

# บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของ “ซีเอฟโอ” ในยุค

## เศรษฐกิจดิจิทัล



บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของ “ซีเอฟโอ” ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

โดย นายลีเซอร์ ออบิซัวร์ กรรมการผู้จัดการ เอสเอฟพี ประจำภูมิภาคอินโดจีน

โลกของเราได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัวแล้ว ทุกวันนี้ เราฟังเพลงในรูปแบบไฟล์ดิจิทัล ขณะที่หนังสือก็เริ่มหันมาตีพิมพ์และจำหน่ายเป็นอีบุ๊กแทน อุปกรณ์จีพีเอสเริ่มหายไปจากตลาด เนื่องจากถูกแทนที่ด้วยสมาร์ตโฟน หนังสือพิมพ์กลายเป็นของตกยุค และสมาร์ตโฟนก็เข้ามาทำหน้าที่แทนกล้องถ่ายรูป ในภาพรวมแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างภาคธุรกิจกับสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางและรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ด้วยเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อให้ทุกคนเข้าถึงกันได้ และพลิกโฉมแล้วระบบเศรษฐกิจโลกก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งมุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างกัน เปี่ยมด้วยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพร้อมมอบผลประโยชน์เชิงผลิตผลและคุณค่าให้กับทุกคนที่พร้อมรับมือกับยุคใหม่นี้

แน่นอนว่าความเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางเหล่านี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวอย่างคล่องแคล่ว และสรรสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมารับมือและแข่งขันในตลาด แต่สิ่งหนึ่งที่อาจยังไม่ชัดเจนนักก็คือผลของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะมีต่อบทบาทของซีเอฟโอ หรือผู้บริหารสูงสุดด้านการเงินขององค์กรนั่นเอง

ในโอกาสนี้ ซีเอฟโอ รีเสิร์ช ได้จับมือกับเอสเอฟพีเพื่อทำการสำรวจผู้บริหารอาวุโสสายการเงินรวม 331 ท่าน จากธุรกิจทั่วโลกที่มีรายได้สูงกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2556 เพื่อให้ทราบถึงวิธีการที่ซีเอฟโอแต่ละท่านรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และความท้าทายที่พวกเขาจะต้องเผชิญในอนาคต การสำรวจครั้งนี้ครอบคลุมผู้บริหารจากหลากหลายภาคอุตสาหกรรม ทั้งในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป ละตินอเมริกา และอเมริกาเหนือ และมีเนื้อหาที่เผยถึงสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ซีเอฟโอสามารถนำมาปรับเปลี่ยนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนศักยภาพในการทำกำไรขององค์กร ผ่านทางการวางแผนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ด้วยเทคโนโลยีบิ๊กดาต้า ซึ่งล้วนส่งผลให้แผนการเงินของแต่ละองค์กรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเติบโตของบริษัทและตัดสินใจทิศทางการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น

งานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับซีโอของแต่ละองค์กรต่างพากันหันไปพึ่งพาซีเอฟโอกันมากขึ้น เพื่อร่วมกันก้าวข้ามอุปสรรคที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ โดยที่ซีเอฟโอจะได้รับบทบาทเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นบทบาทใหม่ของผู้บริหารในตำแหน่งนี้

นิตยสาร The Corporate Treasurer ได้จัดงานสัมมนาขึ้นที่กรุงจาการ์ตาในปีที่ผ่านมา โดยผู้บริหารระดับซีเอฟโอที่เข้าร่วมงานทุกท่านต่างเห็นพ้องกันว่าซีเอฟโอควรมีความสามารถที่จะสื่อสาร ประสานงาน และโน้มน้าวผู้มีอำนาจ

ตัดสินใจทางการเมืองและนโยบาย เนื่องจากการปฏิบัติงานในภาคเอกชน โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรม ยังคงอยู่ภายใต้ความดูแลของหน่วยงานภาครัฐอยู่มาก

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในตำแหน่งซีเอฟโอจึงเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร คนที่จะก้าวเข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ ต้องเป็นเสมือนแหล่งข้อมูลหลักขององค์กร พร้อมวางระบบการเงินแบบเรียลไทม์ที่ทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับในตลาด และมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจมากกว่าใคร ๆ

นอกจากนี้ นักวิเคราะห์และผู้บริหารระดับสูงหลายท่านได้ครุ่นคิดถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของซีเอฟโอ เพิ่มเติมจากความเป็น “ผู้ดูแล” ให้กลายเป็น “ผู้วางกลยุทธ์” ในระยะหลัง แนวคิดนี้เริ่มมีการพัฒนาต่อยอดกันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น จนขยายคำจำกัดความของตำแหน่งซีเอฟโอให้ครอบคลุมถึงการเป็น “หุ้นส่วน” ผู้บริหารธุรกิจอีกด้วย

คำถามต่อไปก็คือว่า ในโลกยุคดิจิทัลที่เปี่ยมไปด้วยนวัตกรรมคลื่นลูกใหม่และความเปลี่ยนแปลงอันไม่สิ้นสุดนี้ ซีเอฟโอจะปฏิบัติงานในทั้งสามบทบาทนี้ได้อย่างไรบ้าง?

ซีเอฟโอในฐานะผู้ดูแลกิจการ

ในบทบาทนี้ ซีเอฟโอจะต้องดูแลงานด้านการบัญชี การคลัง การเงิน การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมระบบงานภายใน เพื่อรักษาสินทรัพย์ขององค์กรให้เผชิญกับความเสียหายน้อยที่สุด และใช้เงินทุนอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิผลที่สุด

เนื่องจากทั้งซีเอฟโอและองค์กรต่างก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ เอสเอฟจีได้เดินหน้าปรับเปลี่ยนระบบงานด้านการเงินของบริษัทให้ย้ายมาใช้ระบบ HANA ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มฐานข้อมูลในหน่วยความจำของเอสเอฟจีเอง โดยหลังจากที่วางระบบเสร็จสิ้นลงแล้ว แผนกการเงินของเอสเอฟจีสามารถลดเวลาการปิดการทำธุรกรรมลงได้ถึงห้าวันทำงานเต็ม ๆ ส่วนการยืนยันการชำระเงินต่าง ๆ ก็ใช้เวลาน้อยลงมากจาก 26 ชั่วโมงเหลือเพียงสี่ชั่วโมงเท่านั้น จึงทำให้องค์กรเลือกนำเวลาไปทุ่มเทกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออนุมัติการทำธุรกรรมได้นานขึ้น

ซีเอฟโอในฐานะผู้วางกลยุทธ์

การเป็นผู้วางกลยุทธ์จะทำให้ซีเอฟโอมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทิศทางของธุรกิจ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารในตำแหน่งนี้จะมีความรับผิดชอบมากกว่าเพียงแค่การเตรียมข้อมูลประเภทตัวเลขทางการเงิน แต่ยังคงสามารถคิดหามุมมองใหม่ ๆ เชิง

กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรทำผลงานได้ดีขึ้นในทุกด้าน นอกจากนี้ ซีเอฟโอยังต้องทำหน้าที่จัดหาข้อมูลที่องค์กรควรรู้ไว้ให้พร้อม และผลักดันให้องค์กรทำงานได้ตามเป้าหมายในระยะยาว

ความรับผิดชอบในด้านนี้ สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในการปรับเปลี่ยนระบบการเงินของเอสเอฟจีเอง เทคโนโลยีการประมวลผลในหน่วยความจำสามารถทำให้ระบบทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทันทีในแบบเรียลไทม์ จึงถือเป็นรากฐานสำคัญในการประสานงานกันระหว่างแผนกการเงินและแผนกปฏิบัติการ เช่นในกรณีของการจัดการเงิน

ทุนหมุนเวียนภายใต้ระบบใหม่ โดยเอสเอฟจีสามารถวิเคราะห์รูปแบบและแนวโน้มการเก็บเงินจากลูกค้าเพื่อค้นหา

ความเสี่ยง โดยพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าจะสามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์นี้ไปช่วยกำหนดรูปแบบการชำระเงินกับลูกค้าได้ต่อไป ขณะที่บริษัทเองก็สามารถติดตามประสิทธิภาพการเก็บรายได้และคาดการณ์ความเสี่ยงได้ล่วงหน้าเพื่อปรับเงื่อนไขการชำระเงิน แก้อัปเดตบัญชี หรือแม้แต่ยุติการส่งมอบงานให้กับลูกค้าบางรายที่ชำระเงินช้าเกินกำหนดไปมาก ซึ่งแนวทางการทำงานทั้งหมดนี้จะไม่เป็นไปได้อย่างง่ายดายภายใต้ระบบเก่า ซึ่งแยกการทำงานแต่ละส่วนออกจากกันจนไม่สามารถมองเห็นภาพรวมได้

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนระบบงานของเอสเอพีทำให้การวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินสามารถเป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น และคาดการณ์อนาคตได้ดียิ่งขึ้น แทนที่จะเป็นเพียงการตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยการเก็บบันทึกข้อมูลเช่นในอดีต ด้วยศักยภาพในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ บริษัทจึงสามารถใช้ระบบต่าง ๆ ทำการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจต้องเผชิญ และนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการตัดสินใจทำธุรกิจต่อไป ทั้งหมดนี้ช่วยให้แผนการเงินมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เป็นเพียงผู้ดูแลบัญชีของบริษัท กลายเป็นคู่คิดและผู้ร่วมนำทางของทั้งองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

ซีเอฟโอในฐานะหุ้นส่วนของธุรกิจ

ในบทบาทนี้ ซีเอฟโอจะเป็นเสมือนผู้กระตุ้นและสนับสนุนให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไป สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้มากขึ้นกว่าเดิม บริษัทตรวจสอบบัญชีชั้นนำ เอ็นส์ท แอนด์ ยัง มองว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจนั้น จะต้องผสมผสานความรู้ความเข้าใจเชิงเศรษฐกิจเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัดให้นำไปใช้งานได้คุ้มค่าที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถทำผลงานได้ตรงตามเป้าหมายทางการเงิน

นอกจากนี้ เอ็นส์ท แอนด์ ยัง ยังเน้นย้ำถึงปัจจัยสำคัญบางประการที่จะทำให้ซีเอฟโอทำหน้าที่ในบทบาทนี้ได้ดี ซึ่งในความเห็นของผมแล้ว หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือการบริหารงานในแผนการเงินให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ โดยจัดสรรทรัพยากรมารองรับงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลให้เต็มที่ เพื่อสนับสนุนการวางกลยุทธ์และการปฏิบัติงานในรูปแบบที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้

หากจะสรุปสั้น ๆ แล้ว ก็อาจกล่าวได้ว่าบทบาทนี้จะเน้นไปที่การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถคว้าโอกาสทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมที่สุด

การถ่ายโอนระบบไปสู่แพลตฟอร์ม HANA ของเอสเอพีทำให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำกว่าเดิม ซึ่งเป็นผลโดยตรงมาจากการปิดธุรกรรมแต่ละรายการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเวลาที่เพิ่มมากขึ้นในการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคต ดังนั้น ฝ่ายการเงินของบริษัทจึงยกระดับบทบาทขึ้นมาเป็นหุ้นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางธุรกิจ นอกจากนี้ ระบบยังช่วยลดภาระด้านการจัดทำรายงาน โดยแบ่งเบาและกระจายความรับผิดชอบไปยังสายงานต่าง ๆ จึงทำให้ฝ่ายการเงินไม่ต้องเสียเวลารวบรวมข้อมูลมาทำเป็นรายงานฉบับออฟไลน์ ทั้งหมดนี้ทำให้พนักงานที่มีส่วนร่วมในการวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินทำหน้าที่ของตัวเองได้เต็มที่ พร้อมให้คำแนะนำกับองค์กรเพื่อยกระดับผลงานต่อไป หรือเท่ากับทำให้พวกเขากลายเป็นหุ้นส่วนผู้ช่วยกำหนดทิศทางของบริษัทด้วยนั่นเอง

สร้างสมดุลให้ซีเอฟโอ

สุดท้ายแล้ว ผู้ที่รับตำแหน่งซีเอฟโอจะต้องค้นหาจุดสมดุลระหว่างทั้งสามบทบาทนี้ เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้เต็มเปี่ยม และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไกลไปอีกด้วย โดยซีเอฟโอแต่ละท่านจะต้องพิจารณาว่าตนเองจะลงมือทำงานในบทบาทใดมากเพียงไหน เนื่องจากการรับผิดชอบทั้งสามบทบาทอย่างเท่าเทียมกันอาจไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องที่สุดสำหรับทุกองค์กร

หากซีเอฟโอท่านหนึ่งเลือกที่จะมุ่งเน้นทำงานในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจของบริษัท ก็เท่ากับว่าเขาจะต้องใช้เวลาไปพบปะกับผู้บริหารอยู่ไม่น้อย และมีเวลาเหลือสำหรับงานด้านการเงินและปฏิบัติการทั่วไปน้อยลง

การสร้างสมดุลนี้ต้องอาศัยความพยายามและทุ่มเทอยู่พอสมควร โดยซีเอฟโอบางท่านอาจเลือกสร้างเกณฑ์เพื่อวัดประสิทธิภาพของตนเองในแต่ละบทบาท เพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมายในทุกด้านอย่างสมบูรณ์

เมื่อซีเอฟโอแต่ละท่านหันมาจับงานด้านทิศทางธุรกิจมากขึ้น พวกเขาก็จะมีบทบาทในการผลักดันความเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากขึ้นเช่นกัน โดยอาจรวมถึงความเปลี่ยนแปลงในแง่เทคโนโลยี หรือการอัปเดตระบบ ERP ขององค์กรมาสู่โซลูชันที่ทันสมัยกว่า ซึ่งจะช่วยลดความซับซ้อนของระบบงาน เสริมประสิทธิภาพการประสานงาน และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้มากกว่าเดิม

การรักษาสมดุลระหว่างความรับผิดชอบแต่ละด้านนี้ เป็นโจทย์สำคัญที่ซีเอฟโอทุกท่านจะต้องขบคิด เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

ใช้นวัตกรรมให้เป็นประโยชน์

ผมได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า ในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สิ้นสุดนี้ ทุกองค์กรต่างต้องการซีเอฟโอผู้มีความสามารถ เพื่อเป็นทั้งแหล่งข้อมูลหลักขององค์กร ผู้วางระบบการเงินแบบเรียลไทม์ที่ทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับในตลาด และผู้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจอย่างถ่องแท้

ด้วยนวัตกรรมล้ำสมัยในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นระบบคลาวด์ โมบาย โซเชียลมีเดีย หรือบิ๊ก ดาต้า ซีเอฟโอจึงสามารถเติมเต็มความต้องการทั้งสามด้านนี้ได้อย่างครบถ้วน ท่ามกลางการพลิกโฉมของโลกธุรกิจแห่งอนาคต โดย

เทคโนโลยีเหล่านี้จะทำให้ซีเอฟโอผู้มีวิสัยทัศน์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบรอบด้าน

หลังจากที่ได้ใช้เวลานานหลายทศวรรษไปกับการวางมาตรฐานด้านระบบงานและประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรต่าง ๆ ในภาคธุรกิจต่างก็พร้อมแล้วที่จะก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ของการนำเทคโนโลยีมายกระดับทุกขั้นตอนของการทำงานให้ชาญฉลาด รวดเร็ว และเรียบง่ายกว่าในอดีต ทั้งในระดับภาพรวมไปจนถึงพนักงานแต่ละคน และนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ ในเชิงธุรกิจต่อไป

---