

---

# การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0

## LEARN TO COPE WITH BUSINESS RISK MANAGEMENT IN THE NEW CONTEXT OF INDUSTRY 4.0

ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุภักพงษ์<sup>1</sup>, ธีระรัตน์ เปี่ยมสุภักพงษ์<sup>2</sup>, พรพรรณ สุวรรณประทีป<sup>3</sup>, สุกานดา โรจนประภายนต์<sup>4</sup>, วัตนา เสรีคุณกุล<sup>5</sup>

Theerasak Piamsuphakpong<sup>1</sup>, Theerarat Piamsuphakpong<sup>2</sup>, Pornpun Suwannaprathep<sup>3</sup>,

Sukanda Rojjanaprapayon<sup>4</sup>, Wattana Sereekhunakhun<sup>5</sup>

มหาวิทยาลัยธนบุรี<sup>1-5</sup>

Thonburi University<sup>1-5</sup>

theerasakp@gfpt.co.th<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันโลกกำลังเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และ รูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมที่เราต้องเผชิญในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงชัน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือคาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ซึ่งโลกแบบนี้เรียกสั้นๆ ว่า “โลก VUCA” โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในยุคนี้ เรียกว่า ความเสี่ยง VUCA ซึ่งการตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง VUCA จะแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ เนื่องจาก ความเสี่ยง VUCA เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภายนอกที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน และ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ “ยุค 4.0” และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุค 4.0 รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงในโลกยุค VUCA โดยแนวทางการบริหารความเสี่ยง VUCA มีหลักการที่สำคัญ คือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดนอกกรอบ และการร่วมมือกันจากหลายฝ่ายในองค์กร รวมทั้ง ผู้บริหารควรทำการศึกษาหาความรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อธุรกิจ และเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าวโดยมีการกระจายความเสี่ยง หรือ การทำประกันความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่กำลังเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยสิ่งหนึ่งที่องค์กรสามารถใช้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การมีระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0

**คำสำคัญ:** บริหารความเสี่ยง, อุตสาหกรรม 4.0

### Abstract

Nowadays, the world is entering the Industrial Revolution 4.0, which is a huge change in the society, economic, business operations, and pattern of work with more technological uses that make the environment we face in the future is changing rapidly. There is a high volatility (Volatile), uncertain (Uncertain), complex (Complex) and it is in a difficult-to-guess direction (Ambiguous) in which this world is called for short "VUCA World" and the risk that occurs in this world is called "VUCA Risk". The response and risk management of VUCA risk is different from normal risk management because the VUCA risk, is the risk associated with a diverse, complex and dynamic external effects. This article is intended to provide knowledge and understanding about the "Industrial Revolution 4.0", and the transformation of the business in the 4.0 including approaches to risk management guidelines in the

VUCA world. The risk management of VUCA risk has a major principle is critical thinking, thinking outside the box and collaboration from many divisions in the organization, as well as executives should study the situations in which they may be at risk to the business and be prepared to deal with such risks by diversification or risk assurance to reduce potential losses that will benefit the organization to get ready to cope with the world's upcoming changes correctly. The one thing that organizations can use to cope with such a change is to have an effective enterprise risk management system in accordance with the changes in the 4.0.

**Keywords:** Risk management, Industrial 4.0

## บทนำ

ทฤษฎีวิวัฒนาการสิ่งมีชีวิตของชาร์ลส์ ดาร์วิน ที่ได้กล่าวว่า “ธรรมชาติจะเลือกสรรสิ่งมีชีวิตที่มีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ให้เป็นผู้อยู่รอดต่อไปเท่านั้น” ซึ่งมักจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับวิวัฒนาการของธุรกิจหลายๆ ประเภท โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเหล่านั้นต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ (กอบชัย ฉิมกุล และ ประพันธ์ วงศ์บางโพ, 2552)

โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนไปจากอดีตค่อนข้างมากและเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่เราคาดคิดมาก ถึงขนาดมีบางท่านพูดว่า เรากำลังอยู่ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไวที่สุดในรอบ 5,000 ปี ซึ่งอาจเรียกว่า New World, New Opportunity, New Business (หนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ, 2560)

ในโลกยุคใหม่ คำว่า 4.0 ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การตลาด การลงทุน เทคโนโลยี คำว่า “เศรษฐกิจ 4.0” นับได้ว่ามีความสำคัญและเป็นจุดเปลี่ยนของมหากะแสรเศรษฐกิจโลก (Global Mega-Trend) มีปัจจัยนำปการที่ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ และโดยเฉพาะเทคโนโลยี 4.0 ที่แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบางธุรกิจที่ปรับตัวและเรียนรู้รวดเร็วที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ แต่ก็สามารถทำให้บางธุรกิจที่ปรับตัวช้าต้องถูกกระทบอย่างรุนแรงจนถึงขั้นล้มละลายได้ (Disrupt) เช่น อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโทรทัศน์ที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป อุตสาหกรรมรถยนต์แบบเก่าที่ใช้น้ำมันอาจถูกกระทบอย่างรุนแรงจากเทคโนโลยีไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) หรือ ธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม อาจถูกแย่งยอดขายจากธุรกิจแบ่งปันห้องให้เช่า ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Airbnb หรือ TripAdvisor เป็นต้น ในขณะที่ธุรกิจสถาบันการเงินต่าง ๆ ก็อาจถูกกระทบด้วยการเงินผ่านเทคโนโลยี (Fintech) ใหม่ ๆ เช่น การโอนเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สถาบันการเงินต้องทบทวนรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เดิมให้สามารถดำรงอยู่ได้ในยุค 4.0 ดังนั้น เราต้องเปลี่ยนให้ทันโลก หลายองค์กรมีการทราบดีพร้อมองค์กรตนเอง ซึ่งสาระสำคัญจะเน้นเรื่อง ออโตเมชัน โรบอท บิ๊กดาต้า ดิจิทัล และบริหารความเสี่ยง เพราะยุคนี้ ไม่ใช่ยุคของปลาใหญ่กินปลาเล็ก แต่เป็นยุคของปลาเร็วกินปลาทุกชนิด

การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จในโลกยุคใหม่ผู้บริหารต้องทันสมัย ต้องพร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา และปรับตัวให้รวดเร็ว สามารถวิเคราะห์ และเชื่อมโยงว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของตนเองอย่างไร รู้เท่าทันความเสี่ยง ซึ่งต่างจากอดีตที่พยายามสร้างธุรกิจให้ใหญ่โตเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy Of Scale) แต่โลกในอนาคตเราจะต้องใช้หลัก “Economy of Speed” มาแทน หรือ เร็วกว่าได้เปรียบ ฉะนั้น คนและธุรกิจที่ปรับตัวตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ได้เร็วกว่าจะได้เปรียบ ซึ่งการจะปรับตัวได้เร็วขึ้นนั้นจะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆให้เร็วเช่นกัน ดังแนวคิดที่ว่า “Learn Fast , Change Fast” (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560)

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยง เริ่มมีความสำคัญตั้งแต่ การเกิดวิกฤติด้านระบบบัญชีและธรรมาภิบาลในสหรัฐฯ ซึ่งเริ่มจากกรณีของ เอนรอน (Enron) บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านพลังงาน ในช่วงปี พ.ศ. 2544-2545 อันเนื่องมาจาก การฉ้อฉลของฝ่ายบริหาร และการตกแต่งบัญชีร่วมกับบริษัทผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Andersen) นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้

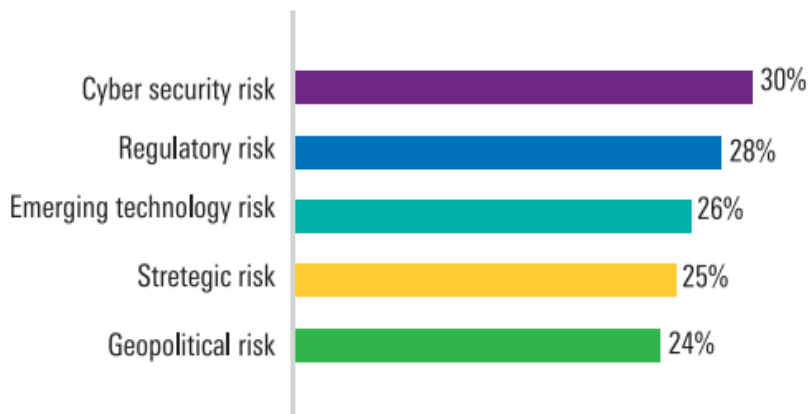
สหรัฐฯ ต้องมีการปฏิรูประบบกฎหมาย กฎระเบียบทางการบัญชี รวมทั้งการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลกิจการ (Governance) ครั้งใหญ่ (นฤมล สอาดโคม, 2550)

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้นำมาซึ่งความตื่นตัวขององค์กร รวมทั้งแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ต่อการบริหารกิจการของฝ่ายบริหารและคณะกรรมการให้มีความมั่นคง รอบคอบ หรือก็คือการตระหนักต่อความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น (นฤมล สอาดโคม, 2550)

หลังการล่มสลายของธุรกิจพลังงานยักษ์ใหญ่อย่าง Enron ตามมาด้วย WorldCom สถานิติบัญชีของสหรัฐอเมริกาได้ผ่านพระราชบัญญัติ Sarbanes-Oxley ในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอเมริกา ต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นฤมล สอาดโคม, 2550)

ในส่วนของประเทศไทย เริ่มมาให้ความสำคัญเรื่องบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง หลังจากเกิดเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในปี พ.ศ. 2540 นับเป็นบทเรียนของการขาดการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทย ซึ่งความสูญเสียครั้งนั้นขยายวงกว้างไปถึงภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศต่างๆ แถบเอเชียตะวันออก หลายหน่วยงานจึงหันมาให้ความสนใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลสำรวจของ KPMG International

ในปี พ.ศ. 2559 KPMG International ได้ทำการสำรวจมุมมองของ CEO ทั่วโลก เกี่ยวกับความเสี่ยงที่บริษัทต้องเผชิญใน 5 อันดับแรก โดยผลการสำรวจพบว่า ความเสี่ยงที่พบมากที่สุด คือ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber security risk) รองลงมาคือ ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล (Regulatory risk) ตามมาด้วย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีเกิดใหม่ (Emerging technology risk), ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) และ ความเสี่ยงด้านการเมืองโลก (Geopolitical risk) ตามลำดับ (KPMG International, 2017) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการสำรวจความเสี่ยงที่พบมากที่สุด 5 อันดับแรก ที่มา: KPMG International. (2017)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในปัจจุบันไม่ได้เป็นไปเพื่อลดความเสี่ยงอย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมา หากแต่เป็นไปเพื่อสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) ด้วย ความเสี่ยงมิใช่สิ่งที่ก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์กรเสมอไป ความเสี่ยงบางอย่างอาจก่อให้เกิดผลบวกทางการเงิน เพียงแต่ต้องมีมาตรการรองรับ และควบคุมกรณีที่ผลลัพธ์มิได้เป็นไปตามคาด กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาส หรือ ขนาดความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ช่วยลดความผันผวนของรายได้และส่งผลกระทบต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร (KPMG International, 2017)

นักลงทุนและนักธุรกิจในโลกยุคใหม่จำเป็นต้องมี “Agility” คือ ความสามารถที่จะเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมพร้อมกับความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนแผนการรับมือต่อสถานการณ์ที่คาดเดาได้ยากและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทันท่วงที จำเป็นต้องก้าวทันยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทั้งด้านเทคโนโลยี

และการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การพัฒนาในอัตราเร่งในเรื่องดังกล่าวก็จะกลายเป็นปัจจัยเสี่ยงและความท้าทายความสามารถของผู้นำ ในการที่จะนำองค์กรก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน (KPMG International, 2017)

อย่างไรก็ตาม จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมา บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ “ยุค 4.0” และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุค 4.0 รวมทั้ง แนวทางการบริหารความเสี่ยงในโลกยุค VUCA

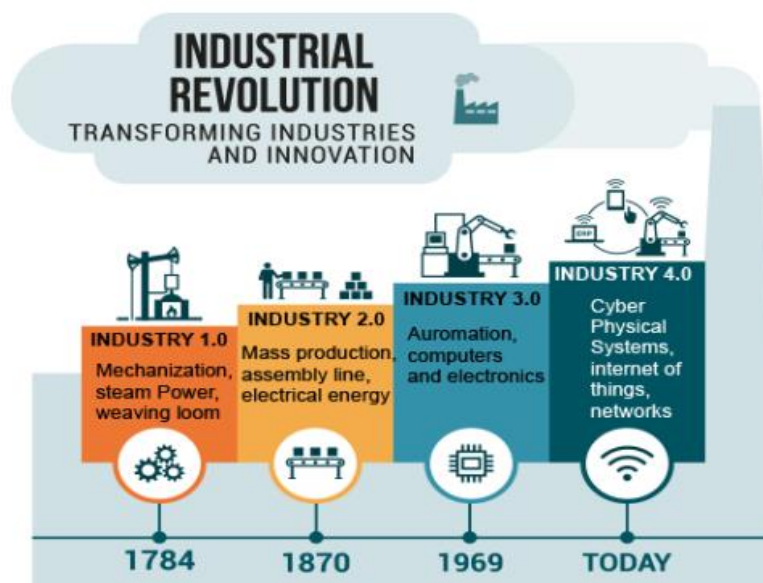
### ความหมายของ “ยุค 4.0”

อุตสาหกรรม 4.0 หรือ ปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 คือชื่อเรียกรูปแบบการจัดการอุตสาหกรรมที่กำลังนิยมในปัจจุบันโดยเป็นการนำสารสนเทศมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยประกอบด้วย cyber-physical system, Internet of things และ cloud computing โดยอุตสาหกรรม 4.0 เป็นรูปแบบของการทำงานอย่างชาญฉลาด (smart) โดยการนำข้อมูลที่หลากหลายมาผสมผสานเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา ทั้งในรูปแบบการจัดการด้วยมนุษย์ และการจัดการด้วยระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า ชื่อเรียก "อุตสาหกรรม 4.0" มีที่มาจากโครงการ Industries 4.0 ของรัฐบาลประเทศเยอรมนี ในการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมที่นำระบบดิจิทัลเข้ามาเป็นแกนหลักบ่งชี้ถึงการปฏิวัติภาคการผลิต รวมถึงรูปแบบการให้บริการและการใช้ชีวิตของผู้คนในสังคมให้เป็นรูปแบบใหม่ โดยเป็นการผสมผสานกันระหว่างอุปกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับการติดต่อสื่อสารในรูปแบบเครือข่ายเข้าด้วยกัน (Cyber-Physical-System) ทำให้การสั่งการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับเครื่องมือเครื่องจักรทำได้โดยทันที สะดวก ง่าย และโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะพลิกโฉมการผลิต การทำธุรกิจและการใช้ชีวิตของผู้คนอย่างไม่เคยมีมาก่อน (วิกิพีเดีย, 2559)

### รูปแบบอุตสาหกรรมที่ผ่านมา (วิกิพีเดีย, 2559)

ภาพรวมของการนิยามระบบอุตสาหกรรมภายใต้กรอบ 4.0 ได้แก่

- อุตสาหกรรม 1.0 - เป็นระบบอุตสาหกรรมหนักของงานที่ใช้พลังงานไอน้ำ หรือ พลังงานน้ำ
- อุตสาหกรรม 2.0 - เป็นระบบอุตสาหกรรมที่มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากตามโรงงาน
- อุตสาหกรรม 3.0 - เป็นระบบที่มีการนำระบบอัตโนมัติ ทั้งหุ่นยนต์และแขนกลเข้ามาใช้ตามโรงงานแทนที่แรงงานมนุษย์
- อุตสาหกรรม 4.0 - เป็นระบบที่มีการนำการติดต่อสื่อสารของข้อมูลมาประยุกต์ใช้



ภาพที่ 2 รูปแบบการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่มา: พิพัฒน์ เพิ่มฝัน. (2561)

แนวคิดอุตสาหกรรม 4.0 นี้ จะเป็นการบูรณาการโลกของการผลิต เข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายในรูปแบบ “The Internet of Things (IoT)” คือ การทำให้กระบวนการผลิตสินค้าเชื่อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ แม้กระทั่งทำให้ตัวสินค้าเองเชื่อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ยกตัวอย่างเช่น การมีระบบป้องกันข้อมูลให้เครื่องจักรสามารถผลิตสิ่งของตามแต่การสั่ง (ออนไลน์) จากผู้บริโภคโดยตรง, การใส่ตัวส่งข้อมูลในเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อประมวลผลการใช้และแจ้ง (โดยอัตโนมัติ) กลับไปยังโรงงานเมื่อเกิดปัญหาทางเทคนิค, การใช้คอมพิวเตอร์จิ๋วกันได้ (ขนาดเท่ายาเม็ด) ให้ผู้บริโภคเดินเข้าไปเพื่อเก็บข้อมูลสุขภาพในร่างกาย ฯลฯ จะเห็นได้ว่า แนวคิดอุตสาหกรรม 4.0 ยังเป็นแนวคิดที่ใหม่มาก หลายอย่างอยู่ในช่วงทดลองและพัฒนา แต่ก็เป็นแนวคิดที่มีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงทุกวงการ ตั้งแต่แนวทางการบริโภคสินค้าของผู้คนทั่วไป ตลอดจนแนวทางการรักษาทางการแพทย์ (พิพัฒน์ เพิ่มผัน, 2561)

สำหรับประเทศไทยซึ่งต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมการผลิตในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรม 4.0 การประกาศนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เมื่อเร็วๆ นี้ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล เน้นส่งเสริมการขยายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ส่งเสริม E-Commerce, E-Documents และ E-Learning สิ่งเหล่านี้ นอกจากจะเป็นการวางพื้นฐานที่สำคัญเพื่อให้ไทยก้าวเป็นผู้นำเศรษฐกิจดิจิทัลในภูมิภาคอาเซียนแล้ว ยังเป็นการปูทางรองรับอุตสาหกรรม 4.0 อีกด้วย (พิพัฒน์ เพิ่มผัน, 2561)

### การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในโลกยุค 4.0

ในบริบทของโลกยุค 4.0 ธุรกิจจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 6 ด้านสำคัญ ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต (วิโรท สันติประภพ, 2560)

**ด้านแรก เศรษฐกิจเชิงแบ่งปัน หรือ Sharing Economy** จะมีความสำคัญมากขึ้นในโลกยุคใหม่ที่เกิดจากพลังของเทคโนโลยี จะเกิดแพลตฟอร์มที่ธุรกิจสามารถสร้างประโยชน์ร่วมกันได้ ที่สำคัญ แพลตฟอร์มเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่าง “ผู้ใช้บริการ” กับ “ผู้ให้บริการ” ได้โดยตรงด้วยต้นทุนที่ต่ำมาก ไม่ต้องอาศัยธุรกิจตัวกลางเหมือนในอดีต ทำให้ธุรกิจตัวกลางต่างๆ จะมีบทบาทลดลงมาก แนวคิด Sharing Economy ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันโดยไม่ต้องลงทุนเป็นเจ้าของ ไม่เก็บทรัพยากรที่มีไว้ใช้คนเดียว ทำให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ เช่น UBER, AirBnB, Alibaba, Facebook

**ด้านที่สอง ข้อมูลจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ** และการใช้ข้อมูลอาจจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของธุรกิจในโลกดิจิทัล ข้อมูลเหล่านี้แสดงถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิต ความสนใจ และการตัดสินใจของผู้คนได้อย่างละเอียด การใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายธุรกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกว่า “Big Data” จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการทำธุรกิจได้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นวางแผนการตลาดเพื่อตอบใจของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม การปรับราคาสินค้าตามการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์อุปทานในแต่ละช่วงเวลา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมของเสียในกระบวนการผลิต หรือการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างธุรกิจต่างๆ เพื่อยกระดับการขายสินค้า ขยายบริการหรือผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสามารถสร้างความผูกพันในระยะยาว และมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ

**ด้านที่สาม ธุรกิจจะแข่งกันเรื่องความเร็ว หรือ Economy of Speed มากขึ้น** ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป เทคโนโลยีทำให้กระบวนการตัดสินใจของคนใช้เวลาสั้นลงมาก สามารถรับข้อมูลที่พร้อมสำหรับการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการตัดสินใจซื้อของผ่าน social commerce หรือ e-commerce หรือแพลตฟอร์มต่างๆ

**ด้านที่สี่ อาชีพ รูปแบบการทำงาน และตำแหน่งงานในอนาคตจะเปลี่ยนจากปัจจุบันมาก** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะเปลี่ยนโฉมตลาดแรงงาน งาน routine หรืองานที่ทำซ้ำๆ จะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ และเมื่องาน routine ค่อยๆ หดไป จะเหลือแต่งานที่ระบบอัตโนมัติทดแทนยาก โดยแรงงานกลุ่มที่มี soft skill สูง เช่น มีทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีจะเป็นที่ต้องการมากขึ้น ขณะที่เทคโนโลยีและ Big Data ทำให้ความต้องการแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญด้าน ICT การคำนวณ และประมวลผลมากขึ้นด้วยเช่นกัน

**ด้านที่ห้า โครงสร้างประชากรในหลายประเทศกำลังเปลี่ยนไปสู่ “สังคมผู้สูงอายุ”** โดยเฉพาะกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และรวมถึงประเทศจีนและไทย สำหรับการดำเนินธุรกิจนั้น แรงงานจะหายากขึ้นและค่าจ้างจะปรับสูงขึ้น ยิ่งส่งผลให้การใช้หุ่นยนต์แทนแรงงานคนเกิดได้เร็วขึ้น

**ด้านที่หก กฎเกณฑ์ กติกาหลายเรื่องจะต้องเปลี่ยนแปลงตามบรรทัดฐานของโลกยุคใหม่** ภายใต้บริบทโลกใหม่ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะทำให้เส้นแบ่งพรมแดนสำคัญลดลง รวมทั้งโซเชียลมีเดียทำให้ข้อมูลข่าวสารในโลกส่งถึงกันรวดเร็วมากขึ้น ใช้เวลาเพียงเสี้ยววินาที และความคาดหวังของคนในสังคมสูงขึ้นเป็นลำดับ เทคโนโลยียังทำให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ใหม่ๆ และจะถูกตรวจสอบได้โดยง่าย กฎเกณฑ์ กติกา และมาตรฐานหลายอย่างจะต้องเปลี่ยนแปลงตามบรรทัดฐานของโลก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการค้าเสรี การค้าปลีก การเงิน หรือ ธรรมชาติ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในโลกยุค 4.0 เป็นยุคที่องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากมายที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยสิ่งหนึ่งที่องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การมีระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 โดยในโลกยุค 4.0 ภายหลังจากจะพบคำว่า VUCA ในบริบทของการบริหารความเสี่ยงองค์กรและกลยุทธ์มากขึ้นก็จะแปลความได้ว่า การบริหาร หรือ การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในบริบท หรือ สภาพแวดล้อมที่ทั้งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Volatility) มีความไม่แน่นอนของสิ่งต่างๆ (Uncertainty) มีความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ (Complexity) และความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนของปัจจัยต่างๆ (Ambiguity) ซึ่งสอดคล้องกับในปัจจุบันที่เรากำลังก้าวเข้าสู่ “โลกยุคใหม่” หรือ ที่เรียกว่า “โลกยุค 4.0” ซึ่งเป็นโลกที่เทคโนโลยีสมัยใหม่จะเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด โลกซึ่งมีมิติความสัมพันธ์ และปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม หรือ แม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความซับซ้อนมากขึ้น มีการเชื่อมต่อกันย้อนกลับไปมาจนเกือบจะเรียกได้ว่าไร้เส้นแบ่งที่ชัดเจน และซับซ้อนอยู่บนพลังของเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมหลายเท่าตัว ทำให้สภาพแวดล้อมที่เราต้องเผชิญในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือคาดเดาได้ยาก (Ambiguous) ต่างจากโลกที่เราเคยคุ้นชิน ซึ่งโลกแบบนี้เรียกสั้นๆ ว่า “โลก VUCA” บริบทใหม่ของโลกแบบ VUCA นี้ เป็นบริบทของโลกที่เราต้องมองแบบเข้าใจและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น (วิโรจน์ สันติประภพ, 2560)

## หลักการของ VUCA

VUCA เป็นตัวย่อของความไม่แน่นอน 4 ด้าน ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมในสถานการณ์สงคราม หรือ หลังสงครามเสร็จสิ้น โดยต้นกำเนิดของศัพท์นี้ คือ วิทยาลัยทหารของสหรัฐฯ (US Army War College) ที่ใช้อธิบายโลกที่ผันผวนและคาดเดายากหลังการสิ้นสุดของสงครามเย็นช่วงหลังปี พ.ศ.2533 ซึ่งภายหลังจากคำศัพท์นี้ถูกใช้ในบริบทของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยตัวอักษรสี่ตัวมีความดังนี้ (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560)

V ย่อมาจาก Volatility หรือ ความผันผวน ซึ่งส่วนใหญ่จะวัดจากอัตราการเปลี่ยนแปลงของดัชนีหนึ่งๆ หลังเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเทียบกับก่อนเกิด ซึ่งสถานการณ์ที่นำไปสู่ความผันผวนนี้ มักเป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารมีความรู้และคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ระดับหนึ่ง (แต่อาจคาดการณ์ผิด)

U ย่อมาจาก Uncertainty หรือ ความไม่แน่นอน ซึ่งมักเป็นผลกระทบหลังเกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์ได้ตราบใด แม้พอจะมีความรู้ในสถานการณ์เหล่านั้นก็ตาม

C ย่อมาจาก Complexity หรือ ความซับซ้อน อันเป็นผลจากการที่ผลลัพธ์ของเหตุการณ์หนึ่งๆ ที่มีปัจจัยส่งผลกระทบจำนวนมาก ขณะที่ปัจจัยเหล่านั้นต่างมีความสัมพันธ์กันเองเช่นกัน

A ย่อมาจาก Ambiguity หรือ ความคลุมเครือ ซึ่งเกิดจากการที่ปัจจัยที่กำหนดผลลัพธ์ในเหตุการณ์หนึ่งๆ นั้นมีความคลุมเครือและยังเป็นปริศนา

## สาเหตุสำคัญของ VUCA

ในบริบทของโลกปัจจุบัน เห็นว่าความเสี่ยง VUCA มีสาเหตุสำคัญ 4 ประการ (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560)

1. ทิศทางเศรษฐกิจปัจจุบันที่เป็นลักษณะ New Normal อันได้แก่ เศรษฐกิจที่โตต่ำ การค้าโลกที่ลดน้อยลง โภคภัณฑ์ที่มีราคาตลาดต่ำลง และผลตอบแทนการลงทุนที่มีความผันผวนสูง
2. ปัญหาด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical) อันเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผ่านมา และการเปิดเสรีต่างๆ ทำให้เกิดผู้ชนะ (ส่วนใหญ่คือคนรวยในประเทศเจริญแล้ว และชนชั้นกลางในตลาดเกิดใหม่) และผู้แพ้รายใหม่ (ชนชั้นกลางในประเทศเจริญแล้ว)
3. กระแสเทคโนโลยีที่พลิกโฉมโลก (Disruptive Technology) อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิตอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เช่น เครื่องมือพกพา สื่อสังคมออนไลน์ การเงินระบบดิจิทัล (Fintech) เป็นต้น
4. สภาวะแวดล้อมต่างๆ เช่น ภูมิอากาศของโลกที่เปลี่ยนแปลงรุนแรงมากขึ้น ปัญหาโลกร้อน รวมทั้งภัยธรรมชาติอื่นๆ ที่รุนแรงขึ้น เป็นต้น

ทั้ง 4 สาเหตุนี้ นำไปสู่ความเสี่ยงของเหตุการณ์แบบ VUCA ที่คาดเดาและบริหารจัดการยาก ดังนั้น จากสถานการณ์โลกในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นโลกยุค 4.0 ที่โลกมีการเชื่อมโยงระหว่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผันผวน และซับซ้อน หรือ ที่เราเรียกว่าโลก VUCA นั้น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในยุคนี้ เรียกว่า ความเสี่ยง VUCA ซึ่งการตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง VUCA มีดังนี้

## การตอบสนองต่อความเสี่ยง VUCA

โดยทั่วไปการตอบสนองต่อความเสี่ยง มี 4 วิธีการ (Robert R. Moeller, 2011)

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหลีกเลี่ยง หรือ หยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยง หรือ หยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ outsource แทน
2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดผลกระทบ หรือ ลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกัน หรือ ค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
3. การโอนถ่ายความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดผลกระทบ หรือ ลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ
4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม เนื่องจาก มีความเห็นว่า ความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย และ ผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

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

ด้วยเหตุนี้ วิธีการบริหารความเสี่ยงแบบปกติ ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงขององค์กร อาจจะไม่เพียงพอต่อการตอบสนองกับความเสี่ยง VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก การตอบสนองและผลของความเสี่ยง VUCA ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยอื่นๆ ซึ่งเราไม่สามารถคาดเดาได้ ในหลายๆกรณี องค์กรอาจจะต้องใช้วิธี “ลองผิดลองถูก” เพื่อใช้จัดการกับความเสี่ยง VUCA และจากผลของความไม่แน่นอนของความเสี่ยง VUCA ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีการพิจารณาความเสี่ยงอันดับรองลงมา ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวเนื่อง หรือ เป็นผลกระทบที่มาจากความเสี่ยงในขั้นแรกด้วย ยกตัวอย่างเช่น การใช้น้ำทะเลในการลดความร้อนในโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ Fukushima ซึ่งสามารถใช้ลดความเสี่ยงจากปัญหาความร้อนได้ แต่เราก็ต้องคำนึงถึงความเสี่ยง หรือ ผลกระทบที่จะตามมาอย่างมหาศาลจากมลพิษกัมมันตภาพรังสีที่จะถูกปล่อยลงสู่ทะเลด้วย (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

ดังนั้น การตอบสนองต่อความเสี่ยง VUCA จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งบางครั้งการควบคุมความเสี่ยงก็ถูกจำกัดด้วยสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ดังนั้น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดนอกกรอบ จากการร่วมมือกันจากหลายคน หลายฝ่าย จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความเสี่ยง VUCA ได้ (Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang, 2016)

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการบริหารจัดการสถานการณ์ความเสี่ยง VUCA ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่พบในยุค 4.0 เพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบา มีแนวทางดังนี้

### แนวทางการบริหารจัดการสถานการณ์ความเสี่ยง VUCA (ปิยศักดิ์ มานะสันต์, 2560)

1. ผู้บริหารควรหมั่นทำการศึกษาหาความรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจและธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์ผลกระทบต่อธุรกิจ หรือ การลงทุนในกรณีต่างๆ (Scenario Analysis) ซึ่งการทำ Scenario Planning เป็นการวางแผนโดยอาศัยกระบวนการผสมผสานจากหลากหลายมุมมอง (interdisciplinary) เพื่อจำลองเหตุการณ์สมมุติที่เป็นไปได้ในหลายกรณีขึ้นมา โดยวิธีการนี้จะช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ดีขึ้น ขณะที่นักเศรษฐศาสตร์ เริ่มตระหนักว่า ความรู้แบบเดิมๆ และเครื่องมือประมาณการเศรษฐกิจล้าสมัยกับข้อมูลในอดีต อาจไม่เพียงพอที่จะทำความเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มในโลกยุคใหม่

2. ผู้บริหารควรมีการเตรียมพร้อมในเหตุการณ์ความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งแผนฉุกเฉินรองรับในกรณีต่างๆ ที่คาดการณ์ข้างต้น โดยในการบริหารจัดการธุรกิจรวมถึงการลงทุน จะต้องมีการวางแผนฉุกเฉินรับมือ เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Contingency Plan: BCP)

3. ผู้บริหารควรกระจายความเสี่ยง (Diversification) ไม่ควรปักใจเชื่อว่าเหตุการณ์จะเป็นดังที่คาดการณ์ไว้ 100 % โดยไม่มีการเตรียมแผนฉุกเฉินอื่นรองรับ หากเหตุการณ์มิได้เป็นดังคาด

4. ถ้าเหตุการณ์กรณีเลวร้ายนั้นรุนแรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องทำการประกันความเสี่ยง (Insurance) เพื่อลดโอกาสสูญเสีย หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับในองค์กร เพราะ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ หรือ ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร แล้วกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับและจัดการได้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวางระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายใน และภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อ การสร้าง หรือ รักษามูลค่าขององค์กร ในบริบทของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และ เป้าหมาย (Goal) ในการบริหารองค์กร วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผลักดันให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง (มโนชัย สุตจิตตร, 2560)

1. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มการไขว่คว้าโอกาส เพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นในองค์กร โดยจะพิจารณามุมมองเชิงบวกและลบอย่างสมเหตุสมผล ทำให้เกิดความมั่นใจเพื่อตัดสินใจเชิงรุก เพื่อออกผลิตภัณฑ์บริการแก่ลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง

2. สามารถระบุและจัดการความเสี่ยง ได้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ เพราะพฤติกรรมของปัจจัยเสี่ยง ไม่ได้กระทบต่อส่วนงานใดส่วนหนึ่ง หรือ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น แต่จะกระทบเป็นมูกกว้าง และเป็นลูกโซ่ การรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่



เกิดขึ้นจะช่วยทราบสาเหตุและจัดการที่ต้นเหตุ (root cause) ที่แท้จริง ทำให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการได้มากกว่าการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเดิม

3. ช่วยเพิ่มประสิทธิผล สดผลกระทบเชิงลบจากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง (Unexpected events) จากการมีประสิทธิภาพในการระบุและประเมินระดับความเสี่ยงได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น นำไปสู่การตอบสนองและตัดสินใจที่มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น ทำให้ลด หรือ ควบคุมความสูญเสีย จากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง ลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมกิจกรรมที่ไม่ควรควบคุม และเพิ่มกำไรจากการมีมาตรการเชิงรุก หรือ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เสนอลูกค้าจากการไขว่คว้าโอกาสต่างๆ

4. ช่วยลดการดำเนินงานที่เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย เนื่องจาก จะมีการควบคุม ป้องกัน เหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังได้ ทำให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบการคาดหมาย โดยไม่จำเป็นต้องขจัดปัจจัยเสี่ยงให้หมดไป แต่จะเปิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันจะแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้มากที่สุด

5. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน จากการลดต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงได้ จากการระบุ การตอบสนองความเสี่ยง ตามลำดับก่อนหลัง และเลือกวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดการที่ต้นเหตุของความเสี่ยง ล้วนทำให้การจัดสรรทรัพยากรการจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับตัวในระยะยาว และไม่เพียงแต่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น ยังช่วยให้รอดพ้นจากวิกฤติที่ภัยคุกคามสำคัญ (crisis) ด้วย

## บทสรุป

ในปัจจุบันโลกธุรกิจและการลงทุน มีปัจจัยนับพันการที่ทำให้การดำเนินธุรกิจและการลงทุนไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ โดยเฉพาะในโลกยุค 4.0 ที่เต็มไปด้วยปัจจัยที่คาดเดายาก และปัจจัยเปลี่ยนแปลงรอบด้าน รวมถึงมีปัจจัยที่คาดไม่ถึง รวมทั้งปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์มหภาค เช่น เหตุการณ์ Brexit และ การเลือกตั้งประธานาธิบดีของสหรัฐ ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกทิศทางทั่วโลก รวมทั้ง เหตุการณ์ภายในประเทศ, กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีความไม่แน่นอนและซับซ้อนมากขึ้น เราจึงนิยามโลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เหมือนในปัจจุบันว่า โลก VUCA (Volatility Uncertainty Complexity และ Ambiguity)

เป็นที่ทราบกันดีว่า กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ดำเนินอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม หรือ สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งความไม่แน่นอนทางกิจกรรมนี้เองที่เป็นเสมือนดาบสองคม กล่าวคือ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก ซึ่งถือเป็นโอกาส (Opportunity) หรือ ในเชิงลบซึ่งถือเป็นความเสี่ยง (Risk) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) อย่างไรก็ตาม “ความเสี่ยง” มีความแตกต่างกันไปตามมุมมองตามความเชี่ยวชาญ และอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ ซึ่งหมายความว่า นักธุรกิจ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักการเงิน วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญด้านประกันภัย ต่างมีมุมมองและให้ความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือ กำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้นอกจากนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ในบริบทโลกยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นโลกที่เรียกว่า โลก VUCA ที่มีความผันผวนมากขึ้น ไม่แน่นอน ซับซ้อน ยากที่จะคาดเดา จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญต่อ “การสร้างภูมิคุ้มกัน” ธุรกิจจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการความผันผวน และความไม่แน่นอนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งนั่นก็คือ การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี และครอบคลุมในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการสถานการณ์ความเสี่ยง VUCA ซึ่งผู้บริหารควรหมั่นทำการศึกษาหาความรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์ผลกระทบต่อธุรกิจ หรือ การลงทุนในกรณีต่างๆ (Scenario Analysis) และมีการเตรียมพร้อมในเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าว รวมถึง ควรมีการกระจายความเสี่ยง (Diversification) และอาจจำเป็นต้องทำการประกันความเสี่ยง (Insurance) เพื่อลดโอกาสสูญเสียหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น

การสร้างภูมิคุ้มกันที่สำคัญมากคือ การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ หรือ strategic risks หนึ่งในความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของโลกยุคใหม่ คือ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (business model) ได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในโลกยุคใหม่นี้ การยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ก็นับว่าเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ต้องระมัดระวัง เราเห็นบทเรียนของหลายบริษัทขนาดใหญ่ที่ต้องล้มไปเพราะปรับตัวไม่ทัน ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัว (agility) มีกรอบความคิดที่ยืดหยุ่น เป็นภูมิคุ้มกันที่จำเป็นสำหรับธุรกิจในโลกยุคใหม่

จากบทความทางวิชาการที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในบริบทใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยง ภายใต้บริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกประเทศ ทุกธุรกิจไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ และเราทุกคนต่างต้องเผชิญกับความท้าทาย ที่สำคัญเมื่อวิถีของโลกเปลี่ยนไปและไม่สามารถกลับไปเป็นเหมือนเดิมแล้ว ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือ การไม่ปรับตัว หรือไม่พร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างเท่าทัน เราเห็นหลายตัวอย่างธุรกิจระดับโลกที่เคยเป็นผู้นำต้องเสียส่วนแบ่งตลาดไปเพราะปรับตัวไม่ทัน บางบริษัทถึงกับต้องปิดกิจการลง หลายนาย แบรินต์สินค้าหายไปจากความนิยมของผู้บริโภค หรือ ถูกทดแทนที่ด้วยแบรนด์ใหม่ๆ ดังนั้น การมีระบบกำกับดูแลกิจการ และการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่ครอบคลุมในทุกด้าน จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง และปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทัน่วงที

## เอกสารอ้างอิง

- กอบชัย ฉิมกุล; และ ประพันธ์ วงศ์บางโพ. (2552). *องค์กรสร้างมูลค่า (Value-Creating Organization: VCO)*. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2561, จาก [https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/Seva52\\_Info.pdf](https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/Seva52_Info.pdf)
- นฤมล สอาดโอม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- ปิยศักดิ์ มานะสันต์. (2560). *Learn & Change Fast in 4.0 (ชนะอย่างไรในยุค 4.0)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิพัฒน์ เพิ่มผัน. (2561). *อุตสาหกรรม 4.0 ยุคของอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเซ็นเซอร์และศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก*. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2561, จาก <https://www.theleader.com/digital-transformation/อุตสาหกรรม-4-0-censor-and-data-center/>
- มนชัย สุตจิตร. (2560). *มีอะไรใหม่สำหรับ COSO-ERM 2017*. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2561, จาก <https://www.manochai.com/?p=393>
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2560). การประเมินความเสี่ยงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 11(25): 43-55.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2559). *อุตสาหกรรม 4.0*. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2561, จาก [http://st.wikipedia.org/อุตสาหกรรม\\_4.0](http://st.wikipedia.org/อุตสาหกรรม_4.0)
- วิโรฒ สันติประภาพ. (2560). *SMEs กับการนำไทยให้ก้าวไกลไปกับโลกยุค 4.0*. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2561, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Pages/default.aspx>
- หนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจ. (2560). *เปลี่ยน...ให้ทันโลก New World, New Opportunity, New Business*. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2561, จาก <https://www.checkraka.com/news/stock/1508437/>
- Foo See Liang, Lex Lee, Cheng Nam Sang. (2016). *Risk Management in a VUCA Environment*. Retrieved April 23, 2018, from Deloitte Web site: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/risk/sea-risk-management-in-vuca-environment-noexp.pdf>
- KPMG International. (2017). *Emerging trends in risk management*. Retrieved April 23, 2018, from KPMG Web site: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/in/pdf/2017/03/Emerging-trends-in-risk-management.pdf>
- Robert R. Moeller. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

### Translated Thai References

- Chimkul, Kobchai; & Wongbangpo, Prapan. (2009). *Value-Creating Organization: VCO*. Retrieved April 21, 2018, From [https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/Seva52\\_Info.pdf](https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/Seva52_Info.pdf) (in Thai)
- Khewpairee, Vararat. (2017) Risk Assessment Compatible with Sufficiency Economy Philosophy of Community Enterprise in Bangkok. *Journal of Thonburi University*. 11(25): 43-55. (in Thai)
- Manasan, Piyasak. (2017). *Learn & Change Fast in 4.0*. Bangkok: Se-Ed. (in Thai)
- Pheimphan, Pipat. (2018). *Industrial era of the industry relies on sensors and data centers*. Retrieved April 21, 2018, from <https://www.theleader.com/digital-transformation/อุตสาหกรรม-4-0-sensor-and-data-center/> (in Thai)
- Prachart Business. (2017). *Change..Keep New World, New Opportunity, New Business*. Retrieved April 21, 2018, from <https://www.checkraka.com/news/stock/1508437/> (in Thai)
- Sa-ardchom, Narumon. (2007). *Enterprise Risk Management*. Bangkok: Than Printing. (in Thai)
- Santiprabhob, Veerathai. (2017). *SMEs and Thailand are stepping forward with the 4.0 era*. Retrieved April 21, 2018 , from <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Pages/default.aspx> (in Thai)
- Sudchit, M. (2560). *What's New for COSO-ERM 2017*. Retrieved April 26, 2018, from <https://www.manochai.com/?p=393> (in Thai)
- Wikipedia. (2016). *Industry 4.0*. Retrieved April 21, 2018, from [https://wikipedia.org/wiki/อุตสาหกรรม\\_4.0](https://wikipedia.org/wiki/อุตสาหกรรม_4.0) (in Thai)