

รายงาน

กิมวาทัน-การเงิน
moneywatta@gmail.com



กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงองค์กร

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับบริษัท PwC ประเทศไทยจัดงาน CG forum ครั้งที่ 3/2557 หัวข้อ Challenging as Expectations for Board Engagement on Strategic Risk Management Oversight โดย การสัมมนาประกอบด้วย 2 หัวข้อหลักได้แก่

1. ข้อควรคำนึงสำหรับคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2. ความท้าทายและความคาดหวังจากคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

หัวข้อที่ 1 : ข้อควรคำนึงสำหรับคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

นายศิระ อินทรกำธรชัย ประธานกรรมการบริหารและหุ้นส่วนบริษัท PWC ประเทศไทย กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ว่า ไม่เพียงแต่เป็นการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ อันจะทำให้เป้าหมายหลักของกิจการไม่เป็นไปตามต้องการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการไม่สามารถใช้โอกาส (Opportunities) ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรด้วย ดังนั้น คณะกรรมการของบริษัทนอกจากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว ยังต้องมีแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการความเสี่ยง ประเมินประเภทและระดับความเสี่ยงที่องค์กรจะรับได้

หัวข้อที่ 2 : ความท้าทายและความคาดหวังจากคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

นายระพีพร ศรีมงคล รองประธานกรรมการ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบและกรรมการบริหาร



บริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท อินโด-ราม่า เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการว่า นอกจากจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้ว ต้องวางกลยุทธ์เพื่อการบริหารความเสี่ยงควบคู่กันไปด้วย เช่น ในกรณีของกิจการที่มีวัตถุดิบเป็นสินค้าเกษตร อันจะส่งผลให้ฐานะการเงินของบริษัทมีความไม่แน่นอนสูง การทำ Backward Integration ผ่านการควบและซื้อกิจการ จะช่วยลดความเสี่ยงด้านราคาของสินค้าเกษตรได้ แต่การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้กิจการยังต้องประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและฐานะการเงินของกิจการเองก่อนการเข้าซื้อกิจการอื่นเพิ่มเติมด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้คณะกรรมการต้องติดตามและประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจมีคณะกรรมการตรวจสอบช่วยสอบทานความเสี่ยงด้านการเงินของกิจการเพิ่มเติม และให้ฝ่ายจัดการรายงาน

ผลกลับไปยังคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

นางอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล ประธานคณะกรรมการบริหาร/กรรมการบริษัท ทีเอสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ประเภทความเสี่ยงขององค์กรที่คณะกรรมการสามารถแบ่งเป็นภาพกว้างเพื่อการบริหารจัดการ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน
2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคา เช่น ในกรณีของบริษัทที่มีวัตถุดิบเป็นสินค้าเกษตร
3. ความเสี่ยงด้าน Credit ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อคู่สัญญา (Counterparty) ไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้
4. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้อีก 2 ประเภทย่อยได้แก่ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ควบคุมได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่วนความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ที่ควบคุมไม่ได้ เป็นความเสี่ยงภายนอกขององค์กร ดังนั้น การรับมือความเสี่ยงประเภทดังกล่าว องค์กรจึงต้องมีการวางแผนเพื่อป้องกัน

สำหรับขั้นตอนการบริหารของความเสี่ยงในองค์กรนั้น ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในเรื่องดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ (tier) ดังนี้

Tier 1 : ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้

Tier 2 : มีการตรวจสอบผลและควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามนโยบายขององค์กรหรือไม่

Tier 3 : คณะกรรมการ รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบ ดูแลและประเมินความเสี่ยงที่ได้นำการไป รวมถึงคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเพิ่มเติมได้

นายครรชิต บุนะจินดา กรรมการอิสระ และกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัท พญา ฤทัย เอสเตท จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า นอกจากแผนงานประจำปีที่ฝ่ายจัดการจะต้องทบทวนเป็นประจำทุกปีแล้ว แผนงานดังกล่าวยังต้องสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กรในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้วย

ทั้งนี้ วิทยากรได้ฝากข้อคิดเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรลงลึกไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงานให้ตระหนัก (Awareness) ถึงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญต้องมีความเข้าใจ (Understanding) ต่อความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อสามารถประเมินและวิเคราะห์หาจุดสมดุล (Optimization) การบริหารความเสี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดการบริหารความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนที่สูงจนเกินไป