การบริหารความเสี่ยงเพื่อความสำเร็จขององค์กร : การนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาสมาใช้ในการระบุความเสี่ยง

Enterprise Risk Management for Organizational Success: Risk Identification through the Business Model Canvas

นภา นาคแย้ม (Napa Nakyam)[1]

บทคัดย่อ

การประกอบธุรกิจ ทุกองค์กรล้วนมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเรียกว่า “ความเสี่ยง” โดยทั่วไปความเสี่ยงขององค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการดำเนินงานตามแผนงาน ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การตอบสนองความเสี่ยง และ 4) การติดตามและประเมินผล การนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) มาใช้ในการระบุความเสี่ยง จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจ และกิจกรรมของธุรกิจได้ชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม และหาแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง โคโซ่ แบบจำลองธุรกิจ

[1]อาจารย์ประจำคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน E-mail: napan@christian.ac.th

วันที่ได้รับบทความ (received) 16 ก.ย. 65 วันที่แก้ไขสำเร็จ (revised) 21 พ.ย. 65 วันที่ตอบรับ (accepted) 22 พ.ย. 65

Abstract

Every organization strives to achieve its objectives and functional goals. However, success in reaching these objectives depends on various organizational internal and external factors, both controllable and uncontrollable, collectively referred to as “risks.” These risks can be categorized into four main types: 1) Strategic Risk, 2) Operational Risk, 3) Financial Risk, and 4) Compliance Risk. To effectively address these risks, organizations need to incorporate risk management into their planning process. The risk management process involves four key procedures: 1) Risk identification, 2) Risk assessment, 3) Risk response, and 4) Monitoring and evaluation. By utilizing the Business Model Canvas as a tool for risk identification, organizations gain a comprehensive understanding of their overall business landscape and activities. This approach allows for a clearer identification of the underlying causes of potential risks throughout each business action, enabling the organization to devise suitable risk management strategies. By aligning risk management practices with its intended aims, the organization can effectively meet its objectives.

Keywords: Enterprise Risk Management, COSO, Business Model Canvas

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม และทันเวลา เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ดังนั้นองค์กรธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์/แผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)

ความหมายการบริหารความเสี่ยง

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้นิยามของความเสี่ยงว่า หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ “the possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.” และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายของความเสี่ยง (Risk) ว่าหมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง วัฒนธรรม ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต้องใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และเพิ่มคุณค่าขององค์กร (COSO, 2017)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกรอบของ COSO ERM 2017 ให้ความสำคัญการบูรณาการแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรช่วยให้การตัดสินใจในการกำกับดูแล กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานดีขึ้น ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานโดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ทำให้กิจการมีหนทางที่ชัดเจนในการสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง (สภาวิชาชีพบัญชี, 2562) ทั้งนี้องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ของทางธุรกิจจาก กลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยงานธุรกิจ ส่วนงาน และแผนกต่างๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้วก็จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ (จุฑามน สิทธิผล วนิชกุล, 2561) โดยการพิจารณาความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง คือ 1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก 2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ 3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ดังภาพที่ 1

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และ 20 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2

หลักการที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ องค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นอิสระ ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง 2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม 3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงขององค์กร 4) แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลักว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ 5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

หลักการที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) ประกอบด้วย 6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร 7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร 8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และพิจารณาความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

หลักการที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย 10) ระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 11) ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) 12) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และเลือกวิธีตอบสนอง

ความเสี่ยง 13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญ

หลักการที่ 4 การสอบทาน และการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) ประกอบด้วย 15) การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร 16) สอบทานความเสี่ยง ผลการปฏิบัติงาน เป็นการทบทวนความสามารถในการจัดการ และระดับความเสี่ยงว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ 17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

หลักการที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

ประกอบด้วย 18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี อย่างเพียงพอและเป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง โดยใช้ช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร 20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรรม และผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ที่ครอบคลุมทั้งกิจการ

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย **ปัจจัยความเสี่ยง**พิจารณาได้จาก 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และ 2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน โดยทั่วไปความเสี่ยงขององค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) (3) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk) (4) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance Risk) (วิทยา อินทร์สอน, 2559)

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบของความเสียหาย (Impact) และจัดลำดับความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ

(1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงทันที

(2) ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและ มาตรการเพียงพอเพื่อ ลดความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและ เหมาะสม

(4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพราะอาจทำให้สิ้น เปลืองทรัพยากร

3) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส (ศรัณย์ ชูเกียรติ, จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์, จอมสุรางค์ เรืองประพันธ์ และอุษารัตน์ ธีรธร, 2563) การตอบสนองความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017 มี 5 วิธี ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

(4) การเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

(5) การดำเนินการต่อ (Pursue) โดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานสำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิภาพ และสามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

การนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) มาใช้ในการระบุความเสี่ยง

แบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) คือ ส่วนประกอบภาพรวมของธุรกิจที่สามารถแสดงส่วนสำคัญหลักๆ อยู่สองส่วนด้วยกัน คือ ธุรกิจเกิดรายได้ได้อย่างไร และ ผู้ซื้อหรือลูกค้าที่ใช้บริการขององค์กรได้รับคุณค่าอะไรจากเรา ทั้งสองส่วนนี้จะมีส่วนประกอบด้วยกันทั้งหมด 9 ส่วน และจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่มดังนี้ (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2563)

กลุ่มที่ 1 HOW ประกอบด้วย

1) Key Partner (พันธมิตรหลัก): คู่ค้าหรือพันธมิตรหลักที่มีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจ

2) Key Activities (กิจกรรมหลัก): กิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ

3) Key Resources (ทรัพยากรหลัก) : สิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น พนักงานระบบหลังบ้าน ระบบบัญชี เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 WHAT ประกอบด้วย

1) Value proposition (การเสนอคุณค่า) : คุณค่าที่ธุรกิจได้ส่งมอบให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด

กลุ่มที่ 3 WHO ประกอบด้วย

1) Customer Relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) : การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหรือการช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์เพื่อเก็บข้อมูลและรักษาฐานลูกค้า นำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

2) Customer Segment (กลุ่มลูกค้า) : กลุ่มลูกค้าที่มีโอกาสที่จะมาซื้อหรือใช้บริการสินค้า

3) Channel (ช่องทาง) : ช่องทางที่ลูกค้านั้นสามารถซื้อ หรือใช้บริการหรือเข้าถึงคุณค่าทางธุรกิจที่องค์กรได้นำเสนอให้แก่ลูกค้า

กลุ่มที่ 4 MONEY ประกอบด้วย

1) Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน) : ต้นทุนในการดำเนินการทางธุรกิจหรือต้นทุนที่ใช้ในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า

2) Revenue Streams (กระแสรายได้) : รูปแบบหรือช่องทางที่มีการเกิดรายได้เข้ามายังธุรกิจการทำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส จะทำให้องค์กรเห็นภาพของธุรกิจรอบด้าน แบบเข้าใจง่าย และสามารถนำมาช่วยในการระบุความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมของธุรกิจ ว่าปัจจัยเสี่ยงหรือต้นเหตุของความเสี่ยงเกิดจากสาเหตุใด (อิสริยะ สัตยาพิบูล, 2564) โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรควบคู่กันไป ซึ่งขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ควรให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมเพื่อค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานหรือกระบวนการทำงานจากการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุม ซึ่งหากองค์กรระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่แท้จริงได้ ก็จะสามารถเลือกวิธีตอบสนองกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรควรมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และกำกับติดตามระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงว่ามีการจัดการได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรว่าสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพื่อนำข้อมูลไปทบทวนและพัฒนาแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดคุณค่าภายในองค์กร หากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดตั้งแต่การจัดซื้อการหาวัตถุดิบ การผลิต การตลาด การส่งสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค รวมถึงการให้บริการหลังการขาย โดยมีฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้การสนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วง ห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) (โคจิสติกส์, 2564) ซึ่งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย 1) การนำเข้า คือ กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิต การเก็บรักษา ควบคุมปริมาณสินค้า 2) การดำเนินการ คือ กระบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน 3) ช่องทางการจำหน่ายหรือส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ผู้บริโภค 4) การตลาดและการขาย คือ กลยุทธ์การตลาด เพื่อนำเสนอขายสินค้า 5) การบริการหลังการขาย เช่น การรับประกัน การเปลี่ยนหรือรับคืนสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย 1) โครงสร้างพื้นฐานองค์กร เช่น บัญชีการเงิน จัดซื้อ กฎหมาย เป็นต้น 2) การจัดการทรัพยากร คือ การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และธำรงรักษาพนักงาน 3) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการสร้างและรวบรวมฐานข้อมูลในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และ 4) การจัดหาวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพจากผู้จัดจำหน่าย ทั้งนี้หากองค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมจะก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในองค์กร และมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความสัมพันธ์ของแบบจำลองธุรกิจแคนวาส กับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังภาพที่ 3 และตัวอย่างการนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) มาใช้ในการระบุความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจอาหาร ดังภาพที่ 4

ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

จากการสืบค้นงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงในองค์กร สุนทรีย์ วิพัฒนครุฑ, ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2558) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 4) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ขณะที่ นุกูล แดงภูมี (2564) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล 3) การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 4) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5) ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้เผชิญ อุปนันท์ (2563) และกุลิสรา อนันต์นับ และวรัญญา ติโลกะวิชัย (2563) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จไว้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูลและสอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 2) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ 3) แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และ 4) ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

จากผลงานวิจัยและบทความวิชาการข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ได้ดังนี้

1. นโยบายและกลยุทธ์ของผู้บริหาร ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่จะก่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของกิจการ

2. ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญมาก องค์กรควรจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน เพื่อรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง องค์กรควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร และนำไปสู่การปฏิบัติ การออกมาตรการป้องกัน ควบคุม หรือแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

5. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กร จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรเป็นสำคัญ

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากศักยภาพขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกัน รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองและสามารถจัดการความเสี่ยง

ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ และการนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) มาใช้ในการระบุความเสี่ยง จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมส่วนสำคัญหลักของธุรกิจ และสามารถระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมได้อย่างชัดเจน และสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

กุลิสรา อนันต์นับ และวรัญญา ติโลกะวิชัย. (2563). พฤติกรรมของคนทำงานกับการใช้แอปพลิเคชัน สำหรับลดความเสี่ยงจากออฟฟิศซินโดรมในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 13(2), 47-70.

โคจิสติกส์. (2564). **เพิ่มช่องทางการสร้างกำไร ด้วยการสร้าง** Value Chain. ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2565, จาก https://www.cogistics.co.th/th/blog/knowledge/value-chain-increase-a-business-efficiency/

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017.**วารสารวิชาชีพบัญชี**, 14(42), 111-124.

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล. (2563). **Digital transformation canvas โมเดลทรานส์ฟอร์มธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิช.

นุกูล แดงภูมี. (2564). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร. **วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรีรับใช้สังคม**, 7(1), 54-71.

เผชิญ อุปนันท์. (2563). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร**. ค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2565, จาก https://med.mahidol. ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523

วิทยา อินทร์สอน. (2559). **การบริหารความเสี่ยงในองค์กร**. ค้นเมื่อ 7 เมษายน 2565, จาก http://www. thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=553&section=1&issues=26

ศรัณย์ ชูเกียรติ, จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์, จอมสุรางค์ เรืองประพันธ์ และ อุษารัตน์ ธีรธร. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO-ERM 2017). **วารสารวิชาชีพบัญชี**, **16**(49), 60-71.

สภาวิชาชีพบัญชี. (2562). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด.

สุนทรีย์ วิพัฒนครุฑ, ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2558). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลแต่การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, **9**(2), 167-178.

อิสริยะ สัตยาพิบูลย์. (2564). **ฝ่าคลื่นธุรกิจพิชิตเป้าหมาย (Risk Management) [VDO]** ค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2564, จาก https://space.cbs.chula.ac.th/course/176/info/?is coniclex=false

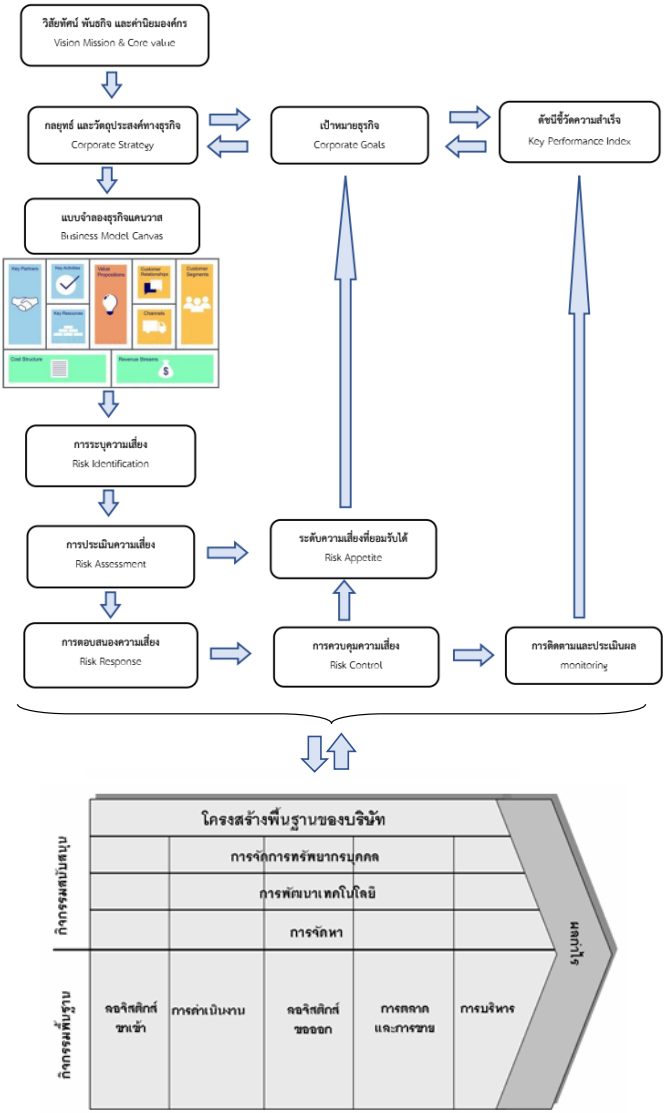
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO.) (2017). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.** Retrieved September 20, 2022, from https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน

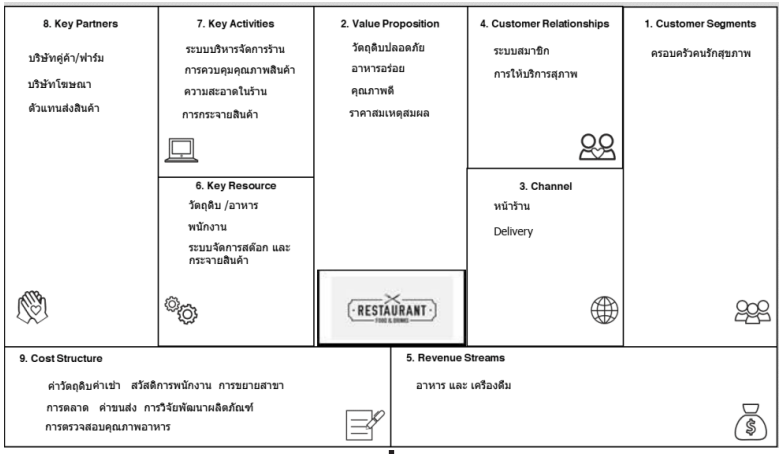
ที่มา: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017

ภาพที่ 2 หลักการและองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017

ที่มา: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์แบบจำลองธุรกิจแคนวาสกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) ของธุรกิจอาหาร



ประเภทของความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	• การแข่งขันที่ค่อนข้างสูง • ไม่สามารถหาพื้นที่เช่าหรือไม่สามารถต่อสัญญา • ความเสี่ยงจากการเปิดสาขาใหม่ • ภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุ	• สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างแบรนด์ เมนูอาหารใหม่ และควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ รสชาติ และการบริการ • ทำสัญญาเช่าพื้นที่ , จ่ายค่าเช่าตรงเวลา และปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด • ศึกษาก่อนเปิดสาขาใหม่ โดยสำรวจกลุ่มลูกค้า คู่แข่ง วิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน • ทำประกันภัย / วางแผนปฏิบัติในภาวะฉุกเฉิน/ ฝึกอบรมพนักงาน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	• การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายพนักงาน • ขาดแคลนพนักงานในแต่ละสาขา • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ • การรักษาความเป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกสาขา	• นำเทคโนโลยีมาใช้ในร้านอาหาร,ติดตามควบคุมประสิทธิผลของพนักงาน • จัดทำแผนการรับพนักงานใหม่ , ดูแลค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม, ฝึกอบรม • พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย , จัดทำคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา • ฝ่ายจัดซื้อทำหน้าที่คัดเลือกผู้จำหน่ายเพื่อรัก มาตรฐานวัตถุดิบ ฝึกอบรมพ่อครัว และพนักงาน
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	• รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย • ความผันผวนและขาดแคลนของราคาวัตถุดิบ • ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	• กำกับติดตามรายได้เป็นระยะ เพื่อทบทวนแผนการตลาด • ประมาณการปริมาณความต้องการวัตถุดิบ ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับผู้จัดจำหน่าย ,หาผู้จำหน่ายมากกว่า 1 ราย • จัดทำงบประมาณเงินสดรับ-จ่าย และหาแหล่งเงินทุนสำรอง

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance Risk)	• การไม่ปฏิบัติกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น
	  • มาตรการการรควบคุมโควิด-19
	  • กฎกระทรวงสาธารณสุข เรื่องสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร
	  • กฎหมายภาษีอากร เป็นต้น
		• จัดหาชุดตรวจเชื้อโควิดให้พนักงาน และดำเนินการตามมาตรการ D-M-H-T-T
		• จัดพื้นที่ประกอบอาหาร ภาชนะ จัดการขยะ น้ำเสีย และป้องกันสัตว์นำโรค ฯลฯ
		• ทำบัญชีและเสียภาษีอย่างถูกต้อง

ภาพที่ 4 ตัวอย่างการนำแบบจำลองธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) มาใช้ในการระบุความเสี่ยง และแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจอาหาร