการรับชำระเงินจากลูกค้ามากที่สุด

#### การประเมินความเป็นไปได้ด้านการเงิน

โครงการจัดตั้งสำนักงานบัญชีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดน่าน มีอายุโครงการ 10 ปี ใช้เงินทุนเริ่มแรก 900,000 บาท โดยลงทุนเป็นสินทรัพย์ 425,000 บาท และลงทุนเป็นเงินสด 475,000 บาท โดยใช้ทุนส่วนตัวทั้งหมด อัตราผลตอบแทนที่ต้องการคือ 7.25% ตามอัตราดอกเบี้ย MLR ของเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ ซึ่งประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำวันที่ 31 มีนาคม 2549 (ดูภาคผนวก ง) จากการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการฯ สามารถสรุปได้ดังนี้



ตารางที่ 74 แสดงผลสรุปการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ

เครื่องมือวัด	เงื่อนไขการรับโครงการ	ผลการคำนวณ	การตัดสินใจ
ระยะเวลาคืนทุน	น้อยกว่า 10 ปี	5 ปี 5 เดือน 4 วัน	ยอมรับ
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	มากกว่า 0	1,409,947	ยอมรับ
ดัชนีกำไร	มากกว่า 1	1.57	ยอมรับ
อัตราผลตอบแทนภายใน	มากกว่า 7.25 %	21.48 %	ยอมรับ

ข้อค้นพบ

1. โครงการจัดตั้งสำนักงานบัญชีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดน่าน มีความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยมีการลงทุนเริ่มแรก 900,000 บาท มีระยะเวลาคืนทุน 5 ปี 5 เดือน 4 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ ณ อัตราคิดลด 7.25 % เท่ากับ 1,409,947 บาท ดัชนีกำไร เท่ากับ 1.57 และอัตราผลตอบแทนภายใน เท่ากับ 21.48 %

2. ผู้ประกอบการที่ใช้บริการสำนักงานบัญชีโดยส่วนใหญ่จะไม่ยอมเปลี่ยนสำนักงานบัญชี ถ้าหากว่าการใช้บริการจากสำนักงานบัญชีเดิมคืออยู่แล้ว เนื่องจากไม่ยากให้เกิดปัญหาด้านความต่อเนื่องของการบันทึกบัญชี และการเคลื่อนย้ายเอกสาร นอกจากนั้นสำนักงานบัญชีที่ใช้อยู่เดิมจะมีความเข้าใจในธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้ดีกว่า

3. จำนวนลูกค้าของสำนักงานบัญชีมีจำนวนจำกัด ทำให้การเพิ่มรายได้ทำได้จำกัด ดังนั้นสำนักงานบัญชีจึงต้องมีการลดต้นทุนภายในแทน

4. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกสำนักงานบัญชีจากความน่าเชื่อถือของสำนักงานบัญชี ซึ่งทำให้สำนักงานบัญชีที่ดำเนินงานมานาน ได้รับความนิยมนมากกว่า ดังนั้นสำนักงานบัญชีที่จะเปิดใหม่ จึงค่อนข้างเสียเปรียบ อาจต้องใช้เวลาในการสร้างความน่าเชื่อถือ

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานบัญชีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดน่าน เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อนการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น และในขณะเดียวกันตัวเลขประมาณการจำนวนลูกค้าในปีแรก เกิดจากการสอบถามผู้สนใจในเบื้องต้นเท่านั้น ในการตัดสินใจจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้ ส่วนการประมาณจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ก็ถือว่ายังมีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ หรือความนิยมของลูกค้า นอกจากนี้การประมาณการตัวเลขค่าใช้จ่ายก็เป็นตัวเลขถ่วงเฉลี่ยประกอบกับสมมุติฐานที่ผู้ศึกษากำหนดขึ้น เพื่อประกอบ

การศึกษาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจลงทุน จะต้องทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมในรายละเอียดต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน ก่อนลงทุนอีกครั้งหนึ่ง

2. ในการแนะนำการกำหนดรอบระยะเวลาบัญชีของลูกค้าของสำนักงานบัญชี ไม่ควรกำหนดเป็นรอบเดียวกันทั้งหมด เช่น 1 มกราคม – 31 ธันวาคม ทั้งหมด เพราะอาจทำให้สำนักงานบัญชีต้องทำงานหนักในบางช่วง และในบางช่วงอาจไม่ค่อยมีงานทำ ดังนั้นจึงควรกำหนดรอบบัญชีให้หลากหลายตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีความสม่ำเสมอ และในขณะเดียวกันก็จะสามารถนำค่าบริการมาใช้ในหล่อเลี้ยงธุรกิจได้ดีกว่า แต่อย่างไรก็ตามหากลูกค้าไม่ยินยอม ก็ต้องยึดตามความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

3. เนื่องจากการทำงานของสำนักงานบัญชีต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญงานสูง ดังนั้นเจ้าของสำนักงานจึงต้องมีการฝึกฝนทักษะความรู้ ความสามารถทั้งของตนเองและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมีการติดตามข่าวสาร หรือกฎหมายใหม่ ๆ ตลอดเวลา

4. ในการบริหารงานของสำนักงานบัญชี ถึงแม้จะเป็นกิจการขนาดเล็กก็ตาม เจ้าของสำนักงานบัญชีควรให้ความสำคัญกับระบบการทำงานมากกว่าการยึดติดกับตัวบุคคล เนื่องจากการยึดติดกับตัวบุคคลอาจทำให้งานหยุดชะงักได้ เมื่อผู้รับผิดชอบไม่มาทำงาน แล้วไม่มีผู้ใดสามารถทำงานแทนได้