การจัดการความเสี่ยงในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Risk Management in Small and Medium Enterprises

ญาณิศา เผื่อนเพาะ[1]

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการจัดการความเสี่ยงในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การอภิปรายปรากฏการณ์จากผลลัพธ์ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นดังต่อไปนี้ ความหมาย ความสำคัญและปัญหาของความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ประเภทของความสี่ยง การจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญคือ 1) ผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริงและสามารถสื่อสารถึงพนักงานในองค์การให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีแผนการจัดการความเสี่ยงแบบเป็นองค์รวมที่เชื่อมประสานเข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กรโดยมองว่าการจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานในทุกกระบวนการในองค์กร และปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน 3) การเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงในการบริหารต้นทุนของกิจการ เพราะธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำสำคัญ: การจัดการความเสี่ยง,ธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อม

[1] อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
E-mail : y.phuanpoh@gmail.com

Abstract

This article aims to review basic knowledge of risk management in small and medium enterprises including approaches, researches and suggested models concerned and to examine success factors for risk management in small and medium enterprises based on the discussion of the research findings concerned in terms of definition, importance and problems of risk, risk factors, risk types, and risk management. It can be concluded that the critical success factors for risk management in small and medium enterprises are detailed as follows: 1) Entrepreneurs are required to truly realize the importance of risk management and to be able to communicate with their staff for the importance of their engagement in effective risk management. 2) A holistic plan for risk management has to be designed and implemented as part of all activities and processes conducted in the organizations while the plan should be continuously adapted to the changing situation. 3) Understanding risk management in the area of effective cost management is required for small and medium enterprises and the self-development should be regularly conducted for competitive advantages in business.

Keywords: risk management, small and medium enterprise (SME)

1. บทนำ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า ความเสี่ยง หลายคนมักคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี และแสดงถึงความอันตรายที่จะเกิดขึ้น แต่หากเรารู้จักจัดการผสมผสานความรู้ความเข้าใจด้านบริหารจัดการเข้ากับหลักการดำเนินชีวิตในสังคม ก็สามารถมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมได้ ทั้งนี้ เราจะพบเจอความเสี่ยงได้ในชีวิตประจำวันของทุกคน และอาจส่งผลกระทบถึงความเสี่ยงครัวเรือนได้ (ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ, 2554) ในโลกของธุรกิจก็เช่นเดียวกัน ในยุคศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมักส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะว่าแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการและเชื่อมโยงกับการเติบโตของบริษัท เป็นสิ่งสะท้อนความสำคัญของการบริหารงานภายในองค์กร (penros's, 1957 อ้างถึงใน Orser, 2000) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่เติบโตจากการบริหารงานเพียงคนเดียว หรือ กลุ่มคนเล็กๆเพียงเท่านั้นจึงอาจส่งผลต่อมาตรฐานในการดำเนินงานได้

ในปี 2560 ตัวเลขการจ้างงานของ SMEs มีทั้งสิ้น 11,747,093 ราย เทียบกับ 2559 มีทั้งสิ้น 10,751,965 ราย เพิ่มขึ้น 995,128 ราย หรือเพิ่มขึ้น 9.30% เป็นการเพิ่มขึ้นในทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเพิ่มขึ้นจากภาคบริการ 552,532 ราย ภาคการค้า 325,907 ราย ภาคการผลิต 113,722 ราย และภาคธุรกิจการเกษตร 2,967 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.,2560) ซึ่งการจ้างงานในภาคธุรกิจ SMEs ถือว่าเป็นกำลังหลักของประเทศ ซึ่งนโยบายของประเทศในปัจจุบันสนุบสนุนส่งเสริมธุรกิจ SMEs ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ แม้ว่าการเติบโตของธุรกิจ SMEs ภายในประเทศจะมีการขยายกิจการมากเพียงใด แต่ในทางกลับกันมีธุรกิจที่ล้มเลิกกิจการมากมายเช่นเดียวกัน หากแต่เพียงเราไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวการล้มเลิกกิจการ SMEs ส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารการจัดการทางการเงิน ทำให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องในธุรกิจ และสิ่งสำคัญคือไม่รู้สถานะที่แท้จริงของตนเอง ผู้ประกอบการต้องสร้างภูมิปัญญาการบริหารความเสี่ยง (Risk Intelligence) เพื่อเปิดตา เปิดใจรับรู้ความเสี่ยงอย่างจริงจัง เพื่อเตรียมพร้อมพัฒนาธุรกิจของตนเอง (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

ในบริบทของความเสี่ยงที่ธุรกิจส่วนใหญ่พบเจอคือในเรื่องของด้านการเงินเป็นหลัก เพราะผู้ประกอบการมักให้ความสำคัญกับกำไรที่สามารถแสดงชัดเจนผ่านงบกำไรขาดทุน และงบต่างๆ ซึ่งเป็นตัวเลขที่ชัดเจน และผู้ประกอบการโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับความไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางลบต่อธุรกิจของตนเองเท่านั้น หากแต่ในโลกปัจจุบันความเสี่ยงมีมากมายหลายประเภทนอกเหนือจากเรื่องความเสี่ยงทางด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้มีการป้องกัน และลดความสูญเสีย ทั้งนี้อาจสามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงจะนำแนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมโดยมีมิติสำคัญคือ ความสำคัญและปัญหาของความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ประเภทของความสี่ยง กระบวนการของการจัดการความเสี่ยง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งข้อเสนอแนะจากประสบการณ์การเรียนรู้เรื่องการจัดการความเสี่ยงในธุรกิจ เพื่อนำไปสู่บทสรุปของการศึกษาในที่สุด

2. เนื้อหา

2.1 ความหมาย ความสำคัญและปัญหาของความเสี่ยง

จันทนา สาขากร และคณะ. (2557). ได้กล่าวถึงความเสี่ยงว่าหมายถึง โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้

ความแตกต่างเกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแตกต่างไปจากการคาดการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ (1) ผลกระทบในเชิงลบ(Negative Effect) ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร เช่น ยอดขายน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากสินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ มีคู่แข่งรายใหม่ ลูกค้าไม่พอใจในบริการ พนักงานทุจริต เป็นต้น นี่คือความเสี่ยงทางด้านลบ หรือตามความเข้าใจทั่วไป คือ ความเสี่ยง (2) ผลกระทบในเชิงบวก ทำให้มูลค่าขององค์กรมีระดับเพิ่มขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเรียกว่าโอกาส ซึ่งผู้บริหารควรนำไปพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเหตุการณ์ที่ต้องการ เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น โดยชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยอาจส่งผลได้ทางด้านลบและด้านบวก ปัญหาสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs นั่นคือการไม่รู้ว่าอะไรคือความเสี่ยง เพราะขาดการตระหนักถึงความสำคัญของเสี่ยง และคิดว่าความไม่แน่นอนมักจะไม่เกิดขึ้นจริงในเวลาอันใกล้ แต่ผู้ประกอบการก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เพราะความเสี่ยงแอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงาน เป็นความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ใน ความสำคัญของความเสี่ยง คือ เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นย่อมเกิดผลกระทบ ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจุบันทุกธุรกิจอยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมาก มีการเติบโตที่รวดเร็วและเจอผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก แต่ด้วยในหน่วยธุรกิจระดับ SMEs ต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และต้องปรับตัวตามสถานการณ์ทั่วไปของประเทศและต่างประเทศได้ จากสถานการณ์เหล่านี้ธุรกิจ SMEs จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงการจัดการกับภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ (สมยศ อวเกียรติ และสิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง, 2560) ในทรรศนะของผู้เขียนจึงขอวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความสี่ยง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศในองค์กร จริยธรรมของบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยในการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรนั้นเป็นเรื่องสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ที่มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานผ่านทัศนคติ และแรงจูงใจ เรื่องของการจัดการความเสี่ยงหากมองแล้วเป็นเรื่องที่ดำเนินไปคู่กับการทำงานของพนักงานในองค์กร นอกจากผู้ประกอบการจะเป็นผู้เริ่มต้นในการตระหนักความสำคัญ แต่หากพนักงานพนักงานขาดการยอมรับและให้ความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยงก็เป็นเรื่องยากที่ธุรกิจ SMEs จะจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ 2) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานการณ์การแข่งขัน ค่านิยมทางวัฒนธรรมทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ธุรกิจ SMEs ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอยู่เสมอ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมักมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ SMEs ภาพที่เห็นชัดที่สุด และยากที่จะ

ควบคุมได้ คือ ผลกระทบที่เกิดจากภัยธรรมชาติ ซึ่งหากเกิดกับธุรกิจใดแล้วความเสี่ยงมีมูลค่าสูงจนทำให้บางธุรกิจต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่มีกำลังฟื้นฟูธุรกิจให้กลับมาดำเนินงานได้เช่นเดิม และข้อค้นพบที่สำคัญของ Mio Katoa และ Teerawat Charoenrat (2018) พบว่า การตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงทางธรรมชาติสัมพันธ์กับขนาดขององค์กร ซึ่งธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยมีความต้องการอย่างมากด้านข้อมูลในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการเตรียมพร้อมรับมือ อีกทั้งการสื่อสารกับพนักงานและการอบรมต่างๆ

2.3 ประเภทของความสี่ยง

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (2556) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของความเสี่ยงมี 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมกับปัจจัยภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานที่อาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจากการบริหารงาน และระบบงานขององค์กร 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินทั้งหมด เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความน่าเชื่อถือทางบัญชี อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การรายงานทางการเนที่ผิดปกติ เป็นต้น 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย โดยจากความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทนั้น องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk) มากกว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) โดยศิระประภา ศรีวิโรจน์ และลักขณา ลุสวัสดิ์ (2559) ได้ระบุว่าความเสี่ยงด้านการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของต้นทุน ที่ส่งผลกระทบต่อกำไร เป็นความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับความอยู่รอดของธุรกิจ SMEs ผู้ประกอบการควรต้องตระหนักถึงความสำคัญพร้อมการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคการค้าเสรีอาเซียน ทั้งนี้ ผู้ประกอบการSMEs ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านอื่นๆด้วยเช่นกัน เพราะเมื่อความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งเกิดขึ้นแล้ว ย่อมสามารถส่งผลกระทบไปสู่ทุกประเภทของความเสี่ยง และนำไปสู่ความล้มเหลวของกิจการได้ ทั้งนี้ในธุรกิจ SMEs เรามักจะพบความเสี่ยงอีกประเภทที่มีผลกระทบอย่างมาก คือ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เพราะในปัจจุบันธุรกิจ SMEs ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเสมือนดาบ 2 คม หากรู้เท่าทันการใช้งานก็ส่งผลดี สร้างความเจริญเติบโตให้กิจการได้อย่างรวดเร็ว หากแต่ใช้อย่างขาดประสิทธิภาพย่อมเกิดผลเสียหายต่อธุรกิจได้

2.4 การจัดการความเสี่ยง Risk Management

Desheng Wu DavidL.Olson และ AlexandreDolgui (2015) กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เป็นแนวทางแบบบูรณาการเพื่อจัดการความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญหน้าและแสวงหาผลประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการรับมือกับความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ส่งผลผลกระทบต่อการจัดการในองค์กร โดยใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มีการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อกิจการ ต้องมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ (COSO, 2004) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นการพยายามเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ กลยุทธ์ธุรกิจ และการกำหนดเป้าหมายการเข้าสู่

ความรับผิดชอบและ การทำการตัดสินใจ (Marika Arena et al., 2010) ซึ่ง Pricewaterhouse Cooper (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับของการนำเอากรอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรโดยศึกษาตามแนวคิดของ COSO EMR พบว่า องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์ประกอบได้ถูกนำมาใช้ปฏิบัติไม่เท่ากันโดยองค์ประกอบที่นำมาใช้สูงสุดคือ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การติดตามผล (Monitoring) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ตามลำดับ ส่วนธุรกิจที่มีการนำไปปฏิบัติมากที่สุด คือ กลุ่มธุรกิจด้านการเงิน รองลงมาคือเทคโนโลยีการสารสนเทศ ส่วนธุรกิจที่มีการนำไปปฏิบัติน้อยที่สุดคือธุรกิจผู้ผลิตและจำหน่าย และนับจากปี ค.ศ. 2005 เป็นต้นมาองค์กรทั่วโลกได้ให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น โดยพบว่า ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงนอกจากจะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้วยังช่วยเพิ่มความแน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อีกด้วย (Beasley, Clune and Hermanson, 2005) ทั้งนี้แนวคิดด้านการจัดการความเสี่ยงมีต้นกำเนิดมาจากคุณภาพของผลผลิตหรือคุณภาพการบริการไม่ได้มาตรฐาน และการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดิมๆไม่สามารถที่จะประยุกต์ใช้ได้กับลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ ในปัจจุบันองค์กรจึงต้องคิดหาวธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงที่มีความหลากหลายให้มีประสิทธิภาพ (ธงชัย ทองมา และธีระวัฒน์ จันทึก, 2558)

ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงนั้น ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้อย่างหลากหลาย แต่ก็มีจุดร่วมกันคือ การยึดตามกรอบการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง(Risk Identification) เป็นการค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตาราต่างๆ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการหากลยุทธ์เพื่อนามาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นามาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และ 4) การประเมินผล (Risk Evaluation) เป็นการประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสาเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่ เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

ทั้งนี้ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (2556) ได้ระบุไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และจะต้องมีการสื่อสารแก่ทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจตรงกันในแนวทางการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน 2.การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การโดยดูจาก ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)เป็นการประเมินปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบ

ต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดสำดับว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการในการรับความเสี่ยงนั้นได้อย่างเหมาะสม 4.การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเกิดและผลกระทบโดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) วิธีการจัดการความเสี่ยง (นฤมล สะอาดโฉม, 2550) ประกอบด้วย 1.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น 2.การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) 3.การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอนการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น 4.การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้ 5. การติดตามประเมินผลและรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting) การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง จะมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม โดยจะเป็นการประเมินผลเป็นระยะๆ แทนที่จะรอให้สิ้นสุดภารกิจก่อน

ทั้งนี้ มงคล กิตติวุฒิไกร และ มนัสดา ชัยสวนียากรณ์ (2558) พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 4 ขั้นตอน (การระบุความเสี่ยง(Risk Identification)การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และ การประเมินผล (Risk Evaluation)) มีผลกระทบต่อต่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมุกดาหาร โดยหากธุรกิจ SMEs มีการจัดการตามขั้นตอนได้อย่างชัดเจนก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นด้วย (สมยศ อวเกียรติ และสิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง,2560)

2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในยุคของโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อันจะส่งผลต่อความประสบผลความสำเร็จของธุรกิจ (ธงชัย ทองมา และธีระวัฒน์ จันทึก,2558) โดย สมยศ อวเกียรติ และสิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง (2560) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารของธุรกิจ SMEs จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงโดยมีการกำหนดเป็นนโยบายของธุรกิจอย่างชัดเจน มีส่วนร่วมการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจทุกขั้นตอนจึงจะสามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจอย่างเป็นทางการและต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดูแลและตัดสินใจให้ชัดเจน Mikes (2005, 2009) และ Power (2007, 2009) กล่าวว่า วัฒนธรรมการให้ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงและระดับของการฝังตัวของการบริหารจัดการวามเสี่ยงภายในองค์กรส่งผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงในองค์กร โดย Power (2009) กล่าวว่า อันตรายของ การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) คือ การพยายามใช้การจัดการความเสี่ยงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะมีความ

ล้มเหลวเกิดขึ้นที่การตัดสินใจของผู้จัดการและในกระบวนการธุรกิจ นอกจากนี้ในองค์กรจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงที่สามารถวิเคราะห์หรือ คำนวณความเสี่ยงได้แล้ว องค์กรควรมีที่ปรึกษาที่สนับสนุนผู้บริหารในการรับผิดชอบด้านการจัดการความเสี่ยงโดยเฉพาะ (Marika Arena et al., 2010)

ในทรรศนะของผู้เขียนนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น คือ 1) การที่ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริงและสามารถสื่อสารถึงพนักงานในองค์การให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีแผนการจัดการความเสี่ยงแบบเป็นองค์รวมที่เชื่อมประสานเข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กรโดยมองว่าการจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานในทุกกระบวนการในองค์กร ไม่เพียงแต่มีแค่แผนการจัดการความเสี่ยง หากแต่ไม่เคยได้สื่อสารและปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน 3) การเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงในการบริหารต้นทุนของกิจการ เพราะธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ต้นทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนของการพัฒนาบุคคลากรและเทคโนโลยี การบริหารจัดการต้นทุนมีความสำคัญมาก หากจัดการได้ไม่ดีพอก็จะมีผลกระทบต่อกำไรขององค์กรและเกิดเป็นความเสี่ยงในที่สุด

3. บทสรุป

การจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง ศึกษาและทำความเข้าใจในปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และติดตามดูแลการจัดการความเสี่ยง (Risk Management)ในแต่ละประเภทของความสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอน พร้อมทั้งการสื่อสารแผนกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงขององค์กรไปยังทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้มีทิศทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ต้องตระหนักถึงการจัดการต้นทุนของกิจการในด้านต่างๆอันเกี่ยวเนื่องไปยังกำไรของกิจการ ซึ่งหากกิจการสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ในที่สุด

4. เอกสารอ้างอิง

จันทนา สาขากรและคณะ. (2557). **การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน.** กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็นเพรส.

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารความเสี่ยง.** กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ทครีเอชั่น.

ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2554**). การบริหารความเสี่ยงครัวเรือน. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากรฉบับภาษาไทย,** 31 (1), 15-23.

ธงชัย ทองมา และ ธีระวัฒน์ จันทึก. (2558, กันยายน – ธันวาคม). **การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์การในยุคโลกาภิวัฒน์. Veridian E-Journal, Slipakorn University** ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 8(3), 596-621.

นฤมล สะอาดโฉม. (2550). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร.** กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.

มงคล กิตติวุฒิไกร และ มนัสดา ชัยสวนียากรณ์. (2558, มกราคม – มิถุนายน). **ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมุกดาหาร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 6(1), 105-118.

ศิระประภา ศรีวิโรจน์ และลักขณา ลุสวัสดิ์. (2559, มกราคม-เมษายน). **ธุรกิจ SMEs ของไทยกับความเสี่ยงด้านต้นทุนในยุคการค้าเสรีอาเซียน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย**. 6(1), 1-20.

สมยศ อวเกียรติ และสิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง. (2560, ตุลาคม – ธันวาคม). **การบริหารความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น**, 11(4), 48-62.

Beasley, M. S., Clune, R., and Hermanson, D. R. (2005). **Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation**. *Journal of Accounting and Public Policy, 24*(6), 521-531. doi:https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001

Desheng Wu DavidL.Olson and AlexandreDolgui . (2015). **Decision making in enterprise risk management: A review and introduction to special issue. Omega International and Management Sciences**, 57, 1–4.

Marika Arena Michela Arnaboldi และ Giovanni Azzone. (2010). **The organizational dynamics of Enterprise Risk Management**. **Accounting, Organizations and Society**, 35, 659-675

Mikes, A. (2005). **Enterprise risk management in action**. **Centre for the analysis of risk and regulation (CARR) discussion paper report**, 35.

Mikes, A. (2009). **Risk management and calculative cultures**. **Management Accounting Research**, 20(1), 18–40.

Mio Katoa and Teerawat Charoenrat. (2018). **Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand**. International Journal of Disaster Risk Reduction. 27 (2018): 577–587.

Pricewaterhouse Cooper. (2004). **COSO ERM: Enterprise Risk Management**.

Power, M. (2009). **The risk management of nothing**. **Accounting, Organizations and Society**, 34(6–7), 849–855.

Power, M., Scheytt, T., Soin, K., and Sahlin, K. (2009). **Reputational risk as a logic of organizing in late modernity**. Organization Studies, 30(2–3), 301–324.