

ถึงเวลาแล้วสำหรับมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ

*ดร.วรศักดิ์ ทุมมานนท์

ในช่วงที่ผ่านมาค่ายอดฮิตติดหูทางด้านศาสตร์การบริหารและการเงินคงจะไม่มีคำใดมากเกินไปกว่า “การบริหารที่เน้นมูลค่า” (Value-Based-Management) หรือ VBM กับ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ” (Economic Value Added) อย่างไรก็ตาม มักเกิดความสับสนระหว่าง “การบริหารที่เน้นมูลค่า” (Value-Based-Management) หรือ VBM กับ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ” (Economic Value Added) หรือ EVA ซึ่งมักจะถูกนำไปใช้สลับกันไปมา แต่โดยทั่วไปแล้ว VBM เป็นแนวคิดที่กว้างกว่าเมื่อเทียบกับ EVA

VBM เป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่มุ่งเน้นความต้องการของตลาดซึ่งคิดค้นโดย Louis Kelso และ Mortimer Adler VBM เป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กร (1) มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ทั้งในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานและเจ้าขององค์กร (2) ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทุ่มเทให้กับองค์กรทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติงานและเจ้าขององค์กร และ (3) ร่วมกับบุคลากรอื่นในการแก้ไขปัญหหรือข้อผิดพลาดในระบบที่มีผลกระทบต่อ

การมีส่วนร่วมและตอบแทน ยิ่งบุคลากรมีความสนใจในสิ่งเดียวกัน ก็ยิ่งทำให้ความพึงพอใจของทั้งลูกค้าและบุคลากรเพิ่มขึ้นซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุน การมีรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้น

ภายใต้แนวคิดของ VBM มูลค่าขององค์กรจะวัดจากกระแสเงินสดในอนาคตที่ปรับค่าของเงินตามระยะเวลาแล้ว มูลค่าขององค์กรดังกล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรได้ลงทุนในโครงการและได้รับผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนที่ลงไป VBM จะมุ่งความสนใจไปยังวิธีที่องค์กรจะนำมูลค่านีมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์รวมและการตัดสินใจในการดำเนินงานทั่วไป วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการบริหารที่นำการกำหนดเป้าหมายและการจัดการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารมาใช้เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

ระบบ VBM จึงมีความคล้ายคลึงกับระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอื่น แต่ก็มีจุดแตกต่างไปจากระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอื่นตรงที่ว่า VBM จะรวมการสื่อสารเป้าหมายกลยุทธ์จากผู้บริหารไปยังพนักงานระดับ

ปฏิบัติการและการส่งรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ปฏิบัติงานมายังผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยทั้งข้อมูลในอดีตและข้อมูลที่เกิดจากการพยากรณ์เพื่อสนับสนุนวงจรการจัดการหรือบริหารมูลค่าทั้งหมด

ระบบดังกล่าวทำให้สามารถรวบรวมและเปรียบเทียบข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรกับเป้าหมาย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและสามารถนำมาสร้างสารสนเทศเพื่อการจัดการ สารสนเทศเหล่านี้จะถูกนำมาประมวลผลด้วยการสร้างแบบจำลองและสถานการณ์ที่ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ แผนเหล่านี้จะถูกนำไปแปลงเป็นเป้าหมาย ซึ่งจะผลักดันการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ครบวงจร

VBM จึงเป็นแนวคิดของการจัดการที่พยายามปลูกฝังความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กรในอันที่จะต้องเรียนรู้ที่จะจัดลำดับความสำคัญการตัดสินใจก่อนหลังโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจที่ว่า การตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กรอย่างไร ซึ่งหมายถึงว่ากระบวนการและระบบหลัก ๆ ทั้งหมดในองค์กรจะมุ่งเข้าสู่การสร้างมูลค่า (Creation of Value) และสร้างความมั่งคั่งจากการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่งคั่งและผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น

ตัวอย่างเช่น การสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการ Supply Chain ของกิจการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แนวคิด VBM จะช่วยองค์กรในการวัดผลจากการจัดการ VBM จึงเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ การประเมินผลปฏิบัติงาน และกระบวนการในการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

VBM ทำให้คุณภาพ การศึกษาและการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้เกิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) Open Book Management และแนวคิดการเป็นเจ้าขององค์กร โดยการสร้างระบบที่มีโครงสร้างเพื่อกระจายอำนาจไปสู่พนักงานระดับล่าง ทั้งนี้รวมถึงการสร้างโอกาสให้กับพนักงานในการมีส่วนร่วมในฐานะเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการเจริญเติบโตขององค์กรและรายได้ในแต่ละช่วงเวลาซึ่งคำนวณจากเกณฑ์ศูนย์กำไร (Profit center basis) โปรแกรม VBM แบบเบ็ดเสร็จรวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- การจัดสรรทุน (Capital Allocation)
- งบประมาณดำเนินงาน (Operating Budgets)
- การวัดผลปฏิบัติงาน (Performance Measurement)
- ผลตอบแทนไปสู่ฝ่ายบริหาร (Management Compensation)
- การสื่อสารภายใน (Internal Communication)
- การสื่อสารภายนอก (External Communication) (กับตลาดทุน)

องค์ประกอบของมูลค่าที่มีอยู่ใน VBM ประกอบด้วย (1) พื้นฐานของมูลค่าทางศีลธรรมโดยรวม (Universal Moral Value) ซึ่งเริ่มจากมูลค่าภายในของพนักงาน ลูกค้าและผู้ป้อนสินค้าแต่ละราย (2) ความสำเร็จในตลาด ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการส่งมอบมูลค่าสูงสุดให้กับลูกค้า (คุณภาพสูง ราคาต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบ) และ (3) รางวัลซึ่ง

ขึ้นอยู่กับมูลค่าที่แต่ละบุคคลมอบให้กับบริษัท ทั้งแบบตัวบุคคลและแบบทีมทั้งในฐานะลูกจ้างและเจ้าของ

EVA

EVA เป็นตัววัดผลปฏิบัติงานที่ VBM นำมาใช้เป็นมาตรวัดด้านการเงินของผลตอบแทนและมูลค่าในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ EVA ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ที่เรียกกันว่า “กำไรส่วนที่เหลือ” (Residual Income) ซึ่งกล่าวว่าความมั่งคั่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อกิจการสามารถสร้างรายได้จนสามารถชดเชยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Costs) และต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital) ได้ทั้งหมดสิ้น

ด้วยความหมายแคบๆ เช่นนี้ EVA อันที่จริงแล้วจึงเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งในการมองผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม การมอง EVA เช่นนี้จะแคบเกินไป เนื่องจากมุมมองดังกล่าวมองข้ามคุณประโยชน์ที่สำคัญๆ ที่ EVA ก่อให้เกิดขึ้นกับการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value-Driven Firm)

หากมองอย่างพื้นฐานที่สุดอาจกล่าวว่า EVA เป็นตัววัดผลปฏิบัติงานตัวหนึ่ง แต่ไม่น่าจะเป็นเรื่องที่ถูกต้องหากจะจำกัดบทบาท EVA ไว้เพียงแค่ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะ EVA ทำหน้าที่เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเข้าด้วยกัน กล่าวคือเมื่อผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ขึ้น พวกเขาควรจะต้องกำหนดขึ้น

โดยมีเป้าหมายในการสร้างกระแส EVA สูงสุดในขนาดกลับมายังกิจการ

การจัดสรรทุนก็เช่นกันต่างได้รับประโยชน์จากการนำ EVA มาใช้ เนื่องจากเมื่อนำ EVA ไปเชื่อมโยงกับผลตอบแทนที่ฝ่ายบริหารจะได้รับ EVA จะเป็นสิ่งจูงใจฝ่ายบริหารที่เหนียวแน่นในอันที่จะค้นหาและเลือกลงทุนในโครงการลงทุนที่จะก่อให้เกิดมูลค่ากลับมายังองค์กร อันที่จริงแล้วแนวทางของ EVA ส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะมุ่งเน้นไปที่การนำ EVA มาผูกโยงกับผลตอบแทนของฝ่ายบริหาร

ข้อดีของ EVA ประการหนึ่งคือเป้าหมายจะสามารถกระจายสู่ส่วนงานและแผนกต่างๆ ในองค์กร (ในบางครั้งไปในรูปของตัวผลิตภัณฑ์ EVA แทนที่จะเป็น EVA โดยตัวของมันตามลำพัง) ด้วยวิธีการเช่นนี้ งบประมาณดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมถึงงบประมาณที่จัดสรรไปยังหน่วยงานย่อยที่อยู่ในระดับที่ลดลงไปในระดับสายงานต่างๆ ในองค์กรจะสามารถเชื่อมโยงโดยตรงเข้ากับข้อกำหนดต่างๆ ของตลาดทุน

ประการสุดท้าย EVA เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงอันหนึ่ง ทั้งในแง่ของ (1) การทำให้แนวคิดการสร้างมูลค่ากระจายไปสู่ผู้บริหารในระดับ Line ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานในองค์กรขึ้นในที่สุด และ (2) การติดต่อสื่อสารกับตลาดทุน

Young และ O'Byrne (2001) เชื่อว่าหาก EVA มีการนำไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถติดตั้งโปรแกรม VBM ได้อย่างเบ็ดเสร็จ และหากมอง EVA ในลักษณะที่รวมทุกอย่างเข้าด้วยกันเช่นนี้ EVA ก็จะทำให้เกิดความกลมกลืนไปกับแนวคิด VBM โดยปริยาย

ความสัมพันธ์ระหว่าง EBITDA, NOPAT, EVA และ Free Cashflow

มักมีคำถามเสมอๆ ว่า EVA มีความแตกต่างไปจากตัววัดผลดำเนินงาน เช่น EBITDA, NOPAT และ Free Cashflow ที่หลายกิจการใช้กัน

อยู่ในปัจจุบันอย่างไร เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่าง EBITDA, NOPAT, Free Cashflow และ EVA จะขอแสดงความสัมพันธ์ดังกล่าวในรูปแบบของงบกำไรขาดทุนดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่าง EBITDA, NOPAT, EVA และ Free Cashflow

รายได้จากการขาย	XX
หัก ต้นทุนขาย	XX
กำไรขั้นต้น	XX
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	XX
กำไร (ขาดทุน) จากการขาย	XX
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	XX
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น	XX
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (Operating Income)	XX
ดอกเบี้ยรับ	XX
เงินปันผลรับ	XX
รายได้อื่น	XX
กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้ (EBIT)	XX
บวก ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	XX
กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)	XX
หัก ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	XX
ภาษีเงินได้	XX
ภาษีเงินได้ที่ประหยัดได้จากดอกเบี้ยจ่าย	XX

กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังภาษีเงินได้ (NOPAT)

XX – ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุน +(-) รายการปรับปรุงทางบัญชี = EVA

บวก ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

XX

หัก รายจ่ายฝ่ายทุน

XX

บวก (หัก) การเปลี่ยนแปลงเงินทุนหมุนเวียน

XX

กระแสเงินสดจากการดำเนินงานส่วนเกิน (Free Cashflow)

XX

จะเห็นได้ว่า EBITDA, NOPAT และ Free Cashflow เป็นตัววัดผลดำเนินงานที่คำนวณขึ้นตามแนวคิดทางบัญชีซึ่งไม่ได้มีการนำค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุนเข้ามาประกอบการพิจารณาแต่อย่างใด นอกจากนี้ ตัววัดผลดังกล่าวยังตั้งอยู่บนพื้นฐานของกำไรที่คำนวณขึ้นภายใต้หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งหลักการบัญชีดังกล่าวอาจทำให้ EBITDA, NOPAT และ Free Cashflow ไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงเชิงเศรษฐกิจ (economic reality) ที่กิจการประสบอยู่ในแต่ละช่วงเวลา

องค์ประกอบของ EVA

หลังจากทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง EBITDA, NOPAT, Free Cashflow และ EVA ในรูปแบบของงบกำไรขาดทุนตามที่ได้แสดงไว้ข้างต้นแล้ว ในส่วนนี้จะแสดงองค์ประกอบของ EVA ในเชิงที่สัมพันธ์กันกับกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นตามแนวทางปฏิบัติของมาตรฐานการบัญชี

องค์ประกอบของ EVA

(ดัดแปลงจาก Biddle, Bowen and Wallace (1997))

กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน

กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	XX
---------------------	----

ปรับกระทบกำไร (ขาดทุน) สุทธิเป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากการดำเนินงาน	
--	--

ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	XX
-------------------------------	----

หนี้สงสัยจะสูญ	XX
----------------	----

ขาดทุนจากการตีราคาสินค้าลดลง	XX
------------------------------	----

ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์	XX
---------------------------------	----

(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	XX
--	----

ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) ในบริษัทร่วม	XX
------------------------------------	----

(กำไร) ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์	XX
---------------------------------	----

(ขาดทุน) กำไรสุทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	XX
---	----

กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงเงินทุนหมุนเวียน	XX
---	----

(การเพิ่มขึ้น) ลดลงในสินทรัพย์หมุนเวียนยกเว้นเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	XX
---	----

(การลดลง) เพิ่มขึ้นในหนี้สินหมุนเวียนยกเว้นเงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้น	XX
---	----

เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน (CFO)	XX
--	----

บวก (หัก) รายการปรับกระทบกำไร (ขาดทุน) สุทธิเป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากการดำเนินงาน (Accruals)	XX
---	----

กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ก่อนรายการพิเศษ)	XX
---------------------------------------	----

บวก ดอกเบี้ยจ่าย - สุทธิจากภาษีเงินได้	XX
--	----

NOPAT	XX
-------	----

หัก ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุน	XX
--------------------------------	----

กำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) (EVA ที่ยังไม่ได้ปรับปรุง (Unadjusted EVA))	XX
--	----

บวก (หัก) รายการปรับปรุงทางบัญชี	XX
----------------------------------	----

EVA	XX
-----	----

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุน (Capital Charges)

= $\text{ทุนที่ลงไปถัวเฉลี่ย (Average Invested Capital) * ต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)}$

จะเห็นได้ว่า ในการคำนวณหาค่า EVA นั้น จำเป็นจะต้องทราบทุนที่ลงไป (Invested Capital) ว่ามีจำนวนเท่าไร โดยอาศัยข้อมูลจากงบดุลนั่นเอง แต่ใช่ว่างบดุลที่ผู้อ่านเคยเห็นตามปกติจะสามารถนำมาใช้ได้ทันที ผู้อ่านจำเป็นต้องนำงบดุลปกติ มาดัดแปลงใหม่ให้อยู่ในรูปของงบดุลตามแนวคิด EVA โดยย้ายหนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ยไปหักออกจากรายการสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่มีใช้เงินสด เพื่อให้ได้ยอด “เงินทุนหมุนเวียน” เหตุผลที่ต้องย้ายหนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ยไปหักออกจากรายการ

การสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่มีใช้เงินสดเพื่อให้ได้ยอด “เงินทุนหมุนเวียน” ก็เนื่องจากการคำนวณ ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ย (WACC) โครงสร้างเงินทุน ที่นำมาใช้ในการหาต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยประกอบด้วยโครงสร้างเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้กับโครงสร้างเงินทุนที่มาจากผู้ถือหุ้น โดยที่โครงสร้างเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ในที่นี้ หมายถึง โครงสร้างเงินทุนที่ได้มาจากการก่อหนี้ที่มีภาระดอกเบี้ยนั่นเอง

งบดุลปกติ

เงินสดและเงินฝากธนาคาร	หนี้สินหมุนเวียนที่มีภาระดอกเบี้ย
เงินลงทุนระยะสั้น	เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน
ลูกหนี้และตั๋วเงินรับการค้า (สุทธิ)	ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
สินค้าคงเหลือ	หนี้สินหมุนเวียนที่ไม่มีภาระดอกเบี้ย
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	เจ้าหนี้และตั๋วเงินจ่ายการค้า
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	หนี้สินหมุนเวียนอื่น
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	หนี้สินระยะยาวที่มีภาระดอกเบี้ย
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (สุทธิ)	เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	เงินกู้ยืมระยะยาว
สินทรัพย์อื่น	หนี้สินอื่น
	ส่วนของผู้ถือหุ้น

งบดุลตามแนวคิด EVA

เงินสดและเงินฝากธนาคาร	หนี้สินหมุนเวียนที่มีภาระดอกเบี้ย เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน
เงินทุนหมุนเวียน	ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	หนี้สินระยะยาวที่มีภาระดอกเบี้ย
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (สุทธิ)	เงินกู้ยืมระยะยาว
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	หนี้สินอื่น
สินทรัพย์อื่น	ส่วนของผู้ถือหุ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง

หนี้สินหมุนเวียนที่มีภาระดอกเบี้ย
หนี้สินระยะยาวที่มีภาระดอกเบี้ย
หนี้สินอื่น
ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทั้งนี้รวมถึงส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย)
= ทุนที่ลงไป นั่นเอง

นอกจากการปรับปรุงงบดุลให้เป็นไปตามแนวคิดของ EVA แล้ว ผู้อ่านยังต้องเข้าใจถึงรายการปรับปรุงทางบัญชี (Accounting Adjustment) ซึ่งมีผลทำให้ NOPAT ที่คำนวณขึ้นในเบื้องต้นภายใต้หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป (GAAP) มีความยืดหยุ่นไปตามถึงรายการปรับปรุงทางบัญชีดังต่อไปนี้

รายการปรับปรุงทางบัญชี

รายการปรับปรุงทางบัญชีมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

i โอนกลับรายการที่เกิดจากความโน้มเอียงของหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปซึ่งตั้งอยู่บน

พื้นฐานของหลักความระมัดระวัง (Conservative bias in GAAP) ซึ่งกำหนดให้

1) กิจการใช้การบัญชีตามความพยายามที่ประสบผลสำเร็จ (Successful Efforts Accounting) ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 36 เรื่อง การด้อยค่าของสินทรัพย์ ระบุว่า ณ วันสิ้นงวด กิจการต้องประเมินว่าสินทรัพย์ที่มีอยู่เกิดการด้อยค่าหรือไม่ หากกิจการพบว่า มีข้อบ่งชี้ที่ทำให้เชื่อได้ว่าสินทรัพย์อาจเกิดการด้อยค่า กิจการต้องประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน (Recoverable Amount) ของสินทรัพย์นั้น พร้อมทั้งบันทึกลดราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ให้เท่ากับมูลค่าที่คาด

ว่าจะได้รับคืน หากมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนต่ำกว่าราคาตามบัญชีของสินทรัพย์นั้น ส่วนที่ลดลงคือรายการขาดทุนจากการด้อยค่า

2) กิจการต้องรับรู้รายจ่ายต่อไปนี้เป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามการตีความมาตรฐานการบัญชี เรื่องที่ 4 การด้อยค่าของสินทรัพย์ - รายจ่ายที่กิจการในชั้นพัฒนาและกิจการที่พัฒนาแล้วบันทึกไว้เป็นสินทรัพย์ การตีความดังกล่าวเป็นไปตามแม่บทการบัญชีที่ว่ากิจการจะบันทึกรายจ่ายเป็นสินทรัพย์หรือเป็นค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชีได้ก็ต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่รายจ่ายนั้นจะให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ต่อกิจการเกินกว่าหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชี นอกจากนี้ แม่บทการบัญชีไม่อนุญาตให้นำแนวคิดการจับคู่รายได้และค่าใช้จ่ายมาใช้เพื่อบันทึกรายการในงบดุลหากรายการนั้นไม่เป็นสินทรัพย์ตามค่านิยาม รายจ่ายต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของรายจ่ายที่กิจการในชั้นพัฒนาและกิจการที่พัฒนาแล้วต้องรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดขึ้น

- ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งกิจการ เช่น ค่าที่ปรึกษาทางกฎหมายและค่าใช้จ่ายด้านเลขานุการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งกิจการให้เป็นนิติบุคคล

- ค่าใช้จ่ายก่อนการเปิดกิจการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเปิดโรงงานหรือธุรกิจ

- ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเริ่มดำเนินงานใหม่และค่าใช้จ่ายในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือกรรมวิธีใหม่

- รายจ่ายในการอบรมบุคลากร

- รายจ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย

- รายจ่ายในการย้ายสถานที่หรือรายจ่ายในการจัดองค์กรใหม่ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน

3) กิจการต้องรับรู้รายจ่ายในการวิจัยและพัฒนาเป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดขึ้นหากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต น้อยมากหรือแทบไม่มีเลย หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความไม่แน่นอนอยู่มาก ทั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 14 เรื่องการบัญชีสำหรับการวิจัยและพัฒนาการโอนกลับรายจ่ายดังกล่าวย่อมส่งผลให้ทุนที่ลงไปต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย เนื่องจากรายการโอนกลับเหล่านี้จะถูกนำกลับไปตั้งเป็นสินทรัพย์ประหนึ่งว่าเป็นรายจ่ายรอการตัดบัญชี เช่น รายจ่ายในการวิจัยและพัฒนาการตัดบัญชี เป็นต้น ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิจารณากันใหม่ถึงระยะเวลาที่กิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากรายจ่ายนั้น

II. ทำให้อัตราผลตอบแทน (ทางบัญชี) ต่อเงินทุนที่ลงไป (Accounting Return on Capital) เป็นตัวแทนที่ดีของอัตราผลตอบแทนภายในหรืออัตราผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ (Economic or Internal Rate of Return) โดยสนับสนุนให้

- ใช้วิธีกองทุนจม (Sinking Fund Method) แทนที่จะใช้วิธีเส้นตรง (Straight-line Method) ในการคิดค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

- รับรู้ต้นทุนที่เป็นเงินสดประจำงวดอนาคต (Future Period Cash Costs) โดยใช้วิธีมูลค่าปัจจุบัน (Present Value Basis) (ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี หนี้สงสัยจะสูญ และค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้าหลังการขาย)

III. เพิ่มความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Accountability) ในการบริหารเงินทุนของผู้ถือหุ้น โดย

– ตัดวิธีรวมส่วนได้เสีย (Pooling of Interest Accounting) ออกจากการการจัดทางการเงินรวม

– รับรู้รายการหนี้สินนอกงบดุล (Off-Balance Sheet Debt)

– รับรู้รายการ Stock Options เป็นค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ

IV. จำกัดขีดความสามารถของฝ่ายบริหารในการปรับแต่งกำไรโดยตัดรายการหนี้สงสัยจะสูญและค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้าหลังการขายที่ตั้งขึ้นตามเกณฑ์คงค้างจากการคำนวณ

V. ตัดค่าใช้จ่ายที่มีใช้เงินสด (Noncash Charges) ออกจากการคำนวณ ตัวอย่างเช่น

– ค่าความนิยม

– ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

VI. ทำให้ EVA เป็นตัววัดมูลค่าตลาด (Market Value) ที่ดีกว่าเดิมโดย

– บันทึกรายจ่ายในการจัดองค์กรใหม่และรายจ่ายอื่นๆ ที่เกิดขึ้นเป็นพิเศษเป็นต้นทุนสินทรัพย์

– ตัดรายได้และสินทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (Nonoperating Income and Assets) ออกจากการคำนวณ

– บันทึกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุน (Capital Charge) บางส่วนเป็นต้นทุนสินทรัพย์

หลังจากปรับปรุงกำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) ด้วยรายการปรับปรุงทางบัญชีเหล่านี้เสร็จสิ้น ก็จะได้ EVA ตามที่ต้องการ

บทสรุปในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมากระแสของ “การบริหารที่เน้นมูลค่า” (Value-Based-Management) หรือ VBM กับ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ” (Economic Value Added) หรือ EVA เริ่มมาแรงในประเทศไทย แต่ก็ยังเกิดความสับสนระหว่าง “การบริหารที่เน้นมูลค่า” (Value-Based-Management) หรือ VBM กับ “มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ” (Economic Value Added) หรือ EVA และมักจะถูกนำไปใช้สลับกันไปมาประหนึ่งว่าสองคำนี้เป็นสิ่งเดียวกัน บทความนี้ชี้ให้เห็นความเหมือนที่แตกต่างระหว่าง VBM และ EVA ตลอดจนแนวทางในการคำนวณ EVA เชิงปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารกิจการ และผู้สนใจโดยทั่วไปในการพัฒนาแนวทางวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ทางด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจกลับไปยังผู้ถือหุ้น