



Creating Value in a Regulated World

ผู้เขียน : Cedric Read

สำนักพิมพ์ : John Wiley & Sons Ltd. England (2006)

นักบัญชีหรือนักการเงินคือผู้ที่ก้าวขึ้นเป็น Chief Financial Officer (CFO) ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งมือสองในทุกบริษัทรองจาก CEO ให้เป็นตำแหน่งเกียรติยศแต่ก็มาพร้อมกับความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่สำหรับธุรกิจสมัยใหม่ที่ต้องขยายตัวอย่างระมัดระวังและคำนึงถึงภาระทางด้านการควบคุมตรวจตราจากหน่วยงานกำกับดูแล หนังสือเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายตอบคำถามหลักประการเดียวว่า ทำอย่างไร CFO จึงจะสามารถช่วยให้กิจการขยายตัวอย่างมีนวัตกรรมพร้อมกันไปกับบริหารจัดการแรงกดดันจากหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในและนอกประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนหนังสือใช้เวลา รวม 2 ปีครึ่งในการค้นคว้าวิจัยและร่วมพบปะทานอาหารเย็นกับ CFO ราว 200 บริษัท เพื่อค้นหาและประสบการณ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันในแต่ละอุตสาหกรรม บทที่ 2 ของหนังสือเริ่มต้นนำเสนอแนวทางที่น่าสนใจสำหรับการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ทบทวนทางเลือกที่มีและทำการออกแบบงานหน้าที่ด้านการเงินใหม่ ทั้งนี้เพื่อเตรียมตัวก้าวขึ้นสู่การเป็นต้นแบบระดับโลกในการบริหารการเงิน จากนั้นบทที่ 3 กล่าวถึงว่า CFO ต้องเป็นผู้นำและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในธุรกิจทั้งด้านการดำเนินงานหรือด้านการบัญชีการเงิน ซึ่งในท้ายที่สุด CFO ต้องผันตัวเองไปสู่ COO (Chief Operating Officer) อีกตำแหน่งด้วย

สำหรับนักบัญชีแนะนำให้อ่านบทที่ 4 เป็นพิเศษเพราะเกี่ยวกับสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีความสำคัญในทศวรรษนี้ ข้อสรุปแต่ละประเด็น (ซึ่งมีอยู่ทุกท้ายบทได้หัวข้อ Straight from the CFO) ในบทนี้เมื่ออ่านแล้วทำให้หลายคนได้ลุ่มคิด อาทิ มีอะไรหายไปจากงบดุลที่รายงานอย่างเป็นทางการบ้าง ให้มุ่งเน้นไปที่ Execution แทนที่ Valuation การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ทางปัญญา ลูกค้ายุคใหม่ไม่เท่ากัน รวมทั้งให้โยกย้ายงานการเงินจาก Back Office มาสู่ Front Office เป็นต้น

สามบทถัดไปเน้นเรื่องของนวัตกรรมและการสร้างมูลค่าเป็นการเฉพาะ นวัตกรรมไม่ใช่จำกัดอยู่แต่หน่วยงานที่รับผิดชอบ R&D เท่านั้น แต่มาจากทุกคนในองค์กรที่มองด้วยเลนส์สายตาที่แตกต่างกันออกไป และท้าทายสถานภาพเดิมอยู่ตลอดเวลา พนักงานทุกคนต้องพยายามค้นหาแนวโน้มที่คนอื่นไม่ทันสังเกตเห็น ต้องเรียนรู้ออกมาจากในความคิดอ่านของลูกค้า แนวคิดการตั้งศูนย์นวัตกรรมเป็นเรื่องเป็นราวอาจนำมาประยุกต์ใช้ถ้าจำเป็น สิ่งที่ผู้บริหารพูดกันติดปากว่า Win-win Situation นั้นจะทำได้จริงอย่างไร หนังสือเล่มนี้ได้ นำกรณีศึกษาบริษัท Unilever แสดงเป็นตัวอย่างเป็นบทที่ 7 เพื่อให้เห็นถึงการจัดการลักษณะ Innovative Business Partnering ที่ใช้ได้ผล

สองบทถัดไปพูดถึงการเชื่อมโยงโลกไว้ด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย พร้อมกันกับการนำเสนอตำแหน่ง CRO (Chief Risk Officer) ที่จะเข้ามารับบทบาทเป็น Partner และที่ปรึกษาให้กับ CFO เหมือนกับบ่งบอกเป็นนัยว่า ยิ่งโลกกว้าง ทางยิ่งแคบ ความเสี่ยงยิ่งสูง จึงไม่ใช่เรื่องล้อเล่นถ้าหากธุรกิจไม่คิดมองออกไปจากกรอบเดิมและเตรียมพร้อมสำหรับภัยอันตรายที่อาจจู่โจมอย่างไม่ทันตั้งตัว

บทสุดท้ายพูดถึงการเป็นองค์กรที่ยั่งยืนระยะยาว ประเด็นร่วมสมัยอันได้แก่ จริยธรรม การพัฒนาที่ยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคม มีบางข้อจะมุ่งให้ความใส่ใจในประเด็นเหล่านี้เป็นพิเศษ อาทิเช่นอุตสาหกรรมยา เคมีภัณฑ์ พลังงานหรือแม้แต่ธุรกิจงานบริการทางการเงินทั้งหลาย การรายงานทางการเงินในอนาคตของแต่ละธุรกิจควรประกอบด้วย 3 ชั้นระดับหลั่นกันมาโดยชั้นล่างสุดเป็นหลักการบัญชีที่รับรองกันทั่วโลก ชั้นสองเป็นมาตรฐานที่เป็นกรณีเฉพาะ เจาะจงแต่ละอุตสาหกรรม และชั้นสามบนสุดเป็นสารสนเทศที่เป็นเอกเทศของแต่ละบริษัทอันได้แก่ หลักปฏิบัติของกิจการ การจ่ายผลตอบแทน นโยบายด้านบรรษัทภิบาล รวมไปถึงมาตรการปฏิบัติการปฏิบัติงานเป็นต้น

การอ่านหนังสือเล่มนี้ หากท่านอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการบัญชีและพยายามคิดตามเนื้อหาที่เสนอนี้ จะพบช่องทางที่นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานในสายบัญชีได้อย่างไม่ต้องสงสัย ยกตัวอย่างเช่นในบทที่ 6 ว่าด้วยการมองไปข้างหน้าไม่ใช่ย้อนหลังได้ กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งผู้เขียนเสนอแนะให้เน้นย้ำเรื่องประสิทธิภาพในการวางแผนแทนที่จะมุ่งเน้นไปเพียงผลลัพธ์ว่าปีหน้าจะต้องทำยอดขายหรือให้ได้กำไรเท่าไร ในบทที่ 9 กล่าวถึง Dual Accounting ไว้อย่างน่าสนใจ หรือในบทสุดท้าย (บทที่ 10) ได้มีการแนะนำ Triple Bottom Line Reporting (TBL) ซึ่งควรเตรียมเก็บข้อมูลกันแต่เนิ่นๆ สิ่งสำคัญคือการเชื่อมโยงงานด้านการบัญชี ด้านการเงิน เข้ากับทุกๆ งานภายในบริษัทเพื่อจัดทำรายงานที่ครอบคลุมเชิงบูรณาการตามข้อกำหนดที่ต้องบรรลุทั้ง Innovation และ Regulation

บทแรกของหนังสือแนะนำให้อ่านเป็นบทสุดท้ายเพื่อผู้อ่านได้ตรึกตรองทบทวนให้เห็นภาพรวมทั้งหมด บทแรกนี้มีชื่อว่าความท้าทายในวันนี้ความทะเยอทะยานในวันข้างหน้า โดยสรุปบทแรกนี้วางโครงเรื่องของทุกบทเรียงตามลำดับในหนังสือ ดังนั้น เหมือนเป็นการคัดย่ออีกทอดรูปภาพให้เห็นอีกครั้งหนึ่งหลังจากสำรวจแต่ละบทไปแล้ว

หนังสือเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นเป็น CFO หรือผู้ที่เป็น CFO อยู่แล้ว เนื้อหาสั้นกระชับได้ใจความ มีรูปภาพสื่อให้เห็นความเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งที่นำเสนอแต่ละส่วนได้อย่างพอเหมาะพอเจาะลงตัว (อาจเป็นเพราะต้องการเขียนให้ผู้บริหารระดับสูงอ่านก็เป็นได้) พร้อมทั้งได้นำคำพูดความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ CFO แต่ละรายมาประกอบ ทำให้หนังสือนี้ดูน่าอ่านมีชีวิตชีวาขึ้น ขอแนะนำหนังสือเล่มนี้ไว้ประจำห้องทำงาน CFO ทุกคนครับ