

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี

ธุรกิจเช่าซื้อหรือลิสซิ่งเป็นธุรกิจเฉพาะที่มีลักษณะพิเศษนอกเหนือจากธุรกิจที่มีการซื้อขายสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหลายด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาหนังสือ เอกสารการอบรม ตำราทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้

การบริหารความเสี่ยง

1. หลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)
3. การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด
4. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
5. การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ
6. การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
7. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรหรือความมั่งคั่งย่อมเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็น โอกาสและความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือความรู้ ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารจัดการ โอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจของตน ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจมีหลายประเภท ผู้บริหารต้องเข้าใจและจัดการความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้ มีรายละเอียดดังนี้

อาจารย์นัตรมงคล แน่นหนา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้คำจำกัดความความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่

แน่นอน และส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ (ฉัตรมงคล แน่นหนา, 2550: ออนไลน์)

สุวรรณ มีทอง ได้บรรยายการบริหารความเสี่ยงของกรมสรรพสามิตและได้ให้คำจำกัดความของความเสียหายไว้ว่า ความเสียหายหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนด (สุวรรณ มีทอง, 2550: ออนไลน์)

จากคำจำกัดความข้างต้นสามารถสรุปความหมายของความเสี่ยง (Risk) ได้ว่า ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารจัดการและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (เจนเนตร มณีนาค, 2548: 5)

มูลเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) คือ ปัจจัยขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรซึ่งเกิดจากเหตุภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร หรืออาจเกิดจากเหตุภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ความเสี่ยง สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์, 2547 : 6)

1. ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard) เหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กร เช่น คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น พนักงานขาดความเชี่ยวชาญ เป็นต้น
2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น อัตราดอกเบี้ยสูง คู่แข่งไม่ได้ ลูกค้ายืดเวลาการชำระเงินนานเกินไป เป็นต้น

3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียหายในการแข่งขัน การดำเนินงาน และการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง การไม่ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหม่ที่อาจช่วยขยายขนาดธุรกิจ เป็นต้น

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยมีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในเชิงลบ เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น การทุจริตในองค์กร ภัยธรรมชาติ การก่อความไม่สงบทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นหลักการที่นำไปใช้ในการกำหนด เครื่องบ่งชี้ถึง เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง รวมไปถึงจนถึง การจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดขอบเขตหรือ ขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน และสามารถบริหาร โอกาสทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

COSO ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อช่วย ผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ได้รับการออกแบบให้ สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารความเสี่ยง พื้นฐานว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำโดยบุคลากร (คือ เกิดจากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหาร ความเสี่ยงกับการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กร และต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยให้การบริหาร ความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุกระดับทุกหน่วยงาน ควบคู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยง ในระดับภาพรวมขององค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับ ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของ ทีมงานบริหารขององค์กร

การศึกษาครั้งนี้ได้นำองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาเป็นแนวคิดในการศึกษาซึ่งจัดแบ่งเป็น 3 หมวดหมู่ได้ดังนี้ (อุณากร พงษ์ธาดา, 2548: 70)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting)
 - 2.2 เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification)
 - 2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
 - 2.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
 - 2.6 การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring)
3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

รากฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรในการกำหนดเป้าหมายองค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์บ่งชี้หรือกิจกรรมบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รวมถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จริยธรรม องค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคคลากรฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจัดให้มีการชัดเจนด้วยการทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น คู่มือพนักงานที่กล่าวถึงจริยธรรมที่ดีๆ ขององค์กรและปรัชญาในการบริหารงาน เป็นต้น

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้คือนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยหลักการแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการบันทึกทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้านอันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านภาษีอากร ด้านกฎระเบียบต่างๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ตลอดจนมีข้อมูลเพียงพอสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากความเสียหาย ผลในทางบวกของโอกาส และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างไร การประเมินดังกล่าวทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณ

ในการประเมินความเสี่ยงนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการรายงาน วิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการรายงานทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนสัญญาเกี่ยวกับคู่ค้าหรือสัญญาต่างๆ ที่ผูกพันองค์กร และพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลของการปฏิบัติหรือการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่กันกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดคือการพิจารณาว่าใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างคุ้มค่าการลงทุนนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารอาจเลือกใช้เพียงวิธีการเดียวหรือหลายวิธีในการบริหารความเสี่ยง แต่ละเรื่องภายในองค์กรควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรให้ความเสี่ยงต่างๆ นั้นอยู่ในระดับที่ผู้บริหารประเมินได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงแก่องค์กรน้อยที่สุดคือ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance Rate) หมายถึงการที่องค์กรทนรับกับแรงเสียดทานความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่ล้มทั้งยืน หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงมี 4 หลักการคือ

ก. ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the risk): เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติมอีกแล้ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำอยู่แล้ว

ข. ลดความเสี่ยง (Reduce the risk): ผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหายเพื่อทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ค. การร่วมรับความเสี่ยง (Share the risk): ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ง. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the risk): ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้

ผู้บริหารสามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยง ประเภทต่างๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดการให้มีขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่างๆ เหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการนำไปปฏิบัติได้ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรตามลักษณะของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยนอกจากนี้แล้วกิจกรรมการควบคุมต่างๆ จะเป็นภาพสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

6. การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณากำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกำหนดให้มีการรายงานตามลำดับขั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที่ ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะมีการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว การจัดทำรายงานจะช่วยให้

ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหาร บ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าเม็ดเงิน ที่ลงทุน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กรและกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บางครั้งหรือบางโอกาสมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดทำสินค้า เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว ผู้บริหาร ย่อมต้องการให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับการลงทุน จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการพิจารณา ตัวอย่างเช่นข้อมูลในอดีตที่แสดงผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Actual vs Budget) ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลดังกล่าวอาจแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์จนผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในอนาคต บางครั้งข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัย (red flag) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลในปัจจุบันที่ทันต่อเหตุการณ์มีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก ในการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายถึงองค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องเสี่ยงบ้างนั่นเอง

การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด

การตลาดของธุรกิจเข้าซื้อปัจจุบันเป็นการตลาดเชิงรุก (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน หน้า 23 พงศสปี 22 มีนาคม 2550) ส่งผลให้มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก นั่นคือ กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าประสงค์บางอย่าง โดยทั่วไปจะเป็นการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่เป็นเป้าหมาย นอกจากส่วนแบ่งการตลาดแล้ว กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกยังมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้มาซึ่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก กลุ่มตลาดระดับบนและกลุ่มลูกค้าที่มีความ

กัคดีสูง (Offensive marketing warfare strategies, 2550: ออนไลน์) ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนการบริหารการตลาด อันได้แก่กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแนวคิด การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาดและการกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงความคิดเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของลูกค้าและองค์กร (ฟิลิป คอตเลอร์, 2540: 19)

การดำเนินงานด้านการตลาดย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ ความเสี่ยงด้านการตลาด คือ การวางแผนการตลาดที่ไม่เหมาะสม รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยและความรุนแรงของการแข่งขันในตลาด อันจะส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดซึ่งเป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานด้านการตลาด โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการตลาดซึ่งจะนำมาเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยทางด้านการตลาดคือส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4Ps (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2535: 7) ซึ่งหมายถึงปัจจัยการตลาดที่ควบคุมได้และองค์กรต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือสิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ปัจจัยที่ต้องพิจารณาความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ได้แก่ ลักษณะ คุณภาพ รูปแบบ ตรายี่ห้อ การรับประกัน การให้บริการ เป็นต้น

2. ราคา (Price) คือมูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงินหรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่าย สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับราคาได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา วิธีการตั้งราคา นโยบายการตั้งราคา เป็นต้น

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) คือ โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด ปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายได้แก่ การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายตัวสินค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ ปัจจัยที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดได้แก่ การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ธุรกิจเช่าซื้อจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการเงินสืบเนื่องจากเป็นธุรกิจเฉพาะที่จำเป็นต้องมีเงินกองทุนหรือเงินลงทุนสูง ความเสี่ยงทางการเงินได้แก่ (ฉัตรมงคล แน่นหนา, 2550: ออนไลน์) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา สภาพคล่อง งบประมาณ ความสามารถในการชำระหนี้ ความน่าเชื่อถือทางการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินคือการระบุและกำหนดความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อันได้แก่ แหล่งเงินทุน อัตราดอกเบี้ย เงินทุนหมุนเวียน งบประมาณและสภาพคล่อง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดชำระ เนื่องจากขาดความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดได้ทันกำหนด หรือขาดความสามารถในการจัดหาเงินทุนได้เพียงพอซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดของกิจการ ทำให้กิจการขาดสภาพคล่อง

การบริหารความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ

ความเสี่ยงในการให้สินเชื่อคือ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2550: ออนไลน์) ความเสี่ยงที่คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ระบุไว้ในสัญญา และก่อให้เกิดผลเสียหายต่อรายได้

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ นั้น มีหลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาค่าขอสินเชื่อเบื้องต้น ผู้ให้สินเชื่อควรพิจารณาในขั้นต้นดังนี้ (ดารณี พุทธวิบูลย์, 2532: 231)

- โครงการที่เสนอขอสินเชื่อมีทางบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
 - วัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อตรงกับหลักเกณฑ์ของกิจการหรือไม่
 - ปริมาณเงินให้กู้ยืมของกิจการที่ใช้สินเชื่อมีเพียงพอหรือไม่
 - ต้นทุนของเงินทุนสูงเกินไปที่จะนำมาให้กู้ต่อหรือไม่
 - วงเงินกู้ยืมกับทุนประกอบการของผู้ขอสินเชื่อ อยู่ในสัดส่วนที่พอเหมาะหรือไม่ ถ้าจะขอสินเชื่อด้วยทุนประกอบการจำนวนน้อย ผู้ให้สินเชื่อย่อมมีความเสี่ยงมาก
 - หลักทรัพย์ที่ประกันการกู้ยืม มีเพียงพอคุ้มกับความเสี่ยงในการให้สินเชื่อหรือไม่
- นอกจากนี้การจะพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใดจะพึงเล็งไปที่ลูกค้ารายนั้นว่ามีค่าควรแก่การให้สินเชื่อ โดยอาศัยหลักเกณฑ์เรียกว่า C's policy ดังนี้ (ดารณี พุทธวิบูลย์, 2532: 231).

1. คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ (Character) หมายถึง อุปนิสัยใจคอและพฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อว่าจะมีความเต็มใจชำระหนี้มากน้อยเพียงใด โดยอาจพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 คุณสมบัติและประวัติส่วนตัว เช่น อุปนิสัยทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว อายุ นิติภาวะ การค้า สังคม ความซื่อสัตย์ ชื่อเสียงส่วนตัว เป็นต้น

1.2 คุณสมบัติเฉพาะด้าน เช่น ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความคิด ความอ่าน ความรับผิดชอบด้านนิติกรรม เป็นต้น

2. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) หมายถึง สมรรถภาพในการหารายได้เพื่อนำมาชำระหนี้ ถ้าเป็นการขอสินเชื่อส่วนบุคคล ก็จะพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นหลัก แต่ถ้าเป็นนิติบุคคล จะใช้การพิจารณาจากงบการเงิน แผนการบริหารงาน แผนการชำระเงินคืน โครงการและวัตถุประสงค์ในการใช้เงินของผู้ขอสินเชื่อ ฯลฯ

3. เงินทุน (Capital) หมายถึง ส่วนของสินทรัพย์ที่เหนือหนี้สิน เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยในกรณีที่คุณสมบัติและความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ขอกู้ไม่ค่อยดีนัก โดยดูจากอัตราส่วนกำไร / ทุน และอัตราส่วนหนี้สิน / ทุน อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังว่า ส่วนของเจ้าของซึ่งรวมทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตนจะมีมูลค่าเท่าไร แยกเป็นสัดส่วนได้หรือไม่ในกรณีที่ต้องมีการชำระบัญชี

ดังนั้น ในการประเมินค่าความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อจะต้องนำเอานโยบาย 3 C มาเป็นปัจจัยในการพิจารณาร่วมกัน การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจะต้องเข้าใจก่อนว่าปัจจัยแต่ละอย่างมีผลกระทบต่อสินเชื่อและการเก็บหนี้มากน้อยเพียงใด การอนุมัติสินเชื่อทั้งในการขายสินค้าและให้กู้ยืมเงิน กระทำโดยคาดคะเนว่าจะได้รับชำระหนี้เป็นตัวแทนตามสัญญาหนี้เท่านั้น เจ้าหนี้อยู่ไม่ต้องมารับคืนของที่ขายไปแล้ว และก็ไม่ได้ต้องการยึดหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกัน เพราะหลักประกันมิใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดในการอนุมัติสินเชื่อ จะเป็นแต่เพียงข้อยุติในกรณีที่เกิดการไม่ชำระหนี้ขึ้นเท่านั้นเอง ดังนั้น การจะอนุมัติสินเชื่อจะทำต่อเมื่อคาดคะเนได้ว่าจะได้รับชำระหนี้สินในเวลาต่อมาเป็นงวด ๆ หรือทั้งจำนวน หรือคาดคะเนว่าจะมีการติดต่อซื้อขายและการจ่ายชำระหนี้ต่อไป จะเห็นได้ว่า ความสามารถในการชำระหนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญกว่าเงินทุนหรือหลักประกันของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจาก การไม่สามารถบริหารกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้กิจการลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพิ่ม โอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด ตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ที่จะช่วยให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความเสี่ยงที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างเช่น

- ความผิดพลาด เรื่อง การกำหนดนโยบาย การกำหนดโครงสร้างการจัดการ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการในกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- การจัดสรรบุคลากรที่ขาดทักษะในการทำงาน และมีอัตราค่าเช่า – ออกสูง
- การไม่มีระบบการควบคุมภายในในกิจการ

ในอดีตสภาพแวดล้อมการแข่งขันไม่รุนแรง องค์กรต่างๆ เพียงแต่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายก็เพียงพอ แต่ความรุนแรงของการแข่งขันและความผันผวนของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและจะมีความซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต ทำให้ธุรกิจต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจน การจัดการจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการแก้ปัญหา และสร้างความก้าวหน้าแก่ธุรกิจ แต่ถึงแม้จะมีกระบวนการทางด้านการจัดการ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร ก็ไม่จำเป็นเสมอไปว่าธุรกิจนั้นจะสามารถประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการหลายๆ ด้านทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ

ผู้บริหาร และคณะกรรมการฯ จะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดกระบวนการจัดการ ในหน้าที่ที่สำคัญ 5 หน้าที่ ได้แก่ (มัลลิกา ต้นสอน, 2545:12)

1. การวางแผน (Planning)

เป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรกที่กำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนกรอบความคิด แนวทาง และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

2. การจัดองค์กร (Organizing)

เป็นการจัดทำโครงสร้างองค์กร และกำหนดระบบงาน บทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกัน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

เป็นการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานทั้งในด้านคุณภาพ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และปริมาณแรงงานที่ต้องการ หรือเรียกว่า “การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)” ตลอดจนจรรยาบรรณรักษาและพัฒนาแรงงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. การนำ (Leading)

เป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการชี้เป้าหมาย ชักจูง และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่

5. การควบคุม (Controlling)

เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมจริง

นอกจากการจัดกระบวนการบริหารจัดการ ผู้บริหารและคณะกรรมการฯ ยังมีหน้าที่ในการควบคุม และรับผิดชอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น จะต้องมีการกำหนดวิธีการควบคุม อย่างเช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการรายงาน ระบบการสอบทาน การวิเคราะห์ และระบบประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งระดับความเสี่ยงจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับการควบคุมภายใน คือ ถ้าพื้นที่ใดมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมความเสี่ยงจะมีระดับต่ำ แต่ถ้าพื้นที่ใด มีจุดอ่อนของระบบควบคุมภายในหรือมีข้อบกพร่อง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงย่อมมีสูง ดังนั้นจึงควรจะมีการประเมินสม่ำเสมอและรายงานผลให้ทราบทั้งองค์กร เพื่อใช้เครื่องมือเหล่านี้เป็นช่วยในการ ควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และนำสิ่งที่ได้มาทำการปรับปรุงแก้ไข และใช้ในการวางแผนเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

คือ การบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากความผิดพลาดในการกระบวนการดำเนินงาน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยข้อผิดพลาดอาจเนื่องมาจากทางเทคนิค หรือจากผู้ปฏิบัติงานที่มี การละเมิดกฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดของทางการ หรือเกิดการทุจริตของบุคลากรในองค์กร

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน อย่างเช่น

- พนักงานขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- พนักงานไม่เข้าใจในระเบียบการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- พนักงานฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับโดยจงใจ
- พนักงานทุจริต และขาดระบบการตรวจสอบภายใน
- ไม่มีการควบคุมการจัดทำรายงานของเจ้าหน้าที่และไม่จัดส่งรายงานภายในเวลากำหนด
- แบบรายงานที่จัดทำขาดการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี และทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานที่ได้รับในองค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีระบบการควบคุมภายใน และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และทำให้ติดตาม ตรวจสอบ และสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของบุคคล และจัดให้มีอบรมและพัฒนาฝ่ายปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเหมาะสมกับงานที่กำหนด และควรกำหนดผลตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการเข้า-ออกของพนักงานในอัตราที่สูง ซึ่งจะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรเพิ่มขึ้นและการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุทธิดา จันทรังษ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางพัฒนางานการเงินและบัญชีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ” พบว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ มีการเบิกจ่าย การบันทึกบัญชี และการรายงานข้อมูลทางการเงินและบัญชีเป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง และเพื่อให้การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เป็นต้นว่า ด้านบุคลากร ควรมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการเงินและบัญชีโดยตรงมาปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทางด้านโครงสร้างการจัดองค์กร ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความชำนาญของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน ควรมีการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเพียงพอกับความต้องการ พร้อมกับมีการตรวจสอบการใช้วัสดุอุปกรณ์เหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ สำหรับด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการตรวจสอบหลักฐานและเอกสารทางการเงินและบัญชีโดยผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ

ศุภางค์ เทียนนิมิตร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “ระบบการควบคุมพัสดุของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ” พบว่าสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ใช้วิธีการจัดซื้อพัสดุเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ โดยมีการกระจายความรับผิดชอบและการควบคุมพัสดุให้แผนกวิชา สาขาวิชา และหน่วยงานต่าง ๆ ควบคุมพัสดุเองเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารพัสดุ ปัญหาที่พบ ได้แก่ ยอดคงเหลือพัสดุในบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน มีครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการใช้งานสำหรับหน่วยงาน แผนกวิชา สาขาวิชา และคณะวิชา การควบคุมครุภัณฑ์ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร จึงได้เสนอแนะให้มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการควบคุม

ระบบพัสดุมาใช้ในทุกหน่วยงาน มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับงานควบคุมพัสดุ ในทุกแผนกวิชา สาขาวิชา หรือในคณะวิชา นอกจากนี้ควรมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ครุภัณฑ์ และควรมีให้มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบวิธีการในการทำงานเกี่ยวกับพัสดุให้เจ้าหน้าที่ และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมพัสดุ รวมทั้งผู้บริหาร หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าคณะวิชา เพราะบุคลากรเหล่านี้จะต้องรับผิดชอบพัสดุของหน่วยงานของตนตามระเบียบของสถาบันฯ

ดวงพร นันทะเลขาและสิทธิศักดิ์ ชุมหรั่งโรจน์ (2546) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “ตลาดรถมือสอง : นำจับตามองผู้ผลิตจากค่ายญี่ปุ่น” พบว่าการแข่งขันในตลาดรถยนต์มือสอง มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยผู้ค้าที่อยู่ในตลาดนี้ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ ดีลเลอร์หรือตัวแทนรถ การประมูล และผู้ใช้รถเป็นผู้ขายโดยตรง ซึ่งนอกจากกลุ่มผู้ค้า 3 กลุ่มนี้แล้วปัจจุบัน ได้มีกลุ่มที่มีฐานการเงินแข็งแกร่งสนใจเข้ามาลงทุนในตลาดรถยนต์ อาทิเช่น ผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติ โดยเฉพาะจากญี่ปุ่น และบริษัทเงินทุน โดยทั้งสองกลุ่มนี้ต่างมีแผนการตลาดที่จะดำเนินธุรกิจแบบศูนย์รถมือสองแบบครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นแหล่งซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนรถ รวมทั้งบริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อ ซึ่งการเข้ามาดำเนินธุรกิจตลาดรถมือสองของผู้ผลิตแต่ละค่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศญี่ปุ่น เป็นสิ่งที่น่าห่วงวิตกสำหรับผู้ประกอบการคนไทยที่อาจจะเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไป จากผลกระทบดังกล่าวนี้ ทำให้สถานประกอบการรายเดิมที่เป็นของคนไทยต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แบบแผนต่าง ๆ ทางการตลาดเพื่อที่จะทำการรักษฐานลูกค้าของตนเองให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้นอกจากจะต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อที่จะรับมือกับบริษัทต่างชาติที่มีเงินทุนมากแล้วยังต้องทำการแข่งขันกับผู้ประกอบการรถยนต์มือสองที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย

สุเมธี ทาวิชัย (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ” พบว่า ธนาคารพาณิชย์มีการแบ่งการบริหารความเสี่ยงเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านเครดิต โดยได้มีการระบุความเสี่ยง วัตถุประสงค์ การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะทำการวิเคราะห์ จากภาวะธุรกิจ และสภาพเศรษฐกิจ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้วางนโยบาย และแนวทางในการบริหาร เพื่อให้ผู้จัดการสาขานำไปปฏิบัติ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดึงดูดให้มีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการ ส่วนธนาคารของเอกชนได้ให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ แบบแผนในการบริหารความเสี่ยงนั้นจัดทำขึ้นเพื่อให้ธนาคารได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด ลดข้อผิดพลาดในการบริหารงานที่ทุกสถาบันการเงินต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่าในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่มีความเสี่ยง 4 ประเด็น คือ ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติการ ซึ่งประสบปัญหาด้านประเภทและคุณภาพของวัตถุดิบ ความเสี่ยงด้านการตลาด ประสบปัญหาคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ความเสี่ยงด้านการเงินที่พบคือการขาดความเข้าใจในเรื่องการเงิน และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ คือปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งผู้บริหารได้วางแผนกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงจากปัญหาที่เกิดขึ้น ท่ามกลางสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบัน

สงวน ช้างฉัตร (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของโครงการ” พบว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร ทั้งองค์กรขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เนื่องจากทั้งสองขนาดต้องใช้ทรัพยากรมาก มีข้อจำกัดทั้งด้านงบประมาณ และระยะเวลา การดำเนินงาน ความไม่แน่นอน และข้อจำกัดหากมีมากขึ้นเท่าใด ความเสี่ยงก็จะเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยงทั้งด้านค่าใช้จ่าย เทคนิควิธี ข้อจำกัดด้านทุน และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการวางแผน การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง การตรวจติดตาม และการควบคุมการบริหารความเสี่ยง หรือการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบในขั้นตอนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง คือการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือความสามารถที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั่นเอง

เจนเนตร มณีนาถ (2548) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับแผนทางธุรกิจ กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นกระบวนการตามปกติของธุรกิจ เพียงแต่อาจจะแยกการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในการบริหารความเสี่ยงต้องแยกเป็นกระบวนการพิเศษ ออกมาต่างหาก โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ในการพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการจัดลำดับความถี่ของความเสี่ยง และความรุนแรงของความเสี่ยง จากนั้นจึงทำแผนปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในทุกระดับ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ และมุ่งมั่นปฏิบัติอย่างจริงจัง มีส่วนร่วมในการผลักดัน และวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้การบริหารทำได้ง่าย มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ

ชวลีกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่” พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอาศัยข้อปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและ แนวปฏิบัติของส่วนราชการ กำกับอยู่ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี และมีการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งระบบการควบคุม ภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO 5 องค์ประกอบคือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved