



Ep.3

การวางแผนธุรกิจ และสร้างธุรกิจ งานสอบบัญชี ให้เติบโต

ในปัจจุบัน งานสอบบัญชีเป็นงานที่มีความซับซ้อนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกฎหมายหรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อีกทั้งในแง่มุมมองของธุรกิจก็ยังมี ความซับซ้อน และการแข่งขันที่รุนแรง ข้อมูลของปี 2565 ประเทศไทยมีจำนวนสำนักงานสอบบัญชีที่เป็นนิติบุคคลที่จดทะเบียนต่อสภาวิชาชีพบัญชีกว่า 1,900 สำนักงาน และผู้สอบบัญชีเฉพาะที่มีการลงลายมือชื่ออีกกว่า 7,000 ราย (รวมทั้งที่สำคัญสำนักงานและประกอบวิชาชีพอิสระ) ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าผู้สอบบัญชีที่มีจำนวนมากก็ส่งผลให้มีการแข่งขันที่มากขึ้นตามลำดับ การแข่งขันที่ผู้สอบบัญชีพบคือการแข่งขันด้านราคาที่ต้องพบกับทุกท่านมากขึ้นแตกต่างกันไป เราในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพ ควรต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อ สำนักงานจำเป็นต้องไปแข่งขันราคาเหมือนกับ ผู้ให้บริการท่านอื่นหรือไม่ หรือเราควรต้องกลับมาพิจารณา และทบทวนแผนธุรกิจให้เหมาะสมขึ้น

การวางแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจที่ดี ควรจะตอบคำถามสำคัญของสถานการณ์ได้ 3 คำถาม คือ 1) ขณะนี้สำนักงานเป็นอย่างไร 2) ในอนาคตสำนักงานจะเป็นอย่างไร และ 3) สำนักงานจะต้องทำอย่างไร

องค์ประกอบของแผนธุรกิจอย่างง่าย

- **บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary):** เป็นบทสรุปโดยหัวข้อนี้จัดทำเป็นอันดับสุดท้ายเนื่องจากเป็น highlight เรื่องสำคัญๆ
- **คำอธิบายเกี่ยวกับบริษัท (Company description):** อธิบายเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงาน โครงสร้างทางกฎหมายของสำนักงาน ประวัติสำนักงาน สถานการณ์ปัจจุบันว่าธุรกิจเป็นอย่างไร
- **วัตถุประสงค์หลัก (Key objectives):** อธิบายวัตถุประสงค์หลักของสำนักงาน และเป้าหมายในอนาคตว่าสำนักงานจะเป็นอย่างไร
- **คำอธิบายเกี่ยวกับบริการให้ที่กับลูกค้า (Service description):** อธิบายบริการที่สำนักงานให้บริการ พร้อมทั้งอธิบายในมุมมองของลูกค้าด้วยว่าลูกค้าได้รับประโยชน์อะไรจากบริการที่สำนักงานให้บริการ และสำนักงานจะทำให้ลูกค้าพอใจได้อย่างไร



- วิเคราะห์สภาพตลาด (Market analysis): ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพตลาด สิ่งที่ถูกค้าต้องการ และสำนักงานจะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างไร
- กลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy and implementation): ต้องมีความชัดเจนและระบุความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารให้ชัดเจน กำหนด timeline และ budget และเกณฑ์ในการติดตามและวัดผลความสำเร็จ
- ทีมผู้บริหาร (Management team): อธิบายโครงสร้างองค์กร (organization chart) ผู้บริหารคนสำคัญ (key management) และ ความรับผิดชอบในการบริหารงานแต่ละด้าน
- วิเคราะห์ผลประกอบการ (Financial analysis): วิเคราะห์ถึงประมาณการกระแสเงินสด และกำไรขาดทุน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถนำมาช่วยจัดทำแผนธุรกิจได้โดยสำนักงานต้องคิดวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทรัพยากรของสำนักงาน

S	Strengths (จุดแข็ง)
W	Weakness (จุดอ่อน)
O	Opportunities (โอกาส)
T	Threats (ภัยคุกคาม)



● Strengths

ความเข้าใจในจุดแข็งของสำนักงานเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ตระหนักถึงสิ่งที่สามารถต่อยอดได้ โดยทั่วไปจุดแข็งเป็นจุดเด่นที่สำนักงานมี เช่น เชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจใด หรือสามารถให้บริการประเภทใดได้ดี หรือมีข้อดีในเรื่องอื่น ๆ เช่น อัตราคนลาออกน้อย หรือสถานที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง แต่อย่างไรก็ตามจุดแข็งก็เป็นสิ่งที่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอให้มั่นใจว่า จุดแข็งของสำนักงานยังเป็นจุดแข็งอยู่จริง ๆ หรือไม่

● Opportunities

โอกาสคือศักยภาพของสำนักงานที่ยังไม่ได้ถูกดึงออกมาใช้ สำนักงานต้องทำความเข้าใจว่าโอกาสที่นั่นคืออะไรก่อน แล้วจึงพัฒนากลยุทธ์และ action plan เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ สำนักงานสามารถทำให้โอกาสเสริมสร้างพลังงาน ความกระตือรือร้นเมื่อได้ทดลองทำอะไรใหม่ ๆ

● Weaknesses

มีบางเรื่องที่สำนักงานอาจจะทำได้ไม่ดีนัก ซึ่งบางเรื่องอาจจะต้องปรับปรุงเพราะหากไม่ได้แก้ไขก็อาจจะลุกลามเป็นเรื่องใหญ่ได้ จุดอ่อนเป็นเรื่องที่จำเป็นที่ต้องเข้าใจประเด็นและควรอยู่ในแผนธุรกิจของสำนักงานเพื่อจะได้นำไปพัฒนา การจัดการกับจุดอ่อนอาจจะเริ่มต้นจากการพูดคุยอย่างเปิดเผยภายในสำนักงานเพื่อระบุจุดอ่อนและวิธีจัดการ

● Threats

การทำความเข้าใจว่าสำนักงานกำลังเผชิญกับภัยคุกคามอะไรเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากภัยคุกคามบางอย่างอาจจะร้ายแรงต่อการดำรงอยู่ของสำนักงาน สำนักงานไม่สามารถจะเอาชนะภัยคุกคามทุกอย่างที่สำนักงานกำลังเผชิญได้ แต่อย่างน้อยก็สามารถเตรียมกลยุทธ์ทางเลือกและแผนฉุกเฉินไว้ล่วงหน้าได้

การเติบโตของสำนักงาน

การเติบโตของสำนักงานอาจสามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์เติบโตจากภายใน (Internal Growth Strategies) และ กลยุทธ์เติบโตจากภายนอก (External Growth Strategies)

กลยุทธ์เติบโตจากภายใน จะเป็นการเพิ่มรายได้จากลูกค้าเดิม เช่น การเพิ่มบริการที่มีอยู่แล้วให้กับลูกค้าเดิม หรือการเพิ่มบริการใหม่ให้กับลูกค้าเดิม หรือ เพิ่มค่าบริการที่คิดกับลูกค้า (หรือการนำเอา value pricing model มาใช้)

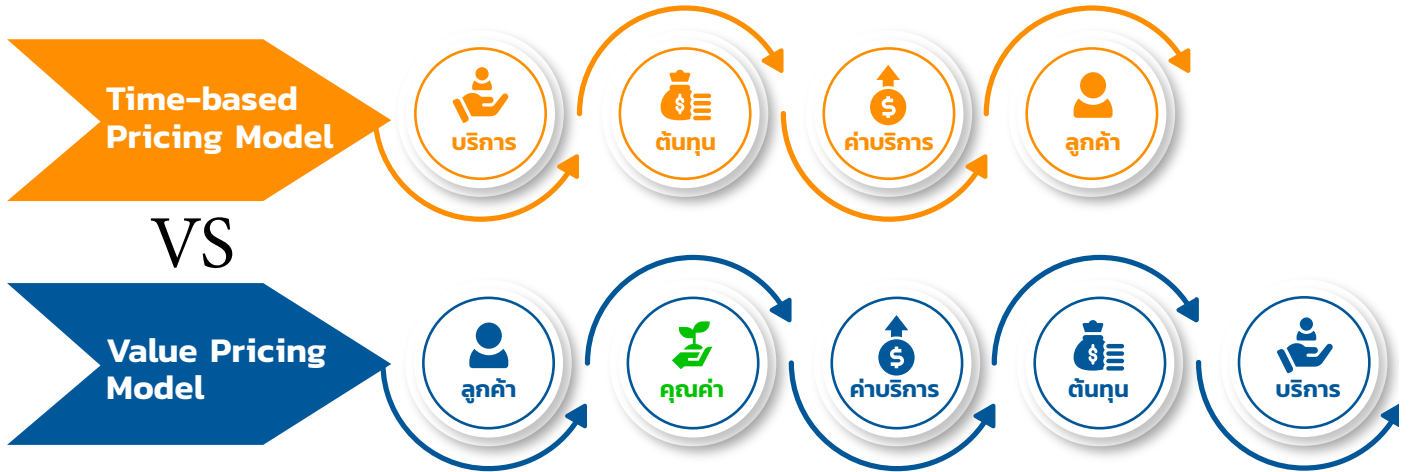
กลยุทธ์เติบโตจากภายนอก จะเป็นการเพิ่มรายได้จากการหาลูกค้ารายใหม่ เช่น การหาลูกค้าใหม่ผ่านการอ้างอิง (referral) หรือการเข้าอบรมสัมมนา หรือการเข้าร่วมเครือข่าย (networking) เป็นต้น



ในครั้งนี้เราจะคุยกันเฉพาะในเรื่องของ value pricing model

Value pricing model

การคิดค่าธรรมเนียมการสอบบัญชีเดิมนั้นเป็นการคิดค่าธรรมเนียมที่อ้างอิงกับชั่วโมงการทำงาน (time-based model) โดยอาจอาศัยโปรแกรมในการเก็บชั่วโมงการทำงาน เช่น timesheet ในการเก็บต้นทุนที่เกิดขึ้นและคำนวณกำไรในต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วจึงกำหนดค่าสอบบัญชี ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจจะไม่ได้พิจารณาถึงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (value pricing model) โดยแนวคิดทั้งสองอย่างแตกต่างกันดังนี้



โดยถ้าเปรียบเทียบตัวอย่างที่อาจจะเห็นภาพได้ง่ายกว่า คือธุรกิจสายการบิน สายการบินให้บริการส่งผู้โดยสารจากต้นทางไปถึงปลายทาง แต่ค่าโดยสารนั้นแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำหรือสายการบินฟูลเซอร์วิสก็มีค่าโดยสารที่ต่างกัน หรือภายในสายการบินฟูลเซอร์วิสก็แบ่งค่าระดับการให้บริการออกเป็นหลายระดับ (ระดับประหยัด ระดับธุรกิจ และระดับเฟิร์สคลาส)

ถ้าวัตถุประสงค์ของผู้โดยสารคือการเดินทางให้ถึงจุดหมายเพียงอย่างเดียว ผู้โดยสารทุกคนคงเลือกสายการบินที่คิดราคาค่าโดยสารที่ถูกที่สุด แต่เราพบว่าผู้โดยสารที่เลือกใช้บริการในหลายระดับที่ต่างกันไป เนื่องจาก คุณค่า (value) ที่ผู้โดยสารทุกคนต้องการนั้นไม่เหมือนกัน ผู้โดยสารบางท่านอาจต้องการการให้บริการที่ดีกว่าบนเครื่อง อาหารที่ดีกว่า ห้องรับรองที่สะดวกสบาย หรือการผ่านด่านตรวจคนเข้าเมืองที่รวดเร็วกว่า เป็นต้น ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับงานสอบบัญชีก็จะเห็นว่าวัตถุประสงค์หลักของงานสอบบัญชี คือ สามารถนำส่งงบการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ (เหมือนการขนส่งผู้โดยสาร) แต่ธุรกิจสอบบัญชีก็สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าได้ เช่น การให้บริการโดยทีมงานที่มีคุณภาพกว่า การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำบัญชีให้มีประสิทธิภาพ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการบริหารแก่ผู้บริหาร เป็นต้น

ประเด็นที่สำนักงานอาจจะต้องนำมาพิจารณาคือ สำนักงานต้องการที่จะเป็น low cost airline ที่สามารถแข่งขันได้แค่ในด้านราคาเพียงอย่างเดียวหรือไม่ (เปรียบเทียบกับ low cost airline ที่ผู้โดยสารต้องการค่าโดยสารที่ถูกที่สุด ถ้าหากสายการบินไหนมี promotion ที่ถูกกว่าลูกค้าก็เลือกใช้บริการของบริษัทที่ถูกกว่า) หรือสำนักงานต้องการที่จะให้บริการที่มีคุณภาพโดยสามารถคิดค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้น และสำนักงานก็จะได้ลูกค้าที่ต้องการคุณภาพ ไม่ได้ให้ความสนใจเพียงราคาที่ถูกเพียงอย่างเดียวที่พร้อมจะเปลี่ยนผู้ให้บริการถ้าที่อื่นเสนอราคาที่ดีกว่า

การนำ value pricing model มาใช้สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักคือ ลูกค้าแต่ละรายต้องการบริการที่ไม่เหมือนกัน สำหรับลูกค้าที่ต้องการบริการที่สอดคล้องกับจุดแข็งของสำนักงาน อาจจะเป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มแรกๆ ที่สำนักงานจะเริ่มนำ value pricing model มาปรับใช้ โดยสำนักงานอาจสำรวจความต้องการและทำความเข้าใจกับลูกค้าให้มากขึ้น เริ่มต้นด้วยการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของเราผ่านการโทรศัพท์ไปพูดคุย หรือนัดหมายไปเยี่ยมเยียน เพื่อจะได้เสนอบริการที่ลูกค้าต้องการ



โดย คุณอนวิท เหลืองนาคนอกดี

กรรมการในคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการสอบบัญชี และกรรมการในคณะทำงานศูนย์พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพสำนักงานสอบบัญชี

ข้อมูลลิขสิทธิ์

Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices ของ International Auditing and Assurance Standards Board ที่เผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 โดย International Federation of Accountants (IFAC) ได้แปลเป็นภาษาไทยโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สภาวิชาชีพบัญชี) ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 และใช้โดยได้รับอนุญาตจาก IFAC ข้อความที่ได้รับอนุมัติของสิ่งพิมพ์ IFAC ทั้งหมดนั้นจัดพิมพ์โดย IFAC เป็นภาษาอังกฤษ IFAC จะไม่รับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของการแปลหรือการกระทำที่อาจมีผลตามมา

ข้อความภาษาอังกฤษของ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices © 2018 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC)

ข้อความภาษาไทยของ TFAC Tips Series – การบริหารสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กของผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี © 2023 สงวนลิขสิทธิ์โดย the International Federation of Accountants (IFAC) และสภาวิชาชีพบัญชี

ต้นฉบับ Guide to Practice Management for Small and Medium Sized Practices

ติดต่อ Permission@ifac.org เพื่อขออนุญาตทำซ้ำ ครอบครองหรือเป็นสื่อ หรือใช้เอกสารฉบับนี้ในลักษณะอื่นที่คล้ายคลึงกัน

