

# การบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงิน

## Corporate Strategy and Financial Management: the Integrated Approach

สหพันธ์ ตั้งเบญจสิริกุล<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

กลยุทธ์องค์กรเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานในระดับภาพรวมขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรจากหลายส่วนงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างประสานสอดคล้อง อันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลประโยชน์ที่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์องค์กร ใช้ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ และทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานการจัดการการเงิน และสามารถบูรณาการแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินขององค์กร อันเป็นการช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรองค์กรมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์องค์กร การจัดการการเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ABSTRACT

Corporate strategy is concerned with an organization's vision, mission, goals, and overall business direction. It guides senior executives and employees across the organization to conduct and align business practices, which boost competitive advantages and meet performance targets. This article suggests that senior executives adopt corporate strategy in conjunction with their experience, skills, and organization resources to drive business actions, which in turn provide performances. Likewise, it is important that senior executives have to understand the basics of financial management and integrated approaches of corporate planning and financial management. This could induce efficient resource utilization and meet different stakeholder's requirements.

**Keywords:** Corporate Strategy, Financial Management, Stakeholder

### บทนำ

กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) มีความสำคัญต่อองค์กร และส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กรด้านต่างๆ อาทิ กำไรสุทธิ ยอดขาย จำนวนลูกค้า จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ องค์กรทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชนจะพัฒนากลยุทธ์องค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร และทิศทางการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนระบุผู้รับผิดชอบและงบประมาณในการนำกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

(บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์, 2554; บมจ.ผลิตไฟฟ้า, 2554; ภัทรภรณ์ ช้างแก้ว และ จูติเมธ โกคชัย, 2551)

นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อาทิ Andrews (1980) Bennett (1999) Faulkner และ Campbell (2003) Kaplan และ Norton (1996, 2001) และ Grant (2003) ได้ อธิบายตรรกะร่วมกับผลการศึกษาวิจัย ซึ่งสนับสนุนว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กรส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการการเรียนรู้

<sup>1</sup> ศูนย์วิจัยบริการกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

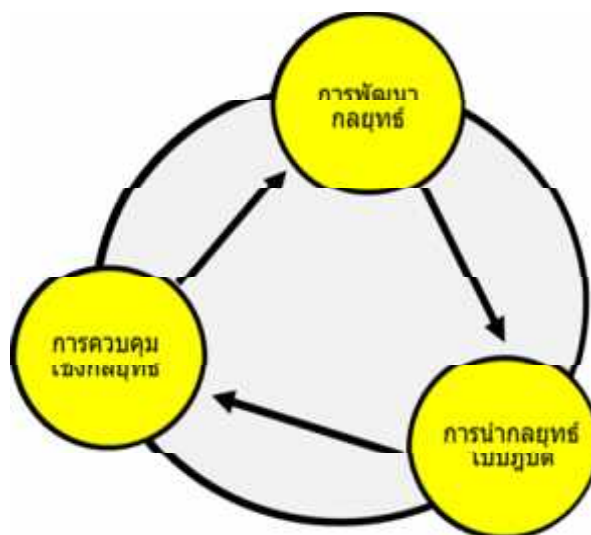
ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผลประกอบการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคาดหวังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการเงินหลายท่าน อาทิ Johnson (2003) และ Otley (2003) ตั้งข้อสังเกตว่านักวิชาการด้านกลยุทธ์จะเน้นอธิบายว่ากลยุทธ์องค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรที่มีพลัง แต่มีข้อจำกัดในคำอธิบายเชิงบูรณาการทางแนวคิดเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรและการวางแผนการเงินเข้าด้วยกัน นอกจากนี้แล้ว Faulkner และ Campbell (2003) ได้กล่าวว่า การบูรณาการแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรต้องสามารถอธิบายความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน

จากที่ได้กล่าวข้างต้น จุดมุ่งหมายสำคัญของบทความนี้คือ การทบทวนวรรณกรรมด้านกลยุทธ์องค์กรและ

การวางแผนการเงินในภาพรวม และนำเสนอแนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Concept) เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กร การจัดการการเงิน และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้งาน

### แนวคิดด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

Bennett (1999) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Plan) เป็นแผนที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจจะพัฒนากลยุทธ์องค์กรให้สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่เกิดขึ้น รวมถึงแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลประกอบการที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม



ภาพที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)  
ที่มา: ประยุกต์จาก Faulkner และ Campbell (2003)

ภาพที่ 1 สะท้อนแนวคิดของ Faulkner และ Campbell (2003) นั่นคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารธุรกิจ 3 ด้าน คือ การพัฒนา กลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ทั้งนี้ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัตินั้นเป็นไป

ตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารองค์กรสร้างขึ้นเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลประกอบการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังไว้

ในการพัฒนากลยุทธ์ หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารจะต้องถ่วงถ่วงข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ที่สะท้อนสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ผลประกอบการในอดีตของบริษัท ทักษะและความชำนาญ

ของบุคลากร ผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พฤติกรรมของกลุ่มแข่งขัน และอื่นๆ เพื่อจะใช้เป็นจุดตั้งต้นในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จากนั้น ผู้บริหารจะสามารถกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ในภาพรวม ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้ Faulkner และ Campbell (2003) กล่าวว่าจุดเน้นที่สำคัญของกลยุทธ์องค์กรมี 3 ประการ คือ

- การเลือกธุรกิจ/ตลาด/ผลิตภัณฑ์ที่จะแข่งขัน (What is the business/market/products we shall be in?)
- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ (How can we allocate resources?)
- การควบคุมการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม (How can we control business operations?)

ผู้บริหารจะสื่อสารกลยุทธ์องค์กรให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) โดยมุ่งหมายให้หน่วยงานกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Goal Alignment) และหน่วยงานต่างๆ จะมีการกำหนดแผนงาน (Action Plans) ซึ่งอธิบายกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน งบประมาณลงทุน กรอบเวลาในการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ (Bennett, 1999; Grant, 2003)

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ Faulkner และ Campbell (2003) อธิบายว่า ผู้บริหารจะใช้แผนงานที่กำหนดไว้ในช่วงตอนการพัฒนา กลยุทธ์มาขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายช่องทางกระจายสินค้า การว่าจ้างบุคลากรใหม่ การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล (2552) ตั้งข้อสังเกตว่า การปฏิบัติงานขององค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งมาจากแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและอีกส่วนหนึ่งมาจากความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบ นอกจากนี้แล้ว De Geus (2001) ได้อธิบายว่าบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่หลายแห่งที่ดำเนินงานมาอย่างยาวนาน และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าคู่แข่ง มีหลักการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (Flexibility) นั่นคือสามารถปรับตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างเหมาะสมทันกาล เช่น การเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลัก (Core Business) การย้ายฐานการผลิต (Production Base) เป็นต้น
- ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Coherence) นั่นคือการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสามารถใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักในเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และสามารถบูรณาการต่อยอดสมรรถนะหลักให้ใช้ประโยชน์มากขึ้นเรื่อยๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ต่อยอดจากพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การใช้ความชำนาญในการเพิ่มผลผลิตขององค์กร เป็นต้น
- การอยู่รอดในทุกสถานการณ์ (Tolerance) นั่นคือองค์กรมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างคงเส้นคงวาในสภาวะปกติ และสามารถยืดหยุ่นได้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เช่น การขยายฐานลูกค้าให้มีขนาดใหญ่จนเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) การประหยัดจากเครือข่าย/ฐานลูกค้า (Economies of Network/Customer-Base) หรือการประหยัดจากความรวดเร็ว (Economies of Speed) เป็นต้น
- การบริหารการเงินแบบเข้มงวด (Frugality) นั่นคือองค์กรมีความเข้มงวดในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน โดยจะเน้นใช้เงินทุนจากภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ และจะใช้เงินทุนจากภายนอกเท่าที่จำเป็น เช่น การลงทุนระยะยาว การเพิ่มสินค้าคงคลังชั่วคราวชั่วคราว เป็นต้น

Faulkner และ Campbell (2003) อธิบายถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หากพบว่า การดำเนินงาน หรือผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ทบทวนกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และแผนงาน เพื่อสรุปเหตุผลและกำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขแผนต่างๆ การดำเนินงาน และผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

Simon (2001) อธิบายว่าผู้บริหารควรจะวัดผลการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมดังที่ Kaplan และ Norton (1996, 2001) ได้เสนอหลักการวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

- ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
- ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)
- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Organization Learning & Growth Perspectives)

นอกจากนี้ กัทธราภรณ์ ช้างแก้ว และจูติเมธ โภคชัย (2551) และสมใจ วิริยะบัณฑิตกุล (2552) ได้สรุปแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ในภาคเอกชนไทย โดยเน้นว่า การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน จำเป็นจะต้องจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง หน่วยงานนี้ควรอยู่กับสายงานวางแผน/การเงินซึ่งจะทำหน้าที่ติดตามและสรุปผลการปฏิบัติงานและอาจมีความจำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ เพื่อช่วยระดมความคิดในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล

ถึงแม้ว่า นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ (Henderson, 1979; Andrews, 1980; Porter, 1980, 1985; Bennett, 1999; Kaplan & Norton, 1996, 2001; Grünig & Kühn 2002; Faulkner & Campbell, 2003; Grant, 2003) ได้พัฒนาแนวคิดและแบบจำลองเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรอย่างหลากหลาย เช่น แบบจำลอง BCG, แบบจำลอง Five Forces, แบบจำลอง Balanced Scorecard เป็นต้น แต่แนวคิดและแบบจำลองเหล่านี้ยังคงมีข้อจำกัดในเชิงบูรณาการ กล่าวคือ

- แนวคิดและแบบจำลองเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการอธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องคำอธิบายผลกระทบที่จะเกิดกับการจัดการการเงินขององค์กร ในรายละเอียด อาทิ งบการเงินองค์กร การลงทุนในโครงการ การว่าจ้างบุคลากร (Johnson, 2003)

- แนวคิดและแบบจำลองเหล่านี้ ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายว่าบริษัทต้องกระจายผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรอย่างยั่งยืน คือ กลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนและเหมาะสม (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Faulkner & Campbell, 2003)

## แนวคิดด้านการจัดการการเงิน

นักวิชาการสาขาการจัดการการเงิน อาทิ Bringham และ Ehrhardt (2002), Chandra (2009) และ Johnson (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการการเงินเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างความมั่งคั่งสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น (Maximizing Shareholder Wealth) โดยการสร้างความมั่งคั่งดังกล่าวจะสะท้อนผ่าน

- การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาวของมูลค่าหุ้นสามัญ (Common Stock Value) และส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)
- การมีกลยุทธ์องค์กรซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
- การมีเงินสดและทรัพยากรองค์กรที่เพียงพอสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การใช้ประโยชน์จากตลาดเงิน (Money Market) และตลาดทุน (Capital Market) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- การที่องค์กรมีกระแสเงินสดเพื่อใช้จ่าย ชำระคืนหนี้ และจ่ายเงินปันผล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การถ่วงดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยงทางการเงินอย่างเหมาะสม (Risk-Return Balance)

ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลักจากการจัดการการเงิน Bringham และ Ehrhardt (2002) และกัทธราภรณ์ ช้างแก้ว และจูติเมธ โภคชัย (2551) อธิบายว่า ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการเงินองค์กร อาทิ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officer-CFO) ผู้จัดการฝ่ายการเงิน (Financial Manager) จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวางแผนองค์กร การจัดทำแผนธุรกิจ การอนุมัติงบประมาณสำหรับใช้เป็นค่าใช้จ่ายประจำและใช้ในการลงทุน โดยการตัดสินใจด้านการเงินที่สำคัญๆ ขององค์กรธุรกิจมีดังต่อไปนี้

- การวางแผนการเงิน (Financial Planning) นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องจัดทำสรุปรายงานกิจกรรมทางการเงินและงบการเงินเพื่อสรุปผลการดำเนินงานด้านการเงิน และต้องทำประมาณการทางการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทางจัดสรรทรัพยากรและกำหนดเป้าหมายธุรกิจในอนาคต
- การจัดหาเงินทุนและกำหนดโครงสร้างเงินทุน (Financing & Capital Structure) นั่นคือ ผู้บริหารจะพิจารณาแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้สนับสนุนความต้องการใช้เงินทุนในการทำธุรกิจขององค์กร ตลอดจนกำหนดแนวนโยบายในการใช้เงินทุนจากการกู้ยืม และจากผู้อถือหุ้นอย่างชัดเจน
- การลงทุน (Investment) นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาและตัดสินใจเลือกลงทุนในโครงการ/ผลิตภัณฑ์/ธุรกิจที่มีผลตอบแทนเหมาะสมในเชิงเศรษฐกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เลือกลงทุนในโครงการที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value-NPV) มากกว่าศูนย์
- การจ่ายเงินปันผล (Dividend Policy) นั่นคือ ผู้บริหารต้องทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
- การบริหารเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital Management) นั่นคือ ผู้บริหารต้องสามารถดำรงสภาพคล่องในการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสามารถจัดการสินค้าคงคลัง ลูกหนี้การค้า และเจ้าหนี้การค้าอย่างเหมาะสม
- การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) นั่นคือ ผู้บริหารองค์กรต้องมีแผนงานในการป้องกันและลดความเสี่ยงทางการเงินเพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน เช่น การควบคุมอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนไม่ให้เกิน 1:1 การซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นต้น

นอกจากนี้ Johnson (2003) และ Chandra (2009) ให้เหตุผลว่าการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและการวางแผนธุรกิจต่างๆ นั้นต้องอาศัยแผนการเงินมาเกื้อหนุนเพื่อให้สามารถดำเนินการสำเร็จเป็นรูปธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจต่างๆ จะถูกแปลงเป็นตัวเลขทางการเงิน อาทิ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วน

หนี้สินต่อส่วนทุน อัตราส่วนสภาพคล่อง และจะถูกนำเสนอเป็นงบการเงินประมาณการ ในทำนองเดียวกัน ภัชราภรณ์ ช้างแก้ว และฐิติเมธ โภคชัย (2551) ได้อธิบายว่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารขององค์กรธุรกิจชั้นนำให้ความสำคัญกับอธิบายการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินอย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นภาพรวมการขับเคลื่อนให้องค์กรเดินตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทั้งในมิติด้านธุรกิจและการเงินควบคู่กันไป

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดด้านการจัดการการเงินยังให้คำอธิบายที่ค่อนข้างจำกัดใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ

- นักวิชาการด้านการเงินให้คำอธิบายที่ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ แต่ในทางปฏิบัตินั้น องค์กร/บริษัทจะต้องกระจายผลประโยชน์ทางการเงินไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มต่างๆ อาทิ ชักพลาเยอร์ สถาบันการเงิน รัฐบาล สังคม ลูกค้านตามความเหมาะสม (Milgrom & Roberts, 1992; Kay, 1995; Simon, 1997; Tungben chasirikul, 2010, 2011)
- เนื่องจากพื้นฐานแนวคิดด้านการจัดการการเงินมีรากฐานมาจากหลักเศรษฐศาสตร์ ดังนั้น คำอธิบายต่างๆ จะเน้นเรื่องการมุ่งสร้างกำไรสูงสุด/สร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น/ทำให้ต้นทุนต่ำสุด แต่ในทางปฏิบัตินั้น องค์กร/บริษัทหลายแห่งมีวิสัยทัศน์พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างออกไปได้ เช่น การปรับตัว/เปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออยู่รอดได้ในระยะยาว (De Geus, 2001) การจัดการการเงินแบบอนุรักษ์นิยมเพื่อลดความเสี่ยงให้กับองค์กร (ภัชราภรณ์ ช้างแก้ว และ ฐิติเมธ โภคชัย, 2551) หรือการตั้งบริษัทลูกขึ้นมาเพื่อสนับสนุนให้บริษัทอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันเจริญเติบโต (สมใจ วิริยะ-บัณฑิตกุล, 2552)

จากที่ได้อธิบายมาข้างต้น ผู้เขียนเห็นถึงโอกาสในการผสมผสานแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อให้คำอธิบายเป็นแบบบูรณาการและสะท้อนความเป็นจริงได้ดียิ่งขึ้น

## แนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินแบบบูรณาการ

นักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินแบบบูรณาการ ซึ่งมีความแตกต่างกันในคำอธิบายและแบบจำลองที่นำเสนอ อาทิ

- Buzzell และ Gale (1987) นำเสนอแนวคิด PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) โดยสมมติฐานที่สำคัญคือ การใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น
- Kaplan และ Norton (2001) ได้อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กร แผนธุรกิจ และผลการดำเนินงานผ่านแบบจำลองการบริหารอย่างสมดุล (Balanced Scorecard Model)
- Walsh (2002) ให้เหตุผลว่า มูลค่าของบริษัทเกิดจากการใช้สินทรัพย์ (Assets) เพื่อขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของรายได้ (Sales Growth) และผลกำไร (Profit) ซึ่งจะก่อให้เกิดกระแสเงินสดสำหรับการใช้ประเมินมูลค่าของกิจการ
- Warren (2002) อธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบพลวัต (Dynamic Strategic Management) โดยมีสมมติฐานสำคัญคือ บริษัทจะมีการใช้ทรัพยากรทางการเงินมาลงทุนในสินทรัพย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรอย่างต่อเนื่อง
- Johnson (2003) ได้บูรณาการหลักการด้านกลยุทธ์องค์กรให้เข้ากับการประเมินมูลค่าทางการเงิน (Financial Valuation) และแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนมูลค่าในอนาคต (Future Value) ขององค์กร
- Chandra (2009) ได้สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนองค์กร การวางแผนธุรกิจ และการวางแผนการเงินเพื่อสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์องค์กรในท้ายที่สุดจะต้องถูกแปลงไปอยู่ในรูปตัวเงินและรายงานงบการเงิน

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้พัฒนาแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินแบบบูรณาการ (ดังแสดงในภาพที่ 2) โดยอาศัยการผสมผสานองค์ความรู้ด้านหลายแขนงเข้าด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Andrews, 1980; Bennett,

1999; Faulkner & Campbell, 2003; Grant, 2003) การจัดการการเงิน (Finnerty, 1996; Bringham & Ehrhardt, 2002; Walsh, 2002; Energy Institute, 2005; Chandra, 2009; Tungbenchasirikul, 2011) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1980, 1985; Buzzell & Gale, 1987; Warren, 2002) เศรษฐศาสตร์การจัดการ (Milgrom & Roberts, 1992; Tungbenchasirikul, 2010) และด้านพฤติกรรมองค์กร (Simon, 1997; De Geus, 2001)

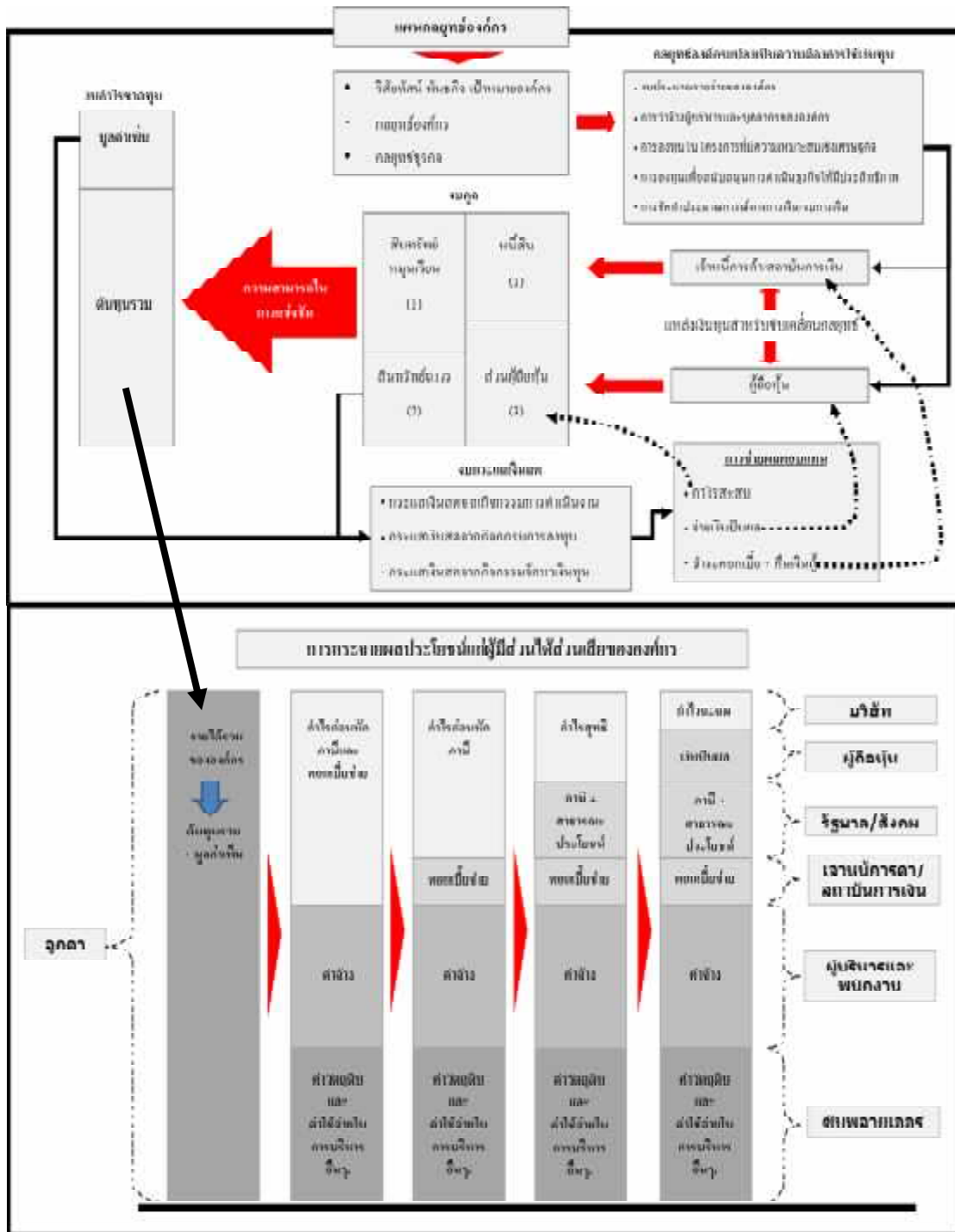
ภาพที่ 2 และตารางที่ 1 อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงิน รวมถึงการกระจายผลประโยชน์ทางการเงินไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยแผนกลยุทธ์องค์กรจะเป็นกรอบใหญ่สำหรับการดำเนินธุรกิจ เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กรอย่างชัดเจนแล้ว หน่วยงานต่างๆ อาทิ การตลาด วิจัยและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จะสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและระบุความต้องการใช้เงินงบประมาณ (Budget Requirements) เพื่อการใช้จ่ายดำเนินการและการลงทุน หลังจากนั้น ผู้บริหารด้านการเงินจะสรุปความต้องการใช้เงินทุนขององค์กร (Financial Need) จัดทำประมาณการทางการเงิน (Financial Projection) และกำหนดแผนจัดหาเงินทุน (Financing Plans) ซึ่งแหล่งเงินทุนที่สำคัญจะมาจากการกู้ยืม (Debt) และส่วนผู้ถือหุ้น (Shareholder's Equity) โดยเงินทุนที่จัดหามาจะใช้เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Tungbenchasirikul, 2011)

ในส่วนของจัดการกระแสเงินสด การจัดหาเงินทุนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของปริมาณหนี้สินและปริมาณเงินในส่วนของผู้ถือหุ้น และเงินทุนที่องค์กรได้จัดหามาจะถูกนำไปใช้ลงทุนในสินทรัพย์ระยะสั้นและสินทรัพย์ระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งในท้ายที่สุดจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของกิจการ 3 ด้าน คือ

- กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (Operating Cash Flow)
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมการลงทุน (Investment Cash Flow)
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงินทุน (Financing Cash Flow)

ภาพที่ 2 สะท้อนให้เห็นอีกว่า หากองค์กรใดสร้าง รายได้และผลกำไรที่น่าพอใจ องค์กรนั้นจะสามารถจ่าย ผลตอบแทนให้กับผู้เป็นเจ้าของเงินทุนกลุ่มต่างๆ ได้แก่

เจ้าหนี้เงินกู้ ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ และผู้ถือหุ้นสามัญ อย่าง เหมาะสม และยังสามารถเพิ่มความมั่งคั่งขององค์กรจากการเพิ่มขึ้น ของกำไรสะสม (Chandra, 2009; Tungbenchasirikul, 2011)



ภาพที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินแบบบูรณาการ  
ที่มา: ประยุกต์จาก Kay (1995) และ Tungbenchasirikul (2010, 2011)

นอกจากนี้แล้ว สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล (2552, 297-298) ได้สรุปการเชื่อมโยงการคิดเชิงกลยุทธ์และการจัดการการเงินเข้าด้วยกัน โดยอ้างบทสัมภาษณ์ของ คุณบุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ประธานเครือสหพัฒน์: “เบื้องหลังกลยุทธ์การวางแผนของเครือหนึ่งที่บุญยสิทธิ์นำมาใช้ในการบริหารเครือ ก็คือ การมองหาธุรกิจใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ อย่างไม่ยอมอยู่เฉย ... บุญยสิทธิ์มักเน้นย้ำเสมอว่า คนทำธุรกิจซื้อแรกต้องดูขบเป็น ... การเป็นนักดูขบการเงินที่เก่งและการรู้จักธุรกิจ-สินค้าของทุกบริษัทในเครือเป็นอย่างดี ทำให้การตัดสินใจของบุญยสิทธิ์สามารถทำบนพื้นฐานของการสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บริษัทที่เลี้ยงน้องเหล่านี้มีกำลังมากพอที่จะลงทุนหรือไม่” กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจภาพรวมกลยุทธ์องค์กร และสามารถประเมินสมรรถนะด้านการเงินขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ในทำนองเดียวกัน กษราภรณ์ ช้างแก้ว และ จิตติเมธ โภคชัย (2551) ให้ข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารด้านการเงินต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในหลากหลายมิติ อาทิ การว่าจ้างบุคลากรใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลงทุน

ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การซื้อกิจการ เพราะการตัดสินใจเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสด และงบการเงินของบริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากตารางที่ 1 Kay (1995) และ Tungbenchasirikul (2010) อธิบายว่า กลยุทธ์องค์กรทุกแห่งจะต้องทำให้องค์กรสามารถกระจายผลประโยชน์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์จะถูกแบ่งออกเป็นหลายส่วนเพื่อจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ เอกสารรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิ บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้แสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจซึ่งสะท้อนอย่างชัดเจนว่าการดำเนินธุรกิจจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้องค์กรมีการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีผลประกอบการอันเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง

ตารางที่ 1 การกระจายผลประโยชน์

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลประโยชน์ที่ได้รับ
ลูกค้า (Customer)	สินค้า/บริการตอบสนองความต้องการอุปโภคบริโภค
ซัพพลายเออร์ (Supplier)	รายได้/กำไรจากการขายวัตถุดิบ หรือสินค้าขั้นกลาง
เจ้าหนี้ (Creditor)	รายได้ดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืมเงิน หรือการให้เครดิตทางการค้า
ผู้บริหาร/พนักงาน (Executive/Employee)	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (เงินเดือน + โบนัส) และสวัสดิการอื่นๆ
รัฐบาล (Government)	รายได้จากการจัดเก็บภาษี
สังคม (Society)	เงินบริจาคเพื่อใช้ในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์
ผู้ถือหุ้น (Shareholder)	ผลตอบแทนในรูปเงินปันผลและความมั่งคั่งของบริษัทเพิ่มขึ้น
บริษัท (Company)	กำไรสะสมและเงินสำหรับการลงทุนในอนาคต

ที่มา: Kay (1995) และ Tungbenchasirikul (2010)

## บทสรุป

โดยสรุปแล้วบทความนี้ได้อธิบายสาระสำคัญของแนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงิน และได้นำเสนอการทั้ง 2 แนวคิดเข้าด้วยกันเพื่อที่จะอธิบายให้เห็นถึงภาพรวมความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงิน ตลอดจนการกระจายผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ ผู้บริหาร

องค์กรต้องมีความเข้าใจบนพื้นฐานว่า การวางแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นกิจกรรมทางธุรกิจมีความเป็นพลวัต (Dynamic) มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evolution) ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Significant Impact) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเข้าใจหลักการจัดการการเงินเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากร



ทางการเงินในการสร้างมูลค่าเพิ่มและลดความเสี่ยงทางการเงินให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Kaplan และ Norton (1996, 2001) และ Faulkner และ Campbell (2003) กล่าวว่า กลยุทธ์องค์กรเป็นกรอบที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กรธุรกิจในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั่นหมายถึง ผู้บริหารองค์กรต้องผสมผสานความคิดเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรด้านอื่นๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสให้องค์กรได้รับผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะ

แนวคิดด้านกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินแบบบูรณาการ ดังแสดงในภาพที่ 2 และตารางที่ 1 นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ดังนี้

1. อาจารย์ผู้สอนสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ประกอบการเรียนการสอนในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการการเงิน (Financial Management) และสาขาวิชาบริหารธุรกิจด้านอื่นๆ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถเข้าใจกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประกอบการที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหลายกลุ่ม กล่าวอีกนัยหนึ่ง การศึกษาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการการเงินแยกออกจากกันอาจทำให้ผู้เรียนไม่สามารถคิดในระดับภาพรวมขององค์กรและไม่สามารถบูรณาการทางความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. นักวิจัยสามารถใช้ประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยด้านการจัดการการเงิน (อาทิ การหาความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างกระบวนการวางแผนการเงินและผลประกอบการด้านการเงิน) และการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยด้านการบริหารธุรกิจทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (อาทิ การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การจัดการการเงินขององค์กร คำถามเพื่อการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร)

3. การบูรณาการแนวคิดเชิงไม่ได้จำกัดแต่เพียงการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงินเท่านั้น ทั้งนี้ องค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจแขนง

อื่นๆ มีคำอธิบายที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรได้ เช่น กลยุทธ์องค์กรและการบริหาร โลจิสติกส์ กลยุทธ์องค์กรและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น (ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Shrader, Taylor, & Dalton, 1984 และ Miller & Cardinal, 1994)

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้งาน มีดังนี้

1. การบูรณาการแนวคิดในบทความนี้ สามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชนมีความเข้าใจภาพรวมของความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการการเงิน ตลอดจนการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทั่วถึง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว

2. ผู้บริหารขององค์กรควรเน้นให้พนักงานขององค์กรในทุกระดับเกิดเข้าใจว่า กลยุทธ์องค์กรเชื่อมโยงกับการวางแผนด้านการเงิน และจะทำให้สามารถกำหนดงบประมาณ ตลอดจนระบุความต้องการใช้เงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ที่ยังต้องการการเสริมสร้างทักษะและการวิเคราะห์ผลกระทบจากกลยุทธ์องค์กรที่มีต่อการจัดการการเงิน

3. ผู้บริหารขององค์กรควรคำนึงถึงประเด็นในเรื่องบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าจ้าง ซึ่งเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารและพนักงานนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงพอเป็นธรรมเพียงไร เพราะนโยบายการจ่ายผลตอบแทน (Compensation Policy) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### เอกสารอ้างอิง

- บมจ. ธนาคาร ไทยพาณิชย์. (2554). รายงานประจำปี 2553. กรุงเทพฯ.
- บมจ. พลังไฟฟ้า. (2554). รายงานประจำปี 2553. กรุงเทพฯ.
- ภัชราภรณ์ ช้างแก้ว และ จูติเมธ โภคชัย. (2551). *สุดยอด CFO ไทย: Survive & Success*. กรุงเทพฯ: แพมมีตี้ โนฮาว.
- สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล. (2552). *Untold Story ประธานเครือสหพัฒน์ บุญยสิทธิ์ โชควัฒนา ชีวิตนี้ เป็นอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: พีเพิลมีเดีย.
- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc.

- Bennett, R. (1999). *Corporate Strategy* (2<sup>nd</sup> ed.). UK: FT Pitman Publishing.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2002). *Financial Management: Theory and Practice* (10<sup>th</sup> ed.). Florida, U.S.A.: Harcourt College Publishing.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance*. U.S.A.: The Free Press.
- Chandra, P. (2009). *Financial Management: Theory and Practice* (7<sup>th</sup> ed.). India: McGraw Hill Education.
- De Geus, A.P. (2001). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Energy Institute. (2005). Investment Profitability Studies in the Petroleum Industry; Lecture Note. London.
- Faulkner, D. O., & Campbell, A. (2003). *The Oxford Handbook of Strategy*. UK: Oxford University Press
- Finnerty, J.D. (1996). *Project Financing: Asset-Based Financial Engineering*. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc.
- Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517
- Grünig, R., & Kühn, R. (2002). *Process-based Strategic Planning*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Henderson, B.D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. U.S.A.: The Boston Consulting Group, Inc., Abt Books.
- Johnson, P. (2003). Strategy and Valuation. in Faulkner, D.O. & Campbell, A. (Eds.) *The Oxford Handbook of Strategy* (pp.167-196). UK: Oxford University Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance*. Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success*. New York, U.S.A.: Oxford University Press.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organisation & Management*. New Jersey, U.S.A.: Prentice-Hall Inc.
- Miller, C.C., & Cardinal, N.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guild Tour through the Wilds of Strategic Management*. Hertfordshire, U.K.: Prentice-Hall Europe.
- Otley, D. (2003). *Measuring Performance: The Accounting Perspective*. in A. Neely (Ed.) *Business Performance Measurement* pp. 3-21. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, U.S.A.: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, U.S.A.: The Free Press, Macmillan, Inc.
- Rieley, J.B. (2006). *Strategy and Performance*. UK.: Hodder Education.
- Shrader, C.B., Taylor, L., & Dalton, D.R. (1984). Strategic Planning and Organisational Performance: A Critical Appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior*. New York, U.S.A.: The Free Press.
- Tungbenchasirikul, S. (2010). "Chapter 11 Economic Value Add (EVA)", Lecture Note in Managerial Economics. Bangkok, Thailand: Assumption University.
- Tungbenchasirikul, S. (2011). "Chapter 5 Corporate Financial Planning", Lecture Note in Financial Management. Bangkok, Thailand: Siam University.
- Walsh, C. (2002). *Key Management Ratio*. (3<sup>rd</sup> ed.) Edition, UK.: FT Prentice Hall.
- Warren, K. (2002). *Competitive Strategy Dynamics*. Chichester, UK.: John Wiley & Sons Ltd.



ดร.สหพันธ์ ตั้งเบญจสิริกุล สำเร็จการศึกษาระดับ Ph.D. (Business Administration) Manchester Business School, University of Manchester สหราชอาณาจักร, M.A. (Economics) School of Social Science, University of Manchester สหราชอาณาจักร, ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วท.บ.(เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำ (ประเภทผู้เชี่ยวชาญ) ศูนย์วิทยบริการกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยนเรศวร รวมถึงมีประสบการณ์เป็นอาจารย์พิเศษในระดับปริญญาโทให้กับมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและเอกชนหลายแห่ง ผลงานทางวิชาการประเภทงานวิจัยและบทความวิชาการ ได้แก่ การศึกษามิติ (Dimensions) ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิตในกรุงเทพมหานครช่วงปี 2551 ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น