

# การจัดการเชิงกลยุทธ์กับหน้าที่การเงิน

รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ\*

## แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ก็คือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดของการจัดการแบบนี้มีอยู่ว่า ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเริ่มที่ตลาด (Market) และผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or Services) ของธุรกิจนั้นก่อนเป็นอันดับแรก เช่น ตลาดมีขนาดเล็กลงเพราะอำนาจการซื้อที่เคยมีอยู่เหือดหายไป หรือผู้บริโภคมีรสนิยมเปลี่ยนไป ส่วนในกรณีตัวผลิตภัณฑ์ก็อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ทำให้คู่แข่งผลิตสินค้าที่ใช้งานได้ดีกว่าแถมยังมีต้นทุนการผลิตที่ถูกลงกว่า เป็นต้น

เมื่อ Product & market ถูกกระทบ ก็ส่งผลให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือทบทวน Product และ Market ใหม่ กล่าวคือ ดูว่าของที่ขายอยู่ยังคงใช้ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้อาจต้องปรับเปลี่ยนเป็นอย่างไร และดูว่าตลาดที่เข้าไปแล้วนั้นวันนี้อยู่หรือเปล่านั้น ถ้าไม่ใช่ก็ต้องแสวงหาตลาดที่เหมาะสม (เช่น Blue Ocean Market) ต่อไป

การทบทวนผลิตภัณฑ์และตลาด เรียกกึ่งอย่างว่า การทบทวนภารกิจ (Review Business Mission) ซึ่งนับเป็นงานลำดับแรกๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อทำขั้นนี้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพจะนำไปเป็นพื้นฐานสำคัญในการทบทวนวัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) ของธุรกิจต่อไป

## ที่ว่าเปลี่ยนนั้นอะไรเปลี่ยน

ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. กลุ่มปัจจัยในวงกว้าง หรือ Societal Environment ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน

- เศรษฐกิจ (Economic)
- สังคม (Sociocultural)
- การเมือง (Political - Legal)
- และ • เทคโนโลยี (Technological)

ตัวอย่างเช่น ประเทศไทยในช่วงเศรษฐกิจขาลง จะมี

- GNP trends                      ต่ำ
- Interest rates                    สูง
- Money supply                    น้อย
- Inflation rates                   เพิ่มขึ้น
- Unemployment levels           มาก
- Energy cost                      แพง

ต่างๆ นานาเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงจากหน้ามือ (เมื่อคราวเศรษฐกิจยังเฟื่องฟูอยู่) เป็นหลังมือ (เช่น ช่วงหลังเงินบาทลอยตัว กรกฎาคม 2540) และมีผลกระทบต่อบริการดังที่ทราบกันอยู่

## 2. กลุ่มปัจจัยในวงแคบ หรือ Task Environment ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ

เช่น

- ชุมชน (Communities)
- คู่แข่งขัน (Competitors)
- ผู้ให้กู้ (Creditors)
- ผู้บริโภค (Customers)
- ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน (Employees/Labor Unions)
- ผู้ถือหุ้น (Shareholders)
- ผู้ป้อนทรัพยากร (Suppliers)
- สมาคมทางการค้า (Trade Associations)

ซึ่งก็ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการไม่ยอมรับของชุมชนที่มีต่อโรงงาน แทนทาลัม บนเกาะภูเก็ต กรณีผู้ถือหุ้นขัดแย้งกันผนวกกับปัญหาด้านแรงงานจนนำไปสู่การประกาศปิดกิจการของโรงงานไทยเมล่อนที่จังหวัดปทุมธานี หรือกรณีผู้บริโภคมีอำนาจการซื้อลดลงอย่างเฉียบพลันอันเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจ กระทั่งเป็นเหตุให้ธุรกิจยานยนต์ในประเทศไทย ช่วงหนึ่งประสบกับภาวะซบเซาอย่างหนัก เป็นต้น

## กลยุทธ์การบริหารเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

องค์กรที่พัฒนาจนเติบโตเต็มที่ อาจแบ่งระดับการจัดการในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Level)

2. ระดับธุรกิจ (Business Level) โดยที่ในองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วยธุรกิจหลายหน่วย เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) มีทั้งธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ และธุรกิจปิโตรเคมี เป็นต้น

และ 3. ระดับหน้าที่งาน (Functional Level) ประกอบด้วย

- ฝ่ายการตลาด (Marketing Function)
- ฝ่ายผลิต (Production Function)
- ฝ่ายบุคคลและธุรการ (Personnel & Admin. Function)
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance & Accounting Function)

ฯลฯ

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หลังจากทบทวนภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กรเสียใหม่แล้ว ผู้บริหารก็ต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้เหมาะสมต่อการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยเริ่มที่ **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies)** ซึ่งมีอยู่ 3 แนวทางให้เลือกคือ

(1) **กลยุทธ์การขยายกิจการ (Growth Strategy)** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในฝันของนักบริหารทุกคน เพราะเมื่อบริหารแล้วกิจการเจริญเติบโต ย่อมบ่งบอกถึงความสำเร็จของผู้บริหารนั้นๆ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะถูกเลือกใช้ก็ต่อเมื่อปัจจัยแวดล้อมภายนอกทั้งในวงกว้างและวงแคบอยู่ในสภาพที่เอื้อต่อองค์กรอย่างยิ่ง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทยช่วงก่อนพองสบู่แตก โดยเฉพาะในระหว่างปี 2533 ถึง 2537 ที่อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจเติบโตถึงปีละ 8 - 9% ติดต่อกันทุกปี

กลยุทธ์การขยายกิจการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1.1 ขยายกิจการในอุตสาหกรรมที่ตัวเองอยู่ เรียกว่า Growth แบบ Concentration เช่น กรณีของเครือสหพัฒน์พินูล ที่เจริญเติบโตอยู่ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น

1.2 ขยายกิจการในอุตสาหกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม เรียกว่า Growth แบบ Diversification เช่น กรณีของเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ขยายกิจการออกนอกธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมไปยังธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคมตลอดจนธุรกิจค้าปลีก เป็นต้น

(2) **กลยุทธ์การอยู่กับที่ (Stability Strategy)** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารอาจเลือกใช้ได้ในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อดูท่าทีว่าจะเดินมุ่งไปยังทิศทางใด เหมือนการกดปุ่ม Pause เพื่อให้กิจการมีเวลาพิจารณาตนเองมากขึ้น ในระหว่างนี้กิจการจะยังคงดำเนินไปตามปกติโดยไม่มีการเคลื่อนไหวไปในทิศทาง “เดินหน้า” หรือ “ถอยหลัง” แต่อย่างใด

**(3) กลยุทธ์การชะลอกิจการ (Retrenchment Strategy)** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปรับระดับประคองตัวเพื่อให้กิจการอยู่รอดในสภาวะคับขัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเอเชียก็คือ กิจการต่างๆ ในภูมิภาคต่างพากันชะลอการลงทุน หรือลดการลงทุนที่ไม่จำเป็นลงอันนำไปสู่การทำให้อัตราส่วนขององค์กรเล็กลง (Downsizing Strategy) ตลอดจนนำไปสู่การรักษาแต่เฉพาะ “Core Business” เอาไว้ โดยยอมให้พวก “non - core” ที่ตัวเองไม่เชี่ยวชาญล้มหายตายจากไปก่อนดีกว่าที่จะปล่อยให้ตัวเองกลายเป็นตัวดูถูกในทรัพยากรขององค์กรต่อไปไม่รู้จัก

กรณีตัวอย่างที่อาจครอบคลุมทั้ง 3 กลยุทธ์ข้างต้นก็คือ กรณีการสถาปนาธุรกิจยานยนต์ในไทยของบริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ส จำกัด กล่าวคือบริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์ส หรือ GM เข้ามาศึกษาสู่ทางการลงทุนในเอเชียช่วงที่เศรษฐกิจในภูมิภาคนี้เจริญรุ่งเรืองมากๆ และได้ตัดสินใจลงทุนขนาดใหญ่ในประเทศไทยภายหลังจากที่พิจารณาเทียบเคียงกับการลงทุนในประเทศฟิลิปปินส์แล้ว จุดนี้คือการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การขยายกิจการที่ชาญฉลาดยิ่งตามสถานการณ์ในภูมิภาค ณ ขณะนั้น ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างฐานการผลิตซึ่งก้าวล่วงไปมากนั้น ประเทศไทยก็เริ่มประสบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเป็นประเทศแรก ในช่วงนั้นผู้บริหารของ GM ได้กดปุ่ม Pause ด้วยการชะลอการเปิดดำเนินการออกไป อย่างไรก็ตาม GM จะต้องใคร่ครวญอย่างหนักว่าจะยังคงเดินหน้าโครงการนี้ต่อไปหรือไม่ ในเมื่อเพื่อนๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันต่างพากันปิดกิจการแล้ว ไม่ใช่ใช่น้อย !

ถัดจากกลยุทธ์ระดับองค์กรก็คือ **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการแข่งขันอย่างแท้จริง ประเด็นที่ผู้บริหารระดับนี้มองจะมีอยู่ 3 ประการคือ

- (1) ตลาดเป้าหมาย (Target Market)
  - (2) คู่แข่งขัน (Key Players or Key Competitors)
- และ (3) จุดขายในผลิตภัณฑ์ (Unique Selling Points)

เมื่อประมวลข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 3 เข้าด้วยกันแล้วก็จะนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ด้าน คือ

- (1) ด้านตลาด โดยดูว่าจะเน้นเข้าตลาดที่มีขนาดใหญ่ (Broad Target) หรือตลาดขนาดเล็กเฉพาะเจาะจงอันใดอันหนึ่ง (Narrow Target)
- (2) ด้านผลิตภัณฑ์ โดยดูว่าจะเน้นการฉีกแนวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เพื่อให้เหนือคู่แข่ง ซึ่งแน่นอนว่าต้นทุนการผลิตจะต้องสูง หรือจะเน้นการผลิตที่มีต้นทุนต่ำเป็นสำคัญ (Cost Leadership)

โดยที่การจะเน้นอย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในระยะยาวของผู้บริหารธุรกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ ตัวอย่างที่มีให้เห็นในโลกธุรกิจก็เช่น

- หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เดลินิวส์ มติชน เน้นข่าวตลาดขนาดใหญ่ โดยเสนอขายให้กับผู้อ่านทุกเพศทุกวัย ทุกวิชาชีพ ขณะที่หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ เน้นตลาดเฉพาะเจาะจง ซึ่งก็คือนักธุรกิจและผู้สนใจข่าวสารทางธุรกิจเป็นสำคัญ
- รถยนต์โตโยต้า นิสสัน มิตซูบิชิ เน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จำหน่ายรถยนต์มาตรฐานในราคาที่ไม่สูงเกินไป ขณะที่ เบ็นซ์ บีเอ็มดับเบิลว เล็กซ์ เน้นการฉีกแนว เสนอความหรูหราและมาตรฐานคุณภาพที่สูงกว่า โดยไม่สนใจที่จะแข่งขันในด้านราคา

ฯลฯ

**กลยุทธ์ระดับที่ 3 คือระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy)** เป็นการมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานนั้นๆ เช่น ฝ่ายการตลาดมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าการทุ่มโฆษณา ฝ่ายการผลิตมุ่งให้ความสำคัญกับการผลิตโดยอาศัยเครื่องจักร (Capital Intensive) มากกว่าการใช้แรงงาน (Labour Intensive) ฝ่ายการเงินให้ความสำคัญกับการจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุน (Cost of Capital) ต่ำ ในเวลาเดียวกันก็พยายามให้เกิดการลงทุนในโครงการที่มีผลตอบแทน (Return on Investment : ROI) สูง เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้กลยุทธ์ทุกระดับจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่ **กลยุทธ์ระดับหน้าที่งานควรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ควรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร** ตามลำดับ

### กลยุทธ์ทางการเงินกับ Corporate Strategy

อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่งานที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดเมื่อกิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับองค์กรก็คือ **หน้าที่ทางการเงิน (Financial Function)** ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อ Mission ของธุรกิจเปลี่ยน กระบวนการทางธุรกิจจะถูกปรับเปลี่ยน ยังผลให้กลยุทธ์ทางการเงินต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ กิจการเลือก Corporate Strategy แบบ Retrenchment ซึ่งหมายถึง

- การคงไว้แต่เฉพาะสินทรัพย์ (Asset) เท่าที่จำเป็น
- การไม่เน้นการลงทุน
- การประหยัดค่าใช้จ่าย
- การดำรงสภาพคล่อง (Liquidity)

จะเห็นว่ากลยุทธ์เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการเงินทั้งสิ้น การคงไว้แต่เฉพาะสินทรัพย์ที่จำเป็น จะนำไปสู่การขายสินทรัพย์หรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่กิจการไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ลดภาระการขาดทุนที่กำลังจะเกิดขึ้น หากยัง



ช่วยให้องค์กรมีเงินสด (Cash) มาเสริมสภาพคล่องอีกด้วย ขณะที่การไม่เน้นการลงทุนจะมีผลต่อกกลยุทธ์การลงทุน (Investment Strategy) ตรงที่องค์กรอาจมุ่งการเข้าสินทรัพย์มากกว่าการซื้อสินทรัพย์ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มในโครงการใหม่ๆ น้อยลง ส่วนกลยุทธ์การดำรงสภาพคล่องจะผลักดันให้งานการเงินต้องละเอียดละเอียดลออในการให้เครดิตและการเรียกเก็บหนี้ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การจัดหาเงิน (Financing Strategy) ที่เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของหน้าที่ทางการเงินก็คือ การเพิ่มพูนความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นให้มีมากที่สุด (Maximize Shareholder's Wealth) ซึ่งมีกลยุทธ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์การลงทุน (Investment Strategies)
2. กลยุทธ์การจัดหาเงินเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ (Financing Strategies)

และ

3. กลยุทธ์การจ่ายเงินปันผล (Dividend Strategies)

ในภาวะที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง กิจกรรมมุ่งเน้นที่การเจริญเติบโต (Growth Strategy) การลงทุนก็จะมีมาก และมีลงทุนในโครงการที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงเพื่อแลกกับผลตอบแทนก้อนโต (High Risk High Return) ขณะเดียวกันก็ไม่ผู้กังวลว่าอัตราผลตอบแทนในแต่ละโครงการจะต้องมากหรือน้อย ด้านการจัดหาเงินก็กล้าที่จะก่อหนี้ เนื่องจากมั่นใจว่ารายรับที่ได้จะสามารถครอบคลุมค่าดอกเบี้ยจ่ายที่จะเกิดขึ้น ยังผลให้สัดส่วนระหว่างหนี้สินกับส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio) ค่อนข้างสูง ในส่วนของการจ่ายปันผลก็อาจเน้นจ่ายปันผลคืนให้กับผู้ลงทุน ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน อันจะส่งผลให้ราคาตลาดของหุ้นสูงขึ้น หรืออาจไม่จ่ายแต่นำไปลงทุนขยายกิจการให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น

ในทางกลับกัน เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำกิจการจะมุ่งเน้นที่การชะลอตัว (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์ทางการเงิน ก็จะไม่เน้นการลงทุนเพิ่ม หรือในกรณีที่เป็นก็จะเลือกลงทุนแต่เฉพาะในโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้กับองค์กร ในด้านการจัดหาเงินก็ไม่เน้นการก่อหนี้ แต่จะเน้นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นแทน กล่าวคือในภาวะเช่นนี้ Debt to Equity Ratio ควรต้องต่ำเพื่อให้กิจการยังคงมีความสามารถในการชำระคืนหนี้ในระดับหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือไม่ให้ความเสี่ยงทางการเงินสูงเกินไปนั่นเอง สำหรับการจ่ายปันผล ก็มุ่งที่จะ “ไม่จ่าย” เพื่อเก็บเงินไว้ให้องค์กรมีสภาพคล่องเพียงพอ โดยเฉพาะในภาวะที่เม็ดเงินหาได้ยากยิ่งเช่นนี้

กลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์เศรษฐกิจ สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

<p>ECONOMIC SITUATION FINANCIAL STRATEGIES</p>	<p>เศรษฐกิจรุ่งเรือง (GROWTH Strategy)</p>	<p>เศรษฐกิจตกต่ำ (GROWTH Strategy)</p>
<p>INVESTMENT Strategies (max. ROI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MORE Invest</li> <li>• High Risk Oriented (aggressive)</li> <li>• Required Rate of Return-LESS Concern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LESS Invest</li> <li>• Low Risk Oriented (conservative)</li> <li>• Required Rate of Return MORE Concern</li> </ul>
<p>FINANCING Strategies (min. Cost of Capital)</p>	<p>High DEBT Relative to EQUITY</p> $\frac{\text{DEBT}}{\text{EQUITY}}$	<p>LOW DEBT Relative to EQUITY</p> $\frac{\text{DEBT}}{\text{EQUITY}}$
<p>DIVIDEND Strategies</p>	<p>PAY to have higher market price of stock not PAY to save money for REINVESTMENT</p>	<p>Not PAY for the save of LIQUIDITY</p>

## บรรณานุกรม

บุญเกียรติ วีระตระกูลกิจ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ  
โรงพิมพ์สุโขมและบุตร 2548

Brigham, Eugene F. and Ehrhardt, Michael C. **Financial Management** : Theory  
and Practice 10th ed. United States, : Thomson Learning, 2002.

---

สำนักหอสมุด