

การบริหารจัดการทางการเงินของธุรกิจ SMEs : อุปสรรคสู่การเติบโต

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นหน่วยธุรกิจหลักของระบบเศรษฐกิจไทย โดยมากกว่าร้อยละ 90 ของกิจการในประเทศไทยเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานต้องเผชิญกับอุปสรรคที่สำคัญหลายประการ ซึ่งเป็นผลมาจากปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากในอดีตที่การเติบโตของ SMEs ในระยะแรก ๆ ต้องอาศัยการผลิตที่ต้องใช้แรงงานและการพึ่งพาตนเองในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันไม่สูงนัก ทำให้ลักษณะการดำเนินธุรกิจดั้งเดิมเน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก (Labor-intensive) ขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ต้องพึ่งพาตนเองในการดำเนินธุรกิจ กิจการยังไม่จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ทำให้เมื่อผ่านมาถึงยุคปัจจุบัน SMEs โดยเฉพาะที่มีขนาดเล็กมากอาจไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้ นอกจากนี้ SMEs ส่วนใหญ่ยังขาดมาตรฐานการผลิตที่เป็นสากล รวมถึงยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจนเนื่องจากยังไม่เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและตลาดเป้าหมายได้ดีเพียงพอ ที่สำคัญกระบวนการผลิตหลักยังอาจไม่มีประสิทธิภาพจากการขาดการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ทำให้กิจการ SMEs ต้องเผชิญปัจจัยภายนอกด้านการตลาดที่ยากจะหลีกเลี่ยงซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และความยั่งยืนของธุรกิจ

สำหรับปัจจัยปัจจัยภายในที่เป็นหัวใจสำคัญ นั่นคือความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการเงินของธุรกิจ SMEs ซึ่งอาจยังไม่มี ความเข้าใจในการบริหารด้านการเงินและต้นทุนที่ดีพอ รวมถึงบางส่วนยังมีความเชื่อว่าธุรกิจมีขนาดเล็กจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนเพื่อระบบบัญชีและการวิเคราะห์ที่ซับซ้อน บางกิจการอาจยังไม่รับรู้ถึงความสำคัญของระบบการเงินและการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเหล่านี้นับเป็นอุปสรรคหลักด้านการบริหารจัดการทางการเงิน ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่แหล่งเงินทุน

เนื่องจาก ธุรกิจ SMEs ไม่มีการจัดทำข้อมูลทางการเงินบัญชีและรายงานวิเคราะห์ทางบัญชีที่สมบูรณ์ จึงไม่มีเอกสารรายงานเพื่อส่งภาครัฐ ไม่มีเอกสารที่สามารถอ้างอิงในการขอกู้ยืมเงินกับธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารไม่สามารถประเมินผลประกอบการของธุรกิจทั้งในอดีตและคาดการณ์อนาคต สิ่งเหล่านี้นับว่าส่งผลทำให้ธุรกิจ SMEs ไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้ อาจต้องกู้เงินนอกระบบซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยสูง รวมถึงกิจการ SMEs บางส่วนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินได้ ส่งผลให้ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนสูงด้วยกัน เช่น การใช้เงินส่วนตัวของเจ้าของกิจการ หรือการกู้ยืมจากเครือญาติ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ไม่เพียงแต่มีต้นทุนสูง แต่ยังมีความเสี่ยงสูง และจำกัดขนาดการลงทุนของธุรกิจ

2. ขาดการบริหารจัดการทางด้านข้อมูล

จากการที่กิจการ SMEs มีระบบบัญชีและการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการประกอบการของธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ส่งผลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแม่นยำ เช่น ไม่ทราบราคาสินค้าหรือบริการประเภทใดทำกำไรมากที่สุด จะเห็นได้ว่าข้อมูล

ทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารธุรกิจ เมื่อ SMEs ขาดระบบข้อมูลที่ดี ผู้บริหารจะไม่สามารถทราบสถานะทางการเงินที่แท้จริงของธุรกิจ ไม่ทราบว่าสินค้าหรือบริการใดให้ผลกำไรมากที่สุด ไม่ทราบกระแสเงินสดที่แท้จริง ทำให้ไม่สามารถวางแผนการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุสำคัญจากการที่กิจการมองว่าธุรกิจ SMEs ยังเล็กเกินไปที่จะลงทุนหรือการจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงินที่มีความซับซ้อน การลงทุนในระบบบัญชีเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็น หรือแม้กระทั่งบางแห่งมีความคิดว่าสามารถจดจำเรื่องราวในการดำเนินงานและติดตามธุรกิจได้ด้วยตนเองนั้นอาจจะเป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้องนัก การให้ความสำคัญกับระบบการเงินในธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการบริการจัดการ

3. อุปสรรคต่อการขยายธุรกิจและการเติบโต

การไม่ให้ความสำคัญของระบบการบริหารจัดการด้านการเงินเท่าที่ควร เป็นเหตุให้ขาดเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพจนกลายเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการขยายตัวของกิจการในอนาคต การขยายธุรกิจต้องการการวางแผนที่รอบคอบ มีการประเมินความเสี่ยง และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากไม่มีระบบข้อมูลบัญชีบริหารการเงินที่ดี ผู้ประกอบการจะไม่สามารถประเมินได้ว่าธุรกิจพร้อมสำหรับการขยายตัวหรือทราบทิศทางที่จะขยายตัว รวมถึงจำนวนเงินลงทุนที่ต้องการ

เพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และขยายธุรกิจได้สำเร็จ สิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งของกิจการ SMEs คือการปรับปรุงระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการด้านการเงิน กระบวนการทำงาน และการควบคุม โดยใช้เครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นการมีระบบบริหารจัดการการเงิน มีการรายงานการวิเคราะห์ทางการเงินอย่างละเอียด มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการวางแผนทางการเงินระยะยาว ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหาร SMEs สามารถใช้ในการประเมินผลประกอบการได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่การวางแผนงานและเป้าหมายของธุรกิจที่ดีต่อไปในอนาคต รวมถึงช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเป็นเครื่องมือในการติดตามและควบคุมการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

วิวัฒนาการการใช้เครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินในภาคธุรกิจ

แนวความคิดด้านบัญชีบริหารมีรากฐานมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้สร้างความต้องการใหม่ในการจัดการข้อมูลทางการเงินและการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะขอกกล่าวให้เห็นวิวัฒนาการของระบบบัญชีการเงินเพื่อให้เข้าใจถึงที่มาที่ไปของการพัฒนาระบบบัญชีการเงินของธุรกิจได้ต่อไป ช่วงของวิวัฒนาการมีดังนี้

- ช่วงต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ธุรกิจต่างมีรูปแบบอย่างง่ายไม่ซับซ้อน เงินทุนมาจากเจ้าของเพียงคนเดียว โดยการนำทรัพย์สินของเจ้าของมาลงทุน หรือการกู้ยืมจากเจ้าหนี้ส่วนบุคคล เนื่องจากช่วงนี้ กิจการไม่มีผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลภายนอก ทำให้การควบคุมและการตัดสินใจอยู่ในมือของเจ้าของโดยตรง การจัดทำข้อมูลและนำเสนอข้อมูลทางการเงินเป็นการจัดทำงบการเงินและรายงานการเงินขึ้น

พื้นฐาน และเนื่องจากธุรกิจมีขนาดเล็กและการดำเนินงานไม่ซับซ้อน จึงไม่มีความต้องการข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อการบริหารมากนักเน้นการบันทึกรายการพื้นฐานเพื่อการควบคุมทรัพย์สินและหนี้สินเท่านั้น

- ช่วงอุตสาหกรรมการผลิต

ในยุคนี้มีการขยายตัวของอุตสาหกรรม เมื่อเริ่มเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าต่าง ๆ เช่นการผลิตเหล็กและผลิตภัณฑ์จากเหล็ก ผ้าและเสื้อผ้า และสินค้าอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท ดังนั้นจึงมีความต้องการข้อมูลการบริหารสูงขึ้นเนื่องจากในช่วงนี้มีความซับซ้อนของการผลิตสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องการข้อมูลเพื่อนำไปใช้บริหารการผลิตในโรงงาน ต้องมีการควบคุมต้นทุน จำเป็นต้องมีข้อมูลต้นทุนที่แม่นยำเพื่อการตัดสินใจ รวมถึงต้องการข้อมูลเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

- ช่วงแห่งการเติบโตของการบัญชีการเงิน

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 มีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจ ทำให้การบัญชีการเงินเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น จากความต้องการจากหน่วยงานภายนอกที่เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญไม่ว่าจะเป็นตลาดทุนเป็นผู้ลงทุนต้องการข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ เจ้าหนี้ต้องการข้อมูลเพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ หน่วยงานภาครัฐที่ต้องการข้อมูลเพื่อการกำกับดูแล รวมถึงกรมสรรพากรที่ต้องการข้อมูลเพื่อการจัดเก็บภาษี จึงมีการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี หน่วยงานเหล่านี้ได้บังคับให้ธุรกิจต้องจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจต้องปฏิบัติตาม จากการที่กิจการส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน หรือต้องการจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ภายนอก ซึ่งกิจการจะต้องแสดงรายงานการเงินที่ผ่านการรับรองจากผู้สอบบัญชี รวมไปถึงการสร้างเชื่อมั่นให้กับบุคคลภายนอกเกิดความมั่นใจและเชื่อถือในรายงานการเงินของบริษัท ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งกระทบสำคัญต่อการบริหารบัญชีการเงิน เกิดวิธีการบัญชีต่าง ๆ ในการบันทึกรายการทางการเงิน มีระบบการบันทึกที่เป็นมาตรฐาน มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีรูปแบบและเนื้อหาที่กำหนดไว้ วิธีการตราสินค้าคงเหลือก็มีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อหลักการทางการเงินบัญชีบริหารที่ทำให้เกิดมาตรฐานในการวัดผลและประเมินประสิทธิภาพ มีเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนที่แม่นยำขึ้น มีระบบข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบได้

- ช่วงธุรกิจมีการขยายตัวของธุรกิจ

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เป็นช่วงที่ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างมาก มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หลากหลายชนิด ระบบการผลิตและการขายมีความซับซ้อนมากขึ้น เกิดบริษัทชั้นนำที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริษัทใหญ่หลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานในเชิงบริหาร ไม่ว่าจะเป็นดูปองท์ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงาน เจเนอรัลมอเตอร์ ใช้ข้อมูลการบริหารในการตัดสินใจ เจเนอรัลอิเล็กทริกส์ พัฒนาเครื่องมือการบริหารต้นทุน เป็นต้น ผลที่เกิดขึ้นคือบริษัทเหล่านี้เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานในเชิงบริหารแยกต่างหากจากรายงานทางการเงิน และมีการสร้างเครื่องมือด้านบัญชี

บริหารการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจ รวมถึงการนำข้อมูลการบัญชีบริหารมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

- ช่วงการปฏิวัติและนวัตกรรม

ในช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการตลาดและการค้าโลก มีความเจริญก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ทางการบัญชีบริหาร และมีบทบาทในการบริหารธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยุคนี้ก็ต้องการข้อมูลต้องมีความแม่นยำและเชื่อถือได้ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และมีความทันสมัยและรวดเร็ว ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการข้อมูลเพื่อตัดสินใจในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในตลาดโลก รวมถึงการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมและการจัดทำบัญชีบริหารในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้คณะทำงานด้านบัญชีบริหารของ IFAC หรือ International Federation of Accounts ได้จัดทำการศึกษาเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางบัญชีบริหารในประเทศยุโรปและอเมริกาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950 – 1998 ได้มีการสรุปเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ไว้ 4 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 การบัญชีบริหารเน้นการกำหนดต้นทุนและการควบคุมทางการเงิน (ก่อน ค.ศ. 1950)

ในช่วงนี้ประเทศตะวันตกมีการค้าขายกับต่างประเทศ จึงมีการบริหารใช้ระบบต้นทุนแบบดั้งเดิมโดยอ้างอิงต้นทุนในการผลิตสินค้าเพื่อกำหนดราคาขายและการบริหารและใช้เทคนิคเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนเป็นหลัก ได้แก่ ต้นทุนงานสั่งทำ ต้นทุนงานต่อเนื่อง ต้นทุนมาตรฐาน ในการควบคุมและรายงานต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การให้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการควบคุมการจัดการ (ค.ศ. 1950-1965)

กิจการต่าง ๆ ต้องการมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายด้านกำไร จึงต้องมีเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ที่เน้นการวางแผนและควบคุมจัดการ เครื่องมือต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการวางแผนงาน ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเพิ่มกำไรและตัดสินใจ เครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การบัญชีตามความรับผิดชอบ การวัดผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การลดการสูญเสียทรัพยากรในกระบวนการ (ค.ศ. 1965-1985)

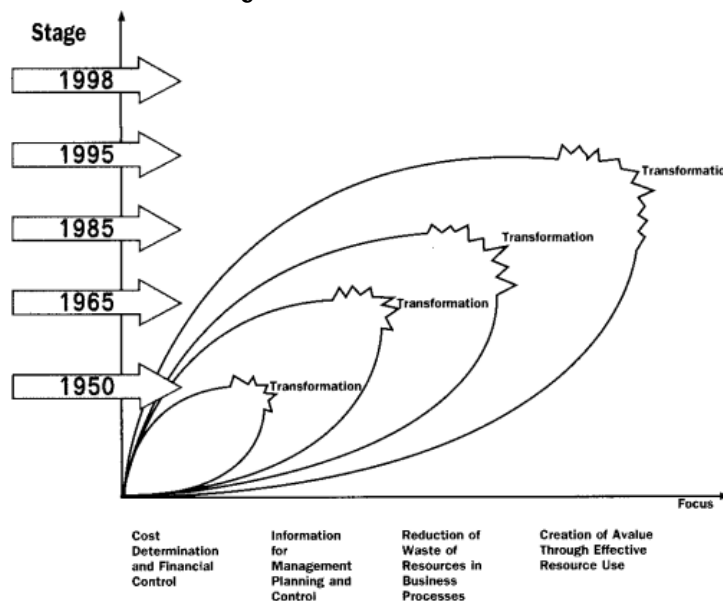
ในช่วงนี้เกิดปัญหาด้านราคาน้ำมันในช่วงปี 1970 รวมถึงมีการแข่งขันทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่น ทำให้ประเทศยุโรป และอเมริกาสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในช่วงต้นทศวรรษ 80 ทำให้กิจการต้องหาสาเหตุแห่งการสูญเสียและความสิ้นเปลืองต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อจะได้ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้

ทรัพยากรให้ได้มากที่สุด ประกอบกับช่วงนี้เกิดการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กรมากขึ้นทำให้เครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน สามารถทำได้อย่างละเอียดมากขึ้น เช่น ต้นทุนฐานกิจกรรม ต้นทุนคุณภาพ ต้นทุน Just-in-Time เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การสร้างมูลค่าผ่านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (ค.ศ. 1985 เป็นต้นไป)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 มีเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเกิดขึ้น ทำให้ระบบการค้าเปลี่ยนแปลงไปเกิด อีคอมเมิร์ซ ส่งผลให้การผลิตเพื่อขายในท้องถิ่นเป็นการค้าขายได้ทั่วโลก เกิดการแข่งขันสูงขึ้นอย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์กรต่างต้องเพิ่มคุณค่าด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพ ราคา และบริการต่าง ๆ ที่เพิ่มให้กับสินค้า ซึ่งเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ที่สำคัญที่สามารถวัดการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น ไม่ว่าจะเป็น ต้นทุนกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

วิวัฒนาการของการบริหารบัญชีการเงิน ของ International Federation of Accounts



ที่มา : The four phased of evolution of management accounting , IFAC 1998.

ในส่วนภูมิภาคตะวันออกมีประเทศญี่ปุ่นที่เป็นผู้นำด้านระบบการผลิตที่มีชื่อเสียง ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้นำระบบการผลิตมาปรับใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมรถยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ระบบการผลิตที่นำมาปรับใช้ส่วนใหญ่จะเป็นระบบการผลิตแบบทันเวลา (JIT) ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ระบบคัมบัง (KAMBAN) จากการที่ญี่ปุ่นมีระบบการผลิตที่ทันสมัยทำให้ญี่ปุ่นต้องปรับใช้ระบบบริหารบัญชีการเงิน ที่มีความสอดคล้องกับระบบการผลิตดังกล่าว โดยญี่ปุ่นพยายามประยุกต์หลักการบริหารบัญชีการเงิน ของทางฝั่งประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งทศวรรษที่ 80 ญี่ปุ่นได้มีหลักการบัญชีบริหาร

แบบญี่ปุ่น (Japanese Management Accounting) โดยมีการคิดต้นทุนเป้าหมาย การออกแบบต้นทุน และการปรับปรุงต้นทุน อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวเป็นภาษาญี่ปุ่นจึงไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร ศาสตราจารย์ชาวญี่ปุ่นหลายท่านที่เป็นผู้แนะนำระบบการผลิตแบบทันเวลาในสหรัฐฯ และเป็นผู้นำแนวทางบัญชีบริหารของบริษัทญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย ได้วิเคราะห์ขั้นการพัฒนาของบัญชีบริหารออกเป็น 4 ลำดับขั้นเช่นเดียวกัน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 Drifting Management Accounting

เป็นช่วงที่มีการใช้ระบบการคิดต้นทุนในภาพรวม และมีการคิดอัตราส่วนทางการเงิน การจัดทำข้อมูลยังไม่เป็นระบบมากนัก ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการทำงานการเงินเสนอต่อหน่วยงานภายนอก รวมถึงระบบเอกสารยังไม่ค่อยสมบูรณ์ จึงไม่สามารถจัดทำบัญชีได้ตามต้องการ ในการควบคุมต้นทุนใช้จากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันเทียบกับในอดีต ส่งผลต่อการคิดต้นทุนการผลิตของสินค้ายังไม่ถูกต้อง หรืออาจจะไม่ทราบต้นทุนการผลิต ผู้บริหารยังไม่สามารถใช้ข้อมูลต้นทุนในการตัดสินใจได้มากนัก

- ขั้นที่ 2 Traditional Management Accounting

เป็นช่วงที่มีระบบการคิดต้นทุนเพื่อใช้ในการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้นจึงมีการจัดทำงบประมาณ และต้นทุนมาตรฐาน เสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำผลต่างไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ผลสรุปจากงานวิจัยชี้ว่ากิจการส่วนใหญ่ใช้ระบบบัญชีบริหารในช่วงนี้มากที่สุด

- ขั้นที่ 3 Quantitative Management Accounting

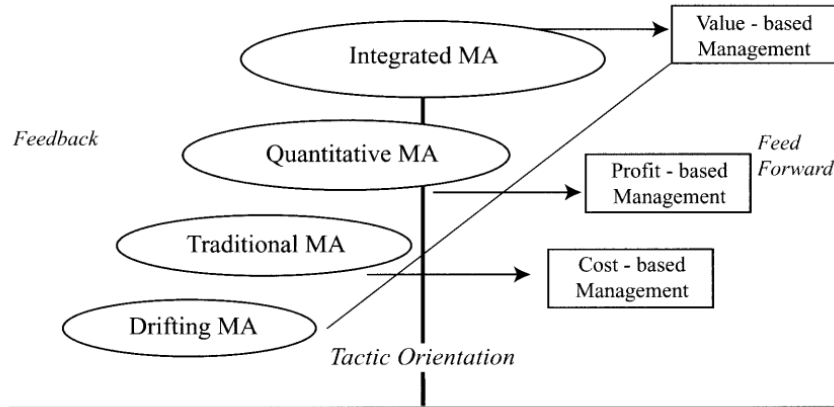
เป็นช่วงที่มีระบบการคิดต้นทุนเพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจอนาคต เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำกำไร ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่สามารถวางแผนสำหรับอนาคตได้ จึงมีการประยุกต์หลักการทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ในการบริหารการผลิตและการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การคาดการณ์มีความแม่นยำขึ้น เช่น EOQ Model , Linear Programming Opportunity Cost เป็นต้น

- ขั้นที่ 4 Integrated Management Accounting

ในช่วงนี้มีการเปลี่ยนแปลงด้านระบบการค้าต่าง ๆ มากมาย ธุรกิจต่างต้องกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันกันค่อนข้างสูง จึงเกิดการทำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต่าง ๆ เติบโตขึ้น จึงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดทำบัญชีบริหาร รูปแบบการจัดทำรายงานและแสดงผลข้อมูลให้ได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานได้มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ลำดับขั้นการพัฒนาเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินของญี่ปุ่น

Strategic orientation



ที่มา : Map of Development of Management Accounting , Nishimura, Akira, 2005.

จากวิวัฒนาการเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินข้างต้นทั้งจากฝั่งประเทศยุโรป อเมริกา และฝั่งญี่ปุ่น จะเห็นว่ามีคล้ายคลึงกันในขั้นที่ 1-3 อย่างไรก็ดีในขั้นที่ 4 ศาสตราจารย์ชาวญี่ปุ่นได้ให้ความเห็นว่าค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเห็นว่าในช่วงแรก (ขั้นที่ 1-3) กิจกรรมขนาดใหญ่เกือบทั่วโลกสามารถจัดทำรายงานบัญชีบริหารได้หลากหลายด้วยความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและบุคลากร รวมถึงมีระบบบริหารจัดการที่ดี อย่างไรก็ดี ความแตกต่างในช่วงหลังเป็นเรื่องแนวทางในการนำระบบบัญชีบริหารของทั้งสองภูมิภาคไปใช้งาน โดย ทางฝั่งสหรัฐฯ เน้นการนำข้อมูลไปใช้งานในการควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ซึ่งเป็นรายงานที่ผ่านมาเทียบกับเป้าหมายหรือแผน ส่วนทางฝั่งญี่ปุ่นใช้รายงานควบคุมต้นทุนเชิงป้องกันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การใช้ต้นทุนเป้าหมายในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและพยายามหาแนวทางในการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อลดต้นทุน เกิดการปรับปรุงแบบไคเซ็นขึ้น และเกิดต้นทุนไคเซ็นเป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมต้นทุนล่วงหน้าได้

จากที่กล่าวมาถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาทางด้านบัญชีบริหารข้างต้น จะเห็นว่าการทั่วโลกได้มีการนำเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ไปใช้ประโยชน์แตกต่างกันไปตามความต้องการและปัญหาที่ต้องการจัดการ สำหรับกิจการ SMEs ของไทย ในความเห็นของที่ปรึกษาเห็นว่าแนวคิดเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน ที่เกี่ยวกับต้นทุนหลายประเภทที่เป็นประโยชน์ในการปรับใช้เพื่อให้กิจการ SMEs ที่ยังต้องเผชิญปัญหาหลายประการในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรการเงิน บุคลากร และสินทรัพย์ที่มีอย่างจำกัด ซึ่งต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมไม่ควรลงทุนในสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูงแต่ขายได้ราคาต่ำ ซึ่งหากกิจการจะสามารถดำเนินการเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากสามารถทำงานประมาณต้นทุนสินค้าที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เมื่อสามารถตั้งราคาได้เหมาะสมและแข่งขันในตลาดได้ กิจการจะสามารถรักษาสภาพคล่องของการดำเนินงานไปได้พร้อมกัน หรือแม้กระทั่งการผลิตสินค้าแต่ละชนิด กิจการควรทราบว่

ผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภทสร้างกำไรได้มาน้อยเพียงใด สำหรับประเภทที่ไม่สร้างกำไรก็ไม่ควรผลิตอีกต่อไป นอกจากนี้ ในยุคปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เป็นแรงผลักดันสำคัญที่กิจการควรมองภาพรวมธุรกิจ ที่ไม่ใช่มุ่งเน้นเพียงแค่ด้านการเงิน ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ช่วยให้กิจการมองด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งช่วยให้กิจการ SMEs สามารถมีกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

ในที่สุดแล้ว หากกิจการ SMEs มีความเข้าใจในเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงิน สามารถปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่ตัดสินใจผิดพลาด สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น สามารถขยายธุรกิจได้อย่างมั่นคงไม่ขยายตัวแบบเสี่ยงจนเกินไปเพราะเข้าใจสภาพธุรกิจของตนเอง นอกจากนี้ หากต้องการแหล่งเงินทุนจากภายนอก ก็มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพราะสถาบันการเงินสามารถพิจารณาข้อมูลการบริหารที่เป็นระบบ โดยเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่ที่ปรึกษาเห็นว่ามีความสำคัญและควรนำมาจัดให้มีการใช้ในการดำเนินการ โดยเฉพาะกิจการ SMEs ที่อยู่ในภาคการผลิตที่มีสินค้าค่อนข้างหลากหลาย และมีต้นทุนของค่าวัสดุ อุปกรณ์ และค่าโสหุ้ยต่าง ๆ หลากหลายตามไปด้วย ดังนั้น เครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่สำคัญต่อกิจการ SMEs มีดังนี้

1. ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost)

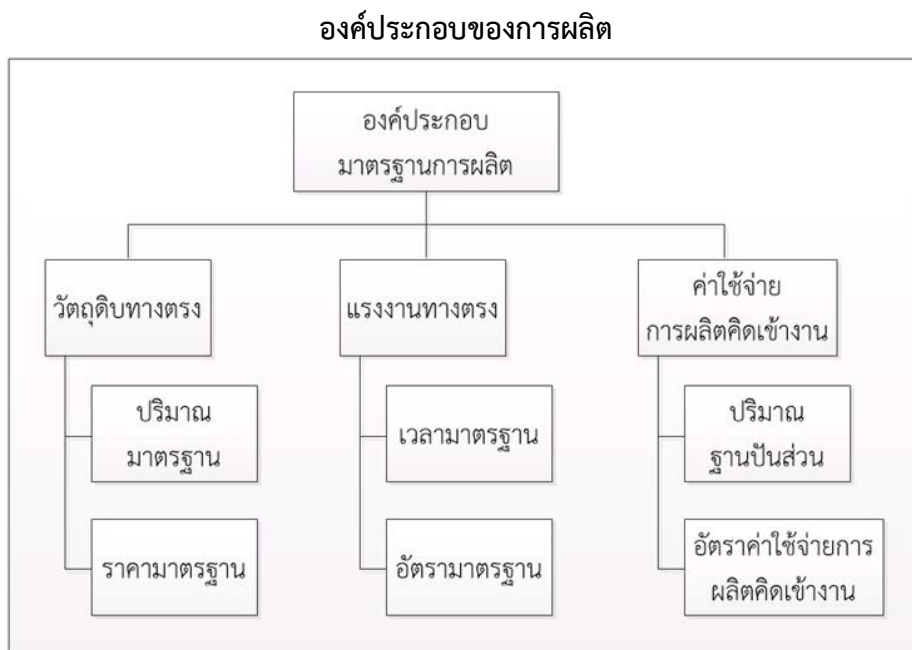
เป็นการคำนวณต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่แน่นอนสำหรับการผลิตแต่ละล็อต ซึ่งจะกำหนดปริมาณปัจจัยการผลิตต่อสินค้าหนึ่งหน่วย ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยมีวิธีการกำหนดต้นทุนมาตรฐาน 2 วิธี ได้แก่ 1. ใช้จากข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยนำตัวเลขข้อมูลที่เคยผลิตในอดีตมาพิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ เทคโนโลยีใหม่ หรือประสิทธิภาพของแรงงาน 2. การผลิตช่วงที่มีประสิทธิภาพสูงสุด แล้วนำผลที่ได้มากำหนดเป็นมาตรฐานสำหรับการผลิต

การกำหนดต้นทุนมาตรฐาน โดยส่วนใหญ่ข้อมูลจะแสดงในรูปต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย วัตถุประสงค์หลักของการทำต้นทุนมาตรฐานคือ

- กำหนดเป้าหมายโดยใช้ข้อมูลต้นทุนในอดีตเป็นฐานในการคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายต้นทุน รวมถึงช่วยในการจัดทำงบประมาณเพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งงบประมาณด้านวัตถุดิบ แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่สำคัญคือสามารถช่วยในการติดตามและควบคุมต้นทุนตามที่กำหนด
- เปรียบเทียบต้นทุนมาตรฐานกับต้นทุนจริงเพื่อวัดผลการดำเนินงาน โดยอาจใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างหรือความแปรปรวน ร่วมกับการวิเคราะห์สาเหตุว่าเกิดจากปัจจัยใด เช่น ราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพแรงงานลดลง หรือการใช้วัตถุดิบเกินกำหนด
- กำหนดราคาสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็นราคาขั้นต่ำที่ธุรกิจสามารถขายได้โดยไม่ขาดทุน ซึ่งต้องรวมต้นทุนวัตถุดิบ แรงงาน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งยังสามารถกำหนดอัตรากำไรที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

- ช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ต้องให้ความสำคัญไม่ให้มาตรฐานสูงเกินไปจนทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีกำลังใจในการทำงาน

องค์ประกอบของต้นทุนมาตรฐานการผลิต ประกอบด้วยข้อมูลปริมาณและราคาต่อหน่วยของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ ปริมาณมาตรฐานของวัตถุดิบทางตรง และราคามาตรฐานของวัตถุดิบทางตรง เวลามาตรฐานของแรงงานทางตรง และอัตรามาตรฐานของค่าแรงงานทางตรง ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นที่คิดตามฐานการปันส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังภาพ



ที่มา : การบัญชีต้นทุนมาตรฐาน , ผศ.วิวัฒน์ อภิสิทธิ์ภิญโญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ รศ.เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

การประยุกต์ใช้ต้นทุนมาตรฐานมีประโยชน์ค่อนข้างมากดังที่กล่าวมา โดยเฉพาะการใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ส่วนเบี่ยงเบนและหาสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพ โดยหากเกิดส่วนเบี่ยงเบนขึ้น ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้ทันที ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิต การฝึกอบรมพนักงาน หรือการปรับเปลี่ยนผู้จัดหาวัตถุดิบ อย่างไรก็ตามการนำต้นทุนมาตรฐานไปใช้อาจต้องให้ความระมัดระวังในเรื่องต่าง ๆ เช่น ต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สะท้อนสภาพการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป และความต้องการข้อมูลที่ละเอียดและแม่นยำในการกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมอีกด้วย

มีกรณีศึกษาที่สนับสนุนการจัดทำต้นทุนมาตรฐานของโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จากปัญหาการประมาณการต้นทุนที่ไม่แม่นยำ เนื่องจากวิธีการประมาณการต้นทุนที่ใช้ไม่เหมาะสมและล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน ทำให้ต้นทุนประมาณการแตกต่างจากต้นทุนจริงอย่างมาก ส่งผล

กระทบต่อการตั้งราคาผลิตภัณฑ์และกำไรของธุรกิจ หลังจากที่มีการจัดทำต้นทุนมาตรฐานโดยจัดทำคู่มือการจัดทำต้นทุนการผลิตที่เป็นมาตรฐาน มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการประเมินต้นทุนการผลิต ส่งผลทำให้โรงงานสามารถลดผลต่างต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ โดยก่อนการปรับปรุง ผลต่างต้นทุนการผลิต 7.96% หลังการปรับปรุง ผลต่างต้นทุนการผลิต 2.59% ซึ่งการปรับปรุงทำให้สามารถลดผลต่างลงได้ 5.37 องค์กรจึงได้ประโยชน์จากการประเมินต้นทุนการผลิตได้อย่างเหมาะสมและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น ส่งผลต่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น เนื่องจากข้อมูลต้นทุนที่แม่นยำช่วยในการตั้งราคาและวางแผนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงระบบต้นทุนมาตรฐานให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานจริง และผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อการบริหารจัดการต้นทุนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในที่สุด

2. ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)

แนวคิดนี้เกิดจากการคิดต้นทุนแบบเดิมมีข้อจำกัดเช่น การแบ่งค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้เกณฑ์ง่ายๆ เช่น ชั่วโมงแรงงานหรือชั่วโมงเครื่องจักร ซึ่งไม่สะท้อนการใช้ทรัพยากรที่แท้จริง ทำให้เกิดการจัดสรรต้นทุนต่อสินค้าแต่ละประเภทที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งเมื่อข้อมูลต้นทุนไม่ถูกต้อง ส่งผลต่อการกำหนดราคาขายก็จะไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาด เช่น การตัดสินใจยกเลิกการผลิตสินค้าที่คิดว่าขาดทุน แต่ความเป็นจริงแล้วสินค้านั้นมีกำไร หรือ อาจจะมีสินค้าที่ดูเหมือนมีกำไรสูงแต่ในความเป็นจริงแล้วขาดทุน เป็นต้น โดยระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นระบบการคิดต้นทุนที่เน้นการวิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการผลิต โดยแบ่งต้นทุนตามการใช้ทรัพยากรจริงของแต่ละกิจกรรม โดยมีตัวแปร 3 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการ และ cost driver หรือตัวขับเคลื่อนต้นทุน เช่น ค่าไฟฟ้า ในสำนักงาน มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการใช้ไฟฟ้าได้แก่ เวลาที่เปิดใช้งาน และพื้นที่ใช้งาน ดังนั้น cost driver คือ เวลาและพื้นที่ เป็นต้น

ขั้นตอนการกำหนดต้นทุนกิจกรรม

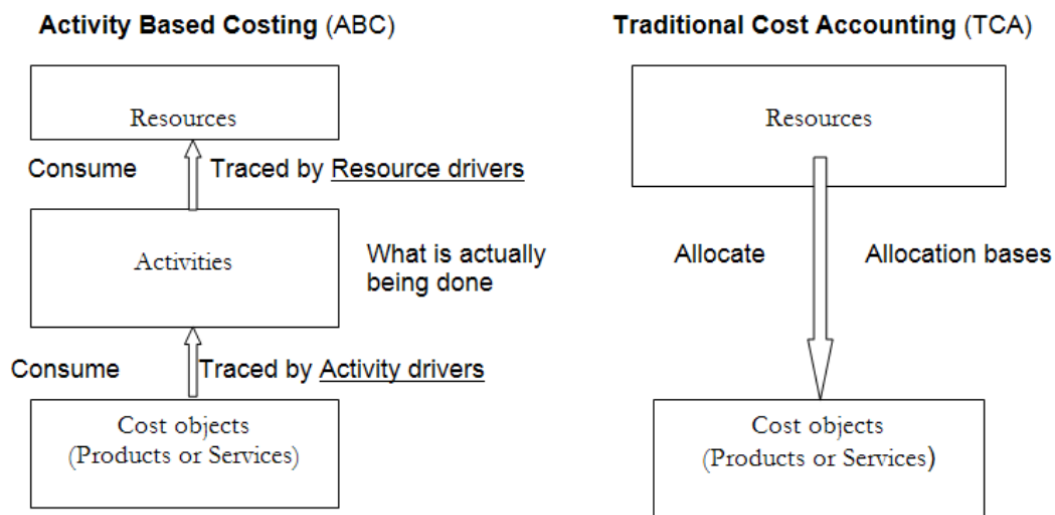
1. การวิเคราะห์กิจกรรม โดยการระบุกิจกรรมในกระบวนการผลิตออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ที่สามารถวัดและติดตามได้ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การตรวจสอบคุณภาพ การเก็บรักษาสินค้า การจัดส่งสินค้า นอกจากนี้ กิจกรรมยังต้องจำแนกประเภทกิจกรรมออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า หรือ กิจกรรมที่ลูกค้าเต็มใจจ่าย เช่น การผลิต การปรับปรุงคุณภาพ และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าหรือกิจกรรมที่กิจการควรลด เช่น การรอคอย การตรวจสอบซ้ำ เป็นต้น
2. การระบุต้นทุนกิจกรรม โดยการนำต้นทุนทั้งหมดมาจัดสรรให้กับแต่ละกิจกรรม โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม ได้แก่ การจัดสรรโดยตรงสำหรับต้นทุนที่สามารถระบุได้ชัดเจน และการจัดสรรโดยอ้อมสำหรับต้นทุนที่ไม่สามารถระบุได้ชัดเจน

3. การระบุตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ซึ่งต้องวัดเป็นจำนวนได้ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเกิดต้นทุน ที่สำคัญต้องสามารถควบคุมหรือจัดการได้ ตัวอย่างเช่น จำนวนครั้งในการสั่งซื้อ จำนวนชั่วโมงการตรวจสอบ จำนวนลูกค้า เป็นต้น

4. การคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ โดยคิดต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละกิจกรรม ซึ่งกิจการต้องสามารถระบุปริมาณการใช้กิจกรรมของแต่ละสินค้า แล้วคิดต้นทุนกิจกรรมสำหรับแต่ละสินค้าโดยใช้เกณฑ์การจัดสรรที่เหมาะสม มีการนำข้อมูลต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมมารวมกันเพื่อให้รวมกับต้นทุนรวม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การคิดต้นทุนฐานกิจกรรมค่อนข้างจะมีความละเอียดกว่าการคิดต้นทุนแบบดั้งเดิม เพราะถึงแม้จะเป็นสินค้าประเภทเดียวกัน หากมีกิจกรรมการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดสินค้านั้นซับซ้อนแตกต่างกันแล้วย่อมส่งผลต่อต้นทุนและราคาสินค้าต่อหน่วยสินค้าที่แตกต่างกันด้วย

ความแตกต่างระหว่างการคิดต้นทุนฐานกิจกรรมและการคิดต้นทุนแบบดั้งเดิม



Activity based costing (ABC) versus traditional cost accounting (TCA) systems

ที่มา : Activity based costing (ABC) in the public sector: Benefits and challenges, Emmanuel Kojo Oseifuah, University of Venda, Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 4, 2014

ประโยชน์จากการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม ได้แก่

- ต้นทุนสินค้าแต่ละประเภทมีความถูกต้องสามารถคำนวณต้นทุนที่สะท้อนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ทำให้การตั้งราคาได้อย่างถูกต้องสำหรับสินค้าแต่ละประเภท รวมถึงราคาสินค้าสามารถสะท้อนต้นทุนที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงการผลิต ต้นทุนการจัดเก็บ เป็นต้น
- การตัดสินใจผลิตและขายที่มีประสิทธิภาพขึ้น จากการทราบว่าสินค้าใดให้กำไรสูง ควรเน้นการผลิตและการขาย หรือ การตัดสินใจเรื่องการผลิตหรือซื้อจากภายนอกโดยเปรียบเทียบต้นทุนที่แท้จริงในการผลิตเองกับการซื้อจากภายนอก

- ทำให้กิจการสามารถทราบว่ากิจกรรมใดใช้ทรัพยากรมาก สามารถปรับแผนการลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เป็นการลดความสูญเสียการใช้ทรัพยากร

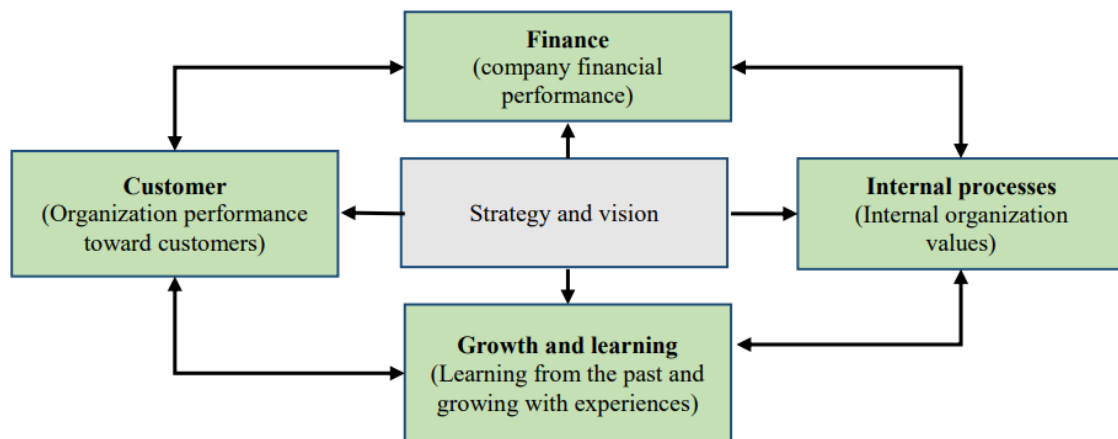
การประยุกต์ใช้ในภาคการผลิตและบริการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น กิจการภาคอุตสาหกรรมการผลิต ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์สามารถคำนวณต้นทุนของโมเดลรุ่นรถที่แตกต่างกัน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดสรรต้นทุนการวิจัยและพัฒนาสินค้าแต่ละชนิด หรือกิจการภาคบริการ ได้แก่ สถาบันการเงินสามารถคำนวณต้นทุนการให้บริการลูกค้าประเภทต่าง ๆ โรงพยาบาลสามารถคำนวณต้นทุนการรักษาโรคชนิดต่าง ๆ ได้ เป็นต้น มีกรณีศึกษาที่ประยุกต์ใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมในธุรกิจบริการที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งระหว่างประเทศโดยการวิเคราะห์กิจกรรมการนำเข้าทางอากาศของลูกค้า 3 ประเภท พบว่ามีต้นทุนบุคลากรที่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์สูงถึง 48.31% โดยเฉพาะประเภทงานที่มีต้นทุนสูงที่สุด คือ ลูกค้าประเภทที่ 2 (ใช้บริการขนส่งและเดินพิธีการเคลียร์สินค้า) ที่มีต้นทุนที่ความซับซ้อน ต่าง ๆ ได้แก่ การใช้สิทธิพิเศษสำหรับการนำเข้า (ใบอนุญาต ออย., FORM, ใบอนุญาตส่งเสริมการลงทุน) และไฟล์ทบินไม่มาตามกำหนดการ ซึ่งทำให้ผลการศึกษาสามารถจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้กิจการยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาที่สุดคอลล่วงกับความซับซ้อนของลักษณะงานที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานและการกำหนดราคาบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

3. การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard ; BSC) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Professor Robert Kaplan จาก Harvard University และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งจากที่กล่าวมาว่าในช่วงปี ค.ศ. 1987 องค์กรหลายแห่งในสหรัฐฯ ที่นิยมวัดผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการเงินเป็นหลักต่างประสบปัญหาภายในองค์กร เพราะข้อมูลเฉพาะด้านการเงินสามารถสะท้อนเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่สามารถวัดผลปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรได้ รวมถึงไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) นอกจากนี้องค์กรขาดโอกาสในการปรับปรุงด้านต่าง ๆ อีกหลายด้านกระทบต่อการแข่งขันระยะยาว ดังนั้นมุมมองของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในช่วงนี้ การวัดผลแบบนี้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 4 มุมมองได้แก่

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) วัดผลการดำเนินงานในด้านผลประกอบการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มผลิตภาพ และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สิน
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) วัดผลการดำเนินงานในด้านลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหลัก เช่น ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) วัดผลการดำเนินงานในด้านกระบวนการภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและวัตถุประสงค์ทางการเงิน ซึ่งเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการ การบริการหลังการขาย
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) วัดผลการดำเนินงานในด้านพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรเติบโตและปรับปรุงองค์กร ซึ่งเป็นตัววัดเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระเบียบวิธีการปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น

มุมมองทั้ง 4 ด้านของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ



ที่มา : A Model for Performance Evaluation of Digital Game Industry using Integrated AHP and BSC, Nima Moradi, Concordia University, J. Appl. Res. Ind. Eng. Vol. 5, No. 2 (2018) 97–109.

การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านตัวชี้วัดการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicator ; KPI) เพื่อให้เกิดค่าเป้าหมายและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ ดังนั้นจึงทำให้การวัดผลการดำเนินงานครอบคลุมหลายมิติมากกว่าเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างกรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑนม แผนกผลิตผลิตภัณฑนมพาสเจอร์ไรส์ขององค์กรแห่งหนึ่ง จากเดิมที่องค์กรใช้การกำหนดตัวชี้วัดเพียงด้านเดียว คือ ค่าสูญเสียน้ำมันในกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรไม่สามารถมองเห็นปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม โดยผู้ศึกษาได้นำเทคนิคการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการประเมินความเหมาะสมของตัวดัชนีชี้วัดวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด เพื่อสร้างความเชื่อมโยงเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าองค์กรสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่สามารถมองเห็นได้ และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ทำให้

ได้ผลลัพธ์คะแนนประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิม 60.5 คะแนน หลังการปรับปรุงเป็น 81.9 คะแนน เพิ่มขึ้น 21.4 คะแนน หรือเพิ่มขึ้น 35.4% จึงมีข้อสรุปว่าการมองภาพรวมด้วยการใช้การประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นการดำเนินงานอย่างครอบคลุมและสมดุลในทุกมิติส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก

แนวทางการนำเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินไปปรับใช้ในองค์กร

กิจการสามารถนำเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่กล่าวมาข้างต้นไปปรับใช้ในองค์กร ซึ่งการไปปรับใช้ในช่วงเริ่มต้น ไม่ควรพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความซับซ้อนหรือยากจนเกินไปจนทำให้หาข้อมูลยากหรืออาจมีแนวโน้มว่าจะได้ข้อมูลผิดพลาด ซึ่งจะทำให้การวัดผลไม่สามารถเห็นการปรับปรุงได้อย่างแท้จริง กิจการควรเริ่มจากตัวชี้วัดง่าย ๆ แล้วค่อยหาทางพัฒนาและปรับปรุงไปใช้ตัวชี้วัดระดับที่สูงหรือก้าวหน้าขึ้น แนวทางการปรับใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้นทุนฐานกิจกรรม เริ่มจากการเลือกกิจกรรมหลักที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อต้นทุนสูง หรืออาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าและบริการ เช่น ร้านอาหารสามารถประยุกต์การให้บริการแต่ละประเภท หรือกลุ่มโรงงานผลิตต้องมีการคำนวณต้นทุนสินค้าที่หลากหลาย และธุรกิจค้าส่งค้าปลีกอาจจะใช้การวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมในการจัดจำหน่ายแต่ละช่องทาง โดยอาจประยุกต์เทคโนโลยีที่มีอยู่แบบง่าย เช่น การใช้ Microsoft Excel มีการสร้างแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูลที่ออกแบบให้ผู้ใช้งานได้ง่าย มีการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานพื้นฐานได้ เป็นต้น

2. ต้นทุนมาตรฐาน อาจมีการกำหนดมาตรฐานต้นทุนหลัก เช่น วัตถุดิบสำคัญ ค่าแรงงาน โดยใช้ข้อมูลในอดีตเป็นฐานในการคำนวณ และควรมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ราคาวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ตัวอย่างเช่น ในโรงงานผลิตอาหารแปรรูป และชิ้นส่วนยานยนต์ อาจใช้การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบและแรงงาน ธุรกิจบริการใช้ควบคุมเวลาการให้บริการ ธุรกิจร้านอาหารใช้ควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ในการวิเคราะห์ อาจเป็นการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Variance Analysis) โดยพยายามหาส่วนต่างที่สำคัญ เช่น สูงกว่า 5-10% ของมาตรฐาน มีการจัดทำรายงานแบบง่ายโดยใช้กราฟหรือ Dashboard เพื่อติดตามแนวโน้ม

3. การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ อาจจะออกแบบการวัดผลเชิงคุณภาพผ่านตัวชี้วัดที่ไม่ยากจนเกินไป เช่น อาจใช้ตัวชี้วัดไม่เกิน 3-4 ตัวต่อมุมมอง โดยมีหลักคือเลือกตัวชี้วัดที่วัดได้ง่ายและสะท้อนธุรกิจได้จริง ควรหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดที่ซับซ้อนหรือต้องใช้ข้อมูลหายาก ได้แก่ มุมมองการเงิน ประกอบด้วย อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตรากำไรขั้นต้น กระแสเงินสดต่อเดือน มุมมองลูกค้า ประกอบด้วย จำนวนลูกค้าใหม่ต่อเดือน อัตราการซื้อซ้ำ คะแนนความพึงพอใจลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน ประกอบด้วย เวลาการส่งมอบสินค้า/บริการ อัตราของเสีย ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน จำนวนการปรับปรุงที่นำไปใช้ เป็นต้น

ในการนำตัวชี้วัดเครื่องมือต่าง ๆ ไปปรับใช้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงการดำเนินงานคือ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นการเห็นความสำคัญของการนำไปใช้ โดยการสื่อสารให้กับพนักงานทุกระดับทราบถึงแนวทางการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการดำเนินงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานก็ควรมีความรู้อย่างแท้จริงถึงการนำตัวชี้วัดต่าง ๆ มาเก็บข้อมูล ซึ่งหากพนักงานยังไม่มีความรู้พอ หรือไม่มีความตระหนักอาจจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจเพื่อสร้างความมีส่วนร่วม หรือสร้างความร่วมมือและการฝึกปฏิบัติไปพร้อมกัน นอกจากนี้การนำแนวคิดตัวชี้วัดระบบต่าง ๆ เข้ามาต้องมีการประเมินผลการใช้งาน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการพัฒนาแนวทางประเมินต้นทุนให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยกิจการต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

กิจการอาจเริ่มจากเครื่องมือเพียงบางอย่างก่อนที่เห็นว่าเหมาะสมกับกิจการมากที่สุด และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วเช่น Microsoft Excel หรือ Google Sheets มีการทดลองใช้งานในช่วง 3-6 เดือน แล้วประเมินผลเครื่องมือที่นำมาใช้ พร้อมกับการสร้างความเข้าใจให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เมื่อนำไปใช้จนทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้วอาจพิจารณาเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งหากพนักงานทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมแล้ว ก็จะทำให้การปรับปรุงสำเร็จได้โดยง่าย ประโยชน์ที่กิจการจะได้รับจากการมีเครื่องมือด้านบัญชีบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ กิจการจะเห็นว่าสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มอัตรากำไร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล ลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่จะเป็นการตั้งราคาผิดพลาด การขาดสภาพคล่อง ซึ่งเป็นส่วนช่วยอย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้กิจการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลต่อการเติบโตขยายธุรกิจได้ต่อไปในอนาคต

Reference

1. A Model for Performance Evaluation of Digital Game Industry using Integrated AHP and BSC, Nima Moradi, Concordia University, J. Appl. Res. Ind. Eng. Vol. 5, No. 2 (2018) 97–109.
2. Activity based costing (ABC) in the public sector: Benefits and challenges, Emmanuel Kojo Oseifuah, University of Venda, Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 4, 2014
3. การนำเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพไปปฏิบัติในองค์กร : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์, ชลธิชา ชูสกุลจิต, วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปีการศึกษา 2559
4. การบัญชีต้นทุนมาตรฐาน, ผศ.วิวัฒน์ อภิสิทธิ์ธิญญา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ รศ.เบญจมาศ อภิสิทธิ์ธิญญา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
<http://www.thailandindustry.com/onlineMag/view2.php?id=1337§ion=19&issues=80>
5. การพัฒนาระบบการประเมินต้นทุนการผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตคอกเทลสปริงสำหรับยานยนต์ อิงดาว วิมล และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน, วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีที่ 34 ฉบับที่ 3 ก.ย. - ธ.ค. 2557
6. การวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมด้วยเกณฑ์เวลาสำหรับกระบวนการนำเข้าของตัวขนส่งสินค้าทางอากาศ, ชลดา นอยกาญจนะ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566
7. วรรณการบัญชีบริหาร, ดวงณี โกมารัตน์, การบัญชีแบบจีน, วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ธันวาคม 2550