

# SUPER BUSINESS

สู่ความเป็นเลิศ

อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 6

การเงินเป็นเลิศ

“ท่ามกลางกระแสแปรปรวน ยังมีฟ้าที่งดงามอยู่”

“Through The Disrupted World”

# คำนำ

ในโลกธุรกิจปัจจุบันอุปสรรคมีมากมาย ภาระใหม่ต่างๆเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ความผันผวนต่างๆ สิ่งที่ไม่เคยประสบในรอบชีวิตเราก็เกิดขึ้น อย่างวิกฤตการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจมากมายเปลี่ยนแปลงไป หลายบริษัทล้มละลายปิดตัวลงเลิกกิจการถูกควมรวมหรือถูกกลืนโดยผู้ที่แข็งแกร่งกว่าเร็วกว่า รัฐบาลไทยได้ออกมาตรการต่างๆเพื่อช่วยเหลือองค์กรธุรกิจให้สามารถดำเนินการต่อได้ ผลลัพธ์ออกมาช่วยได้เพียงชั่วคราว ปัญหาของธุรกิจยังคงดำเนินต่อไป รัฐบาลไม่สามารถอุ้มธุรกิจเหล่านั้นได้ตลอดไป

คณะผู้จัดทำเป็นนักบริหารมีประสบการณ์การทำงาน ในระดับนานาชาติในหลายประเทศหลายอุตสาหกรรม ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาในธุรกิจอุตสาหกรรม มีความสนใจศึกษาหาแบบการทำธุรกิจที่สร้างความแข็งแกร่งยั่งยืนให้กับองค์กรไทย คณะผู้เขียนมีโอกาสได้ผ่านประสบการณ์ บริหารกลยุทธ์ธุรกิจในเวทีโลกในหลายสถานการณ์ที่ไม่ปกติ นำมาแบ่งปันประสบการณ์ เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจไทย ให้คำปรึกษาแก้ปัญหาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับความสามารถในการแข่งขันของคนไทยในเวทีโลกเริ่มน้อยลง

คำศัพท์ฮอตฮิตที่เราได้ยินกันเป็นประจำในยุคนี้ เช่น Industrial 4.0, Digital Transformation, New Normal เป็นการทำให้ทุกคนตระหนักมากกว่าแต่ไม่ได้เป็นคำตอบสุดท้าย คณะผู้จัดทำมีแนวคิดว่าขึ้นอยู่กับการจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่น พัฒนานวัตกรรมกันได้ตลอดเวลา ข้อคิดในหนังสือฉบับนี้เหมาะกับธุรกิจทุกประเภททุกขนาด อ่านได้ทั้งกับผู้บริหารพนักงานทุกระดับ ในองค์กรระดับ MNC, Large Enterprise จนถึงระดับ SME

การบริหารเหมือนกับการทำอาหาร โดยที่ตนเองไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่สามารถจัดการให้ผู้อื่นสามารถทำอาหารที่ทำให้ผู้รับประทานรู้สึกอร่อย ผู้เขียนต้องการทำให้อาหารนี้เรียบง่ายสนุกสนานไม่เบื่อ จากเหตุการณ์จริง ประสบการณ์จริง ปฏิบัติจริงได้ผลจริง บนพื้นฐานจากทฤษฎีอิงวิชาการ สามารถนำไปช่วยให้เกิดการพัฒนารเรียนรู้ต่อเนื่อง ต่อผู้อ่าน องค์กร สังคมและประเทศชาติ โดยการนำเอาวิชาการต่างๆ แนวคิดต่างๆมาผสมผสานให้เข้ากับยุคสมัย ให้เข้ากับสังคมไทย ให้ธุรกิจไทยสามารถนำไปใช้ เพื่อแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน หวังว่าจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้อ่านทุกท่าน

เนื้อหาทั้งหมดได้ถูกแบ่งสองภาค โดยที่ภาคแรกเป็นภาคของการสร้างโครงสร้างกลยุทธ์ที่มีเอกลักษณ์ มีจุดแข็งเหมาะกับการแข่งขัน GROWTH MODEL ภาคสองเป็นส่วนที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร CAPABILITY FOR SUSTAINABILITY ด้วยการปฏิบัติการอันเป็นเลิศในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพศักยภาพ โดยทั้งสองภาคจะแบ่งเป็น สามตอน กับ สี่ ตอน รวมเป็นทั้งหมด เจ็ดตอน เจ็ด องค์ประกอบด้วยกัน

## การจัดการการเงินการคลังอันเป็นเลิศ

เคล็ดลับสูตรสำเร็จของการจัดการ การเงินอันชาญฉลาด อย่างเป็นเลิศ ผู้ประสบความสำเร็จขององค์กร นักการเงินที่ถูกหลายๆคนระบุว่าเหมือนเป็นผู้เล่นตำแหน่งผู้รักษาประตูในเกมส์ฟุตบอล แต่เนื้อหาในบทนี้นักการเงินไม่เพียงแต่เป็นผู้รักษาประตูแล้วยังเป็นผู้ทำประตูได้อีกด้วย กลยุทธ์การจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางการเงิน วิศวกรรมการเงินที่สอดคล้องกับกฎหมาย ซึ่งเกือบทุกอย่างที่เกิดขึ้นกับองค์กร พนักงาน มีผลสืบถึงการเงินได้ การวางแผนประมาณและการจัดการปฏิบัติการให้ตรงแผนการเงิน ศูนย์รวมความคิดการกระทำอยู่ที่นี่ หลักการพื้นฐานของการจัดการงบการเงิน งบดุลที่สมดุล เป็นเคล็ดลับที่ต้องเรียนรู้ เป็นแผนที่ เป็นเครื่องมือหลักในการ ขับเคลื่อน กำกับองค์กร เหมือนกับเป็นผู้กำกับรายการที่ถือไมค์โครโฟนสามารถทำการควบคุมเวทีองค์กรให้อยู่ในแผนงานที่ต้องการได้ โดยการผสมผสานเทคนิคการเงิน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีการเงิน เข้าด้วยกันกับ ภาวะผู้นำ และการสร้างวินัยการเงินในองค์กร

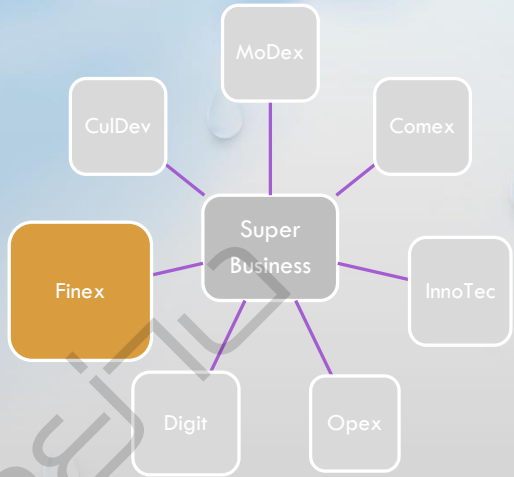
การนำเอาเทคโนโลยี FINTECH เข้ามาใช้ คืออนาคตของโลกการบริหารการเงินใหม่ มีอะไรให้เราใช้ได้บ้างอย่างไร การพัฒนาทีมสู่ทักษะใหม่ให้เข้ากับเทคโนโลยี การสร้างทีมบริหารการเงิน ให้เป็นคู่หูฝ่ายธุรกิจ มากกว่าเป็นนักบัญชี สมุห์บัญชีโบราณ ที่เป็นหลักสำคัญผลักดันส่งเสริมเป็นฝ่ายรุก เป็นแหล่งสร้างกำไร PROFIT CENTER มากกว่าบริการหลังบ้าน หรือเป็นต้นทุนองค์กรที่จำต้องมี COST CENTER หลักการดังกล่าวนำเสนอในบทนี้

# สารบัญ

## CONSTRUCTION OF EXCELLENCE

### PART 1: GROWTH

MODELING	1-114
Design Competitive Business Model	
COMEX	115-204
Commercial Excellence	
INNO-TECH	205-249
Innovation Management	



### PART 2: CAPABILITY 250-252

OPEX	253-354
Operational Excellence	
DIGI-TIZE	355-394
Digital Transformation	
<b>FINEX</b>	<b>395-442</b>
<b>Financial Excellence</b>	
CULTURE	443-505
Agile Organization	

“ 7 องค์ประกอบของความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน แบ่งเป็นสองส่วน ส่วนกลยุทธ์และส่วนความสามารถ เกิดจากความเข้มแข็งในทุกส่วน อณูขององค์กร ที่ทำงานสอดประสานกันอย่าง สมบูรณ์มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีระบบ เฉพาะทางอันเหมาะที่ก่อให้เกิดขับเคลื่อนเป็น อย่างเป็นระบบ ที่ต่อยอดได้ง่ายมีระบบเป็น ภูมิคุ้มกันในตัว”

ภาคสอง  
ศักยภาพสู่ความยั่งยืน  
ตอน หก การเงินเป็นเลิศ



“Components that will create Sustainability organization thru the changes in the disrupted world.”

องค์ประกอบธุรกิจที่จะให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถฝ่าฟันขึ้น  
หยัดทนต่อความแปรปรวนในโลกนี้ได้ อย่างยั่งยืน

# FINEX

Revolution

Future of Finance

CFO

FinEx Model

Engineered

Advance Planning

Performance Engineering

Wealth Management

Governance

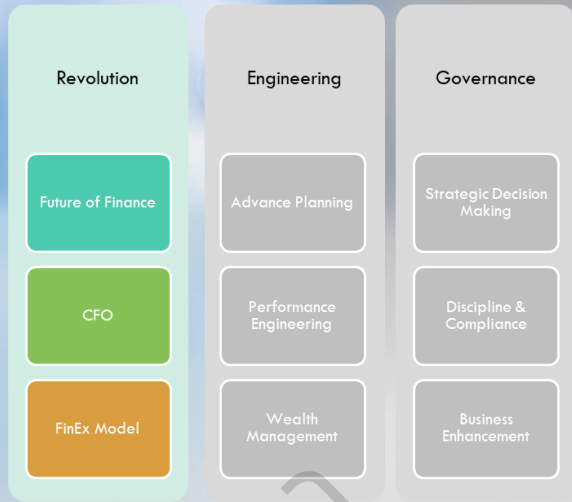
Discipline & Compliance

Strategic Decision Making

Business Enhancement

วินัยการเงินอันชาญฉลาด

# CONCEPT



## FUTURE OF FINANCE

- ECO SYSTEM
- STRATEGY
- PLATFORM

## CFO

- ROLES & RESPONSIBILITIES

## FINANCIAL EXCELLENCE MODEL

- COMPONENT
- FORMULATION

# ECOSYSTEM

เงินที่เป็นกระดาษมีใช้กว่า 700 ร้อยปีมาแล้ว บัตรเครดิต มีมากกว่า 60 ปี mobile prompt pay เริ่มมีใช้กันแล้วเมื่อสองปีก่อน ตอนนี้การซื้อตราสารหนี้ตราสารทุน สามารถซื้อข้ามโลกได้ด้วยเวลาไม่กี่วินาที เทคโนโลยีเปลี่ยนโลกและสังคมให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วแม่นยำด้วยต้นทุนที่ต่ำลงต่อไปข้างหน้า การกู้ยืมเงินผ่านระบบที่ใช้การวิเคราะห์เครดิตผู้กู้ผ่านฐานข้อมูลยักษ์ Big Data ที่ให้ความมั่นใจต่อธุรกรรม สร้างความน่าเชื่อถือ โดยเทคโนโลยีทางการเงินเช่น quantum computing and blockchain การคำนวณประเมิน สร้างความไว้วางใจต่อผู้ถูกประเมิน ให้ผลแม่นยำต่อสถาบันการเงิน ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว หรือโดยอัตโนมัติผ่านระบบ อัตโนมัติ Robot

เทคโนโลยีทางการเงินใหม่นี้ เป็นที่รู้จักกันภายใต้คำว่า 'Fintech' อธิบายถึงการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยการใช้ซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำแพงของความไม่เชื่อใจสงสัย ไม่ไว้วางใจถูกทำลายหรือลดลง เส้นกั้นระหว่างประเทศ ระหว่างธุรกิจ ระหว่างบุคคลน้อยลง เมื่อนำเทคโนโลยี Fintech มาใช้ลดข้อจำกัดการดำเนินธุรกรรมระบบอีคอมเมิร์ซ e-commerce platform ในอนาคตเป็นระบบการบริการหลากหลาย เป็นเหมือนกับ department store convenient store online เป็นทั้ง social media platform ที่ให้บริการมากกว่าการสื่อสาร มีการซื้อขายสินค้าและให้สินเชื่อในระบบเดียวกันได้ อุปกรณ์สื่อสารเป็นช่องทางการเงินแทนธนาคาร ที่สามารถให้บริการอื่นๆ ได้ รวมไปถึงการเล่นเกมส์ การทำสำรวจตลาด เป็นแหล่งข้อมูล หรือแม้แต่เล่นการพนัน ก็ได้

ธนาคารเองจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเองเป็นผู้ให้บริการหลากหลาย เปลี่ยนจาก mass consumer focus เป็น mass customization for individual สินค้าบริการ จะต้องสามารถถูกกำหนด ให้เป็นไปตามความต้องการเฉพาะลูกค้าได้ การดำเนินการส่งมอบบริการจะเป็นแบบย่อย ๆ จำนวนมาก ที่ไม่ต้องผ่านตัวกลาง พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยน ทำให้สินค้าบริการหลากหลายจะรวมเข้าด้วยกัน convergence ที่ทำให้ต้นทุนของการดำเนินการลดลง ตลอดเส้นทางบริการ customer journey ทุกสิ่งอย่างจะเป็นในลักษณะของ PaaS, SaaS ระบบและซอฟต์แวร์ที่ให้บริการรวมกลุ่ม

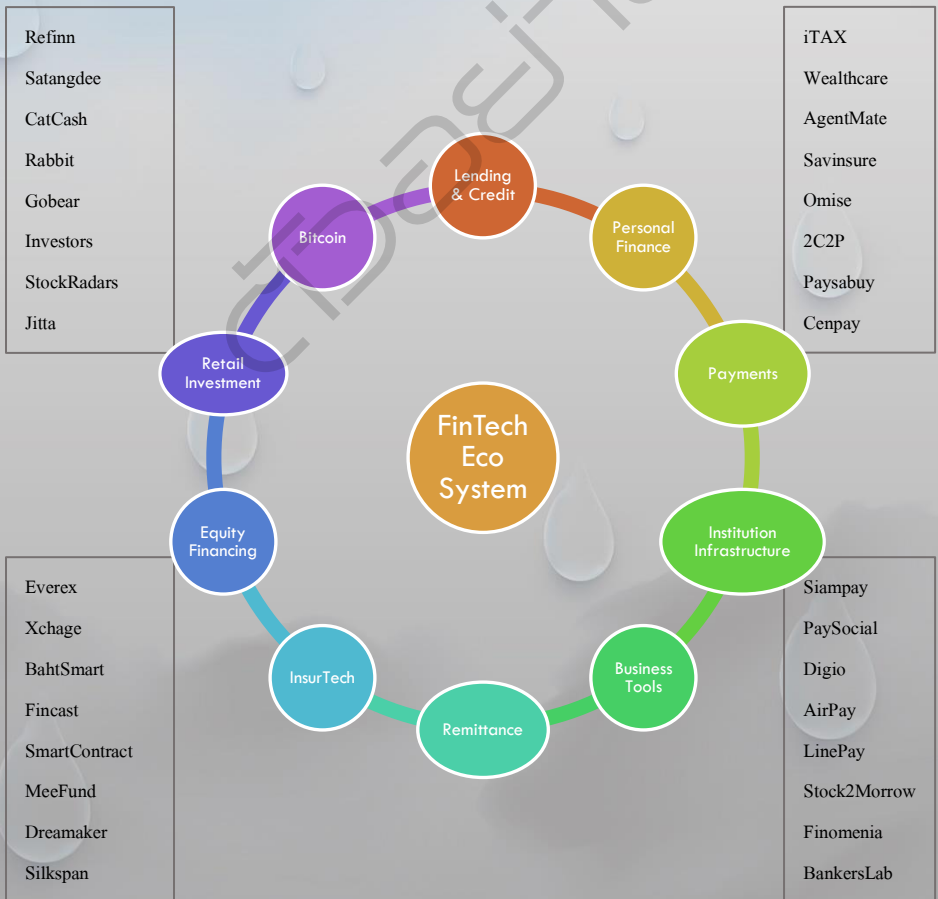
ความสามารถในการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ยุคใหม่สามารถประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฐานข้อมูลจะต้องมีการจัดระเบียบให้เป็นระบบ ในโครงสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูลที่เหมาะสม Data Architect รวมทั้งการกำหนดนโยบายการ กำกับการใช้และรักษาข้อมูล data governance ความมั่นคงความปลอดภัยของข้อมูล ฐานข้อมูลและระบบข้อมูล จะเป็นสิ่งสำคัญและละเอียดอ่อนในอนาคตต่อ ๆ ไป เสถียรภาพและการบำรุงรักษาต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยและงานหลักขององค์กร ข้อมูลที่ดีให้ความหมายและเอื้ออำนวยต่อการประมวลผล จะให้ความสะดวกและคุณภาพในองค์กร



# STRATEGY

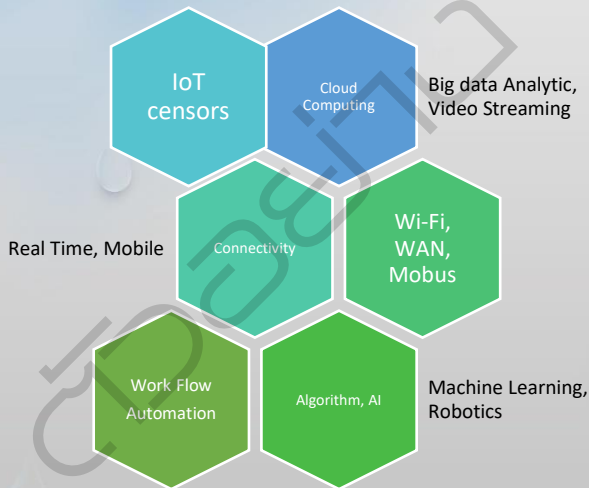
นำเอาเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงินนวัตกรรมใหม่เข้าแทนระบบเดิม มันเป็นระบบ  
นิเวศใหม่ใช้ร่วมกับการใช้สมาร์ตโฟนเป็นระบบการเงินบนมือถือ ครอบคลุมถึงบริการด้านการ  
ลงทุนและด้านการค้า เช่น Cryptocurrency, Bitcoin บริการทางการเงินเข้าถึงได้ง่ายขึ้น องค์กรปรับ  
ระบบเพื่อการเชื่อมต่อให้เข้ากับระบบใหม่นี้ อาศัย ERP โลกใหม่ที่เป็น Cloud Subscription  
based บริษัทเทคโนโลยีทางการเงินประกอบด้วย บริษัท Start-Up และสถาบันการเงินธนาคาร  
ลงทุนทางเทคโนโลยีที่ disrupt การให้บริการธุรกรรมทางการเงิน สถาบันการเงินที่มีอยู่หลาย  
แห่งกำลังใช้โซลูชันและเทคโนโลยีใหม่ เพื่อปรับปรุงพัฒนาบริการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้ดี  
ขึ้น มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ สำหรับบริการทางการเงินมากมาย เช่น ซอฟต์แวร์การให้กู้ รวมถึง  
การชำระเงินธนาคารเพื่อรายย่อยหรือส่วนอื่น ๆ ของการจัดการการเงินประจำวัน FinTech  
เป็นรากฐานของความสำเร็จของธนาคารในเทคโนโลยีโลกดิจิทัล ซึ่งลูกค้าใช้แพลตฟอร์มมือถือ  
เว็บหรือดิจิทัล เพื่อใช้บริการธนาคาร โซลูชันปัญญาประดิษฐ์ เช่น chatbots มักช่วยลูกค้าในงาน  
ง่าย ๆ เช่นการชำระเงิน ตั้งแต่ การปฏิวัติอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีทางการเงินมีเพิ่มขึ้น  
อย่างมาก รวมถึงสมาร์ตโฟนระบบบนมือถือ Fintech แต่เดิมเรียกว่าเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่  
ใช้กับภายในของธนาคาร ตอนนี้ธุรกิจงานเทคโนโลยีที่หลากหลายนำมาดัดแปลงใช้ได้กว้างขวาง  
ขึ้น การจัดการข้อมูลเป็นเรื่องที่สำคัญประกอบกับการทำ Fintech อย่างมาก ฐานข้อมูลเป็นตัว  
สำคัญในงานพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดขึ้น ช่วยในการใช้งานที่สำคัญกับการจัดการปัญหาของ  
กฎระเบียบและการรายงานตามกฎระเบียบใหม่ ๆ ที่ออกมา รวมถึงเป็นตัวช่วยใช้ในการ  
วิเคราะห์ตัดสินใจกลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ทำได้ ช่วยระบุแหล่งรายได้ใหม่ได้ นอกจากนี้ยังช่วย  
การรักษาความมั่นใจของลูกค้าในการดูแลรักษาข้อมูลและการป้องกัน หลายบริษัทได้สร้าง  
โครงสร้างใหม่ บางองค์กรได้ จัดตั้งสำนักงานบริหารข้อมูล ที่ดูแลจัดการและกำหนดนโยบาย  
ข้อมูล บริหารความเสี่ยงให้กับธุรกิจ โดยแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงาน ในระดับผู้บริหารระดับสูง  
เป็นผู้ดูแล เช่น Chief Data Management Officer: CDO กิจกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นตามมา เช่น  
Blockchain Technology บล็อก อะไรที่เกี่ยวกับข้อมูลทุกอย่าง การวิเคราะห์จัดการข้อมูล การ  
กำกับคุณภาพข้อมูล การออกแบบข้อมูล อย่างปลอดภัย ข้อมูลจะถูกปกป้องโดยเทคโนโลยีในตัว  
มัน ธุรกิจพวก Non-Banks จะเติบโตและให้การประสบการณ์ใหม่ในการบริการแก่ผู้บริโภค  
ระบบการบริการการเงินด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ บนระบบมือถือสมาร์ตโฟน รวมถึงพวก  
Wearables ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ แทนที่จะไปทำด้วยตัวเองที่ธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม หรือที่  
สำนักงานใด ๆ ด้วยแบบฟอร์ม กระดาษ ทุกสิ่งอย่างจะเป็น electronic form

กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน คล่องตัว สามารถให้องค์กรปรับตัวได้เร็วตามสถานการณ์ ตอบโจทย์ของ โลกใหม่ในรูปแบบของ VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) ที่ต้องการข้อมูลที่เป็นความรู้ใหม่ทันทีที่สามารถนำมาตัดสินใจ ทันเหตุการณ์ โดยที่ในโลกเก่าจะเป็นการนำข้อมูลเก่า สถิติระยะยาวมาประมาณการพยากรณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่โลกยุคใหม่นำข้อมูลในวันนี้ในปัจจุบันมาวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจปรับตัวตามสถานการณ์ทันที หรือเรียกว่า present casting or now casting ไม่ใช่ forecasting ทำให้เราสามารถสร้างศักยภาพการแข่งขันได้ในโลกเศรษฐกิจ digital economy or disruptive economy การจัดการผสมผสานโลกเก่าโลกใหม่ จะเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องใส่ใจ ทำความเข้าใจเพื่อให้ โลกเก่าอยู่ร่วมกับโลกใหม่ได้อย่างความสมบูรณ์ แผนผังด้านล่างแสดงถึง ระบบนิเวศใหม่ ในโลกของเทคโนโลยีการเงินที่กำลังพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ที่เปลี่ยนแปลงระบบการเงินและสังคมโลก สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนไป เช่นเดียวกับการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคด้วย



# PLATFORM

เทคโนโลยีสมัยใหม่มีมานานแล้ว สิ่งใหม่ที่เข้ามาเสริมคือเทคโนโลยีของระบบปฏิบัติการบนโทรศัพท์มือถือหรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ปัจจุบันได้พัฒนาเปลี่ยนเป็นระบบสื่อสารเคลื่อนที่ เป็นเครื่องมือทางดิจิทัลเคลื่อนที่ เป็นมากกว่า คอมพิวเตอร์ ที่ให้ความสะดวกสบายและสามารถพัฒนาโปรแกรม หรือแอปพลิเคชันได้ง่าย ๆ นวัตกรรมในด้านการสื่อสาร ทำให้มีสิ่งอื่นๆ พัฒนาขึ้นได้มาก ต่อมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทางด้านสมาร์ตโฟน มีโมโรรชีพ CPU Octa Core ซีพียู 8 แกนสมอง อันทรงพลังที่ทำการประมวลผลได้รวดเร็ว 2 GHz ต่อแกน ทำให้ สามารถมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แอปพลิเคชันใหม่ที่สามารถตอบโต้ภัย แก้ปัญหา และการทำงานใหม่ๆ เป็นนวัตกรรมหรือผ่านการพัฒนาโปรแกรมด้วย อัลกอริทึม ที่ไม่เคยมีมาก่อน และสร้างเป็นสิทธิบัตรทางปัญหากันมากมาย



การสร้างนวัตกรรมขบวนการจัดการ เป็นคำใหม่ แต่ในอดีตเราเรียกว่าความพยายามการเปลี่ยนระบบงานให้ออนไลน์คือ paperless or digitization ในปัจจุบันเรียกว่า Business Process Innovation (BPI) เพราะมีความแปลกใหม่มากกว่าในอดีต มีระบบสำเร็จรูปในลักษณะ SaaS ให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบงานภายในขึ้นเองได้โดยสะดวกไม่ต้องจ้างโปรแกรมเมอร์ทำ มีความล้ำหน้าในปัจจุบันเทียบกับอดีต มีสามส่วนหลัก คือ workflow automation developer app, Application Data Interface API และระบบ Cloud Computing ส่วนทางด้าน Robotic, Machine learning and Artificial Intelligence ไม่ได้เป็นอะไรใหม่ มีมาในโลกกว่า 30 ปีแล้ว เพียงมีการพัฒนามากขึ้น เนื่องจากความต้องการและการลงทุนที่ถูกผลักดันจากอุตสาหกรรมมากขึ้น ระบบพื้นฐานที่ได้มาจาก Web Internet ระบบปฏิบัติการพื้นฐาน เช่น iOS, ANDROID, Window ที่เอื้ออำนวย ความสะดวกให้กับนักพัฒนาโปรแกรมได้ดี

# AUTOMATION APPLICATION

ระบบอัตโนมัติของกระบวนการทางการเงิน คือการใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ มาใช้เพื่อทำงานด้านการเงินที่สำคัญโดยอัตโนมัติ เช่น การกระทบยอดบัญชี รายการบันทึกประจำวัน การจัดทำรายงานงบการเงิน โดยมีมนุษย์มีส่วนทำน้อยที่สุด ทำให้ฝ่ายการเงินหันมาใช้เวลาปรับปรุงกระบวนการ สร้างความมั่นใจในระบบ ว่าทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น กระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำๆ สามารถเขียนโปรแกรมให้ทำงานแทนได้ หากกิจกรรมนั้นเกิดขึ้นมากซ้ำๆ การลงทุนก็ยิ่งคุ้มค่ามากขึ้น การปรับปรุงระบบการเงินกำลังอยู่ภายในความสนใจอย่างมากในทุกอุตสาหกรรม การสร้างระบบอัตโนมัติให้ทำงานซ้ำๆแทนมนุษย์ ถูกเรียกว่า โรบอด Robotic Process Automation เป็นอนาคตใหม่ในโลกการเงินสร้างความแตกต่างในด้านการเงินชัดเจน เพิ่มศักยภาพที่สำคัญในการเป็นผู้นำ ขบวนการทางการเงินในธุรกิจทั่วไปที่ไม่ใช่การเงินการธนาคาร การปิดบัญชี general ledger การทำบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้ การเก็บเงิน AP/AR collection การจัดซื้อ procurement บริหารสินค้าคงคลัง inventory ก็สามารถทำได้ รวมไปถึงการทำรายงานทางการเงินอย่างอัตโนมัติด้วย แอปพลิเคชัน อย่างเช่น โปรแกรม BI Tool ระบบงานนอกเหนือจากขั้นตอนทางบัญชีดังกล่าว สามารถอาศัย application platform ที่เรียกว่า workflow automation ช่วยการจัดการแทนคน แทนการใช้เอกสารที่เป็นแบบฟอร์มกระดาษได้ ปัจจุบันเริ่มมีมาให้เห็นมากขึ้นหาได้ไม่ยาก สามารถส่งพนักงานไปอบรม มาสร้างแบบงานด้วยตัวเองได้ เช่น K2, Bizagi ระบบดังกล่าวสามารถเชื่อมหากันได้ทำให้เกิดการไหลของงานอย่าง seamless จากหลังบ้านไปสู่นำหน้าบ้าน คือลูกค้า หรือสามารถสร้างระบบที่ให้บริการลูกค้าเช่นการส่งสินค้าผ่านระบบ เข้าสู่ขั้นตอนทางการเงิน คือออกใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับภาษี เรียกเก็บเงินชำระค่าสินค้าได้ รวมไปถึงเชื่อมต่อเข้ากับระบบธนาคาร ผ่าน ธอนาไอออน บริการพนักงานเกี่ยวกับการเงิน เช่นเงินเดือน ผ่านระบบ E-slip รวมถึงการบริการการขอเบิกจ่ายเงินสลดย่อย เงินจ่ายล่วงหน้า ปัจจุบันมีระบบที่เชื่อมต่อกับระบบ E-payment เช่น Line rabbit หรือบัตรเครดิตของบริษัท ซึ่งสามารถขอ preapprove การจ่ายออนไลน์ ไร้เงินสดที่ต้องมีการบริหารผ่านมือพนักงาน เช่น concur ของ Microsoft การพัฒนาระบบดังกล่าว หัวใจสำคัญคือ Data Integrity วินัยของผู้ดำเนินการ มิฉะนั้นระบบจะล่มได้ง่าย สิ่งสำคัญก่อนเริ่มออกแบบระบบ ทีมที่ตั้งขึ้นมาต้องกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ โดยเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพงาน Improved Efficiency อำนวยความสะดวก สร้างประสบการณ์ใหม่ ทำให้คล่องตัวมากขึ้น Speedy Approvals เกิดความโปร่งใส Visibility transparency ควบคุมได้มีมาตรฐาน Standardize Financial Processes ที่อ้างอิงได้สากลโลกสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนผู้ถือหุ้นเจ้าของกิจการ

# ROLE OF CHIEF FINANCIAL OFFICER

บทบาทของผู้นำทางด้านการบริหารการเงินมีความสำคัญสูง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความมั่นคงขององค์กรธุรกิจ เป็นผู้ที่คอยระมัดระวังความเสี่ยง ให้กับองค์กร ป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดในระหว่างการดำเนินงาน หรือข้อผิดพลาดที่เกิดกับกฎหมายต่าง ๆ เปรียบได้กับผู้รักษาประตูของทีมฟุตบอล ป้องกันไม่ให้เสียประตู หากป้องกันไว้ได้ ถึงไม่ชนะก็เสมออย่างน้อยแต่ไม่แพ้ เป็นคนซื้อคนสำคัญของผู้นำระดับสูงสุด บางครั้งเปรียบเหมือนเสนาธิการหรือขงเบ้งของเล่าปี่อะไรประมาณนั้น บุคลิกของผู้ดำรงตำแหน่ง นี้จะต้องเป็นผู้ที่ค่อนข้างเด็ดขาดชัดเจน สามารถนำเสนอรายงานเหตุการณ์อะไรต่างให้บุคคลอื่นเข้าใจ เป็นนักวิเคราะห์เก่งตัวเลข พูดอะไรตรงไปตรงมา ไม่เกรงใจ ในเวลาที่จะต้องให้ข่าวร้ายเชิงลบอย่างมีชั้นเชิง

การเงินยุคใหม่ CFO หรือ CONTROLLER ที่เข้าถึงกิจการ จะสามารถเป็นผู้ช่วย CEO ได้ดี เป็นผู้สนับสนุนยืนยันขั้นค้ำยัน ทัศนคติของผู้นำองค์กร เป็นผู้ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดสินใจพลาด หลายคนไม่เข้าใจว่า CFO ที่ดีนั้นมีความสำคัญอย่างไร CFO จะไม่ใช่แค่บัญชีที่เก่งการบริหาร แต่ในทางกลับกัน CFO ควรจะเป็นนักบริหารที่รู้เข้าใจบัญชีและการเงิน เราสามารถเห็นได้ในหลาย ๆ องค์กรใหญ่ บางองค์กรมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายการเงินการบัญชี ที่ไม่ได้มาจากสายอาชีพบัญชีโดยตรง หรือไม่ได้ทำบัญชีมาแต่เริ่มงานหรือไม่ได้เป็นผู้สอบบัญชี CPA บทบาทของ CFO ไม่เพียงแต่ เป็นผู้ที่คอยเป็น 2IC SECOND IN CHARGE ให้กับ CEO แล้ว ยังเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา เพื่อนคู่คิดมิตรคู่กาย เป็นคู่หูคู่ใจ ที่สามารถทำอะไรได้มากมาย ตามสุภาษิตเก่าไทยที่ว่า คนเดียวหัวหายสองคนเพื่อนตาย รัฐบาลยังมีรองนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีว่าการการคลัง ตามที่เขาเรียกกันในวงการว่า ตำแหน่งขุนคลัง CFO มีบทบาทและความสามารถหลายด้าน การวิเคราะห์ การตลาด การผลิต กฎหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การค้าระหว่างประเทศ การเงิน การลงทุน CFO เป็นผู้ให้คำตอบทุกสิ่งอย่างที่ CEO ต้องกรู้อเกี่ยวกับองค์กรอย่างรวดเร็ว เสมือนเป็น DATA CENTER เคลื่อนที่ได้ เหมือนเป็น WALKING MANAGEMENT COCKPIT ช่วยป้อนข้อมูลแม่นยำตรงประเด็นรวดเร็ว ให้แก่ CEO ให้สามารถเข้าใจปัญหาและตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและทันการ

CFO ยังเป็นเสมือนหัวใจขององค์กรที่คอยสูบน้ำเลือดแดง ไปเลี้ยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และรู้ถึงสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน จากการคิดเลือดไป ว่าหน่วยไหนมีการใช้ปริมาณเลือดมากกว่าปรกติหรือเกินความจำเป็น หรือเลือดไหลกลับมาไม่เต็มจำนวน หรือมีแรงดันสูง ในการส่งไป CFO จะเป็นผู้ที่ทราบอาการขององค์กรและส่งสัญญาณเตือนภัยให้กับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม



ไม่เพียงแต่มีกลยุทธ์ธุรกิจที่ชัดเจน การที่ CFO จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ CFO ต้องมีเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพแต่ต้นทาง เครื่องมือที่ว่านั้นคือ โครงสร้างคลังข้อมูลของธุรกิจและการเงิน การคลังขององค์กร คลังข้อมูลต้องได้รับการประมวลผล รวบรวมแสดงให้เห็นภาพได้อย่างสะดวกรวดเร็วเหมาะสม หากการวางแผนระบบการเงินการควบคุมไม่เหมาะสมการทำงานของ CFO จะสร้างปัญหาให้กับองค์กรอย่างมาก ให้ข้อมูลที่ไม่ตรงประเด็น ไม่ทันการ ไม่ต่อเนื่องให้ข้อมูลที่ไม่สำคัญ หรือให้ข้อมูลผิด ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง แยกแยกภายใน ถึงกับองค์กรล่มสลายได้เลยครับ ดังนั้นเครื่องมือที่ว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยมากมาพร้อมกับ ERP financial system แต่หลายองค์กรยังคงใช้ Excell ซึ่งเป็นดาบสองคม ระบบสมัยใหม่ เช่น BI Tools, PowerBI สามารถดึงข้อมูลตรงจาก ERP ออกมาเป็นรายงานแบบทันทีออนไลน์เรียลไทม์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ออกแบบรูปรายงาน ตรงนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในกลยุทธ์องค์กร การออกแบบรายงานต้องสอดคล้องเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นประสิทธิผลเมื่อมีการส่งข้อมูลให้ผู้บริหารอย่างสมบูรณ์

เคล็ดลับในการบริหารของ CFO อีกด้านเชิงการเงิน เปรียบได้เหมือนกับ การดูแลดูเยี่ยขนาดใหญ่มากของโรงครัวที่ทำอาหารขายให้กับลูกค้าทั่วไป ประสิทธิภาพอยู่ที่ใด มีของพร้อมตามเมนู? ไม่มีของหลงค้างเก่า? เคยไหมครับที่ดูเยี่ยมีของเต็มแต่ไม่รู้ว่ามีของไม่รู้ว่ามีของอยู่ชอกไหนในตู้ ประสิทธิภาพในการหมุนของสต็อกในดูเยี่ยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้ามาออกไปอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนเป็นรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สิ่งต่างๆ ในดูก็คือวัสดุปัจจัยทุกสิ่งในองค์กร รวมถึงค่าแรงเงินเดือนของพนักงาน การทำให้ได้ผลงนามากขึ้นด้วยต้นทุนเท่าเดิมคือประสิทธิภาพการเงินที่สูงขึ้น นั่นหมายถึง อัตราทำกำไรต่อรายได้สูงขึ้น profit to sales ratio สูงขึ้นหรือ EBIT % สูงขึ้น การจัดการเงินสดขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากกิจการขาดเงินสดหรือ liquidity ก็เหมือนกับรถยนต์ขาดน้ำมันรถไม่สามารถวิ่งได้ งบการเงินที่มีผลประกอบการดีแต่ไม่มีเงินสดก็เป็นไปได้ ปัญหาเป็นไปได้หลายอย่าง อาจจะเป็นเพราะว่าเก็บเงินไม่ได้หรือไม่ทัน working capital สูงเกินไป วัสดุคงคลังมาก หรือภาษีไม่ได้รับคืน

อีกบทบาทหนึ่ง ที่สำคัญของ CFO คือทำหน้าที่เป็น หลังผู้ใส่ทรัพย์สินให้เข้าแก่ เป็นคนดูแลปกป้องทรัพย์สิน ของผู้ถือหุ้นให้เกิดการใช้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบ ให้เกิดการแน่ใจให้กับองค์กรว่าไม่มีการฉ้อฉลใด ๆ อันจะเป็นอันตรายกับองค์กร รวมถึงการปกป้องความเสี่ยงที่อาจจะเกิดการดำเนินกิจการผิดต่อกฎหมายอันจะทำให้เกิดเป็นอันตรายต่อกรรมการและผู้ถือหุ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งทางแพ่งและอาญา

# Finance excellence

## การบริหารเงินเป็นเลิศ

พูดถึงเรื่องเงิน เป็นทุกสิ่งของทุกๆกิจกรรมในธุรกิจสามารถแปลงหรือเทียบเป็นตัวเงินได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือทุกกิจกรรมสิ้นเปลืองเงินทั้งนั้น ทำอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเงิน FINEX เราสามารถมองกิจกรรมทางธุรกิจ เป็นตรรกะแบบหนึ่ง ถ้าเปรียบกับเครื่องจักรชนิดหนึ่งที่ต้องให้มีการใส่พลังงานเบื้องต้น และให้ผลงานออกมา หากผลงานที่ออกมาน้อยกว่าที่ใส่เข้าไป หมายถึงกิจกรรมนั้นไม่ให้กำไร เราใช้สมการแสดงให้เห็นได้โดย

Input → Valued Added → Output

Input → Processing/Operation → Output

Efficiency = Output/Input > 1 คือให้ Profit

### Case 1: Output > Input

สินค้าหรือบริการหลังจากผ่านกระบวนการเพิ่มมูลค่าแล้วมาสามารถส่งมอบให้กับองค์กร หรือบุคคลอื่น มีมูลค่าสูงขึ้น

### Case 2: Output < Input

ในทางตรงกันข้าม องค์กรหรือกิจการที่ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ เช่น สินค้าคงคลังสูงขึ้น มีความสูญเสีย หรือสูญเปล่าภายในกิจการมากขึ้น

องค์กรธุรกิจเหมือนเครื่องจักรปั่นกำไร นักบริหารการเงินควรเข้าใจสมการผลผลิตกลไกองค์กร และ สร้างสูตรเพื่อการวางแผนการเงินงบประมาณให้สามารถมีประสิทธิภาพในลักษณะของกรณีศึกษาที่ 1 ได้ โดยที่กำหนดสิ่งแวดล้อมปัจจัยทางธุรกิจ ตีโจทย์ให้แตกวางแผนล่อไปกับกิจการทางธุรกิจ ทั้งหมด สมการต่างๆดังกล่าวจะมีดัชนีดังต่อไปนี้

### ดัชนีตัววัดประสิทธิภาพของธุรกิจ

ดัชนีมีหลายอย่าง เฉพาะที่เป็นหลักใหญ่ๆ ที่มีใช้กันทั่วไปได้แก่

- Operating Profit before Interest and Tax: OPBIT
- Profit after Tax: PAT
- Cash Return on Asset: CROA
- Return on Investment: ROI
- Pay Back Period: PBP
- Cash Cycle Day: CCD
- Profit Margin: Std., Net, Gross
- SGA rate: SGAR
- Operations Recovery: ORY

*Its all ends here!, Role of the CFO vs FC vs FBP  
vs Analyst and Accountant, Internal Auditor,  
External Auditor, Non-finance manager, goal  
keeper vs Stricker vs center half, Scorecard keeper*