การใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาบริหารอุตสาหการและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ: มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์หรือที่เป็นที่รู้จักกันในชื่อ Economic Value Added หรือเรียกย่อๆ ว่า EVA®[1] เป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการองค์กรที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามจากนิยามของ EVA® ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างกำไรที่องค์กรทำได้กับผลตอบแทนที่นักลงทุนคาดหวัง จึงทำให้ EVA® ถูกใช้สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากกำไรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการคำนวณหาค่า EVA® อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรอยู่เป็นจำนวนมากที่ยังไม่มีระบบการประเมินผลและการจัดการองค์กรที่ดี และกำลังมองหากรอบแนวคิดที่จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและการจัดการองค์กร บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอแนวคิดใหม่ในการปรับใช้ EVA® สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร เพื่อนำ EVA® ไปใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดและยังเป็นการช่วยให้องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเหล่านี้ มีทางเลือกของเครื่องมือในการจัดการมากขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้ในแต่ละองค์กรได้ต่อไป

บทนำ

จากนโยบายในภาครัฐที่ต้องการกระตุ้นให้หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ประเทศไทยได้มีข้อตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement) กับประเทศต่างๆ จึงทำให้คู่แข่งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศมีโอกาสที่จะเข้ามาลงทุนแข่งขันกับองค์กรในประเทศไทยได้ในหลายอุตสาหกรรม ดังนั้นองค์กรในภาครัฐซึ่งปัจจุบันดำเนินธุรกิจหลายอย่างในลักษณะของการผูกขาด จึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้รองรับกับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้มีการพัฒนารัฐบาลได้มีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรภาครัฐ

วารสารวิชาชีพบัญชี
ปีที่ 2 ฉบับที่ 1
(พฤษภาคม 2549)
หน้า 88–95

1 EVA® เป็นเครื่องหมายจดทะเบียนการค้าของ Stern Stewart & Co.

ซึ่งรวมถึงรัฐวิสาหกิจต่างๆ โดยอิงกับตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรหลายๆ ตัวและได้นำเอาผลการปฏิบัติงานองค์กรเหล่านี้ไปผูกติดกับระบบผลตอบแทน เช่นการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความตื่นตัวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆ ที่จะเข้ามาในประเทศในอนาคตได้

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ EVA® เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรตัววัดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง (Minchington and Francis, 2000) และเป็นตัววัดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นตัววัดที่เป็นที่นิยมมากที่สุดถ้าเทียบเฉพาะตัววัดที่เน้นในเรื่องมูลค่า (Blair, 1997) นอกจากนี้ EVA® ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นตัววัดที่ดีกว่าตัววัดอัตราผลตอบแทนเงินลงทุน หรือ ROI (Brewer et al., 1999) และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับราคาหุ้น (Stewart, 1991) จากความสำเร็จของตัววัดนี้ทำให้รัฐบาลมีแนวคิดที่นำ EVA® มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นมีเครื่องมือในการจัดการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดที่เปิดกว้างขึ้นดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

โดยนิยามแล้ว EVA® เป็นผลต่างระหว่างกำไรที่องค์กรทำได้เทียบกับผลตอบแทนที่คาดหวังจากการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่จะทำให้เกิดกำไรนั้น (Stewart, 1991) หรือแสดงให้อยู่ในรูปของสูตรการคำนวณได้ดังต่อไปนี้

$$EVA = NOPAT - c^* \times \text{Invested Capital}$$

โดย NOPAT คือ Net Operating Profit After Tax หรือผลกำไรหลักหักภาษี

c^* หมายถึง Cost of Capital หรืออัตราต้นทุนของเงินทุนที่ลงไปเพื่อให้ได้กำไร

Invested Capital คือเงินลงทุนทั้งหมดที่ลงไปเพื่อทำให้เกิดกำไร

ดังนั้นหากค่า EVA® เป็นบวก จะมีความหมายว่าองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เป็นเจ้าของเงินทุนหรืออีกนัยหนึ่งคือองค์กรได้รับกำไรมากกว่า “กำไรขั้นต่ำที่ควรจะได้” ในขณะเดียวกันหากค่า EVA® เป็นลบก็สามารถตีความหมายได้ว่าองค์กรได้รับกำไรต่ำกว่า “กำไรขั้นต่ำที่ควรจะได้” ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสังเกตว่า EVA® เป็นตัววัดความสามารถในการทำกำไรขององค์กรที่มีความเข้มงวดกว่าการวัดกำไร (Profit) แต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากบางองค์กรที่ได้รับกำไร อาจจะมีค่า EVA® ติดลบก็เป็นไปได้ หากกำไรนั้นไม่สูงกว่ากำไรขั้นต่ำที่ควรจะได้

จากการพิจารณาจากองค์ประกอบของ EVA® นั้น เราสามารถวิเคราะห์ได้ต่อไปว่าการที่จะทำให้องค์กรได้รับ EVA® เพิ่มขึ้นนั้นมีได้หลายทางดังต่อไปนี้

1. ลงทุนในโครงการที่มีผลตอบแทนโครงการสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนที่ใช้ในการลงทุนในโครงการนั้น
2. ยกเลิกการลงทุนหรือขายสินทรัพย์ในโครงการที่ให้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนของเงินทุน
3. พัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถทำกำไรได้มากขึ้น โดยไม่เพิ่มสินทรัพย์หรือเงินลงทุนมากขึ้น

ดังนั้นการวัดโดยใช้ค่า EVA® จึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริหารเลือกลงทุนเฉพาะในโครงการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนที่ควรจะได้) และพยายามลดการลงทุนหรือกำจัดสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นและไม่ก่อให้เกิดรายได้เนื่องจากสินทรัพย์เหล่านั้นจะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ค่า EVA® ลดลง พนักงานทุกคนก็จะพยายามปรับปรุงการทำงานของตนเพื่อให้องค์กรได้รับกำไรที่เพิ่มมากขึ้น โดยไม่เพิ่มสินทรัพย์หรือเพิ่มเงินลงทุน

จากแนวคิดนี้ทำให้ EVA® ได้รับความนิยมและได้ถูกใช้เป็นตัววัดผลในหลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีนโยบายในการนำเอา EVA® มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจภายในปี 2549 นี้เพื่อให้มีตัววัดที่มีมาตรฐานและเป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน โดยขณะนี้ได้มีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่ได้นำ EVA® ไปใช้แล้ว อาทิ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) และบริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่มีค่า EVA® ติดลบ ก็มีข้อโต้แย้งที่มีเหตุผลว่าสาเหตุหลักที่ค่า EVA® ติดลบ เนื่องจากจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรไม่ใช่กำไร องค์กรไม่สามารถที่จะขึ้นค่าบริการได้เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อประชาชน และข้อโต้แย้งที่สำคัญซึ่งเป็นเรื่องที่น่าพิจารณาคือรัฐวิสาหกิจที่ทำกำไรได้สูง มีค่า EVA® ที่เป็นบวกจำนวนมาก อาจเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่ารัฐวิสาหกิจแห่งนั้นทำกำไร "มากจนเกินไป" และผู้ที่ได้รับผลกระทบคือประชาชนซึ่งจ่ายค่าบริการสูงกว่าความจำเป็นนั่นเอง

ในทางกลับกัน หากรัฐวิสาหกิจที่มีค่า EVA® ติดลบ มีแนวคิดว่าที่ค่า EVA® ติดลบนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องอยู่แล้ว แนวคิดนี้อาจเป็นเสมือนดาบสองคมกล่าวคือ การที่ค่า EVA® ติดลบอาจจะเนื่องมาจากการที่องค์กรต้องยอมรับผลขาดทุนเนื่องมาจากไม่ต้องการทำให้ประชาชนเดือดร้อน หรืออาจเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากเกิดขึ้นจากประการหลังแล้ว องค์กรเหล่านี้ก็เหมือนกับว่าใช้คำว่า "องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร" เป็นเครื่องป้องกันความไม่มีประสิทธิภาพของตนเอง

ดังนั้นจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่รัฐบาลมีนโยบายในการนำเอาค่า EVA® มาวัดผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจจึงควรทำโดยความรอบคอบ บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการเสนอแนะแนวทางในการปรับใช้ค่า EVA® สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเพื่อให้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

องค์ประกอบของ EVA® ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

จากการพิจารณาสูตรการคำนวณค่า EVA® นั้นจะพบว่าองค์ประกอบของค่า EVA® มีดังต่อไปนี้

1. กำไรหลังหักภาษี (NOPAT) ซึ่งประกอบด้วย
   - รายได้
   - ค่าใช้จ่าย
2. ต้นทุน (ค่าเสียโอกาส) ของเงินลงทุน (Capital Charge) ซึ่งประกอบด้วย
   - อัตราต้นทุนของเงินลงทุนหรืออัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่นักลงทุนต้องการ (Cost of Capital)
   - เงินลงทุนทั้งหมดที่ใช้ในการสร้างกำไร (Invested Capital)

ถ้าแยกรายละเอียดของการคำนวณ EVA® ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อยก็จะสามารถเขียนออกมาอยู่ในรูป

$$EVA® = \text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่าย} - \text{อัตราต้นทุนของเงินลงทุน} \times \text{เงินลงทุนทั้งหมด} \quad .....(1)$$

ดังนั้นการที่องค์กรจะมีค่า EVA® สูง องค์กรจึงควรเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ลดอัตราต้นทุนของเงินลงทุน หรือลดเงินลงทุนโดยไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งอื่น

องค์ประกอบของ EVA® ที่แสดงข้างต้นนี้เป็นองค์ประกอบของ EVA® ที่ใช้ในองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรโดยทั่วไป ดังนั้นหากต้องการนำมาปรับใช้กับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรแล้ว จึงควรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. รายได้

สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้น รายได้อาจประกอบด้วยสองส่วนหลัก ได้แก่รายได้จากค่าบริการที่ได้รับจากผู้ใช้บริการ กับรายได้ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรรวมทั้งรัฐวิสาหกิจต่างๆ นั้นแท้จริงแล้ว อาจประกอบด้วยสองส่วนย่อย คือส่วนที่เป็นส่วนที่สร้างกำไรให้กับองค์กรกับส่วนที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นส่วนที่เน้นการให้บริการกับผู้ใช้บริการมากกว่าการสร้างกำไร ดังนั้นการใช้ค่า EVA® จึงควรทำการแยกสองส่วนนี้ออกจากกันให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการคำนวณค่า เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนมากขึ้น โดยในส่วนที่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้น การคำนวณค่า EVA® ก็สามารถใช้ได้ในลักษณะเดียวกับของบริษัทเอกชนต่างๆ ส่วนในส่วนที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้น ก็จะต้องทำการ

ปรับให้เข้ากับลักษณะดังกล่าวดังที่จะได้กล่าวในบทความนี้ต่อไป

2. ค่าใช้จ่าย

ในส่วนนี้เป็นส่วนที่มีลักษณะเหมือนกันในองค์กรทั้งสองลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยทั้งองค์กรทั้งสองลักษณะนี้ต่างก็ต้องมีค่าใช้จ่ายด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้นในการคำนวณค่า EVA® จึงไม่มีความแตกต่างกัน

3. อัตราต้นทุนของเงินลงทุน

องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สร้างความยุ่งยากในการคำนวณค่า EVA® สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร หรือแม้กระทั่งองค์กรภาคเอกชนที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ โดยปกติแล้วการคำนวณอัตราต้นทุนของเงินลงทุนสำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์นั้น อาจคำนวณได้โดยจากค่า Weighted Average Cost of Capital (WACC) ซึ่งประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนในส่วนของหนี้ (Kd) และอัตราผลตอบแทนในส่วนของทุน (Ke) สำหรับผลตอบแทนในส่วนของหนี้นั้นอาจใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นตัวแทน และสำหรับผลตอบแทนในส่วนของทุนนั้น อาจใช้ Capital Asset Pricing Model (CAPM) ในการคำนวณหาค่าดังต่อไปนี้

$$Ke = Rf + Beta \times (Rm - Rf)$$

โดย Ke = อัตราผลตอบแทนในส่วนของทุน

Rf = อัตราผลตอบแทนของการลงทุนที่ปราศจากความเสี่ยง (Risk Free Rate) เช่นผลตอบแทนจากพันธบัตรรัฐบาล

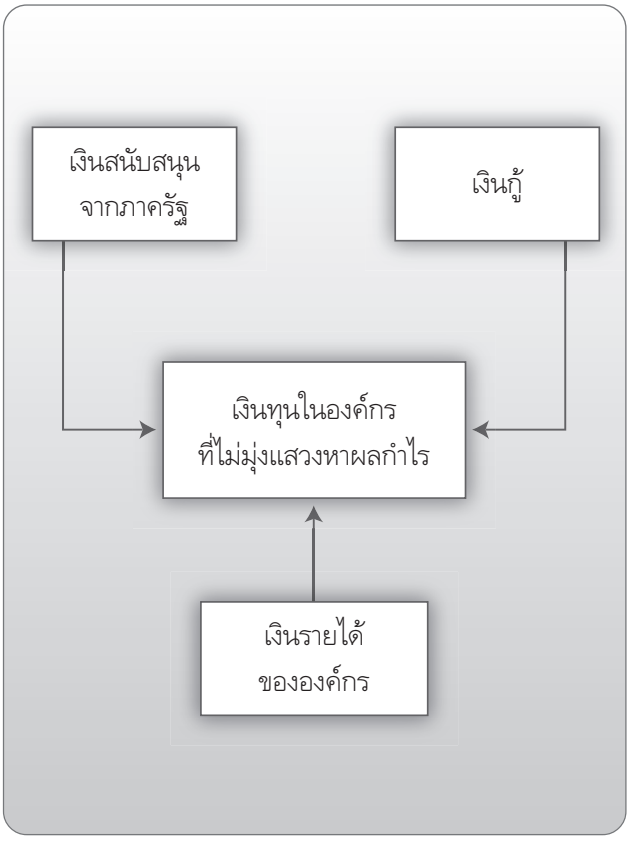
Rm = อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของตลาดหลักทรัพย์

Beta = ค่าสะท้อนความเสี่ยงของหลักทรัพย์

สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรแต่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์นั้น อาจหาค่า Ke ได้โดยใช้ค่าเปรียบเทียบกับบริษัทที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน มีความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกันและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อนำค่า Beta มาปรับใช้

สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้น ก็อาจจะใช้การหาค่า Ke ในลักษณะเดียวกันคือพยายามหาธุรกิจที่ใกล้เคียงที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อนำค่า Beta มาปรับใช้ในการคำนวณ อย่างไรก็ตามมีหลายกรณีที่ไม่สามารถหาองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเดียวกันที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ ในกรณีนี้การหาค่า Ke ก็จะทวีความยุ่งยากมากขึ้น

หากพิจารณาจากแหล่งที่มาของเงินทุนนั้น สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐอาจแบ่งแหล่งที่มาของเงินทุนได้เป็นสามแบบหลักได้แก่ เงินทุนที่ได้จากรัฐบาล เงินรายได้ขององค์กรเอง และเงินกู้ ดังแสดงในภาพที่ 1 ดังนั้นการพิจารณาอัตราผลตอบแทนของเงินทุนเหล่านี้จึงต้องทำการแยกพิจารณาดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แหล่งเงินทุนขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

สำหรับเงินทุนที่ได้มาจากรัฐบาลนั้น จากการที่รัฐบาลต้องทำการหารายได้และระดมเงินทุนข้าสู่รัฐในหลายทาง เช่น การเก็บภาษีหรือการออกพันธบัตร ซึ่งหากพิจารณาให้รอบคอบแล้วเงินทุนเหล่านี้มีต้นทุนแฝงอยู่ทั้งสิ้น เช่น เงินที่ได้จากภาษีอากรของรัฐ ก็มีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเรียกเก็บภาษีและต้นทุนที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังของประชาชนผู้จ่ายภาษีในการที่จะได้รับบริการจากภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามต้นทุนเหล่านี้อาจจะยากที่จะตีค่าออกมาให้อยู่ในเชิงปริมาณ สำหรับต้นทุนจากการออกพันธบัตรนั้น อาจจะตีค่าออกเป็นเชิงปริมาณได้ง่ายกว่า โดยรัฐบาลที่ออกพันธบัตรรัฐบาลจะต้องมีการจ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ซื้อพันธบัตรรัฐบาล ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าดอกเบี้ยของพันธบัตรรัฐบาลอาจสามารถใช้เป็นตัวแทนของอัตราต้นทุนของเงินทุนที่ได้มาจากภาครัฐได้ดีในระดับหนึ่ง

สำหรับเงินรายได้ขององค์กรนั้น เมื่อองค์กรได้รับเงินรายได้ส่วนเกินหลังจากหักค่าใช้จ่ายแล้ว องค์กรก็จะนำเงินส่วนนั้นบางส่วนหรือทั้งหมดลงทุนกลับไปในองค์กร การที่องค์กรนำเงินรายได้ส่วนนั้น ลงทุนกลับไปในองค์กรก็เพื่อที่จะปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดีมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการที่องค์กรนำเงินส่วนนั้นกลับมาใช้ในองค์กรก็เท่ากับเป็นการที่องค์กรต้องเสียโอกาสจากการทำรายได้เพิ่มจากเงินทุนส่วนนั้น ค่าเสียโอกาสนี้ก็จะเป็นต้นทุนของเงินลงทุนในส่วนนี้นั่นเอง สำหรับการคำนวณค่าเสียโอกาสนั้นจะต้องทำการคำนวณเทียบกับทางเลือกที่องค์กรมีและจะต้องมีความเสี่ยงในระดับที่ใกล้เคียงกันด้วย ยกตัวอย่างเช่นองค์กรไม่อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรมีค่าเสียโอกาสเท่ากับอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากความเสี่ยงของธุรกิจขององค์กรมีระดับที่แตกต่างจากความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์มาก หากพิจารณาลักษณะโดยทั่วไปสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรแล้ว เงินรายได้ส่วนที่เหลือส่วนใหญ่ หากองค์กรไม่นำมาลงทุนกลับในองค์กรแล้ว องค์กรเหล่านี้ก็มักจะลงทุนในรูปของพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งมีความเสี่ยงที่ต่ำ (ซึ่งก็จะใกล้เคียงกับระดับความเสี่ยงขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร) ดังนั้นในกรณีนี้การใช้อัตราดอกเบี้ยที่ได้รับจากพันธบัตรรัฐบาลก็อาจจะเป็นทางเลือกทางเลือกหนึ่งในการคำนวณหาอัตราต้นทุนของเงินทุนที่ได้จากรายได้ขององค์กร

สำหรับเงินทุนที่ได้มาจากการกู้เงินนั้น อัตราต้นทุนของเงินทุนอาจคำนวณได้จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่องค์กรทำการกู้มาดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

กล่าวโดยสรุปแล้วการใช้อัตราดอกเบี้ยของพันธบัตรรัฐบาลเพื่อเป็นตัวแทนของอัตราต้นทุนของเงินทุนที่ได้รับจากรัฐบาลและเงินทุนที่ได้จากรายได้ขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเหล่านี้อาจเป็นทางเลือกทางหนึ่งเพื่อใช้ในการคำนวณค่า EVA® อย่างไรก็ตามอัตราดอกเบี้ยของพันธบัตรรัฐบาลนี้อาจจะไม่ใช่อัตราต้นทุนของเงินทุนที่ถูกต้องแท้จริง 100% ขององค์กรเหล่านี้แต่ก็สามารถใช้เป็นตัวแทนที่ดีได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้การใช้ค่าอัตราดอกเบี้ยของพันธบัตรรัฐบาลเป็นอัตราต้นทุนของเงินลงทุนที่ได้รับจากภาครัฐนั้น ก็เป็นสิ่งที่ยุติธรรมสำหรับองค์กรที่ได้รับเงินจากภาครัฐทุกองค์กรเนื่องจากองค์กรก็จะมีอัตราต้นทุนของเงินทุนที่เท่ากัน ดังนั้นองค์กรใดที่ได้รับค่า EVA® สูง จึงน่าจะสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการที่ดีเป็นต้น

4. เงินลงทุนทั้งหมดที่ใช้

ค่าของเงินลงทุนทั้งหมดนี้ก็มีลักษณะที่คล้ายกันสำหรับองค์กรทั้งที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยทั่วไปแล้วคำนวณได้ดังต่อไปนี้

เงินลงทุน = สินทรัพย์ถาวร − สินทรัพย์หมุนเวียน − หนี้สินหมุนเวียน

โดยหลักการแล้ว เงินลงทุนนี้จะรวมเอาเงินลงทุนทุกอย่างที่จะส่งผลให้เกิดการสร้างกำไรให้กับองค์กร (หากองค์กรนั้น กำไรเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร) หรือเป็นเงินลงทุนที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

การปรับใช้ EVA® ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้นอาจประกอบด้วยสองส่วนหลักคือส่วนที่สร้างรายได้ (หรือเป็นส่วนที่มุ่งแสวงหาผลกำไร) และ

ส่วนที่เน้นการให้บริการมากกว่ากำไร สำหรับส่วนแรกคือส่วนสร้างรายได้นั้น การนำ EVA® มาใช้จึงมีลักษณะใกล้เคียงกับการใช้ EVA® ของบริษัท คือเป็นการหาผลต่างระหว่างกำไร กับต้นทุนของเงินทุน โดยทำการปรับค่าอัตราต้นทุนของเงินทุน ซึ่งอาจใช้ดอกเบี้ยจากพันธบัตรรัฐบาลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

สำหรับในส่วนที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้น การใช้ EVA® อาจมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยส่วนนี้กำไรไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญดังนั้น กำไรจึงควรถูกทดแทนด้วยเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้นการคำนวณ EVA® จากสมการที่ (1) จะเปลี่ยนเป็น

$$\text{EVA} = \text{เป้าหมายขององค์กร} - \text{ค่าใช้จ่าย} - \text{อัตราต้นทุนของเงินลงทุน} \times \text{เงินลงทุนทั้งหมด} \qquad .....(2)$$

อย่างไรก็ตาม สมการที่ (2) นี้ยังมีปัญหาแฝงอยู่ ได้แก่ปัญหาในเรื่องหน่วย โดยเป้าหมายขององค์กรอาจมีหน่วยที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่นความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในขณะที่ส่วนที่เหลืออยู่ในรูปของเงินทั้งสิ้น ดังนั้นเราจึงไม่สามารถนำมาบวกลบกันได้โดยตรง ทางแก้อาจมีสองทางคือ ทางแรก เราจะต้องพยายามตีค่าเป้าหมายขององค์กรเหล่านั้นให้อยู่ในรูปของตัวเงินให้ได้ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการจะสามารถตีค่าเป็นเงินออกมาได้เท่าไร ซึ่งอาจจะต้องทำการวิจัยและอาจสร้างความยุ่งยากให้กับองค์กร

อีกทางเลือกหนึ่งคือการปรับสูตรนี้ให้อยู่ในรูปของอัตราส่วนแทนที่จะอยู่ในรูปของการบวกลบ ดังนั้นค่า EVA ที่ปรับแล้ว (Adjusted EVA) จะสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

$$\text{Adjusted EVA} = \frac{\text{เป้าหมายขององค์กร}}{\text{ค่าใช้จ่าย} + \text{อัตราต้นทุนของเงินลงทุน} \times \text{เงินลงทุนทั้งหมด}} \qquad .....(3)$$

การปรับค่า EVA ในลักษณะนี้ทำให้ปัญหาในเรื่องหน่วยหมดไป และยังสามารถตีความหมายได้เหมือนเดิม โดยเป้าหมายขององค์กรคืออะไรก็ตามที่องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรนั้นต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ โดยจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายสนับสนุน รวมทั้งต้องมีค่าเสียโอกาสที่แสดงโดยผลคูณของอัตราต้นทุนของเงินลงทุนกับเงินลงทุนทั้งหมด ซึ่งค่าเสียโอกาสนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรไม่ใช่แค่เสียค่าใช้จ่ายเท่านั้นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรยังต้องเสียโอกาสที่จะนำเงินไปลงทุนในทางเลือกอื่นอีกด้วย

ประโยชน์ของ EVA® สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

การคำนวณค่า Adjusted EVA ในสมการที่ (3) จะช่วยตอบข้อโต้แย้งที่ว่า EVA® ไม่เหมาะสมในการนำไปใช้กับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเนื่องจากกำไรไม่ใช่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร Adjusted EVA ที่เสนอจึงได้นำเอาเป้าหมายองค์กรมาแทนผลกำไร จึงทำให้สามารถนำเอา EVA ไปใช้ได้ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกันองค์กรเหล่านั้นก็จะต้องพยายามมุ่งที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดและใช้

ประโยชน์จากสินทรัพย์มากที่สุด เนื่องจากสินทรัพย์ที่มีจะสะท้อนออกมาในรูปของเงินลงทุนทั้งหมด ยิ่งมีมากเท่าไรก็จะทำให้ค่าเสียโอกาสหรือที่เรียกว่า Capital Charge ซึ่งเป็นผลคูณของอัตราต้นทุนของเงินลงทุนกับเงินลงทุนยิ่งมากเท่านั้นและจะทำให้ค่า Adjusted EVA ลดต่ำลง

แนวคิดนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งและเป็นแนวคิดที่จะทำให้การทำงานในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ยกตัวอย่างเช่น ก่อนที่จะมีการวัดผลด้วยวิธีนี้ พนักงานในองค์กรเหล่านี้อาจจะทำงานไม่เต็มที่ หรือไม่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากว่าพนักงานเหล่านั้นไม่เห็นถึงต้นทุนที่แฝงอยู่กับสินทรัพย์เหล่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานอาจยังมีความต้องการที่จะซื้อหรือลงทุนในสินทรัพย์ใหม่เพิ่มเติมโดยไม่ได้คิดถึงต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นมา และถ้าสิ้นปีมีการคำนวณค่า EVA® ตามปกติ และพบว่าค่า EVA® ติดลบ พนักงานอาจจะใช้ข้ออ้างในลักษณะเดิมว่าที่ติดลบเนื่องมาจากว่าองค์กรมุ่งเน้นในการให้บริการประชาชนมากกว่ามุ่งทำกำไรทั้งๆ ที่ค่าที่ติดลบอาจจะเกิดมาจากการใช้จ่ายมากจนเกินความจำเป็นและการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และรายได้เป็นจำนวนมากก็ได้ แต่เมื่อมีการใช้ค่า Adjusted EVA ในการรายงานผลแล้ว จะทำให้พนักงานตระหนักถึงทั้งในส่วนของค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่มาพร้อมกับสินทรัพย์หรือเงินลงทุน จึงทำให้พนักงานพยายามที่จะใช้จ่ายให้น้อยที่สุดและใช้สินทรัพย์อย่างมีประโยชน์มากที่สุด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ยังคงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมๆ กันด้วย ดังนั้นตัววัดผลนี้จึงมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป

หลายท่านอาจยังมีข้อสงสัยอยู่อีกประการหนึ่งว่า ตัววัดผล Adjusted EVA ที่นำเสนอในบทความนี้ ไม่น่าจะมีความแตกต่างจากตัววัดผลด้านผลิตภาพ (Productivity) ที่องค์กรมีอยู่มากนัก เนื่องจากเป็นการวัดผลผลิตเทียบกับปัจจัยนำเข้าต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องเงิน หากพิจารณาโดยละเอียดแล้ว ตัววัดผลด้านผลิตภาพส่วนใหญ่เป็นตัว

วัดผลที่เทียบผลผลิตกับ “ค่าใช้จ่าย” เป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึง “ค่าเสียโอกาส” ดังนั้นการปรับแต่งค่าตัววัดเหล่านี้จึงสามารถทำได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น หากมีตัววัดผลค่าความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นค่าใช้จ่ายทางด้านคอมพิวเตอร์ หากผู้บริหารต้องการทำให้ตัววัดผลนี้มีค่าดีขึ้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจในการซื้อคอมพิวเตอร์แทนที่จะทำการเช่าคอมพิวเตอร์ เพราะการซื้อคอมพิวเตอร์จะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านคอมพิวเตอร์ลง (เนื่องจากการเช่าถือเป็นค่าใช้จ่าย ในขณะที่การซื้อถือว่าเป็นการลงทุน) ดังนั้นเมื่อตัวหารลดลง ค่าตัววัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็จะเพิ่มมากขึ้น โดยปริยาย แต่หากใช้ค่า Adjusted EVA ในการวัดผลแล้ว การเช่าหรือซื้อคอมพิวเตอร์ก็จะส่งผลกระทบต่อตัวหารทั้งสิ้น โดยการเช่าจะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย ในขณะที่การซื้อจะส่งผลกระทบต่อเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ค่าเสียโอกาสเพิ่มขึ้นตาม (พิจารณาจากสมการที่ (3)) ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะซื้อหรือจะเช่าคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเปรียบเทียบว่าค่าเช่าและค่าเสียโอกาสอันใดมีค่าสูงกว่า ผู้บริหารจะเช่าหากค่าเช่าต่ำกว่าค่าเสียโอกาส ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกต้อง เพราะแสดงให้เห็นว่าเครื่องที่จะซื้อนั้นราคา “แพง” จนเกินไป และผู้บริหารจะซื้อก็ต่อเมื่อค่าเช่าแพงกว่าค่าเสียโอกาส หรืออีกนัยหนึ่งคือเครื่องที่จะซื้อราคา “ถูก” นั่นเอง

บทสรุป

จากความนิยมในตัววัดที่เรียกว่า Economic Value Added หรือ EVA® ที่แพร่หลายในบริษัทหรือองค์กรเอกชนต่างๆ ทำให้รัฐบาลมีแนวคิดในการนำตัววัดผลนี้มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามหลายองค์กรยังมีข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งคือลักษณะขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร จึงทำให้การนำ EVA® ไปใช้โดยตรงอาจจะยังไม่เหมาะสม เนื่องจากกำไรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการคำนวณค่า EVA® บทความนี้จึงได้นำเสนอแนวทางในการปรับใช้ค่า EVA® สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรเหล่านี้ โดยเสนอให้นำเอาเป้าหมายขององค์กรมาแทนที่กำไร และทำการปรับสูตรการคำนวณให้เหมาะสม รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการคิดคำนวณค่าเสียโอกาสโดยประมาณขององค์กรประเภทนี้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากเรื่อง EVA® เป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ในประเทศไทยประกอบกับการใช้ EVA® ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัดทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นจึงควรจะมีการทำวิจัยในเชิงลึกเพิ่มเติมถึงผลดีและผลเสียในการนำไปใช้ เพื่อให้สามารถนำเอา EVA® ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรได้ต่อไป

บรรณานุกรม

Blair, A. (1997) Watching the new metrics. **Management today** 48-50.

Brewer, P.C., Chandra, G. and Hock, C.A. (1999) Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations. **S.A.M. Advanced Management Journal** 64 (2):4-11.

Minchington, C. and Francis, G. (2000) Divisional Performance Measures: EVA as a proxy for shareholder wealth. **International Journal of Business Performance Measurement** 2, 98-108.

Stewart, G.B. (1991) **The Quest for Value**. New York: HarperBusiness.