

การจัดการความเสี่ยงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ :
ความสำเร็จของธุรกิจเกิดใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
New Product Development Risk Management : Start-up
Success in Digital Economy

สุฎีกา รักประสูติ¹ และนงนิกา ตูลยานนท์²
Sutika Rukprasoot¹ and Nongnipa Tulayanond²

¹วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร 10210

²สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี 71150

Received : 21 April 2020/Revised : 28 May 2020/Accepted : 30 May 2020

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่เห็นความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีความสำคัญมากในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ประสบความล้มเหลวประมาณ ร้อยละ 90 และยังพบว่าผู้ประกอบการในประเทศไทยขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม จึงมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเกิดใหม่ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องก็ยังคงประสบความล้มเหลว เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความเสี่ยงสำคัญประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการตลาด และความเสี่ยงด้านการเงิน

นอกจากนี้ บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 เพื่อช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนเสนอกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยในอนาคต เพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการ

ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจเกิดใหม่ในประเทศไทย

คำสำคัญ : ธุรกิจเกิดใหม่ การจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรอบการจัดการความเสี่ยง COSO-ERM 2017

ABSTRACT

This academic paper has the objective of Start-UP alertness to the importance of new product development (NPD) risk management which is increasingly important in digital economy. In particular, recent research shows Start-UP fail about 90%. In addition, Entrepreneurship of Thailand lack of Innovation. So, it's important to accelerate development the capability of creating Innovation for competitive advantage of Start-UP. Even though, NPD always has constantly during the time but it fails because NPD risk. There are significant risks effects the NPD success of Start-up are four key risks on NPD are technological, organizational, marketing and financial risk. In addition, this academic paper contributes to apply COSO-ERM 2017 framework for NPD success. Also, this academic paper contributes to the framework for further research to apply COSO-ERM 2017 in-depth studies for the sustainable Start-Up Thailand.

Keyword : Start-Up, New Product Development risk management, Enterprise Risk Management COSO 2017

บทนำ

จากการรายงานของ Mason (2019)¹ ซึ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจเกิดใหม่ (Start-Up) ทั่วโลก ในปี ค.ศ. 2019 พบว่ามีธุรกิจเกิดใหม่ประมาณ 137,000 ราย ต่อวัน หรือประมาณ 50 ล้านรายต่อปี อย่างไรก็ตาม รายงานดังกล่าวระบุว่า Start-Up มีอัตราความล้มเหลว ประมาณ 90% อาจกล่าวได้ว่า Start-Up อาจล้มเหลวประมาณ 123,300 ราย ในแต่ละวัน นอกจากนี้ รายงานแสดงให้เห็นอัตราความล้มเหลวของแต่ละอุตสาหกรรมแตกต่างกัน² จะเห็นว่าอัตราความล้มเหลวสูงสุดคือธุรกิจกลุ่มสื่อสาร (Information) รองลงมาคือธุรกิจกลุ่มก่อสร้างและกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (Construction and Manufacturing) ตามลำดับ

นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวยังได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของ Start-Up ที่ส่งผลต่อความล้มเหลว และความสำเร็จ ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

ความล้มเหลวของ Start-Up เนื่องจากสาเหตุ 4 ประการ ดังนี้

1. ขาดความสามารถ (Incompetence) ในเรื่องสำคัญ 3 ประเด็น คือ
 - 1) การกำหนดราคาสินค้า
 - 2) การชำระภาษี และ
 - 3) การวางแผนในการทำงาน
2. ขาดประสบการณ์ด้านสินค้า (Lack of experiences in line goods) เช่น นำวัสดุด้วยคุณภาพมาผลิตสินค้า ไม่รู้จักผู้จัดหาวัตถุดิบ
3. ขาดประสบการณ์ในการบริหาร (Little experience) ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในการบริหารเพียงเล็กน้อยนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด
4. ปัญหาส่วนตัว (Personal problems) ผู้ประกอบการของธุรกิจ startup มีปัญหาส่วนตัวในหลายกรณี เช่น ปัญหาจากที่ปรึกษา ครอบครัวหรือเพื่อน และความกดดันจากครอบครัวเกี่ยวกับเงินและเวลา

¹Worldwide Business Start-Ups by Moya K. Mason <http://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html>

²<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

ความสำเร็จของ Start-Up เนื่องจากสาเหตุ 4 ประการ ดังนี้

1. มีการตลาดที่ดี (Market) แม้ว่าจะออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการไว้แล้วอย่างดี แต่บริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง
2. มีความก้าวล้ำทันสมัย (Disruptive) การคาดการณ์งานของคู่แข่งขึ้น และฟังความต้องการของลูกค้า
3. มีความมุ่งมั่น (Persistence) ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องไม่ย่อท้อเมื่อเข้าสู่ธุรกิจแล้วจะมีธุรกิจอื่น ๆ จำนวนมากที่เข้ามาทำให้ธุรกิจต้องล้มเหลว ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความเข้มแข็งและอดทน
4. มีที่ปรึกษาที่ดี (Mentors) ที่ปรึกษาที่มีทักษะและประสบการณ์ จะช่วยให้แนวทางธุรกิจประสบความสำเร็จในช่วงต้น ๆ และในช่วงที่ธุรกิจมีการเติบโต

จากรายงานดังกล่าวจะเห็นว่าความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการ การมีความคิดที่ก้าวล้ำทันสมัยปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการมีที่ปรึกษาที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จของ Start-Up

นอกจากในระดับโลกจะพบ Start-Up มีความล้มเหลวอัตราสูงถึง 90% แล้ว สำหรับประเทศไทยยังพบว่า สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum : WEF)³ ระบุประเด็นที่สำคัญที่ต้องเร่งพัฒนาให้เกิดผลเป็นรูปธรรม คือด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Capability) ซึ่งเป็นด้านที่ไทยอยู่ห่างจากบรรทัดฐานโลก (Frontier) มากที่สุด ดังนั้น ประเทศไทยจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถในด้านนี้ควบคู่ไปกับปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ นั้น จะต้องอาศัยการลงทุนจากภาครัฐและเอกชนในด้านการวิจัยและพัฒนาในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาจำเป็นต้องมีแนวทางที่เอื้อให้เกิดความ

³สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum : WEF) ได้ประกาศผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ ประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2562 จาก ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา (นายกรัฐมนตรี) วันที่ 6 พฤศจิกายน 2562 สรุปผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยโดย WEF ปี 2019-2020 สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2562 จาก <https://www.ryt9.com/s/cabt/3063572>

ร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย เพื่อยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของไทยให้เด่นชัดและยั่งยืน

จากความล้มเหลวของ Start-Up ซึ่งมีอัตราสูงมาก และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จประการหนึ่งคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนประเทศไทยมีจุดอ่อนที่ต้องเร่งพัฒนามากที่สุดคือการสร้างความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation capability) ดังนั้น บทความวิชาการนี้ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นปัจจัยถึงความสำเร็จของ Start-Up โดยการทบทวนวรรณกรรมเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงที่สำคัญและเสนอการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO-ERM 2017 เพื่อให้ธุรกิจ Start-Up เติบโตอย่างยั่งยืน

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)

เนื่องจากการค้า ในยุคปัจจุบัน อุตสาหกรรมต่าง ๆ มีการแข่งขันมากขึ้น ธุรกิจจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตในระยะยาว ซึ่งมีแนวทางที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development : NPD) ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า คือกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้การได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสร้างความยั่งยืนในระยะยาว จากการวิจัยของ Smith, Farr & Sauser (2012) พบว่า NPD ที่มีประสิทธิภาพจะให้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) เพิ่มรายได้ 2) ลดต้นทุน และ 3) สร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าของบริษัท ดังนั้น NPD จะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากกิจการมีความสามารถในการเรียนรู้ความสามารถในแนวทางการปฏิบัติ นอกจากช่วยในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดแล้วยังสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

แม้จะพบว่า NPD มีความสำคัญ แต่จากงานวิจัยของ Moore (2011) พบว่า NPD มีความล้มเหลวในอัตราสูงถึง 34% หลังจากนั้นจึงมีงานวิจัยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเพื่อให้มีการปรับปรุงทั้งในทางทฤษฎี อย่างไรก็ตามความล้มเหลวในการพัฒนาก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความล้มเหลวระหว่าง 40-90% ขึ้นอยู่กับกลุ่มอุตสาหกรรม นอกจากนี้ Start-Up มีความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ประมาณ 80-90% นอกจากนี้ Smith *et al.* (2012) พบว่า แม้จะมีงาน

วิจัยเกี่ยวกับ NPD จำนวนมากแต่การปรับปรุงและพัฒนาที่ยังคงมีล้มเหลวเกิดขึ้น เนื่องจาก NPD มีความซับซ้อน ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องพิจารณาหลายด้าน เช่น โครงสร้างของทีมงาน กระบวนการทำงาน การบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ ร่วมกัน และการบริหารจัดการทรัพยากรอาจจะส่งผลให้ต้องใช้ทรัพยากรและใช้ความรู้จากหลากหลายสาขา

เนื่องจาก NPD เกี่ยวข้องกับการทำงานหลายด้าน ดังนั้นความสำเร็จของ NPD จะแสดงให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการรวบรวมความรู้ที่หลากหลายและอาจใช้เวลานาน กิจกรรมจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว การคาดการณ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งอาจจะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ NPD ดังนั้นกิจกรรมจำเป็นต้องลดความเสี่ยงที่สำคัญใน NPD จึงอาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย NPD ของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับ Clayton (2018)⁴ อธิบายถึงความสำคัญของกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราเร่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องทำความเข้าใจและสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ กับความเสี่ยงเข้าด้วยกัน ถือเป็นความท้าทายที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญ

ความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ใหม่ (NEW PRODUCT DEVELOPMENT RISK)

ความเสี่ยง (Risk)⁵ หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงวัดได้จากผลกระทบที่ได้รับจากเหตุการณ์ และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ ประเมิน บริหาร และควบคุมเหตุการณ์หรือสถานการณ์

⁴Mr. Edward Clayton, Strategy& Managing Partner, PwC SE Asia การประชุม Independent Director Forum นี้ ขึ้นภายใต้หัวข้อ “Updated COSO Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance” from http://www.thai-iod.com/imgUpload/file/Library/Risk%20Oversight/Updated%20COSO%20Enterprise%20Risk%20Management-%20Integrating%20with%20Strategy%20and%20Performance%20-%20IOD%20Boardroom%20Vol_55%20Issue%206_2017.pdf

⁵จากมาตรฐานการตรวจสอบภายใน สืบค้นจาก <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Thai.pdf>

ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในบริบทของ NPD ความเสี่ยงหมายถึง ความเป็นไปได้ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อาจจะล้มเหลวเนื่องจากปัจจัยหลายอย่างที่ไม่มีความแน่นอน เช่น การล้มเหลวทางการตลาด ข้อจำกัดทางเทคโนโลยี หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำกัดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งส่งผลให้การขายผลิตภัณฑ์ได้น้อย ไม่เพียงพอที่จะทำให้คงอยู่ต่อไปได้ หรือไม่สามาถทำได้ Mu, Peng & MacLachlan (2009) พบว่า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ 3 ด้านคือ ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านการปฏิบัติการ (Organizational) และด้านการตลาด (Marketing) ดังนั้นกิจการจึงต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงทั้ง 3 ด้าน เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของ NPD

จากข้อดีของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงของ NPD ส่งผลให้คุณภาพของนวัตกรรม NPD ของกิจการสูงขึ้น ดังนั้นกิจการที่ลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างความรู้เชิงนวัตกรรม ทักษะ และกระบวนการทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีความสัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร Molina-Castillo, Jimenez-Jimenez & Munuera-Aleman (2011) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการบรรยายของ Clayton (2018) เกี่ยวกับความสำคัญของกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยการสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเข้าร่วมงาน พบว่า ร้อยละ 57 เห็นว่าความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดของบริษัทไทย จะเห็นว่าความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ยังคงเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญในปัจจุบัน ดังนั้นผู้ประกอบการที่มีความตื่นตัวจะมีแนวคิดในการสร้างความสามารถ สํารวจตลาดและระบุโอกาสในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในยุคดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนวิวัฒนาการจากการใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้มีการปรับตัวได้เร็วขึ้น ซึ่งการตื่นตัวดังกล่าวทำให้สามารถเห็นความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ และสามารถที่จะนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ จากงานวิจัยของ Mansor, Yahaya & Okazaki (2016) พบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของ NPD สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของ NPD อาจสรุปได้ว่ามีความเสี่ยง 4 ด้าน บทความนี้ให้ความสำคัญกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4 ด้าน คือ 1) การจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี 2) การจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 3) การจัดการความเสี่ยงด้านการตลาด และ 4) การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดที่แสดงให้เห็นของการตื่นตัวของผู้ประกอบการในการจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการในระดับองค์กรเพื่อตอบสนองความเสี่ยงและใช้ประโยชน์จากโอกาส ซึ่งกระบวนการดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่ายในยุคปัจจุบันเนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk)

ความเสี่ยงในทางเทคโนโลยี หมายถึง การไร้ความสามารถของบริษัทในการเข้าใจภาพรวม หรือไม่สามารถพยากรณ์มุมมองทางเทคโนโลยีว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ Mu *et al.* (2009) ตลอดจนองค์กรอาจจะมีความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีจำกัด ซึ่งความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นทรัพยากรที่องค์กรใช้เพื่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วสร้างความยุ่งยากและท้าทายให้กับองค์กร ซึ่งระดับความยุ่งยากในการจัดการนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีได้ดีย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของ NPD

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Organizational Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในองค์กร (Organizational risk) หมายถึงความไม่แน่นอนเกี่ยวกับรายได้ขององค์กรเนื่องจากความไม่ยืดหยุ่นขององค์กร นำไปสู่ความไม่สามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง Mu *et al.* (2009) นอกจากนี้ Subramaniam, Collier, Phang, & Burke (2011) พบว่าขอบเขตของการบริหารรูปแบบ อย่างเป็นทางการส่งผลเชิงบวกในการรับรู้ผลลัพธ์ขององค์กร เช่น ด้านการวางแผนงานขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่มีการจัดการด้านความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้น่าไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มใน NPD

3. ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing risk)

ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing risk) หมายถึงความไม่แน่นอนเกี่ยวกับประเภทและขอบเขตความต้องการของลูกค้า ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจโดยใช้เทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าวจะสร้างปัญหาทางการตลาดและมีความซับซ้อน แต่สามารถบริหารจัดการได้ ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างถูกต้องและเลือกกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างความสำเร็จต่อ NPD (Mu *et al.*, 2009) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีการจัดการด้านความเสี่ยงด้านการตลาดได้ดีนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มใน NPD ส่งผลให้เกิดสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

4. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Finanacial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Finanacial Risk) เนื่องจากการลงทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องใช้เงินทุน กิจกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับแหล่งเงินกู้จากภายนอกเป็นสำคัญ ถ้าหากกิจการเป็นองค์กรขนาดเล็ก Mansor *et al.* (2016) โดยเฉพาะธุรกิจเกิดใหม่ แหล่งเงินทุนอาจจะไม่เพียงพอเพื่อการเติบโตในอนาคต ดังนั้นความเสี่ยงอาจเกิดจากอัตราดอกเบี้ยที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อธนาคารหรือกลุ่มสถาบันการเงินไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ นอกจากนี้ ความเสี่ยงจากโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะใช้เงินเกินจากงบประมาณ ซึ่งถ้าหากเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กอาจจะมีข้อจำกัดทางการเงินซึ่งกิจการจะต้องระมัดระวังในการจัดทำงบประมาณของโครงการใหม่ ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีการจัดการด้านความเสี่ยงด้านการเงินได้ดีนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มใน NPD ส่งผลให้เกิดสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร เช่นกัน

การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

กรอบการจัดการความเสี่ยงมีหลายแนวคิด แต่ที่ได้รับความนิยมแพร่หลายคือ กรอบการจัดการความเสี่ยง COSO-ERM 2017 แบ่งกระบวนการจัดการความเสี่ยงออกเป็น 5 องค์ประกอบ⁶

⁶Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance
<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อยุธยา ชันธวิทย์ (2561)⁷ กล่าวว่า บริษัทจะต้องกำหนดตัวหน้าที่แท้จริงขององค์กร โดยการระบุ 3 อย่างคือ 1) Mission 2) Vision และ 3) Core value เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมทุกอย่างเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย หลังจากนั้นจึงเริ่มบริหารจัดการองค์กรโดยการตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การมองอนาคตและการพยากรณ์อนาคต เพื่อกำหนดทิศทางหลักที่จะให้ไปเป็นไปตาม Mission 2) Vision และ 3) Core value ในการกำหนดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ แม้ว่าจะทำตามแผนงานที่วางไว้แต่ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น เมื่อองค์กรรับรู้ความเสี่ยงมีด้านใดบ้างที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องมีการบริหารจัดการซึ่งจะต้องทำแบบบูรณาการ คือทำงานร่วมกันพร้อมกันทั้งบริษัทเพื่อเชื่อมกับกลยุทธ์และแผนงานเสมอ เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นสามารถบริหารจัดการ ได้ COSO-ERM 2017 เน้นที่การเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งกำหนดกลุ่มกิจกรรม (Plans) เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำเชื่อมโยงทั้ง 5 องค์ประกอบ และมีรายละเอียด 20 หลักการดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

หลักการที่ 1 คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Risk Oversight)

การจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นคณะกรรมการบริษัท

⁷สัมมนาวิชาการ Value Creation and Enhancement for Listed Companies with the New COSO 2017 Enterprise Risk Management (ERM) ศาสตราจารย์ ดร.อยุธยา ชันธวิทย์ ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร คีรติยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดโดย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย https://www.set.or.th/th/news/download/files/2561/20180314_COSO_2017_ERM.pdf

(Board of Director) ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นจะต้องกำกับดูแลโดยกำหนดให้มีการจัดการความเสี่ยงไว้ในกลยุทธ์ขององค์กรและปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการกำกับดูแลให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง กำหนดให้มีคณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยงเพื่ออนุมัติระดับความเสี่ยง (Risk Appetite) คือระดับความเสี่ยงเป้าหมาย ที่องค์กรต้องกำหนด และกำหนดขนาดความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) คือขนาดของการเบี่ยงเบนจาก Risk Appetite ที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งระดับความเสี่ยงที่เลือก เพื่อให้ได้ผลประกอบการสอดคล้องตามแผนงาน (Performance Target) ที่องค์กรกำหนด

หลักการที่ 2 การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Establishing Operating Structure)

การบริหารจัดการองค์กรต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับสนับสนุน ERM ให้มีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างการบริหาร และการจัดการความเสี่ยงเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และการบริหาร

หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Define Desired Culture)

มีข้อตกลงในองค์กรเพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เช่น ในการทำงานจะต้องมีคำถามเสมอว่า มีความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร และจัดการความเสี่ยงแล้วหรือยัง โดยการคำถามเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการบริหารและถามไปทุกระดับเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม เมื่อพบว่าผลลัพธ์อาจแตกต่างจากเป้าหมายในทางลบ จะต้องรับฟังปัญหาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ไม่ควรตำหนิ แต่ควรให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อครั้งต่อไปจะไม่ผิดพลาดอีก และควรจะมีหลักฐานเพื่อป้องกันปัญหาที่จะตามมา ทั้งนี้ปัญหาที่ยอมรับฟังได้จะต้องไม่ใช่ปัญหาหรือความผิดที่เกิดจากการทุจริต

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Value)

องค์กรจะต้องส่งมอบสิ่งที่ดีและมีคุณค่าตามที่กำหนดไว้ โดยให้มีการตรวจสอบ หลักฐานอย่างชัดเจน ระบุข้อบุคคลที่รับผิดชอบ และต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retain Capable Individuals)

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารระดับล่างแสดงศักยภาพสูงขึ้น กำหนดและประเมินความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่ 2 กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategy & Objective Setting)

หลักการที่ 6 วิเคราะห์โครงสร้างของธุรกิจ (Analyzes Business Context)
ตรวจสอบตัวตนของธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งใด และเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)
การพิจารณาความเสี่ยงและผลตอบแทน หลังจากพิจารณาธุรกิจอยู่ในตำแหน่งใด และเลือกระดับความเสี่ยงที่รับได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละองค์กรที่จะรับความเสี่ยงได้

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ (Evaluates Alternative Strategies)

การเลือกกลยุทธ์คล้ายกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร และสามารถเลือกกลยุทธ์ได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ภายใต้ข้อสมมติฐานที่เชื่อว่าจะส่งผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ความเสี่ยงคือ โอกาสที่ผลงานจะต่างไปจากเป้าหมาย (Targets) หรือวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Business Objectives) ดังนั้นการทำ ERM จึงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์และหรือวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เป็นตัวกำหนดขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 ดำเนินการระบุ ประเมิน จัดลำดับ และตอบสนองความเสี่ยง (Performance)

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risks)

ประมวลความเสี่ยง โดยการระบุว่าเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นและทำให้แผนต่างจากเป้าหมาย

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

ความเสี่ยงที่ประมวลไว้ จะมีการประเมินว่าความเสี่ยงใดบ้างที่มีระดับสูงและสำคัญ ซึ่งจะต้องวัดอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยวัด 1) โอกาส และ 2) ผลกระทบที่จะได้รับ

หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

จัดลำดับความเสี่ยงและเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่รับได้ถ้าเกินกว่าระดับที่รับได้ให้ทำการจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Response)

ในการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้มี 5 วิธี คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) 2) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) 3) การลดความเสี่ยง (Reduce) 4) การโอนความเสี่ยง (Share) และ 5) จัดการความเสี่ยงให้กลายเป็นโอกาส (Pursue)⁸ ซึ่งการตอบสนองความเสี่ยงจะต้องแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา (Root Causes) และระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ปัญหา

หลักการที่ 14 จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Develops Portfolio View)

เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงในภาพรวม เนื่องจากความเสี่ยงหนึ่งอาจจะมีความสัมพันธ์กับอีกความเสี่ยงหนึ่ง จึงควรมีการพิจารณาความเสี่ยงร่วมกัน เพราะจะเห็นผลกระทบจากการจัดการความเสี่ยงในภาพรวม

องค์ประกอบที่ 4 ทบทวนและปรับปรุงความเสี่ยง (Review and Revision)

หลักการที่ 15 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ (Assesses Substantial Changes)

⁸COSO 2017 กำหนดเพิ่มเติมว่า ไม่ใช่แค่บริหารความเสี่ยงในทางลบ แต่ COSO 2017 เสนอแนะว่า ในความเสี่ยงถ้าเห็นโอกาสให้พยายามจัดการความเสี่ยงให้อยู่ด้านโอกาส

จะต้องมีการทบทวนแนวทางปฏิบัติขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจจะทำให้ข้อสันนิษฐานที่จะใช้กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างไปจากข้อเท็จจริง จึงต้องมีการติดตามผล เช่น เมื่อเวลาผ่านไปช่วงระยะเวลาหนึ่งมีความเสี่ยงใหม่อะไรเกิดขึ้นมาบ้าง โดยปกติอาจทบทวนทุกช่วงเวลา 6 เดือน ให้พิจารณาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators)

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

จะต้องมีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะแม้ว่าจะมีการจัดการความเสี่ยงไว้แล้วอย่างดีการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หรือสภาพแวดล้อมอาจเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการติดตามเพื่อทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management Improvement)

จากจุดเริ่มต้นที่กำหนดให้มีและพัฒนาเพิ่มขึ้นในแต่ละชั้นสู่ระดับที่สมบูรณ์

องค์ประกอบที่ 5 สื่อสารและเปิดเผยข้อมูล (Information, Communication, and Reporting)

หลักการที่ 18 ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Leverages Information and Technology)

การนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ กล่าวคือสารสนเทศ (Information) ที่ได้ประมวลจากข้อมูล (Data) ว่าเกี่ยวข้อง (Relevant) กับการตัดสินใจ และติดตามผลการดำเนินงานและการจัดการความเสี่ยง (Performance and Risk Management)

หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicate Risk Information)

จัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Stakeholders) เช่น รายงานความเสี่ยงในรายงานประจำปี เกี่ยวกับ 1) ปัจจัยเสี่ยง 2) รายงานคณะกรรมการ

ความเสี่ยง สำหรับรายงานต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทเกี่ยวกับ 1) กลยุทธ์ต่าง ๆ 2) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ 3) การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน เป็นต้น

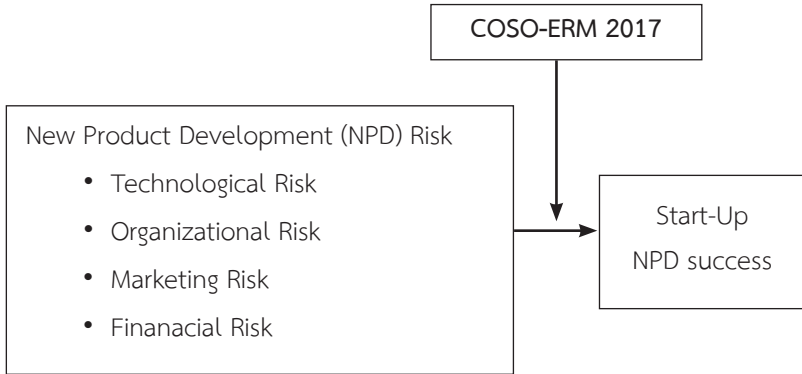
หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน
(Reports on Risk, Culture, and Performance)

รายงานความเสี่ยงต่อผู้ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ผู้จัดการความเสี่ยง ฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และรายงานความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (Root-Cause Analyses) เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การดำเนินงานสร้างมูลค่าเพิ่มในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 ต้องทำร่วมกับการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งคณะกรรมการบริหารของบริษัทมีบทบาทสำคัญมากที่สุด โดยการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงตลอดจนการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจาก COSO-ERM 2017 ช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เพราะความเสี่ยง หมายถึงโอกาสที่จะเบี่ยงเบนจากเป้าหมายทั้งทางบวก (Opportunities) และทางลบ (Risks) และการผลักดันผลงาน (Positive Outcomes) ให้เหนือเป้าหมาย และลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานในทางลบ (Negative Surprises) นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Enterprise-Wide Management) ทำให้นั่นใจว่าความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการแต่มีใช้เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่ง แต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอื่น ตลอดจนการลดความผันผวนของผลการดำเนินงาน (Performance Variability) และการจัดสรรทรัพยากร (Resource Deployment) อย่างเหมาะสม ตามลำดับความสำคัญ (Prioritization)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติการในองค์กร ด้านการตลาด และด้านการเงิน และการจัดการความเสี่ยงโดยใช้กรอบแนวคิด COSO-ERM 2017 เพื่อช่วยลดความเสี่ยง ดังภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด แสดงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Start-Up ดังนี้

New Product Development (NPD) Risk management and NPD success



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ของ Start-Up
ที่มา : จากการทบทวนวรรณกรรม Mansor, Yahaya& Okazaki (2016)

บทสรุป

อาจสรุปได้ว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติการในองค์กร ด้านการตลาด และด้านการเงิน ถ้าหากใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 จะช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจในระดับสมเหตุสมผล ดังนั้นองค์กรที่มีการจัดการด้านความเสี่ยงที่ดีกว่าย่อมสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Start-Up

ประโยชน์ที่ได้รับ

ให้ผู้ประกอบการของธุรกิจเกิดใหม่เพิ่มความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง แม้ว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งเอื้อโอกาสให้ธุรกิจเกิดใหม่มากขึ้น แต่เนื่องจากสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่าง ๆ มากขึ้น และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ใหม่ มี 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการตลาด และ 4) ความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งบทความนี้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว โดยใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO-ERM 2017 ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำโดยเชื่อมโยงทั้ง 5 องค์ประกอบ และมีรายละเอียด 20 หลักการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจเกิดใหม่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

งานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยง COSO-ERM 2017 เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจเกิดใหม่

เอกสารอ้างอิง

- อัญญา ชันธิวิทย. (2561). สัมมนาวิชาการ Value Creation and Enhancement for Listed Companies with the New COSO 2017 Enterprise Risk Management (ERM). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2562 จาก <https://www.youtube.com/watch?v=Of1BpfSedP4>
- Clayton, E. (2018). Updated COSO Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance. Retrieved December 10, 2019. From http://www.thai-iod.com/imgUpload/file/Library/Risk%20Oversight/Updated%20COSO%20Enterprise%20Risk%20Management-%20Integrating%20with%20Strategy%20and%20Performance%20-%20IOD%20Boardroom%20Vol_55%20Issue%206_2017.pdf
- Mansor, N., Yahaya, S.N., & Okazaki, K. (2016) Risk Factors Affecting New Product Development (NPD) Performance in Small Medium Enterprises (SMES). Retrieved December 10, 2019. From https://www.arpapress.com/Volumes/Vol27Issue1/IJRRAS_27_1_03.pdf

- Mason, M.K. (2019). Worldwide Business Start-Ups. Retrieved December 10, 2019. from <http://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html>
- Molina-Castillo, F.J., Jimenez-Jimenez, D., & Munuera-Aleman, J.L. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies : The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172-1182.
- Moore, D.A. (2011). A Modified delphi study of leadership profiles of the new product development process stages. Retrieved December 10, 2019. from <https://www.worldcat.org/title/modified-delphi-study-of-leadership-profiles-of-the-new-product-development-process-stages/oclc/1017563780>
- Mu, J., Peng, G., & MacLachlan, D.L. (2009). Effect of risk management Strategy on New product development performance. *International Journal of Technovation*. Vol. 29, 2009, pp. 170-180
- Smith, M., Farr, J.V., & Sauser, B. (2012). Using Process Simulation to Manage New Product Development Pipeline Throughput. *Engineering Management Journal*, 24(1), 23-34.
- Subramaniam, N., Collier, P., Phang, M., & Burke, G. (2011). The effects of perceived business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 7(2), 132-157. <https://doi.org/10.1108/18325911111139671>