

การจัดการความเสี่ยงธุรกิจรถยนต์

Risk Management of Car Business

ปานัสกัญ เทียนฉาย¹ ชาวฤทธิ์ ชาวสงรัตน์² ฐิติมา โห้ลายอง³ สุพัตรา ยอดสุรางค์⁴
Panaskan Tienchai, Chaowarit Chaowsangrat, Thitima Holomyong
Suphattra Yodsuranh

บทคัดย่อ (Abstract)

ท่ามกลางอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีพลวัตสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้า การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญในภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถยนต์โลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ การเติบโตของภาวะเศรษฐกิจโลกที่อยู่ในภาวะถดถอย และการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ยังคงมีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาคธุรกิจรถยนต์อย่างมหาศาล ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งสิ้น บทความนี้จึงมีการนำเสนอวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงในธุรกิจรถยนต์ และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจรถยนต์เชิงบูรณาการ จากการศึกษาพบว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในมุมมองภาคธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่แน่นอน องค์การจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ให้อยู่รอดและสามารถดำเนินต่อไปด้วยความมั่นคงและยั่งยืน

Received: 2021-03-03 Revised: 2021-05-10 Accepted: 2021-05-12

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ PhD student Management Innovation Doctorate of Management Program College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin. Corresponding Author e-mail: tc.panaskan@gmail.com

² วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin
e-mail : m_chaowarit@hotmail.com

³ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin e-mail : thitimah@gmail.com

⁴ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin e-mail : suphatt.yy@gmail.com

การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ จะสามารถช่วยลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจรถยนต์ได้ในอนาคต

คำสำคัญ (Keywords) : การจัดการความเสี่ยง, ความเสี่ยง, ธุรกิจรถยนต์

Abstract

In the midst of current situation, there is a fast-moving and dynamic towards the Thai automotive industry. Especially in terms of government policies that focus on developing electric vehicle technology, establishing Thailand's vision as an essential production base for electric vehicles in the region and changing the competitive format in the automotive industry are uncontrollable factors caused by various external factors. For example, the recession on global economic growth and the expansion of COVID-19. The mentioned factors have caused a tremendous impact on the automotive sector and influence business goals and strategies. Therefore, this article presents 2 primary objectives: 1) to review the fundamentals of concepts, theories, and components of risk management in automotive business and 2) to propose a conceptual framework for integrated risk management towards automotive business. The study revealed that risk management is a vital activity in terms of a fluctuate and uncertain business perspective. Thus, the organizations need to draw the missions to survive and carry the business with stability and sustainability. Importantly, acknowledge a deep understanding of how risk management plays an essential role in managing a business in the current situation. In particular, the application of an integrated risk management concept. For this reason, this study helps mitigate the effects of risks arising from internal and external factors, leading to further risk management of the automotive business.

Keywords: Risk Management, Risk, Automotive Business

บทนำ (Introduction)

สถานการณ์ปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกอยู่ในภาวะถดถอย จากการปะทะกันในระดับยุทธศาสตร์ของสองมหาอำนาจระหว่าง “สหรัฐและจีน” หรือสงครามการค้า ส่งผลให้การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Economic Intelligence Center, 2020) ประกอบกับการถูกซ้ำเติมจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา

หรือ โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจในวงกว้าง ทำให้ธุรกิจภาคการค้า การบริการ และการลงทุนในหลายภูมิภาคของโลกเผชิญกับสัญญาณเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างชัดเจน นับว่าเป็นภาวะถดถอยมากที่สุดในรอบ 80 ปีที่ผ่านมา สำหรับประเทศไทย “นับว่าเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่เครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจเกือบทุกตัวต้องดับลงพร้อมกัน” สร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีความเป็นอยู่อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมผู้บริโภคและกำลังซื้อ ตลอดจนความเชื่อมั่นในการซื้อสินค้าและบริการที่มีแนวโน้มลดลงและผันผวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีมูลค่าสูงอย่างรถยนต์ ซึ่งนับเป็นสัญญาณทางตลาดเชิงลบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยอย่างมีนัยยะสำคัญ (ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, 2563)

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยถือเป็นฟันเฟืองทางเศรษฐกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีสัดส่วนราว 12% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) หรือมีมูลค่ารวมกว่า 27,000 ล้านบาทหรือ 1 ล้านล้านบาท นอกจากนี้ยังเป็นประเทศผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่อันดับที่ 12 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Board of Investment, 2016) ในแง่ของการผลิตประเทศไทยถือได้ว่าเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่มีศักยภาพในการผลิตสูง แต่เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันประเทศกำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ มีการผสมผสานระหว่างนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยนำปัญญาประดิษฐ์และหุ่นยนต์ที่เข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ (โกศล จิตวิรัตน์, 2561) การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีการผลิต จากเครื่องยนต์สันดาปสู่เครื่องยนต์ขับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้าซึ่งเริ่มประจักษ์ชัดขึ้นต่อตลาดรถยนต์ เหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจซึ่งมีความแตกต่างจากอดีตอย่างสิ้นเชิง (กรองจันทร์ จันทรพาทา, 2563)

จากบริบทการบริหารจัดการความเสี่ยงข้างต้น บทความนี้จึงมุ่งเน้นการนำเสนอใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงในธุรกิจรถยนต์ และ 2) การเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจรถยนต์เชิงบูรณาการ เนื่องจากความเสี่ยงนับเป็นความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวน รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว (Baker et al., 1999; Elahi, 2013; Havelock, 1973) ดังนั้น การปรับใช้แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ เพื่อควบคุมและลดความผันผวนจากความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่สามารถป้องกันได้ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจรถยนต์ในปัจจุบัน

การทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงในธุรกิจรถยนต์

1.1 ความหมายของความเสี่ยงและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความเสี่ยง คือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการเกิดโอกาสของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ภายในระยะเวลาหรือภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้น แอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงาน นับเป็นความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ ทำให้ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากร (เจนเนตร มณีนาถ และคณะ, 2548; สุพจน์ โกสียะจินดา, 2541: 9; COSO, 2004; Grose, 1987) เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดพบว่า ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ต้องมีมูลเหตุแห่งความเสี่ยง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จาก 2 ปัจจัย คือ 1) เหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือ 2) เหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี เป็นต้น (COSO, 2004)

การจัดการความเสี่ยงจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรและการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและผันผวน อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนนวัตกรรม ซึ่งล้วนส่งผลให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างต้องเผชิญด้วยกันทั้งสิ้น ในมุมมองอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เห็นได้อย่างเด่นชัด คือ ทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมรถยนต์ที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์สันดาปภายในไปสู่รถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้า ซึ่งการเปลี่ยนผ่านนี้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างทั้งต่อตัวอุตสาหกรรมยานยนต์เองและอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจรถยนต์ (กรองจันทร์ จันทร์พาทา, 2563)

หน้าที่ขององค์กรธุรกิจรถยนต์ จึงต้องมีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง แนวทางการจัดการความเสี่ยงจึงได้เข้ามามีบทบาทและความสำคัญต่อการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ที่ต้องการควบคุมผลกระทบและเพิ่มโอกาสที่เกิดจากการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทำหน้าที่ช่วยในการค้นหา ลดระดับความรุนแรง ควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ให้อยู่ในวิสัยที่สามารถควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ (Pricewaterhouse Coopers, 2004) โดยเริ่มต้นจากการแสวงหาแนวทางป้องกันและจัดการกับความเสี่ยง ประกอบกับการพิจารณาปรับใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบริหารความผันผวนที่มีความซับซ้อนและทวีความรุนแรงมากขึ้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่และเติบโตได้ (Baker et al., 1999; COSO, 2017)

1.2 องค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยง

แนวคิดการจัดการความเสี่ยงหรือการลดความสูญเสีย มีต้นกำเนิดมาจากคุณภาพของผลผลิตและคุณภาพการบริการไม่ได้มาตรฐาน ประกอบกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบเดิมไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ในสถานการณ์ปัจจุบันการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความเสี่ยงในลักษณะที่แตกต่างกันได้ อย่างไรก็ตามได้มีการจำแนกความเสี่ยงออกเป็นหมวดหมู่ขึ้นอยู่กับ

กับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ โดยการจำแนกความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้ (COSO, 2017)

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานหรือนโยบายขององค์กร รวมถึงการนำเอาแผนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางด้านการดำเนินงานขององค์กรได้

2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ ซึ่งล้วนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย รวมถึงข้อบังคับของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ซึ่งหากมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ ได้มีนักวิชาการที่หลากหลายได้แสดงจุดยืนร่วมกันในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงว่าควรต้องยึดตามกรอบการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง ซึ่งสามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) เริ่มต้นจากการค้นหาความเสี่ยงหรือการระบุความเสี่ยง โดยจำแนกหรือระบุสิ่งที่จะสัมผัสกับความเสี่ยง

2) ทำการวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง นับเป็นการประเมินในรูปแบบของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ขนาด ความถี่ และความรุนแรงรวมถึงความสำคัญของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

3) การรับมือหรือวิธีการจัดการความเสี่ยงผ่านการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้จะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4) การประเมินผลและการควบคุม กล่าวคือ หลังจากที่ทำการตัดสินใจในการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อย้อนดูประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง และพิจารณามาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ ตลอดจนไม่ละเลยที่จะทำการควบคุมความ

เสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย (Gray & Larson, 2006; Trieschmann, et al., 2005 อ้างถึงใน ธงชัย ทองมา และ ชีรวัดน์ จันทิก, 2558; Wilson, 1999)

2. การเสนอกรอบแนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจรถยนต์เชิงบูรณาการ

ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาลที่หันไปให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้าและกำหนดวิสัยทัศน์ให้ไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญในภูมิภาค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถยนต์โลกซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นภาคส่วนของการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ข้อจำกัดด้านการพัฒนาและเวลาในการสร้างความต้องการของผู้บริโภครถยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศ การถ่ายโอนเทคโนโลยีจากการใช้หุ่นยนต์และระบบการผลิตอัตโนมัติที่ต่อไปจะเข้ามาแทนที่แรงงานคนในอนาคต อาจทำให้เกิดปัญหาแรงงานเพิ่มมากขึ้น (อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า, 2561) ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งสิ้น การบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ธุรกิจรถยนต์ต้องปรับทิศทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอีกครั้งนับจากนี้ ซึ่งแนวคิดด้านการจัดการความเสี่ยง ได้รับการปรับปรุงและถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ตลอดจนมีการกำหนดแนวทางหรือมาตรฐานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) ที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางมี 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO – ERM และ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

2.1 มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO - ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - Enterprise Risk Management) ซึ่งพัฒนามาจากหลักการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความเสี่ยงหรือที่รู้จักในนาม COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) โดยมีกรอบการบริหารความเสี่ยง 8 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งล้วนส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

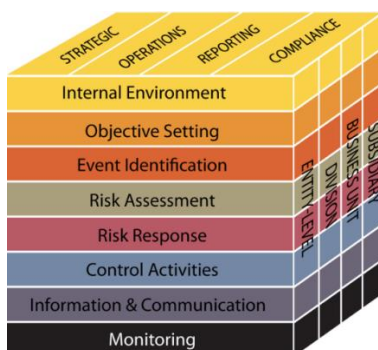
4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) นับว่าเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและคุ้มค่า ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ การยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ในการลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนดขึ้น

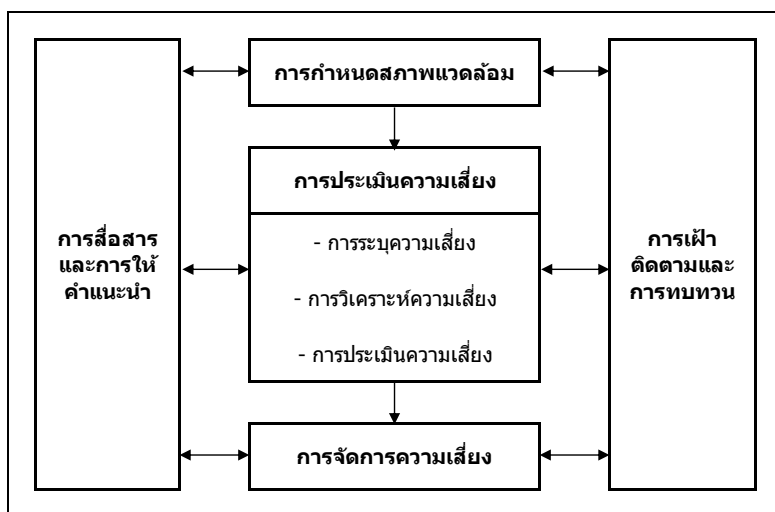
8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (COSO, 2004)



ภาพที่ 1 กรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO-ERM2004
ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
(2004)

ทั้งนี้ กรอบงานการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัน 4 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความ เชื่อถือได้ของรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและสัญญา โดยสามารถประยุกต์ใช้ ในการบริหารความเสี่ยงกับองค์การทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรม ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับ บรรษัท ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับกิจกรรมและระดับฝ่าย ซึ่งแสดงดังภาพที่ 1

2.2 มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 (Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management) ที่พัฒนาขึ้นมาจาก แนวทางการบริหารความ เสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 4360 ภายใต้กรอบการบริการความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กิตติพงศ์ จิรวังศ์, 2552; จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2552 อ้างถึงใน ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2554)



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000

ที่มา: ดัดแปลงจาก Carl Gibson (2009: 9) อ้างถึงใน ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554)

ขั้นตอนที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult) เป็น ขั้นตอนในการบอกกล่าวการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความ เข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยง ตลอดจนทราบขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันตลอดจนสามารถ วิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context) เป็นการกำหนด สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้อง หรือทำให้เกิดผลกระทบต่อ

องค์กร นำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก และการกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

- การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก นับเป็นการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เป็นต้น

- การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการกำหนดสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขีดความสามารถขององค์กร ความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้

- การระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นการระบุถึงแหล่งที่มาและปัจจัยเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดทำรายการของความเสียหายจากเหตุการณ์ที่ทำให้ลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดความล่าช้า

- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กึ่งปริมาณ เชิงปริมาณ หรือผสมผสาน

- การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) จะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (treat the risks) แนวทางในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นสาเหตุที่จะนำมาซึ่งความเสี่ยง โดยการตัดสินใจที่จะไม่เริ่มต้น หรือดำเนินการต่อในกิจกรรมที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กร เช่น การหยุดดำเนินการ การยกเลิกโครงการ หรือการมอบให้ผู้บริการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

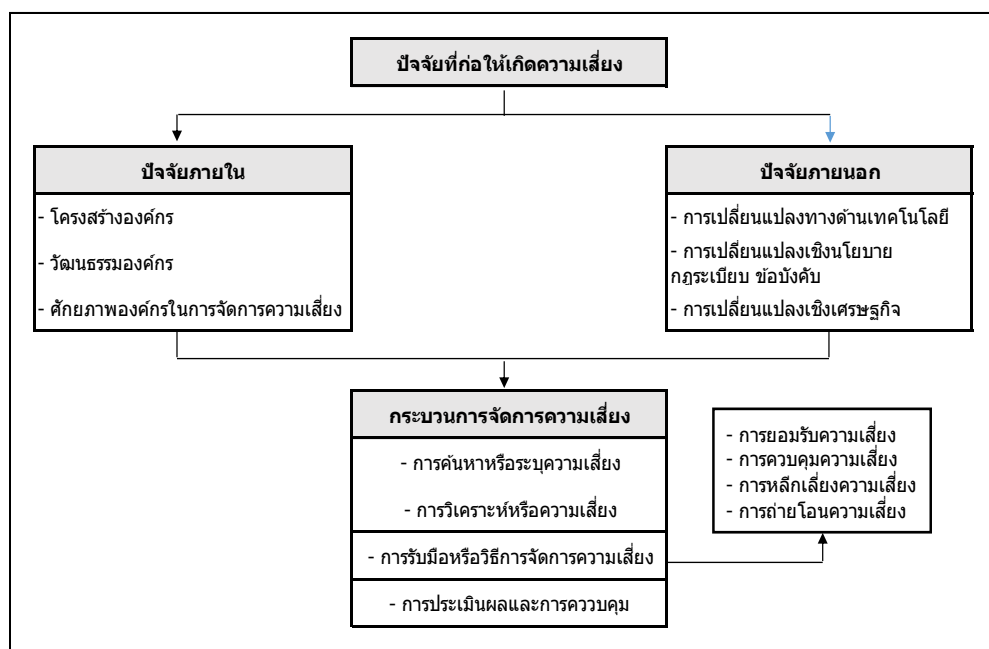
- การลดความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยให้ลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลงได้

- การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่น ๆ (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงของความเสียหาย เช่น การทำประกันภัยในรูปแบบต่างๆ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการแทนในกรณีที่บุคลากรภายนอกนั้นมีทักษะหรือความชำนาญมากกว่า เป็นต้น

- การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้ (risk acceptance) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและผลกระทบความเสี่ยงไม่มาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูง ซึ่งไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ 5 การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง (monitor and review) องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและทบทวนจะต้องครอบคลุมในทุกส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงธุรกิจระยะยาวเชิงบูรณาการ เพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการการจัดการความเสี่ยงธุรกิจระยะยาว
ที่มา: กิตติพงศ์ จิรวาสวงศ์ และ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ (2552); Gray และ Larson (2006); Trieschmann, et al. (2005) และ Wilson (1999)

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า โดยทั่วไปการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านการพิจารณาถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพยากรณ์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และศักยภาพขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจโดยตรงอย่างมีนัยยะสำคัญ จากนั้นองค์กรจะต้องมีเครื่องมือเข้ามาเพื่อประกอบการบ่งชี้และประเมินความรุนแรงของผลกระทบ รวมถึงการเฝ้าระวังติดตามความเสี่ยงและสื่อสารความเสี่ยงที่แฝงในการดำเนินงาน ได้แก่ กระบวนการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และความเสี่ยง วิธีรับมือและการจัดการความเสี่ยง การควบคุมและติดตามความเสี่ยง และ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยง เพื่อเตรียมพร้อมกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น เกิดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงนั้นให้มีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด

สรุป (Conclusion)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “ความเสี่ยง” เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับธุรกิจและปัจเจกบุคคล ทุกภาคส่วนในสังคมต่างต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งสิ้น การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน องค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจรายใหม่ที่กำลังเป็นที่จับตามองจากการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเสี่ยงนี้อาจนำมาซึ่งการต่อยอดหรือการเพิ่มมูลค่าของสินค้าหรือบริการให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับรูปแบบความต้องการของผู้บริโภคยุคปัจจุบัน และเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเสริมสร้างศักยภาพการประกอบธุรกิจ ขับเคลื่อนธุรกิจ รวมทั้งสร้างรากฐานให้ธุรกิจเติบโตอย่างเข้มแข็งในอนาคต ในทางกลับกันอาจนำมาซึ่งความท้าทาย แรงกดดันและความเสี่ยงใหม่สำหรับภาคธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันในกรณีที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การนำรูปแบบกรอบการจัดการความเสี่ยงธุรกิจรายใหม่เชิงบูรณาการมาประยุกต์ใช้ จึงมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานรูปแบบใหม่เนื่องจากจะช่วยเสริมสร้างการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถควบคุมผลกระทบและลดระดับความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและการดำเนินธุรกิจในหลากหลายมิติ นำมาซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจรายใหม่ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรองจันทร์ จันทระพาหา. (2563). นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย. *เอเชียปริทัศน์*. 41(1), 38-62.
- กิตติพงศ์ จิรวังศ์. (2552). การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000. *For Quality*. 15(136), 116-121.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 23(2), 74-76.
- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). “การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย”. *วารสาร Veridian E-Journal*. 4(1), 419-434.
- เจนเนตร มณีนาถ และคณะ. (2548). *การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทไฟนอนการพิมพ์ จำกัด.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย, รายงานนโยบายการเงิน. สืบค้น 12 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyComittee/MPR/DocLib/MPRTH_June2563_sid56.pdf.
- ปัญจพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล. (2563). พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19. สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/578838c1-5ffc-47dd-ba5f-f807bc86d248/RI_Post_Covid19_New_Normal_200716_TH.aspx.
- สุพจน์ โกสียะจินดา. (2541). *การประเมินความเสี่ยงของโครงการคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า. (2561). *รถยนต์ไฟฟ้ากับอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย*. สืบค้น 27 มกราคม 2564, จาก <https://www.gsbresearch.or.th/gsb/economics/industrial-economics/1889/>.
- ธงชัย ทองมา และ ชีรวินน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสาร Veridian E-Journal*. 8(3), 596-621.
- Baker, S., Ponniah, D., & Smith, S. (1999). Survey of risk management in major U.K. companies. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 125(3), 94-102.
- Board of Investment. (2016). *Thailand's automotive industry the next generation*. Available February 25, 2021 from https://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202015-automotive-20150325_70298.pdf.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and*

- Performance Executive*. Available February 24, 2021 from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.
- COSO. (2004). *Guidance on Internal Control*. Available February 26, 2021 from <https://www.coso.org/Pages/guidance.aspx>.
- Economic Intelligence Center. (2020). การปรับตัวของเศรษฐกิจไทยจะเป็นอย่างไร?. สืบค้น 4 มกราคม 2564, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6888>.
- Elahi, E. (2013). Risk management: The next source of competitive advantage. *Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. 15(2), 117–131.
- Gray, C. F. & Larson, E. W. (2006). *Project Management*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Grose, V. L. (1987). *Managing risk*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Havelock, R. G. (1973). *The change agent's guide to innovation in education*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Pricewaterhouse Cooper. (2004). COSO ERM: Enterprise Risk Management. Process: An Empirical Study in the Indian Passenger Car Market. *Journal of Global Marketing*. 31, 73-95. doi: 10.1080/08911762.2017.1365991.
- Wilson, J. (1999). *Risk Reviews and Using Risk Management Strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann.

