

บทความจากวารสาร CGMA

(Chartered Global Management Accountant Magazine: CGMA Magazine)

โดย Nick Topazio

หัวหน้าส่วนงานวิจัยด้านการรายงานขององค์กร (Corporate Reporting Research)

สถาบันนักบัญชีบริหารรับอนุญาต (Chartered Institute of Management Accountants: CIMA)

เผยแพร่วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2557



6 เคล็ดลับสู่การคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Thinking)

การรายงานเชิงบูรณาการ คือ การให้ข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกันและมองไปข้างหน้า ส่งผลต่อการตัดสินใจ ในการพัฒนาธุรกิจให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น แนวคิดนี้ตอบรับต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยจะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) มีสัดส่วนของมูลค่าที่สูงขึ้น ทำให้วิธีการรายงานแบบดั้งเดิม (Traditional Reporting Methods) อาจไม่ได้สะท้อนถึง ผลการดำเนินงานอย่างแม่นยำนักถึงกระนั้นก็ตามหลายๆ กิจการก็ยังไม่ได้นำการรายงานเชิงบูรณาการ (Integrated Reporting) หรือรายงานที่แสดงข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Reporting) มาใช้

เคล็ดลับทั้ง 6 ข้อต่อไปนี้ จะช่วยให้กิจการมีการคิดเชิงบูรณาการ และจะช่วยสร้างกระบวนการตัดสินใจที่เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการจัดทำรายงานเชิงบูรณาการ (Integrated Report)

1. เข้าใจความหมายที่แท้จริงของคุณค่าในองค์กร และวิธีการที่แบบจำลองธุรกิจ (Business Model) จะสามารถสร้างคุณค่านั้นได้

สิ่งที่จำเป็นต้องมี คือ รายละเอียดของแบบจำลองธุรกิจที่ชัดเจน โดยเริ่มจากการระบุปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลที่ป้อนเข้าหรือสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กิจกรรม (Activities) ผลผลิตหรือผลิตผล (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยกิจการต้องมีคำตอบว่า ทรัพยากรใด ทั้งทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างคุณค่าในระยะยาวของกิจการ และกิจการจะต้องคิดให้รอบคอบถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ไม่เฉพาะแต่ความสัมพันธ์ภายในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงปัจจัยใดๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ตัวอย่างเช่น ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile App) อาจจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแพลตฟอร์มแม่ข่าย (Host Platform)



แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถืออื่นนั้น ก็ต้องอาศัยการทำงานของระบบโครงสร้างพื้นฐานของโทรศัพท์มือถือในวงกว้างด้วยองค์ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้อุปกรณ์เข้าใจผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่ป้อนเข้าหรือสิ่งที่นำเข้าที่สำคัญ (Key Inputs) ที่มีต่อกิจกรรมต่างๆ ของกิจการ

2. จัดทำคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน โดยพิจารณาร่วมกับปัจจัยประเภทต่างๆ ตามที่สภาการรายงานเชิงบูรณาการระหว่างประเทศ (International Integrated Reporting Council: IIRC) ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านสังคมและความสัมพันธ์ ด้านปัญญา ด้านธรรมชาติ และด้านมนุษยศาสตร์



3. ระบุตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Metrics) ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ประกอบกับทำการวิเคราะห์ที่สำคัญ และรายงานข้อมูลเหล่านี้ให้คณะกรรมการบริษัททราบ โดยการรายงานข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเงินดังกล่าว ต้องมีความชัดเจนในระดับเดียวกับตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (Financial Metrics) ยกตัวอย่างเช่น กิจการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์อาจเปิดเผยขนาดของหลักทรัพย์การลงทุนของตน (Portfolio) รวมถึงเปิดเผยแนวโน้มของตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต



4. เชื่อมโยงตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Metrics) กับความสำเร็จที่เป็นตัวเงินของกิจการในระยะยาว พร้อมทั้งอธิบายความสำคัญที่ต้องมีการวัดผลปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินยกตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมพนักงาน ผ่านการมอบโอกาสหรือแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมกับการจัดทำนโยบายที่มีความหลากหลายและครอบคลุม ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก และนำไปสู่การสร้างพนักงานที่มีแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น พนักงานเหล่านี้จะให้บริการแก่ลูกค้าในระดับที่ดีขึ้น นำไปสู่ความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีของลูกค้า ชื่อเสียงที่ดีขึ้น การดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ และรายได้ที่เพิ่มขึ้น

5. แสดงให้คณะกรรมการบริษัทเห็นถึงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง และผลตอบแทน ระหว่างข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยคณะกรรมการและผู้บริหารทุกคนต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน รวมถึงมีความเข้าใจว่าแรงจูงใจใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยสร้างวัฏจักรที่ถูกต้องและยั่งยืน



6. รายงานอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ การคิดเชิงบูรณาการรวมถึงการรวบรวมและรายงานข้อมูลเหล่านี้ให้คณะกรรมการทราบเป็นอันดับแรก การรายงานภายในองค์กรที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น และส่งผลให้กิจการสามารถเปิดเผยข้อมูลสู่สังคมในลักษณะที่มีการบูรณาการมากขึ้น การรายงานภายนอกนี้ควรเน้นให้เห็นถึงสิ่งที่คณะกรรมการได้ใช้เวลาในการอภิปรายร่วมกันด้วย