

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสารการอบรม ตำราทางวิชาการ ข้อมูลที่สามารถค้นคว้าได้ผ่านอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารความเสี่ยง
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้ว ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้

ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard) เหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กร เช่น กิจการผลิตสินค้าอาจมีความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ เทคโนโลยีก่อสร้างล้ำสมัย คนงานไม่เชี่ยวชาญ คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น ราคาคู่แข่งไม่ได้ถูกค้ายึดเวลาชำระเงินนานเกินไป เป็นต้น

3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียหายในการแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสม การไม่ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหม่ที่จะช่วยขยายขนาดธุรกิจ เป็นต้น

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ โดยธุรกิจมักประสบเหตุการณ์เหล่านี้ เช่น แผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การพลาดโอกาสทางธุรกิจ การลงทุนทางธุรกิจไม่ให้ผลตอบแทนตามที่กำหนดไว้ ผลประโยชน์ของพนักงานไม่จูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การส่งผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพออกจากโรงงาน การละเลยกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ผู้จัดการไม่มีความสามารถเพียงพอในการรับผิดชอบดูแลผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้น โดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร การเงิน หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหารตลอดจนพนักงานในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกับค่านิยมของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถมองความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่เราจะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการควบคุมสาเหตุความเสี่ยงในส่วนที่เป็นปัจจัยภายในและการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้ ซึ่งเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายความถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมขององค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้เสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprisewide Risk Management) คือการบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกัน และมีลักษณะสำคัญ¹ ดังนี้

1. ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร
2. พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความ

¹ กอบศักดิ์ ภูตระกูล, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารธนาคารพาณิชย์, ธนาคารแห่งประเทศไทย, (กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2545).

² ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, แนวทางการบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 1. (สิงหาคม 2546).

เสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

3. มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ว่าความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้าง และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์กรควรเตรียมการบริหารความเสี่ยง นั้นอย่างไร

4. ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ทั้งด้านดีและไม่ดีของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่ม โอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาส ของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่ดำเนินธุรกิจอยู่มีการพัฒนาตลอดเวลา ทำให้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงด้วยอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้ ประโยชน์ต่อธุรกิจในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แม้ว่าความเสี่ยง ไม่สามารถถูกกำจัดให้หมดไป แต่ก็จะทำให้การจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผล ตอบแทนที่ยอมรับได้

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากความเสี่ยงแฝงตัว อยู่ในกระบวนการทำงานขององค์กร โดยความเสี่ยงแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไป และจะ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรจะต้องมีการกำหนด กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน และสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น กำหนดแนวทาง นโยบาย และขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบ การสื่อสาร และให้ความรู้แก่พนักงานในระดับต่างๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนการดำเนินการ เช่น ประเมินผลกระทบต่อธุรกิจในสถานการณ์หลายๆ แบบ โอกาสในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ระบุความเสี่ยงที่ต้องการบริหารอย่างชัดเจน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การวางระบบการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน เป็นการดำเนินการในระบบการบริหาร ความเสี่ยงได้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องวางแผนให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานที่มี

ความรับผิดชอบได้มีการปฏิบัติตามมาตรการที่วางไว้ เช่น จัดทำเอกสารเกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด กำหนดวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง วางระบบและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การวัด ติดตาม และประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการบริหาร เช่น การตรวจสอบระบบ การควบคุม การประเมินดัชนีความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นต้น

กรอบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในทางเดียวกันในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก³ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ระดับขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และชี้แจงสิ่งเหล่านี้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและพนักงาน เช่น ความเสี่ยงทางด้านการบริหารจัดการเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

3. กระบวนการ (Process) ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 ด้านอยู่เสมอ

4. ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) ปัจจัยพื้นฐานที่ดี ประกอบด้วย

4.1 บุคลากรที่มีความสามารถ

4.2 วิธีการวัดผลการดำเนินงาน

4.3 การให้ความรู้และฝึกอบรม

4.4 ช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

³ ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. แนวทางการบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ 1. (สิงหาคม 2546).

4.5 วิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื่องจากภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและโครงสร้างขององค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่มีระบบการบริหารความเสี่ยงใดที่เหมาะสมสำหรับองค์กรทุกแห่ง องค์กรแต่ละแห่งควรที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อนและขอบเขตการดำเนินงานของตน ทำให้เกิดความเสี่ยง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายในกระบวนการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดทางเทคนิค หรือความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน

การที่องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร ดังนั้น การประเมินเพื่อระบุหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานขององค์กรอาจพิจารณาได้จากปัญหาต่างๆ ดังนี้

1. วัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง อาจเกิดการขาดแคลน ไม่มีคุณภาพ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น หรือวัสดุก่อสร้างเสียหายมากเกินไป
2. กำลังการผลิตอาจมีมากหรือน้อยจนเกินไป
3. อสังหาริมทรัพย์ที่มีไว้เพื่อขายไม่ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า
4. คนงานไม่มีความเชี่ยวชาญ หรือเทคโนโลยีการก่อสร้างล้าสมัย

เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถระบุได้ถึงความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงานแล้ว การวัดความเสี่ยงอาจครอบคลุมรายละเอียดโดยสามารถประเมินได้ ดังนี้

1. คณะทำงานของฝ่ายงานต่างๆ มีการจัดทำรายงานการประชุมหรือไม่ โดยดูว่าคณะกรรมการองค์กรมีการทบทวนระบบการจัดความเสี่ยงที่เหมาะสม

2. คณะกรรมการองค์กรและผู้บริหารระดับสูงได้รับรายงานที่ครบถ้วนทันเวลาหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันจะต้องทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นระยะๆ เพื่อปรับเปลี่ยนมาตรฐานต่างๆ ให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้งในและนอกองค์กร

3. การติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

4. คณะกรรมการองค์กร และผู้บริหารจะต้องติดตามและสอบทาน รายงานผลการดำเนินงาน โดยสามารถสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารองค์กรสามารถช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งในการจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ การเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ การเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการผลิต หรือการปรับปรุงด้านการขนส่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ของการตรวจสอบจะต้องดูถึงการควบคุมและระดับการมอบอำนาจว่าได้มีการแบ่งแยกหน้าที่หรือไม่ การตรวจสอบจะประกอบไปด้วย การสอบถามนโยบาย การสัมภาษณ์พนักงาน และการเลือกรายการมาทำการทดสอบ ในกรณีของการทดสอบรายการจะเริ่มจากการติดตามตั้งแต่เริ่มต้นรายการไปจนถึงการสอบทานของผู้บริหารระดับสูง

2. การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด

ความเสี่ยงด้านการตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคา หรือปัจจัยต่าง ๆ ของตลาด ซึ่งมีผลกระทบต่อราคาของสินทรัพย์

การจะบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้นั้น จะต้องคำนึงถึงลักษณะของตลาดและพฤติกรรมการณ์การบริโภคของผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลาเป็นขั้นแรก ผู้บริโภคจึงนับเป็นตัวแปรสำคัญของการบริหารการตลาด และได้ก่อให้เกิดเป็นแนวคิดหรือปรัชญาการบริหารการตลาดที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา จากนั้นจึงปรับกระบวนการและวิธีการบริหารและการจัดการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์และความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งโดยภาพรวมของการบริหารการตลาดแล้ว จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการบริหารด้านอื่นๆ คือเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำแผนงาน เริ่มดำเนินงานตามแผนสุดท้ายคือ การควบคุมและประเมินผล

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงการตลาดจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการบริหารงานด้านอื่นๆ จึงสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ⁴ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการตลาด

การกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารการตลาดจะต้องทราบอย่างแน่ชัดว่า องค์กรมีเป้าหมายอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา จึงจะสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ดีนั้น ควรเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ความต้องการเพิ่มยอดขายร้อยละ 20 จากปีที่ผ่านมา หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในปีต่อไป เหล่านี้เป็นต้น

2. การกำหนดแผนงาน

⁴ ศรีสุภา สหชัยเสรี. การตลาดยุคใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. โรงพิมพ์บริษัทเลิฟ แอนด์ ลิฟ จำกัด, 2544.

คือ การกำหนดวิธีดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายขององค์กร นับตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร การกำหนดราคาขายสถานที่จำหน่าย ตลอดจนวิธีการจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการสินค้าหรือบริการนั้นๆ

นอกจากนี้ ในการกำหนดแผนงานด้านการตลาด ยังต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมทางการตลาด และช่วงอายุของสินค้าหรือบริการ (Product Life Cycle) ประกอบด้วย จึงจะทำให้แผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นๆ มีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

3. การจัดหน่วยงานและการประสานงาน

คือ การจัดโครงสร้างการดำเนินงานภายในหน่วยงาน โดยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ และจะต้องตระหนักถึงระบบการติดต่อประสานงานทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการกำหนดรายละเอียดของการดำเนินงาน (Job Description) ของแต่ละส่วนงานอย่างละเอียดและรัดกุม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ

4. การรวบรวมบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ

คือ การบรรจุบุคลากรเข้าดำเนินงานตามโครงสร้างของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเช่น อุปกรณ์ด้านการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังควรพิจารณาถึงแผนการจัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และควรให้การดูแล พร้อมกับการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในอันที่จะดำเนินงานด้านการตลาดให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรต่อไป

5. การดำเนินงาน และสิ่งการ

แผนงานต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น จะสำเร็จได้เมื่อได้มีการดำเนินงานตามแผนงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานด้านการตลาดก็เช่นเดียวกัน ดังนั้น ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดให้ภายในหน่วยงานมีระบบการประสานงานและสิ่งการที่ไม่สลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายและมีกำหนดระยะเวลาที่แน่ชัดตามแผนงาน ซึ่งหากการสั่งการขาดความชัดเจนย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานล้มเหลวได้

6. การวิเคราะห์และประเมินผล

คือ การศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของบุคลากรและภายในหน่วยงานโดยรวม เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานมีจุดบกพร่องในด้านใด อันจะนำมาซึ่งการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไป ไม่ควรที่จะให้การดำเนินงานแล้วเสร็จ จึงจะมีการศึกษาและวิเคราะห์แผนงาน แต่ควรที่จะกำหนดเป็นช่วงเวลาที่มีความชัดเจน ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนงานเพื่อประเมินและปรับปรุงแผนงานหากพบข้อผิดพลาดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที

กลยุทธ์ทางการตลาด จึงหมายถึง วิธีดำเนินงานทางการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขององค์กร โดยกลยุทธ์การตลาด จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อกัน คือ

1. เป้าหมายทางการตลาด ซึ่งผู้บริหารการตลาดจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเพื่อเลือกเป้าหมายทางการตลาด

2. ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) คือ การกำหนดและจัดสรรเครื่องมือต่างๆ ทางการตลาด ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการตลาดที่กำหนดของสินค้าหรือบริการ

แนวคิดทางการตลาดของธุรกิจบริการของออคูลย์ จาตุรงค์กุล⁵ มาช่วยในการบริหารกิจการ โดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) หรือ 7P'S ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่น่าเสนอแก่ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต้องสร้างคุณค่า (Value) ให้เกิดขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายแก่ลูกค้าต้องมีคุณประโยชน์หลัก (Core Benefit) ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected Product) หรือเกินความคาดหวัง (Augmented Product) รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ (Potential Product) เพื่อความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

2. ราคา (Price) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่ลูกค้าต้องจ่ายในการแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการ รวมถึงเวลา ความพยายามในการใช้ความคิดและการก่อพฤติกรรม ซึ่งต้องจ่ายพร้อมราคาของสินค้าที่เป็นตัวเงิน ดังนั้นราคาจึงมีบทบาทในการกำหนดว่าลูกค้าจะซื้อผลิตภัณฑ์หรือไม่ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกระบวนการทำงานที่จะทำให้สินค้าหรือบริการไปสู่ตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ โดยต้องพิจารณาถึงองค์การ

⁵ ออคูลย์ จาตุรงค์กุล, การบริหารการตลาดกลยุทธ์และยุทธวิธี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542, หน้า 312 – 314.

ต่างๆ และทำเลที่ตั้งเพื่อให้อยู่ในพื้นที่ที่จะเข้าถึงลูกค้าได้ เมื่อเทคโนโลยีเจริญขึ้น การส่งสินค้าและบริการก็ง่ายขึ้นสำหรับทั้งผู้ผลิตและสำหรับลูกค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการสื่อสารการตลาดที่ต้องแน่ใจว่าตลาดเป้าหมายเข้าใจและให้คุณค่าแก่สิ่งที่เสนอขายโดยส่วนประสมของการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย

4.1 การโฆษณา (Advertising) ใช้สร้างภาพพจน์ระยะยาวให้กับผลิตภัณฑ์และบริการและทำให้เกิดการขายรวดเร็ว

4.2 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นการสื่อสารที่อาจนำลูกค้าไปยังผลิตภัณฑ์ หรือเป็นสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าต่อลูกค้า ประกอบไปด้วยเครื่องมือมากมาย เช่น ฎบอง การแจก การแถม เป็นต้น

4.3 การประชาสัมพันธ์และการพิมพ์เผยแพร่ (Public Relations) เป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงานของบริษัทให้เข้าถึงลูกค้าที่ชอบปฏิเสศพนักงานขายและโฆษณา

4.4 การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการสร้างความนิยมชมชอบความเชื่อและตัดสินใจเลือกและการก่อปฏิกริยาซื้อโดยอาศัยบุคคลเป็นผู้แจ้งข่าวสาร

4.5 การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการส่งข่าวสารสู่บุคคลหนึ่งโดยเฉพาะได้อย่างรวดเร็วผ่านเครื่องมือที่มีหลายรูปแบบเช่น จดหมายตรง ทางโทรศัพท์ เป็นต้น

5. บุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) เป็นการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) และการจูงใจ (Motivation) พนักงาน เพื่อทำให้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้แตกต่างกันเนื้อคู่แข่งเป็นอย่างมาก

6. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) เป็นการแสดงให้เห็นคุณภาพของการบริการโดยผ่านการใช้หลักฐานที่มองเห็นได้ เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นคุณค่าของการบริการที่ส่งมอบโดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management (TQM))

7. กระบวนการ (Process) เป็นการอาศัยกระบวนการบางอย่างเพื่อจัดส่งบริการให้กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความแตกต่างและส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจลูกค้า (Customer Satisfaction)

จากส่วนประสมทางการตลาดบริการทั้ง 7 องค์ประกอบ (7 P's) ดังกล่าว สามารถพิจารณาได้ว่าการตลาดบริการประกอบไปด้วยการตลาด 3 ประเภทคือ

1. External Marketing เป็นตลาดที่เกี่ยวกับภายนอก ซึ่งเป็นงานที่บริษัทต้องกระทำตามปกติเพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ให้กับตัวผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อส่งให้กับลูกค้า

2. Internal Marketing เป็นการดำเนินงานภายใน โดยบริษัทจะทำการฝึกอบรมและจูงใจพนักงาน (People) เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า

3. Interactive Marketing เป็นเรื่องเกี่ยวกับความชำนาญของพนักงานในการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพทางเทคนิค (Technical Quality) เช่น การมีเครื่องมือที่ทันสมัยและด้านคุณภาพจากหน้าที่ของการบริการ (Functional Quality) คือมีบุคคล (People) ที่ชำนาญงานและมีความสามารถคอยให้บริการ โดยอาศัยลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) และกระบวนการ (Processes)

3. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินหรือการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านการเงินหรือความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันของสัญญาที่ทำไว้กับบริษัท

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในกิจการสูง ทำให้ธุรกิจต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากภายนอก คือ สถาบันการเงิน หรือธนาคารพาณิชย์ โดยสถาบันการเงินจะวิเคราะห์เครดิตของผู้กู้เพื่อกำหนดวงเงินกู้ว่าจะให้มากหรือน้อย และพิจารณาผู้กู้ว่าจะสามารถชำระหนี้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหรือไม่ สถาบันการเงินจึงมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ⁶ ดังนี้ คือ

1. นโยบาย 4 P (4 P'S POLICY)

1.1 ผู้ขอเครดิต (People) หมายถึง การวิเคราะห์ประวัติและเรื่องราวของผู้ขอู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้ขอู้ในการชำระหนี้คืน การสอบถามให้รู้เรื่องราวเกี่ยวกับผู้ขอู้จะทำให้ธนาคารทราบถึงประวัติความเป็นมาและอุปนิสัยในคอของผู้ขอู้ การเข้าถึงตัวผู้ขอู้เป็นเทคนิคที่สำคัญของผู้วิเคราะห์สินเชื่อ โดยถือหลักว่ายิ่งได้ข้อมูลจากผู้ขอู้มากเท่าใด ก็ยิ่งรู้จักผู้ขอู้มากขึ้นเท่านั้น การหาข้อมูลจากผู้ขอู้จะทำได้โดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ อาจใช้วิธีการถามตรงๆ ถ้าสนิทสนมพอ หรือใช้วิธีพูดคุยให้ผู้ขอู้อยากเล่าเรื่องราวของตนเอง โดยไม่รู้สึกลำบากใจ การรู้เรื่องของผู้ขอู้โดยละเอียดจะทำให้สามารถวินิจฉัยข้อมูลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เรื่องราวของผู้ขอู้ที่ควรทราบได้แก่ประวัติครอบครัว เช่น ภรรยาทำงานหรือเปล่า เงินเดือนรวมกันเท่าไร มีบุตรกี่คน อายุเท่าไร เรียนสูงแค่ไหน เพราะเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายประจำของผู้ขอู้ซึ่งกระทบกระเทือนมาถึงความสามารถในการชำระหนี้ให้ธนาคารด้วย ประวัติการทำงาน ควรพิจารณาถึงรายได้และความมั่นคงของงานที่ทำ

⁶ สมาคมธนาคารไทย. เครดิตหรือสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์, 2522.

อายุของผู้ขอกู้เพื่อแน่ใจว่าจะอยู่ทำงานใช้หนี้คืนได้ และเป็นทางพิจารณาให้ทราบความชำนาญงานของผู้ขอกู้ด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ (Purpose) หมายถึง วัตถุประสงค์ของการกู้ยืม จำเป็นต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมเพื่อตรวจสอบว่าจำนวนเงินที่ผู้ขอกู้จะขอเอาไปดำเนินการนั้นๆ หรือตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ถ้าคิดว่าทำไม่ได้แน่ในวงเงินที่ให้กู้ไปก็ไม่มีประโยชน์ อาจไม่ได้ผลแล้วก็ไม่มีเงินมาให้ ก็ควรพิจารณาวงเงินให้เหมาะสม นอกเสียจากจะทราบว่าผู้กู้มีเงินจากทางอื่นด้วย หรือถ้าพิจารณาเห็นว่าให้กู้แล้วเพิ่มภาระหนี้มากไปก็ไม่ควรให้กู้ และเมื่อให้กู้ไปแล้ว ต้องดูว่าได้นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์หรืออย่างไร ถ้าใช้ผิดวัตถุประสงค์อาจทำให้ดำเนินงานไม่ได้ผลเต็มที่ การเรียกเก็บหนี้ อาจยุ่งยากในภายหลัง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือวัตถุประสงค์ในการกู้เงินนั้น จะต้องเป็นการนำเงินไปใช้ในทางที่ก่อให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น จึงจะทำให้ผู้ขอกู้มีรายได้เพียงพอที่จะนำมาชำระหนี้ได้

1.3 การชำระคืน (Payment) หมายถึง ความสามารถในการหารายได้มาชำระหนี้ ในการพิจารณาสินเชื่อผู้วิเคราะห์จะต้องทราบว่าโอกาสในการชำระหนี้คืนของผู้กู้ มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ผู้ขอกู้มีแผนการชำระหนี้อย่างไร การที่ผู้ขอกู้จะสามารถชำระหนี้คืนได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับรายได้ของผู้กู้เป็นสำคัญ หากผู้ขอกู้รายใดมีรายได้ดีและแน่นอน ก็ย่อมเป็นที่เชื่อถือได้ และควรได้รับการพิจารณาให้กู้ ฉะนั้นให้กู้ต้องดูว่า จะมีทางได้เงินคืนมาอย่างไร ผู้ขอกู้หาเงินมาชำระได้โดยวิธีใด เมื่อใด

แหล่งที่มาของรายได้ที่ผู้ขอกู้ว่าจะได้เงินมาชำระหนี้ ได้แก่

1.3.1 กำไรของกิจการเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญที่สุด ซึ่งจะได้เงินมาชำระหนี้และจะไม่ให้กิจการที่ขาดทุนกู้ เว้นแต่แน่ใจในความสามารถของผู้บริหารว่าจะสามารถปรับปรุงให้งานเกิดผลกำไรได้ และมีใช้กำไรแต่ตัวเลข ต้องคำนึงถึงฐานะเงินสดของกิจการด้วย การให้กู้จึงขึ้นอยู่กับการคาดคะเนถึงรายได้และผลกำไร ซึ่งคาดว่าผู้ขอกู้จะสามารถหาได้เป็นหลัก

1.3.2 รายได้จากการขายทรัพย์สินหรือหลักทรัพย์ โดยจะดูว่ากิจการของผู้ขอกู้ยืมมีสินทรัพย์หมุนเวียนไว้มากกว่าที่ควรมีไว้สำหรับการดำเนินงานเท่าใด มีพอจะเปลี่ยนเป็นเงินสด ชำระหนี้คืนได้หรือไม่ หากมีสินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอ การนำหลักทรัพย์ประเภททุนไปจำหน่าย่อมเป็นภัยต่อความสามารถในการหารายได้ของกิจการของผู้ขอกู้ด้วย

1.3.3 ผู้ขอกู้ที่ยืมจากที่อื่นมาชำระหนี้ หรือขอต่ออายุสัญญาเงินให้กู้ยืมซึ่งมักจะเป็นหนี้เสีย หมายความว่า ถ้าไม่มีการต่ออายุอาจจะเป็นอันตรายทั้งผู้ขอกู้และผู้ให้กู้

การวินิจฉัยความสามารถในการหารายได้ของบุคคลผู้ขอกู้ ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบหลายประการ เช่น สุขภาพ อนามัย การศึกษา ความชำนาญ อายุ บุคลิกลักษณะ ลักษณะของงาน เป็นต้น

การวินิจฉัยความสามารถในการหารายได้ของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย กล่าวคือรายได้ส่วนใหญ่ของธุรกิจย่อมมาจากการขายสินค้าหรือบริการ ฉะนั้นในการพิจารณาการให้กู้ยืมก็ควรจะได้คำนึงถึงสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อยอดขาย เช่น ธุรกิจจะดำเนินงานมีผลกำไรก็โดยมีต้นทุนดำเนินงานและต้นทุนการขายต่ำ ซึ่งทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของการจัดการ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าระดับความสามารถของการจัดการเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ในการวินิจฉัยความสามารถในการหารายได้ของธุรกิจผู้วิเคราะห์จะดูได้จากการวิเคราะห์งบการเงิน ซึ่งได้แก่ งบดุลและงบกำไรขาดทุนของธุรกิจนั้น ปัจจัยอื่นๆ ที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์ถึงความสามารถเป็นการชำระหนี้ได้แก่ บัญชีที่เกี่ยวข้องกับผู้กู้ ได้แก่ บัญชีของบริษัทในเครือเดียวกัน บัญชีของบริษัทย่อย บัญชีของกรรมการหรือหุ้นส่วน ฯลฯ

ตรวจสอบยอดบัญชีเงินฝากของผู้กู้กับธนาคาร ถ้ามียอดเงินฝากสะสมโดยสม่ำเสมอหรือมียอดเงินฝากกระแสรายวันหมุนเวียนดี ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้กู้สามารถจัดการระบบการเงินดี ถ้ายอดหมุนเวียนในบัญชีเพิ่มขึ้นโดยสม่ำเสมอ ก็พอสรุปได้ว่ากิจการกำลังขยายและเจริญดี ถ้าผู้กู้เป็นบริษัทย่อยควรดูการเคลื่อนไหวของบริษัแม่ด้วยจะเห็นยอดหมุนเวียนของทั้งกลุ่ม

นอกจากนี้ หนี้สินอื่นที่ผู้กู้มีอยู่ทั้งหมดก็เป็นปัจจัยสำคัญในการวัดความสามารถในการชำระหนี้ใหม่ จึงควรรู้จำนวนหนี้ทั้งหมด และวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวในบัญชีเงินกู้ไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อดูพฤติกรรมในการชำระหนี้

1.4 หลักประกัน (Protection) หมายถึง หลักประกันความเสี่ยงของการให้ยืมนั้น ผู้ให้กู้ย่อมคาดหวังจะได้รับชำระหนี้ คือ รายได้ หรือผลกำไร ในการดำเนินกิจการของผู้กู้ แต่ก็จำเป็นต้องคำนึงถึงความผิดพลาดล้มเหลวในการดำเนินกิจการของผู้กู้ที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย ซึ่งอาจเป็นเพราะความสามารถในการบริหารงานของผู้กู้โดยตรง ทำให้รายได้ไม่เพียงพอและมีภาระหนี้สินมาก หรืออาจจะมีมาจากสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายได้ เช่น เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ฉะนั้นผู้พิจารณาให้กู้ยืมจึงควรพิจารณาถึงหลักประกันเพราะเป็นการช่วยลดอัตราเสี่ยงไม่ต้องสูญเงินที่ให้ผู้กู้ไปในกรณีที่ผู้กู้ไม่สามารถชำระหนี้ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้เป็นสิ่งสำคัญมากกว่า เพราะผู้ให้กู้ต้องการได้เงินคืนมากกว่าการนำทรัพย์สินที่เป็นประกันไปขาย

ในส่วนของธนาคารพาณิชย์กำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่ทำให้สินเชื่อเป็นสินเชื่อที่มีคุณภาพ กล่าวคือกำหนดวงเงินมากเกินไป อาจส่งผลให้ผู้กู้เกิดการใช้วงเงินผิดวัตถุประสงค์ หรือ นำเงินไปใช้เพื่อการอื่นซึ่งอาจส่งผลให้ผู้กู้เกิดการใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ หรือ นำเงินไปใช้เพื่อการอื่นซึ่งอาจส่งผลให้เป็นปัญหาต่อธนาคาร การกำหนดวงเงินน้อยเกินไป ก็จะทำให้ผู้กู้ขาดสภาพคล่อง และส่งผลเป็นลูกโซ่ทำให้อาจกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหากับธนาคารได้ การกำหนดวงเงินให้เหมาะสมกับความจำเป็น เช่น ควรจะใช้สินเชื่อระยะสั้น

สำหรับวัตถุประสงค์เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ และสินเชื่อระยะยาวสำหรับวัตถุประสงค์ของการลงทุนระยะยาว

นอกจากนี้การพิจารณาให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ยังขึ้นอยู่กับนโยบายบางประการของธนาคารในการจำกัดสินเชื่อบางประเภท หรือประเภทสินเชื่อที่ไม่ควรสนับสนุนเช่น

1. การให้สินเชื่อแก่โครงการที่มีลักษณะเป็นการเก็งกำไร
2. การให้สินเชื่อแก่กิจการที่มีเงื่อนไขชำระหนี้ครั้งเดียวเมื่อสิ้นสุดสัญญา
3. การให้สินเชื่อแก่โครงการที่ไม่สามารถแสดงแหล่งรายได้แน่นอน แม้จะมีหลักประกันเพียงพอควรหลีกเลี่ยง
4. การให้สินเชื่อที่ธนาคารไม่มีนโยบายสนับสนุนเช่น การให้นักการเมือง หรือผู้มีอิทธิพล

4. การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารกิจการ และการปฏิบัติตามแผนการจัดการอย่างไม่เหมาะสม รวมถึงไม่สอดคล้องกับนโยบาย

เนื่องจากการบริหารจัดการขององค์กรเปรียบเสมือนเป็นนโยบายซึ่งแสดงทิศทางในอนาคตขององค์กร ดังนั้นการระบุและการวัดความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการจะต้องพิจารณาถึงการวางแผน กระบวนการวางแผนและความสมเหตุสมผลของแผน เช่น ปัญหาการหาทายาทเพื่อสืบทอดกิจการ พนักงานเข้า/ออกบ่อย หรือขาดทักษะในการบริหารคน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณารวมถึงแผนดำเนินการและกระบวนการจัดทำ สอดคล้องกับแผนการบริหารจัดการที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งทั้งแผนการบริหารและแผนดำเนินการนั้นจะต้องสอดคล้องกับขอบเขตและความซับซ้อนของธุรกิจขององค์กรแต่ละแห่ง สภาพแวดล้อมของภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเอง ซึ่งธุรกิจสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากร หรือการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กรของตน ดังนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องวางแผนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์แล้ว ผู้บริหารยังมีหน้าที่สำคัญอีก 4 ประการ คือ การจัดองค์กร การจัดอัตราค่าจ้าง การสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยหน้าที่สำคัญเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในอดีต แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กร ความผันผวนต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ประกอบกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและนวัตกรรมใหม่ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนมากขึ้น การวางแผนที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนและ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และต้องทบทวนแผนการบริหารเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป แผนนี้ควรเป็นไปตามผลการวิจัยตลาด และผลการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคขององค์กร แผนควรจะกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กรในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วิธีการให้บริการ และวิธีประเมินผลการปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ แผนการบริหารควรครอบคลุมถึงการกำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยง ระบบสารสนเทศทางการบริหาร เพื่อสนับสนุนการควบคุมดูแลและการสอบทาน รวมถึงระบบสนับสนุนสายอื่น ดังนั้น การกำหนดแผนการบริหารจะเป็นการวางพื้นฐานสำหรับโครงสร้างขององค์กร

ผู้บริหาร และคณะกรรมการฯ จะต้องจัดองค์กรและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์และจัดให้มีการสอบย้อนและการถ่วงดุลย์อำนาจ องค์กรที่มีแผนที่จะปรับปรุงการให้บริการให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และถูกต้อง จะต้องตระหนักว่า องค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามแผนได้ด้วยโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานรูปแบบเดิมที่ไม่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารจัดการ ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีแผนที่จะเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า ส่วนหนึ่งของแผนกำหนดให้รักษามูลค่าที่สำคัญ เนื่องจากการรักษาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ เช่น กำหนดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทราบบทบาทหน้าที่ของตนเมื่อผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดแผนการบริหาร จัด โครงสร้างองค์กร จัดสรรทรัพยากรบุคคลแล้วเสร็จ ก็จะต้องสั่งการเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดสายการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้มีการตัดสินใจ การตอบสนอง และการประเมินผลที่รวดเร็วขึ้น รวมทั้งกำหนดระบบผลตอบแทนที่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามแผนการบริหารและบรรลุเป้าหมาย เช่น เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ควรขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานที่สามารถวัดได้ เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ อัตรากำไร หรือ การควบคุมค่าใช้จ่าย

ผู้บริหาร และคณะกรรมการฯ จะต้องกำหนดกลไกควบคุมการปฏิบัติตามแผนที่มีประสิทธิผล โดยที่กลไกในการควบคุมต้องสามารถพบการเบี่ยงเบนไปจากแผน และเสนอแนวทางแก้ไข การที่จะมีกลไกควบคุมดังกล่าว ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระบบการรายงานที่รายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์ และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานแลงบประมาณ นอกจากนี้หากองค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามแผน ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถและเต็มใจที่จะดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เปลี่ยน

แผน ปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีแผนสำรองสำหรับกรณีที่สภาพแวดล้อมต่างๆ ในอนาคตไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ในช่วงเวลาที่จัดทำแผนการบริหาร ดังนั้นในการวางแผนการบริหารจัดการ ควรคำนึงถึงว่า หากเกิดสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด องค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการเป็นรูปแบบใด

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ดังนั้นการประเมินแผนการบริหารควรเริ่มจากการพิจารณาถึงกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ขององค์กรเกี่ยวกับสภาพตลาดในปัจจุบัน รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

ผู้บริหารควรประเมินสถานะการแข่งขัน การประเมินนี้ควรประกอบด้วยข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับคู่แข่ง เช่น ขนาดทรัพย์สิน โครงสร้างรูปแบบการเจริญเติบโต และธุรกิจหลัก รวมถึงส่วนแบ่งตลาดในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์และสายธุรกิจ ผู้บริหารควรรู้ว่าใครเป็นคู่แข่งที่ใกล้ตัวที่สุด และคู่แข่งในวงนอก นอกจากนี้ผู้บริหารควรประเมินโครงสร้างประชากร รายได้ และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งหลังจากการประเมินในส่วนนี้ ผู้บริหารควรทราบถึงลักษณะตลาดในปัจจุบัน ระยะเวลาของความต้องการสินค้า และแนวโน้มตลาดในอนาคต องค์กรควรมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและตลาด การวิจัยนี้อาจกระทำโดยองค์กรเองหรือบริษัทวิจัยภายนอก ข้อมูลนี้ควรเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับการสอบทานโดยตรวจสอบ

จากนั้น ผู้บริหารควรประเมินโอกาสและอุปสรรค โอกาสคือตลาดที่ยังไม่ได้รับการเสนอหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ หรือตลาดที่ยังไม่อิ่มตัว เมื่อองค์กรสามารถระบุตลาดที่เป็นไปได้และผลิตภัณฑ์ ต่อไปผู้บริหารควรประเมินตำแหน่งขององค์กรในตลาดพร้อมทั้งระบุจุดแข็ง-จุดอ่อนได้แก่ การเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์หรือบริการใด หรือการหาแหล่งเงินทุน จุดแข็งนี้สามารถเป็นนามธรรม เช่น ความเชื่อถือ หรือความชื่นชอบ และการรู้ถึงฐานลูกค้า จุดอ่อนรวมถึงฐานะทางการเงิน และหรือการขาดแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ องค์กรควรพิจารณาระบบการบริหารความเสี่ยงของตน ถ้าระบบดีไปกว่าคู่แข่งจะถือเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงการประเมินนี้จะช่วยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงกำหนดสิ่งที่ จำเป็นต้องกระทำเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน และสนองความต้องการของตลาด

คณะกรรมการชุดที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการวางแผนการบริหารจัดการ เช่น คณะกรรมการวางแผนการบริหารจัดการ ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน โดยเฉพาะตัวแทนจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่น เพื่อให้ทุกฝ่ายงานได้ร่วมกันพิจารณาแผนที่เสนอ ซึ่งการสนับสนุนความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ จะทำให้แผนการบริหารที่เสนอเป็น

แผนที่สมเหตุสมผลและชัดเจนมากขึ้น ปัจจุบันไม่มีวิธีการที่ถูกต้องที่สุดหรือดีที่สุดในการวางแผนการบริหาร ดังนั้นในการประเมินกระบวนการวางแผน ผู้ตรวจสอบควรขอและสอบถามเอกสารทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น เพื่อพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลและความสอดคล้องกันระหว่างแผนการบริหารจัดการและการจัดการและผลการวิเคราะห์ต่างๆ รวมทั้งพิจารณาว่าสถาบันการเงินได้สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามแผนการบริหารดังกล่าวหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบควรสอบถามตำแหน่งและองค์ประกอบของผู้ทำหน้าที่วางแผนนั้น และสังเกตสัญญาณเตือนดังต่อไปนี้

1. การขาดกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการที่เป็นทางการ กระบวนการวางแผนการบริหารจัดการที่เป็นทางการนั้น มีความจำเป็นเพื่อที่จะทำให้แน่ใจว่า แผนการบริหารขององค์กรได้รับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ระดับสูง และเจ้าหน้าที่ระดับสูงทราบถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนนั้น การที่ไม่มีกระบวนการวางแผนการบริหารที่เป็นทางการจะมีผลทำให้องค์กรมีแผนการบริหารจัดการที่ไม่ดีและนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม

2. การวางแผนแบบเฉพาะกิจ (Ad Hoc) รวมทั้งมีการประชุมไม่บ่อยครั้งและไม่มีการจัดสรรงบประมาณ จะนำไปสู่กลยุทธ์ที่ไม่ได้รับการกลั่นกรองและไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้ คณะกรรมการวางแผนที่ประกอบด้วยพนักงานในระดับล่าง (Junior) เท่านั้น ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนนั้นเพื่อสื่อให้เห็นถึงความสำคัญของแผน นอกจากนี้การวางแผนการบริหารหน้าที่ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรเกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้ทั้งหมด

2.1 การมีส่วนร่วมของสมาชิกจากฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดีควรมีความสมดุลและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายงานภายในองค์กร

2.2 การครอบงำกระบวนการวางแผนโดยบุคคลคนเดียว หากบุคคลหนึ่งในผู้บริหารมีอำนาจมาก การวางแผนที่ขึ้นอยู่กับบุคคลคนเดียวจะทำให้ขาดวัตถุประสงค์ของกระบวนการวางแผน ผู้บริหารสามารถทำให้แผนสำเร็จลุล่วงได้โดยการกำหนดให้ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน และได้รับข้อมูลหรือการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

องค์กรควรติดตามระดับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าฐานะของความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือถ้าระดับความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะได้ดำเนินการที่เหมาะสม ผู้บริหารควรได้รับรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งรายงานดังกล่าวควรเป็นรายงานที่มีความหมายถูกต้อง ทันเวลา และมีความถี่ที่เหมาะสม

ประสิทธิผลของการติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่จะต้องรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานฐานะความเสี่ยงทุกด้านของกิจการที่ทันต่อการตัดสินใจในแต่ละวัน

องค์กรต้องการข้อมูลเพื่อการบริหารที่เหมาะสมเป็นระบบ และรวดเร็วความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรมีข้อมูลและแบบจำลอง (Model) เพื่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจ แต่ไม่ว่าองค์กรจะใช้เทคโนโลยีรูปแบบใดก็ตาม ผู้บริหารองค์กรต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและนำระบบดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดผล

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ควรมีระบบการรายงานและระบบการติดตามความเสี่ยงที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การรายงานมีความถี่มากขึ้น การติดตามที่เข้มงวดขึ้น การรายงานความเสี่ยงโดยรวม นอกจากนี้ระบบสารสนเทศขององค์กรควรรวบรวมข้อมูลจากระบบบัญชี และระบบภายในอื่น เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร และข้อมูลจากภายนอกเช่น สภาพเศรษฐกิจ ภาวะตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี และกฎเกณฑ์ของทางการ เป็นต้น

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการควบคุมเช่น นโยบายมาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการรายงาน ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน และระบบผลการตอบแทน เป็นต้น พร้อมทั้งสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้ทราบทั้งองค์กร เพื่ออาศัยสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการควบคุมความเสี่ยง นอกจากนี้องค์กรควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้เมื่อสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

สำหรับการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการนั้น จะเป็นการควบคุมโดยผ่านระบบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง การกำหนดให้มี การสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบควบคุมภายใน การสร้างผู้บริหารทดแทน การฝึกอบรม และการวางแผนฉุกเฉิน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เกสร วงสง่า (2547) กล่าวว่า ปัจจุบันเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ คือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพราะความเสี่ยง หมายถึง โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติหรือไม่ได้คาดคิดมาก่อนแต่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิตในทางลบ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการในการบริหารการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือให้สามารถลดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือให้สามารถลดความรุนแรงจนองค์กรยอมรับได้ แม้ว่าองค์กรธุรกิจจะได้นำหลัก 5 ส ที่ว่า สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย เข้ามาบริหารจัดการแล้วก็ตามไม่เพียงพอ ต้องการเพิ่มการบริหาร

จัดการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ลดหรือควบคุมความเสี่ยง หรือแก้ไขไม่ได้ดีขึ้นจนต้องยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยมีคณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินงานแก้ไขปัญหานั้นที่หน่วยงานกำหนดแล้วว่าเป็นความเสี่ยง เช่น มีนโยบาย แผนงาน ระเบียบข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น และต้องมีองค์ประกอบ 5 ด้านสัมพันธ์กัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงกิจกรรมควบคุม การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการติดตามประเมินผล

ดังนั้นประโยชน์สูงสุดของการบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่เพียงแต่การพัฒนาปรับปรุง ความปลอดภัย การใช้งบประมาณที่เหมาะสมเท่านั้น ยังเป็น โอกาสในองค์กรต่าง ๆ ก้าวไปสู่ความสำเร็จ

พรสรัญ รุ่งเรืองกิจกุล (2543) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นในวงการธุรกิจหลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ถ้ากล่าวถึงความจำเป็นจริงแล้ว มีเพียงองค์กรไม่กี่แห่งที่มีการจัดการทำการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง เพราะเป็นศาสตร์ใหม่ที่เพิ่งได้รับการผลักดัน ซึ่งประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในการให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องนี้โดยเฉพาะ ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กร มีผู้บริหารน้อยคนที่จะทราบว่าการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงเรื่องใดบ้าง และควรจะทำปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดผล ในปัจจุบันนี้ธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนให้องค์กรดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนและโปร่งใสมากขึ้น

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546) กล่าวว่า ในการดำเนินงานหรือการทำกิจการต่างๆ ชนิด ย่อมต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารรถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

แหล่งกำเนิดของความเสี่ยง แบ่งออกได้ 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากหลักทรัพย์ภายนอก (External Forces) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า เจื่อนใจทางเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน เป็นต้น และปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ เป็นต้น ความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงคือ ต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ ในบางครั้งไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยงและกลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด คือ การออกแบบระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ (Element) ที่สำคัญเหล่านี้ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง การใช้ดุลยพินิจที่

สอดคล้องกัน การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน การมีเครื่องช่วยสนับสนุน การมีผู้เชี่ยวชาญและการฝึกอบรม การโอนความเสี่ยง การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved