



THE ROLE OF CHAIRMAN IN LEADING STRATEGIC RISK OVERSIGHT

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีประเด็นความท้าทายที่คณะกรรมการไม่สามารถมองข้ามได้ ประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ความท้าทายของการทำหน้าที่ด้านความเสี่ยงของคณะกรรมการเริ่มต้นตั้งแต่การมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถระบุได้ถึงความเสี่ยงหลักของธุรกิจ สามารถกำหนดความเสี่ยงในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมถึงต้องกำกับดูแลให้มั่นใจว่า สามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

IOD เห็นว่า ประธานกรรมการในฐานะผู้นำของคณะกรรมการบริษัท เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลด้านความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้านความเสี่ยง การเปิดโอกาสให้ประธานกรรมการได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงในเรื่องดังกล่าว จึงมีความสำคัญ เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2560 IOD จึงได้จัดการประชุม Chairman Forum ขึ้นภายใต้หัวข้อ “The Role of Chairman in Leading Strategic Risk Oversight”

ก่อนเข้าสู่ช่วงการอภิปราย ประธานกรรมการที่เข้าร่วมงานได้รับฟังการบรรยายที่น่าสนใจจาก Dr. Jason Yap ซึ่งดำรงตำแหน่ง Regional Managing Partner — SEA Enterprise Risk Services and Innovation Leader จาก Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. ในหัวข้อ “Global Strategic Risk in Transformation Age” โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ประธานกรรมการควรมีความสำคัญ

จากผลสำรวจของ Deloitte Global Survey on Reputation Risk สรุปได้ว่า ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ 5 อันดับแรกที่ได้รับการให้ความสำคัญในระดับโลก ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงกฎหมาย
2. ความเสี่ยงด้านการประพตติผิดของพนักงาน
3. ความเสี่ยงด้านการประพตติผิดของผู้บริหาร
4. ความเสี่ยงด้านการขยายกิจการ
5. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

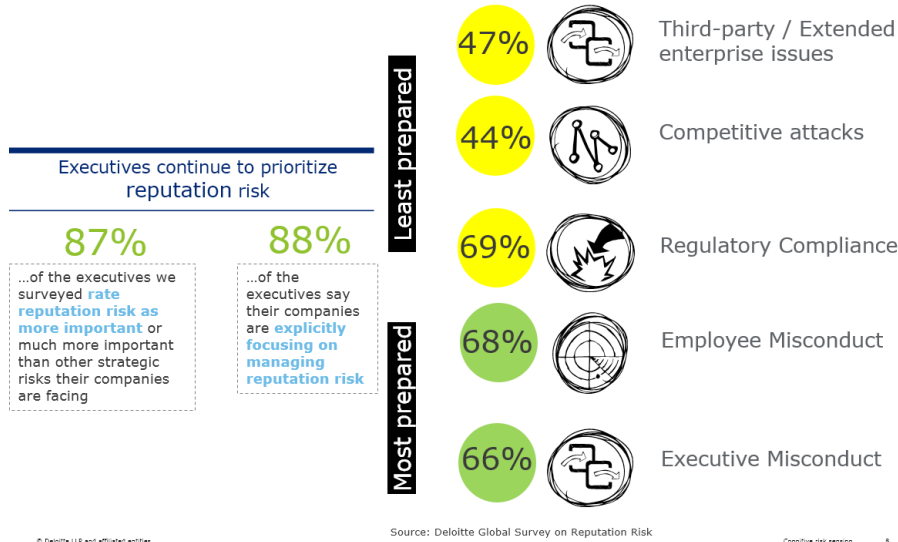
2. ความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและคณะกรรมการในการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

คณะกรรมการมีหน้าที่ร่วมกันในการวางแผนการจัดการการลงทุนในธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การสรรหาทรัพยากรบุคคลและเงินลงทุน รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร ในขณะที่บทบาทของประธานกรรมการจะเป็นไปในเชิงผู้นำและคอยสนับสนุน ส่งเสริม กล่าวคือ เป็นผู้นำของคณะกรรมการในการดูแลให้มีการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ คอยสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยง รับผิดชอบต่อการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นในเรื่องดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงดูแลและสร้างความมั่นใจให้กับกรรมการทุกคนว่า จะได้รับข้อมูลประกอบการพิจารณาเรื่องความเสี่ยงที่ถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา

3. แนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของประธานกรรมการ

Dr. Jason Yap ได้นำเสนอคุณสมบัติ 6 ประการในการเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ได้แก่ 1. มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร

Top 5 Global Strategic Risks



2. มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือรับทราบเกี่ยวกับความคิดเห็นที่แตกต่างหรือประสบการณ์ที่แตกต่าง 3. มีความสามารถในการคิดและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร 4. มีทีมงานที่มีความคิดที่หลากหลาย 5. มีความมุ่งมั่นที่จะทำ 6. มีความกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สำหรับช่วงของการอภิปราย ในหัวข้อ "The Role of Chairman in Leading Strategic Risk Oversight" คณะผู้อภิปราย ซึ่งประกอบด้วย 1. คุณนริศ ชัยสูตร ประธานกรรมการ บริษัท บ้านปู พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) 2. คุณประภิต ประทีปะเสน ประธานกรรมการ บริษัท ดี เออาร์วัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ 3. คุณจักรมณฑ์ ผาสุกานิช ประธานกรรมการ ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) และดำเนินการอภิปรายโดย ดร. ธนัย ชรินทร์สาร กรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD ได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงและให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ประสบการณ์ในฐานะประธานกรรมการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้คณะกรรมการเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และบทบาทของประธานกรรมการในการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความเสี่ยง

คุณนริศ ชัยสูตร เล่าถึงประสบการณ์ในฐานะประธานกรรมการในการกำกับดูแลความเสี่ยงว่า การทำแผนกลยุทธ์ของบริษัทต้องนำเรื่องความเสี่ยงเข้ามาวางแผนตั้งแต่เริ่มต้น ต้องจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด รวม

ทั้งต้องมีการติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอว่า กลยุทธ์ที่จัดทำไว้นั้นมีความห่างไกลกับแผนที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ไม่ใช่เป็นเพียงความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของกรรมการทุกท่าน โดยเฉพาะประธานกรรมการในฐานะคนกลางระหว่างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัท ควรดูแลและส่งเสริมให้มีการกำหนดเรื่อง Risk Appetite ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในกรณีของบริษัท บ้านปู พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดให้เรื่องนี้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและจัดทำเป็น "บ้านปู Spirit" (Innovation, Integrity, Care, Synergy) อีกด้วย

ทางด้านคุณประภิต ประทีปะเสน มองว่าความท้าทายในประเด็นนี้ คือ ทำอย่างไรให้กรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการประชุมส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารมักจะนำเสนอประเด็นความเสี่ยงในเชิง Academic ซึ่งเป็นการเน้นเรื่องข้อมูลและเป็นสิ่งที่จับต้องได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นจึงอยากเสนอว่าฝ่ายที่ดูแลจัดการเรื่องความเสี่ยงขององค์กรควรนำเสนอแผนดังกล่าวในลักษณะที่กรรมการสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น แสดงให้คณะกรรมการเห็นว่าหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับบริษัท และกรรมการแต่ละท่านควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง เป็นต้น

ทั้งนี้หนึ่งในแผนบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จของบริษัท ดี เออาร์วัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) คือ "แผนบริหารความเสี่ยงในกรณีที่เกิดการชุมนุม

ทางการเมือง" โดยภายหลังจัดการความเสี่ยงจากการชุมนุมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารยังได้นำแผนความเสี่ยงดังกล่าวมาทบทวนในการประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำแผนดังกล่าวมาปรับใช้กับองค์กรได้อีก 2 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งพบว่า แผนดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เห็นถึงความตื่นตัวของกรรมการในเรื่องการวางแผนความเสี่ยงมากยิ่งขึ้นด้วย

คุณจักรมณฑ์ ผาสุกานิช มองว่า ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอน ต้องมีการวิเคราะห์ เตรียมการไว้ล่วงหน้า ต้องไม่ประมาท โดยความเสี่ยงหลักในองค์กร ได้แก่ Operation Risk คือ ความเสี่ยงที่ทุกคนในองค์กรต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับทราบ รับรู้ ในขณะที่ Strategic Risk จะให้หัวหน้านักแค่งคณะกรรมการและผู้บริหารในการดูแลรับผิดชอบมากกว่า เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มีปัจจัยจากภายนอกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก

2. คำถามที่ควรถามต่อฝ่ายจัดการเพื่อการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณนริศ ชัยสูตร กล่าวว่า ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง วาระที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ การรายงานสถานการณ์ต่างๆ ของบริษัทเป็นรายเดือน การบริหารความเสี่ยงเรื่องการเงิน หนี้สิน ทรัพย์สิน สภาพคล่องทางการเงิน นอกจากนี้ยังแนะนำว่า ทุกบริษัทควรจัดทำ Key Risk Indicator โดยอาจนำข้อมูลภายในอดีตของบริษัทมาประเมิน หรือ ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยบริษัทต้อง identify และ prioritize ความเสี่ยงต่างๆ ให้ได้ รวมทั้งควรตั้งคำถามว่ามีการทบทวนความเสี่ยงบ่อยเพียงใด ใครเป็นเจ้าของความเสี่ยง ใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น การรับมือกับวิกฤติความเสี่ยงแบบสุดโต่งควรทำอย่างไร หรือมีความเสี่ยงใดบ้างที่ต้องใช้ทักษะพิเศษในการจัดการ หากเหตุการณ์โลกเปลี่ยนไปกลยุทธ์ที่เราใช้อยู่จะล้าหลังหรือไม่ หาก Model ธุรกิจใช้ไม่ได้ จะนำความเสี่ยงใดมาสู่ธุรกิจบ้าง เป็นต้น

คุณประภิต ประทีปะเสน มองว่า ทุกวาระในการประชุมถือว่ามีความเสี่ยงทั้งสิ้น ทั้งนี้แต่ละวาระก็จะใช้แนวพิจารณาที่ต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามคุณประภิตกล่าวว่าได้ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางสำคัญในการทำงาน ยกตัวอย่างธุรกิจโรงแรม หากมีแผนจะสร้างโรงแรมใหม่โดยแผนทุกอย่างผ่านมติที่ประชุมแล้ว กระบวนการต่อไป คือ ต้องมีการมองต่อไปว่า การดำเนินการจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมหรือไม่ บริษัทมีภูมิคุ้มกันเพียงใด หากโครงการเกิดผิดพลาด

หรือล้มเหลว บริษัทจะเสียหายมากน้อยเพียงใด โดยฝ่ายบริหารต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

คุณจักรมณฑ์ ผาสุกวนิช ได้กล่าวถึงมุมมองของภาคธนาคารว่า ความรู้ (Knowledge) และการคาดการณ์เรื่องอนาคต (Imagination) ต้องทำควบคู่กัน โดยต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน ซึ่งมาจากฝ่าย Audit และ Compliance ที่จะช่วยดูในเรื่อง Operational Risk และให้ข้อมูลสนับสนุนสำหรับการวางแผน Strategic Risk นอกจากนี้ควรพูดคุยในเรื่องกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

3. ระบุ 3 อันดับแรกของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในมุมมองของประธานกรรมการ พร้อมข้อเสนอในการกำกับดูแล

คุณนริศชัยสูตรมองว่าความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ 3 ลำดับแรกในภาคธุรกิจไทยในปัจจุบัน คือ

1. สถานการณ์ทางการเมือง
2. สภาวะเศรษฐกิจ
3. นวัตกรรมใหม่ๆ

ทางด้านคุณประภิต ประทีปะเสน เห็นว่า คือ

1. การเงิน การลงทุน เนื่องจากเศรษฐกิจกำลังประสบปัญหา Over Supply
2. การรักษาผู้บริหารที่ดีไว้กับองค์กร และ
3. ความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุ อุบัติภัยและปัญหาทางด้านการเมือง ส่วนคุณจักรมณฑ์ ผาสุกวนิชมองว่าเป็น 1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ 2. Digitalization และ 3. Reputation Risk

ในช่วงท้ายของการอภิปราย ดร. ธนัย ชรินทร์สาร ได้สรุปผลสำรวจความคิดเห็นของประธานกรรมการที่เข้าร่วมงานใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. สามอันดับแรกที่ประธานกรรมการเห็นว่า คือ บทบาทสำคัญของประธานกรรมการในการส่งเสริม

ให้เกิดการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

อันดับที่ 1 ควรเป็นผู้นำคณะกรรมการในการกำหนด แนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

อันดับที่ 2 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร

อันดับที่ 3 กำหนดให้การบริหาร ติดตามดูแล และรายงานผลเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เป็นวาระหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการ

2. สามอันดับแรกที่ประธานกรรมการคิดว่า เป็นอุปสรรคต่อการกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ

อันดับที่ 1 คณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

อันดับที่ 2 คณะกรรมการยังไม่มีกำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

อันดับที่ 3 คณะกรรมการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้การตัดสินใจด้านความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามอันดับแรกของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ประธานกรรมการเห็นว่าสำคัญที่สุด

อันดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

อันดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

อันดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ

1. Strategic risk directors should prioritise Following a survey by Deloitte Global Survey on Reputation Risk, top five global strategic risks are

1. Regulatory Compliance
2. Employee Misconduct
3. Executive Misconduct
4. Third-party/ Extended Enterprise Issue
5. Competitive Attacks

2. Difference in roles between board of chairman and board of directors in strategic risk management

Board of directors share responsibilities in business investment plan and management, identifying strategy, human and financial resources recruitment as well as executive performance evaluation. Meanwhile, board of chairman takes a role in leading, supporting and promoting. Among the examples are leading board of directors in strategic risk management, setting meeting agenda on strategic risks, supporting organizational culture that is open to discussion about risk, effectively communicating with shareholders and ensuring all directors that information relating to strategic risks is correct, precise and up to date.

3. Organizational culture and acceptable risks by board of chairman

According to Dr. Jason Yap, six principles of good leaders in inventing organizational culture are 1) understanding organizational culture 2) strong desire to learn different opinions and experiences 3) capable of thinking and learning organizational culture 4) having a good team with diverse thoughts 5) willing to take action 6) daring accept probable risk that may occur in the future.

Risk is among top challenges facing every business and that directors cannot overlook. As risk can always happen, directors need to be equipped with knowledge and understanding that enable them to identify business risk, rating acceptable risk levels and governance. It's important that risk management must be effectively and efficiently undertaken, so that good governance can be prioritized and put into practice.

From IOD viewpoint, chairman of the board, as the company's leader, has a crucial role in effectively putting strategic risk management into practice. Enabling directors to discuss and exchanging their views and understanding towards strategic risk management is crucial. Hence a Chairman Forum on a topic "The Role of Chairman in Leading Strategic Risk Oversight" was organized on 18 May 2017.

Prior to the discussion, Dr. Jason Yap, Regional Managing Partner SEA Enterprise Risk Services and Innovation Leader at Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co.,Ltd., shared his insights. Based on the topic "Global Strategic Risk in Transformation Age", key details are as follows:

For panel discussion on the topic "The Role of Chairman in Leading Strategic Risk Oversight", speakers included Mr. Naris Chaiyasoot, chairman of Banpu Power Public Company Limited; Prakit Pradipasen, chairman of the Erawan Group Public Company Limited; and Jakkamon Phasukhawanitch, chairman of CIMB Thai Bank Public Company Limited. Dr. Tanai Charinsarn, IOD chartered director, hosted the panel and shared experiences and insights during the session as follows:

1. Experience as board of chairman in promoting board of directors' roles to lead strategic risk management and board of chairman's role to

manage strategic risks and invent risk-oriented organizational culture

Mr. Naris Chaiyasoot shared his experience as chairman of the board overseeing risk management that risk has to be incorporated into a company's strategic plan at the beginning. Risk impact needed to be assessed and ranked. It is crucial to regularly monitor and assess if the company's strategic plan is practical. These roles and responsibilities are not only of audit committee, but also of all directors particularly chairman as the middleman between shareholders and board of directors. Chairman should oversee and support "Risk Appetite" identification. Banpu gives priority to this issue and put into practice "Banpu Spirit" focusing on innovation, integrity, care and synergy as organizational culture.

Mr. Prakrit Pradipasen, chairman, the Erawan Group Public Company Limited, shared his view on how to engage directors to plan risk management. The thing is risk issue is mostly discussed only in the academic perspective and that it may be difficult to grab academic information to adapt and put into practice. He proposed those taking care of organizational risk to come up with a plan that directors can easily access. Enabling the board to understand how company will be affected and how each director should deal with different scenarios are some examples.

One of the Erawan Group's successful risk management plans is "risk management plan in case of political rally". Although the rally was over, Erawan executives still revised risk management plan twice over the past year. As a result, the company's risk management plan is efficient and updated, thanks to a proactive role of the board in risk management planning.

Mr. Chakramon Phasukavanich, chairman of CIMB Thai Bank Public Company Limited, viewed risk as uncertainty that needed to be analyzed and resilient. Everyone in the organization should participate into operational risk process whereas board of directors and executives are more responsible to strategic risk which external factor is more involved.

2. Questions that managing department should take into account in a bid to effectively implement strategic risk management

During each board meeting, Mr. Naris Chaiyasoot said he would prioritize the agenda on monthly

situation report, financial risk management, debt, asset, liquidity ratio. He also suggested that every company should come up with Key Risk Indicator based on evaluation of former information and advice from external experts. Risks must be identified and prioritized. The board should keep asking questions i.e how often should risk be revised? Who owns the risk? Who takes responsibility in the risk? How to handle over-the-edge risk crisis? What kind of risk that needs special skills to handle? Will the company's strategy be outdated as the global situation changes? What will be the risk affecting the business if the existing model doesn't work?

Mr. Prakrit Pradipasen saw every agenda during board meeting as risk. However each agenda needs to be considered differently. Mr. Prakrit said HMK King Bhumibol's Sufficiency Economy Philosophy is crucial for the business. As a hotel business, if the board has a consensus to construct a new hotel construction during a meeting, directors should look at a project's next step of environmental and social impact assessment and identify to what extent the company is immunized if the project failed. These are a few questions that managing department should be able to answer.

Mr. Chakramon Phasukavanich, chairman of CIMB Thai Bank Public Company Limited, said knowledge and imagination must go together. From his the banking perspective, audit and compliance team will help on operational risk and provide support on strategic risk planning. New strategies should also be discussed to prepare for any possible risk which could happen in the future.

3. Please identify top three strategic risks from the board of chairman perspective plus management offer

Event Supported by

Deloitte.



Political situation, economic and new innovation are top three strategic risks in Thailand's business sector following Mr.Naris' viewpoint. Meanwhile Mr.Prakit cited financial investment due to oversupply, maintaining executive loyalty and risks due to accidents and political situation top three strategic risk. Mr.Chakramon, on the other hand, viewed regulatory compliance, digitalization and reputation risk as top three strategic risks.

Dr. Tanai wrapped up the session with a survey among directors attending the forum as follows:

1. Top three roles that board of chairman view as important for promoting effective strategic risk management are:

- No.1** Leading board of directors to effectively identify strategic risks.
- No.2** Promoting strategic risk-prioritized organizational culture.
- No.3** Setting direction for board of directors' meeting to include administration, monitoring and report in the agenda.

2. Top three challenges facing strategic risk management in board of chairman's viewpoint are:

- No.1** Lacking knowledge and understanding on strategic risk management.
- No.2** The board has not yet identified strategic risk management process and its effectiveness.
- No.3** The board receives insufficient information to effectively make a decision on strategic risk management .

3. Top three most important strategic risks

- No.1** Innovation, Information and Communications Technology
- No.2** Changing business atmosphere
- No.3** Regulatory compliance

นางสาวธนวรรณ
สุรวัฒนวิเศษ
Ms. Tanawan
Surawattavisase

Senior CG Analyst
Thai IOD

