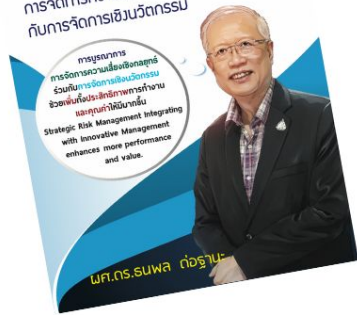




Integrating Strategic Risk Management with Innovative Management
การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเชิงนวัตกรรม



Integrating Strategic Risk Management with Innovative Management

(การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเชิงนวัตกรรม)

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อชานะ



Tel : 081-840-6444
E-mail : tanapol.ko@ssru.ac.th/
tanapolkortana@yahoo.com



ความหมาย การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

ความเสี่ยง

คือ

ความน่าจะเป็น
ในเชิงลบ

Risk



เกิดขึ้นได้ทั้งจาก

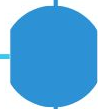


ปัจจัยภายใน

และ

ปัจจัยภายนอก

ก่อให้เกิดผล
ที่ไม่ต้องการตามมา
โดยที่ปัจจัยนั้น



อาจหลีกเลี่ยงได้

หรือ

ป้องกันได้ก่อน

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระดับองค์กร
- ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์
และการนำกลยุทธ์องค์กรสู่การปฏิบัติ

- ความชื่นชอบและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน
- การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ความกดดันจากคู่แข่ง
- การควมรวมธุรกิจ



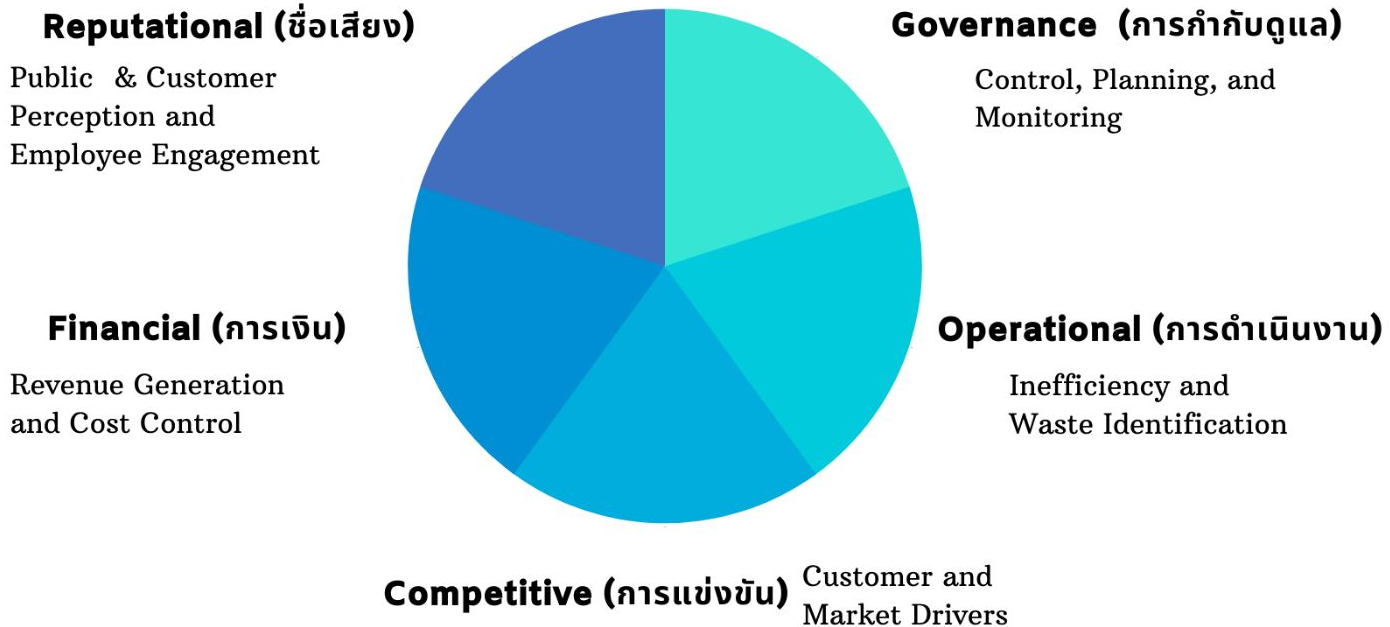
ความกดดันจาก
กลุ่มผู้ถือหุ้น

การเปลี่ยน
ผู้บริหารระดับสูง

การเปลี่ยนแปลง
ของเทคโนโลยี

Grace LaConte's

5 Types of Strategic Risk



Grace LaConte (2017)

Strategic Risk Management Method



1. Establish Context

- Review current risk management methods

สร้างบริบทในการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดขอบเขต
- กำหนดเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับสถานการณ์



2. Identify Risk

- Conduct a risk assessment

ค้นหาปัจจัยที่เป็นความเสี่ยง
- ค้นหาแหล่งที่มา



3. Assess Risk

- Calculate impact: Severity x Likelihood
- Create & implement a plan

ประเมินความเสี่ยงตามแผน
- โครงสร้าง,
- ความชัดเจน,
- ความถูกต้อง,
- การมีส่วนร่วม,
- การตื่นตัวตลอดเวลา



4. Control Risk

- Avoid (eliminate)
- Reduce (mitigate)
- Retain (accept)
- Transfer (insure)

ควบคุมความเสี่ยง
- หลีกเลี่ยง/ขจัด
- ลดโอกาสเกิด
- ยอมรับ
- แบ่งหรือโอนภาระให้ผู้รับผิดชอบ

การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

1

เป้าหมาย

2

กลยุทธ์

3

ดำเนินการ

4

วัดผล



Grace LaConte's

5 Types of Strategic Risk

Reputational (ชื่อเสียง)

Public & Customer Perception and Employee Engagement

Governance (การกำกับดูแล)

Control, Planning, and Monitoring

Financial (การเงิน)

Revenue Generation and Cost Control

Operational (การดำเนินงาน)

Inefficiency and Waste Identification

Competitive (การแข่งขัน) Customer and Market Drivers

ตัวอย่าง

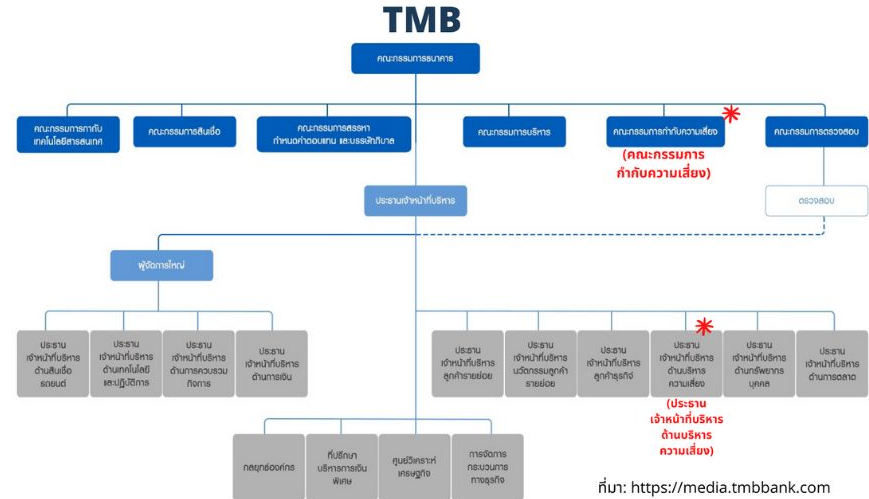
- WORLD TRADE CENTER

ตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญต่อมา คือ
Chief Risk Officer (CRO)

- ENRON

กุญแจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ
ธรรมาภิบาล (Corporate Governance : CG)
การบริหารจัดการบริษัทที่โปร่งใสตรวจสอบได้
และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

Chief Risk Officer (CRO) ธนาคาร TMB

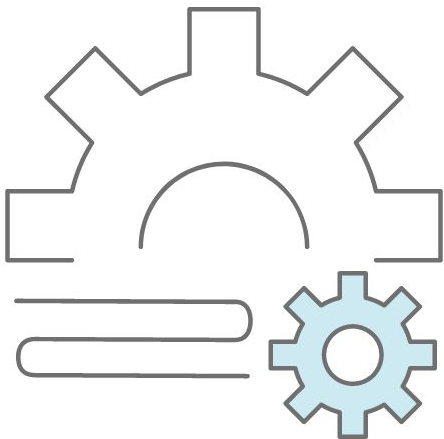


RISK

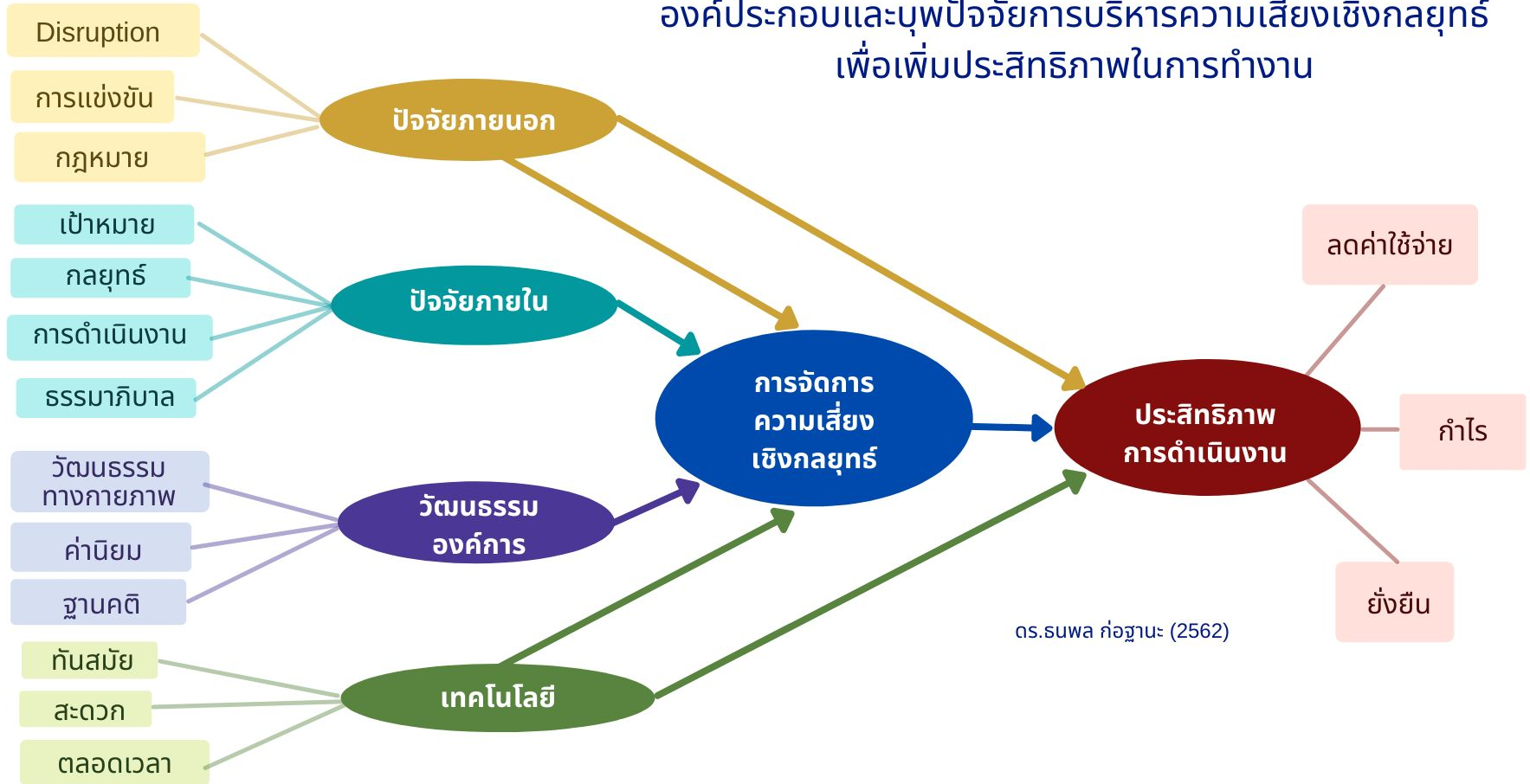


องค์ประกอบและบุพปัจจัยการบริหาร

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

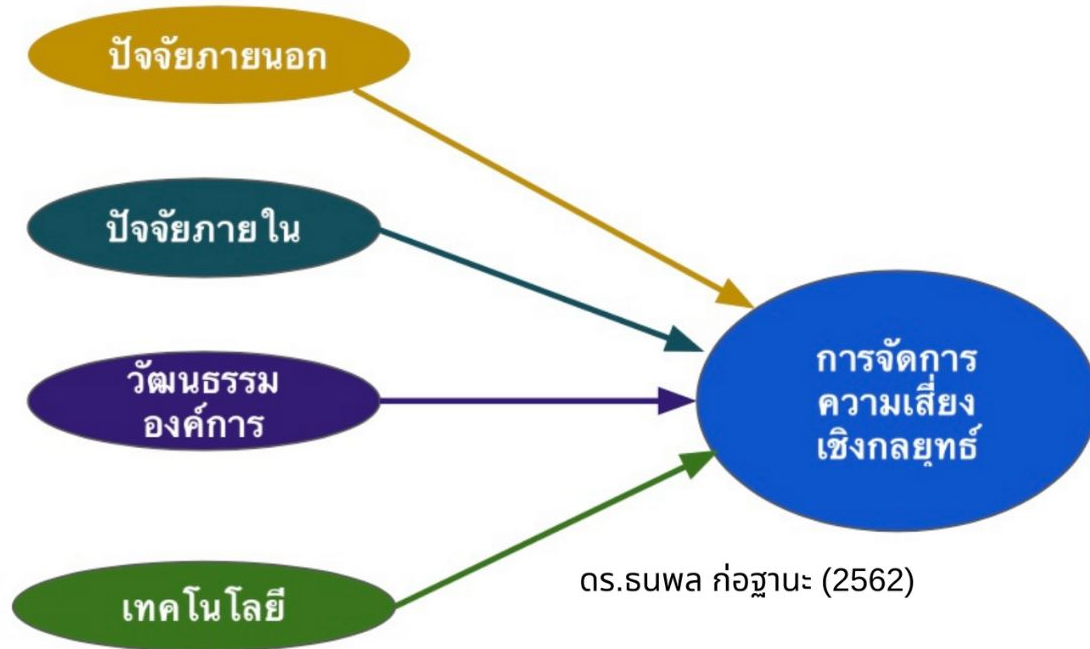


องค์ประกอบและบุพปัจจัยการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

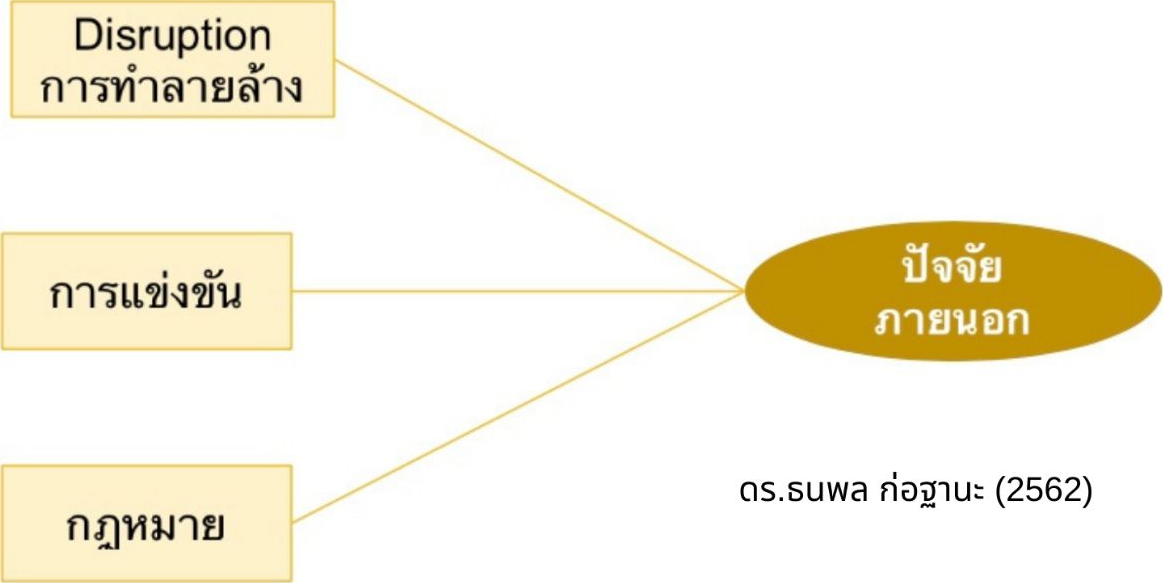


ดร.สุพลา ก่อฐานะ (2562)

องค์ประกอบการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน

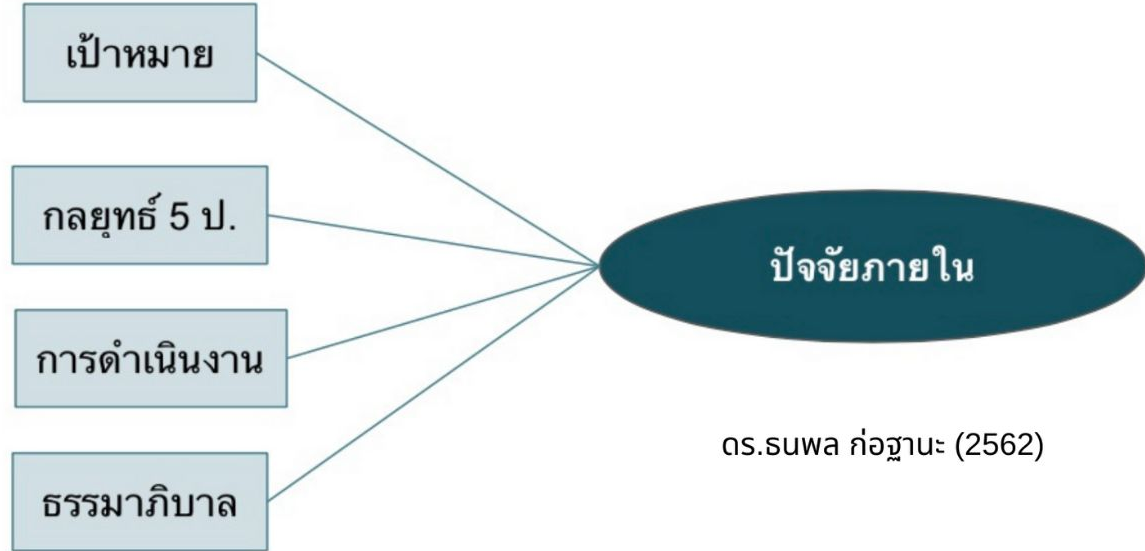


1.ปัจจัยภายนอก (External Factors)

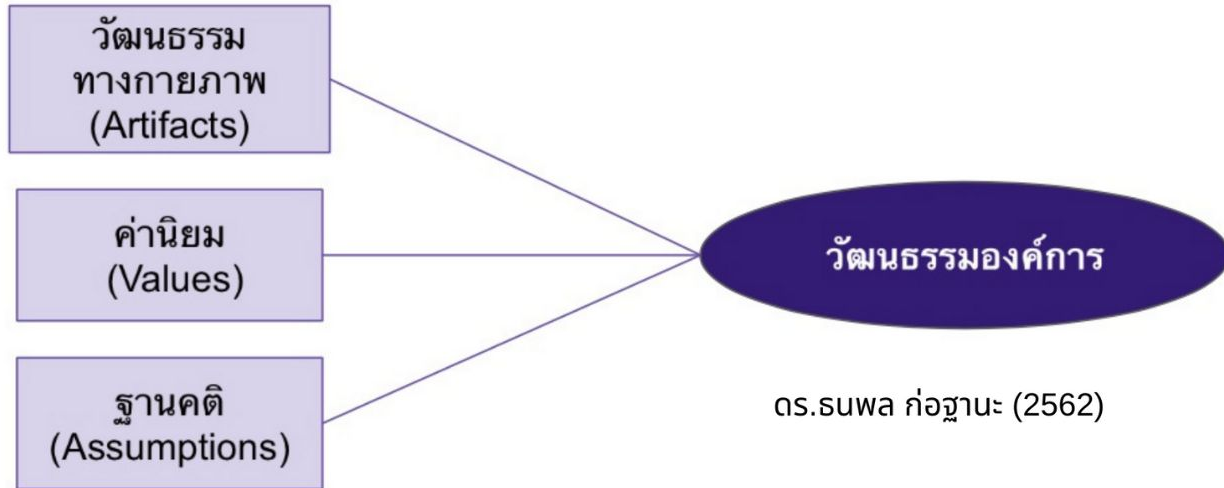


ดร.สุวภา ก่อฐานะ (2562)

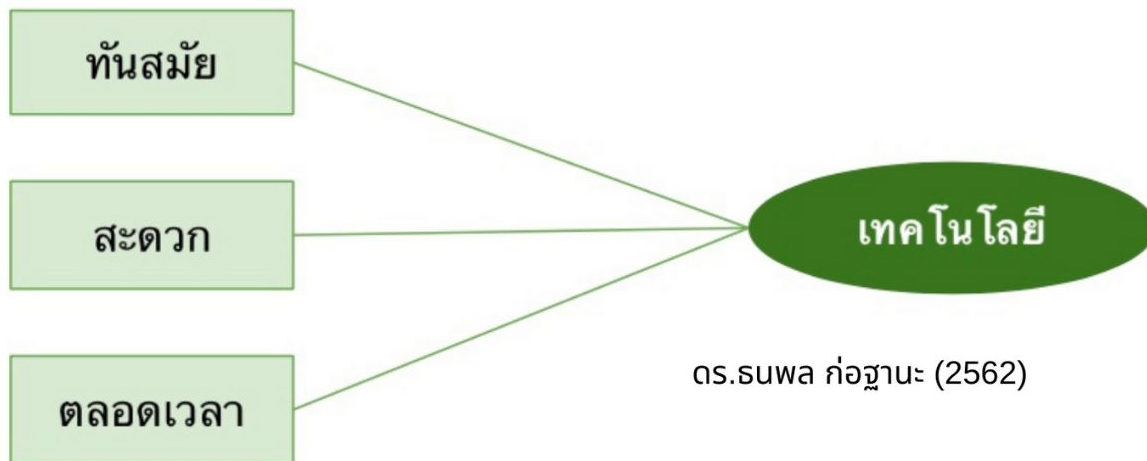
2.ปัจจัยภายใน (Internal Factors)



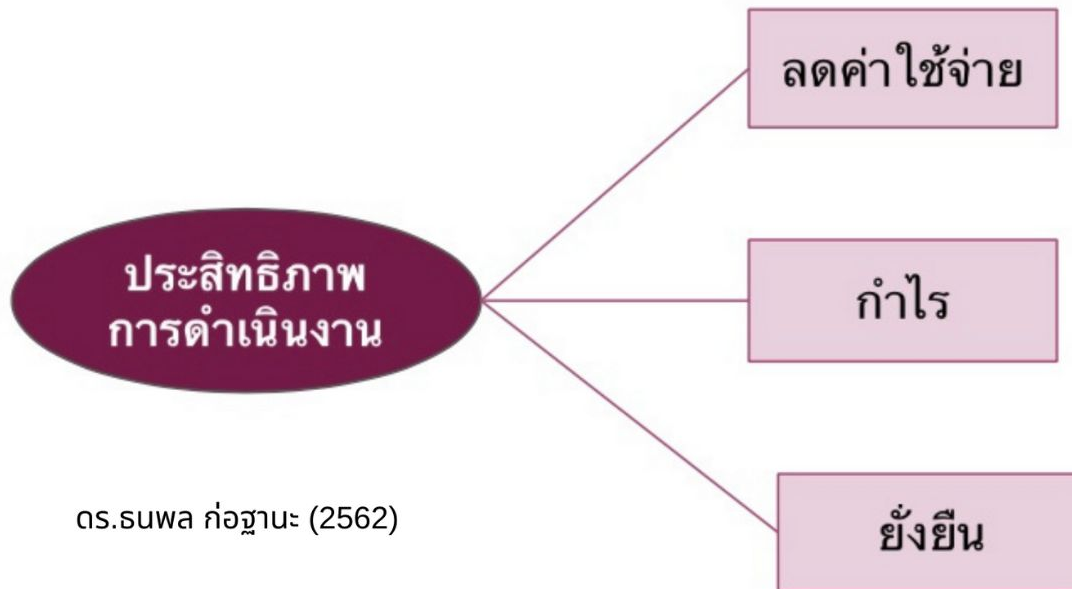
3.วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)



4.เทคโนโลยี (Technology)

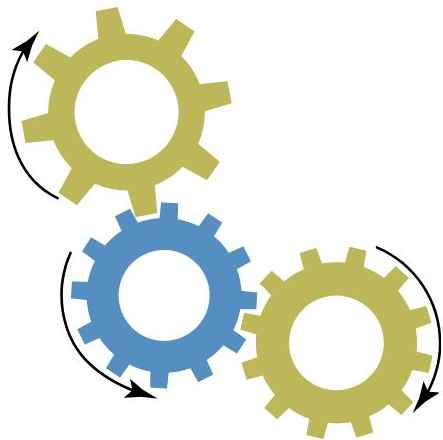


ประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ดร.สุวลา ก่อฐานะ (2562)

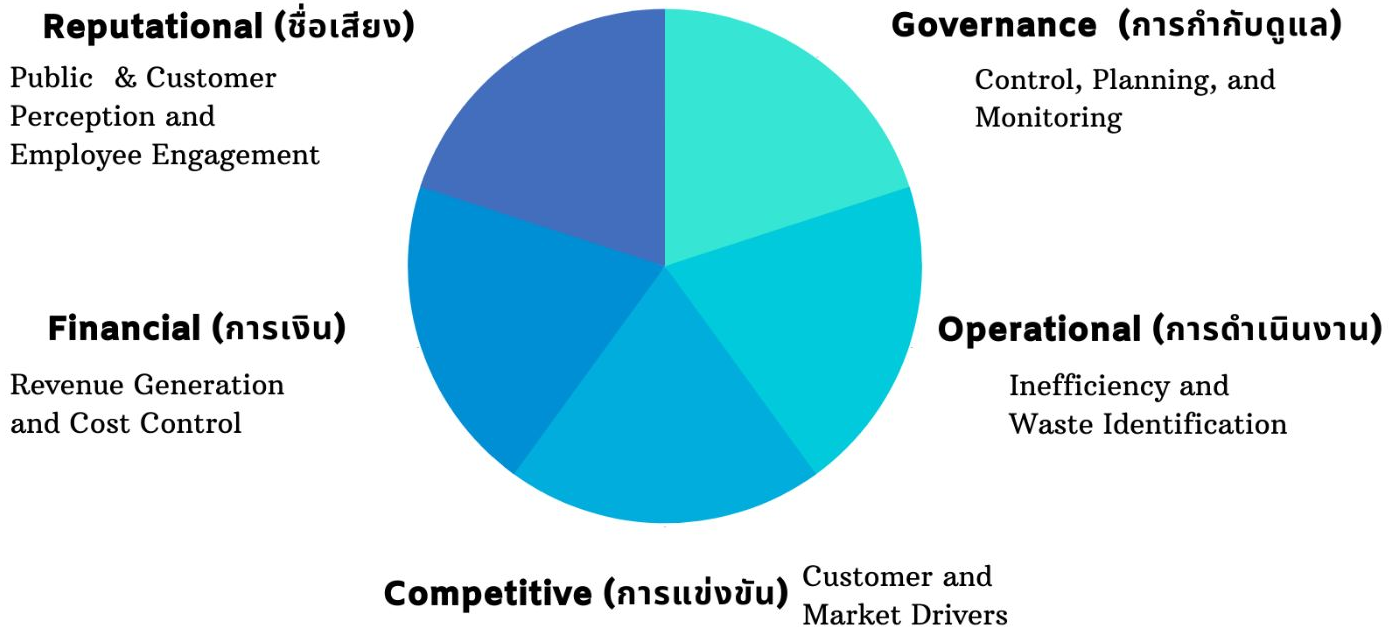
RISK



รูปแบบการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

Grace LaConte's

5 Types of Strategic Risk



แนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

แนวคิด ทำไม อะไร อย่างไร ประโยชน์อย่างไร

What is Strategic Risk, and Why Does It Matter?.

โดย LaConte, G. (2017) เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถาม 4 ข้อ คือ

1

What
happened?

2

What went
well?

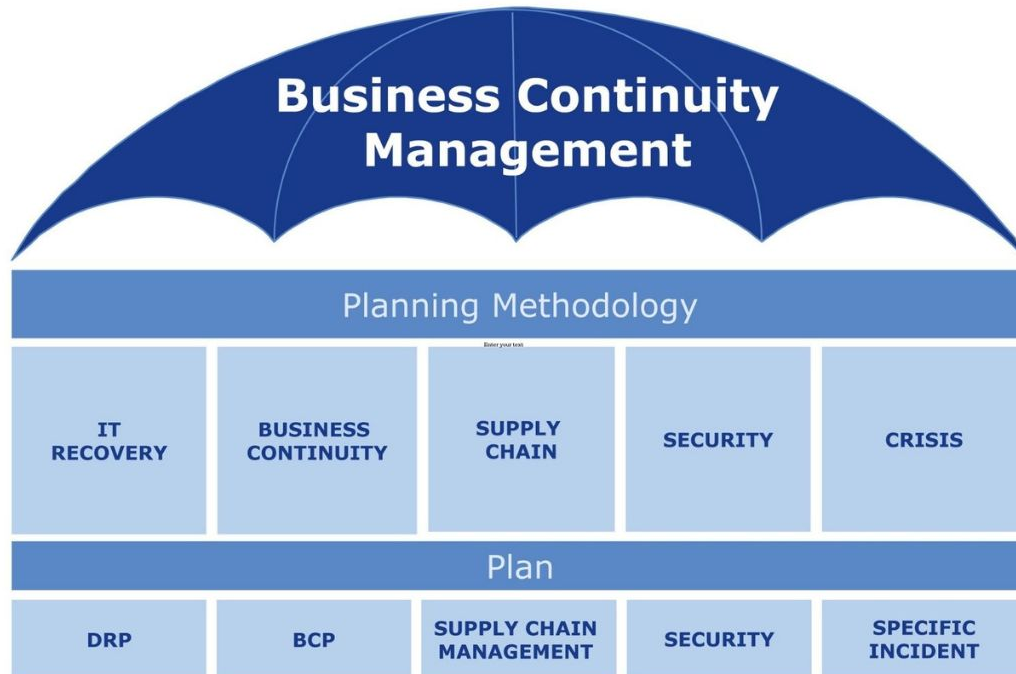
3

What didn't
go well?

4

How can we
adjust for the
future?

แนวคิด Business Continuity Management (BCM)



<http://www.goh-moh-heng.com/managers-guide-to-bs25999/>



แนวคิด **Service On Demand** เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงการแข่งขัน



คือ การออกแบบ เน้นการให้
บริการตามความต้องการ
(Service on Demand)

คุณเลือกได้ว่าจะเป็น

ผู้ถูก Disrupt
หรือ
ผู้ Disrupt

ด้วยการปรับตัว
และหาโอกาส
จากดิจิทัลและเทคโนโลยีฯ
ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

PLATFORM

(รณพศัพรณ รัญญรัตตกุล, 2562)

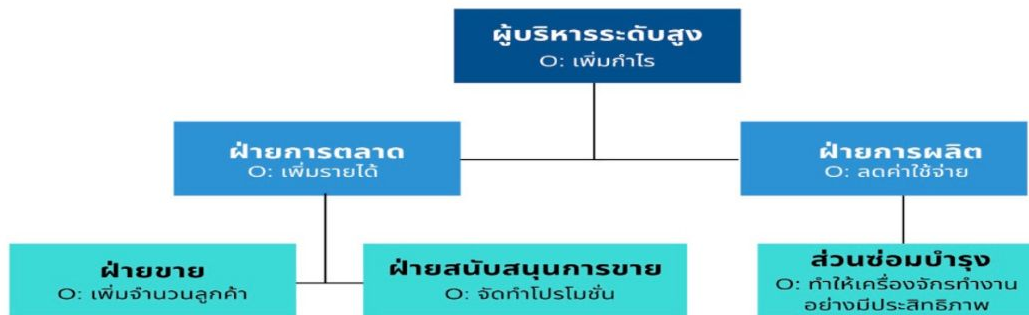
และออกแบบกลยุทธ์
ตอบสนอง
ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)



Credit: www.nobicha.co.th

แนวคิด Objectives & Key Results (OKRs)

ตัวอย่างการสร้าง **Objectives** ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร



ตัวอย่างการสร้าง **Key Results** ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร



RISK

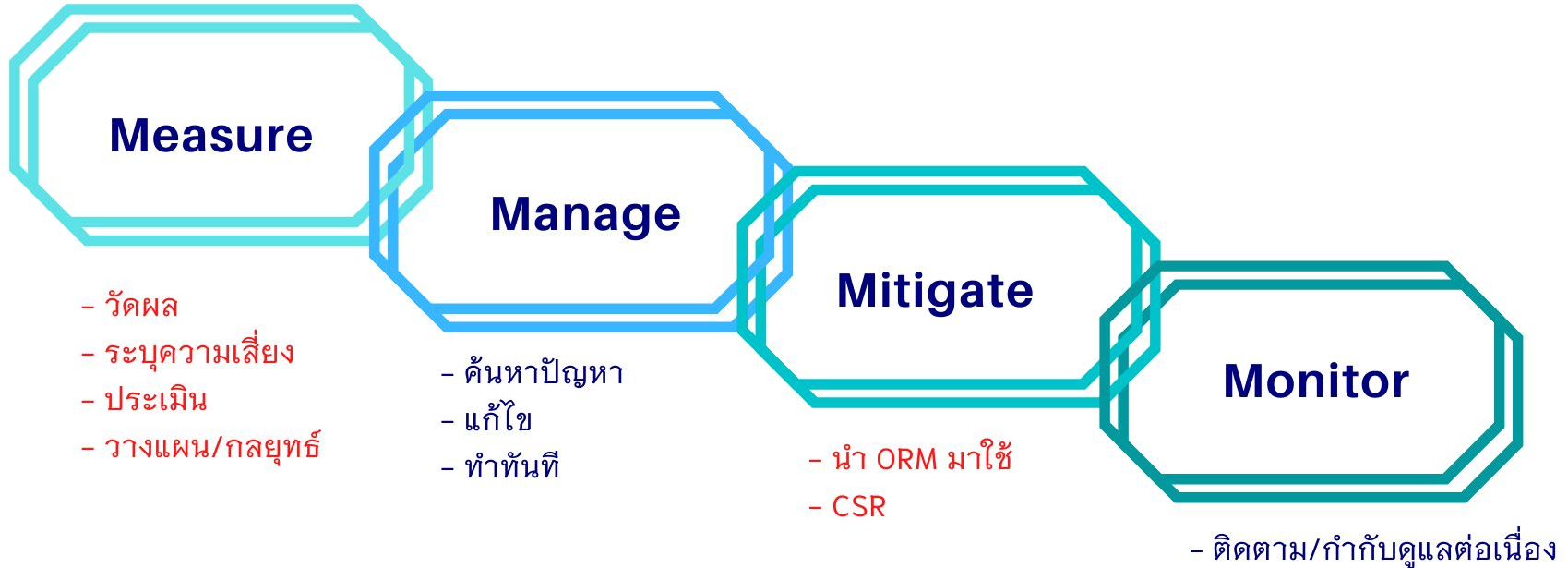


การจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง



Four Steps of Reputation Risk Management

by Jonas Sickler (2019)



10 Keys (5 Categories) to Managing Reputation Risk

by Protiviti Inc.





**The way leads
to
Sustainability**



<http://www.jayashreepolymers.com/csr.phpt>

RISK



การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงิน เกี่ยวข้องกับหน้าที่การตัดสินใจหลักทางการเงินการลงทุนของผู้บริหาร

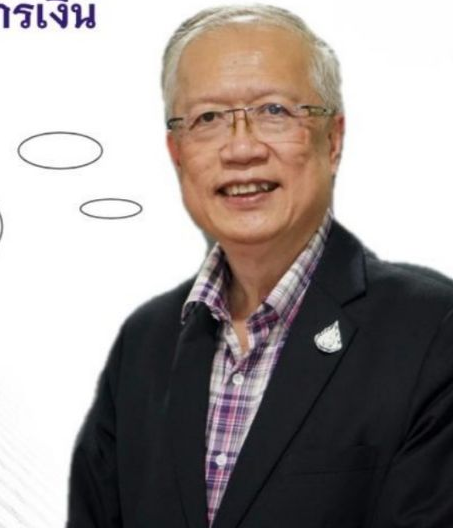
ความเสี่ยงทางการเงิน
แบ่งตามแหล่งที่มาได้ 3 ประเภท

- ความเสี่ยงทางราคา/ตลาด
- ความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ
- ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ผู้นำ - ความสำเร็จของการจัดการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน

การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

“ต้องมี **ทีมบริหารความเสี่ยง** ที่มี **ผู้นำ** เป็น **ผู้บริหารระดับสูง**
พร้อมทั้ง ประสบการณ์ด้านสถิติ คณิตศาสตร์ การเงิน
การดำเนินงาน นวัตกรรม โดยต้องมีความตระหนักถึง
จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม”



ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและประโยชน์

สามารถป้องกันความเสียหาย

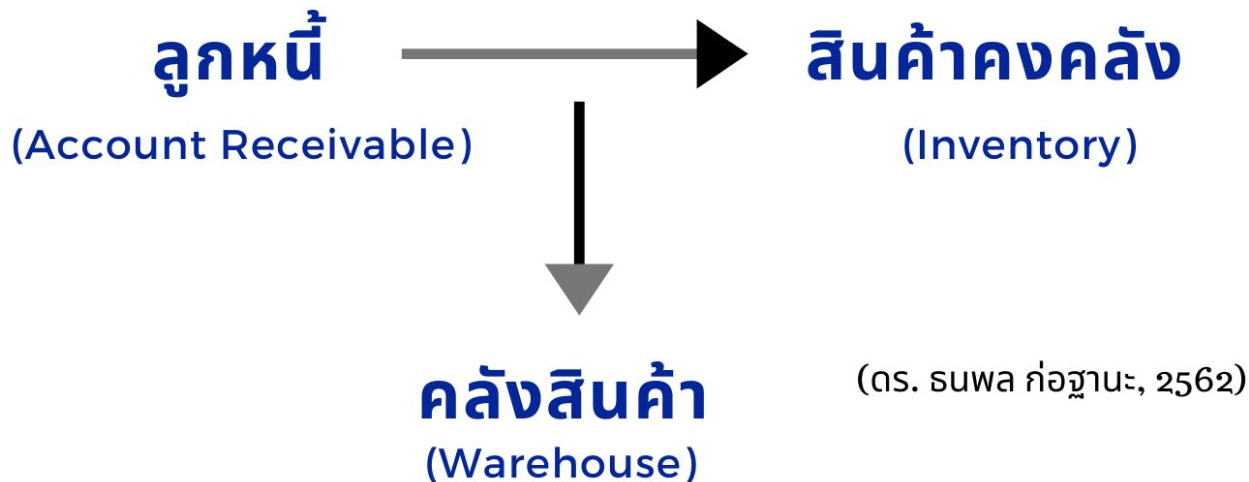
เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (Reactive)

เพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่าย

เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive)

กรณีศึกษา

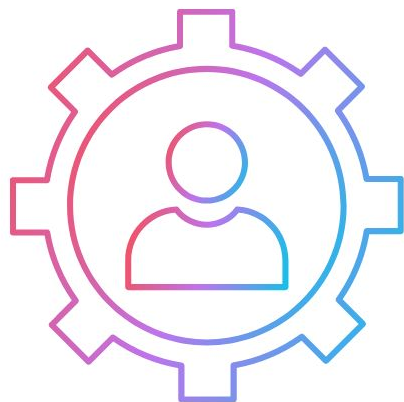
บริษัทน้ำมัน คลังน้ำมันภูมิภาคและสาขา

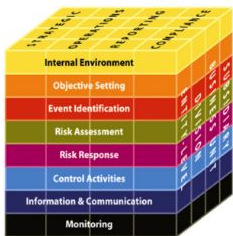


RISK



การจัดการความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล



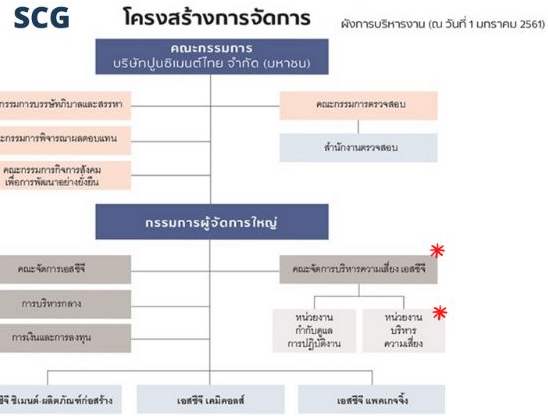


การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



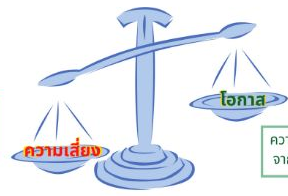
- หลักการและแนวคิด
- กระบวนการ
- การประยุกต์ใช้
- การรายงานและการติดตาม

ดร.รณพล ก่อฐานะ, 26 กรกฎาคม 2563



ดูสภาพในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาส

อุปสรรคที่ทำให้เป้าหมายไม่บรรลุผลจากเหตุการณ์ที่เป็นลบ



ความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

เหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอนในเชิงลบและเชิงบวกและการจัดการ

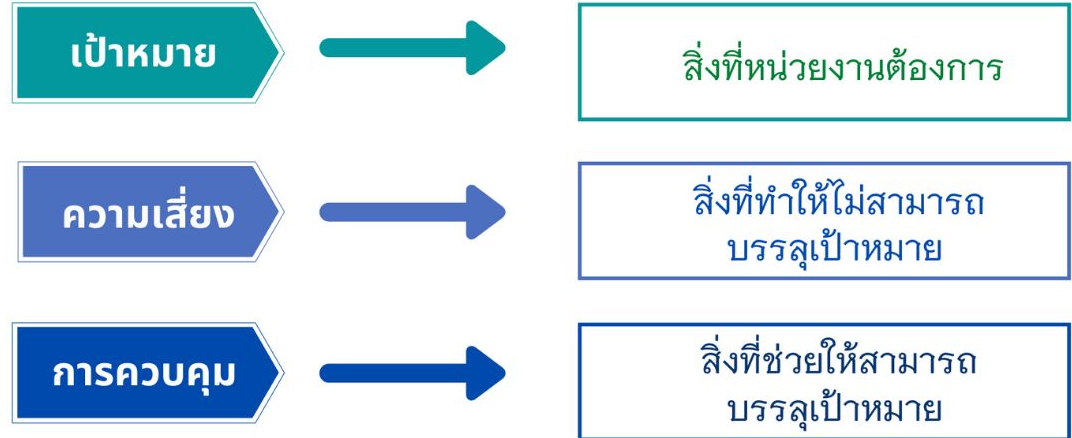
การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

เป็นกระบวนการ (Process)
ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนด
กลยุทธ์ทั้งองค์กร

และกำหนดกิจกรรมควบคุม
เพื่อป้องกัน/ลดความเสี่ยงให้อยู่
ในระดับที่

- ยอมรับได้
- ควบคุมได้ และ
- ตรวจสอบได้

เป้าหมาย ความเสี่ยง และการควบคุม



องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ



ตามกรอบแนวคิดใหม่ของ
COSO

New COSO-ERM Framework

- The four objectives categories -**strategic, operations, reporting and compliance**- are represented by the vertical columns.
- The eight components are represented by horizontal rows.
- The entity and its organizational units are depicted by the third dimension of the matrix.





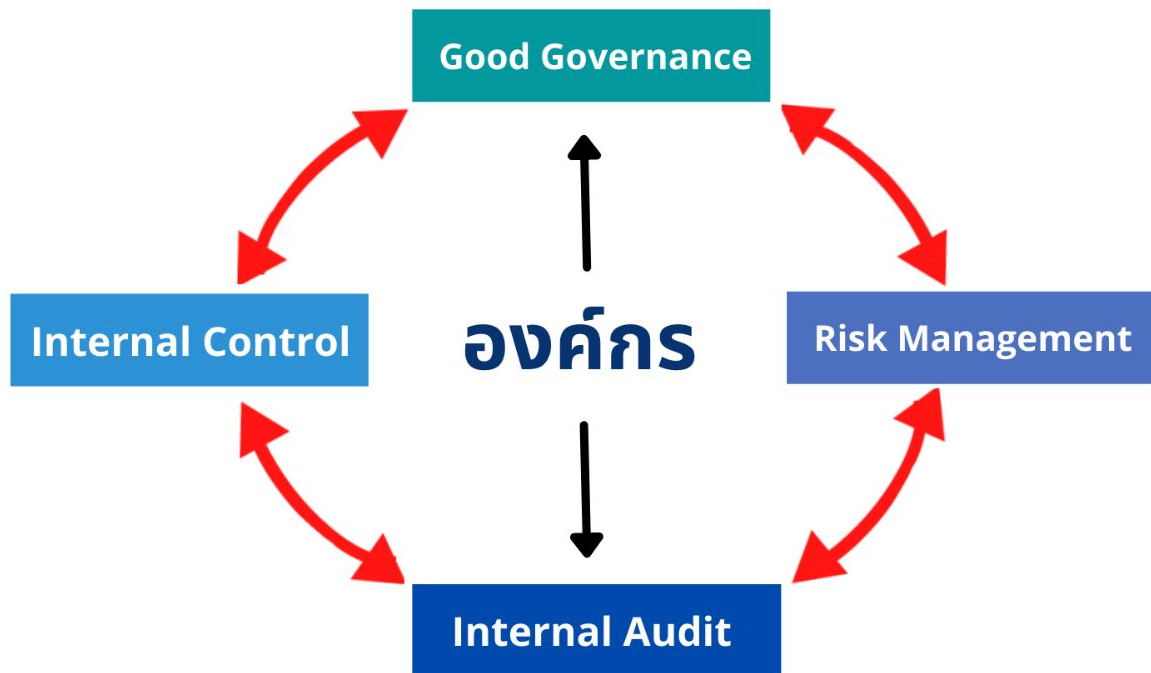
แนวคิดใหม่ของ โคโซ (COSO)

โคโซมิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงมาทดแทน
กรอบการควบคุมภายในเดิม

แต่จะใช้กรอบการควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ
เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิม
มาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น

(ดร.ชนพล ก่อฐานะ, 25 กรกฎาคม 2563)

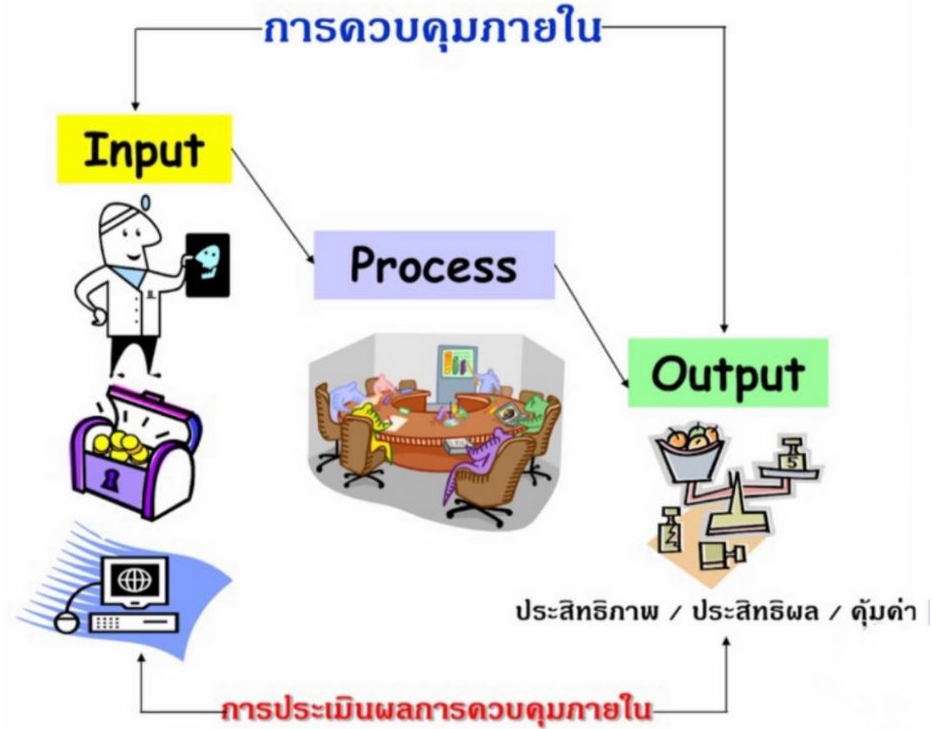
องค์ประกอบของกระบวนการ 4 อย่าง



วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลรายงานทางการเงิน
- เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันด้วยการใช้
 - **Hard Controls** (กฎระเบียบ ข้อบังคับ)
 - และ • **Soft Controls** (จิตสำนึก วัฒนธรรมองค์กรที่ดี)

การวางระบบบัญชี กระบวนการทำงาน และการตรวจสอบภายใน

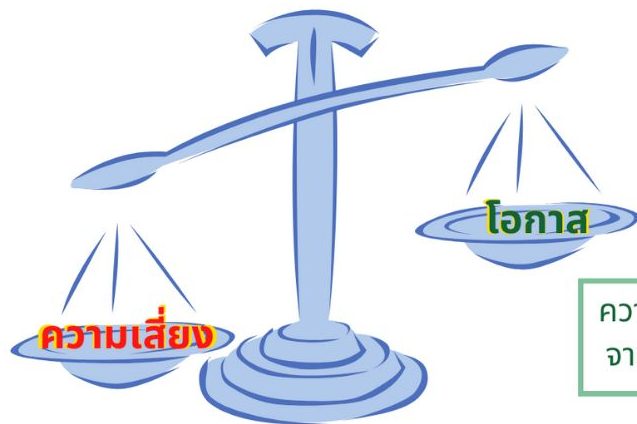


การประยุกต์ใช้

การมองบวก โดยเน้นโอกาสมากกว่าความเสี่ยง

ดุลยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาส

อุปสรรคที่ทำให้
เป้าหมายไม่บรรลุผล
จากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

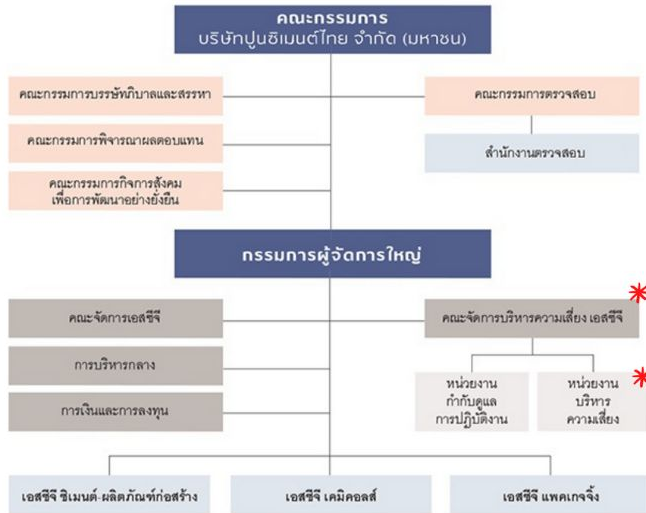


ความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้น
จากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

เหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน
ในเชิงลบและเชิงบวกและการจัดการ

ตัวอย่าง บริษัทที่ได้รับการยอมรับว่ามีความมั่นคง ยั่งยืนและเชื่อถือได้

SCG โครงสร้างการจัดการ ผังการบริหารงาน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2561)

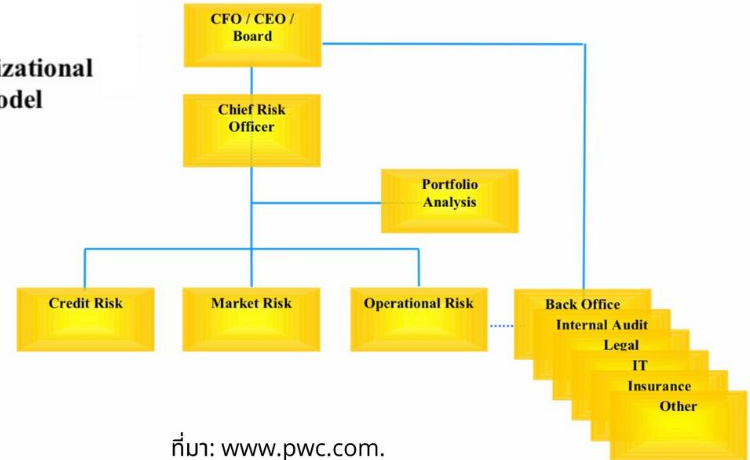


SCG

ที่มา: www.scg.com

PRICEWATERHOUSECOOPERS [®]

Organizational Model



Price Water House

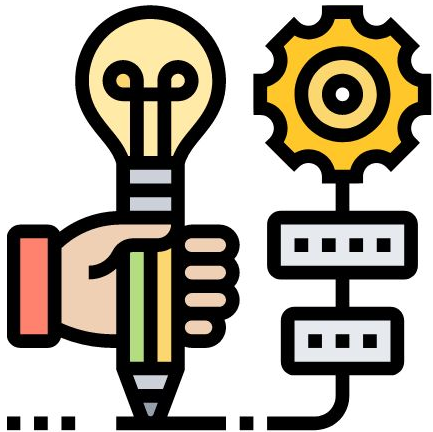
ที่มา: www.pwc.com

RISK

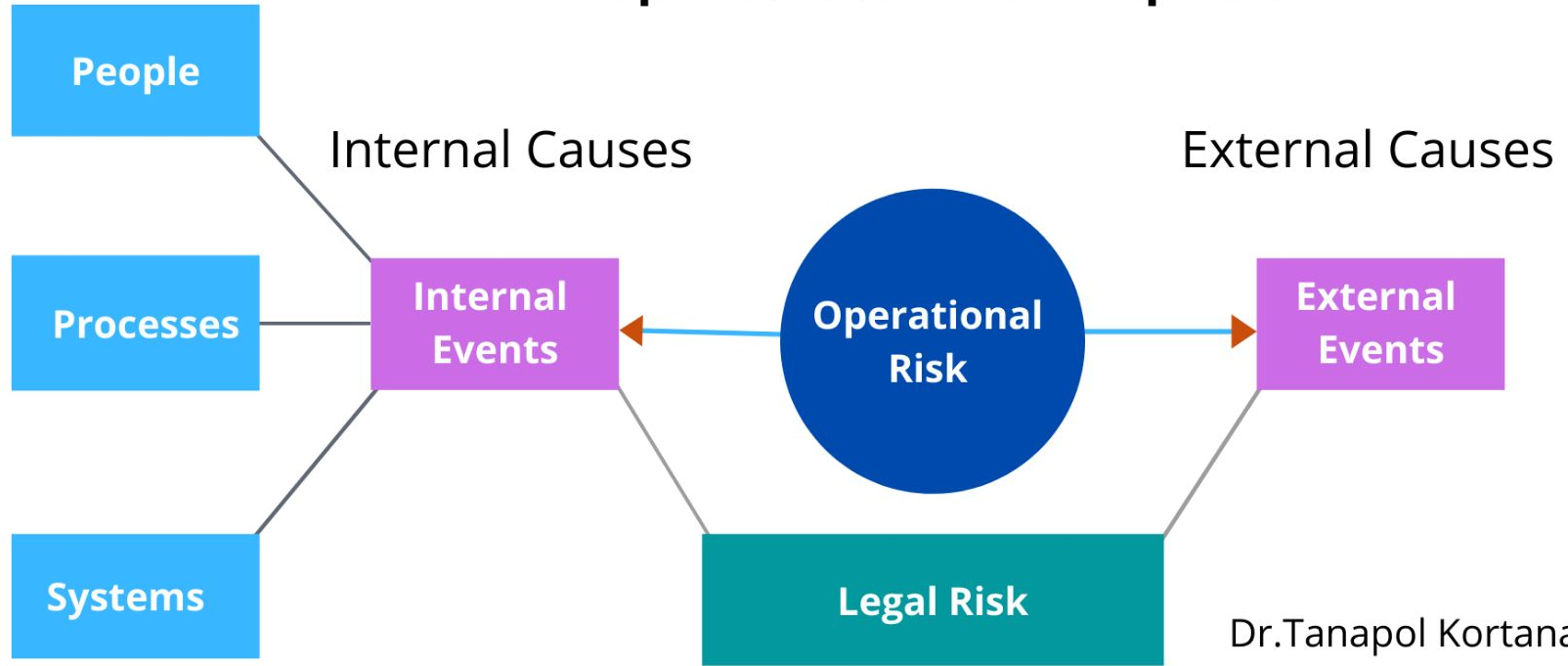


การจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

หรือการปฏิบัติการ

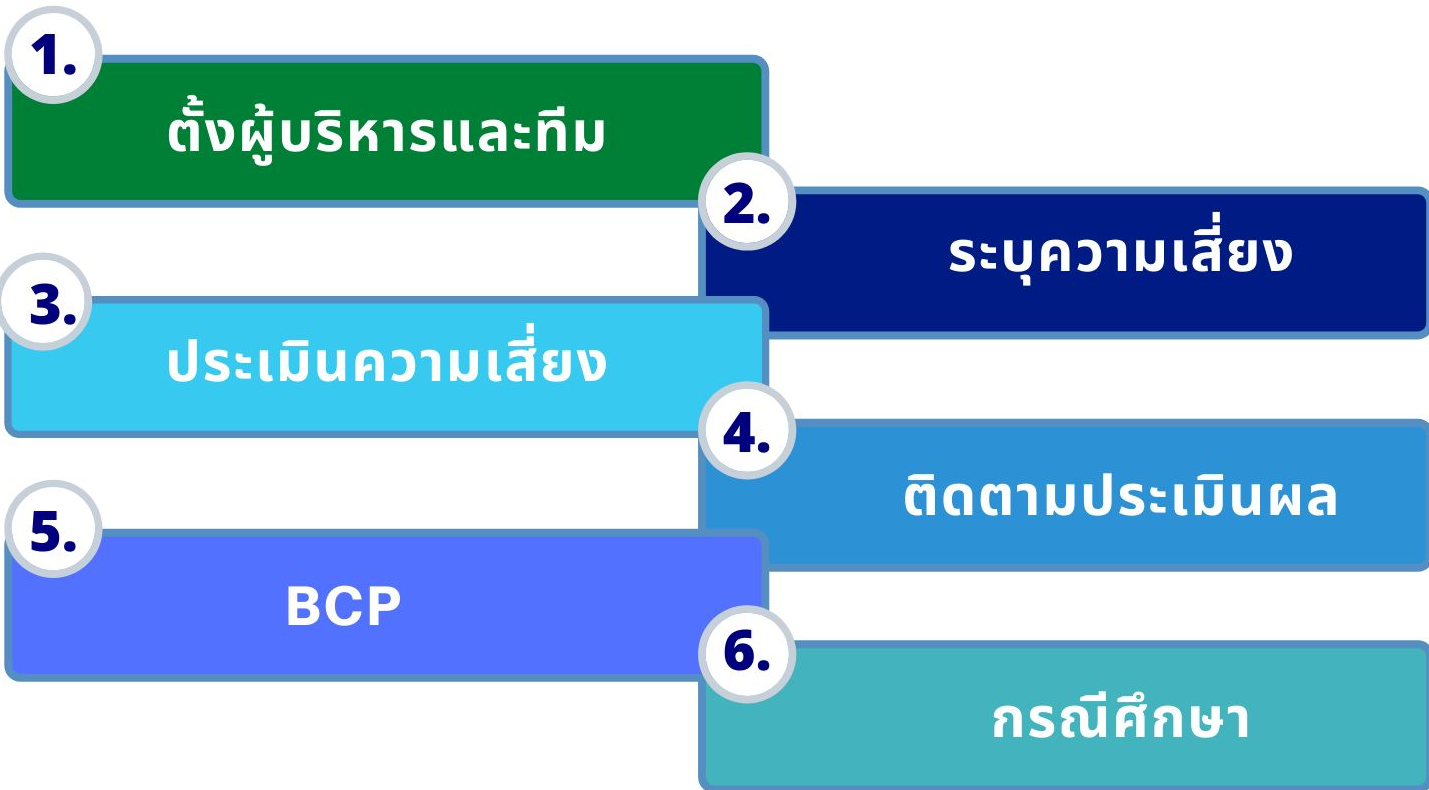


Operational Risk Components



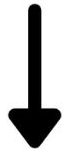
Dr.Tanapol Kortana
(4/9/2020)

การจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ



การบริหารความเสี่ยง High Performance Organization

**High Performance
+ Quality**



- **Loss Prevention**
(ป้องกันการสูญเสีย)
- **Loss Reduction**
(ลดการสูญเสีย)

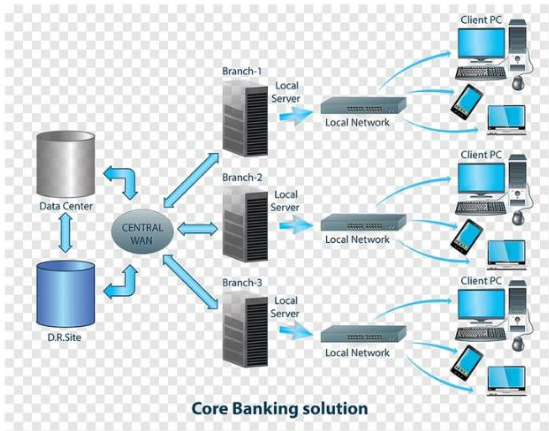


Profit
(กำไร)

(พศ.ดร.ธนพล ก่อฐานะ, 2563)

ตัวอย่าง: ธุรกิจด้านปฏิบัติการติดตั้งระบบเครือข่ายหรือระบบแอปพลิเคชัน

Core Banking



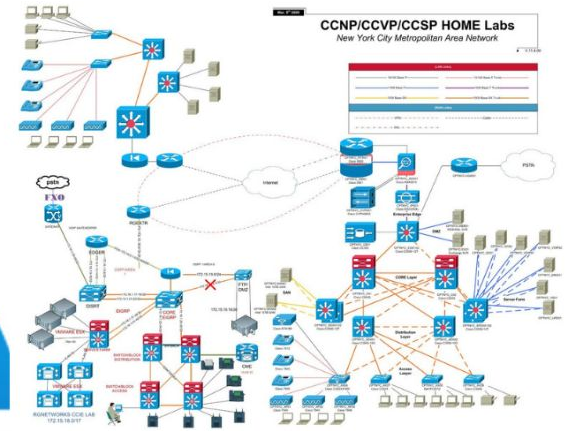
ที่มา: www.pngfuel.com

SAP



ที่มา: www.eweek.com

Infrastructure Network

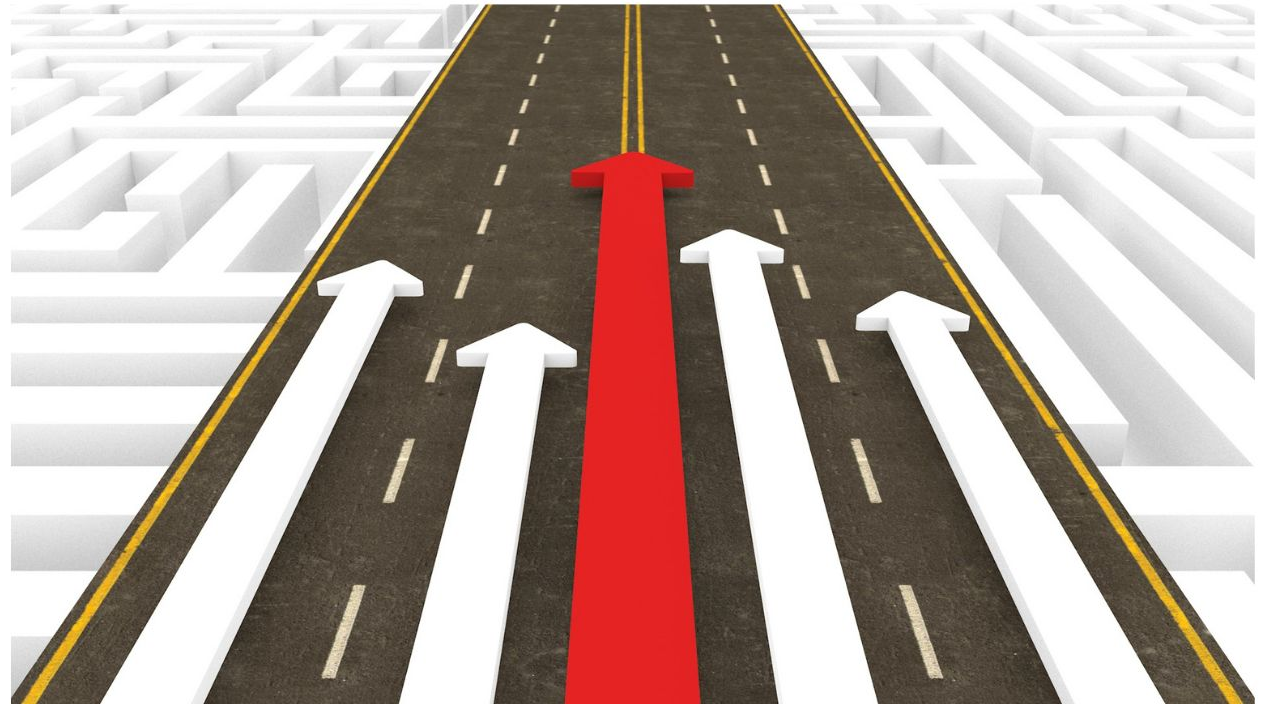


ที่มา: www.pinterest.com

RISK



การจัดการความเสี่ยงด้านการแข่งขัน





CHALLENGE

ที่มา: <https://supplychainbeyond.com>

CHANGE

SHAKE UP

DISRUPT!

Disruption

องค์ประกอบ 4 ด้าน (อริยญา เถลิงศรี, 2561)

1. Speed (ความเร็ว)
2. New Perspective (มุมมองคนรุ่นใหม่)
3. Startup
4. Access to Information
(การรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากและรวดเร็ว)

การทำลายล้าง หรือ Disruption เกิดขึ้นได้
ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

- Disaster
- Outbreaks (ชนพล ก่อฐานะ, 2561)

การเปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

COMPANY	2007	RANK	2017
 ExxonMobil	1	↓	10
 GE	2	↓	30
 Microsoft	3	→	3
 PetroChina	4	↓	27
 Shell	5	↓	21
 Citigroup	6	↓	41
 AT&T	7	↓	24
 Gazprom	8	↓	239
 BP	9	↓	69
 Toyota	10	↓	38
 Bank of America	11	↓	17
 China Mobile	12	↓	26
 HSBC	13	↓	33
 ICBC	14	↑	12
 Walmart	15	↓	20

อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดในปี 2007 เปรียบเทียบกับอันดับในปี 2017

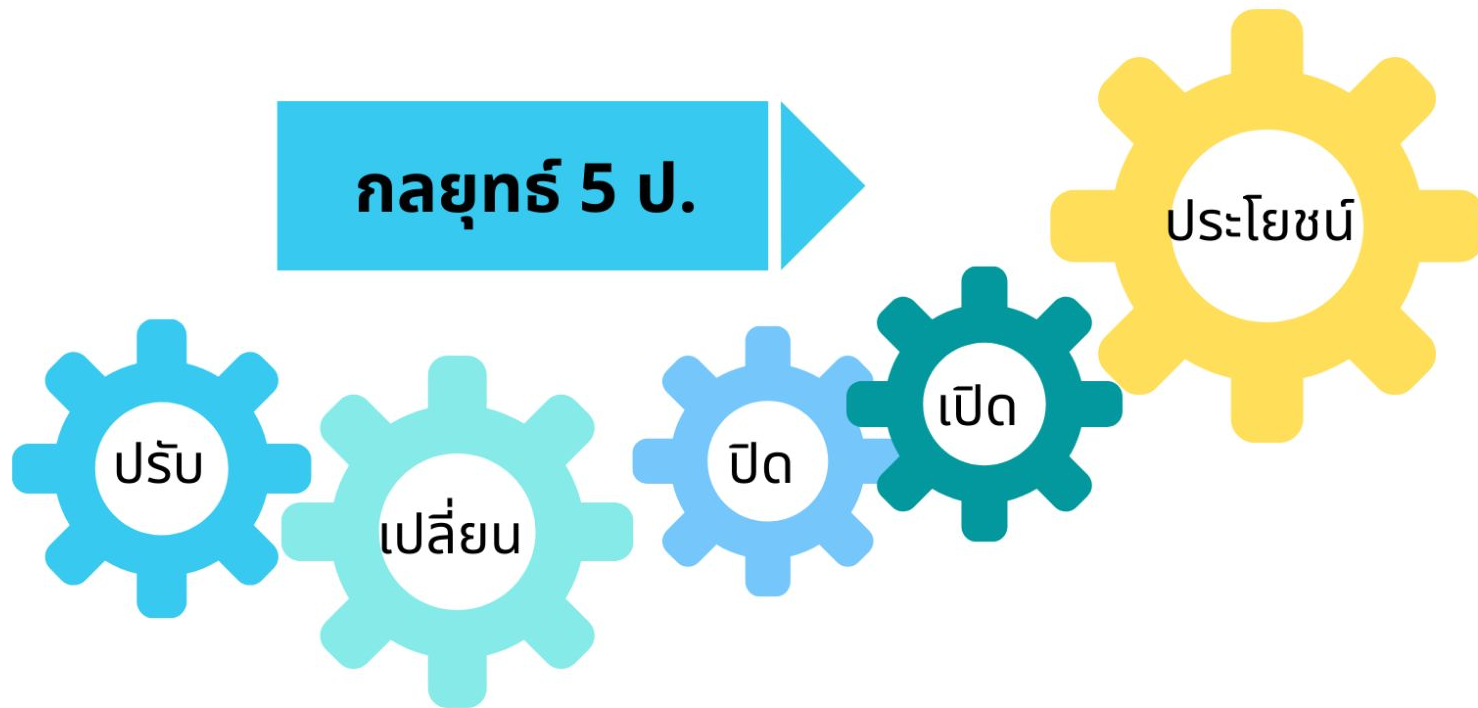
Disruption
เข้ามาเปลี่ยน
เกมธุรกิจไปแล้ว

(รศ.พงศ์พรชัย ธีรยุทธฤตกุล, 2562)

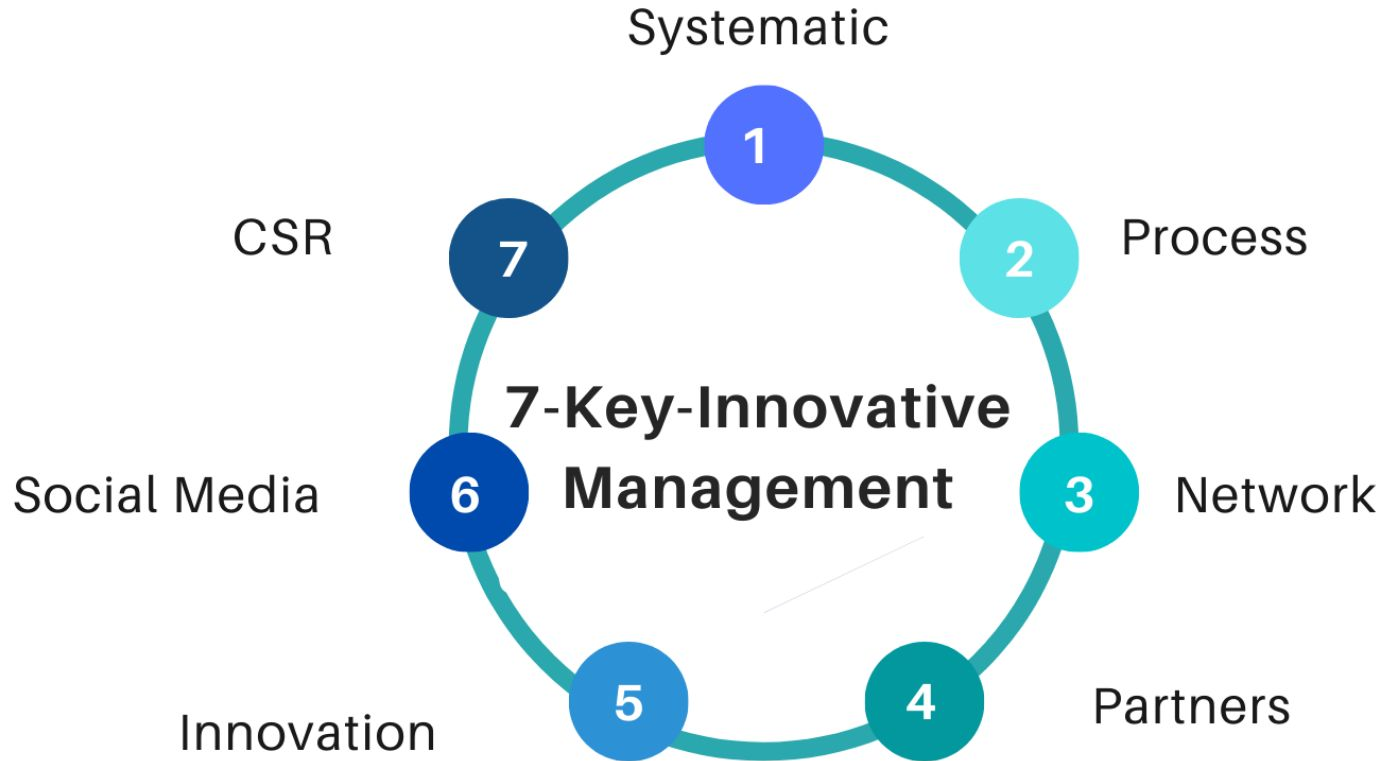
COMPANY	2007	RANK	2017
 Apple	70	↑	1
 Alphabet	29	↑	2
 Microsoft	3	→	3
 Facebook	-	-	4
 Amazon	367	↑	5
 BERKSHIRE HATHAWAY	25	↑	6
 Alibaba.com™ <small>Global trade starts here.™</small>	-	-	7
 Tencent	>500	↑	8
 Johnson & Johnson	22	↑	9
 ExxonMobil	1	↓	10
 J.P.Morgan	26	↑	11
 ICBC	14	↑	12
 SAMSUNG	81	↑	13
 Nestlé	36	↑	14
 WOLTER KLUWER	54	↑	15

อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดในปี 2017 เปรียบเทียบกับอันดับในปี 2007

Strategy



การจัดการเชิงนวัตกรรม



Digital Transformation: พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

Transform ธุรกิจ เริ่มต้นด้วยการเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยต่อวัน



เวลาและกิจกรรมที่ใช้บน
อินเทอร์เน็ตเฉลี่ยต่อวัน

**SOCIAL
MEDIA**

3:30
ชั่วโมง นาทีกว่า



**GEN
Y4**

ปีซ้อน
ครองแชมป์ใช้
อินเทอร์เน็ต
มากที่สุด

รับชมวิดีโอ
สตรีมมิง

2:35
ชั่วโมง นาทีกว่า

ใช้แอปพลิเคชัน
เพื่อพูดคุย

2:00
ชั่วโมง นาทีกว่า

เล่นเกม
ออนไลน์

1:51
ชั่วโมง นาทีกว่า

อ่านบทความ
ออนไลน์

1:31
ชั่วโมง นาทีกว่า



การส่งข้อความ
94.5%



การจองโรงแรม
89.2%



การจองตั๋วโดยสาร
87.0%



การชำระค่าสินค้า
82.8%



การดูหนังฟังเพลง
76.1%

(สรุปภาพรวม วิทยาลัยเทคโนโลยี, 2562)

ตัวอย่างโมเดลธุรกิจของ Platform Business



รูปแบบที่ 1 :
โมเดลการแลกเปลี่ยน
หรือ Marketplace



Application
Developer

รูปแบบที่ 4 :
โมเดลทางระบบนิเวศ



รูปแบบที่ 2 :
การโฆษณา



รูปแบบที่ 5 :
ระบบการเก็บค่าสมาชิก
(Subscription)

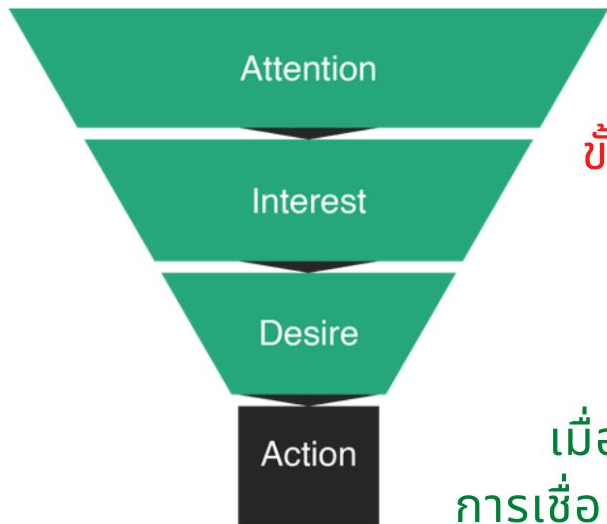


รูปแบบที่ 3 :
ค่าธรรมเนียม
จากการใช้บริการ



รูปแบบที่ 6 :
Freemium

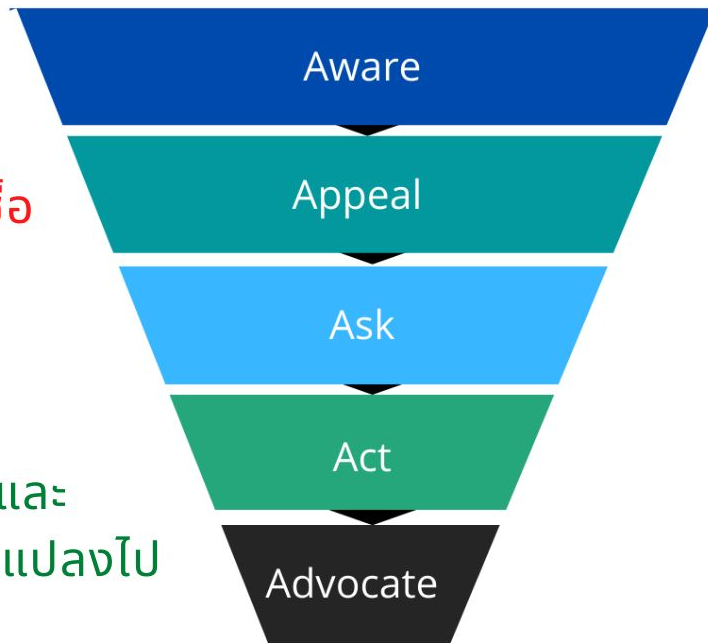
จาก
AIDA Model
ของ **St. Elmo Lewis (1898)**



ขั้นตอนการซื้อ
ของลูกค้า

เมื่อเทคโนโลยีและ
การเชื่อมต่อเปลี่ยนแปลงไป

มาเป็น
5 A Model
ของ **Phillip Kotler (2017)**



ประโยชน์ของการนำ **Big Data** มาเป็นกลยุทธ์



Big Data

ช่วยให้นักการตลาด
สามารถออกแบบ
กลยุทธ์ทางการตลาด

(ธนพงศ์พรรณ รัญญรัตน์กุล, 2562)

- **Product**
การนำเสนอสินค้า
- **Price**
การตั้งราคา
- **Place**
ช่องทาง
- **Promotion**
แคมเปญการตลาด
- + **Personalized**
การสร้าง
ประสบการณ์ที่ดี
กับลูกค้าแต่ละราย

Real-Time
Engagement
กับลูกค้าแต่ละราย
ทุกที่ทุกเวลา

การเปลี่ยน **Data** เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ
คือ ความท้าทาย

การจัดการอุปสรรค



ค้นหาอุปสรรค



ออกแบบวิธีแก้อุปสรรค



แก้ไขและเดินต่อได้



เริ่มต้น



**อุปสรรคที่แก้ไขไม่ได้
ให้หลีกเลี่ยงการเผชิญ**



Threat is a condition.



Growth Mindset : Challenge



ต้องคิดบวก เป็นไปได้ เจริญก้าวหน้า ทำกาย

หมายเหตุ: เน้นความถูกต้อง ถูกกฎหมาย หรือข้อบังคับ

คุณสมบัติสำคัญ



Augmented by
Dr. Tanapol Kortana
(2019)

Reference:

Couros,G. (2015).The Innovator's Mindset. San Diego, CA: Dabe Burgess consulting, Inc.

รองศาสตราจารย์ ดร. กฤษณรวิ คำขาย



Governance
& Culture



Strategy &
Objective-Setting



Performance



Review
& Revision



Information,
Communication,
& Reporting

©2017 COSO. Used by permission. All rights reserved.

COSO 2017 ปรับปรุงจาก 8 องค์ประกอบเหลือเพียง 5 องค์ประกอบ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

“Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.” - COSO

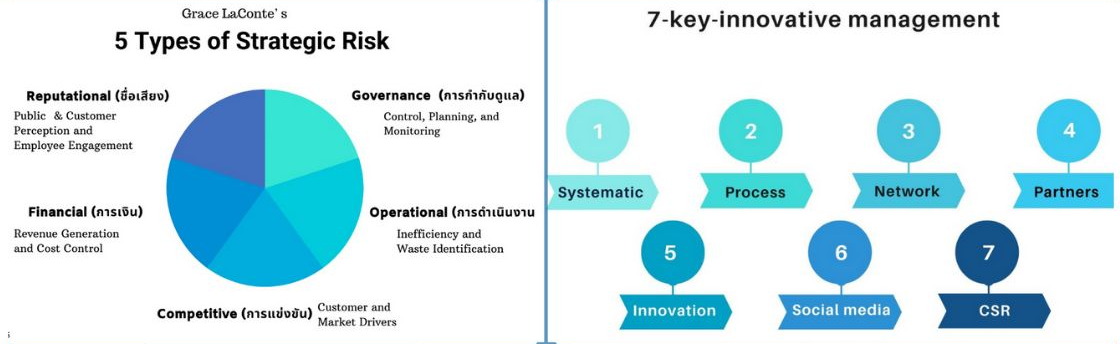
Executive Summary

การบูรณาการ
การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ร่วมกับ
การจัดการเชิงนวัตกรรม ช่วยเพิ่ม ทั้ง
ประสิทธิภาพการทำงาน และ คุณค่า ให้มีมากขึ้น

Strategic Risk Management Integrating with
Innovative Management enhances more
performance and enhances more value.

Integrating Strategic Risk Management with Innovative Management

การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเชิงนวัตกรรม



ที่มา: laconteconsulting.com อ้างอิง: สส. ดร. กฤษณ์ คำชาย (2562)

Augmented by Dr. Tanapol Kortana (2019)





ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อชานะ

ปริญญาเอก นวัตกรรมจัดการปรัชญาดุชฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประธานหลักสูตรปรัชญาดุชฎีบัณฑิต

- วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ปรึกษา

- สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย (สธทท.)
- สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย
- บริษัท แปซิฟิกโพลี จำกัด (มหาชน)
- บริษัท วันลิงค์ เทคโนโลยี จำกัด

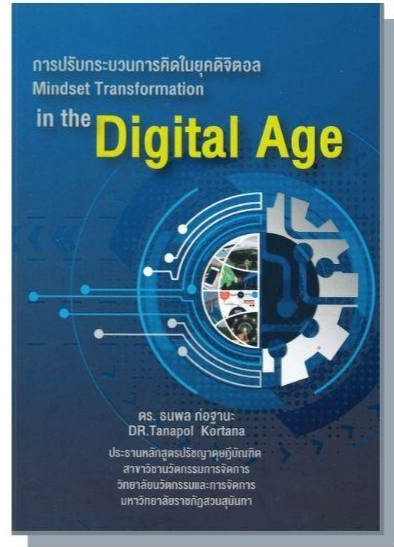
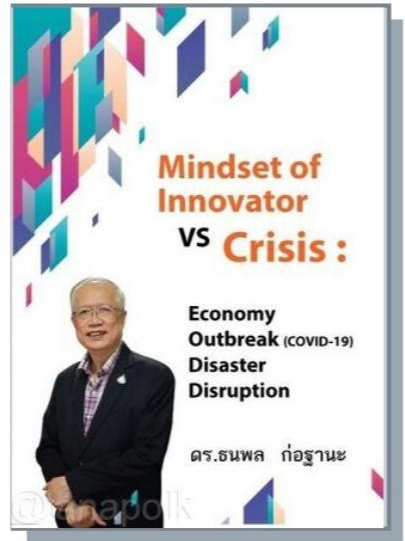
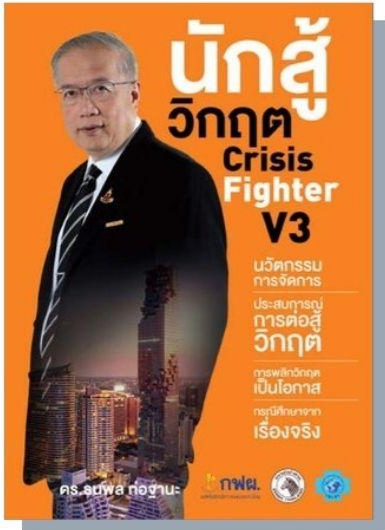
กรรมการ/เลขานุการและเหรียญก

- มูลนิธินวัตกรรมจัดการเพื่อเสริมสร้าง
ศักยภาพทุนมนุษย์

Tel : 081-840-6444

E-mail : tanapol.ko@ssru.ac.th/

tanapolkortana@yahoo.com



Tel : 081-840-6444
 E-mail : tanapol.ko@ssru.ac.th/
 tanapolkortana@yahoo.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อฐานะ

Thank you

