การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ธีทัต ตรีศิริโชติ[1]

Received 16 July 2021
Revised 25 August 2021
Accepted 27 August 2021

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ และการเกิด Disruptive รวมถึงการเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และรูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ในบทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารจัดการ การตอบสนองต่อความเสี่ยง การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และกรณีศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: ความเสี่ยง กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง

[1] วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131
อีเมล: teetut@go.buu.ac.th

STRATEGIC ADAPTATION TO CHANGING CIRCUMSTANCES

Teetut Tresirichod[1]

Abstract

Economic and social changes in the era of globalization, disruption as well as the entry of Industry 4.0 cause many changes in socioeconomics, business operations and work adaptation towards advanced technology environment that is rapidly dynamic, volatile, uncertain, complex, and ambiguous. This article aims to present knowledge and understanding about the management definition, risk responsiveness, adjustments of strategic implementation and case studies to understand how to adjust strategies to suit changing situations and to create the organization competitive advantage and sustainability.

Keywords: Risk, Strategy, Change

[1] Graduate School of Commerce, Burapha University, 169 Long-hard Bangsaen Road, Muang District, Chonburi 20131
E-mail: teetut@go.buu.ac.th

บทนำ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อผลิตภัณฑ์และธุรกิจเดิม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การที่บริษัทเล็ก ๆ ที่มีทรัพยากรน้อยกว่า สามารถพัฒนาสินค้า หรือให้บริการแบบใหม่ ก่อให้เกิดเป็นความต้องการเกิดขึ้นใหม่จนกระทั่งความต้องการแบบใหม่นี้ ได้มาทดแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่ ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ นั้น จะเน้นการพัฒนาจากความต้องการเดิม กลุ่มผู้บริโภคเดิม ต่อยอดพัฒนาจากสิ่งเดิม ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความต้องการอื่น ๆ ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้คือ การทำลายล้างจากสิ่งเดิม (Disruption) จึงแตกต่างจาก การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิง (Transformation) ตรงที่การทำลายล้างจากสิ่งเดิมเน้นการพัฒนาสิ่งใหม่ และมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในขณะที่ การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิง เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม โดยอาจจะทำเพื่อการต่อยอดจากสิ่งเดิม หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งใหม่ (Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor & Rory McDonald, 2015) และในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ส่วนประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และรูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่เราต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ซึ่งโลกแบบนี้เรียกสั้น ๆ ว่า “โลก VUCA” โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในยุคนี้ เรียกว่า ความเสี่ยง VUCA ซึ่งการตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง VUCA จะแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ อันเนื่องจากความเสี่ยง VUCA เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลายซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภัคพงศ์ และคณะ, 2562) ดังนั้น การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้นจึงมีความสำคัญกับองค์การทั้งที่เกี่ยวข้องกับภายในและภายนอก

ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการใช้ในวงการสาธารณะหรือระบบราชการ ซึ่งมักจะใช้คำนี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่วนคำว่า การจัดการใช้ในวงการธุรกิจของเอกชนเป็นหลักและมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมา ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย (ประกิต หงษ์แสนยาธรรม, 2552) นอกจากนั้นยังพบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ดังนี้ Bridges and Roquemore (2004) การบริหารจัดการ คือ การประสานการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ Carroll and Gillen (1987) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม Certo, S. C. (2000) การบริหารจัดการคือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ และ Dubrin and Ireland (1993) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนการ

วางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ รวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ดังนั้น การบริหารจัดการจึงมีความสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ให้สอดรับกับเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ การวางแผนในเชิงกลยุทธ์เพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดภาพรวมของบริษัท ทั้งด้านการบริหาร เป้าหมาย หรือกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน การจัดองค์กรเป็นการวางระเบียบการจัดการ เพื่อให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การวางแผน การสร้างความเป็นระเบียบ การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม

การตอบสนองต่อความเสี่ยง

ในปี 2535 คณะกรรมการชุดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ทั้ง 5 สถาบันนี้ได้ร่วมกันศึกษาวิจัย และพัฒนาแนวคิดของการควบคุมภายใน และได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า “ การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการ ผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ”

โดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกันการลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้นรวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งการโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น การจัดประกันภัย

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

แต่สำหรับความเสี่ยง VUCA ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลายและซับซ้อน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทนี้ จะต้องใช้การวางแผนเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ รวมถึงอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเช่นกัน (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

ด้วยเหตุนี้ วิธีการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงขององค์การ (จุฬามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561) อาจจะไม่เพียงพอต่อการตอบสนองกับความเสี่ยง VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการตอบสนองและผลของความเสี่ยง VUCA ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเราไม่สามารถคาดเดาได้ ในหลาย ๆ กรณี (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560) ดังนั้น การตอบสนองต่อความเสี่ยง VUCA จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งบางครั้งการควบคุมความเสี่ยงก็ถูกจำกัดด้วยสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ดังนั้น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดนอกกรอบ จากการร่วมมือกันจากหลายคน หลายฝ่ายจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความเสี่ยง VUCA ได้ (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาดแผนใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น (รพีพร รุ้งสีทอง, 2558) โดยปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้ 5 หัวข้อ (Donald Sull, Rebecca Homkes & Charles Sull., 2015) ดังนี้

1. การประสานงานภายในองค์กรที่สอดคล้องกัน การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลอาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ให้นำไปใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกกัน มีความขัดแย้งและไม่สามารถร่วมมือกันได้ อุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติคือไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่ในแผนกอื่น ๆ (เมื่อเทียบกับการประสานงานกับบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์) ดังนั้น การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันเป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. การปฏิบัติโดยยึดตามแผนที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด (Unexpected Problems or Opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้

การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บริษัทไม่มีความสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาแก้ไขหรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันท่วงที ทำให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความสามารถในการหาแนวทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. ความเข้าใจของคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่พนักงานในองค์กรไม่สามารถระบุภารกิจสำคัญห้าอันดับแรกขององค์กร ระบุได้เพียง 1 - 2 ภารกิจ จะแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร เช่น email, การประชุม, โปสเตอร์ หรือการอภิปรายในที่ทำงาน ที่ไม่เพียงพอ แต่เกิดจากสาร (Input) จากผู้บริหารที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อความที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท และปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

4. วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (Performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily Routines) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (Reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ไว้ด้วย เพื่อทำให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5. การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for Performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic Implementation) จึงถือเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่งขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังได้

ตัวอย่าง การนำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1 ความเสี่ยงจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่

- การขยายฐานลูกค้า และหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- การเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่าย

- จัดส่งเสริมการขาย (โปรโมชั่น) และกิจกรรมทางการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อจากลูกค้า โดยพิจารณาใช้โปรโมชั่นและกิจกรรมทางการตลาดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด

- พิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน สำหรับงานโครงการของกลุ่มธุรกิจ โดยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรืออาจไม่มีความจำเป็นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม รวมถึงสามารถปรับโครงสร้างราคาขายใหม่ให้เหมาะสม จูงใจ และสามารถแข่งขันได้

- สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกกลุ่ม มีการติดต่อ และพัฒนาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2.1 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรแต่งตั้งคณะบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อคอยติดตามสถานการณ์ผิดปกติอย่างใกล้ชิด และหาแนวทางจัดการอย่างเหมาะสม โดยมีนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy) แผนฉุกเฉิน (Crisis Management Plan) และแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ต่อไปนี้

- การทบทวนระบบประเมินศักยภาพ เพื่อคัดกรองตัวพนักงานเพื่อรักษา พัฒนา และจูงใจในการปฏิบัติงาน

- จัดทำแผนพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และหลักสูตรอบรมให้ความรู้ในการทำงาน เช่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับการทำงาน การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลผ่านระบบออนไลน์อย่างปลอดภัย เป็นต้น รวมถึงความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาความสามารถเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน พร้อมมีกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

- การวิเคราะห์และพิจารณาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก (Exit Interview) เพื่อหาสาเหตุแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

3.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจัดให้มีหน่วยงานที่คอยติดตามและวางแผนการใช้เงินขององค์กรทุกเดือน โดยมีการวางแผน และแนวทางในการบริหารจัดการสภาพคล่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนในการลงทุนและดำเนินกิจการอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น การเจรจาหาแหล่งเงินทุนล่วงหน้า การพิจารณาวงเงินสินเชื่อระยะยาวเพื่อรองรับเงินกู้ที่ครบกำหนด เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรต้องควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีการพิจารณาความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการลงทุนต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และพยายามหาวิธีเพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

4.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องยึดหลักการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมาย รวมถึงข้อบังคับต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และสื่อสารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศได้รับทราบและปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังมีการติดต่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับรู้และติดตามนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรจะพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk)

5.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรมุ่งมั่นในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม มีโครงการที่ลดการเกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียน ยกตัวอย่างเช่น การติดตั้ง Solar roof เพื่อใช้พลังงานสะอาด การติดตั้งกระจกที่ตู้แช่สินค้า เพื่อลดการใช้พลังงาน การเลือกใช้สารทำความเย็นที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน การลดการใช้อะลูมิเนียมในการผลิตกระป๋อง และการเพิ่มสัดส่วนการใช้เศษแก้วในการผลิตขวดแก้ว เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการลด

ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะโลกร้อน โดยมีแผนงานและโครงการต่าง ๆ เช่น การทำแผนฉุกเฉินและแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต การปรับปรุงบ่อน้ำบาดาลเพื่อลดผลกระทบจากภัยแล้ง เป็นต้น โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการติดตามสถานการณ์และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

6.ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

6.1 ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องมีการจัดตั้งกลุ่มเฉพาะกิจเพื่อติดตามสถานการณ์ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม มีการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการจัดการในสภาวะฉุกเฉิน เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในภาวะวิกฤต มีการติดตามข้อกำหนดและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดเหล่านั้น และมีมาตรการในการรองรับด้านสุขอนามัย ยกตัวอย่างเช่น

- มาตรการรองรับด้านสุขอนามัยของพนักงานและลูกค้า
- มาตรการรองรับด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า
- มาตรการรองรับด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความมั่นคงปลอดภัยทางสารสนเทศ
- มาตรการรองรับด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

6.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์ตามความต้องการของตลาด และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น ทางด้านการตลาดมีการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายและกิจกรรมทางการตลาดเพื่อจูงใจลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและ New normal ของลูกค้า แต่ยังให้ความสำคัญกับการใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถรักษากำไรและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้อย่างเหมาะสม

6.3 ความเสี่ยงด้านการจัดการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการลงทุนด้านเทคโนโยโลยีใหม่ ๆ โดยริเริ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการทำงาน มีการใช้ข้อมูล Big data มาวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อจะให้สามารถนำเสนอสินค้า รายการส่งเสริมการขาย และกิจกรรมทางการตลาด

ได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้เป็นอย่างมาก มีการพัฒนาระบบและการจัดเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ที่กำลังจะบังคับใช้ และสร้างความสบายใจให้กับลูกค้าด้วย

6.4 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการละเมิดสิทธิ์ข้อมูลส่วนบุคคล

แนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

องค์กรต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงโดยมีนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมเรื่องการปกป้องข้อมูลทางธุรกิจและข้อมูลส่วนบุคคล

6.5 ความเสี่ยงจากการบุคคลภายนอก (Third Party Risk)

แนวทางป้องกัน (Mitigation Plan)

องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานผ่านทางการกำกับดูแลคู่ค้า โดยกำหนดจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้าขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้าให้สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยครอบคลุมเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรักษาสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการพัฒนาแนวทางในการสื่อสารให้คู่ค้าได้รับทราบและเข้าใจในจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลสำเร็จ แต่เมื่อมาพิจารณาขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ส่วนใหญ่แล้ว องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมิ่ง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ตัววัดความมั่นคงด้านการเงิน ตัววัดเหล่านี้ อาจรวมถึง สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด เป็นต้น ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

เอกสารอ้างอิง

จุฬามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. **วารสารวิชาชีพบัญชี, 14**(42). สืบค้นจาก http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap42/Full/JAP42Juthamon.pdf

ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภัคพงศ์ และคณะ. (2562). การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจในบริบทใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 13**(2), 171-181.

ประกิต หงษ์แสนยาธรรม. (2552). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬา.** (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ปิยศักดิ์ มานะสันต์. (2560). **Learn & Change Fast in 4.0 (ชนะอย่างไรในยุค 4.0).** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

รพีพร รุ้งสีทอง, (2558). คว้าชัยชนะในตลาดเกิดใหม่. **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินวิโรฒ, 6**(1), 146-154.

Bridges, F. J., & Roquemore, L. L. (2004). **Management for athletic/ sport administration: Theory and practice** (4th ed.). Georgia: ESM Books.

Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work. **Academy of Management Review, 12**(1), 38-51.

Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. New Jersey: Pretice-Hall.

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, & Rory McDonald. (2015). What Is Disruptive Innovation?. **Harvard Business Review**, Retrieved from https://www.moca.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/hbr_disruptive-innovation_en.pdf?sfvrsn=0

DuBrin, A. J., & lreland, R. D. (1993). **Management and organization** (2nd ed.). Ohio: South Western Publishing Company.

Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang. (2016). **Risk Management in a VUCA Environment**. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/risk/sea-risk-management-in-vuca-environment-noexp.pdf