

Value-Based Management

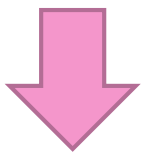
ผศ.ดร.วีรยา บุญมาเลิศ

▶ เป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะมุ่งสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นที่มีส่วนร่วมในการลงทุนกับธุรกิจโดยคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนของเงินทุนหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ถือหุ้นจะมีความมั่งคั่งขึ้น เมื่อโครงการลงทุนมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก องค์กรจะมีแนวทางอย่างไรเพื่อสร้างการเติบโตทางรายได้สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น

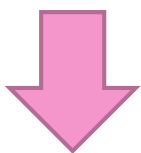
- ▶ เป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะมุ่งสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น(Shareholder) ที่มีส่วนร่วมในการลงทุนกับธุรกิจโดยคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนของเงินทุน(Cost of capital) หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ถือหุ้นจะมีความมั่งคั่งขึ้นเมื่อโครงการลงทุนมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ(Net present value) เป็นบวก โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้แบบจำลองกระแสเงินสดอิสระ (Free cashflow model) เพื่อประเมินมูลค่าปัจจุบันสุทธิ(NPV)
- ▶ จากการลงทุนในโครงการและเชื่อมโยงกับเทคนิคการวัดผลการดำเนินงาน(Performance measurement) แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าองค์กรจะมีแนวทางดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างการเติบโตทางรายได้สูงสุด(Earning growth) ให้กับผู้ถือหุ้น ปัจจุบันได้มีเครื่องมือสนับสนุนการติดตามการสร้างมูลค่าและผลกำไรให้กับธุรกิจ นั่นคือ การบริหารตามฐานมูลค่า(Value based management) หรือ VBM ซึ่งถูกนำมาใช้เป็นแนวทางสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบดังนิยามที่กล่าวว่า Systematic approach to creating shareholder value
- ▶ ดังนั้น VBM จึงมุ่งสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น(Maximizing shareholder wealth) โดยมีการนำต้นทุนของทุนมาใช้ในการคำนวณ รวมทั้งการวัดในรูปแบบผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน(Nonfinancial) เช่น การวัดผลทางคุณภาพ ซึ่งแสดงด้วยความสัมพันธ์เหตุและผล(Cause-effect relationship)

การบริหารแบบเน้นมูลค่าหรือ VBM สามารถอ้างอิงแหล่งที่มาในครั้งแรกจากอัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ ผู้เขียนหนังสือ Principles of Economics ในปี ค.ศ. 1890 เรื่องกฎของอุปสงค์และอุปทาน (Law of Demand and Supply) อัลเฟรด มาร์แชล เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องมูลค่าเพิ่ม โดยกล่าวในหนังสือไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนที่เรียกว่า กำไรของเจ้าของนั้น แท้จริงแล้วคือส่วนที่เหลือ เมื่อนำรายได้ไปหักต้นทุนของเงินทุน เช่น ดอกเบี้ยเงินกู้ หนี้ อัตราปัจจุบันแล้ว เงินรายได้ส่วนที่คงเหลือนี้จึงจะเรียกได้ว่า เป็นกำไรจากการบริหารโดยแท้จริง”

ความพึงพอใจของพนักงาน



ความพึงพอใจของลูกค้า



การสร้างผลกำไร



การเพิ่มความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น

จากแผนภาพความสัมพันธ์ของเหตุและผลจะมีลักษณะการเชื่อมโยงเสมือนห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ด้วยการมุ่งผลลัพธ์การเพิ่มความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น โดยมีองค์ประกอบทาง Nonfinancial สนับสนุนการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น สำหรับแนวคิด VBM จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

- มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)
- มูลค่าเพิ่มเงินสด (Cash Value Added)
- ผลตอบแทนทางกระแสเงินสด (Cash Flow Return on Investments)
- การวิเคราะห์มูลค่าผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Analysis)

Value-Based Management

- ▶ การบริหารจัดการบนการให้ความสำคัญกับมูลค่า (Value-Based Management) เป็นการบริหารงานแนวใหม่ที่เชื่อว่าจะทำให้กิจการมีความยั่งยืนในระยะยาว ด้วยการให้บุคลากรทุกคนในกิจการให้ความสำคัญและแบ่งปันความเชื่อร่วมกันว่าทุกกิจกรรมจะต้องดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกันของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ

- ▶ ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแนวคิดในการบริหารจัดการกิจการในระยะที่ผ่านมาคือ การปรับตัวสู่แนวคิดที่ว่าผลดำเนินงานของกิจการต้องดีขึ้นเรื่อยๆ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานจะแย่ลงหรือไม่ก็ตาม
- ▶ แนวความคิดที่ว่านี้ทำทายนมากเพราะขัดกับธรรมชาติและสัญชาตญาณที่ว่าไม่มีอะไรจีรังยั่งยืน ย่อมมีความผันผวนขึ้นลงเป็นธรรมดา แต่ถ้าเป็นผลดำเนินงานของกิจการแล้ว จะต้องดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ▶ ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริง อาจจะมีบางกิจการที่ประสบความสำเร็จในการทำให้ผลดำเนินงานดีขึ้นตามลำดับ แต่ก็ยังมีหลายกิจการที่ยังไม่สามารถควบคุมการบริหารผลดำเนินงานได้เต็มที่ 100% ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นักคิดกลุ่มหนึ่งที่เสนอให้กิจการใช้ Value-Based Management

(1) ใช้มูลค่า (Value) เป็นตัวตั้งในการบริหารผลดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานทุกอย่างจะพิจารณาและคำนึงถึงอย่างดีแล้วว่าการดำเนินการใดๆนั้นจะเป็นมูลค่าหรือคุณค่า (Value) แก่กิจการไม่ใช่ทำเพียงให้มีผลผลิต และไม่สามารถนับเป็นผลงานได้

(2) ใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาแทรกในการบริหารผลดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการจะสามารถทำให้ผลดำเนินงานยังคงบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อหรือเกิดความไม่แน่นอนที่ไม่อาจจะคาดหมายได้ล่วงหน้า

(3) การนำเอาแนวคิด Value-Based Management มาใช้ในกิจการ มีสิ่งที่กิจการจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงครอบคลุมประเด็นสำคัญหลายประเด็น ได้แก่

ประการที่ 1

ต้องเริ่มต้นด้วยการค้นหาว่ามูลค่าหรือคุณค่า (Value) ของกิจการคืออะไร เพราะกิจการจะต้องปกป้องและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ระหว่างการดำเนินกิจการ

(1) ในกิจการที่แสวงหาผลกำไรเป็นหลักมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการก็คือผลตอบแทนจากการลงทุนที่ต้องคุ้มค่า

(2) ในกิจการที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรเป็นหลัก เช่นหน่วยงานภาครัฐ มูลค่าหรือคุณค่าของกิจการก็คือการสร้างผลผลิต ส่งมอบผลผลิต และผลักดันให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลผลิต ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ของกิจการ

นอกจากนั้น ในแนวคิดของมูลค่าหรือคุณค่า (Value) อาจจะไม่ได้อาจอ้างถึง มูลค่าหรือคุณค่าที่ตกอยู่กับตัวกิจการเท่านั้น

กิจกรรม CSR (Corporate Social Responsibility) ได้ก่อให้เกิด

- (1) มูลค่าหรือคุณค่าสังคม
- (2) มูลค่าหรือคุณค่าแก่โลก (สิ่งแวดล้อม)

ประการที่ 2

การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การดำเนินงานของกิจการจะต้องบอกได้ว่า

(1) ปกป้องคุณค่าหรือมูลค่า มิให้ลดลง หานไปได้อย่างไรทั้งในสภาวะปกติและสภาวะผิดปกติหรือสภาวะวิกฤติ

(2) ได้พิจารณามูลค่าหรือคุณค่าของกิจการในสภาวะเลวร้ายสุดขีด (Worst-case Scenario) ด้วย ไม่ใช่การใช้ผลดำเนินงานในอดีตเป็น Baseline เพียงอย่างเดียวซึ่งเป็นการมองด้วย Risk-Based

(3) มองความเสี่ยงทางบวกเป็นโอกาสที่จะขยายกิจการและการเติบโตของกิจการ และสามารถใช้ประโยชน์จากรisk ความเสี่ยงทางบวก จนเกิดมูลค่าเพิ่มแก่กิจการได้ ไม่ใช่การจัดการในลักษณะที่มุ่งลดขนาดหรือสถานะของความเสี่ยงอย่างเดียว ซึ่งความเสี่ยงทางบวกนี้อาจจะมาจาก

(3.1) การริเริ่มโครงการใหม่ ที่ไม่คุ้นเคย ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

(3.2) การต่อยอดการดำเนินงานด้วยนวัตกรรม

หากกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ใดที่บ่งบอกประเด็นดังกล่าวไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็ประเด็นใดประเด็นหนึ่งใน3ประเด็นนี้

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้น อาจจะไม่มืมูลค่าหรือคุณค่าและควรจัดสรรทรัพยากร เวลา เงิน คนไปดำเนินกลยุทธ์และยุทธศาสตร์อื่นแทน

ประการที่ 3

กิจกรรมย่อยภายใต้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ดำเนินงาน หรือโอกาสรองรับกลยุทธ์จะมีบางกิจการที่ขึ้นกับสภาพแวดล้อมนอกเหนือการกำกับและควบคุมของเจ้าของภาระงาน ซึ่งหากสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยก็จะมีโอกาสกระทบต่อความสำเร็จของผลดำเนินงานได้

ดังนั้นในการทำกิจกรรมย่อยในลักษณะนี้ เจ้าของภาระงานต้องตั้งสมมติฐานหรือเงื่อนไขที่เป็นสภาพแวดล้อมต่างๆด้วย

สภาพแวดล้อมเหล่านั้นอาจจะกลายเป็นความเสี่ยงของการดำเนินกิจกรรมได้ หาก

(1) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่แตกต่างจากสมมติฐานหรือเงื่อนไขที่กำหนดจนกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมย่อย และทำให้ผลงานไม่บรรลุผลสำเร็จจนยอมรับไม่ได้

(2) สภาพแวดล้อมบางอย่างไม่แน่นอนว่าจะเกิดในลักษณะใด ไม่อาจตั้งสมมติฐานหรือกำหนดเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าได้ ต้องคอยติดตามและสอดส่องไปเรื่อยๆจนได้ภาพที่ชัดเจนขึ้นระดับหนึ่งจึงจะบอกได้ว่าจะต้องทำอย่างไรต่อไป

ประการที่ 4

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 2 กรณีนี้ เรียกว่าเกิด “เหตุการณ์ ความเสี่ยง” ขึ้นในระดับของการดำเนินกิจกรรมย่อย สิ่งที่ได้รับผิดชอบหรือเจ้าของภาระงานต้องพิจารณาต่อไป คือ

(1) หาสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง นั้นให้ได้และจัดวางแนวทางการจัดการกับสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม

(2) ประเมินว่า สิ่งที่ไม่แน่นอน (Uncertainty or Unknowable) นั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และยิ่งเสี่ยงทำกิจกรรมย่อย นั้นต่อไปหรือไม่ และถ้าเหตุการณ์ไม่เป็นไปอย่างที่เราคิดจะ เปลี่ยนการดำเนินกิจกรรมย่อยเป็นอย่างอื่นเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ เหมือนเดิมหรือไม่ หากทางเลือกดำเนินการแบบอื่นได้หรือไม่

การดำเนินการตาม (1) และ (2) ดังกล่าวถือว่าเป็นการบริหารความเสี่ยง ที่ดีได้ก็ต่อเมื่อ

(1) ต้องคิดล่วงหน้าก่อนทำ

(2) ต้องเตรียมการจัดการล่วงหน้าก่อน เกิดจริง

(3) ไม่ใช่การทำหลังจากเกิดแล้ว ซึ่งเป็น เรื่องของการแก้ปัญหาตามหลังหรือว่า หายแล้วล้อมคอก

ประการที่ 5

Value-Based ERM จะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่ในกระบวนการทบทวนบทเรียนที่เรียนรู้ในอดีตทั้ง

(ก) บทเรียนที่เกิดภายในกิจการเองและ

(ข) บทเรียนที่เกิดในกิจการอื่นๆ

นอกจากบทเรียนที่ต้องเรียนรู้แล้ว หลายกิจการต้องถึงขนาดสร้าง Scenario กำหนดสถานการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะ Worst-case Scenario

เพื่อให้มั่นใจว่า แม้ว่าจะเกิดสถานการณ์ที่เลวร้ายสุดชั่วขณะ การดำเนินกิจกรรมจะยังนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จหรือผลงานที่ยอมรับได้และสถานการณ์แบบใดที่ยอมรับไม่ได้และทำให้การดำเนินกิจกรรมประสบความล้มเหลวและต้องป้อนไว้ที่ส่วนกลาง เป็น “สารสนเทศความเสี่ยง” ขององค์กรไม่ใช่เฉพาะคน

ประการที่ 6

ERM จะไม่ถือว่าเป็น Value-Based หากการดำเนินงานของกิจการไม่ได้เกิด

(1) นวัตกรรมใหม่ๆ การปรับโครงสร้างโมเดลธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมแนวใหม่

(2) การดำเนินงานใหม่ ความเสี่ยงใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

และยังสามารถดำเนินการภายใต้เงื่อนไขนวัตกรรมใหม่ การดำเนินงานบนความเสี่ยงใหม่แล้วบรรลุผลสำเร็จบนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่กำหนด

ซึ่งจะเกิด Value-Based ERM ได้ในกิจการ จึงไม่ใช่เพียงการประชาสัมพันธ์หรือการสร้างภาพ หากแต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติของคนกระทั่งสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานขององค์กรและระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 7

Value-Based ERM จะต้องทำให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน มีความสามารถในการใช้วิจารณญาณก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจโดยมีความมั่นใจว่ามาจากทางเลือกที่ดีที่สุดหรือทางเลือกที่ดีกว่าแล้ว แทนที่จะดำเนินภาระงานเพียงเพราะเคยทำแบบนี้ ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็น Value-Maximization และเป็นทางเลือกที่จะทำให้บุคลากรได้รับการตอบแทนที่ดีที่สุดด้วยระบบแรงจูงใจและตัวชี้วัดตาม KPIs ที่กำหนดบน Value-Based ด้วย

ตามระบบแรงจูงใจบน Value-Based จะนับผลงานเป็นผลปฏิบัติงานเฉพาะสิ่งที่ทำแล้วมีมูลค่าหรือคุณค่าแก่กิจการหรือแก่สังคม หรือแก่สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “Core Business” ส่วนของงานที่ไม่มีมูลค่าหรือคุณค่าในลักษณะดังกล่าวถือว่าเป็น “Loss Data” ทั้งหมด

KPIs ที่ใช้ในกิจการจึงต้องมี 2 มิติ คือการวัดด้วย Matrix

- (1) มิติของผลงานในระยะสั้น
- (2) มิติของผลงานในระยะยาว

ซึ่งอาจจะเป็นผลลัพธ์หรือคุณค่าที่ต้องสั่งสมเป็นเวลาหลายปีงบประมาณติดต่อกัน

ประการที่ 8

วัฒนธรรมที่ยึดติด Value-Based จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกระบวนการทัศนคติของการคิด และวิธีคิดก่อนการตัดสินใจของบุคลากรเป็น “Value Creation Mindset” ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ

- (1) คิดบนความคุ้มค่าหรือประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- (2) คิดเปรียบเทียบประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ต้องเกินกว่าต้นทุนความเสี่ยง
- (3) คิดแบบ OS Matrix ที่มีหน่วยงานอื่นมาร่วมในระหว่างดำเนินการงานด้วย ไม่ใช่ทำตามลำพังไม่คำนึงถึงใครอื่น
- (4) ตัดกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์คุณค่าออกได้อย่างมั่นใจ
- (5) กำกับและควบคุมความเสี่ยงของภาระงานของตนเองได้

ประการที่ 9

การบริหารความเสี่ยงจะเป็น Value-Based ERM ได้จะต้องมีระบบ (System) และกระบวนการ(Process) กำกับให้อยู่บนฐานเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำต่างคนต่างคิดและแต่ละคนยังคิดต่างกันอีก

OS Matrix ที่นำมาใช้ในกิจการจะต้องมั่นใจว่า ในแต่ละ KPIs และเป้าหมาย (Target)

(1) ความสำเร็จของKPIs มาจากบทบาทของทั้ง Owner+Support และรวมกันแล้วเป็น100%หรือระดับคะแนน 5 ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่บนฐาน 100%

(2) หากไม่บรรลุผลสำเร็จทั้ง Owner+Support จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน

(3) กิจกรรมบน KPIs ที่มีความเสี่ยงจะต้องมีการกำกับในลักษณะของการเฝ้าระวังด้วย KRIs : Key Risk Indicators อย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนที่

(ก) เป็นสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลง

(ข) เป็นสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ยังบอกแนวทางไม่ชัดเจน

(4) มีองค์ประกอบของตัวชี้วัดที่เป็นเชิงคุณภาพมากขึ้นตามลำดับ แทนที่จะเน้นเชิงปริมาณ การใช้หรือเบิกจ่ายงบประมาณซึ่งอาจจะไม่สามารถสะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าของกิจการได้

(5) แต่ละระดับของ OS Matrix ตรึงด้วยวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกๆระดับ เพื่อไม่ให้มีช่องว่างที่จะทำให้กิจกรรมย่อยในภาวะงานใดหลุดออกจาก Value-Based

องค์ประกอบใน OS Matrix ควรจะประกอบด้วย

- (1) การสร้างนวัตกรรมในด้านผลผลิต (Output or Product)
- (2) การเพิ่มหรือยกระดับคุณค่าของสินทรัพย์ขั้นกลาง (Interim Asset) เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาต่อยอดสู่ผลผลิตเชิงนวัตกรรมในลักษณะบ่มเพาะลงทุน
- (3) การเพิ่มหรือสิ่งสมสิ่งทีเรียกว่าเป็นองค์ประกอบของ “องค์ความรู้” ซึ่งมาจากการถ่ายทอดจากตัวบุคคลสู่องค์กร
- (4) การเพิ่มพูนทักษะ ประสพการณ์ ความรู้ความสามารถ ศักยภาพและความพร้อมในตัวบุคคลในลักษณะที่เป็น Software Application หรือที่เรียกว่า สมรรถนะของบุคคลและองค์กร (Competency)
- (5) ความพึงพอใจของผู้ส่งมอบผลผลิตและความพึงพอใจของผู้รับมอบผลผลิต
- (6) ผลผลิตในปัจุบันประมาณปัจจุบันที่มาจาก การต่อ ยอดผลงานในปัจุบันประมาณก่อนหน้า
- (7) การปฏิบัติภาระงานพิเศษตามที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งเป็นกรณีของรายบุคคลได้บรรลุ
- (8) การมีส่วนร่วมในการ (ก) ให้ความเห็นหรือและเปลี่ยนข้อมูล (ข) เสนอแนวทางแก้ไข (ค) เสนอแนวทางป้องกัน (ง) ร่วมกิจกรรม ที่ไม่ได้เป็นภาระงานหลัก ซึ่งดำเนินการเป็นครั้งคราว
- (9) ปริมาณเนื้องานทั้งหมดที่ใช้ทรัพยากร เวลา เงิน คน ความพยายาม ซึ่งบางส่วนไม่เกิดผลผลิต แต่เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ต่อไป และไม่เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก และเกิดประสิทธิภาพหรือผลผลิตของงานดีขึ้น (Efficiency or Productivity)

ขอบคุณข้อมูล

บันทึกนี้เขียนที่ **GotoKnow** โดย อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ ใน การบริหารความเสี่ยง มูลค่ากิจการ