

Enterprise Risk Management

ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
pasu@acc.chula.ac.th

สวัสดีปีใหม่ 2548 ครับท่านผู้อ่านทุกท่าน เนื้อหาในสัปดาห์นี้เรามาดูเรื่องทางการจัดการที่กำลังโด่งดังและฮิตกันอยู่เรื่องหนึ่งนะครับ เกมเป็นที่เรื่องที่จะเหมาะกับเหตุการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในภาคใต้ของไทยก็ได้เช่นกัน นั่นคือเรื่องของการบริหารความเสี่ยงหรือ Risk Management ซึ่งเรื่องของบริหารความเสี่ยงนั้นผมเชื่อว่าท่านผู้อ่านคงจะมีพื้นฐานที่หลากหลาย บางท่านอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ บางท่านจะมองความเสี่ยงเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางท่านอาจจะเคยได้ยินมาบ้างแต่ไม่รู้ว่าเป็นอะไร ซึ่งเนื้อหาของผมในสัปดาห์นี้จะเป็นในเรื่องของบริหารความเสี่ยงในลักษณะทั่วทั้งองค์กร หรือ ที่ภาษาอังกฤษเขาเรียกว่า Enterprise Risk Management (ERM)

เราอาจจะพอลูกกับเรื่องของความเสี่ยงกันมาบ้างนะครับ แต่เวลาเรานึกถึงความเสี่ยงที่ไร เราก็มักจะนึกถึงความเสี่ยงทางการเงินเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงในการลงทุน หรือ ความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ ในอดีตผมเองก็มักจะนึกว่าเรื่องของความเสี่ยงเป็นเรื่องของนักการเงินเท่านั้น ซึ่งปัจจุบันนี้ความคิดในลักษณะนั้นคงจะผิดแล้วครับ เพราะเรื่องของความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องให้ความสนใจ เพราะเรื่องของความเสี่ยงได้แฝงอยู่ในงานเกือบทุกอย่างภายในองค์กร แม้กระทั่งในเรื่องของการวางกลยุทธ์ ปัจจุบันผู้บริหารองค์กรธุรกิจหลายแห่งของไทยเวลาเขาเลือกและตัดสินใจทางกลยุทธ์ เขาก็จะนำหลักของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ด้วย และที่ใช้กันมากอีกด้านหนึ่งก็คือ Operational Risk ที่เป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานโดยทั่วไป ถ้ามองในภาพรวมแล้วคงพอจะบอกได้ว่าในปัจจุบันความสนใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงตกอยู่ในเรื่องของการที่จะทำอะไรถึงจะสามารถระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

เนื่องจากศาสตร์ทางด้านการบริหารความเสี่ยงยังเป็นเรื่องที่ใหม่พอสมควร ดังนั้นจึงยังไม่มีคำนิยามหรือคำจำกัดความที่หนึ่ง แต่ก็มีคำจำกัดความที่ค่อนข้างเป็นที่ยอมรับพอสมควร โดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ ที่รู้จักกันดีในชื่อของ COSO ซึ่งเป็นคณะทำงานที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยงทาง COSO พยายามที่จะสร้างกรอบแนวคิด คำจำกัดความ และแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร แล้วเขาก็ได้เรียกแนวทางดังกล่าวว่าเป็น Enterprise Risk Management นั่นเองครับ

หลักการพื้นฐานของ ERM ก็มาจากสาเหตุการดำรงอยู่ขององค์กรที่ตั้งและดำรงอยู่ขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่งให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น หรือ ลูกค้า แต่ในขณะเดียวกันในการดำเนินงานขององค์กรใดก็ตามก็ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน หรือ Uncertainty อยู่ด้วยเสมอไป ท่านผู้อ่านลองนึกถึงองค์กรท่านเองสิครับ การที่จะทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น หรือ การบริหารลูกค้าให้ได้ดีที่สุด หรือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดี ล้วนแล้วแต่มีความไม่แน่นอนในอันที่จะทำให้ได้สิ่งที่ต้องการ เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ ความผิดพลาดจากการทำงาน หรือ คู่แข่งขัน หรือ แม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ ฯลฯ ความไม่แน่นอนเหล่านี้ก่อให้เกิดทั้งความเสี่ยงและโอกาส โดยความเสี่ยง

นั่นก็จะอาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร ซึ่งแนวคิดของ ERM คือการสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการที่จะบริหารและจัดการกับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อสุดท้ายแล้วก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร

ถ้าจะนึกภาพง่ายๆ ก็คือในการที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์กรจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง ที่อาจจะส่งผลต่อการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในอดีตเราก็มักจะนึกในทำนองเข้าข้างตัวเองตลอดว่า ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงเหล่านั้นคงจะไม่มีวันหรือยากที่จะเกิดขึ้นกับเรา และก็มักจะนึกในแง่ที่ว่าโชคคงจะเข้าข้างเราที่จะทำให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา แค่เดินออกจากบ้านก็ต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นมากมายแล้ว หรือแม้กระทั่งนั่งอยู่เฉยๆ ที่บ้านก็มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ยิ่งถ้าคิดในเชิงธุรกิจแล้ว เจ้าความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเหล่านี้ก็จะยิ่งมากขึ้นกว่าแค่การเดินออกจากบ้านหรือการนั่งอยู่กับบ้านเฉยๆ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ซึ่งจริงๆ แล้วถ้ามองดีๆ จะพบว่าการบริหารความเสี่ยงก็เหมือนกับที่เราคิดอย่างรอบคอบหาทางป้องกันไว้ก่อนที่จะเกิดปัญหาเกิดขึ้น หรือ การคิดล่วงหน้าในสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับนะครับก็คือไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง เรามาดูกันนะครับว่าประโยชน์ที่สำคัญของการนำระบบ ERM มาใช้ในองค์กรมีอะไรบ้าง

- ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าการดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้
- ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น
- ทำให้องค์กรลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยงและคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

จริงๆ แล้วประโยชน์ของการนำระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ยังมีประโยชน์อีกมากมายนะครับ แต่สิ่งหนึ่งที่เราจะต้องระลึกไว้ก็คือระบบการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้าย แต่เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้เราสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุเป้าหมายของกำไร การลดความสูญเสีย