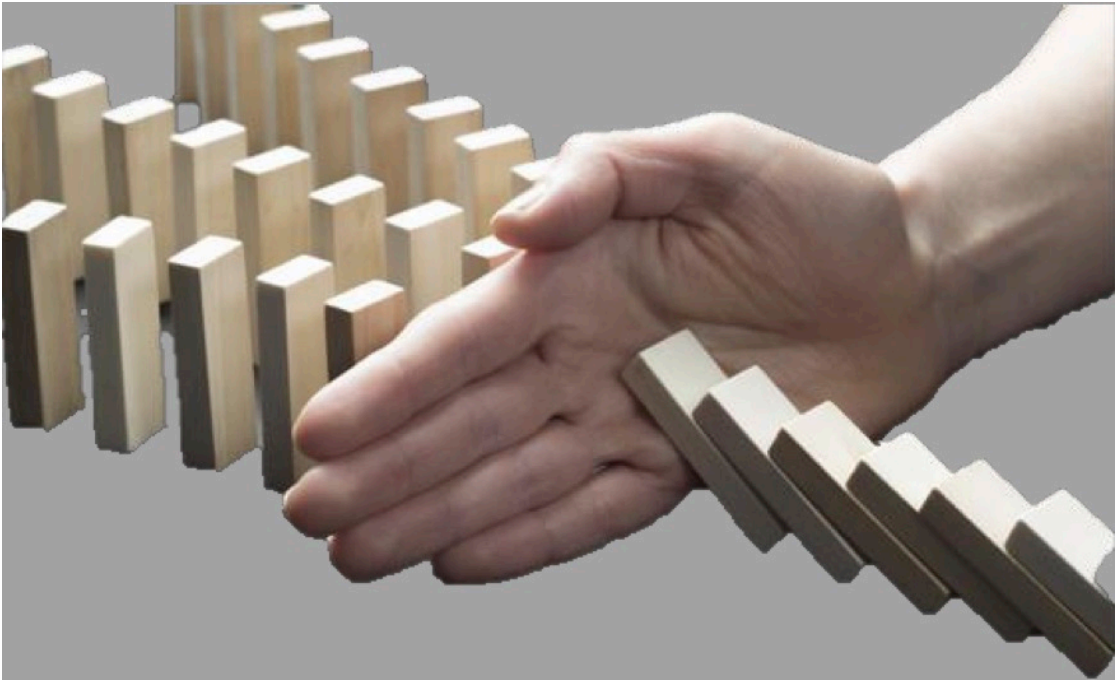




การบริหารความเสี่ยงในแบบ Minimalist...

สำหรับผู้ประกอบการ

ดร.ปฎิภาณ แสงหุ้ม ผู้เขียน

ผู้เขียน: ดร. ปฏิภาณ แซ่หลิม

กราฟฟิกและการจัดรูปเล่ม: คุณ ดารณี ภมรรัตนกุล

พิมพ์ครั้งที่ 1:

ISBN:

ราคา:

จัดพิมพ์โดย:

จัดจำหน่ายโดย: ดร. ปฏิภาณ แซ่หลิม

20/896 คอนโดเดอะทรีส์ตพระราม 3 ซอยนนทรี ยานนาวา

กรุงเทพฯ 10120

ท่านสามารถสั่งซื้อได้ที่

Line: patipanlim7

Facebook page: Risk and Opportunity

Email: patipanlim7@gmail.com

คำนำ

“The biggest risk is not taking any risk... In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks”

Mark Zuckerberg

คำพูดด้านบนของ Mark Zuckerberg ผู้ก่อตั้ง Facebook ทำให้คำว่าความเสี่ยงติดหูคนทั่วไป แต่มุมมองของประโยคนี้อาจผิดเพี้ยนในการบริหารความเสี่ยงในอดีตสู่การบริหารความเสี่ยงในยุคใหม่ ในยุคที่ไม่กลัวความเสี่ยง ในยุคที่มองความเสี่ยงเป็นโอกาส ในยุคที่ไม่ใส่ใจความเสี่ยง หรือไม่ยอมรับความเสี่ยง อาจน่ากลัวเสียกว่า



ผมอยู่ในวงการบริหารความเสี่ยง การจัดการวิกฤต ทั้งในบทบาทของคนทำงานในด้านนี้ ที่ปรึกษา และสอนด้านนี้มาตลอด ต้องยอมรับครับว่า ในช่วง ปี พ.ศ.2563 เป็นช่วงที่หนักหนาสาหัสสำหรับคนทั่วโลก จากกรณีการระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 คงมีแต่คำว่าคาดไม่ถึง ไม่คิดว่าจะหนักหนาถึงขนาดนี้ และผมเชื่อว่าในองค์กรระดับ Corporate หรือบริษัทจดทะเบียนมีผู้เชี่ยวชาญด้านนี้กันพอสมควรและ เพราะผมก็เติบโตมาจากองค์กรเหล่านั้น แต่เรื่องการบริหารความเสี่ยงของ Startup ไทย ทำไมไม่มีคนพูดถึงเรื่องความเสี่ยงกันเลย

มากไปกว่านั้นตำราหรือหนังสือเรื่องการบริหารความเสี่ยงคงหนีไม่พ้นที่ต้องแทรกทฤษฎีด้านการบริหารความเสี่ยงบ้าง แต่ความตั้งใจของผมในการเขียนหนังสือเล่มนี้อาจต่างไปจากเล่มอื่น คือผมอยากให้หนังสือเล่มนี้อ่านง่าย เหมาะแก่การเริ่มต้นสำหรับผู้ประกอบการ และหากพูดถึงการบริหารความเสี่ยงในแบบ Full-Framework เล่มนี้คงหนาและไม่น่าอ่าน ผมจึงอยากเขียนให้ออกมาในแบบฉบับ Minimalist คือให้เข้าใจง่าย พร้อมเอาไปปฏิบัติ เนื่องด้วยผู้ประกอบการหรือเจ้าของ Startup คงไม่มีเวลามากพอที่จะทำความเข้าใจอะไรที่มันเยอะ อ่านแล้วน่าเบื่อคงไม่มีประโยชน์ ทั้งนี้หนังสือที่เกี่ยวกับ Startup ว่ามันคืออะไร จะทำให้สำเร็จยังไง ก็มีอยู่มากมาย ผมจึงอยากนำเสนอเป็นมุมมองการต่อยอด Startup ของท่านให้สามารถสร้างโอกาสจากมุมมองการบริหารความเสี่ยงต่อไป

และนี่คือปรัชญาของหนังสือเล่มนี้ครับ

ต้องขอขอบพระคุณบุพการีและพี่น้องทั้ง 5 คนที่ทำให้ผมมีวันนี้ ครูบาอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้านวิชาการให้ ผู้ประกอบการ หัวหน้างาน และผู้บริหารทุกท่านรวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกองค์กรที่ให้โอกาสผมได้เรียนรู้ ตลอดจนเพื่อนสนิท ลูกศิษย์ ที่ส่งผ่านกัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา

ดร. ปฏิภาณ หลิม (อาจารย์หนึ่ง)

Facebook page: Risk and Opportunity

Website: <http://patipanerm.com/>

มิถุนายน 2563



เมื่อท่านอ่านเล่มนี้จนจบ สิ่งที่ท่านจะได้รับคือ

- แนวความคิดอย่างเป็นระบบเมื่อสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับ Startup ของท่าน
- เปลี่ยนสิ่งนั้นให้เป็นโอกาสในการต่อยอด Startup ของท่าน

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 : Mindset ของการสร้างโอกาสจากความเสี่ยง	11
LESSON 1: Fixed VS Growth Mindset	12
LESSON 2: ผู้นำหรือผู้ถูกตาม	16
LESSON 3: The Killer	20
LESSON 4: ตัวอย่างที่เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส	23
ส่วนที่ 2 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงครบวงจร	25
<i>ในแบบ MINIMALIST</i>	
LESSON 1: ความแตกต่างระหว่าง Startup VS SME	26
LESSON 2: รูปแบบความเสี่ยงของ Startup (S CURVE)	27
LESSON 3: Framework การบริหารความเสี่ยงในแบบ Minimalist	31
LESSON 4: ความเสี่ยงกับปัญหาต่างกันหรือไม่	33

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

LESSON 5: เราจะหาความเสี่ยงได้จากที่ไหน	35
LESSON 6: ประเมินความเสี่ยง	37
LESSON 7: ประเมินความเสี่ยง (ท้าทาย)	39
LESSON 8: จะจัดการความเสี่ยงอย่างไรกันดี	41
LESSON 9: กลยุทธ์การพุ่งชนความเสี่ยง (Pursue)	43
LESSON 10: ติดตามความเสี่ยงกันเถอะ	44
LESSON 11: KRI VS KPI	46

ส่วนที่ 3 : การบริหารความเสี่ยง IN-ACTION 48

กรณีศึกษา: ร้านขายของทุกชิ้น 20 บาท	50
I: ระบุและคัดเลือกความเสี่ยง	52
II: ประเมินความเสี่ยง	54
III: หาวิธีการจัดการความเสี่ยง	55
IV: การติดตามความเสี่ยง	56

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ 4 : การเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญ	57
Special Topic 1: อุตสาหกรรม 4.0	59
Special Topic 2: โลกเรากำลังล่ออะไรกันอยู่	62
Special Topic 3: รับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Climate Change)	65
บทส่งท้าย และพบกันใหม่	69
อ่านเพิ่มเติม	70
เกี่ยวกับผู้เขียน	72

สารบัญรูปประกอบ

ภาพ	หน้า
1. Fixed VS Growth Mindset	12
2. Fixed VS Growth Mindset	15
3. ผลตอบแทนรวม (Total return) จากการลงทุน (%month to date)	18
4. การหา The Killer	20
5. การหา The Killer (กรณีศึกษา)	22
6. การเติบโตของ Startup ในแบบ S-Curve	27
7. รูปแบบ Lean Startup	29
8. รูปแบบการคิดสินค้าแบบ MVP	30
9. การบริหารความเสี่ยงแบบ Minimalist	31
10. ความไม่แน่นอน ความเสี่ยง ปัญหา	33
11. การประเมินความเสี่ยงในแบบ Minimalist	37
12. การประเมินความเสี่ยง In practice	39

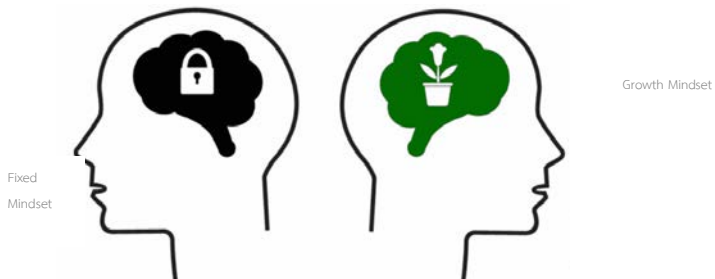
สารบัญรูปประกอบ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
13. 4 วิธีหลักในการบริหารจัดการความเสี่ยง	41
14. Supply Chain Analysis	51
15. ผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัทร้านขายของ	54
20 ทุกอย่าง	
16. การบริหารจัดการความเสี่ยง	55
17. ผลการระบุและประเมินความเสี่ยงจาก	60
อุตสาหกรรม 4.0	
18. สถานการณ์จำนวนเคสโควิด-19 ช่วงกลางเดือน	62
กรกฎาคม 2563	
19. Global risk report 2020	63
20. Greta Thunberg	66

PART 1: Mindset ของการสร้างโอกาสจากความเสี่ยง

LESSON 1: Fixed VS Growth Mindset

ผู้อ่านคงแปลกใจว่าหนังสือการบริหารความเสี่ยงทำไมถึงมาเน้นเรื่อง Mindset ซึ่งปกติเราจะพบหัวข้อ Fixed VS Growth Mindset ตามหนังสือจิตวิทยาหรือหนังสือ How to เน้นอนครับ ผู้อ่านไม่ได้เข้าใจผิด การจะเป็น Startup ที่อยู่รอดและพลิกความเสี่ยงให้เป็นโอกาสได้นั้นเริ่มจาก Mindset จริงๆ



ภาพที่ 1: Fixed VS Growth Mindset

แนวคิดเรื่อง Fixed VS Growth Mindset โด่งดังขึ้นจากหนังสือของ Dr. Carol S Dweck จริงๆ เป็นหนังสือที่ผมแนะนำมาก และในประเทศไทยก็มีฉบับแปลเรียบร้อยแล้ว เพราะจริงๆไม่ว่าจะทำอะไรสำเร็จ ต้องเริ่มจากการมีมุมมองที่ดีก่อนครับ

 คนที่มี Fixed Mindset ชื่อก็บอกแล้วว่าเป็น Mindset แบบจำกัดอยู่กับที่ คิดว่าทุกสิ่งไม่สามารถพัฒนาได้แล้ว ตามมีตามเกิด เป็นไปตามธรรมชาติ ความล้มเหลว คือ สิ่งที่ไม่ทำให้เกิดขึ้นและควรหลีกเลี่ยง ยอมแพ้อะไรง่ายๆ และมีข้อจำกัดอยู่เสมอ

 คนที่มี Growth Mindset เป็น Mindset ที่พร้อมเติบโต ชอบการเรียนรู้และ คิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เรียนรู้จุดอ่อนและพร้อมพัฒนา เห็นความล้มเหลวเป็นเรื่องท้าทายและเรียนรู้กับมัน

เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ ผมจะอธิบายให้เห็นภาพแบบนี้ครับ ธุรกิจกล้องถ่ายรูปสองยักษ์ใหญ่ เจ้าแรกโด่งดังจากฟากทางสหรัฐอเมริกา ส่วนเจ้าสองมาจากทางญี่ปุ่น คิดว่าทุกท่านคงร้องอ้อแล้วครับ ทั้งสองยักษ์ใหญ่นี้ถูก Disruptive จากมือถือ Smart phone นั่นคือ นอกจาก Smart phone มีความสามารถในการถ่ายภาพได้สวยงามแล้ว ยังสามารถถ่ายแล้วโพสต์ลง social media ได้อีก สิ่งนี้เองที่จับกระแสพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน นั่นคือ เมื่อก่อนพฤติกรรมของคนอยากได้ภาพสวยๆ คือ ถ่ายแล้วเอาไปล้างภาพที่ร้านถ่ายรูป แต่ปัจจุบันพฤติกรรมของคนชอบถ่ายภาพไม่ได้เป็นแบบนั้นแล้ว ถ่ายเสร็จก็นำไปโพสต์ลง Social Media มากกว่าไปล้างเก็บไว้ตามร้านถ่ายรูป คราวนี้แหละ! ธุรกิจกล้องถ่ายรูปสองยักษ์ใหญ่ จะตอบสนองต่อเหตุการณ์นี้อย่างไร

ธุรกิจกล้องจากฟากสหรัฐอเมริกา (Fixed Mindset)	ธุรกิจกล้องจากฟากญี่ปุ่น (Growth Mindset)
เฉยๆกับสถานการณ์การถูกโจมตีจากมือถือ Smart phone และเชื่อว่ายังงัยกล้องถ่ายภาพทำได้ดีกว่าในแง่ของความละเอียดของภาพ และเป็นธรรมชาติของธุรกิจใครธุรกิจมัน ไม่น่ามาเปรียบเทียบกับกันได้ คนละกลุ่มลูกค้ากัน	ในช่วงแรกมีความเชื่อว่าอาจถูกรุกรานจากมือถือ Smart phone และมีความกลัว แต่ไม่ได้กลัวอย่างเดียว เปลี่ยนมุมมองที่ไม่ได้มอง Smart phone เป็นศัตรูแต่มองเป็นพันธมิตร จับกระแสได้ว่าพฤติกรรมคนเปลี่ยนไปจริงๆ จึงไม่ใช่ขายกล้องอย่างเดียว เพิ่ม Produce line เป็นอุปกรณ์เครื่องปรี้นเตอร์และอื่นๆ ส่วนในเรื่องของกล้องได้ออกแบบ Application ใน Platform ของมือถือเพื่อดึงดูดใจให้คนซื้อกล้องว่าถ่ายแล้วสามารถเชื่อมกับมือถือ smart phone แล้วโพสต์ผ่าน social media ได้เหมือนถ่ายจากsmart phone แต่ได้ภาพที่สวยงาม คมชัดกว่า

ถึงตรงนี้อาจจะพอเห็นความสำคัญของการมี Mindset ที่พร้อมกับการสร้างโอกาส และแน่นอนครับ ธุรกิจยักษ์ใหญ่จากฟากที่มี Fixed mindset ทุกวันนี้ได้ล่มสลาย องค์กรเหลือเพียงแค่ประวัติศาสตร์ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษากัน และธุรกิจลี้ลับจากฟาก ที่มี Growth mindset ยังคงครองใจตลาดได้จนถึงปัจจุบัน

เพื่อให้เห็นภาพครับ ความเสี่ยงกับโอกาสเป็นเส้นบางๆระหว่าง ระยะเวลาการเข้าถึง ความเสี่ยงนั้นให้ไว้ เปลี่ยนแปลง บริหารจัดการความเสี่ยง และโอกาสจะเป็นของเรา



ภาพที่ 2: Fixed VS Growth Mindset

LESSON 2: ผู้นำหรือผู้ถูกตาม

เคยอ่านเจอประโยคนี้ *LEADER SHOULD NOT THE ONE WHO LEADS BUT HE/SHE WILL HAVE LOTS PEOPLE TO FOLLOW.* แล้วหยุดยืนแปด แล้วรู้สึกชอบมาก มันโดนใจมากจริงๆที่ว่า *ผู้นำไม่ใช่คนที่ลั้กแต่จะนำคนในองค์กร แต่นำจะเป็นคนที่ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะตามมาก* ซึ่งมันจริงมากนะครับ สำหรับเรื่องของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Startup หรือผู้ประกอบการ ซึ่งโดยส่วนมากจะใช้คนไม่เยอะเท่าบริษัทในระดับ Corporate

ก่อนหน้านี้ผมจะมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย งานที่ทำเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมาตลอด ตั้งแต่การเป็นพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กลุ่มสถาบันการเงิน เทเลคอมมูนิเคชั่น โรงเรียนแพทย์ คำถามที่ผมจะถามก่อนเข้าทำงานในวันสัมภาษณ์คือ ผู้บริหารเล่นด้วยการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ ถ้าไม่ ผมจะไม่ไปทำงานที่นั่นเด็ดขาดเพราะรู้ว่าต้นงานนี้ยังงี้ก็ไม่สำเร็จหากเบอร์หนึ่งหรือสองขององค์กรไม่อินกับมัน เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่เรื่องที่การเงิน การตลาด ที่ทุกคนในองค์กรเข้าใจกันมาช้านานแล้ว เมื่อต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในบริษัท ผู้นำที่มีคนอยากตาม (Follow) นั้นแหละที่จะดึงดูดพลังให้ทุกคนมาสนใจเรื่องนี้ได้

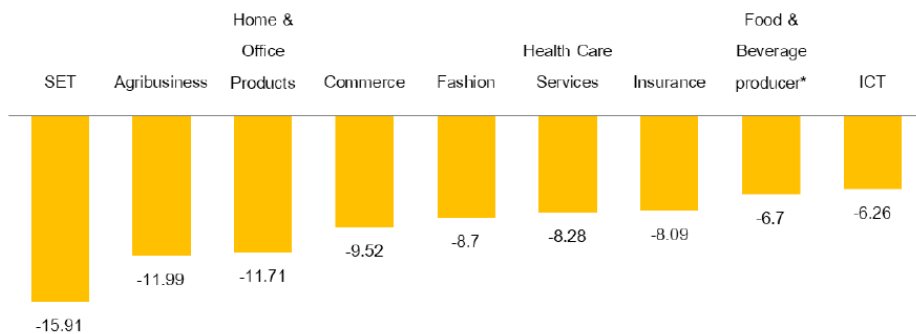
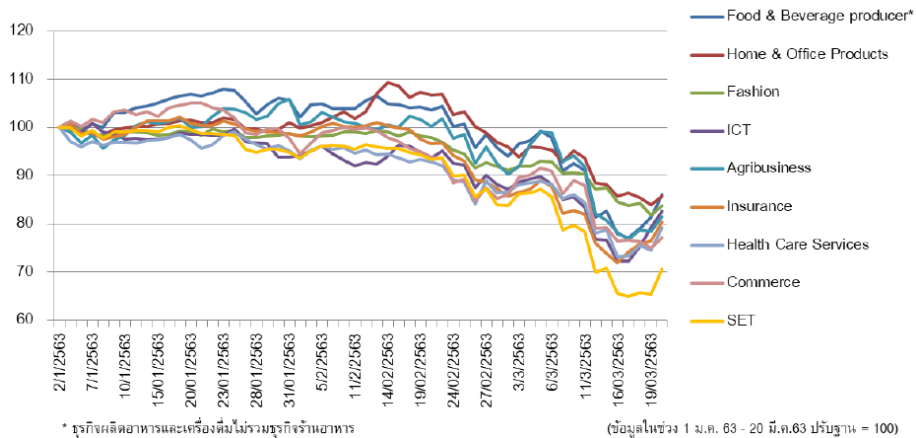
ผู้ประกอบการหรือเจ้าของ Startup ต้องมี Mindset ที่ตระหนักถึงแผนสำรองหรือการหาโอกาสจากความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ เพราะสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นแบบ VUCA (วูก้า) อย่าเพ็งงนะครับ VUCA ย่อมาจาก



V=Volatility, U=Uncertainty, C=Complexity, และ A=Ambiguity แต่ในปัจจุบันคำย่อนี้มักถูกพูดติดปากในแวดวงธุรกิจ

ถ้าอธิบายสภาพแวดล้อมในแบบ VUCA นั้นอธิบายได้ทั้งวันและตอนที่สอนในมหาวิทยาลัยผมใช้เวลาเป็นอาทิตย์และยกตัวอย่างประกอบ แต่พอมาใน ปี 2563 การอธิบายคำนี้คงชัดเจนมากขึ้นจากการเกิดสถานการณ์วิกฤตการณ์ภัยธรรมชาติที่รุนแรงระดับโลก นั่นคือการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19

การเกิดไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 อันที่จริงแล้วก็เป็นส่วนหนึ่งของการที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หรือบริษัท เป็นแบบ U คือไม่แน่นอน (Uncertainty) ถามว่าใครกันจะคิดได้ว่า เพียงแค่โรคติดต่อจากสัตว์สู่คนในมณฑลหนึ่งของประเทศจีน จะทำให้เกิดความเสียหายในระดับ Global ได้ถึงขนาดนี้ต้องใช้คำว่าคาดไม่ถึงครับ พอ U เกิด ต่อมาคือ V เกิดต่อ คือความผันผวน ไม่แน่นอนครับ พอเกิด COVID-19 นักลงทุนทุกคนหางายหลังกันไปเลย ราคาหุ้นในตลาดผันผวนกันเป็นวันต่อวัน ผลตอบแทนการลงทุนลดลงทุกกลุ่มธุรกิจ มีกลุ่ม ICT อาหารและประกันที่ลดลงน้อยกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งก็ตรงจริงตามสถานการณ์ว่าการเกิด COVID-19 คนก็ยังต้องยังใช้งานพวก ICT มากขึ้นเพราะ Work from home (WFH) เป็นหลัก และยังต้องกินข้าว กินน้ำ และคงต้องมีการเพิ่มการซื้อประกันโรคร้าย



ภาพที่ 3: ผลตอบแทนรวม (Total return) จากการลงทุน (%month to date)

อ้างอิง: SET NOTE VOLUME 4/2563: 24 มีนาคม 2563

พอเกิดสถานการณ์ COVID-19 สักพักหนึ่ง เกิดเป็นการที่เรียกว่าสังคมเว้นระยะ – Social Distancing- C คือความซับซ้อน A คือความกำกวม ก็เกิดขึ้น เช่นจากเดิมทำงานปกติ พอเกิด COVID-19 การทำงานก็จะยากขึ้น ความซับซ้อนเกิดขึ้นในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องของ Supply chain หากองค์กรไม่มีการกักตุนสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่ในปัจจุบันหลายองค์กรพยายามจะลดต้นทุนการจัดเก็บ (Inventory cost) แต่พอเกิด COVID-19 ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศมาได้ การทำงานในแบบเดิมจึงต้องเปลี่ยน เกิดความซับซ้อนในงาน และความกำกวมก็เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในยามวิกฤต

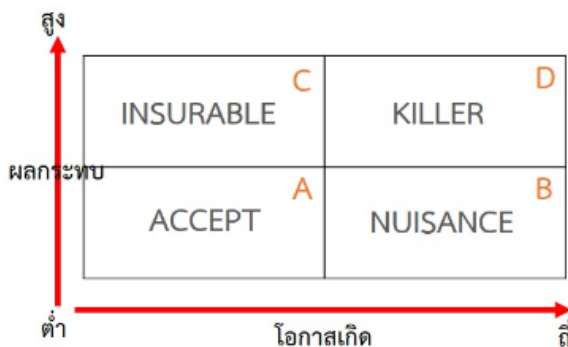
ผู้นำหรือเจ้าของ Startup เมื่อเข้าใจว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่าเป็นแบบ VUCA ยิ่งต้องใส่ใจกับความเสี่ยงเป็นพิเศษ และถ้าไม่หากลูกขึ้นมาเป็นแกนนำด้านนี้ คงไม่มีใครในบริษัทเราสนใจอย่างแน่นอน

มากไปกว่านั้นในงานวิจัยของผมเอง ได้สรุปเอาไว้ว่าสำหรับในสภาพแวดล้อมในแบบ VUCA นั้น ผู้นำที่มีลักษณะที่ต่อสู้กับสภาพการณ์ในแบบโกลาหลได้นั้น จะต้องมีความรู้ที่เรียกว่าเป็น *Agile Leader* หรือเรียกว่าเป็นผู้นำว่องไว ซึ่งมีลักษณะคือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างทันท่วงที ไม่ทำงานหรือคิดแคในปัจุบัน แต่จะมองถึงอนาคต มองโอกาส ไม่อยู่กับที่ และที่สำคัญงานวิจัยพบอีกว่า ผู้นำสำหรับอนาคตข้างหน้าจะต้อง 1) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ลดความกำกวม(A) 2) มีความสามารถสูงในการสร้างเครือข่าย 3) มีทักษะการพยากรณ์ 4) ทักษะทางปัญญา(Cognitive Skill) และที่สำคัญสุดๆคือ 5) ต้องมีความรู้ในด้านดิจิทัล

LESSON 3: The Killer

วัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ไม่ยากสร้างภาพจำให้ผู้ประกอบการหรือเจ้าของ Startup รู้ลึกเปื้อนหนายกับการวิเคราะห์โอกาสผ่านการบริหารความเสี่ยง ทั้งที่จริงขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงถ้าทำให้ครบทั้งกระบวนการก็อาจจะยุ่งยาก จนผู้ประกอบการหรือเจ้าของ Startup อาจจะเบื่อไปก่อน

อันที่จริงแล้ว หากเรามีกระดาษเพียงแค่แผ่นเดียว วาดรูปตามด้านล่าง ก็สามารถเริ่มต้นวิเคราะห์ความเสี่ยงได้แล้วครับ



A สำหรับ Start up ปล่อยไปก่อนได้

B หา root cause แล้วค่อยๆ แก้

C ลดผลกระทบโดยด่วน

D ปล่อยไว้ไม่ได้ ต้องรีบจัดการ ไม่งั้น อาจทำให้ล่มสลาย

ภาพที่ 4: การหา The Killer, <https://www.caycon.com/what-kills-startups>

ผมแค่อยากเริ่มต้นชวนผู้อ่านคิดครีบก่อนที่ใน Part 2 เราจะมาลงรายละเอียดการบริหารความเสี่ยงในแบบการสร้างโอกาสจะอย่างไร เราอาจเริ่มจากการ List ดูเบื้องต้นก่อนว่าธุรกิจของเรามี The Killer อยู่เยอะหรือไม่ และมีอะไรบ้าง *Killer คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่หากเกิดจะเกิดผลกระทบสูงมาก และมีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือเกิดแน่นอน โดยผลกระทบอาจมองทั้งในเรื่องของ ผลกระทบทางการเงิน ผลกระทบชื่อเสียง ผลกระทบด้านความปลอดภัย เป็นต้น*

ผมได้มีโอกาสไปให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงผ่านกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมของบริษัทขนาดเล็กหรือ SME ที่กำลังจะผันตัวไปเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (Listed Company) ธุรกิจหลักของบริษัทคือการส่งออกผลไม้แปรรูป ตอนแรกก่อนที่ผมจะเข้าไปเป็นที่ปรึกษาให้ ผมเกิดความสงสัยว่าทำไมแค่ขายผลไม้แช่แข็งจะสามารถเข้าไปในตลาดฯ ได้พอมารู้ว่าเค้ามีกำไรต่อปี 200-300 ล้านบาทเลยไม่สงสัย

ก่อนที่จะเกิดสถานการณ์ COVID-19 ทิศทางของบริษัทค่อนข้างเติบโตอย่างมาก เพราะเน้นการส่งออก เพราะบ้านเราคงอุดมไปด้วยผลไม้สดอยู่แล้ว แต่ต่างประเทศ ไม่มีผลไม้สดทาน การได้กินผลไม้แปรรูปจึงเป็นสวรรค์สำหรับประเทศเขา ทำให้ธุรกิจนี้เติบโตและมีความหวังในการขยายธุรกิจและต้องการเพิ่มแหล่งเงินทุน (Sources of Fund) หรือระดมเงินทุนในฝั่งของผู้ถือหุ้น (Equity) ผ่านกลไกของการเป็นบริษัทจดทะเบียน

แต่ความหวังอาจไม่สวยงามแบบนั้น ต้นปี 2020 (2563) เป็นที่รู้กันว่าทั่วโลกได้รับผลกระทบจาก COVID-19 และธุรกิจนี้ยอดขายหายไปกว่า 60% แต่ CEO ก็ยังมีความหวังว่าวันหนึ่งฟ้าหลังฝน หลังสถานการณ์ COVID-19 จะเอาเข้าตลาดฯให้ได้ตั้งแผนการที่วางไว้

ในช่วงของการเข้าไปให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงจึงให้ทางบริษัทเติมมาว่า The Killers ของบริษัทคืออะไร ได้ผลดังนี้



ภาพที่ 5: การหา The Killer กรณีศึกษา

รายได้ที่หายไปในช่วงการเกิด COVID-19 คือ การที่ส่งออกสินค้าได้รับการกระทบกระเทือนอย่างหนักเพราะ SME นี้ต้องฟังฟังการส่งออกจากลูกค้ารายใหญ่ที่อยู่ประเทศจีน ซึ่งชัดเจนโดยไม่ต้องบอกเลยว่ารายได้หายไปไหนมากกว่า 60% การได้รู้จัก Killer นี้ ผมได้แนะนำบริษัทนี้ไปว่า เราต้องพลิกความเสี่ยงตรงนี้ให้เป็นโอกาสให้ได้ พอเรารู้ว่าเราฟังฟังลูกค้าเจ้าใหญ่เพียงไม่กี่เจ้า เราต้องมีการขยายฐานลูกค้าผ่าน Line Products ที่หลากหลายกว่านี้หรือเปล่า ซึ่งในส่วนต่อไปเรามารู้วิธีการหาโอกาสจาก Killer นี้กันครับ

LESSON 4: ตัวอย่างที่เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส



กรณีศึกษา: EMS (Early Mortality Syndrome)

อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่เน้นการขาย สิ้นค้าแช่แข็ง และสินค้าแปรรูปจากสินค้าแช่แข็ง ประสบกับความเสี่ยงขนาดใหญ่และรุนแรงคือไม่มีวัตถุดิบที่มาจากกุ้ง คือกุ้งเป็นโรคตายด่วน EMS (Early Mortality Syndrome)

ที่ประชุมของโรงงานอาหารแช่แข็งนี้ มีผู้บริหารท่านหนึ่ง นำเสนอในประเด็นกึ่งเป็นโรค EMS ในปีแรก ไม่มีผู้ใดสนใจกับข้อมูลดังกล่าว พอระยะหนึ่งผ่านไป ข่าวเรื่องการขาดอุปทานกุ้งเพราะโรค EMS มีมากขึ้น ปริมาณกุ้งในตลาดลดลง มีผู้บริหาร 2 คน มีมุมมองต่อเรื่องนี้แตกต่างกันดังนี้

ผู้บริหารคนแรก: วิเคราะห์ว่าเรื่องนี้อาจเป็นข่าวลือ โดยพ่อค้าคนกลางอาจต้องการสร้างภาพให้ปริมาณกุ้งในระบบน้อยลง เพื่อขึ้นราคา จึงคิดว่าโรงงานไม่ควรสนใจกับข้อมูลดังกล่าวมากนัก หรือถึงแม้เกิดขึ้นจริง ด้วยขนาดของโรงงานที่ใหญ่ ย่อมมีอำนาจในการต่อรองสูง

ผู้บริหารคนที่สอง: ผู้บริหารคนนี้มีมติความเชื่อว่าเป็นได้ทั้งข่าวลือและข่าวจริง แต่ค่อนข้างสนับสนุนไปในทางที่คิดว่าข่าวจริง เนื่องจากข่าวนี้มีมาสักระยะหนึ่งและข่าวระดับโลกก็มีการระบุเรื่องนี้ว่ามีความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม ต่อให้จริงหรือเป็นข่าวลือ มันจะดีมาก ถ้าองค์กรเราอาจจะเริ่มขยับไปที่ Line Product อื่นดูบ้าง เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากกุ้งเป็นโรค EMS และมองหาโอกาสจากผลิตภัณฑ์ตัวอื่นต่อไป

จากข้อมูลบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารทั้งสองคน แสดงให้เห็นว่าคนแรกเป็นคนที่มีความ Mindset ในแบบ Fixed คือไม่คิดจะเปลี่ยนแปลง คิดว่าองค์กรมีความเก่งพอกับทุกสถานการณ์ ซึ่งมุมมองนี้ไม่สู้ดีกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีความโกลาหลสูง ส่วนผู้บริหารคนที่สองเริ่มแสดงให้เห็นถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและมองหาโอกาสจากสินค้าที่มีวัตถุดิบจากเนื้อสัตว์อื่นๆ

และท้ายที่สุดโรงงานนี้ได้เลือกแนวทางของผู้บริหารคนที่สอง และทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นจากสินค้าตัวอื่นที่เริ่มดำเนินการผลิตเพื่อมาลดความเสี่ยงของการที่กึ่งเป็นโรค EMS ทั่วโลก

*PART 2: กระบวนการบริหารความเสี่ยง ครบ
วงจรในแบบ MINIMALIST*

LESSON 1: ความแตกต่างระหว่าง Startup VS SME

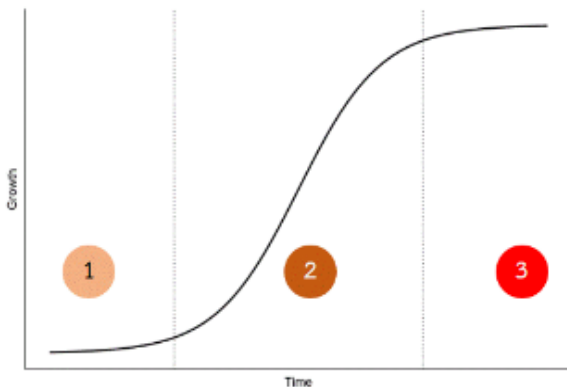
ในยุคของอุตสาหกรรม 4.0 ประเทศไทยต้องการขยับจากการเป็นประเทศที่*กำลังพัฒนา* ไปสู่การเป็นประเทศที่*พัฒนาแล้ว* ด้วยการขับเคลื่อนตัวจากการเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม 3.0 เป็นอุตสาหกรรม 4.0 ในช่วงการเป็นยุค 3.0 เรามักได้ยินคำพูดว่า SME แต่พอในยุคการเน้นนวัตกรรมในยุค 4.0 เรามักได้ยินคำว่า *Startup* แทน บทนี้จะขออธิบายความแตกต่างของ SME และ Startup เพื่อจะต่อไปถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในบทต่อไป



TOPICS	START-UP	SME
การเติบโต	ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เน้นการเติบโตแบบ ○ Exponential Growth & S Curve	ค่อยเป็นค่อยไป เน้นการบริหารแบบเดิม ○ Linear Growth
แหล่งเงินทุน	○ เสนอไอเดียแล้วหาแหล่งเงินทุน ○ การร่วมลงทุน หรือ VC (Venture Capital)	○ เงินตัวเอง (Equity Fund) ○ กู้ยืมธนาคาร (Debt)
ความเสี่ยง	High risk high return	ระบุน้อยกว่าขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยมหภาคและจุลภาค

LESSON 2: รูปแบบความเสี่ยงของ Startup (S CURVE)

ในส่วนที่แล้วเราได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง SME กับ Startup ให้ผู้อ่านเข้าใจถึงความแตกต่าง ในบทนี้เราจะเริ่มเรียนรู้กันถึงรูปแบบความเสี่ยงของ Startup ทั้งนี้ไม่ใช่หมายความว่า SME ไม่มีความเสี่ยงนะครับ เพียงแต่ความเสี่ยงของ SME ไม่ได้มีความเฉพาะทาง สามารถศึกษาได้จากความเสี่ยงขององค์กรขนาดใหญ่ทั่วไป เพียงแต่ SME มีทรัพยากรและขนาดเล็กกว่า ซึ่งโดยมากความเสี่ยงของ SME จะไม่ซับซ้อน จากภาพด้านล่างจะเห็น Phase ของ Start Up ที่คล้ายกับรูปตัว S ซึ่งหากอยากมีความเข้าใจถึงรูปแบบความเสี่ยงของ Startup จะต้องเข้าใจวงจรชีวิตของ Startup ในแบบ S Curve ก่อน



ภาพที่ 6 : การเติบโตของ Startup ในแบบ S Curve

S Curve คืออะไรกัน

เราได้ยินกันเกี่ยวกับ S Curve มามากในช่วงการเข้าสู่ยุค 4.0 คนที่ประกอบธุรกิจในแบบ SME คงไม่เกี่ยวเท่าไร แต่หากเป็น Start-Up วงจรของการดำเนินธุรกิจจะคล้ายกับ S Curve

1

ในช่วงจุดเริ่มต้นของการก่อตัวของ startup มักเป็นช่วงของการทดลองลองผิด ลองถูก ช่วงนี้จะเน้นไปที่การทำ R&D. **ความเสี่ยงช่วงนั้นมักจะเป็นเรื่องความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์** ซึ่งแนวทางการบริหารความเสี่ยงนี้คือ ส่วนใหญ่วงจรของ start up คือ ล้มให้เร็ว ลุกให้ไว หากพัฒนาสินค้าหรือบริการไปแล้วไม่สำเร็จมักเปลี่ยนและทดลองใหม่ และเพื่อเป็นการลดความเสียหายจากความเสี่ยงนี้ ควรจะใช้เงินลงทุนใน Phase นี้ให้น้อย

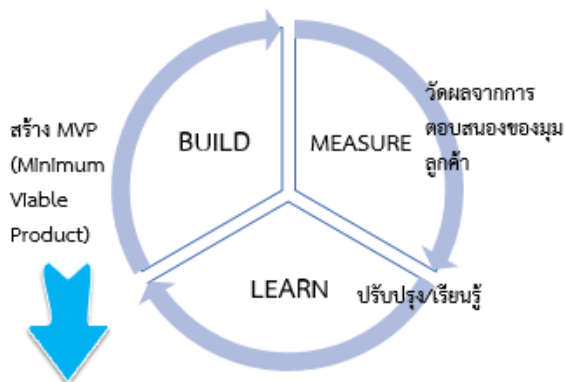
2

การเติบโตของ Startup ในแบบ S Curve จะเห็นชัดเจนในช่วงที่ 2 ลักษณะเด่นของ Startup ที่แตกต่างจาก SME หรือองค์กรทั่วไป คือ การเติบโตในแบบ Exponential Growth ในขณะที่ SME จะเติบโตในแบบเส้นตรง (Linear Growth) คือในช่วงที่ 2 ของ Startup มีคุณสมบัติของการเป็น Scalable and Repeatable คือขยายตัวและทำซ้ำได้ และการขยายตัวได้นั้น ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการสร้าง Platform เพื่อให้ธุรกิจสามารถ ขยายตัวและทำซ้ำได้ **ความเสี่ยงในช่วงนี้จึงเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับความพร้อมในการขยายตัวและความสามารถของระบบเทคโนโลยี**

3

ความยั่งยืนคือสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็น Startup ซึ่งส่วนใหญ่วงจรชีวิตของ Startup จะสั้น ในช่วงปลายของ Startup หากผู้ประกอบการพิจารณาแล้วว่า The Killer เยอะ (ลองย้อนกลับไปที่ส่วนแรก Lesson 3) อาจพิจารณา สินค้าหรือผลิตภัณฑ์อะไรใหม่ๆ แล้วย้อนกลับไป Phase 1) ต่อไป

ทั้งนี้ นอกจากความเป็น S Curve ของ Startup เพื่อป้องกันความเสี่ยง ปัจจุบัน Startup เข้าสู่ช่วงของการเป็น “Lean Startup”



ภาพที่ 7: รูปแบบ Lean Startup

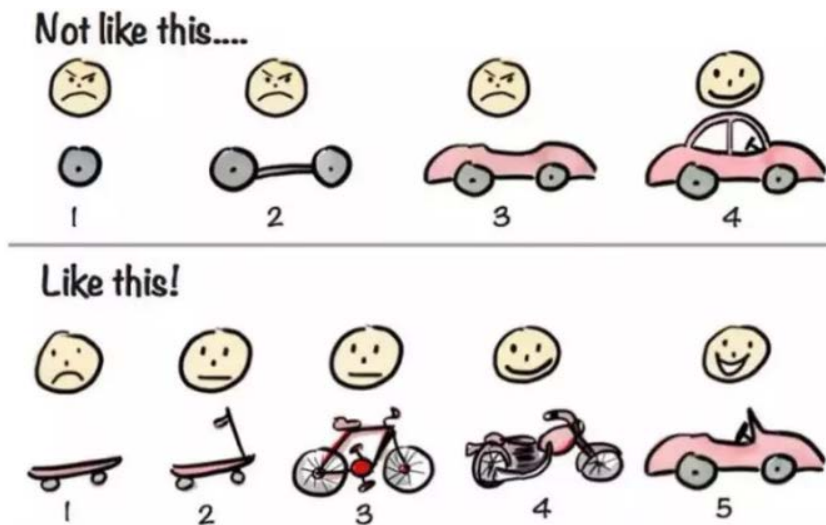
ความเสี่ยงที่สำคัญของ Start up หรือที่เรียกว่าเป็น The Killer มักเกี่ยวข้องกับ การที่สินค้าอาจไม่ตรงตามความต้องการของตลาด ไม่ใช่เพียงแค่ 1) สินค้าไม่โดนใจ แต่อาจจะเป็นเพราะ 2) life cycle ของ Product ในยุคปัจจุบันค่อนข้างสั้น

ที่บอกว่า Lean Start Up เป็นแนวคิดที่ดี ด้วย Framework ของ Lean Start Up (Build-Measure-Learn) จะมีพระเอกเลยคือ การทำสินค้าในรูปแบบ Minimum Viable Product (MVP) เจ้า MVP นี้แหละเอาเข้ามาบริหาร/จัดการกับความเสี่ยงที่ สินค้าไม่เป็นที่ยอมรับ

Concept ของ MVP จะไม่เน้นให้สินค้าที่ perfect แต่ไม่ได้หมายถึงสินค้าใช้ไม่ได้ แต่จะออกมาเพื่อทดสอบตลาด (Market Validation) ด้วย ชุดฟีเจอร์จำนวนน้อย ที่สุด (a set of minimum features) ที่สามารถลงสนามสู่ตลาดได้ (ตามภาพ ด้านล่าง) ซึ่งคนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่า MVP คือส่วนประกอบของชิ้นส่วนสินค้า แต่

จริงๆ มันคือ สินค้าที่สำเร็จแล้วในแบบ Minimum Feature... ตอบโจทย์กลุ่มคนที่ เป็น Minimal.....

MVP เข้ามาลดความเสี่ยงอย่างไร เน้นอนสม้ยนี้่วงจรสินค้าสั้น หากเรารอสินค้าที่ ครบครัน ลูกค้าอาจไม่รอ กระแสเปลี่ยน คราวนี้ขาดทุนและเจ๊ง (ไม่ใช่เจ๊ง) ไปตามๆ กัน



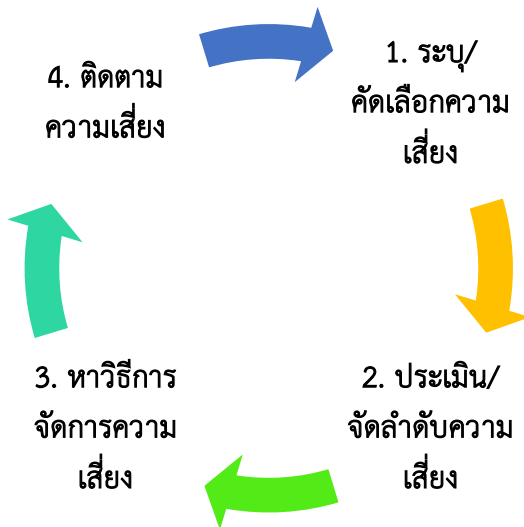
ภาพที่ 8: รูปแบบการคิดสินค้าแบบ MVP

ตัวอย่างที่เราพบ เช่นนักร้องสมัยนี้ไม่ออกอัลบั้มแบบที่มีเพลง 10-12 เพลง ในแบบ ก่อน แล้วเดี๋ยวนี้ออกเป็น Single แล้วปล่อยลงในยูทูบ เพื่อทดสอบความนิยมของ ตลาดก่อนเป็นต้น

LESSON 3: Framework การบริหารความเสี่ยงในแบบ Minimalist

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว concept หลักของหนังสือเล่มนี้ ต้องการเปลี่ยนทัศนคติของผู้ประกอบการต่อความรู้สึกว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นยาก จริงๆ ถ้าดำเนินการในแบบเต็มองค์ประกอบ อาจจะยุ่งยาก Concept ของหนังสือเล่มนี้ จึงเน้นไปที่ Less is more ครับ

ผู้เขียนจึงนำเสนอ กระบวนการบริหารความเสี่ยงในแบบ Minimalist ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 9: การบริหารความเสี่ยงแบบ Minimalist

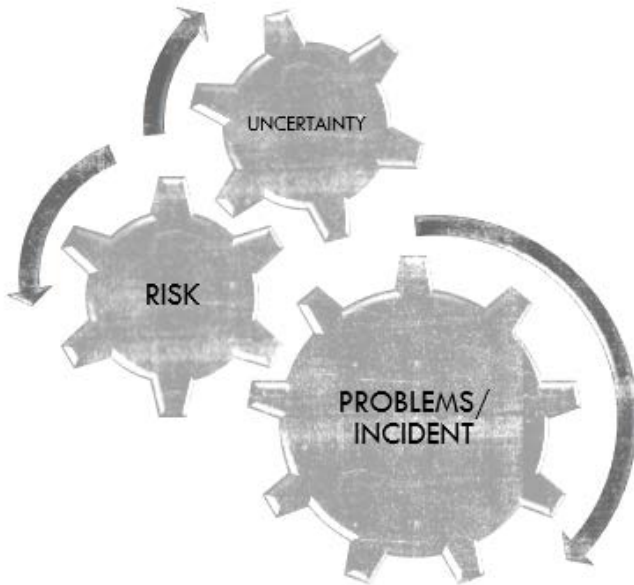
เห็นไหมครับว่าการทำเพียงแค่ 4 ขั้นตอนมันไม่ยุ่งยากจริงๆ โดยผมได้แบ่งเนื้อหา
ย่อยๆ ให้ผู้อ่านเข้าใจได้ไม่ยากดังนี้

- a. Lesson 4-5 → การระบุ/คัดเลือก ความเสี่ยง (Risk Identification)
- b. Lesson 6-7 → ประเมิน/จัดลำดับ ความเสี่ยง (Risk Assessment)
- c. Lesson 8-9 → หาวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)
- d. Lesson 10-11 → ติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)

LESSON 4: ความเสี่ยงกับปัญหาต่างกันหรือไม่

เรามาเริ่มกระบวนการที่ 1 กันเถอะครับ

ตั้งแต่สมัยที่ทำงานฝ่ายบริหารความเสี่ยงในองค์กรใหญ่ๆ มักถูกตั้งคำถามจากหน่วยงานว่า “ความเสี่ยงกับปัญหามันแตกต่างกันอย่างไร” หรืออันที่จริงแล้วมันเหมือนกัน ในบทนี้ผมจะหาคู่เทียบมาให้อีกคำคือ “ความไม่แน่นอน” ดังนั้น ความเสี่ยง ปัญหา และ ความไม่แน่นอนเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร



ภาพที่ 10: ความไม่แน่นอน ความเสี่ยง ปัญหา

ความเหมือนกันก่อนคือ ทั้ง 3 คำคือ คือเหตุการณ์ที่ส่วนใหญ่จะเป็นในเชิงลบ (Negative Event) แต่ความต่างมันวัดกันด้วยโอกาสในการเกิด กล่าวคือ

- i. *ความไม่แน่นอน* (Uncertainty) คือ เหตุการณ์ด้านลบที่ค่อนข้างฟุ้งกระจาย ไม่สามารถกะหรือประมาณโอกาสเกิดได้ นั่นหมายความว่าเราประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) นี้ไม่ได้ เช่น เราไม่แน่ใจในพยากรณ์อากาศว่าฝนจะตกหรือไม่ เพราะไม่ได้มีการระบุโอกาสที่ฝนจะตก
- ii. *ปัญหาหรืออุบัติการณ์* (Problem/Incident) ตรงข้ามกับความไม่แน่นอน กล่าวคือ ปัญหามันเกิดขึ้นแล้ว เกิดขึ้นแน่นอน ดังนั้นโอกาสในการเกิดปัญหา คือ 100% มากไปกว่านั้น ปัญหามักเป็นเหตุการณ์ยับย่อย ระดับบุคคล ไม่ค่อยเกี่ยวกับ The Killer ที่เราพูดถึง
- iii. *ความเสี่ยง* (Risk) จะเป็นตรงกลางระหว่าง ความไม่แน่นอนกับปัญหา นั่นคือ อาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ แต่สามารถประมาณการได้ว่ามีโอกาสเกิดสักเท่าไร เราจึงต้องมาเรียนกันว่าจะประมาณโอกาสเกิดความเสี่ยงได้จากอะไรกันบ้าง *แน่นอนข้อมูลคือส่วนสำคัญที่องค์กรต้องมีครับ*

และข้อผิดพลาดของการเริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยงคือ การที่เจ้าของธุรกิจมองไม่ออกว่าอะไรคือปัญหา ความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยง ทำไมเราถึงสนใจความเสี่ยง ไม่สนใจปัญหาหรือความไม่แน่นอน เพราะ 1) ความไม่แน่นอนมันฟุ้งเกินไป เกิดหรือไม่เกิด ไม่มีทางรู้เลย ไร้ทิศทาง 2) ส่วนปัญหามันก็เกิดขึ้นแล้ว ไม่น่าจะสำคัญอะไรเพราะบริษัทเรายังอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้ แม้มันจะเกิดแล้วก็ตาม

LESSON 5: เราจะหาความเสี่ยงได้จากที่ไหน

ในอดีตที่ผ่านมาบริษัทไหนมีเม็ดเงินลงทุนมากกว่า บริษัทนั้นย่อมเป็นผู้ชนะในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ก้าวผ่านมายังยุคอุตสาหกรรม 4.0 ทิศทางการเอาชนะคู่แข่งเพิ่มเติมเข้ามาอีกหนึ่งมุมมองคือ บริษัทต้องไว ต่อการเข้าถึงข้อมูล หูตากว้างไกล ใช้ประโยชน์และตีความจากข้อมูลให้ได้ จึงเป็นยุคที่ Data Science, Data Mining ค่าตัวแพงและมีความต้องการสูงมาก

วัตถุประสงค์ของบทนี้ ผมจะตอบใน 2 คำถามคือ 1) บริษัทจะวิเคราะห์แหล่งความเสี่ยงได้จากไหนบ้าง 2) เมื่อทราบแหล่งแล้ว กระบวนการได้มาซึ่งความเสี่ยง

แหล่งที่มาของข้อมูลความเสี่ยง วิเคราะห์ง่ายๆ แบ่งออกเป็น 1) แหล่งข้อมูลความเสี่ยงจากภายใน 2) แหล่งความเสี่ยงภายนอก

- สำหรับแหล่งข้อมูลความเสี่ยงจากภายใน ผมขอเสนอให้ผู้ประกอบการ/เจ้าของธุรกิจ เริ่มถามตัวเองว่า ทิศทางของบริษัทเราจะไปทางไหน เราวาง Positioning หรือกลยุทธ์ไปทางไหน แล้วอะไรคือ The Killer ของสิ่งที่เราจะไป มากไปกว่านั้น ผมเสนอเพิ่มเช่น กระบวนการงานอะไรที่สำคัญขององค์กร แล้วกำลังอาจมี The Killer ซ่อนอยู่บ้าง หรือแม้แต่กระทั่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของเรา
- สำหรับแหล่งข้อมูลความเสี่ยงจากภายนอก ผมแนะนำให้เจ้าของธุรกิจ ลองอ่านสารวิจัยตามศูนย์วิจัยต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ นักวิเคราะห์ เช่น ศูนย์วิจัยกสิกร KTB Compass SCB EIC เป็นต้น

เมื่อพอราบแหล่งความเสี่ยง ว่าประกอบด้วยประกอบแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก แล้วกระบวนการได้มาซึ่งความเสี่ยงหละ ผมขอแบ่งไว้ประมาณนี้

กระบวนการ

ธุรกิจขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มกิจการ

คัดเลือกความเสี่ยง

เจ้าของธุรกิจที่มี Growth Mindset อาจวิเคราะห์เอง จากแหล่งภายใน/ภายนอก

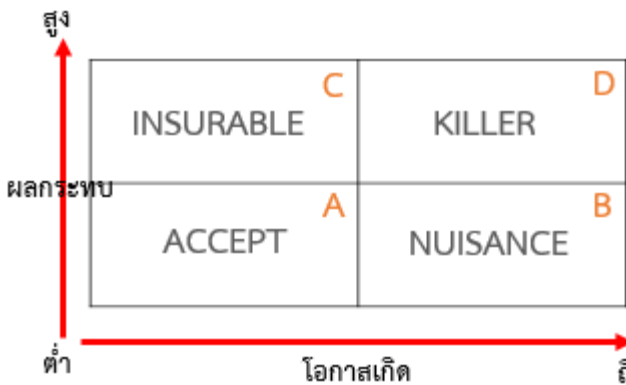
หากธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น

อาจแนะนำสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์คัดเลือกความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นการใช้กระบวนการสัมภาษณ์ (Interview) หรือการใช้ Checklists เป็นต้น

LESSON 6: ประเมินความเสี่ยง

มาถึงขั้นตอนที่ 2 กันแล้ว “Risk Assessment” ชื่อดูว่าอาจจะต้องมีการคำนวณ นำมาถว้หรือไม่! จริงถ้าทำให้ครบกระบวนการก็ต้องมีการคำนวณครับ อธิบายให้เห็นภาพครับว่า กระบวนการประเมิน/จัดเรียงความเสี่ยงหรือ Risk Assessment แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ 2) การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ รู้แค่นี้ก่อนดีกว่าครับ เดียวจะงงกัน !

ทบทวนกันหน่อยดีกว่าครับ จากในส่วนแรกที่ได้อธิบาย The Killer กันไป ในส่วนที่จะลงรายละเอียดให้ฟังครับ



ภาพที่ 11: การประเมินความเสี่ยงในแบบ Minimalist

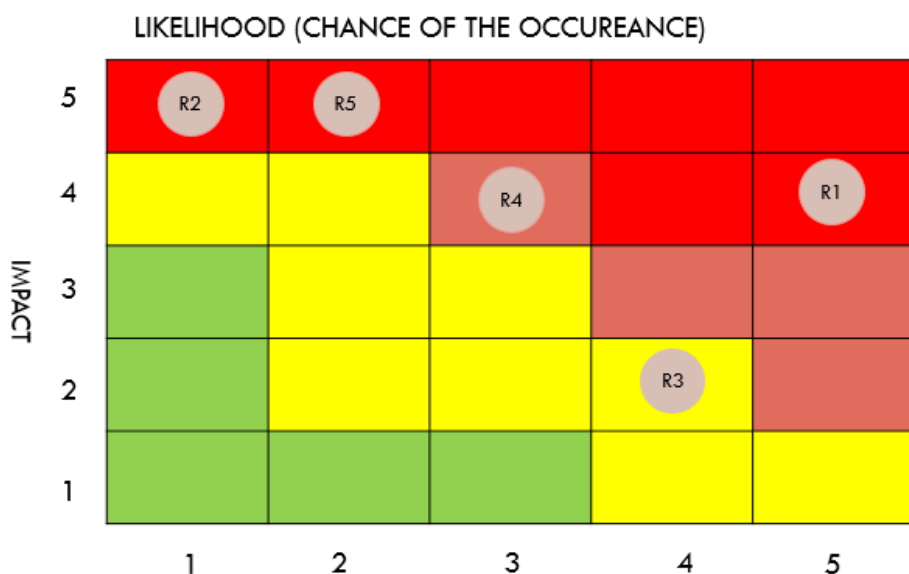
ภาพ 11 ที่เคยอธิบายไปในส่วนแรกมีนัยยะที่เกี่ยวกับขั้นตอนนี้ี้เองครับ เป็นการประเมินความเสี่ยงแบบ Minimalist เชิงคุณภาพ โดยในแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

- i. Zone A: Accept คือบริเวณความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ และผลกระทบก็ต่ำอีก เดียวในขั้นตอนที่ 3 จะรู้ครับว่าทำไม ถึงเรียนว่า Accept Zone เรียกว่าง่ายคือ บริเวณความเสี่ยงที่ตกอยู่ในบริเวณนี้ อาจยอมรับ (Accept) ให้เกิดไปก่อน ยังไม่ต้องสนใจอะไรมาก
- ii. Zone B: Nuisance คือ บริเวณความเสี่ยงที่โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง แต่ผลกระทบไม่มาก เรามักเรียกว่าเป็นความเสี่ยงที่น่ารำคาญครับ เลยใช้คำว่า Nuisance เช่น โรงงานอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตมักเจอความเสี่ยงในเรื่องของสินค้าที่ผลิตไม่ผ่านมาตรฐาน QC เป็นต้น
- iii. Zone C: Insurable คือ บริเวณความเสี่ยงที่โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ แต่ผลกระทบสูง เช่น การเกิดเพลิงไหม้โรงงาน หรือกรณีการเกิดโรคระบาดใหญ่ COVID-19 ที่ผ่านมา สังเกตไหมครับ ว่าพอเกิด COVID-19 เราทำอะไรก่อน ทุกคนหาประกันชีวิตให้กับตนเองใช่ไหมครับ เลยเรียกว่าเป็นความเสี่ยงในบริเวณ Insurable เกี่ยวกับการประกันภัยนั่นเอง
- iv. Zone D: Killer คือ บริเวณความเสี่ยงที่โอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงสูงทั้งคู่ ถึงได้เรียกว่าเป็นโซนอันตรายนั่นเอง ตามชื่อเลยครับ ความเสี่ยงที่ตกในบริเวณนี้จึงต้องเร่งจัดการโดยด่วน

LESSON 7: ประเมินความเสี่ยง (ทำยาก)

ที่กล่าวใน Lesson 6 ทางวิชาการและทางการปฏิบัตินั้นว่าเป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพในแบบเริ่มต้น ในบทนี้จะอธิบายเพิ่มเติมหนึ่ง เพื่อว่าใครจะไปเจอที่อื่นแล้วจะได้ไม่งงนะครับ

ขยายความคร่าว่ว่าปกติ การบริหารความเสี่ยงในแบบที่ครบกระบวนการ ส่วนของการประเมินความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ) นั้น มันจะมีสเกล (Scale) ของโอกาสเกิดกับผลกระทบมากกว่า 2 สเกล



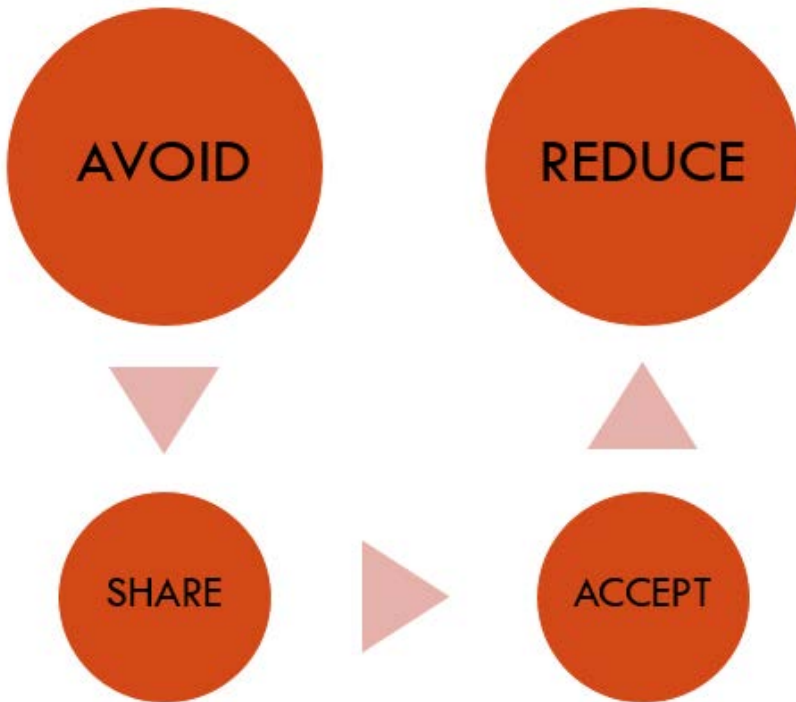
ภาพที่ 12: การประเมินความเสี่ยง In practice

ภาพที่ 11 กับภาพที่ 12 ต่างกัน สองประเด็นครับ คือ

- 1) สเกลของภาพที่ 12 จะมี 1-5 ทั้งโอกาสเกิดกับผลกระทบ ในขณะที่ในภาพที่ 11 จะมีแค่ 2 สเกล แน่นนอนครับ สำหรับจุดเริ่มต้นของ Startup หรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก ผมแนะนำให้เริ่มจากภาพที่ 11 ก่อน แต่หากธุรกิจใหญ่ขึ้น หรือเป็นองค์กรระดับ Corporate มีความเสี่ยงมาก การมีเพียงแค่ 2 สเกล อาจไม่สามารถจัดเรียงความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าประเด็นความเสี่ยงไหน สำคัญและต้องการความเร่งด่วนในการจัดการ คำถามที่ตามมาคือ แล้วสเกลพวกนี้ใครกันที่จะเป็นคนพัฒนา เรื่องนี้ยาวครับ ไว้หาโอกาสเขียนขึ้นในเล่มหน้านะครับ
- 2) ภาพที่ 12 มีสี่ประกอบ เช่นใน Zone ที่ผลกระทบเป็นสเกล 5 จะเป็นสีแดงทั้งหมด แบบนี้จะเรียกว่าเป็น แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map or Risk Heat Map) คือสีแดงให้เห็นถึงความรุนแรงของความเสี่ยง ถ้าแดงแสดงว่าบริษัทต้องเร่งจัดการให้ไวกว่าสีเขียวนั่นเองครับ

LESSON 8: จะจัดการความเสี่ยงอย่างไรกันดี

ในโลกใบนี้ การดำเนินชีวิตของเราบางอย่างก็บริหารจัดการได้ บางอย่างก็บริหารจัดการไม่ได้ การบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ทุกความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการจะบริหารจัดการได้



ภาพที่ 13: 4 วิธีหลักในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลักษณะความเสี่ยงที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ต่างกัน ดังนั้นในบทนี้ผมจะอธิบายถึงกลยุทธ์ 4 แบบที่จะเอามาจัดการจัดการความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- **กลยุทธ์การลดความเสี่ยง (Reduction Strategy)** ความเสี่ยงส่วนใหญ่ มักใช้กลยุทธ์นี้ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อยู่ในโซนอันตราย “Killer” กลยุทธ์การลดความเสี่ยงจะต้องใช้คู่กับการหาสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงนั้นๆ ชะก่อน หากเราทราบสาเหตุที่แท้จริง จะนำพาซึ่งการลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยง (Accept Strategy)** โดยมากเราจะยอมรับให้เหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดเมื่อ เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นโอกาสเกิดและผลกระทบต่ำ อ้างอิงตามภาพที่ 11 คือ โซน A แต่ในกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ หรือ Corporate นั้น จะยอมรับอีกกรณีหนึ่งคือ เราไม่สามารถจะจัดการกับความเสี่ยงได้จริงๆ เพราะเกิดจากเหตุปัจจัยภายนอก
- **กลยุทธ์การร่วมการจัดการความเสี่ยง (Sharing Strategy)** หรือบางตำราอาจใช้คำว่า การถ่ายโอน (Transfer) ความเสี่ยง พูดง่ายๆ คือ ความเสี่ยงบางประเภทที่ผลกระทบของมันสูงมาก ผู้ประกอบการจะต้องถ่ายโอนไปให้กับบุคคลที่ 3 เช่นกรณีการเกิดสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ผลของการเป็นโรคจะต้องใช้เงินรักษามากหรือ อาจเสียชีวิต จึงจำเป็นต้องมีการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบริษัทประกัน ด้วยการทำประกันชีวิต
- **กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Strategy)** คือการไม่ดำเนินงานธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น เช่น หากทราบว่า การผลิตสินค้าตัวใหม่มีความเสี่ยงสูง เพื่อเลี่ยงความเสี่ยงคือการ ยกเลิกการผลิตสินค้าชนิดนี้เป็นต้น

LESSON 9: กลยุทธ์การพุ่งชนความเสี่ยง (Pursue)

จาก Concept ของการบริหารความเสี่ยงในยุคใหม่ ที่เน้นให้มองความเสี่ยงให้เห็นเป็นโอกาส การใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยงในบทที่ 8 จะเป็นในลักษณะของการตั้งรับทั้งหมด อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้พยายามให้อ่านมีทัศนคติเชิงบวกต่อความเสี่ยงจึงนำเสนออีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการตอบสนองต่อความเสี่ยง นั่นคือการวิ่งเข้าใส่ความเสี่ยงนั่นเอง หรือ “Pursue”

อ้างอิงจาก Cambridge dictionary Pursue คือ

- *to follow someone or something, usually to try to catch him, her, or it*
- *to try very hard to persuade someone to accept a job*
- *to try to discover information about a subject*

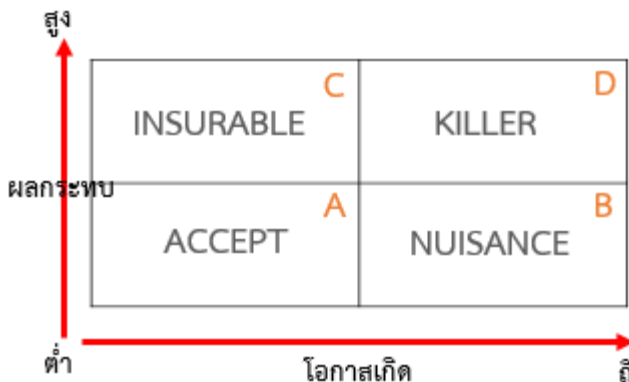
ทั้ง 3 ความหมายให้ความรู้สึกเชิงบวกต่อคือ การวิ่งเข้าใส่ หลายคงคงมองยังไม่เห็นภาพของการใช้กลยุทธ์นี้ อธิบายเพิ่มเติม เรามวลมนุษย์รู้ดีว่าการฝากเงินในธนาคารอย่างเดียวไม่สามารถเอาชนะเงินเฟ้อ (Inflation) ได้ เนื่องจากดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ในปัจจุบัน 0.5-0.8% ในขณะที่บางปี เงินเฟ้อสูงถึงเกือบ 1% นั่นคือในระยะยาว เงินที่อยู่ในธนาคารจะมีมูลค่าลดลง เราจึงพุ่งชนหรือแสวงหา (Pursue) การลงทุนประเภทต่างๆที่เสี่ยงกว่า เช่นการซื้อหุ้น การซื้อกองทุน พันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ เป็นต้น นั้นหมายความว่าแม้เรารู้ว่าความเสี่ยงน่ากลัว แต่เรามองมันเป็นโอกาสนั่นเองครับ พอเข้าใจการมองความเสี่ยงเป็นโอกาสมากขึ้นไหมครับ

LESSON 10: ติดตามความเสี่ยงกันเถอะ

มาถึงขั้นตอนที่ 4 ของการบริหารความเสี่ยงตามแบบฉบับ Minimalist คือการติดตามความเสี่ยงครับ หรือเรียกว่ากระบวนการ “Risk Monitoring”

ก่อนที่จะมาดูกันว่าเราจะใช้เทคนิคอะไรในการติดตามความเสี่ยง มาดูหลักการกันก่อนครับว่าการติดตามความเสี่ยงคืออะไรกัน

ทบทวนภาพ 11 คำถามคือ ความเสี่ยงสำคัญที่เรียกว่า Killer เกิดขึ้นในวันที่ 1 มกราคม 2563 ต่อมาในวันที่ 30 ธันวาคม 2563 ความเสี่ยงเดียวกันนี้จะขยับไปอยู่ใน Zone อันใดหรือไม่ การได้มาซึ่งคำตอบนี้คือ เราต้องทำการติดตามความเสี่ยงนั่นเอง



กระบวนการติดตามความเสี่ยงจะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลักคือ

- **ประการแรก** ทบทวนแผนจากกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่เลือกที่ได้กล่าวไปในบทที่ 8 โดยในแต่ละกลยุทธ์จะต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงจากยอดขายไม่ถึงเป้า ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยง โดยการทำแผนการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก ด้วยการสร้างแผนการติดตามยอดขายรายไตรมาส แผนการสร้างโปรโมชั่นเชิงรุก การติดตามความเสี่ยงก็คือ การตามแผนงานเหล่านั้น นั่นเอง
- **ประการที่สอง** คือการติดตามความเสี่ยงจากตัวชี้วัดความเสี่ยงหรือเรียกว่า Key Risk Indicators (KRIs) เรื่องนี้จะยาวหน่อย ติดตามในบทถัดไปดีกว่าครับ

สรุปก็คือ เราจะติดตามความเสี่ยงด้วยการปรับระดับ ย้าย Zone ความเสี่ยงต่อเมื่อ 2 ขั้นตอนด้านบนถึงเป้าหมายที่เราตั้งไว้ นั่นเอง

LESSON 11: KRI VS KPI

หากผู้อ่านทำงานในบริษัท มักจะได้ยินผู้บริหารพูดว่า “KPI ถึงเป้าแล้วหรือยัง” แต่บทที่แล้วผู้เขียนดันกล่าวถึง KRI แล้วทั้ง 2 คำนี้ ต่างกันหรือเหมือนกันอย่างไร

KPI ย่อมาจากคำว่า Key Performance Indicator คือ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก มักจะเอาไว้วัดผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ขององค์กร และเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Output/Outcome)

แต่ KRI ย่อมาจาก Key Risk Indicator หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก และมักใช้กับกระบวนการบริหารความเสี่ยง มุมมองของการสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยงจะต่างจาก KPI คือ การบริหารความเสี่ยงนั้น มักมองไปข้างหน้า มักต้องการสร้างตัวเตือนที่สำคัญของความเสี่ยง จึงอาจกล่าวได้ว่า KRI จะเน้นไปที่การวัดกระบวนการ (Process) นั้นเอง

ผู้อ่านอาจจะยังไม่เห็นภาพครับ ถึงตรงนี้ จะยกตัวอย่างให้เห็นภาพนะครับ กลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลมีความเสี่ยงที่รุนแรงที่ทุกโรงพยาบาลมักให้ความสำคัญคือ การถูกฟ้องร้องจากกระบวนการรักษาพยาบาล ผู้เขียนเคยได้มีโอกาสอยู่แวดวงของกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาล จึงได้เสนอ KPI และ KRI ให้กับโรงพยาบาลแยกให้เห็นภาพดังนี้

ความเสี่ยง	KPI	KRI
ถูกฟ้องจากการให้บริการทางการแพทย์	จำนวนครั้งต่อการถูกฟ้องร้อง 2 ครั้งต่อปี	ข้อร้องเรียนที่ผ่านเข้ามาทาง Call Center

พอจะเห็นภาพกันมากขึ้นไหมครับว่า ความเสี่ยงจากการ ถูกฟ้องจากการให้บริการทางการแพทย์ เดิมเคยมีการกำหนด KPI ว่าไม่ควรเกิดความเสี่ยงนี้เกิน 2 ครั้งต่อปี ถ้ามองว่า วันที่ทราบ KPI นี้ มันสายเกินไปหรือเปล่า เท่ากับกระบวนการในการติดตาม ความเสี่ยงล่วงหน้าแทบไม่สามารถทำได้เลย เพราะว่า KPI วัดผลลัพธ์ การมีแค่ KPI อย่างเดียวจึงไม่ทำให้การติดตามความเสี่ยงทรงประสิทธิภาพ

คราวนี้หากต้องการให้ติดตามความเสี่ยงในด้านของ ถูกฟ้องจากการให้บริการทางการแพทย์ ล่วงหน้า ผู้บริหารโรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องหาตัวชี้วัดอื่นที่เตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) ที่กระบวนการ คือ ควรลองวิเคราะห์เสียงบ่นลูกค้าผ่านช่องทาง Call Center เพราะวันหนึ่งเสียงบ่น ที่เป็นข้อร้องเรียนอาจจะกลายเป็นข้อฟ้องร้อง ได้ในอนาคต

หมายเหตุ: ร้องเรียน แตกต่างจาก ฟ้องร้อง คือ ฟ้องร้องจะเกี่ยวข้องกับการขึ้นโรงขึ้นศาล

PART 3: การบริหารความเสี่ยง IN-ACTION

สมัยเยาว์วัย ผู้เขียนเริ่มต้นงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารขนาดใหญ่ ได้ใช้ความพยายามสูงในการหาหนังสือเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และตั้งปณิธานว่าจะพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านนี้ให้ได้ แต่ก็พบว่า การหาหนังสืออ่านอย่างเดียวไม่เกิดประโยชน์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านการบริหารความเสี่ยงคือ จะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การอ่านหนังสืออย่างเดียวไม่ช่วยอะไร แต่การได้พูดคุยกับคนและเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์จากกรณีศึกษาควบคู่กับการศึกษาทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง น่าจะเกิดประโยชน์สูงสุดครับ

ในส่วนนี้ผมจะนำเสนอกรณีศึกษา แต่อาจไม่สามารถเปิดเผยสถานที่ได้ ว่ากรณีศึกษานี้มาจากบริษัท หรือผู้ประกอบการใด เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพการบริหารความเสี่ยงในเชิงการปฏิบัติ (In action)



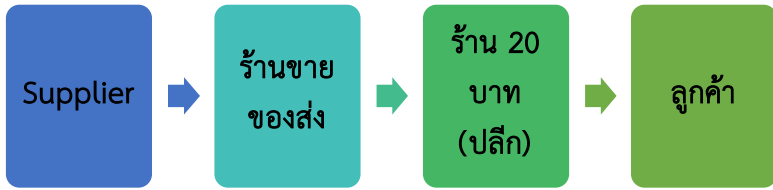
กรณีศึกษา: ร้านขายของทุกชิ้น 20 บาท

ร้านขายของส่ง 20 บาท เป็นกลุ่มธุรกิจที่เรียกทางเศรษฐศาสตร์ว่า Acyclical คือ ขายได้ตลอดปี ยอดขายไม่ส่งผลกระทบต่อวัฏจักรของเศรษฐกิจ อาจด้วยสาเหตุว่า ราคาค่อนข้างถูก กำลังการซื้อคงมีตลอดปีและตัดสินใจซื้อได้ไม่ยาก

ความท้าทายของร้านขายของทุกชิ้น 20 มีความท้าทายอยู่หลายประการ 1) คู่แข่งเริ่มเยอะขึ้น ตามห้างสรรพสินค้ามีเกือบทุกที่ 2) กำไรวัดได้ยาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่กำไรเกิดจาก Volume ของสินค้า และถ้าลงของไม่เยอะ ร้านก็จะไม่น่าเข้า

ขั้นตอนการเปลี่ยน Positioning ในโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ครั้งแรกที่ผมได้มีโอกาสได้เข้าไปพูดคุยกับผู้ประกอบการ คือความยั่งยืนของการประกอบธุรกิจ เนื่องจากการจะร่ำรวยขึ้นมาได้นั้นจากธุรกิจนี้ต้องออกแรงเยอะมาก เพราะธุรกิจไม่ scale และต้องใช้เงินลงทุนสูง และต้องจัดร้านให้ของเยอะ ถึงจะมีลูกค้าเข้ามา จึงได้เริ่มต้นมานั่งคิด Positioning ของธุรกิจว่า ถ้าหากร้านขายของ 20 บาททุกชิ้นเยอะ ทำไมผู้ประกอบการรายนี้ถึงไม่ขายของให้กับร้าน 20 บาท อีกทีหละ



ภาพที่ 14: Supply Chain Analysis

สิ่งที่สำคัญเบื้องต้นคือการวิเคราะห์ตำแหน่งของ Supply Chain ที่เราอยู่ ก่อนที่จะมีการให้คำปรึกษา ร้านขายของทุกอย่าง 20 ถือเป็นร้านขายของปลีก ซึ่งมีคู่แข่งเยอะคำแนะนำแรกคือ การเปลี่ยน Positioning จากร้านขายปลีกมาเป็นร้านขายส่ง ด้วยเหตุผลที่ว่า ร้านขายปลีกเยอะกว่า การเป็นร้านขายส่ง จะสามารถเก็บลูกค้าปลีกได้มากกว่า

ความท้าทายของการเป็นร้านขายส่งให้กับร้านขายทุกอย่าง 20 ก็มีเช่นกัน ของวิเคราะห์เป็น 2 เรื่องหลัก คือ 1) การทำให้ร้านขายปลีกรู้จัก 2) เรื่องของการเก็บของที่ต้องมี Product Items เยอะมาก

ผมจึงได้ให้คำปรึกษาเบื้องต้นไปว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลองมองหา Platform อะไรบางอย่างมาช่วย เพื่อทำให้ธุรกิจจากเดิมที่เป็น SME ให้กลายมาเป็น Startup ย่อมๆ ต้องมองหา Platform ที่ทำให้ธุรกิจ Scalable and Repeatable

เจ้าของธุรกิจจึงได้หาระบบสารสนเทศมาช่วยงานใน 2 ส่วน

- Font System: งานหน้าบ้านได้จ้างบริษัทข้างนอกมาเขียนเว็บไซต์ เพื่อให้สามารถ Search engine แล้วเจอร้านขายส่งนี้ โดยได้มีการกำชับให้ผู้พัฒนาเว็บไซต์ให้ใช้กระบวนการ SEO (Search Engine Optimization) เพื่อให้เว็บไซต์ของทางร้าน สามารถเจอในหน้าแรกของ Google
- Back System: คงไม่สามารถทำการจัดเก็บสินค้าคงคลังด้วยระบบ Manual อีกต่อไปเพราะราย Item สินค้ามากขึ้น จึงได้ติดตั้งระบบ ERP (Enterprise resource planning) ขึ้นมา

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในแบบ “Minimalist”

การพัฒนาจุดยืนใหม่ใน Supply chain ของผู้ประกอบการรายนี้เป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้น เมื่อได้มีการเปลี่ยนจากการค้าปลีกมาเป็นการค้าส่ง ความเสี่ยงจึงมีการเปลี่ยนรูปแบบไป ในส่วนนี้ผมจะนำขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในแบบ Minimalist ไปที่ละขั้นตอนดังนี้

1. ระบุและคัดเลือกความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้คงยากมากที่จะให้ผู้ประกอบการระบุความเสี่ยงเอง ซึ่งเป็นเรื่องปกติของผู้ประกอบการ ผมจึงได้เข้าไปสัมภาษณ์ ซึ่งทักษะการสัมภาษณ์และจับความ หรือสรุปความให้ตกผลึกเป็นความเสี่ยง เป็นทักษะที่สำคัญของบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง โดยผลการสัมภาษณ์เป็นดังนี้

“เจ้าของธุรกิจกังวลในเรื่องของรายได้ที่อาจจะลดลงจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย จากสถานการณ์ COVID-19” (R1)

“เจ้าของธุรกิจกังวลในเรื่องของสินค้าบางประเภทที่มีกฎหมายห้ามจำหน่าย เช่น สินค้าที่นำเข้าบางประเภท และที่คลังสินค้ามีสินค้าประเภทนี้อยู่ โดยรวมแล้วเกือบ 500,000 บาท” (R2)

“กังวลใจในเรื่องของสภาพคลังสินค้าซึ่งเก็บสินค้านั้นมูลค่า 20 ล้านบาท หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่เคยเกิดมาแล้วคือ เรื่องน้ำท่วม อาจทำให้มูลค่าความเสียหายอาจจะไม่สามารถยอมรับได้” (R3)

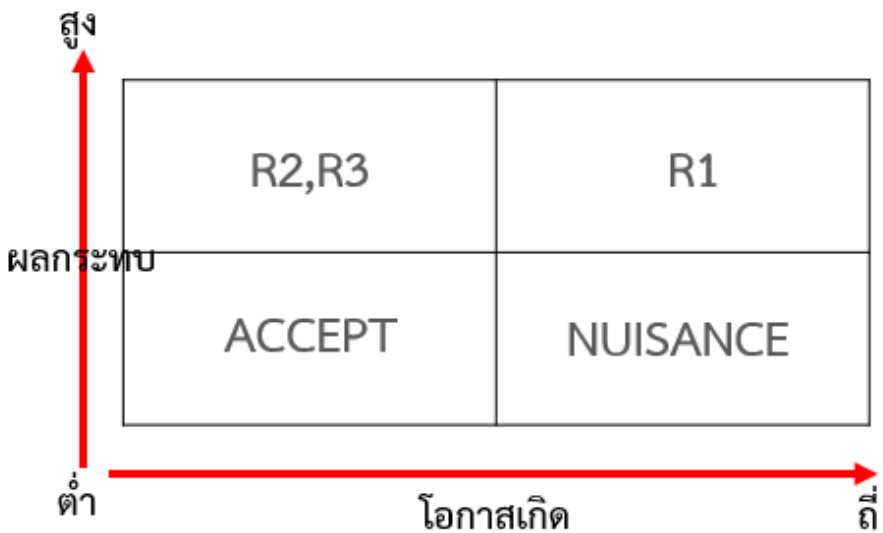
จากข้อความทั้ง 3 คงไม่สามารถระบุชื่อความเสี่ยงยาวขนาดนั้น ได้ แต่จากที่ได้ประมวลผลได้ความสำจะระบุชื่อความเสี่ยงดังนี้

R1 = ยอดขายลดลง

R2 = สินค้าบางรายการไม่ผ่านตามเงื่อนไขกฎหมาย

R3 = การเกิดขึ้นของภัยที่ไม่คาดคิด

II. ประเมินความเสี่ยง



ภาพที่ 15: ผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัทร้านขายของ 20 ทุกอย่าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายนี้พบว่า ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูง หรือเรียกว่า เกิดแน่ๆ และผลรุนแรงคือ เรื่องของยอดขายลดลง ที่ผลกระทบรุนแรงเพราะกระทบกับสภาพคล่องของธุรกิจ

ส่วนในเรื่องของ สินค้าบางรายการไม่ผ่านตามมาตรฐานกฎหมายกับเรื่องของภัยอันตรายไม่คาดคิด น่าจะไม่เกิดไม่บ่อย แต่ผลก็รุนแรงเช่นกัน จึงได้วิเคราะห์ออกมาแบบนี้ครับ

III. *หาวิธีการจัดการความเสี่ยง*

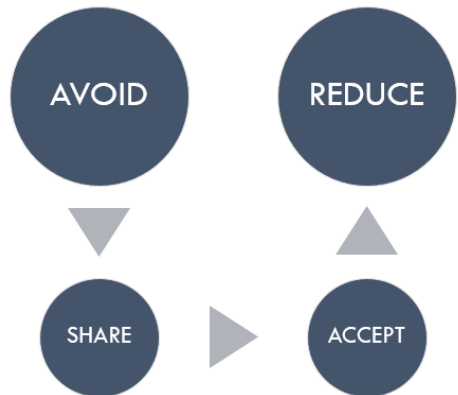
ภายหลังจากที่พอจะรู้ว่า Zoning ของความเสี่ยงมีลักษณะแบบใดแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมาคือการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

จากที่ได้กล่าวไป ความเสี่ยงทุกตัวไม่สามารถที่จะลดได้ทั้งหมด สิ่งสำคัญคือการหากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสมพร้อมทั้งแผนการจัดการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น

สำหรับความเสี่ยงข้อ R1 เรื่องของยอดขายลดลง ผู้ประกอบการเลือกใช้ *กลยุทธ์การลดความเสี่ยง* เนื่องจากพอจะหาหนทางเพื่อมาลดกับความเสี่ยงนั้นได้ ด้วยการจัดโปรโมชั่น เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและเข้าถึงตัวผู้บริโภคผ่าน Platform E-commerce เช่น Shopee, Lazada เป็นต้น

กรณีศึกษา: ร้านขายของส่งให้กับร้าน 20 บาท

- **Avoid:** หลีกเลี่ยงการขายสินค้าบาง ITEMS
(ลูกค้าตรวจสอบ/จับ)
- **Share:** การทำประกันอุบัติเหตุถึง (Tw
ไหม้/น้ำท่วม)
- **Reduce:** เพิ่มช่องทางการตลาดออนไลน์
(ยอดขายลดลง)



ภาพที่ 16: การบริหารจัดการความเสี่ยง

ในขณะที่ผู้ประกอบการรายนี้ได้วิเคราะห์ว่า หากถูกตำรวจจับเรื่องสินค้าต้องห้าม อาจทำให้ถูกยึดใบประกอบวิชาชีพ สำหรับความเสี่ยงในเรื่องสินค้าบางรายการไม่ผ่านตามเงื่อนไขกฎหมาย จึงได้เลือกใช้กลยุทธ์ของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพราะยอมรับกับการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนี้ไม่ได้ หรือเรียกอีกนัยว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นสูงเกินกว่าที่รับได้ นั่นเอง

สำหรับความเสี่ยงข้อสุดท้ายคือ การเกิดขึ้นของภัยที่ไม่คาดคิด คิดว่าทั้งในเรื่องของน้ำท่วมโกดังหรือคลังสินค้า หรือการเกิดอัคคีภัย คงต้องหา third parties มารับความเสี่ยงร่วมกัน นั่นคือเลือกใช้กลยุทธ์การร่วมความเสี่ยง โดยการทำประกันให้กับคลังสินค้า หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจริง จะได้มีบริษัทประกันมาร่วมลดความเสี่ยงดังกล่าว

IV. การติดตามความเสี่ยง

โดยปกติการติดตามความเสี่ยงจะเน้นที่ 2 กระบวนการคือ 1) แผนการจัดการความเสี่ยงของแต่ละกลยุทธ์ความเสี่ยงที่เลือกนั้นได้ดำเนินการจัดทำแล้วหรือยัง เช่น ได้มีเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าหรือไม่ ประกันคลังสินค้าได้ทำแล้วหรือยัง หรือได้มีการหลีกเลี่ยงสินค้าบางประเภทออกไปจากคลังแล้วหรือยัง 2) สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยงหรือ KRI ด้วยลักษณะของความเสี่ยง ตัวชี้วัดที่กระบวนการอาจจะหายาก แต่สามารถหาได้ในความเสี่ยง R1 โดย KRI ของความเสี่ยง R1 อาจเป็น จำนวนช่องทางการเข้าถึงลูกค้าควรเพิ่มขึ้น 2 ช่องทางเป็นต้น

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญ

ผมอยากให้หนังสือเล่มเล็กๆ เล่มนี้สามารถเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ทิศทางในอนาคตของผู้ประกอบการ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ด้านการบริหารความเสี่ยงในการวิเคราะห์ มากำหนดโอกาสให้กับเจ้าของ Startup และผู้ประกอบการ

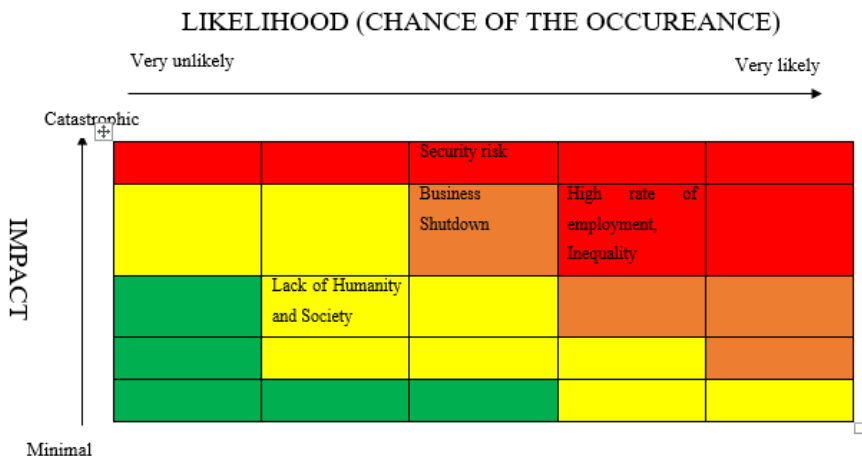
ในส่วนนี้จึงเกี่ยวข้องกับการนำงานวิจัย บทวิเคราะห์จากศูนย์วิจัยสถาบันการเงิน มาช่วยให้เข้าใจง่าย โดยหวังว่าผู้ประกอบการน่าจะได้นำข้อมูลเหล่านี้มาวางแผนทิศทางในอนาคต

Special Topic 1: อุตสาหกรรม 4.0

ผู้เขียนได้เขียนงานวิจัยและได้ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติในหัวข้อที่ว่า “Is the Fourth Industrial Revolution a Panacea? Risks toward the Fourth Industrial Revolution: Evidence in the Thai Economy”

แกนสำคัญของบทความวิจัยนี้คือคำว่า panacea ซึ่งแปลตรงตัวคือ ยารักษาโรค โดยจุดมุ่งหมายของการเขียนของผมคือ การเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่ประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย เชื่อว่าจะมีผลกระทบด้านเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมขั้นสูง แล้วจะส่งผลบวกเพียงอย่างเดียว ส่วนตัวผมเชื่อว่าอาจไม่เป็นจริงเสมอไป จึงใช้หัวเรื่องว่า “อุตสาหกรรม 4.0 คือยารักษาโรคหรือ ความเสี่ยงจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ภายใต้บริบทเศรษฐกิจไทย”

จุดมุ่งหมายของผมในงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้คือ การนำเสนอความเสี่ยงที่เกิดจากอุตสาหกรรม 4.0 ให้ผู้อ่านเข้าใจไว้แต่เนิ่นๆ เพื่อหาวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรใหญ่ๆ ประกอบกับเอกสาร บทความวิจัยหรือบทวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือได้ พบการระบุความเสี่ยงจากการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 17: ผลการระบุและประเมินความเสี่ยงจากอุตสาหกรรม 4.0

- การเพิ่มขึ้นของอัตราการว่างงาน: ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 จุดมุ่งเน้นคือการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงขับเคลื่อนงาน โดยเฉพาะงาน Routine ดังนั้นในอนาคตบางตำแหน่งงานอาจไม่จำเป็นต้องมี ด้วยสาเหตุสองประการ 1) ลดต้นทุน 2) ประสิทธิภาพที่ดีกว่าเมื่อนำเทคโนโลยีมาใช้งานบางตำแหน่ง
- ความไม่เสมอภาค: เป็นที่น่าแปลกใจว่าประเทศไทย มี Gap ระหว่างคนรวยมากกับคนจนมากมายแม้ GDP เพิ่มขึ้น ซึ่งตัวเลขดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าความไม่เสมอภาคในประเทศไทยยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญ และยิ่งการเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ยิ่งเกิด Gap ที่กว้างขึ้น ทำให้หรือครับ เพราะคนรวยสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีขั้นสูง และใช้สร้างประโยชน์สูงสุดให้กับตนเอง ในขณะที่คนจนไม่สามารถทำได้

- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางสารสนเทศ : ปัจจุบันเราเข้าถึงข้อมูลสำคัญต่างๆ ผ่านโลกออนไลน์ทั้งนั้น เช่นการเข้าถึงบัญชีทางการเงินผ่าน Mobile Banking การซื้อสินค้าออนไลน์โดยการจ่ายเงินด้วยบัตรเครดิตส่วนตัวผมเอง เพิ่งได้รับผลกระทบการถูก Hacker บัตรเครดิตไปประมาณ 4 พันกว่าบาท ซึ่งเป็นการตัดผ่านทางบัตรเครดิตที่ต่างประเทศ แต่ผมยืนยันไปกับทางบัตรเครดิตว่าไม่ใช่ผมแน่นอนเพราะช่วงการเกิด COVID-19 มัน lock down ไปไหนไม่ได้เลย คงมีหลักฐานที่ชัดเจนครับว่าไม่ใช่ผม แต่ภัยทางสารสนเทศนี้ มาจากการใช้บัตรเครดิตจ่ายของผ่านทางออนไลน์นั่นเอง
- การปิดตัวของบางธุรกิจ : เห็นชัดเลยโดยเฉพาะในสถานการณ์หลังเกิด COVID-19 บางกลุ่มธุรกิจก็ล้มหายตายจากกันไป
- พร่องในเรื่องของสังคมและความเป็นมนุษย์ : ง่ายๆเลยครับ ปัจจุบันเราอยู่ในสังคมก้มหน้า การเข้ามาของโลกเทคโนโลยี ทำให้ความสัมพันธ์ในสังคมแย่งลง ครอบครัวมีโอกาสพูดคุยกันน้อยลง ซึ่งเป็นสัญญาณอันตรายและจุดเริ่มต้นของปัญหาอื่นๆตามมา

งานวิจัยนี้ผมพยายามแสดงให้เห็นว่าในทางบวกย่อมมีอีกทางที่เป็นเรื่องลบบรรยากาศ ทางเดียวที่ทำได้คือ การรับรู้และตระหนักความเสี่ยงให้ไว เพื่อปรับเปลี่ยนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้เป็นโอกาสต่อไป

Special Topic 2: โลกเรากำลังจะวอดอะไรกันอยู่

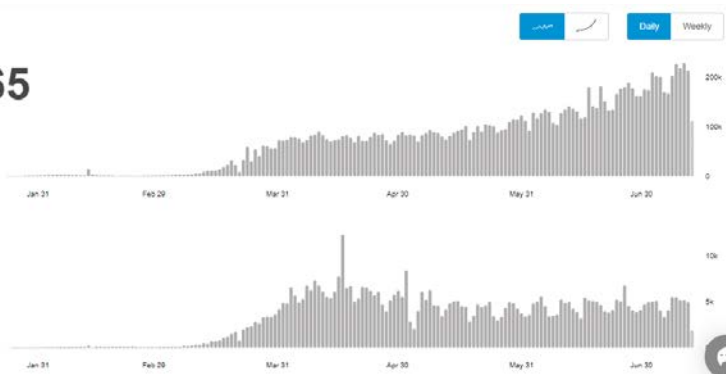
ช่วงที่หนังสือเล่มนี้ได้ถูกเขียน เป็นช่วงสถานการณ์โควิด 19 ซึ่งต้องเรียกได้ว่าเป็นการเกิดวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ของโลกเรา ใครจะไปคาดคิดว่าเพียงแค่การเกิดโรคระบาดของมณฑลหนึ่งของประเทศจีน จะระบาดไปถึงทั่วโลกขนาดนี้

Global Situation

12,880,565
confirmed cases

568,573
deaths

Source: World Health Organization
Data may be incomplete for the current day or week.



ภาพที่ 18: สถานการณ์จำนวนเคสโควิด-19 ช่วงกลางเดือนกรกฎาคม 2563

อ้างอิง: <https://covid19.who.int/>

โดยในช่วง กลางเดือนกรกฎาคม 2563 ที่บ้านเราสามารถรักษาการไม่มีคนป่วยโควิดติดต่อกันได้นานถึง 30 วัน ขณะที่เคสคนป่วยโควิดทั่วโลกยังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในเวลานี้หากถามคนทั่วโลกว่า ในอีก10 ปีข้างหน้า ท่านกังวลใจในความเสี่ยงใดมากที่สุด ทุกคนอาจจะตอบว่า “โรคระบาด”

ทั้งนี้ World Economic Forum (WEF) ทำรายงานที่เรียกว่ารายงานความเสี่ยงระดับโลก (Global risk report) ซึ่งรายงานฉบับนี้เป็นการ Survey ที่สอบถามคนทั่วโลกในคำถามที่ว่า ในอีก10 ปีข้างหน้า ท่านกังวลใจในความเสี่ยงใดมากที่สุด

ให้เดาครับว่า คนทั่วโลกกังวลใจในประเด็นใด (ซึ่งรายงานฉบับนี้ล่าสุดคือปี 2020 เดือนมกราคม และช่วงนั้นสถานการณ์ COVID ยังไม่เกิดขึ้นเอง)



ภาพที่ 19: Global risk report 2020

อ้างอิง: WEF (2020)

จากภาพที่ 19 ผู้อ่านน่าจะพอวิเคราะห์กันได้ว่า ผลที่ได้จากการ Survey มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงทั่วโลก ลงความเห็นไปที่ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับในหมวดของธรรมชาติ (Environmental risk) สีเขียวนั่นเอง โดยในหมวดนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงทั่วโลก ลงความเห็นว่าเป็นความเสี่ยงสูงทั้งโอกาสเกิด (คือมีโอกาสเกิดค่อนข้างจะแน่นอน) และผลกระทบกับความเสี่ยงค่อนข้างสูง เช่น การเกิดสภาพการเปลี่ยนแปลงอากาศอย่างรุนแรง (Extreme weather) การเกิดภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) ถ้ามองว่าพออ่านแบบนี้ เราจะสามารถตีความได้หรือไม่ว่ารายงานฉบับนี้ไม่แม่น

สำหรับผมไม่ได้คิดอีกแบบนั้นเลยครับ ผมชอบรายงานความเสี่ยงของ WEF มาก แต่ความเสี่ยงยังงี้ก็คือการประมาณการครับ แม้ว่าการเกิด COVID-19 มีลำดับผลกระทบเป็นอันดับสุดท้าย (อ้างอิงภาพ 19 Infection Disease) ก็สามารถแซงขึ้นมาได้ ทำไมเราถึงไม่ใช่ข้อมูลตรงนี้ให้เป็นประโยชน์แทน ซึ่งนั่นหมายความว่ามีโอกาสสูงมากเลยที่ ความเสี่ยงประเภทภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศรุนแรง (Climate Change) จะเกิดขึ้น และอาจรุนแรงไม่น้อยไปกว่าหรืออาจจะมากกว่า COVID-19 ก็เป็นไปได้

Special Topic 3: รับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Climate Change)

จากการอ่านรายงานวิจัยและบทความวิเคราะห์ด้านความเสี่ยง รวมทั้งประสบการณ์ส่วนตัวคิดว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศอย่างรุนแรงนั้น อาจเป็นมหันตภัยความเสียหายที่ไม่น้อยไปกว่าการเกิด COVID-19 และมีโอกาสเกิดสูงมาก

และในปีก่อน-2019-ได้มีการเคลื่อนไหวครั้งยิ่งใหญ่ จากเด็กผู้หญิงที่ชื่อ ชื่อ “Greta Thunberg” นักเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม คือบุคคลแห่งปี 2019 ของนิตยสาร TIME. ... ผู้โด่งดังจากการสร้างปรากฏการณ์ระดับโลกในการเคลื่อนไหวประท้วงเพื่อลดภาวะโลกร้อน ถามว่าเด็กในวัยนี้ทำไมถึงต้องคิดถึงเรื่องนี้ และถามว่ามีเหตุการณ์อะไรที่เราสัมผัสได้ถึงปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “Climate Change” ผมว่าที่เห็นได้ชัดเจนเลยคือ การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล การเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเลที่ขับเคลื่อนจากภูเขาน้ำแข็งละลาย ภาวะโลกร้อน (Global Warming)



ภาพที่ 20: Greta Thunberg

อ้างอิง: <https://www.bangkokpost.com/world/1757299/trump-slammed-for-trolling-greta->

ในด้านของความกังวลใจในประเด็นนี้ได้ถูกขับเคลื่อนมาพักใหญ่ เริ่มต้นของการพูดถึงเรื่องนี้กันจริงจังคือ การมีข้อตกลงระหว่างประเทศเกิดขึ้นในปี 2558 เรียกข้อตกลงปารีส “Paris Agreement” คือ ประเทศต่าง ๆ ตั้งเป้าหมายร่วมกันขึ้นพื้นฐานที่จะรักษาการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ย ของโลกให้ต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส และในขณะเดียวกัน กำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นไว้ควบคู่กันว่าจะพยายามรักษาการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกให้น้อยลงไปอีกจนถึงต่ำกว่า 1.5 องศาเซลเซียส (อ้างอิง:mfa) ด้วยข้อตกลงดังกล่าวจึงทำให้แต่ละประเทศกำหนดแนวทางนโยบาย แต่ส่วนตัวรู้สึกว่าการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติไม่เข้มงวด

ตัวการสำคัญของการเกิด Climate Change คือกิจกรรมที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ และกิจกรรมดังกล่าวปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพิ่มปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์ ส่วนกิจกรรมดังกล่าวส่งผลให้เกิด Climate Change ได้อย่างไรนั้น อาจจะต้องให้นักธรณีวิทยาหรือ Environment Science ซึ่งเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรงอธิบายครับ

ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้เตรียมการผมขออธิบายในลักษณะของมุมมองด้านความเสี่ยง Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) องค์การที่กระตุ้นให้สถาบันการเงินดำเนินการให้ความสำคัญในเรื่องของ Climate Change ได้สรุปประเทศของความเสี่ยงที่มีปัจจัยความเสี่ยงมาจากเรื่อง Climate Change แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่คือ

- I. Physical risk คือความเสี่ยงทางด้านกายภาพที่เปลี่ยนไปจากการเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศอย่างรุนแรง เช่น การเกิดพายุ ระดับน้ำทะเลเพิ่ม การเกิดน้ำท่วมใหญ่ เป็นต้น
- II. Transitional risk คือความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่อุตสาหกรรม Low carbon เช่นการเปลี่ยนกระบวนการผลิตและเครื่องจักรที่ถูกจำกัดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

สำหรับผม ไม่อยากสร้างความกังวลใจให้กับผู้อ่าน แต่อยากเปลี่ยนเป็นมุมมองสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกคนเตรียมการล่วงหน้ากับเรื่อง Climate Change ดังต่อไปนี้

- I. อะไรที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ (Asset) แล้วทำประกันได้ ควรทำ ไม่ใช่อะไรนะครับ เพราะการทำประกันเครื่องจักร อาคาร โรงงาน คลังสินค้า ถือว่าเป็นกลยุทธ์การ Sharing ความเสี่ยง เพราะหากเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น จะได้มีบริษัทประกันมาร่วมจ่ายค่าเสียหาย แต่เราก็ต้องจ่ายค่าเบี้ยประกัน ซึ่งผู้ประกอบการอาจจะลองวิเคราะห์ดูว่าคุ้มหรือไม่
- II. สำหรับผู้ประกอบการที่งานเกี่ยวกับการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ต้องเริ่มวางแผนไว้ครับว่าถ้าวันหนึ่งรัฐบาลประกาศอย่างเข้มงวดในการจำกัดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ เราจะดำเนินธุรกิจอย่างไรต่อไป นี่แหละครับคือการเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส คือ การรู้ไว้ เปลี่ยนไว้

บทส่งท้าย และพบกันใหม่

ขอขอบคุณผู้อ่านที่เลื่อน/อ่าน มาจนถึงหน้าสุดท้าย ดีใจครับที่ได้มีหนังสือเป็นของตัวเอง ใจจริงแล้วเล่มแรก อยากจะทำให้หนาหน่อยและครอบคลุมประเด็นบริหารความเสี่ยงมากกว่านี้ แต่คิดว่าหากหนามาก เขียนในลักษณะวิชาการเกินไป อาจทำให้ผู้ประกอบการอ่านแล้ววาง ไม่น่าอ่านต่อ หนังสือเล่มนี้ก็ไม่เกิดประโยชน์

ผมมั่นใจว่าเล่มนี้คงไม่ใช่เล่มแรกเล่มเดียว แต่เป็นจุดเริ่มต้นและคิดว่าเล่มต่อไป อาจจะเขียนในมุมมองอื่น เนื้อหาอื่นที่เล่มนี้ยังไม่ได้พูดถึง หวังว่าเล่มนี้ผู้ประกอบการคงได้ความรู้ไปบ้างนะครับ เพื่อผมจะได้คร่ำครึด้วยสภาพแวดล้อมในแบบ VUCA นี้ ทักษะที่จำเป็นต่อความอยู่รอดของธุรกิจ คือจะต้องเป็นคนมี Mindset เชิงบวกต่อการบริหารความเสี่ยงและสร้างโอกาสไปพร้อมกัน

ท้ายนี้สำหรับผู้อ่านที่กำลังศึกษาอยู่ ผมอยากเชิญชวนให้นักศึกษา นักเรียนมาฝึกทักษะด้านนี้กัน เพราะจากการทำงานด้านนี้มา คนในด้านนี้มีไม่มาก หากท่านมีความรู้เรื่องนี้ติดตัวไว้ อนาคตจะเป็นที่ต้องการของตลาดแน่นอนครับ เงินเดือนในสายอาชีพนี้ไม่น้อยหากเทียบกับงานสายงานอื่นๆ

ขอให้ท่านผู้อ่านทุกคนมีความสุขทั้งทางโลกและทางธรรมครับ

อ่านเพิ่มเติม

Carol S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success. New York: Penguin Random House.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2004. Enterprise Risk Management: Integrated Framework:

Executive Summary & Framework. New Jersey: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2017. Enterprise Risk Management Integrate with Strategy and Performance. New Jersey: COSO

Fraser, R.S, J., Simkins, J, B., & Narvaex, K. (2010). Enterprise Risk

Management:Today's Leading Research and Best Practices for

Tomorrow's Executives. New Jersey: JohnWiley& Sons.

Sae-Lim, P. 2019. Leadership Competencies in Turbulent Environment.

Journal of MUC Peace Studies. 7(6): 1525-1540

Sae-Lim, P. & Jermstittiparsert, K. 2019. Is the Fourth Industrial Revolution

a Panacea? Risks toward the Fourth Industrial Revolution: Evidence in the Thai Economy. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 5(2): 732-752.

Sae-Lim, P. 2020. Implications of Global Risks to ASEAN Development. *Chiang Mai University Journal of Economics (CMJE)*. 24(1): 1-20.

TCFD. (2017). Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (pages 13–23).

World Economic Forum (WEF.). 2019. The Global Risks Report 2019 14th Edition. Cologny/Geneva Switzerland

World Economic Forum (WEF.). 2020. The Global Risks Report 2019 15th Edition. Cologny/Geneva Switzerland

เกี่ยวกับผู้เขียน



ดร. ปฏิภาณ แซ่หลิม (อาจารย์หนึ่ง)

อาจารย์หนึ่งทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise risk management) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) มาเป็นระยะเวลา 10 ปี ในกลุ่มสถาบันการเงิน เทเลคอมมูนิเคชั่น และโรงเรียนแพทย์ และในปัจจุบันได้มาเป็นอาจารย์ประจำที่บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม-GMI- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

อาจารย์หนึ่งได้รับการ Certified จาก ISO 22301 ในระดับ Lead Implementer และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก-โท (ด้วยเกียรตินิยม) โดยได้รับทุนการศึกษาจาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์หรือนิด้า ปริญญาตรีด้านสถิติที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 2) และได้รับพระราชทานทุนภูมิพล ด้วยคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในสาขาวิชาสถิติ

ปัจจุบันอาจารย์หนึ่งได้รับเชิญสอนและเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับ องค์กร พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้กับองค์กรทั้ง ภาครัฐและเอกชน

ช่องทางการพูดคุย

Line: patipanlim7

Facebook page: Risk and Opportunity

Email: patipanlim7@gmail.com

Website: <http://patipanerm.com/>