

www.pwc.com/th

Enterprise Risk Management

February 2012

pwc

Global CEO Survey

pwc

Challenges & Responses

These are uncertain times. While change presents opportunity for some, most business thrives on stability – and the fact that this is elusive makes plans increasingly hard to develop. Over 1,250 company leaders from 60 countries shared their thinking with us for the PwC Annual Global CEO Survey – now in its 15th year. Some of the top ideas are outlined in this graphic. You can explore many more stories and much of the data at www.pwc.com/ceosurvey.

EXPLORE THE SURVEY

Confidence v Mounting uncertainties

CEOs expecting growth in 2012

CEOs are nearly three times more confident in their company's growth prospects than they are in the global economy's.



How *confident* are you about your company's prospects for revenue growth over the next year?



CEO confidence fell this year, but remains well above the levels seen in 2009 and 2010.

"The days of being able to assume that the economy is going to take care of itself are gone."

Richard O'Brien,
President and CEO,
Newmont Mining Corporation

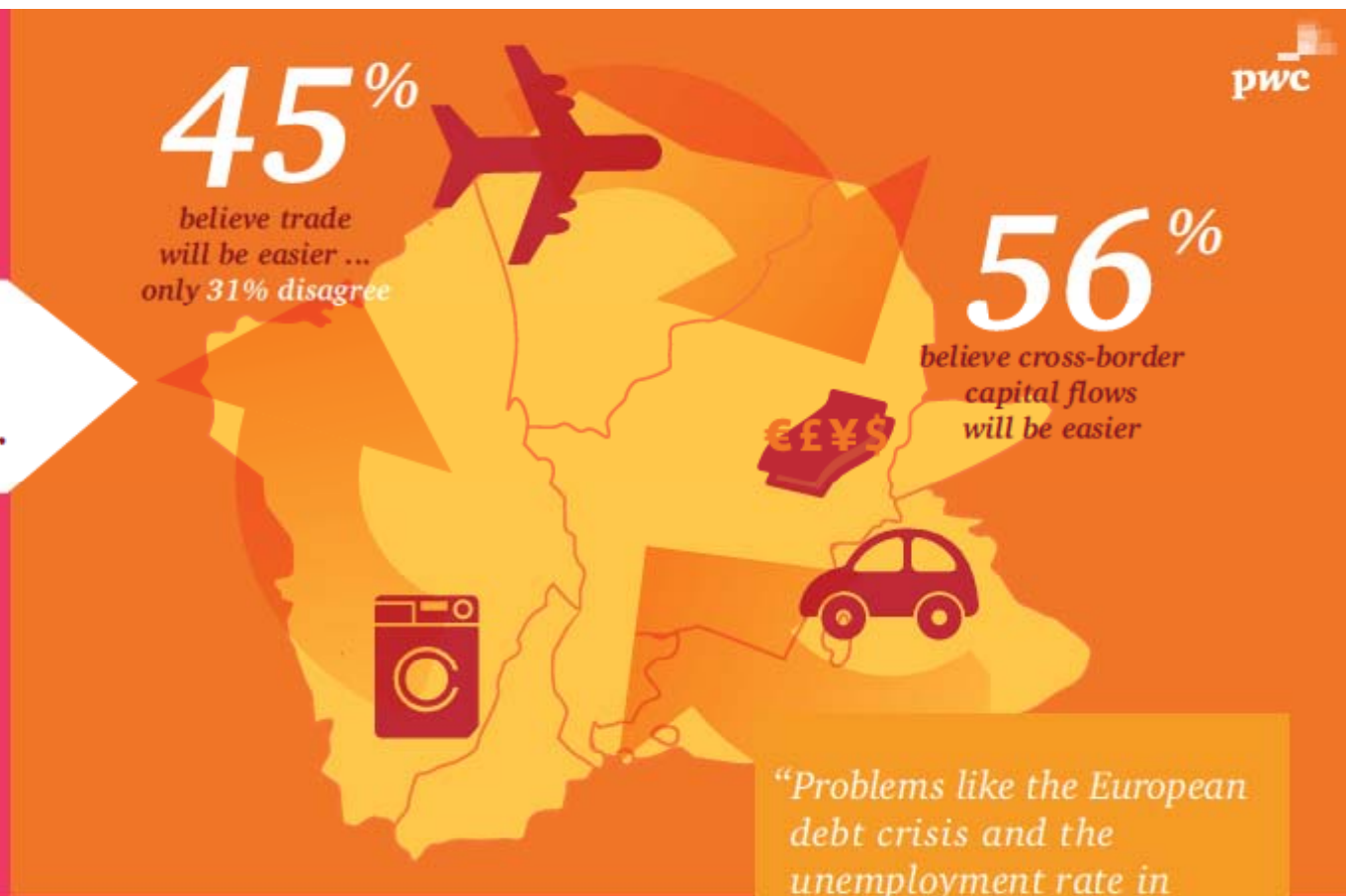
What's giving CEOs confidence?

CEOs believe trade and cross-border capital flows will become easier

45%
believe trade will be easier ...
only 31% disagree

56%
believe cross-border capital flows will be easier

The trends that support long-term investments to build emerging markets operations and create innovations remain firmly in place.



CEO interest in driving growth with *new products or services* has increased over the past few years.



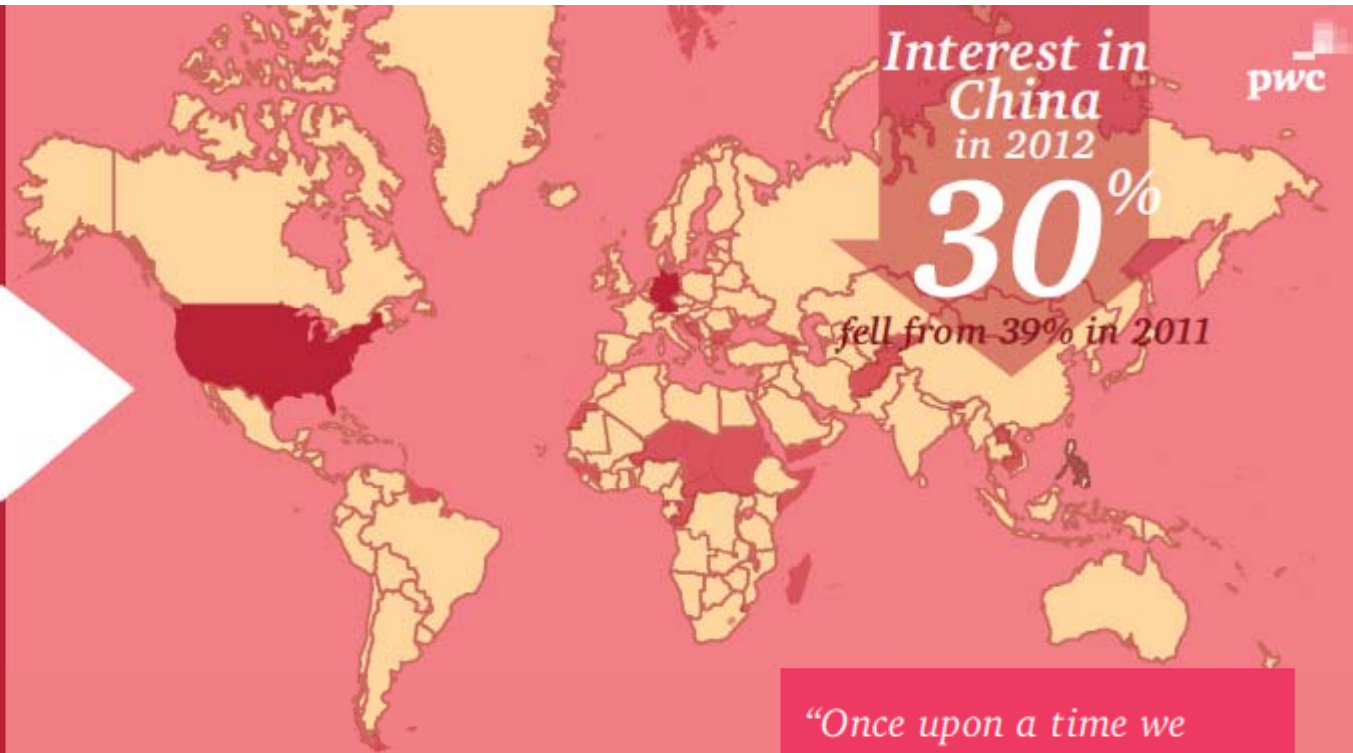
“Problems like the European debt crisis and the unemployment rate in the US are serious, but the emerging market is actually one of the major driving forces for future development.”

Yang Yuanqing,
Chairman and CEO, Lenovo

Growth isn't only in the BRICs

More than 60 different countries listed as top overseas markets

CEOs' commitments to global markets continue to expand despite economic uncertainties.



The US and Germany joined China, India and Brazil among the most frequently named priority markets.

“Once upon a time we relied on the markets in Europe and the US to a greater extent. If you look at the statistics over the last five years, Asian economies are trading with each other much more than ever before.”

Jaime Augusto Zobel de Ayala,
Chairman and CEO,
Ayala Corporation

Top 10 countries named as target overseas markets by CEOs.



Expanding in emerging markets

Growing operations, hiring staff and sourcing new products locally

CEOs aren't just exporting current offerings. Rather, they're building fully fledged businesses in these markets.

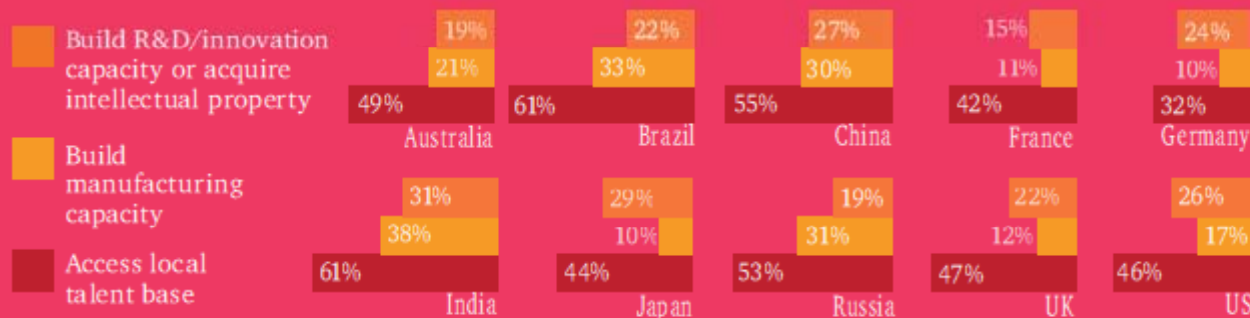


70%

of CEOs prefer to recruit local talent



Operational objectives in key markets



“You have to innovate, design, manufacture and source locally to be successful anywhere.”

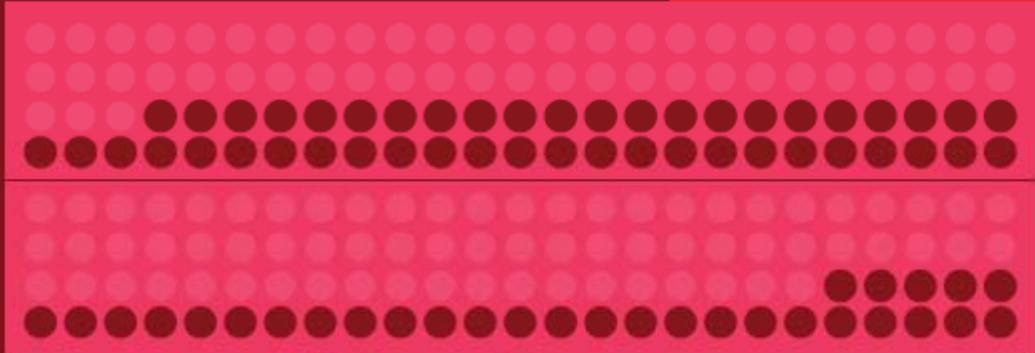
David Cote,
Chairman and CEO, Honeywell

Challenges to growth

Disparity between confidence in growth and access to talent

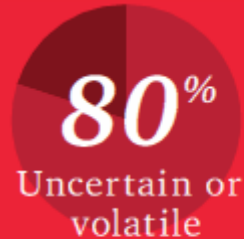
From economic volatility, including the European debt crisis, to natural disasters, there's plenty for CEOs to be worried about.

47% *see growth over the next 3 years*



30% *think they'll have the talent they need*

Businesses need to be agile, to navigate a range of *CEOs' concerns*.



80%
Uncertain or volatile economic growth



56%
Over-regulation



46%
Energy Costs



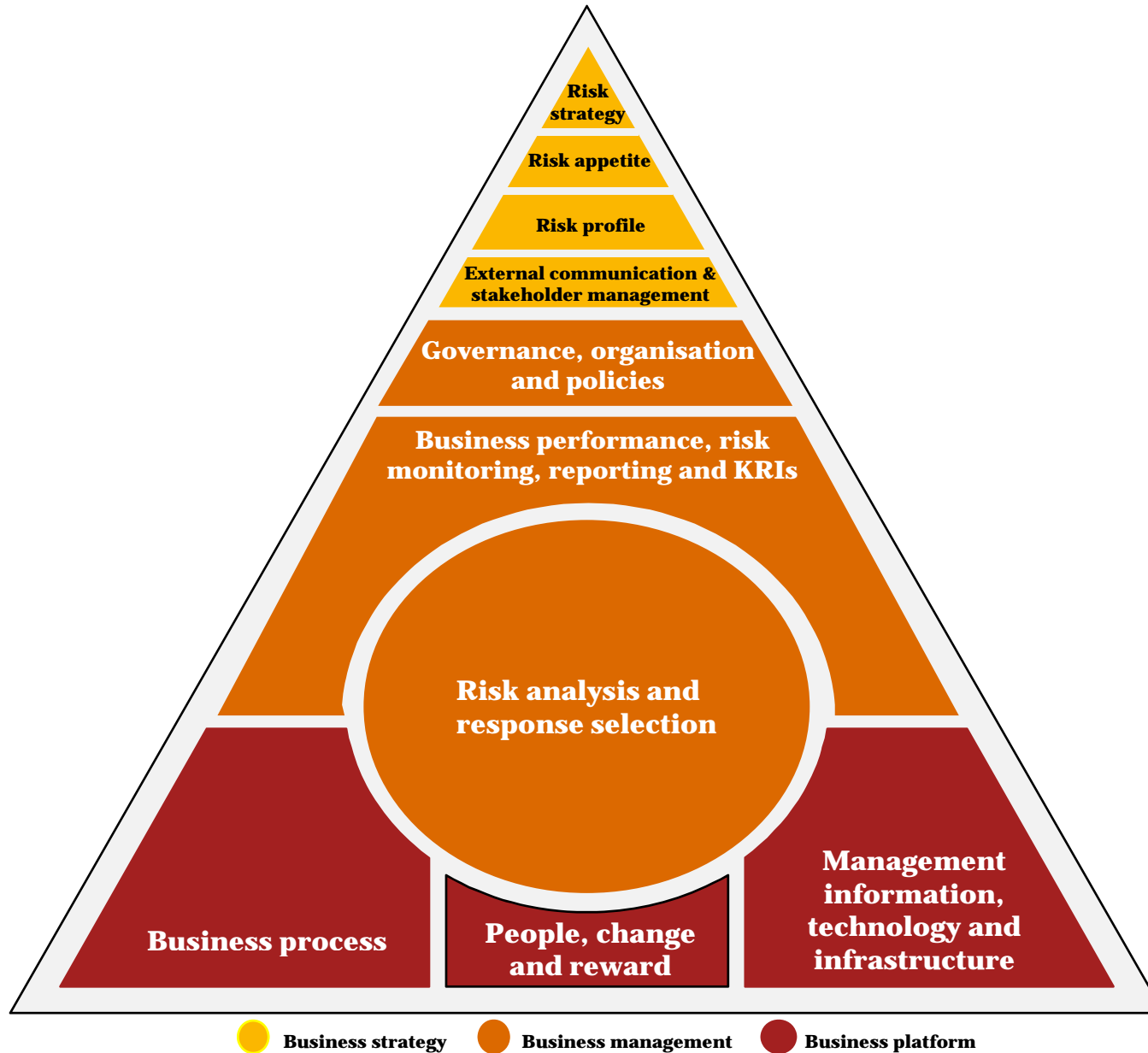
30%
Inadequacy of basic infrastructure

“In a globalised world, even localised crises end up having an impact on all economies. The 2008 crisis taught us that.”

Luiza Helena Trajano
Inácio Rodriguez,
CEO, Magazine Luiza SA

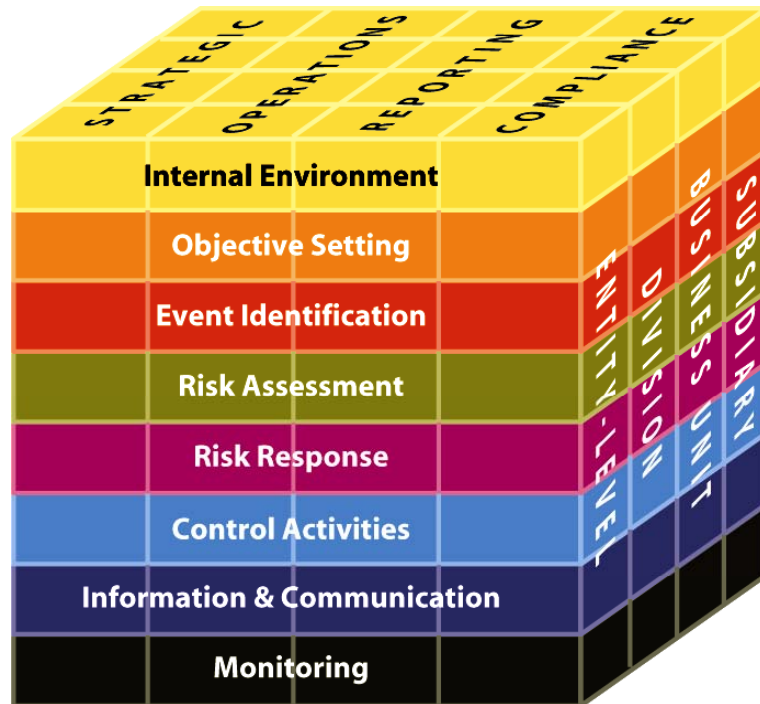


An integrated risk management framework



คำจำกัดความของ การบริหารความเสี่ยง ตามหลักสากล

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)



กระบวนการซึ่งคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

Source: COSO ERM – Integrated Framework (September 2004)



American Accounting Association



American Institute of Certified Public Accountants



Financial Executives International



Institute of Management Accountants

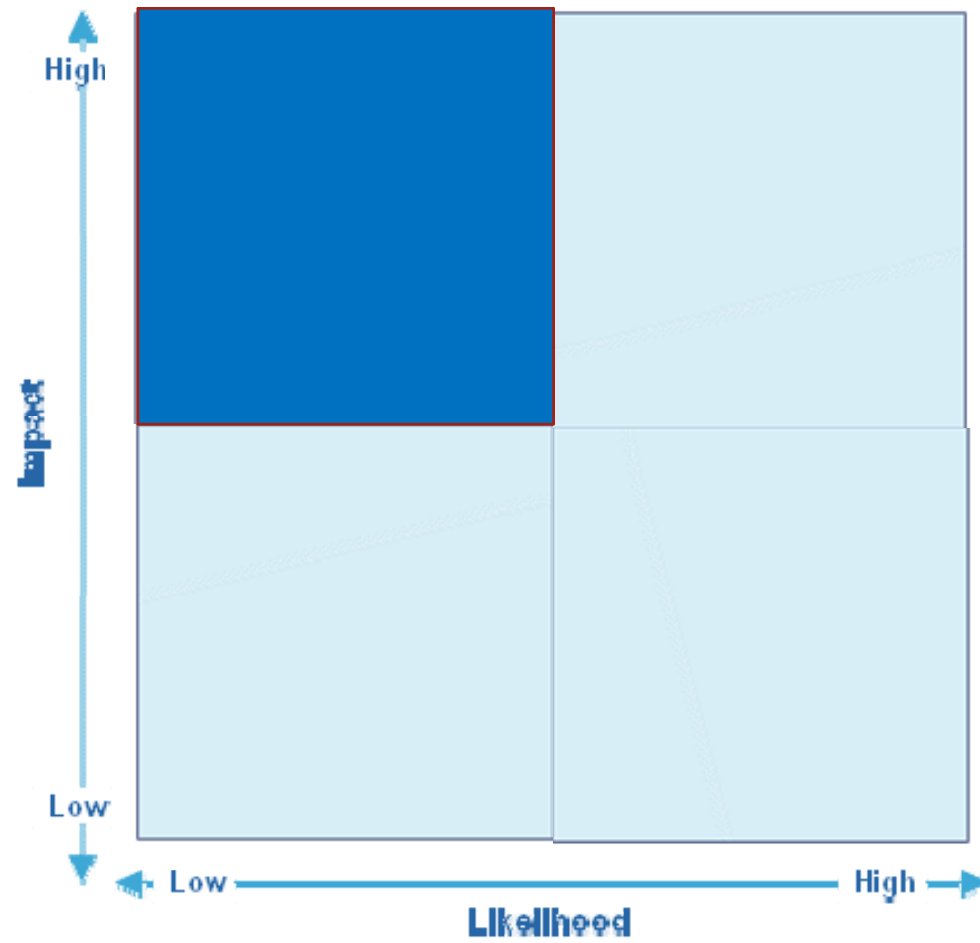


The Institute of Internal Auditors

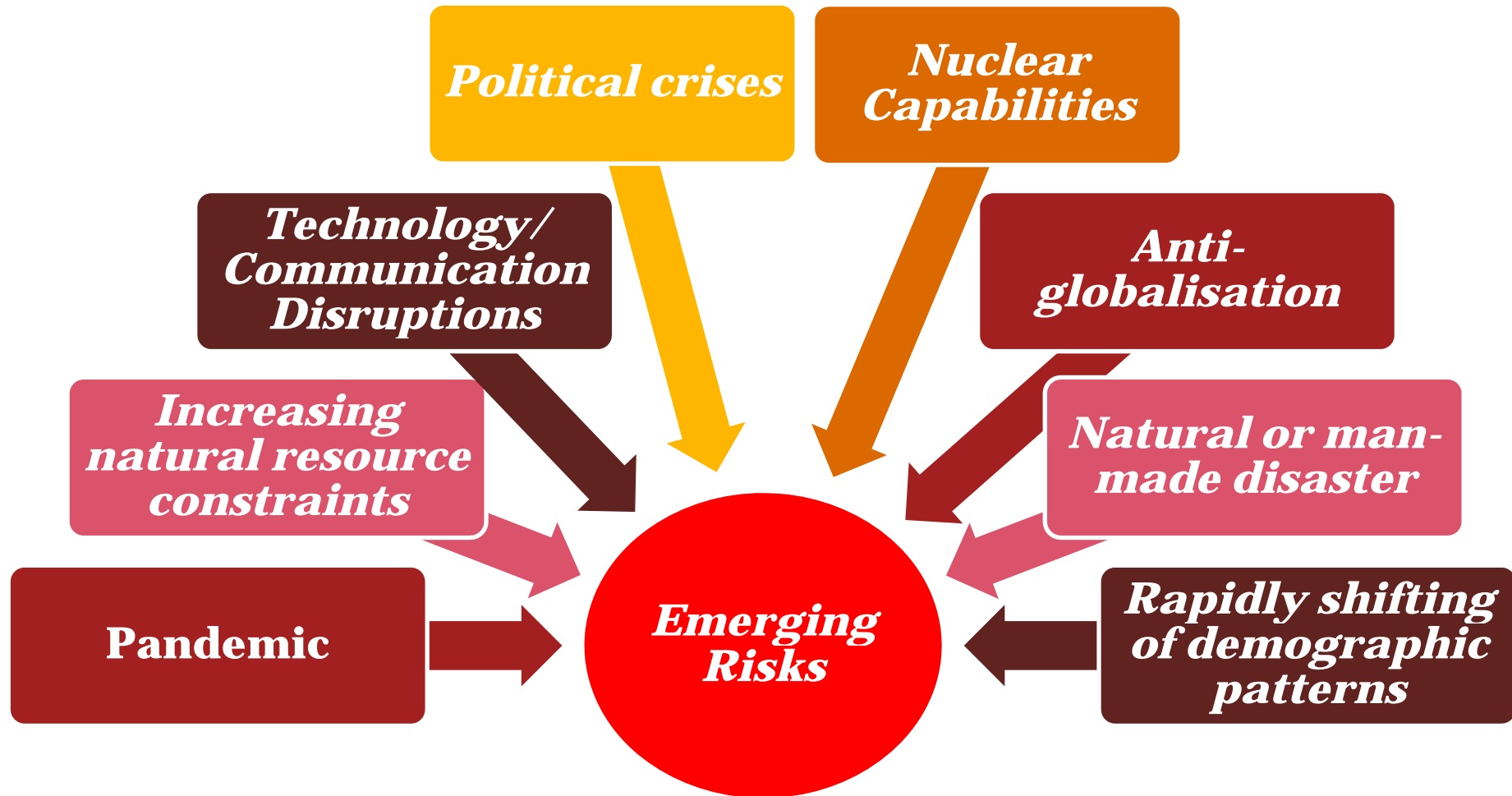
กระบวนการบริหารความเสี่ยง



Emerging Risks



Emerging Risks

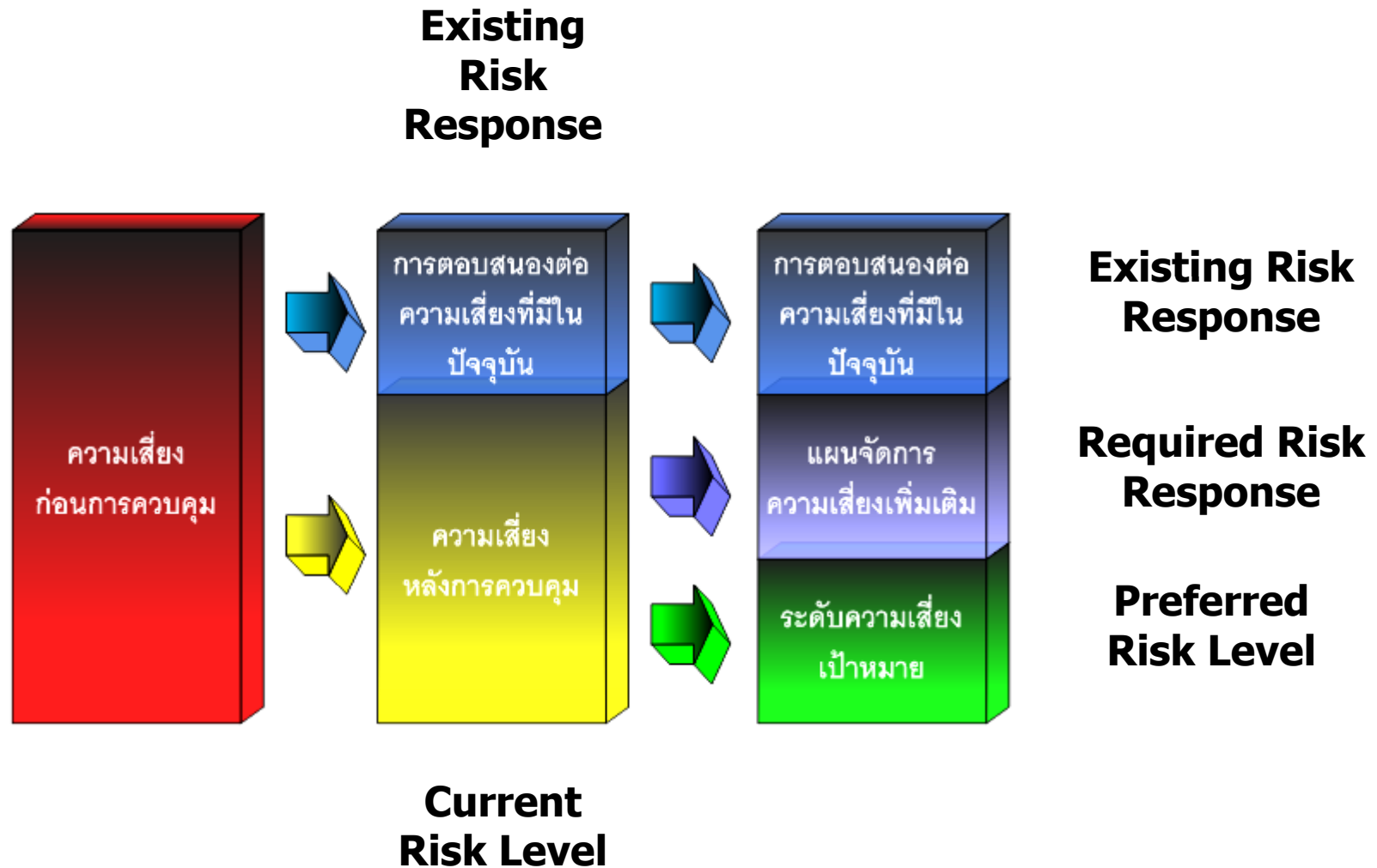


ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Scale)

แสดงเป็นตัวอย่างและใช้เป็นแนวทางเท่านั้น

	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ผลกระทบ					
ผลกระทบทางด้านการเงิน (ค่าใช้จ่ายและงบประมาณ)	งบประมาณเพียงพอ	ค่าใช้จ่ายสูงกว่างบประมาณเล็กน้อยไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	ค่าใช้จ่ายสูงกว่างบประมาณมากกว่า 10% แต่สามารถหาทดแทนได้	ค่าใช้จ่ายสูงกว่างบประมาณมากกว่า 30% และสามารถหาทดแทนได้	ค่าใช้จ่ายสูงกว่างบประมาณมากกว่า 50% และไม่สามารถหาทดแทนได้
ความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ	ไม่มีการหยุดชะงัก	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน	การดำเนินงานหยุดชะงัก แต่แก้ไขได้ภายใน 1-2 วัน	การดำเนินงานหยุดชะงักอย่างมีนัยสำคัญ แก้ไขได้ภายใน 1-2 สัปดาห์	การดำเนินงานหยุดชะงักอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ใช้เวลาแก้ไขมากกว่า 2 สัปดาห์
ชื่อเสียง	เกิดเหตุการณ์แต่ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการเผยแพร่ข่าวทางสื่อในวงจำกัดภายในประเทศ (1วัน)	มีการเผยแพร่ข่าวทางสื่อต่างๆ ภายในประเทศหลายฉบับ (2-5 วัน)	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ
โอกาสเกิด					
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	เป็นไปได้ในทางทฤษฎี	อาจเกิดขึ้นเพียง 1 ครั้งในอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในทุกๆ 2 ถึง 5 ปี	เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ครั้งทุก 2 ปี	อาจเกิดขึ้นภายในปีนี้

การประเมินความเสี่ยง

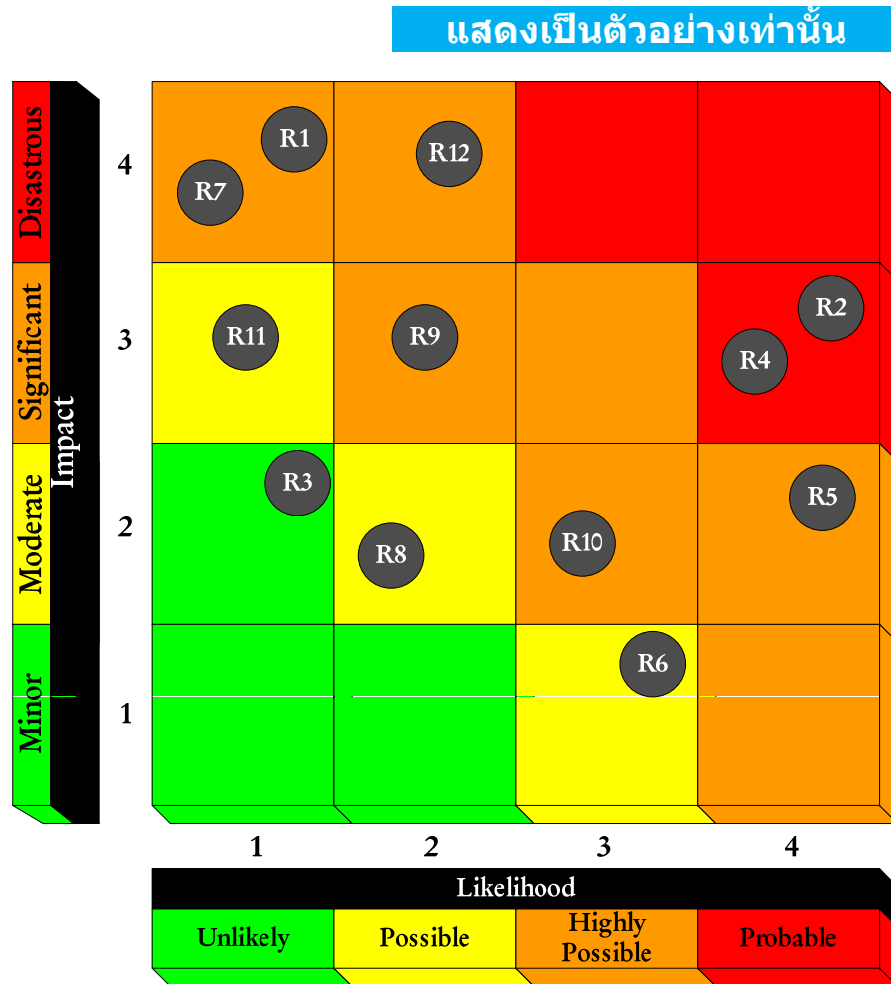


การตอบสนองต่อความเสี่ยง

	การหลีกเลี่ยง Avoidance	การลด Reduction	การร่วมจัดการ Sharing	การยอมรับ Acceptance
Definition	<p>การหยุดกิจกรรมที่ทำให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น</p> <p>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง อาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขยายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)</p>	<p>วิธีการที่นำมาใช้เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ หรือทั้งสอง โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจทางธุรกิจในทุกๆวัน</p>	<p>การลดลงของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ โดยการโอนหรือหาผู้ร่วมจัดการความเสี่ยง ซึ่งเทคนิคทั่วไปจะรวมถึง การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง (hedging)</p>	<p>ไม่มีวิธีการจัดการใดที่มีผลต่อโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ</p>
Examples	<ul style="list-style-type: none"> หยุดและเลิกการดำเนินงาน การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายและกระบวนการ การลงทุนในระบบสารสนเทศ/ software/ อุปกรณ์ แก้ไขกระบวนการทางธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> การทำประกันภัยโรงงาน การทำ Hedging การร่วมทุนกับบริษัทอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> การติดตามความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Source: COSO ERM – Integrated Framework (September 2004)

ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)



- R1** Inadequate customer retention strategies
- R2** Economic regression resulting in sale decrease and higher default rate
- R3** Failure to implement system improvements
- R4** Inaccurate billing & reporting to customers
- R5** Growth limitation in the mature home appliance market
- R6** Selection of suppliers does not result in cost effective and timely solutions
- R7** Failure to retain key staff
- R8** Inadequate skill sets to support decision-making
- R9** Fluctuate foreign exchange rate
- R10** Unrest in the south of Thailand
- R11** Government instability
- R12** Changes in internal structure

ตัวอย่าง Key Risk Indicator Dashboard

แสดงเป็นตัวอย่างเท่านั้น

KRI	Frequency	Goal	Range	Actual		Trend
Strategic						
Retail market forecast -Supply/Demand	Month	1.1	0.8-1.5	1.24		↓
Growth rate of occupancy rate	6 Months	3%	1%-3%	3.32%		↑
Non-compliance incidents and accidents	Month	1	1-3	2		↑
Operational						
Number of days / weeks delay in critical path	Month	2 weeks	2-5 weeks	7 weeks		↓
Percentage of cost overruns	6 Months	10%	10%-30%	50%		↓
Staff turnover rates per Bus	Month	10%	10%-25%	8%		↑
Replacement ratio	Month	95%	85%-95%	65%		↑
Actual compensation/market compensation	6 Months	0.9	0.8-1.1	0.75		↑
Financial						
Interest rate fluctuations	Month	2%	2%-5%	3.0%		↑

Thank you

Varunee Pridanonda

Partner

Risk and Control Solutions

Office: 02 344 1282

Fax: 02 286 4440

Mobile: 081 645 0114

varunee.pridanonda@th.pwc.com

This publication (or document) has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers ABAS, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2012 PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd. All rights reserved. In this document, "PricewaterhouseCoopers" and/or "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd., which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.



Agenda

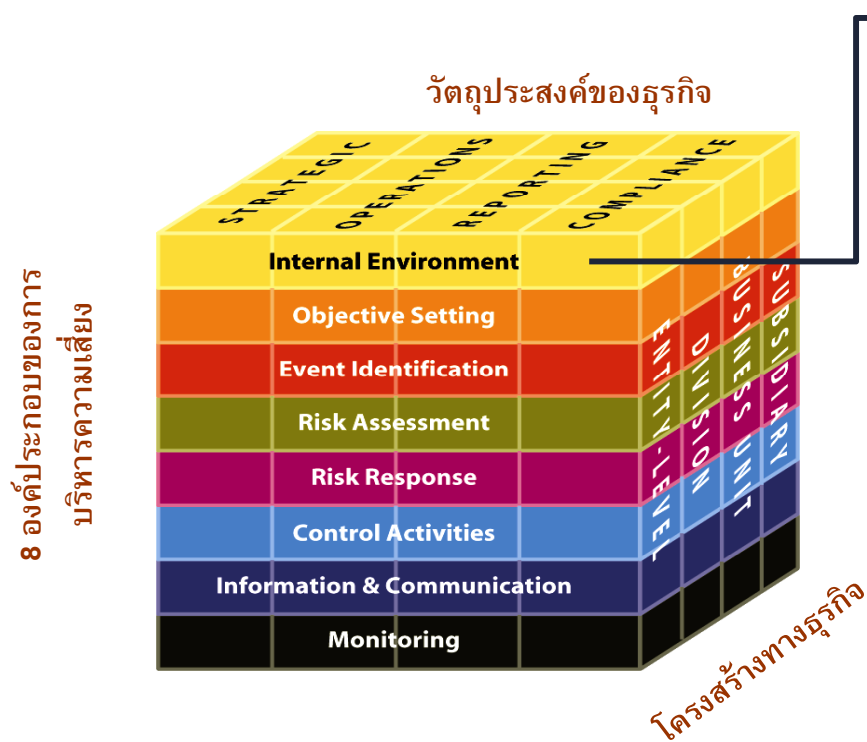
1. *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*
2. *Risk management process*
3. *Example:*
 - *Risk rating scale*
 - *Risk register*
 - *Risk map*
 - *Risk dashboard*

***COSO Enterprise Risk
Management – Integrated
Framework***

Part 1

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

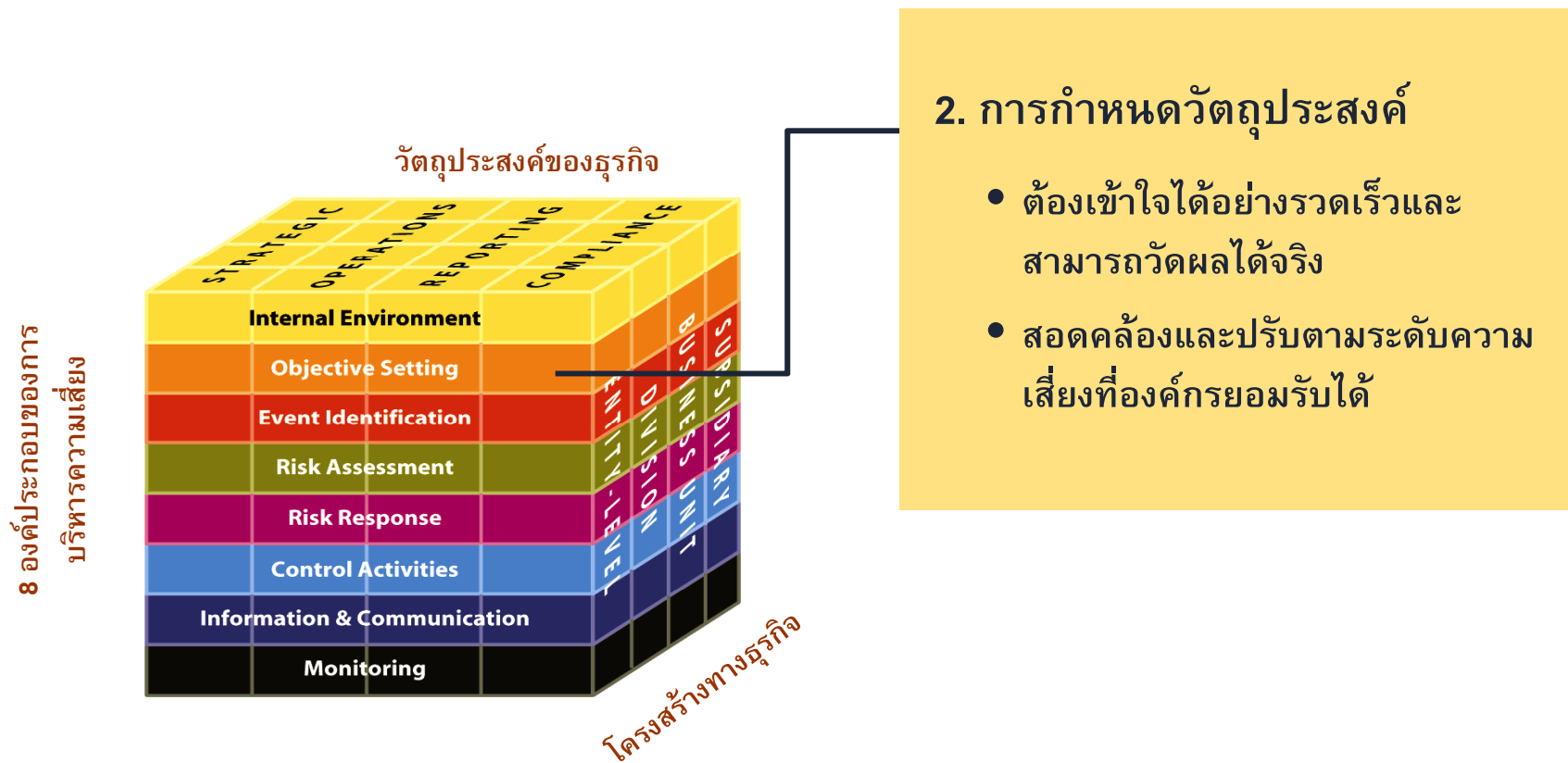


1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- คณะกรรมการ
- คุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ขีดความสามารถของบุคลากร
- โครงสร้างองค์กร
- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
- มาตรฐานด้านบุคลากร

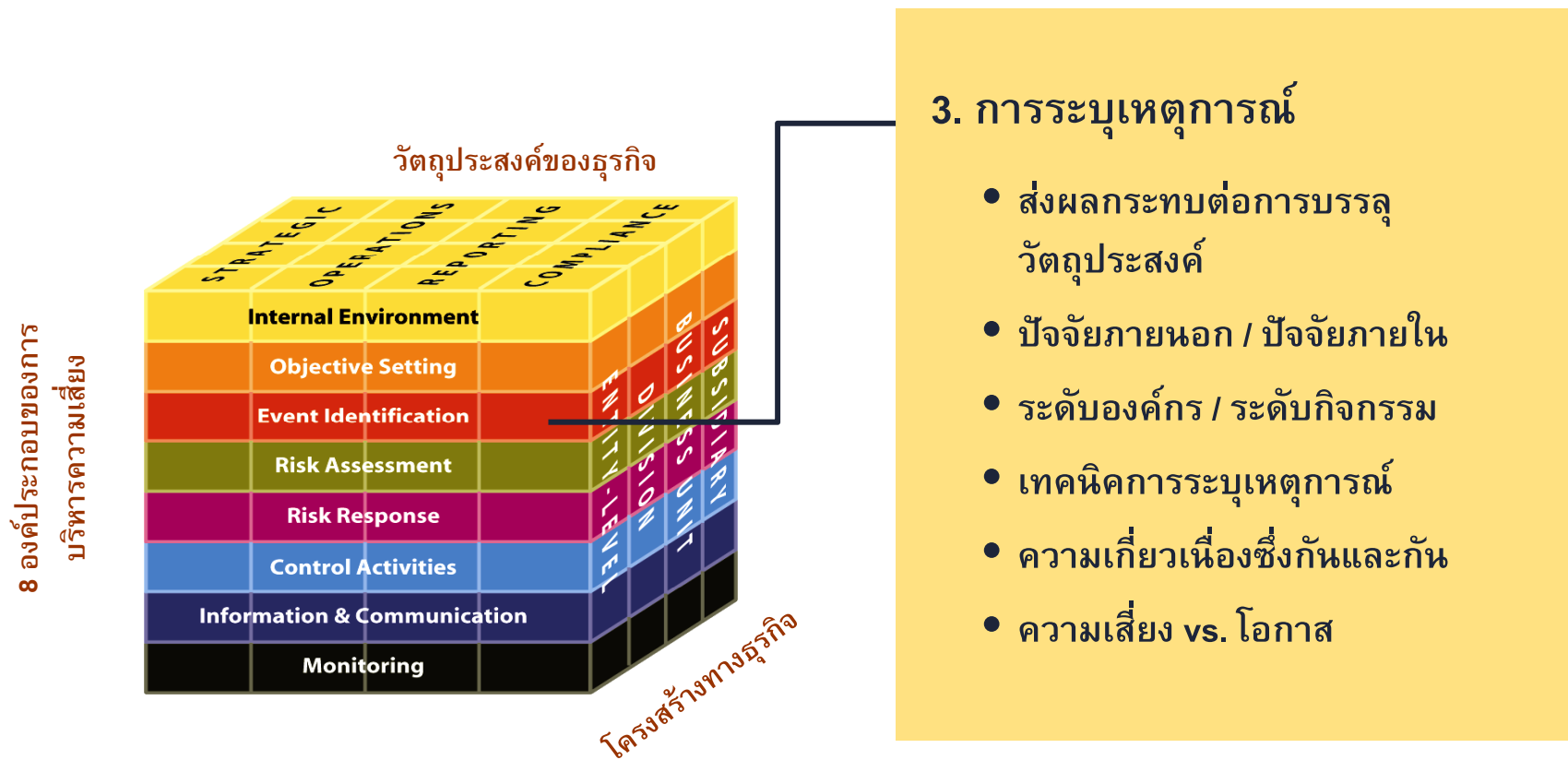
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



4. การประเมินความเสี่ยง

- ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ
- ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
- โอกาสเกิด และ ผลกระทบ
- เทคนิคในการประเมิน

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง

- การยอมรับความเสี่ยง
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- การลดความเสี่ยง
- การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง
- การประเมินการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- การมองความเสี่ยงในภาพรวม

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



6. กิจกรรมการควบคุม

- การพิจารณาร่วมกับการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- ประเภทของกิจกรรมการควบคุม
- เชิงป้องกัน / เชิงค้นหา
- คน / เครื่อง
- นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติ
- การควบคุมระบบสารสนเทศ

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

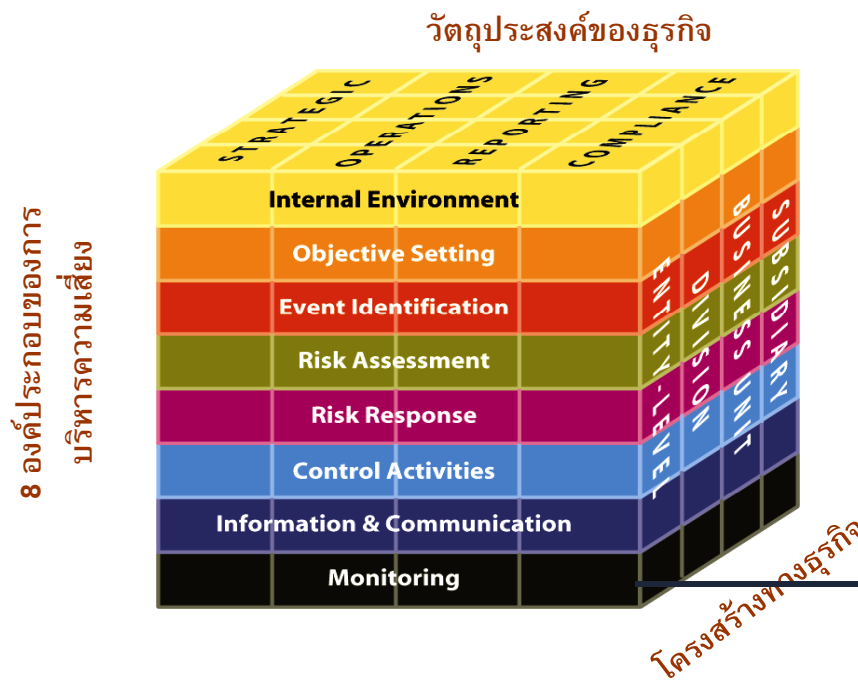


7. สารสนเทศ และการสื่อสาร

- ข้อมูลสารสนเทศ
 - ข้อมูลดิบ vs. สารสนเทศ
 - ความน่าเชื่อถือ
 - ทันทเวลา
 - การปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
- การสื่อสาร
 - พฤติกรรมที่คาดหวัง
 - หน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ช่องทาง

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



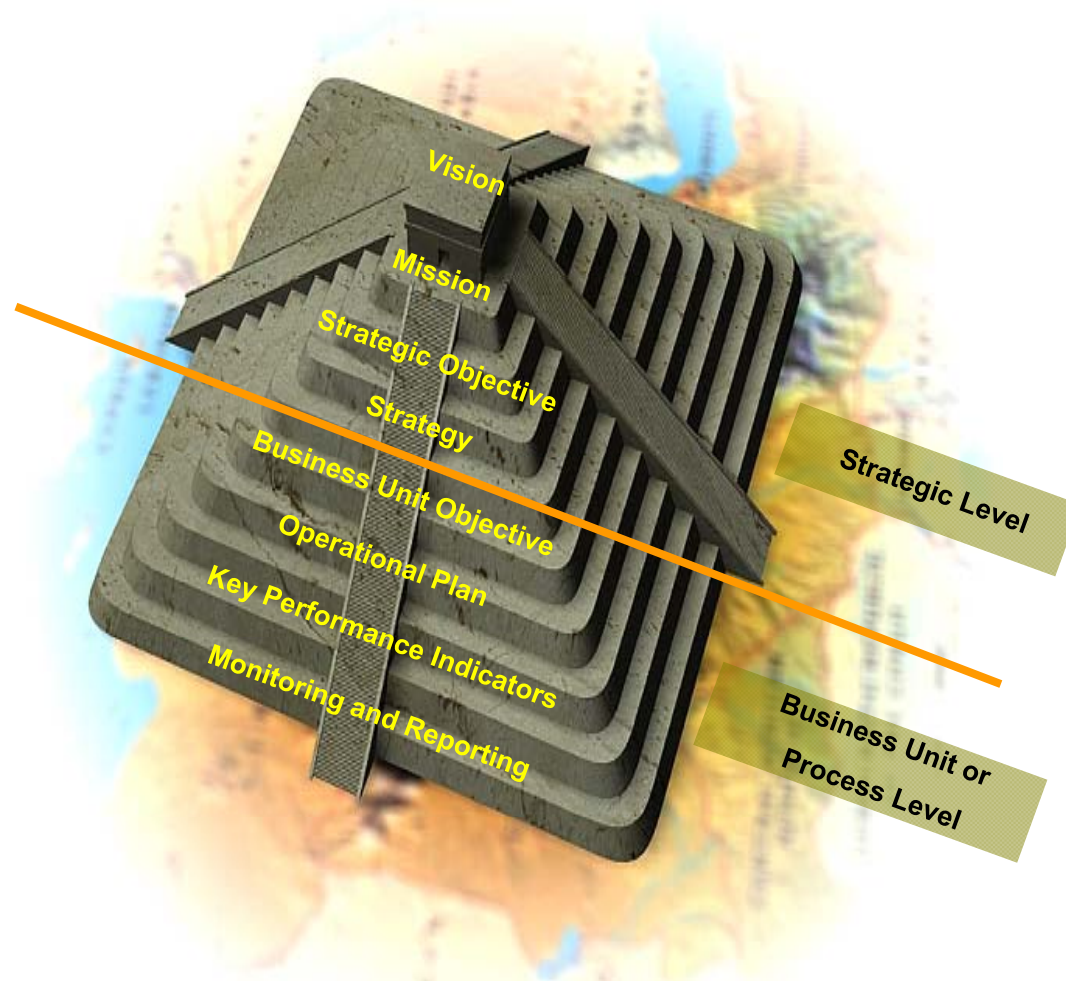
8. การติดตามประเมินผล

- การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- การประเมินแยกต่างหาก
- การรายงานข้อบกพร่อง

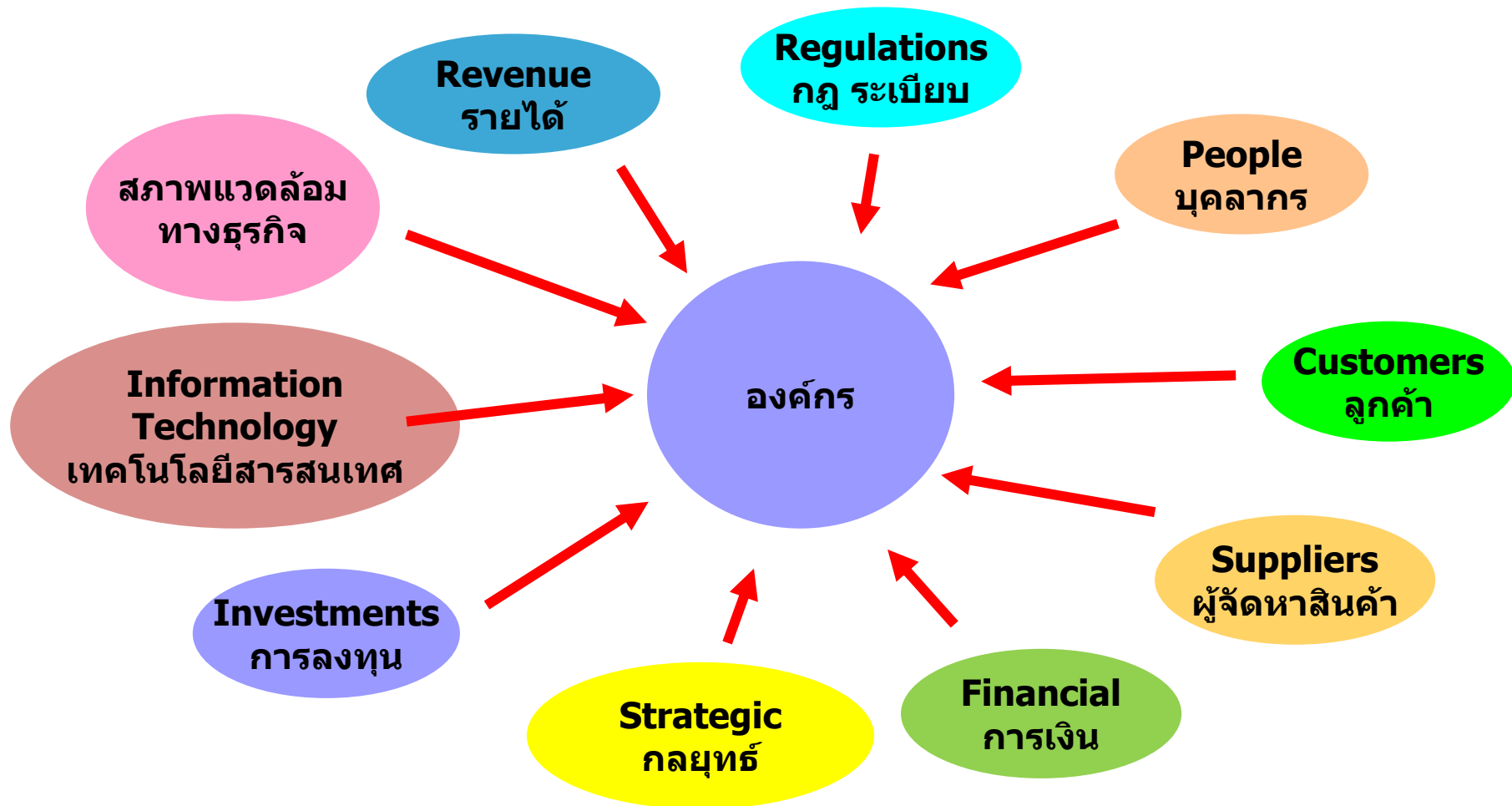
Risk management process

Part 2

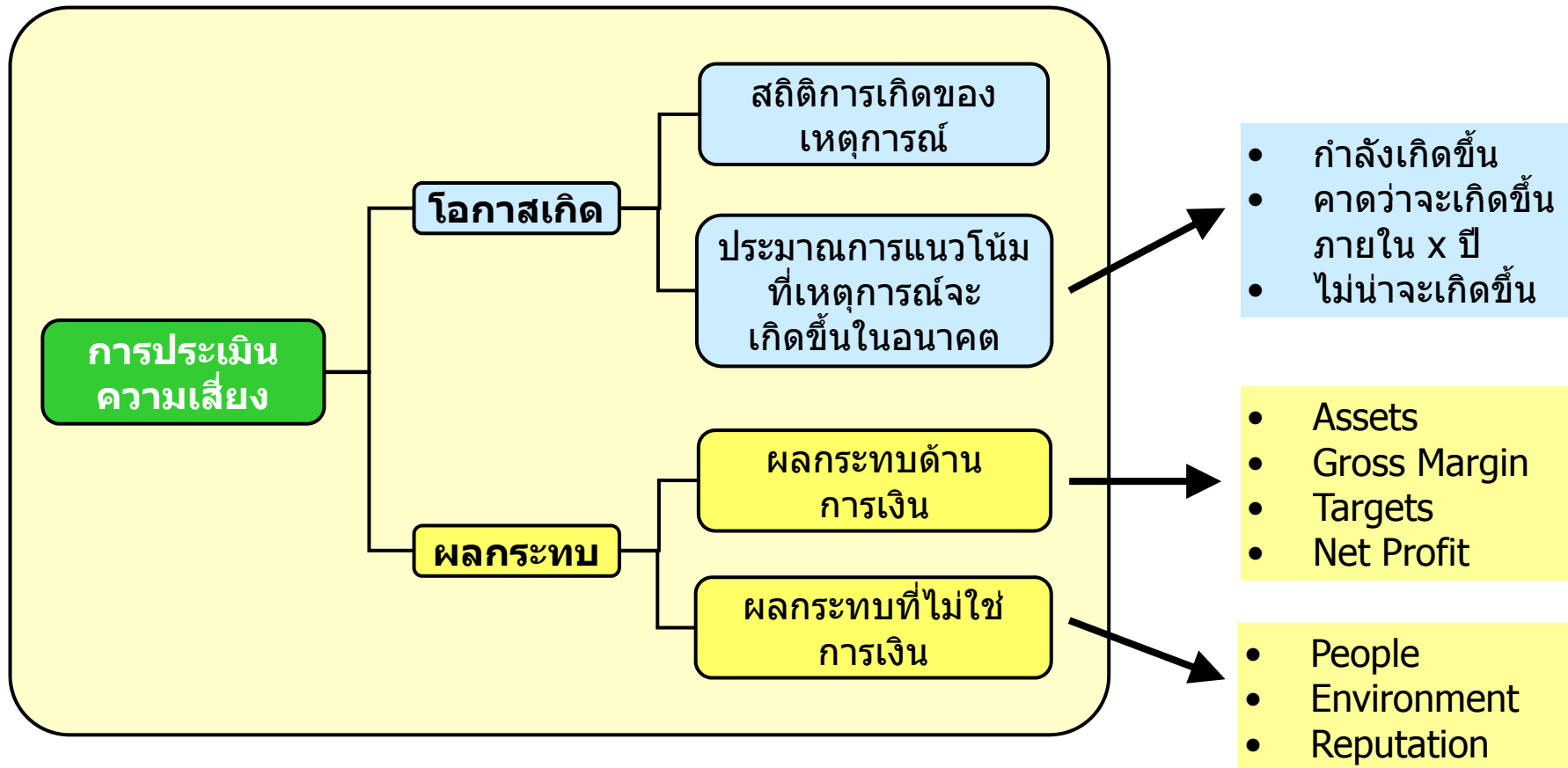
1. การกำหนดวัตถุประสงค์



2. การบ่งชี้ความเสี่ยง



3. การประเมินความเสี่ยง



5. กิจกรรมการควบคุม

**การควบคุม
เชิงป้องกัน
Preventive
Controls**

การควบคุมที่ช่วยป้องกันเหตุการณ์เชิงลบ ธุรกรรมที่ผิดปกติ หรือ ความผิดพลาดต่างๆ

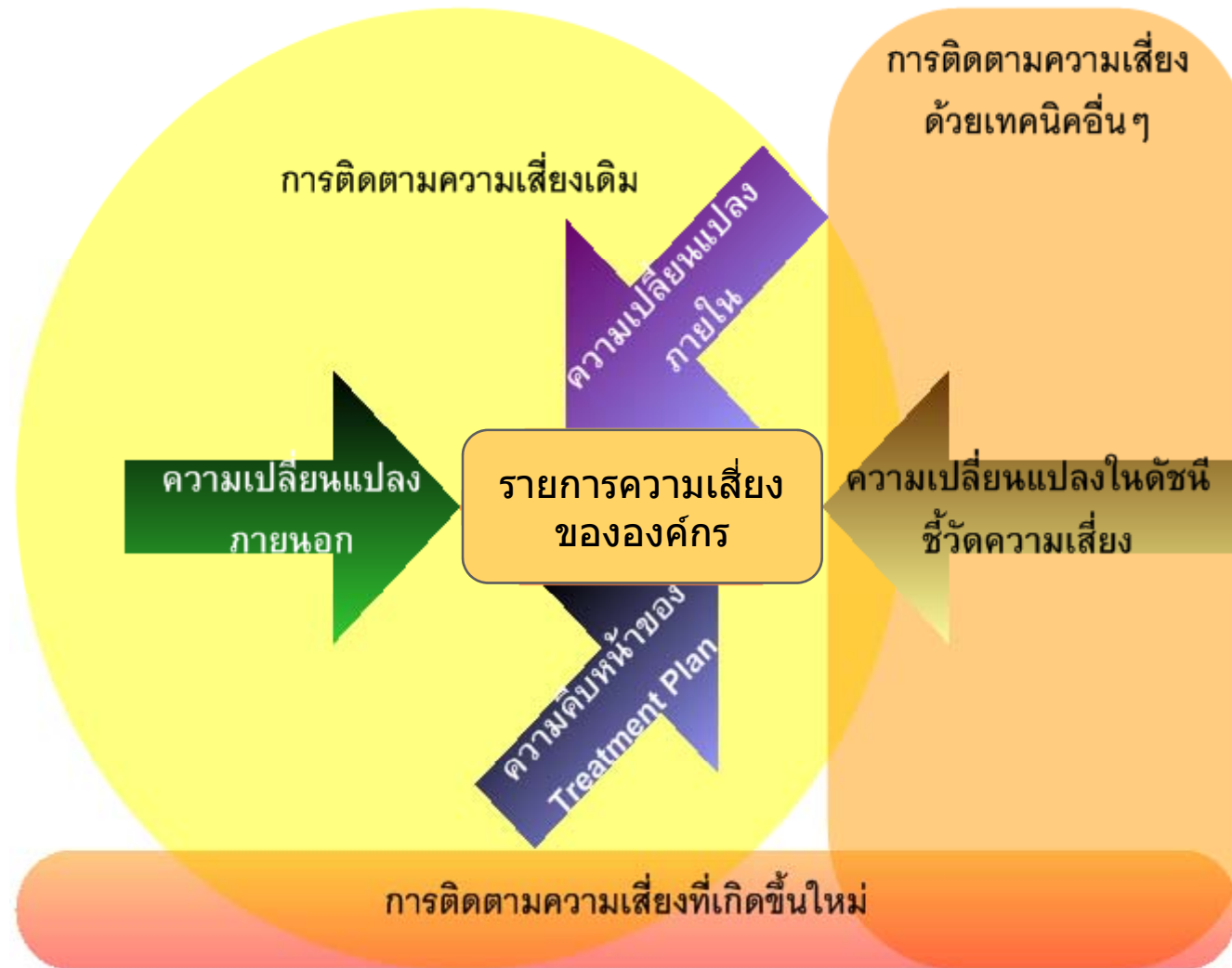
**การควบคุม
เชิงค้นหา
Detective
Controls**

การควบคุมที่ช่วยติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กิจกรรม กระบวนการ หรือการควบคุมที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจได้ ว่าหากมีเหตุการณ์เชิงลบ ธุรกรรมที่ผิดปกติ หรือความ ผิดพลาดใดๆ ผู้บริหารจะได้รับรายงานและสามารถแก้ไขได้ ทันที

**การควบคุม
เชิงแก้ไข
Corrective
Controls**

การควบคุมที่ช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้เข้าสู่ภาวะปกติ หรือ อย่างน้อยช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เชิงลบ หรือความผิดพลาดต่างๆ

6. การติดตามผล



Example:

- ***Risk rating scale***
- ***Risk register***
- ***Risk map***
- ***Risk dashboard***

Part 3

ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)

วัตถุประสงค์

ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการของหน่วยงาน

ข้อ	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลการประเมินความเสี่ยง			มาตรการจัดการ ความเสี่ยง ที่มีอยู่แล้ว	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง ที่ต้องทำเพิ่มเติม	ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด เวลาที่คาด ว่าจะแล้ว เสร็จ
		ผล กระทบ	โอกาส เกิด	ระดับ ความ เสี่ยง				
1.	ข้อร้องเรียนจาก ผู้ใช้บริการไม่ได้รับการ จัดการอย่างทันเวลา เนื่องจากไม่มี การกำหนดผู้รับผิดชอบใน แต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน	4	4	8	กำหนดช่องทาง ให้ผู้ใช้บริการ สามารถแจ้งข้อ ร้องเรียนได้ทาง Call Center ซึ่งมี พนักงานรับเรื่อง ตลอด 24 ชม.	กำหนด กระบวนการ จัดการข้อ ร้องเรียน รวมถึง ขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานและ ผู้รับผิดชอบ และ สื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ	ฝ่ายจัดการ ข้อ ร้องเรียน	ไตรมาส 2 ปี 2555

An integrated risk management framework

