Integrating Strategic Risk Management with Innovative Management

(การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ กับการจัดการเชิงนวัตกรรม)

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อฐานะ

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

ความหมาย การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความน่าจะเป็นในเชิงลบ

เกิดขึ้นได้ทั้งจาก ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

ก่อให้เกิดผลที่ไม่ต้องการตามมา โดยที่ปัจจัยนั้น อาจหลีกเลี่ยงได้ หรือ ป้องกันได้ก่อน

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับระดับองค์กร
- ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์
และการนำกลยุทธ์องค์กรสู่การปฏิบัติ

- ความชื่นชอบและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน
- การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ความกดดันจากคู่แข่ง
- การควบรวมธุรกิจ

- ความกดดันจากกลุ่มผู้ถือหุ้น
- การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

Grace LaConte' s

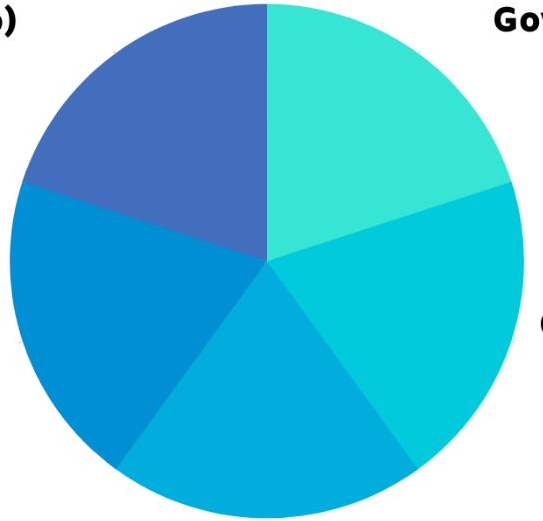
5 Types of Strategic Risk

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

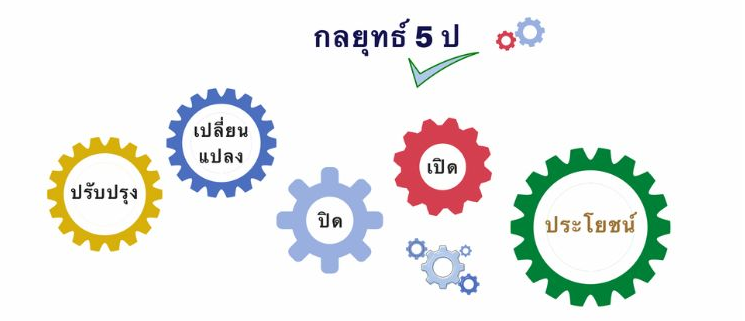
อ้างอิง: รศ.ดร.กุญชรี ค้าขาย (เมษายน 2562)

(Credit: laconteconsulting.com)

Grace LaConte (2017)

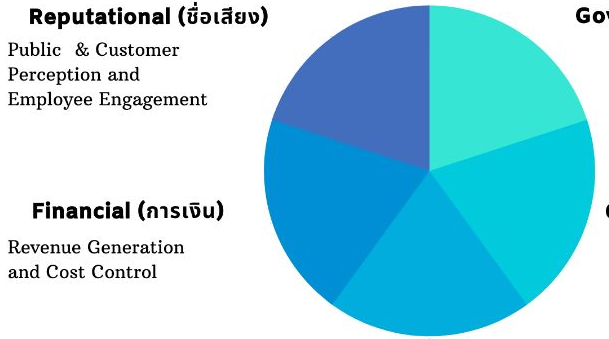
การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

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

อ้างอิง: รศ.ดร.กุญชรี ค้าขาย (เมษายน 2562)

(Credit: laconteconsulting.com)

ตัวอย่าง

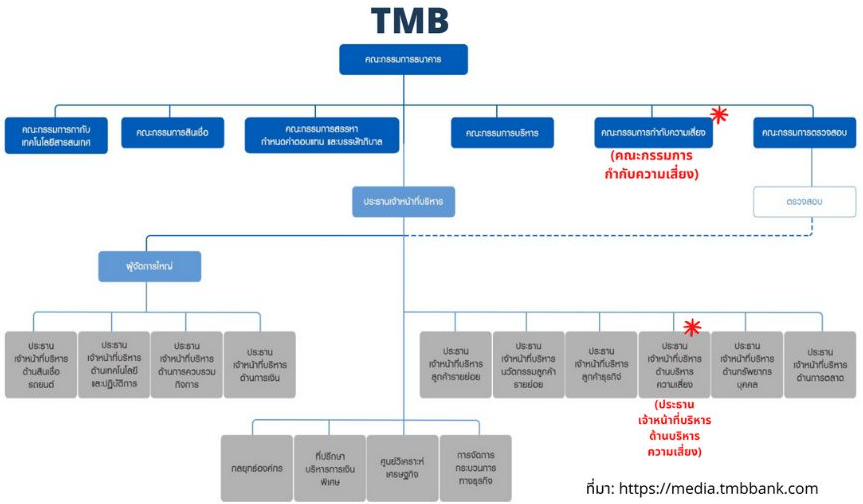
- **WORLD TRADE CENTER**

ตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญต่อมา คือ
Chief Risk Officer (CRO)

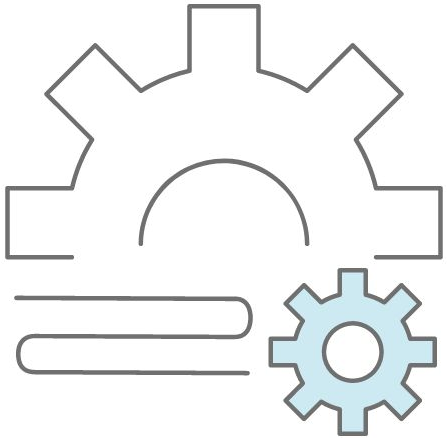
- **ENRON**

กุญแจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ
ธรรมาภิบาล (Coporate Governance : CG)
การบริหารจัดการบริษัทที่โปร่งใสตรวจสอบได้
และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

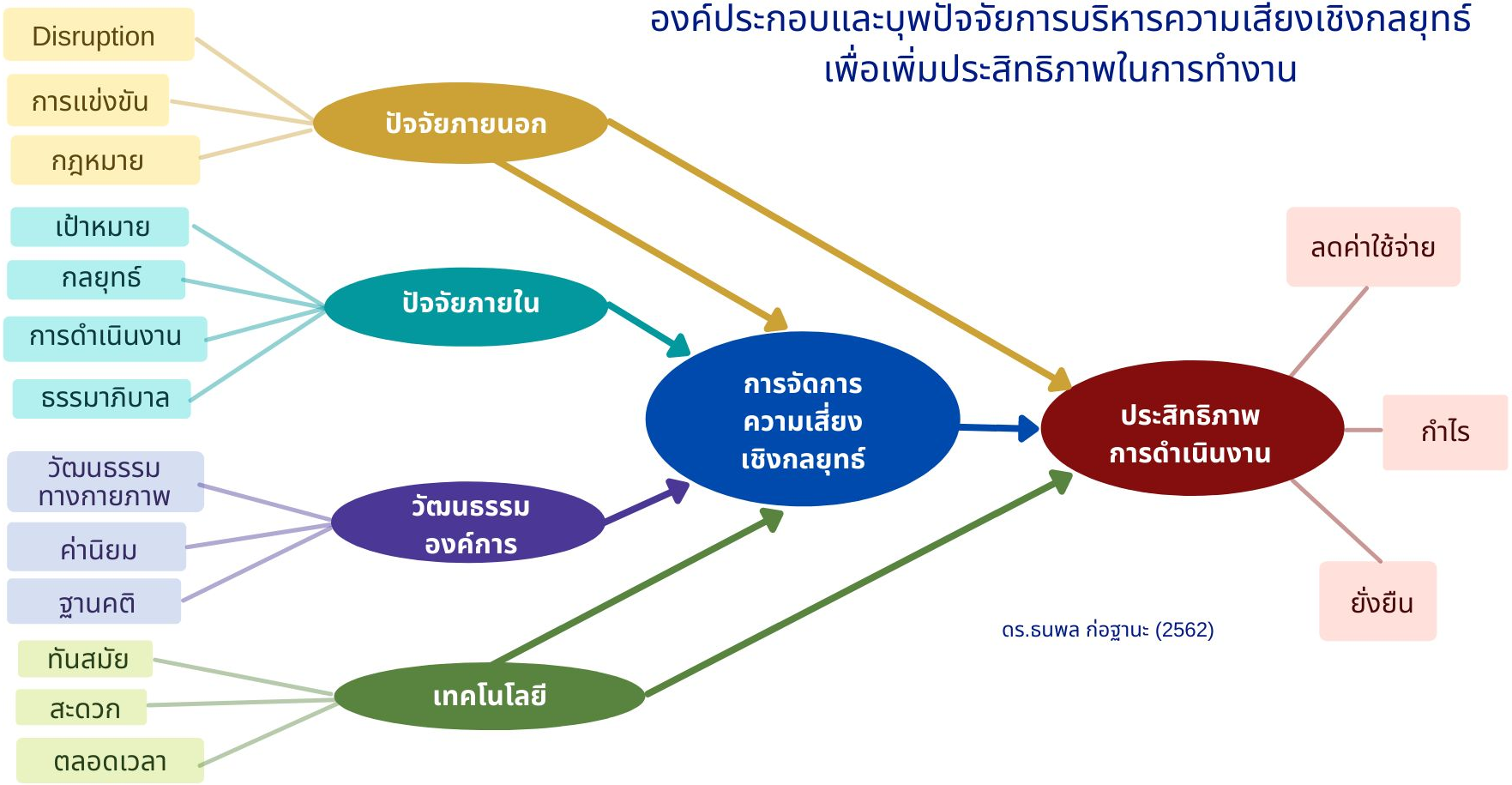
Chief Risk Officer (CRO) ธนาคาร TMB



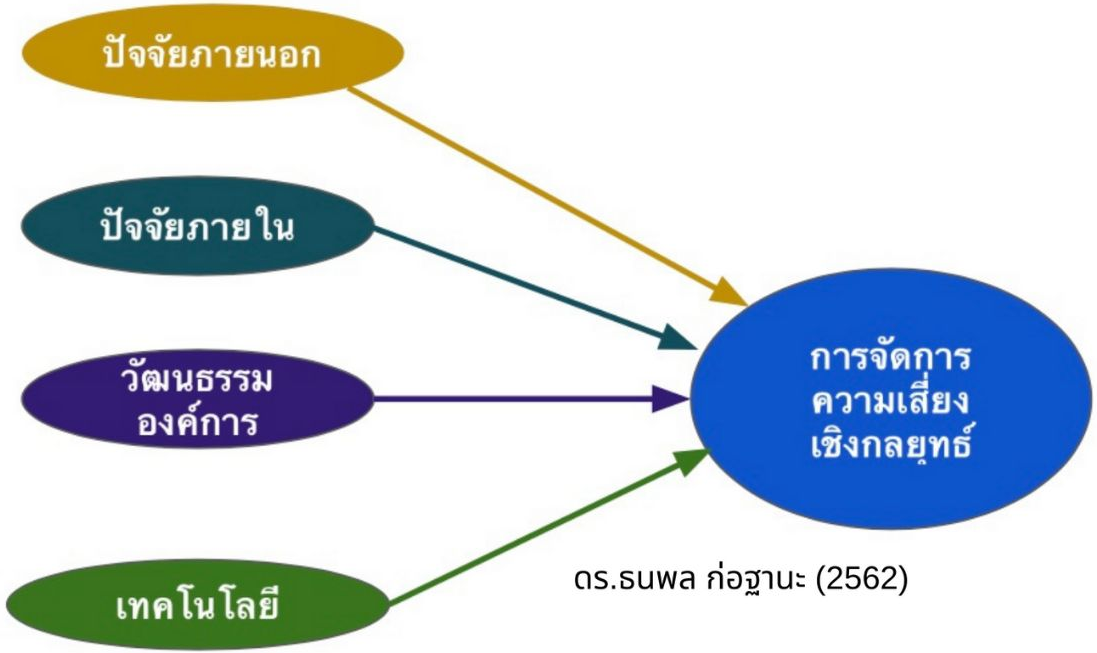
ที่มา: https://media.tmbbank.com



องค์ประกอบและบุพปัจจัยการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

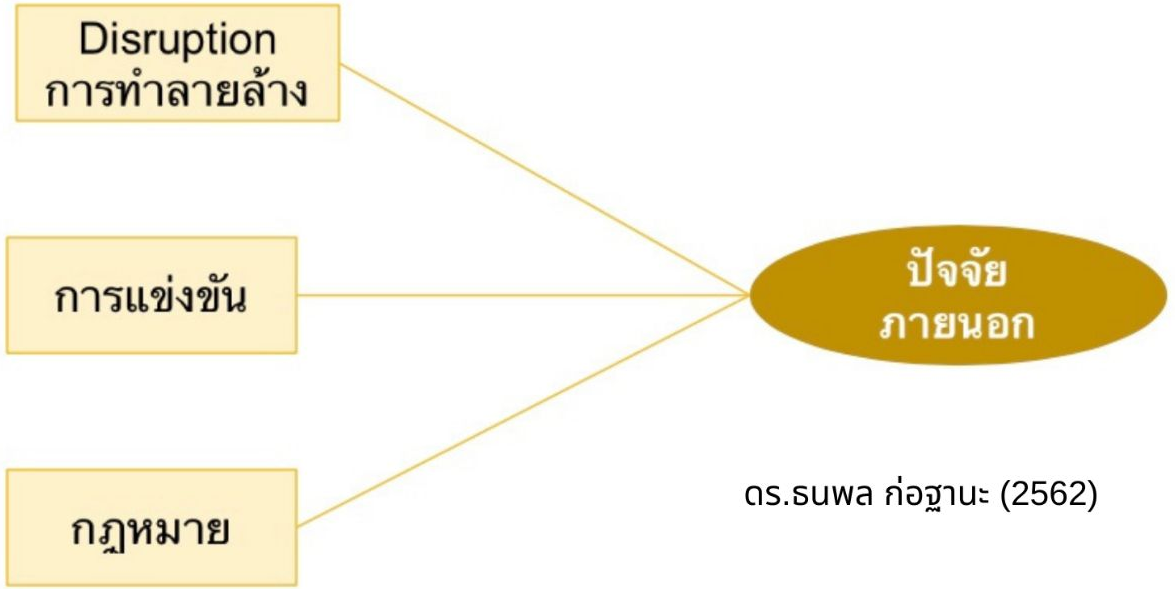

องค์ประกอบและบุพปัจจัยการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
Disruption
การแข่งขัน
กฎหมาย
ปัจจัยภายนอก
เป้าหมาย
กลยุทธ์
การดำเนินงาน
ธรรมาภิบาล
ปัจจัยภายใน
วัฒนธรรม
ทางกายภาพ
ค่านิยม
ฐานคติ
วัฒนธรรม
องค์การ
ทันสมัย
สะดวก
ตลอดเวลา
เทคโนโลยี
การจัดการ
ความเสี่ยง
เชิงกลยุทธ์
ประสิทธิภาพ
การดำเนินงาน
ลดค่าใช้จ่าย
กำไร
ยั่งยืน
ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

องค์ประกอบการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน



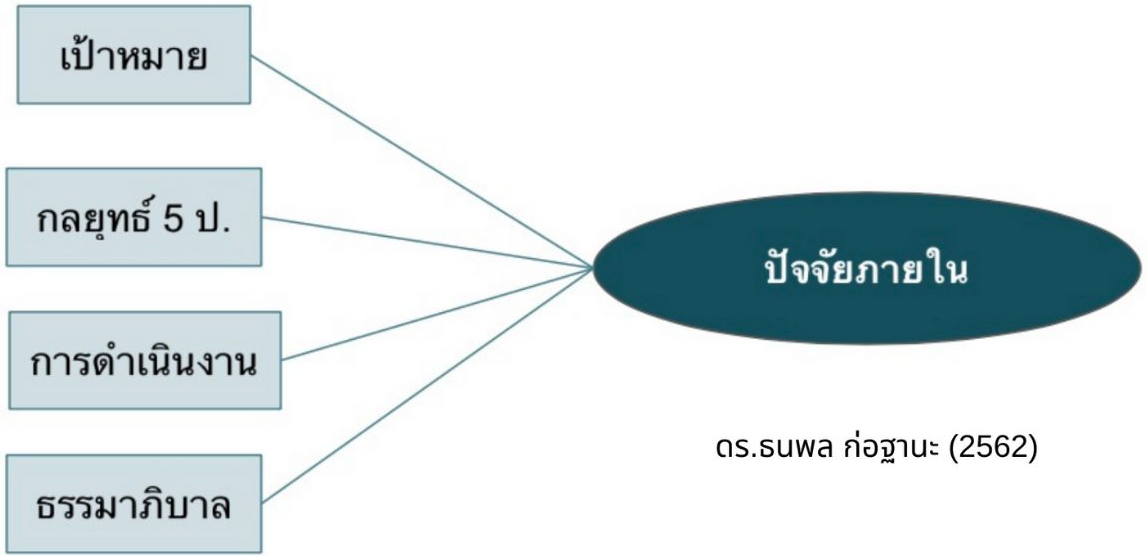
ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

1.ปัจจัยภายนอก (External Factors)



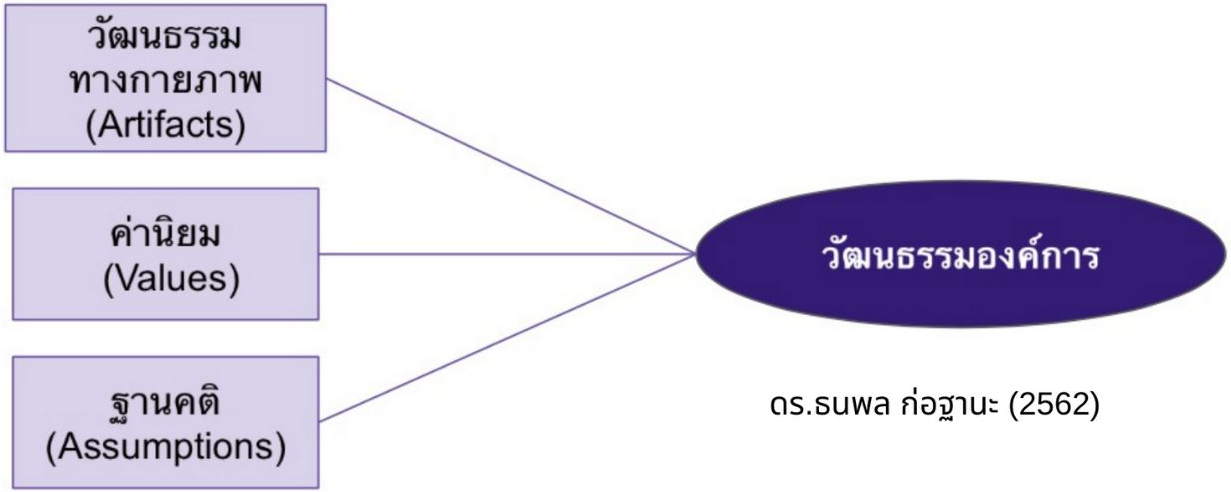
ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

2.ปัจจัยภายใน (Internal Factors)



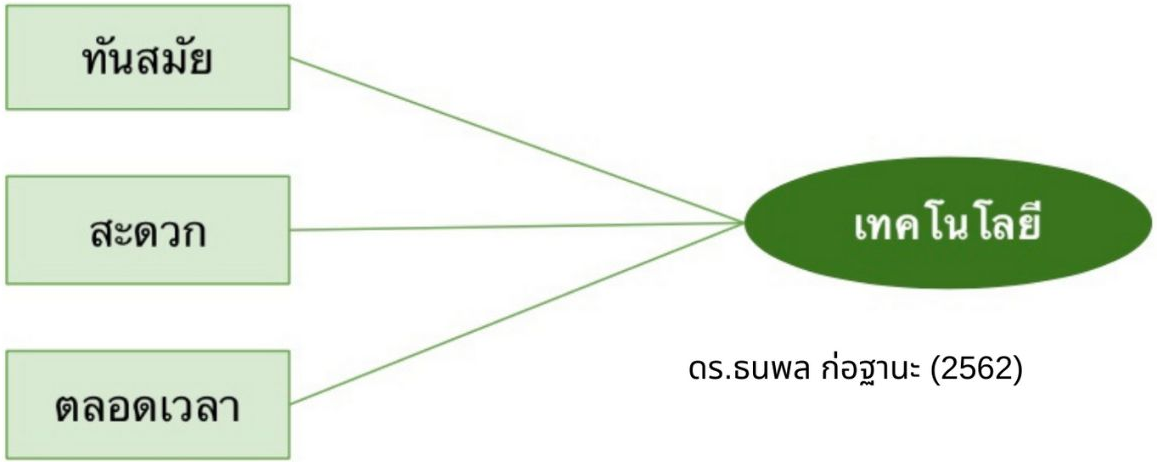
ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

3.วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)



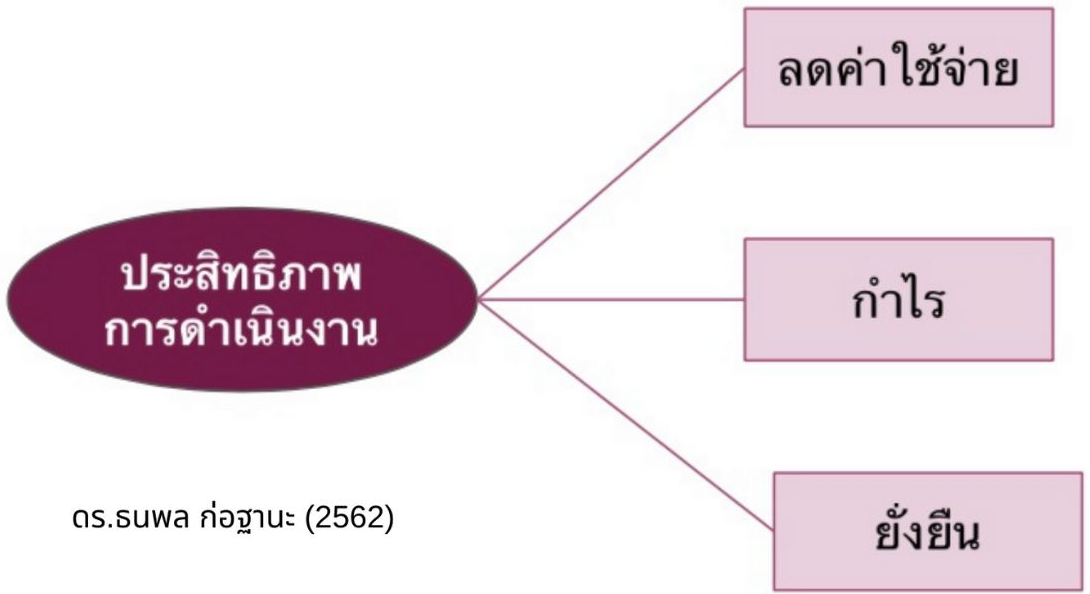
ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

4.เทคโนโลยี (Technology)

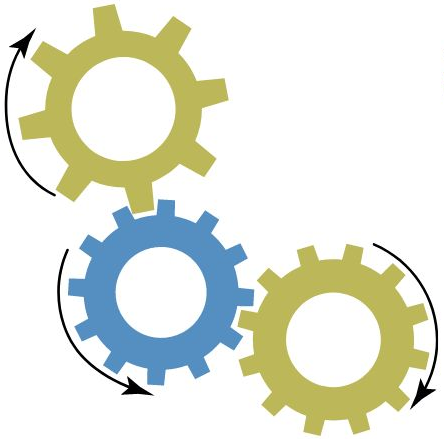


ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ดร.ธนพล ก่อฐานะ (2562)



รูปแบบการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

Grace LaConte' s

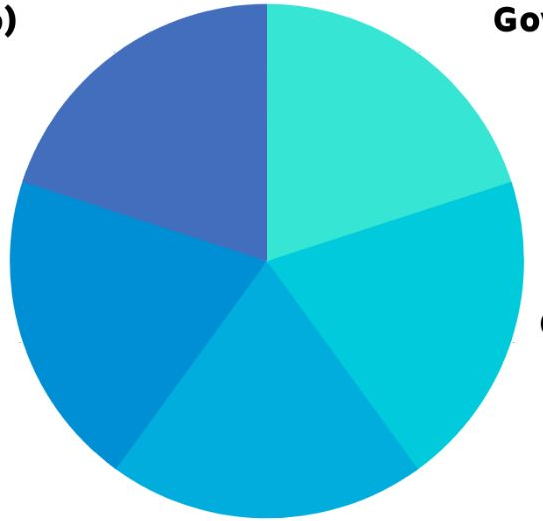
5 Types of Strategic Risk

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

อ้างอิง: รศ.ดร.กุญชรี ค้าขาย (เมษายน 2562)

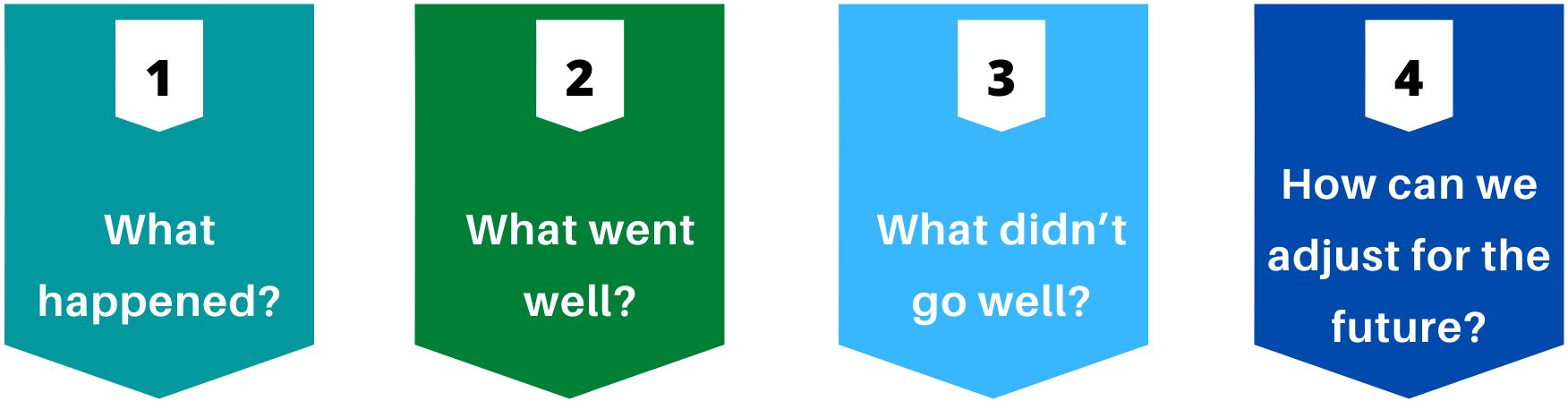
(Credit: laconteconsulting.com)

แนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

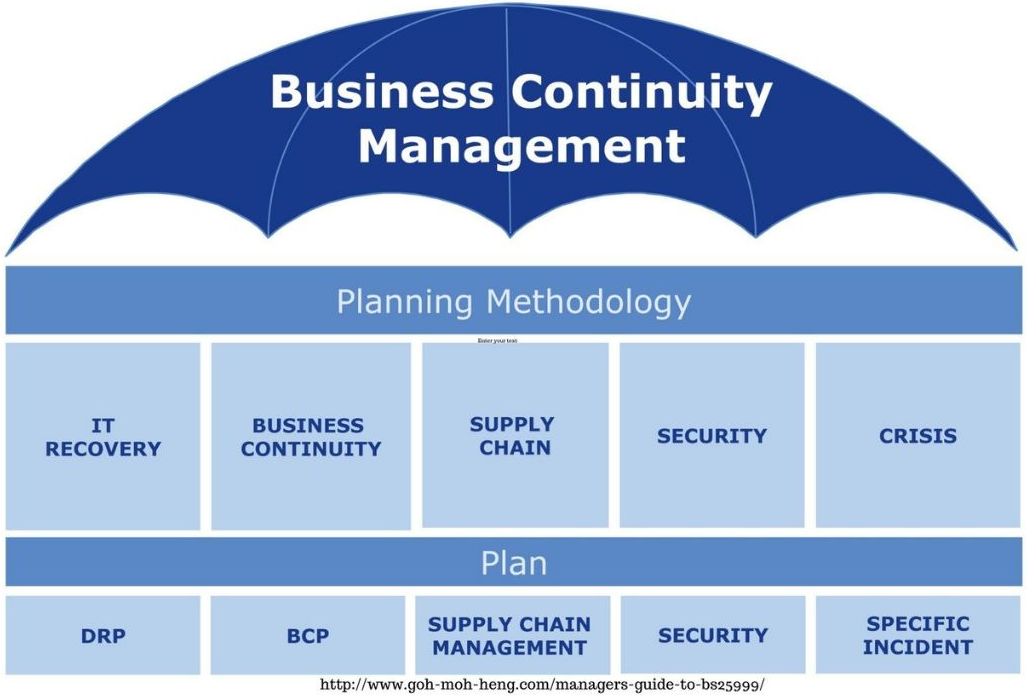
แนวคิด **ทำไม อะไร อย่างไร ประโยชน์อย่างไร**

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

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



แนวคิด **Business Continuity Management (BCM)**



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

แนวคิด **Service On Demand** เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงการแข่งขัน

Dynamic > Demand

คือ การออกแบบ เน้นการให้บริการตามความต้องการ **(Service on Demand)**

คุณเลือกได้ว่าจะเป็น

ผู้ถูก Disrupt หรือ ผู้ Disrupt

ด้วยการปรับตัว
และหาโอกาส
จากดิจิตัลและเทคโนโลยีๆ
ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

PLATFORM

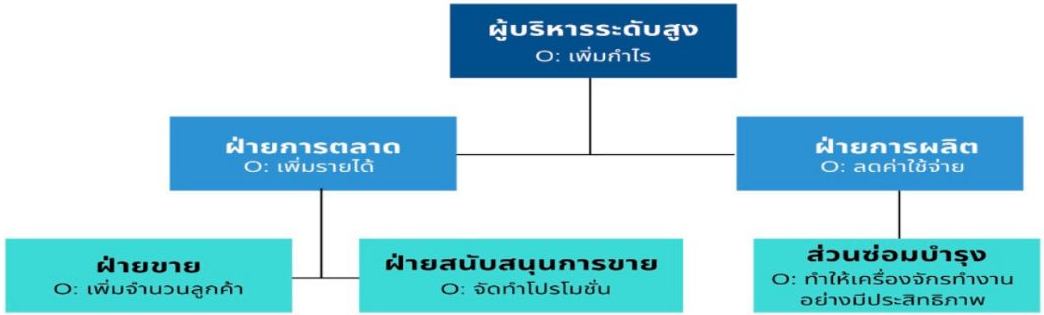
(ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2562)

และออกแบบกลยุทธ์
ตอบสนอง
ชีวิตวิถีใหม่ **(New Normal)**

Credit: www.nobicha.co.th

แนวคิด **Objectives & Key Results (OKRs)**

ตัวอย่างการสร้าง **Objectives** ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร

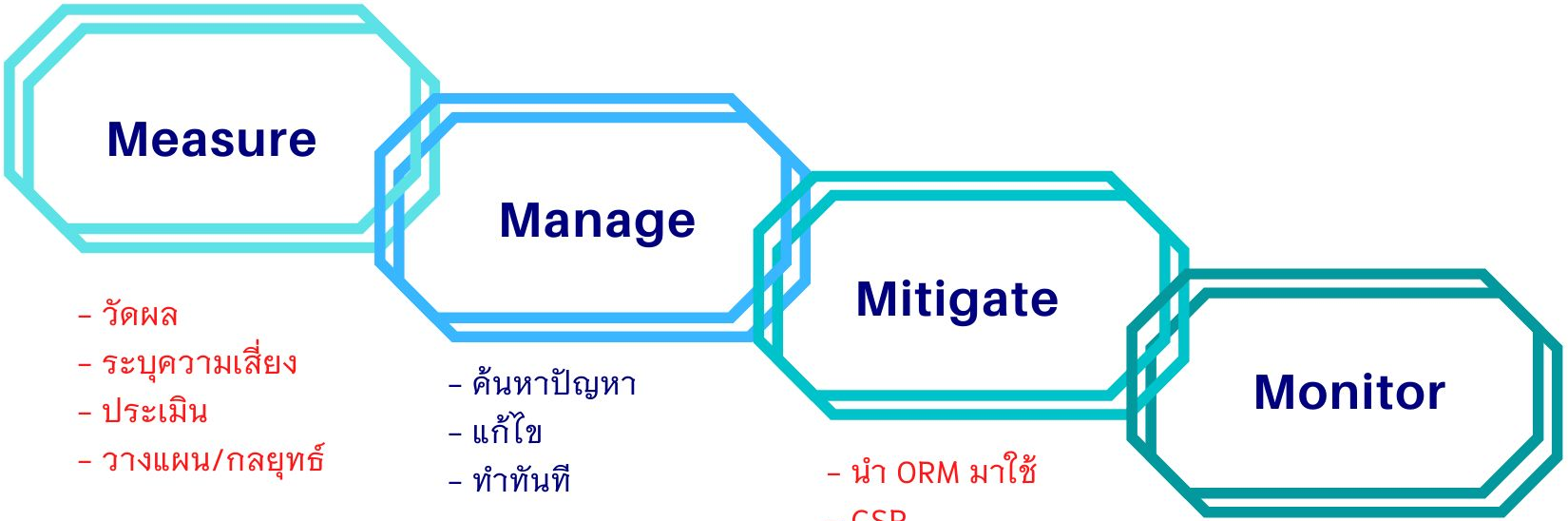


ตัวอย่างการสร้าง **Key Results** ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร

การจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

Four Steps of Reputation Risk Management

by Jonas Sickler (2019)



10 Keys (5 Categories) to Managing Reputation Risk

by Protiviti Inc.

1. การกำกับดูแลของกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
2. บูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการวางกลยุทธ์และการวางแผน
3. การสื่อสาร การสร้างภาพลักษณ์และเครื่องหมายการค้าที่มีประสิทธิภาพ

Strategic Alignment

4. ค่านิยมองค์กรที่แข็งแกร่ง สิ่งจูงใจ/แรงจูงใจที่เหมาะสม
5. วัฒนธรรมเชิงบวกด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ

Cultural Alignment

6. คำนึงถึงปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
7. รายงานคุณภาพต่อสาธารณะ

Quality Commitment

8. สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่แข็งแกร่ง
9. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทกับคู่แข่ง

Operational Focus

Organizational Resiliency

10. ปรับตัวตอบสนองต่อสภาวะวิกฤติได้อย่างยอดเยี่ยม ด้วยหลัก 6 ประการ ethics, innovation, quality, safety, sustainability and security

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

The way leads to Sustainability

การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงิน เกี่ยวข้องกับหน้าที่การตัดสินใจหลักทางการเงินการลงทุนของผู้บริหาร

ความเสี่ยงทางการเงิน
แบ่งตามแหล่งที่มาได้ 3 ประเภท

- ความเสี่ยงทางราคา/ตลาด
- ความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ
- ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ผู้นำ – ความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

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

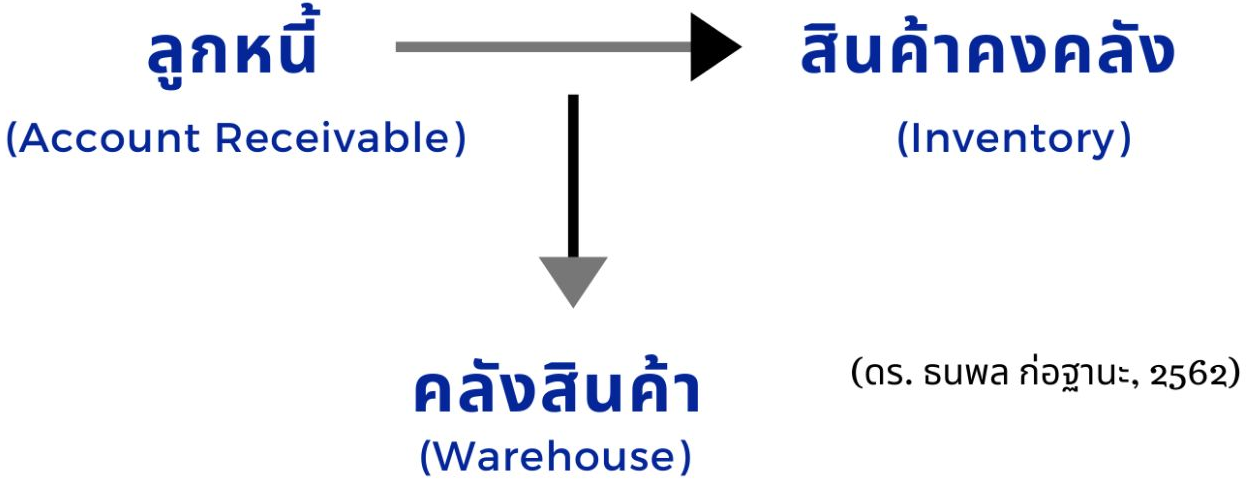
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและประโยชน์

เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (Reactive)

เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive)

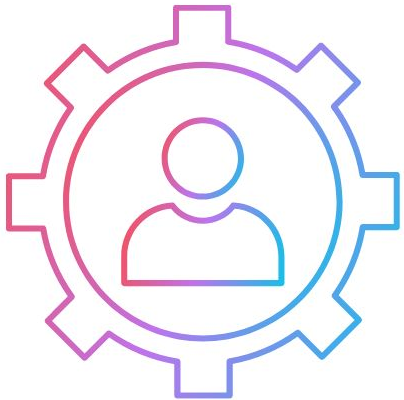
กรณีศึกษา

บริษัทน้ำมัน คลังน้ำมันภูมิภาคและสาขา

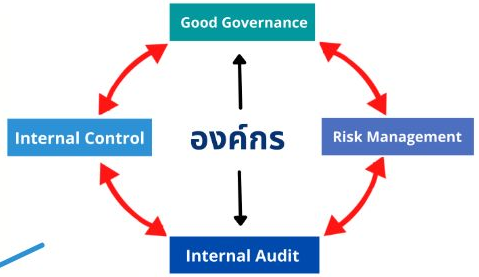


(ดร. ธนพล ก่อฐานะ, 2562)

การจัดการความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล



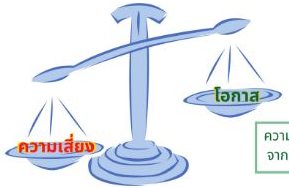
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



- หลักการและแนวคิด
- กระบวนการ
- การประยุกต์ใช้
- การรายงานและการติดตาม

ดร.ธนพล ก่อฐานะ, 26 กรกฎาคม 2563

ดุลยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาส

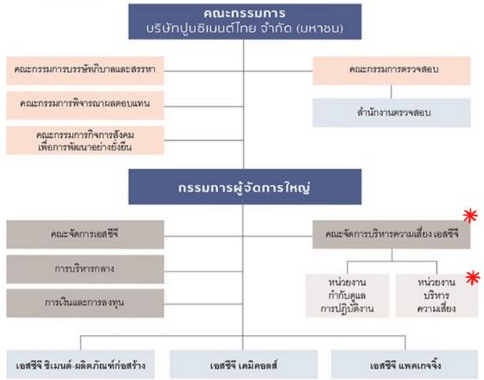


อุปสรรคที่ทำให้เป้าหมายไม่บรรลุผลจากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

ความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

เหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอนในเชิงลบและเชิงบวกและการจัดการ

SCG โครงสร้างการจัดการ ผังการบริหารงาน (ณ วันที่ 1 มกราคม 2561)

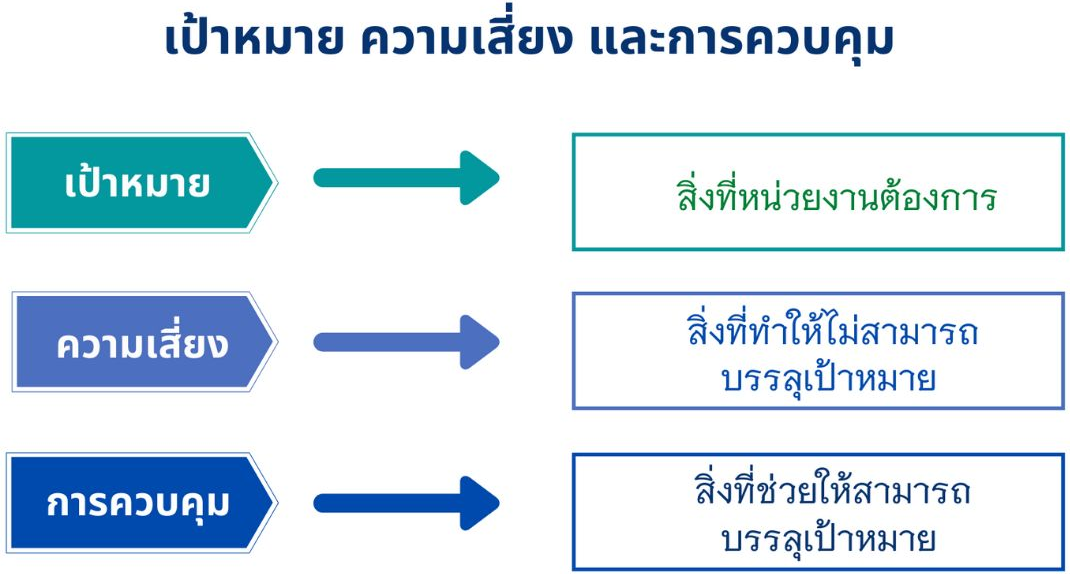


การบริหารความเสี่ยงองค์กร
(Enterprise Risk Management: ERM)

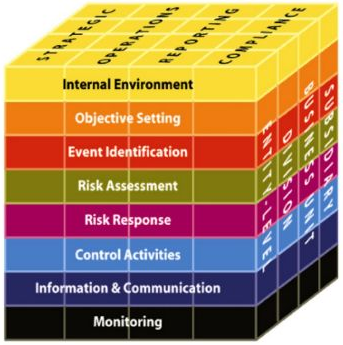
เป็นกระบวนการ (Process)
ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนด
กลยุทธ์ทั้งองค์กร

และกำหนดกิจกรรมควบคุม
เพื่อป้องกัน/ลดความเสี่ยงให้อยู่
ในระดับที่

- ยอมรับได้
- ควบคุมได้ และ
- ตรวจสอบได้



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.

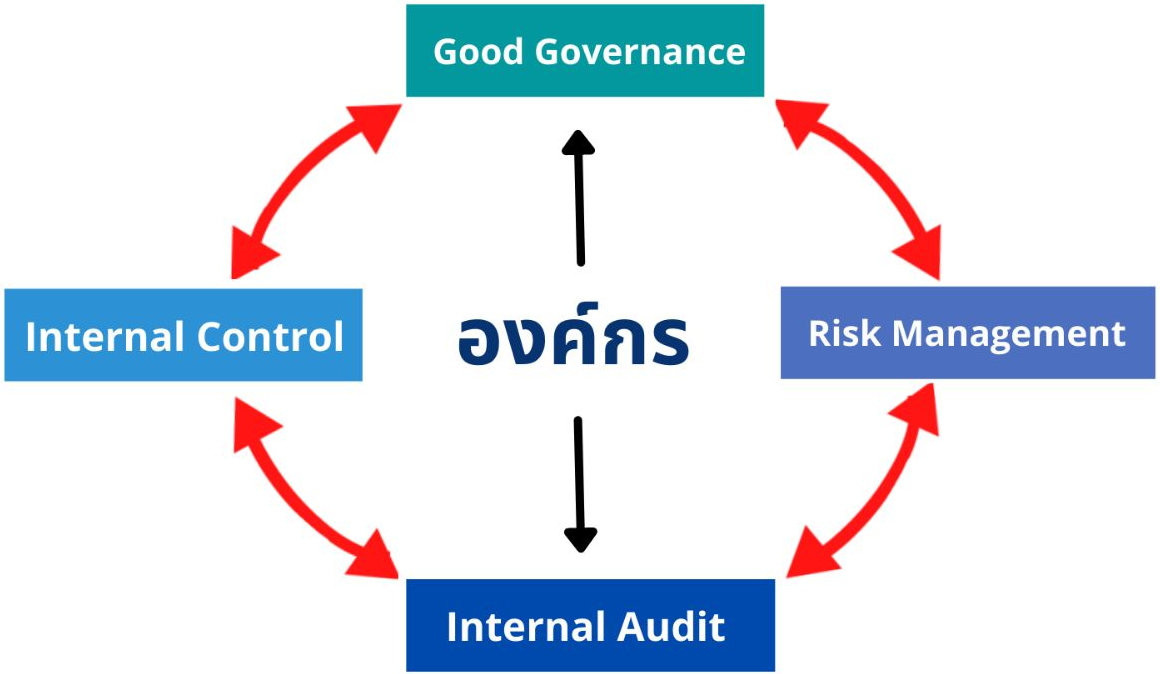
แนวคิดใหม่ของโคโซ่ (COSO)

โคโซ่มิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงมาทดแทนกรอบการควบคุมภายในเดิม

แต่จะใช้กรอบการควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิมมาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น

(ดร.ธนพล ก่อฐานะ, 25 กรกฎาคม 2563)

องค์ประกอบของกระบวนการ 4 อย่าง

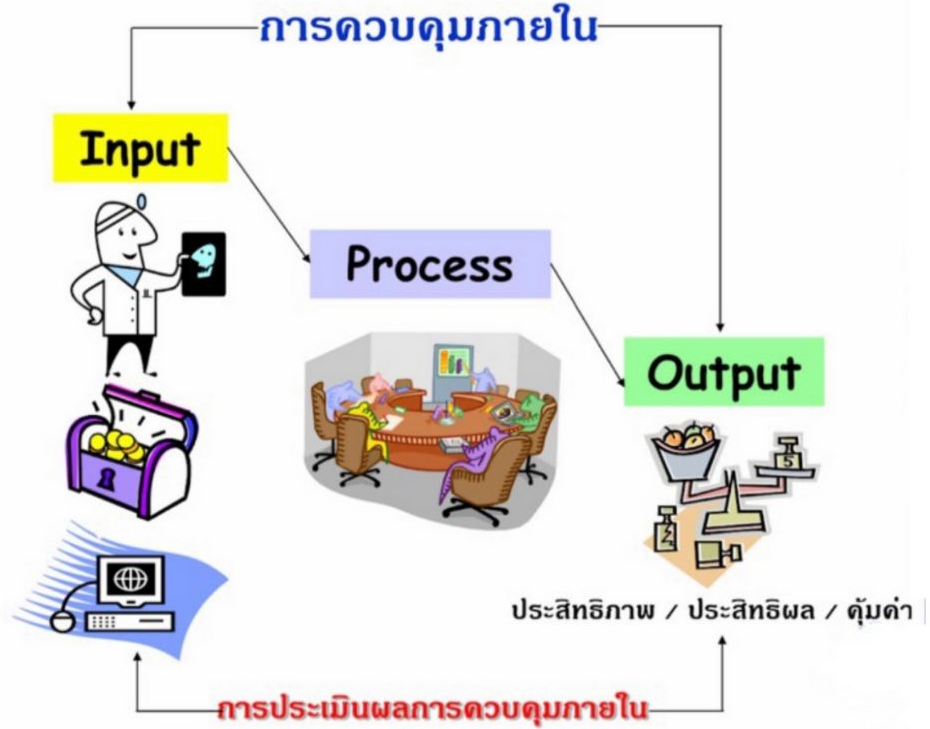


วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลรายงานทางการเงิน
- เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันด้วยการใช้
  - Hard Controls (กฎระเบียบ ข้อบังคับ)

  และ
  - Soft Controls (จิตสำนึก วัฒนธรรมองค์กรที่ดี)

การวางระบบบัญชี กระบวนการทำงาน และการตรวจสอบภายใน



การประยุกต์ใช้

การมองบวก โดยเน้นโอกาสมากกว่าความเสี่ยง

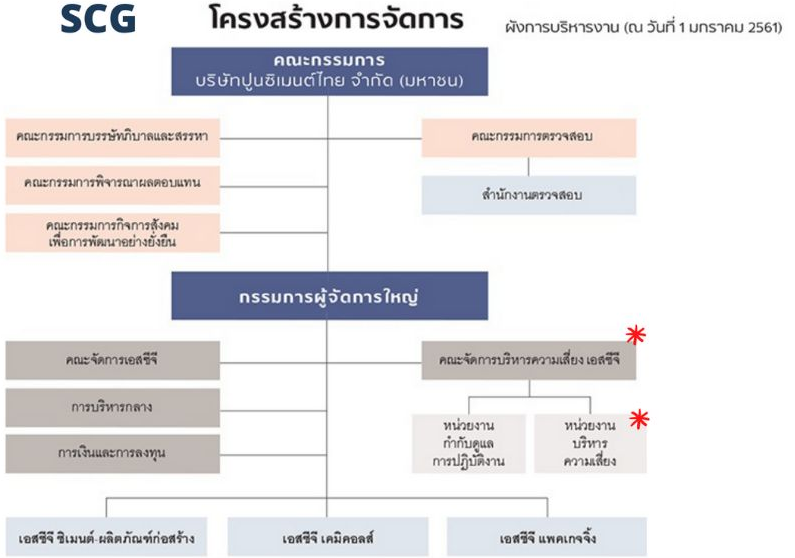
ดุลยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างโอกาส

อุปสรรคที่ทำให้
เป้าหมายไม่บรรลุผล
จากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

ความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้น
จากเหตุการณ์ที่เป็นลบ

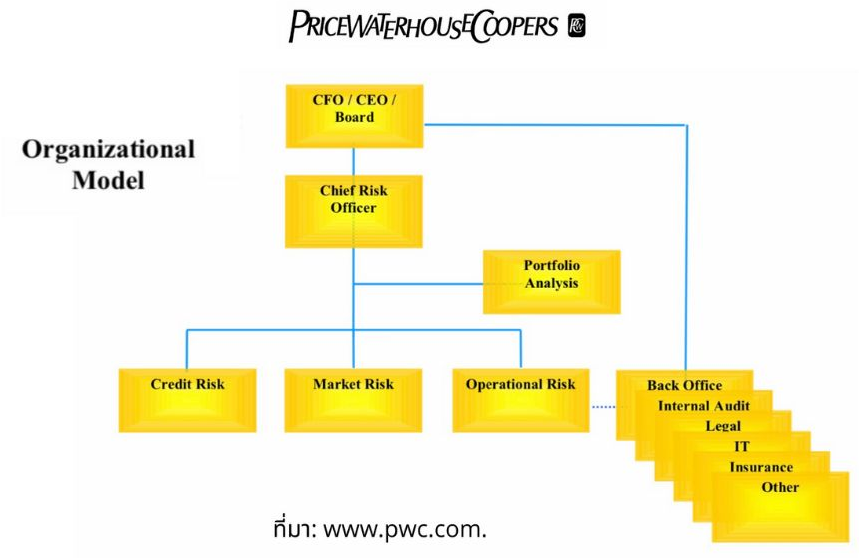
เหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน
ในเชิงลบและเชิงบวกและการจัดการ

ตัวอย่าง บริษัทที่ได้รับการยอมรับว่ามีความมั่นคง ยั่งยืนและเชื่อถือได้



ที่มา: /www.scg.com

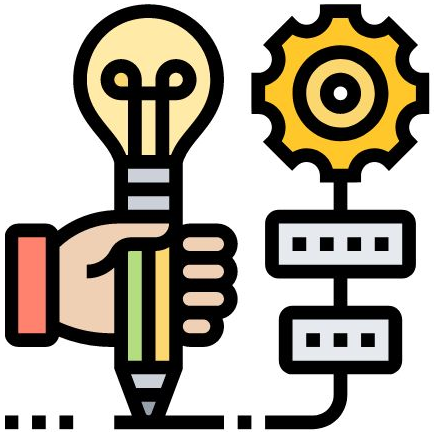
SCG



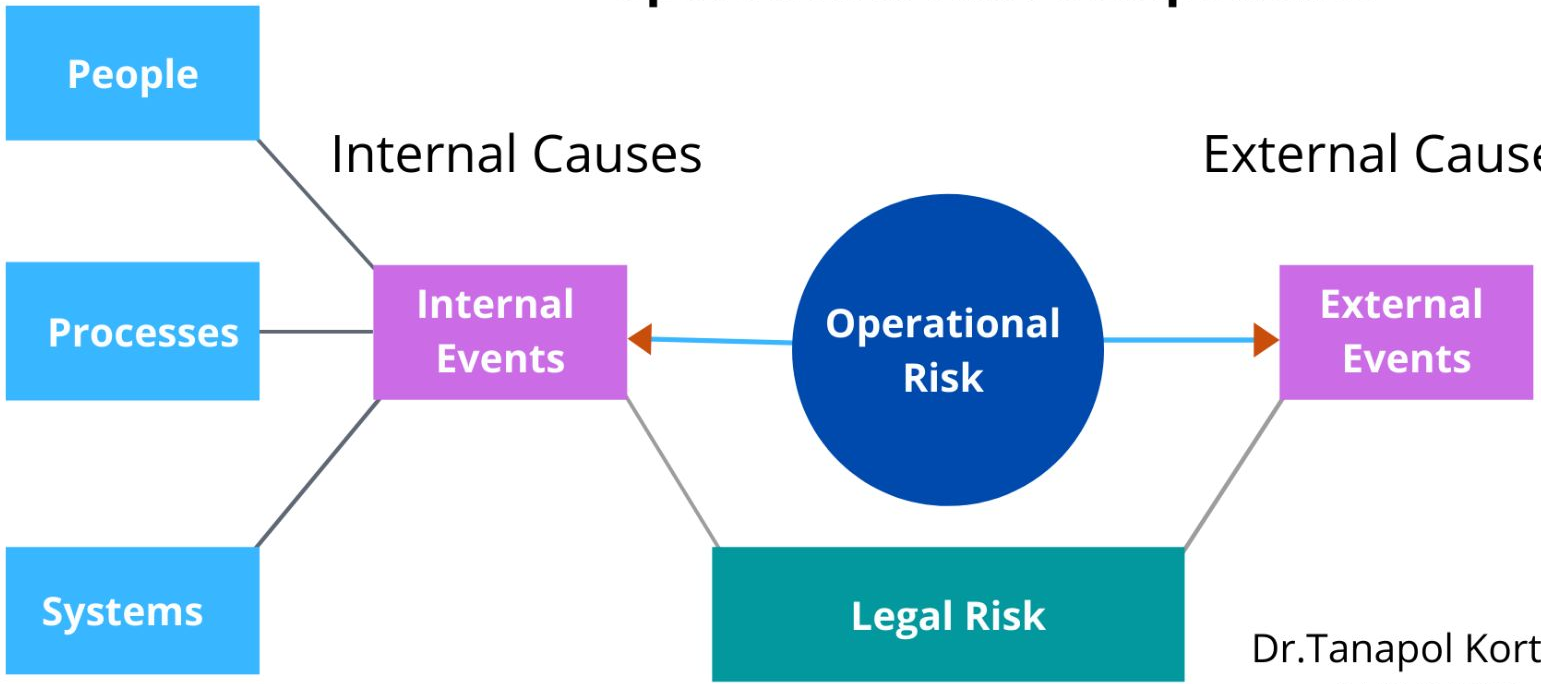
ที่มา: www.pwc.com.

Price Water House

การจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติการ



Operational Risk Components



Dr.Tanapol Kortana
(4/9/2020)

การจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ

1. ตั้งผู้บริหารและทีม
2. ระบุความเสี่ยง
3. ประเมินความเสี่ยง
4. ติดตามประเมินผล
5. BCP
6. กรณีศึกษา

การบริหารความเสี่ยง **High Performance Organization**

High Performance
+ Quality

Credit: https://www.istockphoto.com

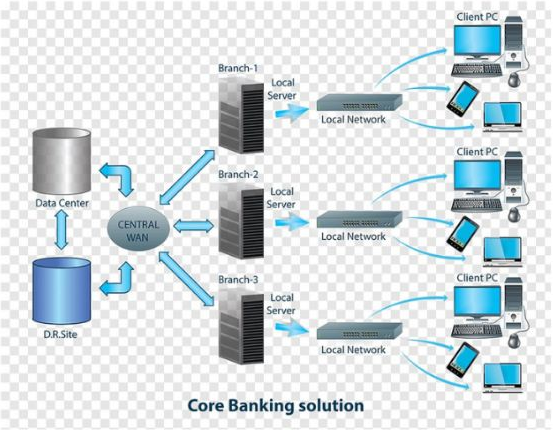
- **Loss Prevention**
  (ป้องกันการสูญเสีย)
- **Loss Reduction**
  (ลดการสูญเสีย)

→ **Profit**
(กำไร)

(ผศ.ดร.ธนพล ก่อฐานะ, 2563)

ตัวอย่าง: ธุรกิจด้านปฏิบัติการติดตั้งระบบเครือข่ายหรือระบบแอปพลิเคชัน

Core Banking

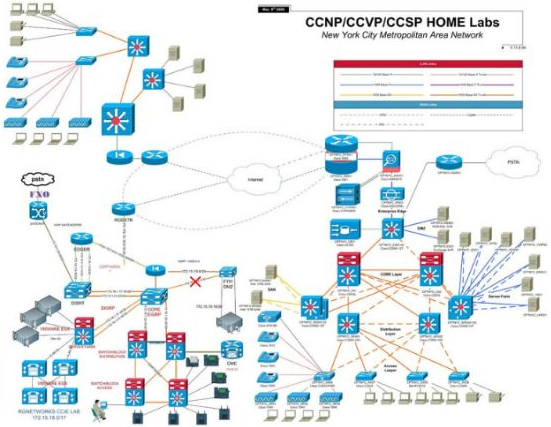


ที่มา: www.pngfuel.com

SAP

ที่มา: www.eweek.com

Infrastructure Network



ที่มา: www.pinterest.com

การจัดการความเสี่ยงด้านการแข่งขัน

ที่มา: https://supplychainbeyond.com

Disruption

องค์ประกอบ 4 ด้าน (อริญญา เถลิงศรี, 2561)

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

การทำลายล้าง หรือ Disruption เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

- Disaster
- Outbreaks (ธนพล 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
中国移动 China Mobile	12	↓	26
HSBC	13	↓	33
ICBC	14	↑	12
Walmart	15	↓	20

อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดใน
ปี 2007 เปรียบเทียบกับอันดับในปี 2017

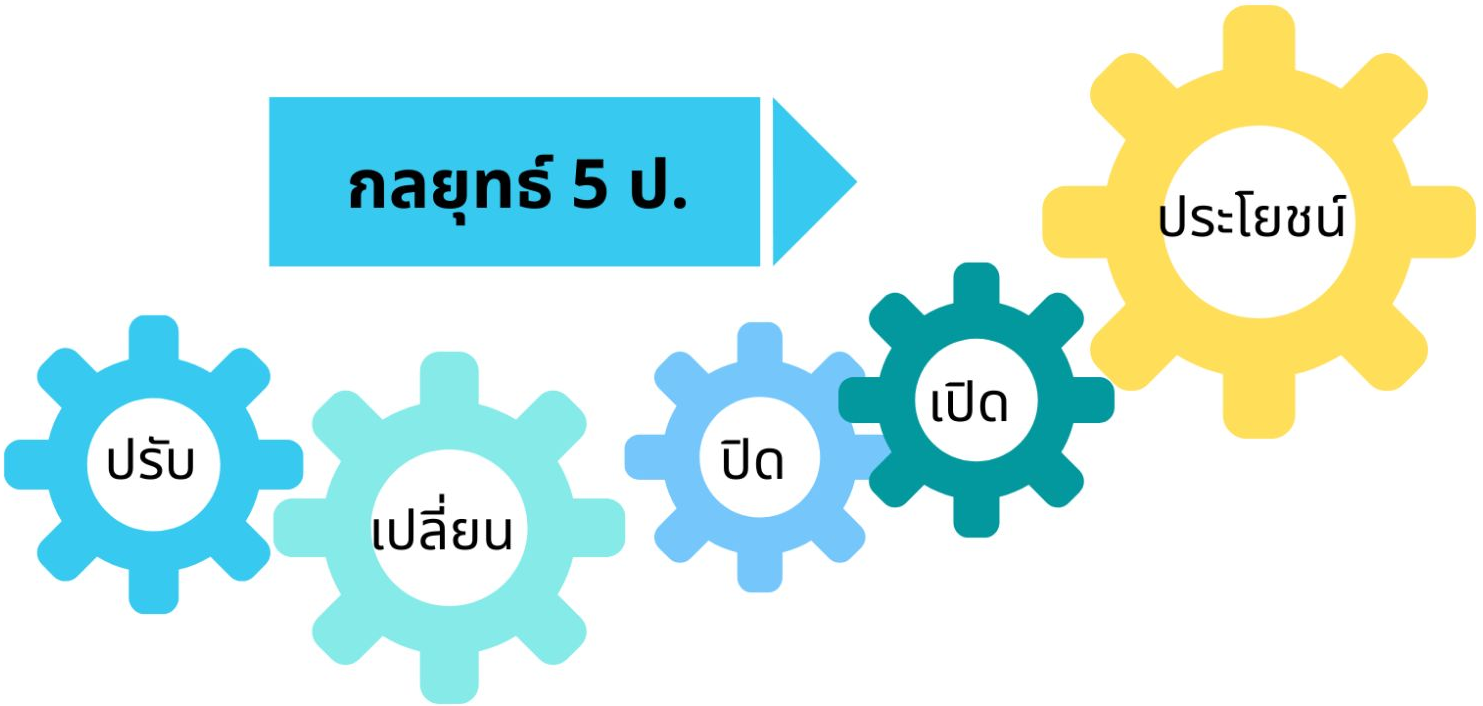
Disruption
เข้ามาเปลี่ยน
เกมธุรกิจไปแล้ว

(ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2562)

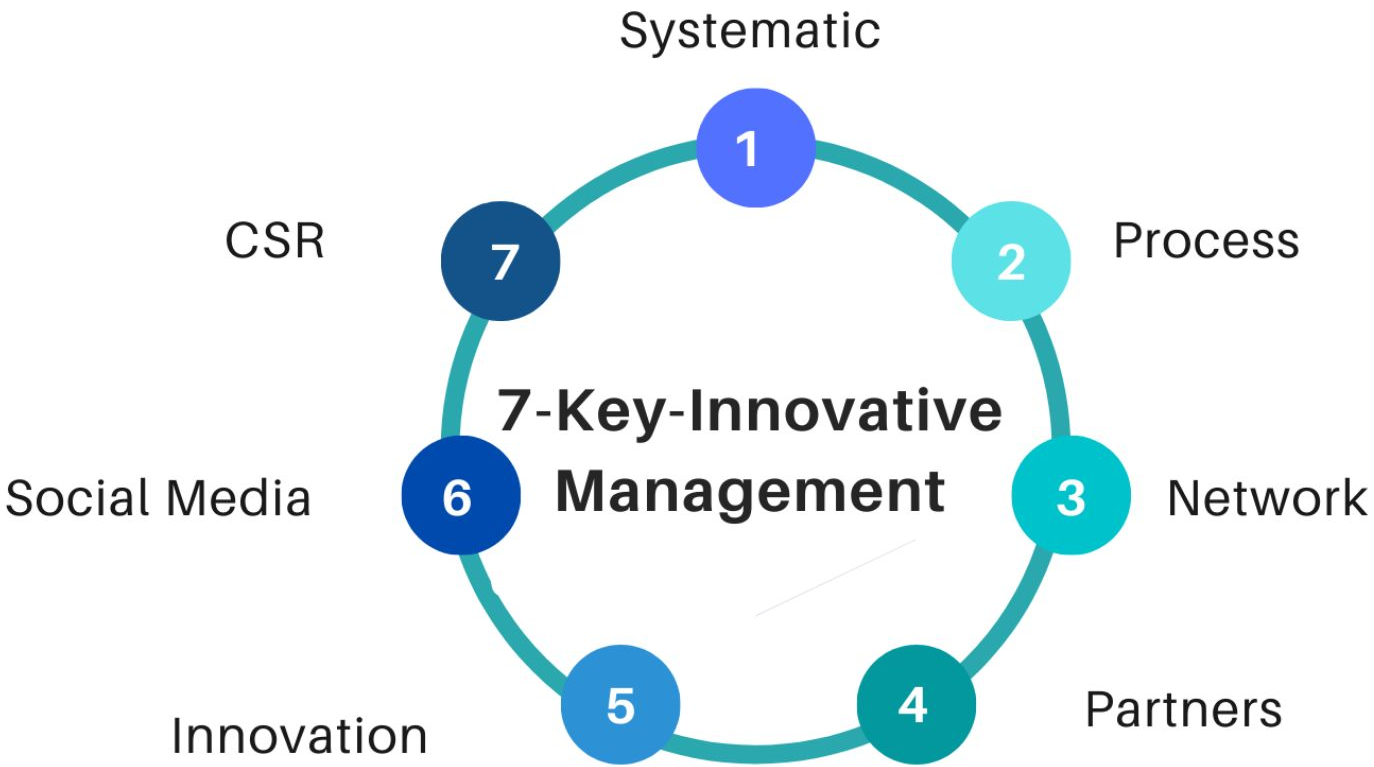
COMPANY	2007	RANK	2017
Apple	70	↑	1
Alphabet	29	↑	2
Microsoft	3	→	3
facebook	–	–	4
amazon	367	↑	5
BERKSHIRE HATHAWAY	25	↑	6
Alibaba.com	–	–	7
Tencent	>500	↑	8
Johnson&Johnson	22	↑	9
ExxonMobil	1	↓	10
J.P.Morgan	26	↑	11
ICBC	14	↑	12
SAMSUNG	81	↑	13
Nestlé	36	↑	14
WELLS FARGO	54	↑	15

อันดับของธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดใน
ปี 2017 เปรียบเทียบกับอันดับในปี 2007

Strategy

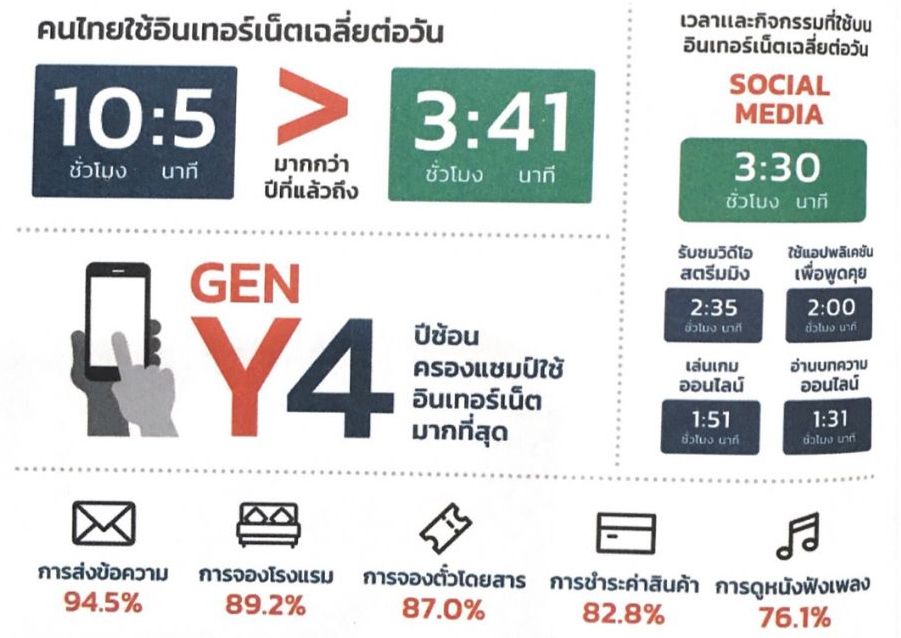


การจัดการเชิงนวัตกรรม



Digital Transformation: พฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

Transform ธุรกิจ
เริ่มต้นด้วยการเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน



(ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2562)

ตัวอย่างโมเดลธุรกิจของ Platform Business

รูปแบบที่ 1 :
โมเดลการแลกเปลี่ยน
หรือ Marketplace

รูปแบบที่ 2 :
การโฆษณา

รูปแบบที่ 3 :
ค่าธรรมเนียม
จากการใช้บริการ

Application
Developer

รูปแบบที่ 4 :
โมเดลทางระบบนิเวศ

รูปแบบที่ 5 :
ระบบการเก็บค่าสมาชิก
(Subscription)

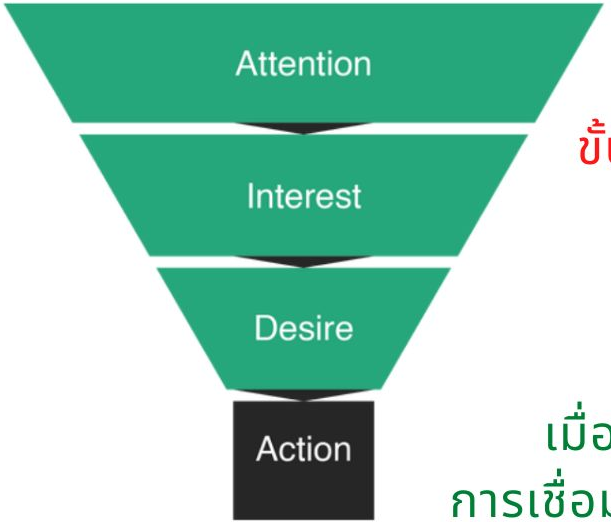
รูปแบบที่ 6 :
Freemium

(ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2562)

จาก

AIDA Model

ของ **St. Elmo Lewis (1898)**



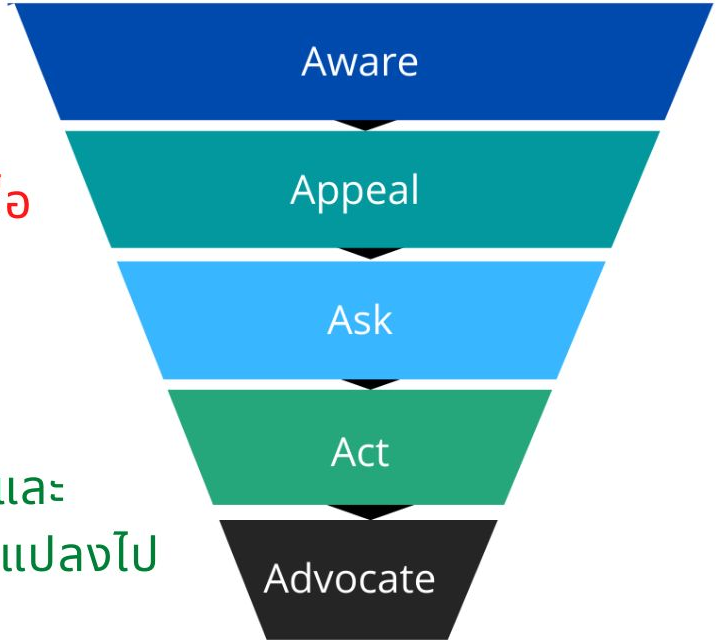
ขั้นตอนการซื้อ
ของลูกค้า

เมื่อเทคโนโลยีและ
การเชื่อมต่อเปลี่ยนแปลงไป

มาเป็น

5 A Model

ของ **Phillip Kotler (2017)**



ประโยชน์ของการนำ **Big Data** มาเป็นกลยุทธ์

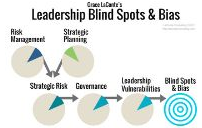
(ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตตกุล, 2562)

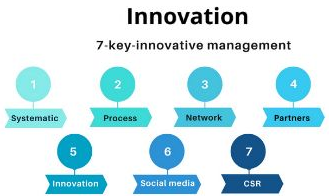
- **Product** การนำเสนอสินค้า
- **Price** การตั้งราคา
- **Place** ช่องทาง
- **Promotion** แคมเปญการตลาด
- \+ **Personalized** การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้าแต่ละราย

[Real-Time Engagement กับลูกค้าแต่ละราย ทุกที่ทุกเวลา]

การเปลี่ยน **Data** เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ ความท้าทาย

การจัดการอุปสรรค





ค้นหา
อุปสรรค

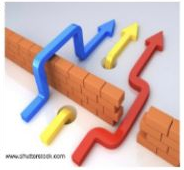
ออกแบบ
วิธีแก้อุปสรรค

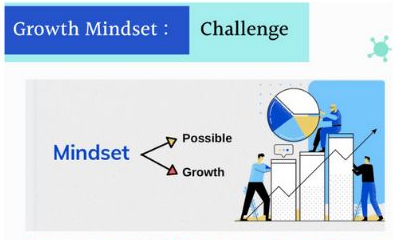
แก้ไขและ
เดินต่อได้

เริ่มต้น

อุปสรรคที่แก้ไขไม่ได้
ให้หลีกเลี่ยงการเผชิญ

Threat
is
a condition.





ต้องคิดบวก เป็นไปได้ เจริญก้าวหน้า ท้าทาย

หมายเหตุ: เน้นความถูกต้อง ถูกกฎหมาย หรือข้อบังคับ

กุญแจสำคัญ

Augmented by
Dr. Tanapol Kortana
(2019)

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

COSO 2017 ปรับปรุงจาก **8** องค์ประกอบเหลือเพียง **5** องค์ประกอบ
เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับ
การสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

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

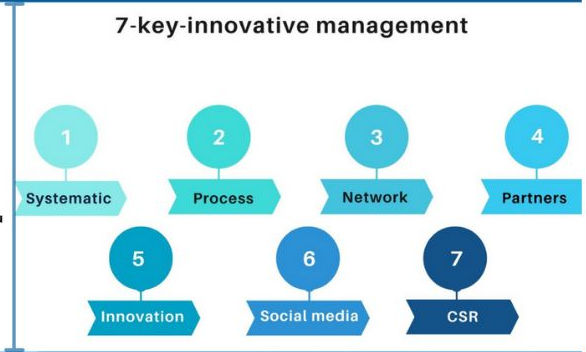
Executive Summary

การบูรณาการ
การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ร่วมกับ
การจัดการเชิงนวัตกรรม ช่วย เพิ่ม 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: รศ. ดร. กุญชรี ค้าขาย (2562)

Augmented by Dr. Tanapol Kortana (2019)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล ก่อฐานะ

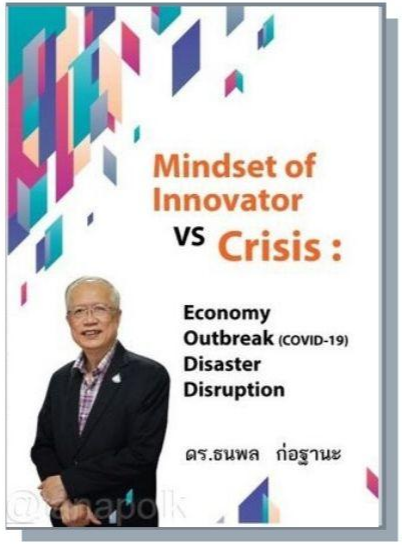
ปริญญาเอก นวัตกรรมการจัดการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

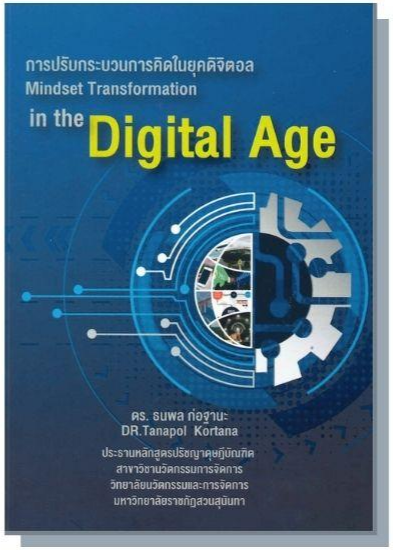
ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
- วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ปรึกษา
- สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย (สธทท.)
- สมาคมผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย
- บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)
- บริษัท วันลิ้งค์ เทคโนโลยี่ จำกัด

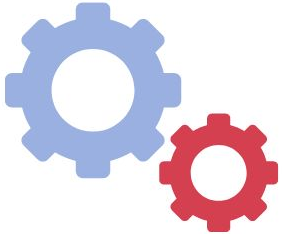
กรรมการ/เลขาธิการและเหรัญญิก
- มูลนิธินวัตกรรมการจัดการเพื่อเสริมสร้าง
ศักยภาพทุนมนุษย์

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