

การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการ

Value-Based Enterprise Risk Management (ERM)

ธนวรรณ แฉ่งขำโถม
คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี
Thanawan_sh@hotmail.com

บทนำ

เราอาจกล่าวได้ว่าการบริหารธุรกิจยุคใหม่ ไม่ใช่เรื่องของโชคชะตา ที่จะถูกปล่อยให้ โอกาส หรือ ความเสียหายเกิดขึ้นแล้วคอยตั้งรับ ในยุคสมัยนี้ถือว่าทุกอย่างสามารถบริหารจัดการได้ แม้กับสิ่งที่คิดว่ายังไม่ถึง แต่ถ้าหากต้องรับผลแห่งความเสียหายแล้ว องค์กรธุรกิจย่อมยินดีที่จะยอมเหนื่อยลงมือดำเนินการอะไรไปล่วงหน้าเพื่อ หลีกเลี่ยง หรือขจัด หรือลดทอนความเสียหาย นั้นก่อน เรากำลังพูดถึง “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งแต่ก่อนนี้ เรามักคิดว่า ความเสี่ยงน่าจะเป็นเรื่องของนักลงทุนเท่านั้น ซึ่งปัจจุบันนี้ความคิดในลักษณะนั้นคงจะผิด เพราะเรื่องของความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องให้ความสนใจ เพราะเรื่องของความเสี่ยงได้แฝงอยู่ในงานเกือบทุกอย่างภายในองค์กร แม้กระทั่งในเรื่องของการวางกลยุทธ์ ปัจจุบันผู้บริหารองค์กรธุรกิจหลายแห่งที่จะต้องเลือกและตัดสินใจทางกลยุทธ์ ก็จะนำหลักของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ด้วย ถ้ามองในภาพรวมแล้วคงพอจะบอกได้ว่าในปัจจุบันความสนใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงตกอยู่ในเรื่องของการที่จะทำอย่างไรถึงจะสามารถระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถ้าจะมองภาพให้ชัด ก็คือในการที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์กรจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง ที่อาจจะส่งผลต่อการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในอดีตเราก็มักจะนึกในทำนองเข้าข้างตัวเองตลอดว่า ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงเหล่านั้นคงจะไม่มีวันหรือยากที่จะเกิดขึ้นกับเรา และก็มีจะนึกในแง่คิดว่าโชคคงจะเข้าข้างเราที่จะทำให้สามารถทำงาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

แล้ว “ความเสี่ยง” คืออะไร

คำนิยามของความเสี่ยงโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “Risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of an objective” ซึ่งแปลได้ความว่า “ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงโอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์”

ในขณะที่ เหตุการณ์ (Event) หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทางด้านลบหรือทางด้านบวกหรือทั้งสองอย่างประกอบกัน เหตุการณ์ควรเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นและวัดผลได้

และสำหรับความเสี่ยงในระดับองค์กร COSO ให้คำนิยามไว้ว่า “Enterprise risk management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied is strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”

ซึ่งแปลได้ว่า “การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการขององค์กรธุรกิจฝ่ายบริหารและพนักงาน นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร สร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

จากคำนิยามดังกล่าวการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ ซึ่งมาจากการมองในมุมสูง หรือ แบบ Bird-eye

view ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ COSO เองก็เป็นองค์กรที่พยายามผลักดันให้ธุรกิจมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กิจการ (Value-Based Management) จะมีตัวตั้งเป็น การบริหารงานเพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่มสูงสุด ซึ่งถ้าทำได้ “ตามเป้า” เลยทีเดียว ก็ออกจะดูประหลาด ดังนั้นจึงน่าจะได้ “สูงกว่าเป้า” หรือ “ต่ำกว่าเป้า” ซึ่งประการหลังนี้ ก็คือ “ความเสี่ยง” นั่นเอง

ความเสี่ยง ถูกแบ่งออกเป็นหลายประเภท และดูเหมือนจะแยกจากกันในแต่ละเรื่อง แต่ในการบริหารงานของกิจการ ความเสี่ยงจะมาสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจมองในรูปแบบของการบริหารกลุ่มหลักทรัพย์ลงทุน (Port-folio) ก็ได้ ดังนั้นการบริหารในเชิงบูรณาการ ก็คือการดูในองค์รวมทั้งหมด

หากพิจารณาจะเห็นว่าองค์กรมีภารกิจทางธรรมชาติ (Nature) หลักๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- การสร้างมูลค่าและมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ให้สูงที่สุด ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร มิใช่หมายถึงเฉพาะ ผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึง เจ้าหนี้ ลูกค้า พนักงาน ชุมชน ฯลฯ

- บริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance หรือ CG)

- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นการให้คืนแก่สังคมโดยหวังผลตอบแทน เพราะ ย่อมจะได้มูลค่าเพิ่มคืนกลับมา หรืออย่างน้อย มูลค่าไม่ลดลง

- การดำเนินงานแบบยั่งยืน ดำเนินงานต่อไปในอนาคตอย่างต่อเนื่องเป็นอนันต์ (On-Going Concern Basis) ซึ่งเงื่อนไขขั้นต้นของการดำรงอยู่ของกิจการประกอบด้วย

- (1) การมีเงินทุนเพียงพอ (Capital Adequacy) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งหมายถึง การมีเงินทุนเป็นบวกไม่ติดลบ

- (2) การมีสภาพคล่องทางการเงินอย่างเพียงพอที่จะสามารถชำระหนี้ หรือภาระผูกพันต่างๆ (Solvency) ได้

(3) เงินทุนและสภาพคล่องดังกล่าวเพียงพอที่จะปฏิบัติตามข้อบังคับ หรือ กฎหมาย (Regulatory Capital) เช่นถ้าเป็นสถาบันการเงิน ต้องมีเงินสำรอง หรือ กองทุนประกันเงินฝาก เป็นต้น

ปัญหาการวัดมูลค่าของกิจการ นั้นวัดอย่างไร

อาจวัดโดยคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่กิจการสามารถสร้างได้รวมทั้งหมดในอนาคต

$$\text{Firm Value} = \text{Present Value Of Expected Cash Flow} \\ \text{หรือวัดจาก} = \text{สินทรัพย์ลงทุน (Invested Capital หรือ IC)} \\ + \text{มูลค่าเพิ่มโดยรวม}$$

มูลค่าเพิ่มโดยรวม = มูลค่าตลาดของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Market Value Added หรือ MVA) ซึ่งเท่ากับ

$$= \frac{\text{EVA}_{t=1}}{(1 + \text{WACC})^{t=1}} + \frac{\text{EVA}_{t=2}}{(1 + \text{WACC})^{t=2}} + \dots$$

ดังนั้นถ้ากิจการบริหารให้ EVA ในแต่ละปีมีระดับสูงขึ้นมูลค่ากิจการจะอยู่ในระดับที่สูงที่สุดได้

แล้ว EVA (Economic Value Added) คืออะไร

EVA มีโครงสร้างดังนี้คือ

กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน

บวก ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย

กำไรที่เป็นเงินสด

บวก ดอกเบี้ยจ่ายหลังภาษี

กำไรดำเนินงานที่เป็นเงินสด (NOPAT)

หัก ค่าใช้จ่ายสำหรับเงินทุน (Cost of Capital)

กำไรทางเศรษฐศาสตร์

บวก รายการปรับปรุงทางบัญชี

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA)

$$\text{(NOPAT} = \text{Net Operating After Taxes)}$$

หรือ สรุปว่า

$$\text{EVA}_t = \text{NOPAT} - \text{IC} \times \text{WACC}$$

จากองค์ประกอบของ EVA เราจะมากำหนดกลยุทธ์การบริหารจากการระบุเหตุปัจจัย (Key Value Drivers) ได้ ดังนี้คือ

NOPAT เป็นตัวกำหนด Performance คือ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ทำยอดขาย หรือ รายได้ให้สูง โดยพยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลง

Investment Capital เป็นตัวกำหนด Efficiency การใช้สินทรัพย์ลงทุน (IC) อย่างมีประสิทธิภาพ

(มีน้อย ใช้อย่างเต็มที่)

WACC เป็นตัวกำหนด Optimal Capital Structure การมีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม ที่ทำให้กิจการมีกำไรหลังภาษีสูงสุด หรือหมายถึงการหา อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นหรือ D/E ratio (Debt to Equity Ratio) ที่เหมาะสมที่สุด

กระบวนการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กิจการ (Value-Based Management Process) มีดังต่อไปนี้คือ

1. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว และกำหนดทิศทางของกิจการเพื่อให้ผู้รอดและมีความก้าวหน้าตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

ตารางที่ 1 การพัฒนาแผนกลยุทธ์

การพัฒนาแผนกลยุทธ์	EVA ในฐานะเป็นเครื่องมือในการบริหาร
1. การกิจ	1,2 และ 3 เป็นการระบุตัวคนที่แท้จริงของกิจการและต่อเนื่องไปจนถึงการระบุวัตถุประสงค์เชิงปริมาณและคุณภาพ
2. วิสัยทัศน์	
3. ค่านิยม	
4. SWOT Analysis	เป็นข้อสมมติฐานของการประเมินมูลค่า
5. Critical Issues and Challenges	เป็นการระบุ Key Value Drivers และเปรียบเทียบระดับ Value

ตารางที่ 1 การพัฒนาแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

การพัฒนา แผนกลยุทธ์	EVA ในฐานะ เป็นเครื่องมือในการบริหาร
6. Strategic Goal	ตั้งเป็นเป้าหมายเมื่อจัดการกับ Drivers และเปรียบเทียบกับระดับ Value
7. Strategy Map	เป็นความสัมพันธ์ของ Drivers และเปรียบเทียบกับระดับ Value

2. การกำหนดเป้าหมาย
3. การพัฒนาแผนปฏิบัติงานและการกำหนดงบประมาณ
4. การลงมือปฏิบัติงาน การวัดผลการทำงานและการจ่าย
ผลตอบแทน

การบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าแก่กิจการจึงต้อง
คำนึงถึงการลดโอกาสในการที่จะพลาดเป้าหมายให้เหลือ
เท่ากับ ศูนย์ คือ การทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย การพลาด
เป้าในทางลบ อาจทำให้กิจการมีกำไรน้อยกว่าที่คาด หรือ
เกิดขาดทุน หรือเสียชื่อเสียง ฯลฯ หากพลาดเป้าในทางลบ
มากๆ กิจการอาจดำเนินต่อไปไม่ได้

จากนิยามของความเสี่ยงถ้ากล่าวให้ชัดเจนอีกครั้ง
หนึ่ง คือ โอกาสที่กิจการจะดำเนินกิจกรรม ในอนาคตแล้ว
ได้ผลลัพธ์ซึ่งต่างไปจากเป้าหมายไปในทางลบ ซึ่งจะทำให้
กิจการได้รับความเสียหาย

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง(Risk Management) จึง
มีกระบวนการดังต่อไปนี้คือ

การระบุเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นแล้วมี
ผลกระทบต่อกิจการในทางลบ และมีการดำเนินการไว้
ล่วงหน้า เพื่อลดโอกาส ของการเกิดเหตุการณ์ และ/หรือ
ดำเนินการ เพื่อลดความเสียหายที่เป็นผลลัพธ์จากเหตุการณ์
นั้นๆ

ทำไมต้องมาบริหารความเสี่ยง

ในทางวิชาการมีเหตุผลดังนี้คือ

1. เพื่อการรักษาทรัพย์สินของกิจการ เป็นการรักษา
ทรัพย์สินที่ถือครองไว้ไม่ให้มูลค่าต่ำลง เกิดการ
เสียหาย หรือสูญหาย
2. เป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง
ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล
3. การสร้างมูลค่ากิจการให้สูงขึ้นเพื่อผู้มีส่วนได้เสียของ
กิจการ (Stakeholders)

อาจมีข้อโต้แย้งว่า การบริหารความเสี่ยงไม่มีความ
จำเป็น เพราะ ผู้ลงทุน ได้จัดการกระจายความเสี่ยงของ
ตนเองมาแล้วเพราะถือเป็น Diversifiable Risk หรือเป็น
Systematic Risk

แต่มีเหตุผลในทางปฏิบัติ คือ

1. เป็นเงื่อนไขของการประกอบธุรกิจ
 - 1.1 เป็นข้อกำหนดทางกฎหมาย ข้อบังคับ (Regulatory
Compliance) เช่น สถาบันการเงิน ต้องมีการ
บริหารความเสี่ยงตามข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจ
 - 1.2 เป็นเงื่อนไขที่พึงปฏิบัติและเป็นที่คาดหวังของผู้
ลงทุน
2. การลงทุนของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ได้กระจายความเสี่ยง
ดังข้อโต้แย้งเบื้องต้น เพราะการลงทุนของผู้มีส่วนได้
เสียอาจมีการกระจุกตัว ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง
ต้องทำเพื่อ

2.1 Major Shareholders

2.2 เป็นหลักประกันให้แก่บุคลากรในองค์กร

2.3 เพื่อการรักษาทรัพย์สินของกิจการ

แล้วการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการมีเหตุผล
เป็นอย่างไร ถ้าพิจารณาการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม
Traditional Risk Management (TRM)

1. TRM จะพิจารณาความเสี่ยงแต่ละประเภทแยกจากกัน
และอาจไม่ครบถ้วน ละเลยไม่พิจารณาความสัมพันธ์
(Correlation) ของความเสี่ยง และอาจไม่เพียงพอ

2. TRM สนใจเฉพาะการป้องกันความเสียหาย (Value Protection) แต่ไม่เน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) จึงอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ	1.4.1 Catastrophe
ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ	2. Business Process Risks
Risk Objectives หรือ Risk Categories ERM จะ	2.1 Value Chain
พิจารณาความเสี่ยงจากเหตุปัจจัย (Risk Drivers) ทุกกลุ่ม	2.1.1 Resource Availability
ซึ่งประกอบด้วย	2.1.2 Capacity
1. Strategic Objectives คือเหตุปัจจัยที่จะทำให้การ	2.1.3 Efficiency/Productivity
ดำเนินงานต่างไปจากวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์	2.1.4 Service/Product Quality
2. Operation Objectives คือเหตุปัจจัยที่จะทำให้การ	2.1.5 Environmental
ดำเนินงานต่างไปจากวัตถุประสงค์ตามแผนการ	2.1.6 Logistics
ปฏิบัติงาน	2.1.7 Business Interruption
3. Reporting Objectives คือเหตุปัจจัยที่จะทำให้กิจการ	2.1.8 Selling/Pricing
ไม่สามารถสื่อสารรายงานได้ หรือสิ่งที่สื่อสารรายงาน	2.1.9 Outsourcing
พลาดไปจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.1.10 Contracts
4. Compliance Objective คือเหตุปัจจัยที่จะทำให้การ	2.1.11 Capital Expenditure Projects
ดำเนินงานผิด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งภายในและ	2.1.12 Procurement
ภายนอก กิจการ	2.2 Information Management
ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของ Risk Drivers ของ Holcim	2.2.1 IT Security
1. Business Environment Risks	2.2.2 Information Relevance
1.1 Industrial & Market	2.2.3 IT Infrastructure
1.1.1 Competitor Actions	2.3 Planning & Monitoring
1.1.2 Economic Influence	2.3.1 Business Plan
1.1.3 Currency	2.3.2 Measurement/Monitoring
1.1.4 Interest Rates	2.3.3 Business Portfolio
1.2 External Stakeholders	2.4 Finance
1.2.1 Shareholder Relations	2.4.1 Credit Default
1.2.2 Government/Public Influences	2.4.2 Financial Instruments
1.2.3 Capital Availability	2.4.3 Liquidity/Cash Flow
1.2.4 Reputation	2.4.4 Asset Protection
1.3 Laws & Regulations	2.4.5 Taxation
1.3.1 Compliance	2.4.6 Pension Funding
1.3.2 Future Regulations	2.4.7 Financial reporting
1.4 Catastrophic Events	2.4.8 Budget & Planning
	2.5 People
	2.5.1 Hiring/Retaining

2.5.2 Leadership/ Alignment & Performance

Management

2.5.3 Development / Empowerment

2.5.4 People Costs

2.5.5 OH & S and Security

2.5.6 CSR

2.5.7 Fraud & Corruption

ตัวอย่างการจัดประเภท ตาม Risk Drivers จะเป็นดังนี้

Strategic Objectives ได้แก่ ข้อ 1.1 , 1.2 และ 2.3

Operation Objectives ได้แก่ ข้อ 2.1, 2.5

Reporting Objectives ได้แก่ ข้อ 1.4 , 2.2 , 2.4

Compliance Objective ได้แก่ ข้อ 1.3

การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร (Organization Levels) นั้นจะเป็นอย่างไร

การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำในทุกระดับของ
กิจการอย่างประสานกัน การพิจารณาจะสนใจลักษณะ
ความเสี่ยงโดยรวม แทนที่จะพิจารณาความเสี่ยงทีละ
รายการ

ขั้นตอนการบริหาร (Interrelated Components) มี
ดังต่อไปนี้

1. Internal Environment
2. Objective Setting
3. Event Identification
4. Risk Assessment
5. Risk Response
6. Control Activities
7. Information and Communication
8. Monitoring

1. Internal Environment คือ ตัวกิจการ คำปรณณา

1.1 ลักษณะของกิจการจากด้านการบริหารความเสี่ยง
ถ้ายังไม่มี หรือยังไม่ชัดเจน ยังไม่ได้คัดออกมา ต้องเริ่มต้น
ทำทันที เพราะนับเป็นจุดเริ่มต้น

ปรัชญาความเสี่ยง (RM Philosophy) คือความเชื่อที่
ถูกต้องเกี่ยวกับธรรมชาติของความเสี่ยงอย่างน้อย 3
รายการคือ การดำเนินงานต้องมีความเสี่ยง ความเสี่ยง
สามารถบริหารจัดการได้ การจัดการกับความเสี่ยง (ได้
อย่างเหมาะสม) สามารถสร้างมูลค่าให้สูงขึ้นได้

1.2 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (RM Culture) คือ
วิถีและวิธีการทำงานของบุคลากรของกิจการ ว่าต้องซ้ง
น้ำหนักระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยง ตลอดเวลา
โดยที่การซ้งน้ำหนักต้องพิจารณาจาก ภาพรวม (Portfolio
view) ไม่ใช่ Silo view ตัวอย่างเช่น

- การทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานต้อง
ประเมินถึง Risk Driversร่วมกับ Value Drivers เสมอเพราะ
ถือเป็นส่วนของ Value Drivers ด้วย

- Chief Investment Officer มีความเห็นให้ลดการ
ลงทุนใน หุ้น และหุ้นกู้ลง แม้ว่าความเสี่ยงจากการลงทุน
ในแต่ละชนิดยังไม่เต็ม ในการพิจารณาจาก Individual Risk
Budgets แต่ความเสี่ยงโดยรวมเต็มแล้ว ถ้าพิจารณาจาก
Aggregate Risk Budget

1.3 การจัด โครงสร้างองค์กรที่พิจารณา

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเช่น วาระการ
พิจารณาของ คณะกรรมการเรื่องการบริหารความเสี่ยง
เกี่ยวกับกลไกการบริหารดังต่อไปนี้

- คณะกรรมการความเสี่ยง
- บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบด้านความเสี่ยง
ของผู้บริหารระดับสูง
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ผู้จัดการด้านความเสี่ยง (Chief Risk Officer)

2. Objective Setting คือการกำหนดเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ของกิจการ และนโยบายการบริหารความเสี่ยง
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นส่วนประกอบ
ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน การกำหนดจึงต้องให้
มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดได้ และมีเงื่อนไข
เวลากำกับด้วย

ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ ความเสี่ยงคือโอกาสที่การดำเนินงานจะได้ผลลัพธ์ต่างไปจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นกิจการจึงต้องใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์มาเป็นตัวชี้วัด และต่อจากนั้นกิจการต้องกำหนด

1. Risk Appetite ซึ่งหมายถึงประเภทของความเสียหายที่กิจการยินดีรับ และ Risk Tolerance ซึ่งหมายถึงกิจการจะทนกับการเผชิญความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งระดับของความเสียหายที่ต้องเผชิญจะมีองค์ประกอบของ น้ำเลี้ยว หรือสายป่าน (ด้านการเงิน) และความกล้าได้กล้าเสีย

2. Risk policy ซึ่งหมายถึงกรอบแนวทางการจัดการกับความเสียหาย

Risk Appetite คือความเสี่ยงที่กิจการยอมรับ ซึ่งจะต้องควบคุมและสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ที่เลือก เป้าหมายวัตถุประสงค์ และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้เป็นผลลัพธ์ เช่นกิจการมีกลยุทธ์ที่จะขยายการตลาดไปสู่ต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มยอดขาย เพิ่มโอกาสการทำกำไร และการเพิ่มมูลค่าของกิจการ แต่ก็ต้องยอมรับความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับคู่แข่งในตลาดต่างประเทศ ความผันผวนของค่าเงิน และความเสี่ยงในเรื่องการระดมทุน ซึ่งอาจจะคุมได้ไม่เพียงพอ

Risk Tolerance คือระดับความเสี่ยงที่กิจการพร้อมที่จะยอมรับ Risk Appetite ที่กิจการเลือก เช่น จากการเลือกขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ จะทำให้ระดับความเสี่ยงจากคู่แข่งในต่างประเทศ อยู่ในระดับ สูง หรือ กลาง ความผันผวนของค่าเงิน VaR (1 เดือน, 99%) = 3% หรือ 50 ล้านบาท การระดมทุนที่อาจไม่เพียงพอ ควบคุมได้ในระดับต่ำ

Risk Policy นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารที่ทุกฝ่ายใช้เป็นหลักในการทำงานดังนี้

1. การประเมินประเภทความเสี่ยงและแนวทางเบื้องต้นที่จะจัดการ เช่น ความเสี่ยงในเรื่อง Strategic Objective และ เรื่อง Operations Objective เป็นเรื่องหลักที่กิจการต้องให้ความสำคัญสูงสุด

2. แนวทางการดำเนินด้านการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ข้อ

3. แนวทางพิจารณาทรัพยากรที่จะใช้ทำงาน

4. แนวทางการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่ต่างกัน เพื่อบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงระดับที่โอกาสเกิดต่ำ ผลกระทบต่ำ เท่านั้นที่จะยอมรับได้ หรือกำหนดเป็นวงเงิน

3. Event Identification คือการระบุเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ เกิดเป็นผลลัพธ์ที่ต่างจากเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ แต่มีข้อสังเกตว่า ERM มองเหตุการณ์ปัจจัยเป็นทั้ง Risk Drivers และ Opportunity Drivers (เป็นทั้งวิกฤติและโอกาส) ในขณะที่ TRM มองเป็น Risk Drivers เพียงอย่างเดียว และการพิจารณา ERM ต้องดูเป็นสหสัมพันธ์ (Correlation) และ Value Impacts ด้วย

ที่สำคัญคือ ความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กัน จึงต้องวิเคราะห์เชิงบูรณาการ

ปัจจัย ความเสี่ยงกระทบต่อ Value Drivers ในที่สุด ดังนั้นจึงมีผลกระทบต่อ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) และ Value Based Management

4. Risk Assessment คือการประเมินความสำคัญ หมายถึง การลดขนาดความเสี่ยง ถ้าตัวใดมีความเสี่ยงสูงสุด ผลกระทบสูงสุดจะถูกตีความว่ามีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก กิจการมีทรัพยากรในจำนวนจำกัด (ที่ต้องจัดสรรหรือแบ่งกันใช้) ความเสี่ยงมีเหตุปัจจัยต่างๆกันจำนวนมาก จึงต้องมีการประเมินว่า กิจการควรจัดการกับความเสียหายใดก่อน-หลัง

การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement)

ระดับความเสี่ยง = ความน่าจะเป็น x ความเสียหาย
ข้อสังเกต

1. การวัดอาจทำในเชิงปริมาณ ประกอบเชิงคุณภาพ
2. การวัดต้องอิงกับ Risk Management Horizon
3. หน่วยนับอาจเป็นจำนวนเงิน หรือ อัตราหน่วยที่เดียวกับที่ระบุ Objectives หน่วยนับเชิงคุณภาพ เช่น สูง กลาง ต่ำ

4. หน่วยนับเชิงปริมาณในรูปตัวเงินเป็นที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง เพราะนำไปสู่การดำรง Economic Capital และ Regulatory Capital ได้ อย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่าง VaR สำหรับ Market Risk และ Credit at Risk ของ Credit Risk
5. หน่วยนับเชิงปริมาณต้องใช้ ข้อมูลสมบูรณ์ จำนวนมาก และ Models ประกอบการวิเคราะห์
6. หากขาดในข้อ 5 หน่วยนับมักเป็นเชิงคุณภาพ และใช้เครื่องมือ Solvency และ Capital Adequacy ซึ่งวัดได้ยาก

5. Risk Response คือการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งมี 4 ทางเลือก

5.1 การไม่ทำกิจกรรม (Avoid) สามารถจัดได้เลย แต่กิจกรรมก็เสียโอกาส

5.2 หากพร้อมทำกิจกรรม หรือร่วมรับผิดชอบ (Share) เป็นการลดความเสียหายแต่ไม่ได้ลดโอกาสการเกิด จึงมีค่าใช้จ่าย ค่าโอกาส ตัวอย่างเช่นการทำประกันภัย หรือสถาบันการเงินร่วมกันทำ Syndicate Loans ให้ผู้กู้

5.3 การลดโอกาส (Reduce) คือการระวัง ดูแล ควบคุม ให้เกิดความรอบคอบ เป็นที่พึงประสงค์ แต่อาจมีต้นทุนมาก เสียเวลา เสียโอกาส หรืออาจได้รับการต่อต้านเป็นการควบคุม ลด ความเสียหาย จำกัด ผลกระทบ เช่นการจัดให้มีการควบคุมภายใน (Internal Control) หรือการจัดทำงบประมาณไว้ควบคุม

5.4 การยอมรับ (Accept) หากความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ เช่น การเกิดแผ่นดินไหว หรือเป็นส่วนหนึ่งทางธรรมชาติของการทำธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงที่จะถูกคู่แข่งแย่งลูกค้า

การพิจารณาทางเลือกของ Response ที่เหมาะสม

1. บริษัทใหญ่ที่มีกำไรสะสมสูง มีฐานะการเงินแข็งแกร่ง อาจยอมรับที่จะเข้าแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศ เพื่อสร้างโอกาสให้แก่ตนเอง (Accept) แต่ในขณะที่บริษัทขนาดเล็ก อาจต้องทำการควบรวมกิจการ (Merger)
2. การชั่งน้ำหนัก ต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทางเลือกเช่นกรณี การพิจารณาที่จะขาย พอร์ตสินเชื่อที่มีปัญหาทิ้งไป กับ เลือกวินิจฉัยที่จะพัฒนาคุณภาพเครดิตของลูกค้าหนี้ในพอร์ตให้ดีขึ้น

4. ผลกระทบต่อเนื่องในทางบวกและลบ ต่อความเสี่ยงอื่น ตัวอย่างเช่น บริษัท อาจมีความเสี่ยงสูงที่จะสูญเสียลูกค้าหากใช้เวลาในการตรวจสอบเครดิตนาน บริษัท จึงลดความเสี่ยง โดยลดขั้นตอนการตรวจสอบ ซึ่งจะมีผลให้ความเสี่ยงด้านเครดิตสูงขึ้น จะเห็นว่า แม้ความเสี่ยงทั้งสองจะเป็นคนละชนิดกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน จึงต้องวิเคราะห์และจัดการ โดย ERM ซึ่งเป็นเชิงบูรณาการร่วมกัน ซึ่งก็หมายถึงการพิจารณาว่ากิจการ จะเลือกที่จะได้ลูกค้าจำนวนมาก แต่อาจประสบปัญหาหนี้เสียเยอะ หรือจะเลือกที่จะมีลูกค้าน้อย แต่เป็นลูกค้าคุณภาพ ซึ่งต้องหาจุดที่พอดี โดยเป็นจุดที่ Value of Firm สูงสุด

คำถามที่กิจการต้องถามตนเองว่า หากกิจการยังไม่ได้ทำการบริหารความเสี่ยงแล้วกิจการจะมั่นใจได้อย่างไรว่า

1. ความเสี่ยงได้รับการวิเคราะห์จริง
2. ความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการแล้วจริง
3. ความเสี่ยงได้รับการจัดการตามแนวทางที่กำหนด จริง
4. ผลลัพธ์ที่เกิดภายหลังการจัดการ เกิดขึ้นจริงตามที่กำหนดเป็นนโยบาย

6. Control Activities คือการควบคุมความเสี่ยง การลงมือบริหารและควบคุมความเสี่ยงตาม Risk Response ประเภทที่ได้ตัดสินใจเลือก ซึ่ง กิจกรรมการควบคุมนี้มีความสัมพันธ์กับ Risk Response เป็นอย่างมาก

- ในกลุ่มที่จะต้องลดความเสี่ยง (Reduce) คือการ ควบคุมความเสี่ยง ตามปกติจะมีการตรวจสอบ กระบวนการขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ (Business Process Map)

ระบุความเสี่ยง ปรับกระบวนการทำงาน (Procedure Work Flows) และโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) กำหนดแนวทางการควบคุม (Risk Control Guidance) เช่นการกำหนดงบประมาณการลงทุนให้แก่ ฝ่ายลงทุน แต่อย่างไรก็ตาม Risk Management Department ก็ต้องติดตามวิเคราะห์ความเสี่ยงของการลงทุนว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

7. Information and Communication คือการสื่อสารให้ข้อมูล ERM ต้องประสานกันทั้งองค์กรและทุกระดับ เพราะความเสี่ยงมีสหสัมพันธ์ (Correlations) จึงอาจกระทบพร้อมกันหลายหน่วยงาน แต่ละฝ่าย แต่ละคนจะได้รับข้อมูล เข้าใจบทบาทในงานของตน และผลกระทบต่อฝ่ายอื่นและในภาพรวมของกิจการ การส่งผ่านข่าวสารต้องทำในลักษณะ Two-Way Communicate คือ บนลงล่าง ล่างขึ้นบนและในระนาบเดียวกัน

8. Monitoring คือการสอดส่องติดตามโดยผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่า

1. สิ่งที่กำลังดำเนินการไปแล้วเหมาะสมหรือไม่ หรือโดยธรรมชาติเป็นเช่นนั้นอยู่แล้ว ต้องหาวิธีแก้ไขใหม่

2. เป็นวิธีการที่ดีแล้ว แต่ยังไม่กระชับเพียงพอ ต้องแก้ไขการติดตาม เป็นการติดตามระดับความเสี่ยงว่าเป็นไปตามนโยบาย และการจัดการเป็นไปตาม Procedure และ Guidance และการติดตามจะแยกเป็นเรื่องๆ ไปเพื่อให้ได้ภาพที่ละเอียด โดยพิจารณา

- เหตุการณ์จริงเปรียบเทียบกับ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิด

- ต้นทุนการจัดการความเสี่ยงกับ ประโยชน์ส่วนเพิ่มที่ได้รับจริง

นอกจากนี้การติดตามจะทำให้รับทราบปัญหาได้เร็ว และจัดการแก้ไขได้ทัน การติดตามจะต้องให้หมายรวมถึง การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารและควบคุมความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบาย และขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

สรุป

สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับก็คือไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยง ทั้งนี้ หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง สรุปได้ว่าประโยชน์ที่สำคัญของการนำระบบ ERM มาใช้ในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

2. ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

3. ทำให้องค์กรลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยงและคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ชันชวิทย์, การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้งานกิจการ ,การบรรยายพิเศษ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ผศ.ดร.ผศุ เดชะรินทร์,
http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn_share/Risk/riskmanagement.html [Access 12 July, 2010]
3. Enterprise Risk Management –Integrated Framework Executive Summary September 2004,
www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
4. Enterprise Risk Management Fact Sheet,
www.soa.org/files/pdf/news-erm-fact-sheet.pdf

