

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎี

งานวิจัยเรื่องนี้ได้แบ่งเนื้อหาการศึกษา ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1.1 การจัดซื้อ

การจัดซื้อ (Purchase) คือกิจกรรมขององค์กร ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรที่ตรงกับข้อกำหนดและความต้องการขององค์กร ทั้งนี้พิจารณาในมิติของต้นทุนในการจัดซื้อวัสดุและบริการนั้น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงเวลาในการส่งมอบและคุณภาพของสินค้า

การจัดซื้อ (Purchase) คือกิจกรรมขององค์กรที่มีคณะบุคคล หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร ทำหน้าที่ในการประสานงานกับผู้ขายภายนอก โดยมีการดำเนินงานภายใต้นโยบาย งบประมาณ เวลา คุณภาพ ปริมาณ และข้อกำหนดอื่น ๆ ตามที่องค์กรต้องการ โดยมีการตรวจสอบคุณสมบัติของสินค้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดซื้อที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรได้สินค้าและบริการที่ตรงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารงานจัดซื้อประกอบไปด้วยการบริหารผู้ขาย (Supplier) โดยต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) จำนวนหลายรายในกลุ่มสินค้าหรือบริการที่องค์กรต้องการ เพื่อกระจายความเสี่ยงในด้านการขาดแคลนสินค้าจากผู้ขาย และด้านการเงินในข้อจำกัดการสั่งซื้อจากผู้ขาย (Supplier) แต่ละรายรวมทั้งการคัดสรรต้นทุนสินค้าอีกทั้งคุณภาพที่เหมาะสมโดยการเปรียบเทียบกับผู้ขาย (Supplier) ต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและผู้ขายสินค้า (Supplier) รศ. สุมนา อยู่โพธิ์ (การจัดซื้อ และการบริหารพัสดุ 2544) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่รับผิดชอบในการประกันว่าบรรดาพัสดุของใช้และอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในกิจการนั้นมีพร้อมอยู่เสมอ โดยมีหน้าที่การทำงานครอบคลุมในส่วนของเลือกแหล่งขายที่ถูกต้อง การติดตามเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าเพื่อให้มั่นใจว่าสินค้ามี

คุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่ได้สั่งซื้อ การพัฒนาวิธีการจัดซื้อเพื่อให้งานซื้อเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ ตลอดจนการพัฒนาการติดต่อประสานงานกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.1.1 การจัดซื้อแบ่งเป็น 2 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของการซื้อ¹

1. การซื้อมาเพื่อจำหน่ายต่อ (Purchasing for Resale) คือการที่ผู้ทำการซื้อ (Buyer) หรือองค์กรมีจุดประสงค์ในการซื้อสินค้า พัสตุมาเพื่อจำหน่ายต่อโดยมีจุดประสงค์คือ กำไรจากการขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคลำดับต่อไป โดยผู้ที่ทำการซื้อต้องคาดคะเนถึงความต้องการ (Demand) ของผู้บริโภค รวมถึงคุณภาพช่วงเวลาของผู้บริโภคต้องการ เช่น สินค้าที่มีความต้องการขึ้นอยู่กัฤดูกาล รวมทั้งการหาแหล่งที่มาของสินค้า ธุรกิจที่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การซื้อมาเพื่อจำหน่ายต่อ (Purchasing for Resale) อาทิเช่น ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) แม็คโคร รวมถึงร้านธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ มุ่งเน้นที่การจัดซื้อสินค้า โดยการซื้อสินค้ามาเพื่อจำหน่ายต่อ (Purchasing for Resale) ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

2. การซื้อมาเพื่อใช้หรือเปลี่ยนสภาพ (Purchasing for Consumption or Conversion) คือการที่ผู้ซื้อ (Buyer) หรือองค์กร มีการจุดประสงค์การซื้อสินค้า พัสตุ มาเพื่อประกอบกิจการของตนเอง เช่น การซื้อเพื่อมาใช้ในการผลิตในอุตสาหกรรม โดยผู้ซื้อ (Buyer) ต้องคาดการณ์ความต้องการ รวมทั้งแผนการในการผลิตขององค์กร ต้นทุนในการผลิตที่เกิดจากการจัดซื้อสินค้า พัสตุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตธุรกิจที่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การซื้อมาเพื่อใช้หรือเปลี่ยนสภาพ (Purchasing for Consumption or Conversion) อาทิเช่น อุตสาหกรรมอาหาร

¹ สุมนา อยู่โพธิ์ , การจัดซื้อและบริหารพัสดุ, (กรุงเทพ: บิ๊กโพร์ เพรส, 2544) :หน้า

2.1.1.2 การบริหารการจัดซื้อสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ²

1. การจัดซื้อแบบรวมอำนาจ คือการจัดซื้อที่มุ่งเน้นสร้างมาตรฐานของสินค้า และราคา ผ่านหน่วยงานหรือคณะกรรมการจัดซื้อกลาง โดยขั้นตอนในการเจรจาต่อรองราคาและคุณสมบัติของสินค้า ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการจัดซื้อกลาง โดยผู้ที่ทำการร้องขอการซื้อ จะต้องแจ้งความจำนงค์ผ่านหน่วยงานที่สังกัดอยู่ทำการอนุมัติ และทางหน่วยงานจัดซื้อ หรือคณะกรรมการจัดซื้อกลาง จะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาสินค้าให้ต่อไป ตลอดจนการกำหนดเวลาที่สินค้าต้องเข้าตรงกับความต้องการของผู้ร้องขอการซื้อ การตรวจรับสินค้า รวมทั้งการดำเนินการประสานงานทางการเงิน เพื่อชำระเงินให้กับผู้ขาย (Supplier) อย่างไรก็ตามวิธีการจัดซื้อแบบรวมอำนาจ ทำให้มีความล่าช้าของการดำเนินการจัดซื้อ เนื่องจากจะติดกฎระเบียบของการจัดซื้อกลาง ที่ต้องมีการเปรียบเทียบราคาและคุณสมบัติของการจัดซื้อจากผู้ขาย (Supplier) ตั้งแต่สองรายขึ้นไป การจะได้ข้อมูลจากผู้ขายได้ครบถ้วนอาจต้องใช้เวลานาน

2. การจัดซื้อแบบกระจายอำนาจ เป็นวิธีการที่ทำการให้การจัดซื้อมีความคล่องตัว เนื่องจากการจัดซื้อในแต่ละหน่วยงานขององค์กร สามารถทำการจัดซื้อเองได้โดยส่วนกลางมีการกำหนดราคากลาง คุณสมบัติ และกลุ่มผู้ขาย (Supplier) ให้แต่ละหน่วยงานทำการซื้อ วิธีการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจ เหมาะสมกับธุรกิจที่มีหน่วยงานหรือสาขาเป็นจำนวนมาก และแต่ละสาขามีความต้องการในตัวสินค้าที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านปริมาณคุณภาพและเวลาในการจัดส่ง

2.1.1.3 ความสำคัญของการจัดซื้อ

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่มีจุดประสงค์การซื้อเพื่อจำหน่าย หรือการซื้อเพื่อใช้ในการผลิต ซึ่งต้นทุนในการจำหน่ายและการผลิตเหล่านี้ผ่านกระบวนการจัดซื้อ หากกระบวนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถควบคุมต้นทุนในการซื้อได้อย่างเหมาะสม (Optimal Cost) และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือการขายไปในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลกำไรและการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร

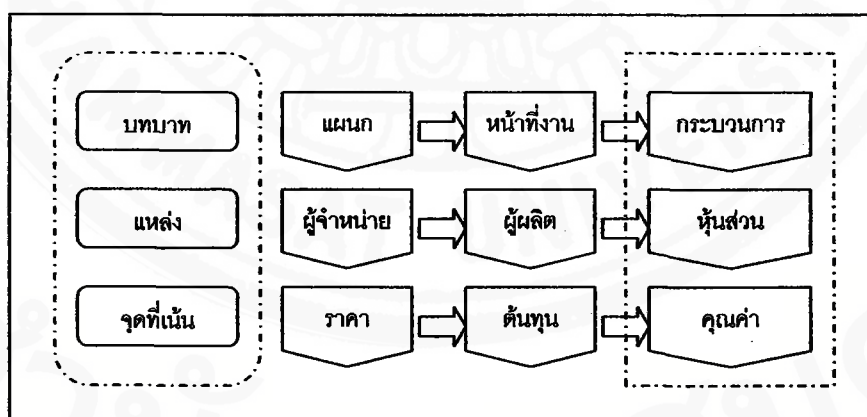
² วรินทร์ ทรัพย์ยืนยง, การจัดการองค์ความรู้ กรณีศึกษาของบริษัทให้บริการด้านการจัดซื้อออนไลน์, งานวิจัยเฉพาะกรณีมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549 : หน้า 38.

Shawan Tully (Purchasing is New Muscle : Forturn 1995) กล่าวไว้ว่า "ต้นทุนจากการบริการการผลิตและการขาย ในบางองค์กรอาจมีสัดส่วนสูงถึง 85 % จากต้นทุนทั้งหมด โดยผ่านกระบวนการจัดซื้อ"

รศ. สุมณา อยู่โพธิ์ (การจัดซื้อ และการบริหารพัสดุ 2544) กล่าวว่า "อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ราคาค่าพัสดุที่ซื้อโดยเฉลี่ย 40 ถึง 60 % ของต้นทุนการผลิต บางกรณีอาจสูงหรือต่ำกว่านี้ได้ ซึ่งแล้วแต่ลักษณะของธุรกิจ และชนิดของพัสดุที่ใช้เป็นอย่างไร"

อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดซื้อในปัจจุบัน ได้พัฒนาจากการจัดซื้อ จากต้นทุนที่ถูกที่สุด (Low Cost) มาเป็นการหาต้นทุนที่เหมาะสม (Optimal Cost) พร้อมทั้งสร้างมูลค่าร่วมกันระหว่างผู้จัดส่งสินค้า (Supplier) ในด้านการบริการหลังการขาย การจัดส่งที่รวดเร็วและถูกต้องทั้งในด้านคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) การมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและผู้ขาย (Supplier) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต การวางแผนการจัดส่งสินค้าและวัตถุดิบ รวมถึงการร่วมมือกันในการส่งเสริมการตลาด พร้อมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร โดยการพัฒนาของการจัดซื้อแสดงได้ดังรูปที่ 2.1³

ภาพที่ 2.1
การพัฒนาของการจัดซื้อ



³ นรินทร์ องค์กรินทร์ , การจัดซื้อในองค์กรระดับโลก, (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547)

2.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อ (Purchase Objective)

งานวิจัยนี้ได้เน้นหาปัจจัยเสี่ยง (Risks Factor) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ (Purchase Objective) กับปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อทั่วไปได้ออกเป็น 5 ประเภท

1. คุณภาพ (Quality) ความหมายของคุณภาพในการจัดซื้อมีความหมายว่า การจัดซื้อได้จัดซื้อ พัสตุ สินค้า ที่มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน หรืออาจกล่าวได้ว่าพัสตุ สินค้า ที่ได้จัดซื้อเข้ามานั้นอาจไม่ดีที่สุดแต่เหมาะสมกับการใช้งานมากที่สุด โดยพิจารณาในด้านความสัมพันธ์ของต้นทุน (Cost) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการพิจารณาคุณภาพในการจัดซื้อสามารถพิจารณาได้จาก ตราสินค้า (Brand) ระดับเกรดทางการตลาด คุณสมบัติเฉพาะทางด้านกายภาพ กรรมวิธีการผลิตและผลจากการใช้งาน การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้าน ซึ่งจะทราบจากฝ่ายการผลิตหรือกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้า รวมถึงการใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพหลายอย่างร่วมกัน

2. จำนวนการสั่งซื้อ (Quantity) มีความหมายว่าการจัดซื้อสินค้า พัสตุ ต้องมีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการนำไปใช้งาน รวมถึงความเหมาะสมในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory) กล่าวคือในจำนวนการสั่งซื้อแต่ละครั้งนั้น ต้องมีแผนงานในการที่จะนำพัสตุไปใช้ เช่นในการผลิตและการขาย เนื่องจากหากไม่มีแผนงานแล้ว อาจทำให้เกิดจำนวนการสั่งซื้อแต่ละครั้งが多เกินไป มีผลให้ต้นทุนส่วนเพิ่มในการจัดเก็บรักษา หากน้อยเกินไปทำให้มีโอกาสที่พัสตุหรือสินค้าจะขาด ซึ่งส่งผลต่อแผนการผลิตและรวมทั้งสูญเสียโอกาสในการขาย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปจำนวนการสั่งซื้อพิจารณาได้จากความเพียงพอต่อการใช้ และต้นทุนต่อจำนวน อาทิเช่น หากมีการรวมมูลค่าการสั่งซื้อ (Volume Setting) มีผลทำให้ราคาสินค้าจะถูกลงกว่าที่จะแยกกันซื้อ รวมทั้งจำนวนการสั่งซื้อจากแผนการผลิต (Production Planning) และแผนการขาย (Sale Planning) ซึ่งมีปัจจัยทางด้านฤดูกาล ความนิยมของลูกค้า รวมทั้งการพิจารณาจากจำนวนสินค้าที่ซื้อนั้นมีผลต่อการจัดเก็บ (Inventory) เพียงใด เช่นหากมีการสั่งซื้อที่มากเกินไป ทำให้มีต้นทุนในการจัดเก็บรักษาเพิ่มขึ้น แสดงว่าต้นทุนสินค้าที่ซื้อมานั้นต้องเพิ่มด้วยต้นทุนในการจัดเก็บ (Inventory Cost) เข้าไปด้วย รวมทั้งการพิจารณาในเชิงต้นทุนอื่น ๆ เช่น กระบวนการสั่งซื้อ การสั่งซื้อย่อย ๆ โดยมิได้มีการวางแผน ต้องออกไปสั่งซื้อจำนวนมากและการเจรจาในการซื้อบ่อยครั้ง ทำให้มีต้นทุนในด้านงานเอกสารการติดต่อสื่อสารเพิ่มมากขึ้น ต้นทุนของบุคลากรที่ทำงานในการจัดซื้อ

อย่างไรก็ตามจำนวนการจัดซื้อสามารถคำนวณจากหลักคณิตศาสตร์ เช่นจำนวนการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity) รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการสั่งซื้อจากวิธีการกำหนดจุดสั่งซื้อ (Order Point) และระดับสินค้าคงคลังที่ปลอดภัย (Safety Stock)

3. การคัดเลือกผู้ขาย (Supplier Selection) ในการจัดซื้อการพิจารณาคัดเลือกแหล่งผู้ขาย (Supplier) มีความสำคัญเนื่องจากแหล่งผู้ขาย (Supplier) ที่ดีนั้น จะมีนัยถึงคุณภาพสินค้า ราคา และการบริการที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามสามารถพิจารณาการซื้อจากแหล่งผู้ขายได้โดยอาศัยปัจจัยเหล่านี้ ผู้ขาย (Supplier) มีการทำวิจัยและพัฒนาสินค้าพร้อมทั้งกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาสินค้าขององค์กรผู้ซื้อ ทั้งการจำหน่าย และสภาพการเงินของผู้ขาย เนื่องจากสภาพการเงินของผู้ขายที่ดีนั้นสามารถสต็อกสินค้าหรือพัสดุให้ผู้ซื้อ (Buyer) ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสภาพทางการเงินที่แข็งแกร่ง การเพิ่มจำนวนการผลิต การให้รอบการชำระเงินที่ยาวนาน (Credit Term) จะไม่เป็นอุปสรรค ทำให้โอกาสที่จะเกิดผลกระทบจากสินค้าขาดช่วงต่อกระบวนการผลิต การขายของผู้ซื้อ (Buyer) มีลดน้อยลงไปด้วย

4. ราคา (Price) เป็นปัจจัยที่ยอมรับกันว่ามีสำคัญในลำดับต้นในการจัดซื้อ แต่ถ้าหากพิจารณาในมิติของราคา (Price) เพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ใช่มิติที่ครบ เนื่องจากในการจัดซื้อต้องคำนึงถึง คุณภาพ จำนวน ระยะเวลา การขนส่งเพิ่มเติมด้วย อย่างไรก็ตามการจัดซื้อปัจจัยทางด้านราคาสามารถพิจารณาได้จาก สินค้าที่มีคุณสมบัติเหมือนกันมีราคาอย่างไร (Price Performance) ตราสินค้า (Brand) ความต้องการ (Demand) ในตลาดมากนักน้อยเพียงใด การแข่งขันการขายในตลาด (Competitive Price) ตลอดจนจำนวนในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งโดยพัสดุทั่วไป หากมีการสั่งซื้อหรือผลิตมากขึ้นควรจะได้ราคา (Price) ที่ถูกลง รวมทั้งความสามารถของผู้ขาย (Supplier) ที่จะสามารถจัดส่งสินค้าที่มีราคา (Price) ในระดับที่ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องการ และยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป อย่างไรก็ตามหากผู้ซื้อมีความพอใจในการซื้อสินค้าที่มีราคา (Price) ในระดับหนึ่ง และผู้ซื้อสามารถนำไปผลิตหรือจำหน่ายต่อไปได้ จนเกิดกำไรให้แก่องค์กร ราคา (Price) นั้นก็เป็นราคาที่สามารถยอมรับได้

5. เวลา (Timing) โดยหลักการจัดซื้อการที่จะซื้อได้ราคาถูกต้อง (Price) และจำนวนถูกต้อง (Quantity) นั้นจะมีความสัมพันธ์กับช่วงเวลา (Timing) การซื้อโดยตรง กล่าวคือการจัดซื้อตามช่วงเวลาต่าง ๆ มีผลทำให้ราคาสินค้ามีความแตกต่างกัน โดยทั่วไปนั้นการขึ้นลงของราคาสินค้าจะสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยแบ่งตามลักษณะของสินค้า กล่าวคือสินค้าที่มีราคาคงที่ การปรับราคา (Price) เป็นไปตามอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของตลาดในระยะยาว และความถี่ของการปรับราคาต่ำซึ่งได้แก่สินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภค

(Consumer Product) โดยการปรับราคา (Price) อาจขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) และสินค้าที่ปรับราคา (Price) ไปตามอุปทาน (Supply) ของตลาด โดยอุปสงค์ (Demand) มีผลต่อการปรับราคา (Price) น้อย และการปรับราคา (Price) มีความถี่สูง เช่น ราคายางพารา เหล็ก ทองแดง ตลอดจนวัตถุดิบทั้งหลายโดยการปรับราคา (Price) มีผลมาจากฤดูกาล การเก็งกำไร สภาพทางการเมือง โดยในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่สินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภค (Consumer Product)

2.1.3 ปัจจัยความเสี่ยงของการจัดซื้อ

งานวิจัยนี้ ได้เน้นหาความเสี่ยงของการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยการจำแนกความเสี่ยง (Risk) จากการหาวัตถุประสงค์ของธุรกิจ (Business Objective) ในการดำเนินการจัดซื้อ และเชื่อมโยงมาเป็นปัจจัยเสี่ยงเข้าสู่มิติทางต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) และเวลา (Timing) ซึ่งสามารถจำแนกความเสี่ยง (Risk) ในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้ออกเป็น 5 ประเภท

1. ความเสี่ยงจากการได้รับสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ (Risk of Goods Quality) การดำเนินธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นการส่งมอบคุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าให้ลูกค้า หากสินค้าที่จัดซื้อเข้ามาจำหน่ายไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อภาพพจน์ การรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะการที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เน้นกลยุทธ์ทางด้านราคาเป็นสำคัญ โดยแข่งขันกันนำเสนอสินค้าราคาถูก (Low Price) ซึ่งผู้บริโภคอาจมองว่าเป็นสินค้าเกรดต่ำไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นการรักษาคุณภาพของสินค้าที่เข้ามาจำหน่าย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณาความเสี่ยงในมิติของคุณภาพสินค้า (Quality) อาทิเช่น

- ความเสี่ยงจากคุณภาพสินค้าที่มีวันหมดอายุ
- ความเสี่ยงจากคุณภาพสินค้าล้าสมัยประเภทไม่มีวันหมดอายุ
- ความเสี่ยงจากการที่ได้รับสินค้าที่คุณภาพไม่ตรงตามกำหนด

2. ความเสี่ยงจากการได้สินค้าไม่ตรงตามจำนวนที่ต้องการ (Risk of Quantity)

เนื่องจากการสั่งซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มีความพยายามที่จะซื้อสินค้าเข้าให้สัมพันธ์กับยอดขาย (Sale Out) โดยสินค้าต้องไม่ขาด ซึ่งมีผลทำให้สูญเสียยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้า โดยสามารถยกตัวอย่างความเสี่ยงในมิติที่ได้สินค้าไม่ตรงตามจำนวนที่ต้องการ อาทิเช่น

- ความเสี่ยงในการสั่งซื้อ ว่าได้สินค้าไม่ครบตามจำนวน
- ความเสี่ยงในการสั่งซื้อ ว่าได้สินค้าไม่ครบตามประเภท
- ความเสี่ยงในการสั่งซื้อโดยการสั่งผลิต
- ความเสี่ยงในการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก

3. ความเสี่ยงจากผู้ขาย (Risk of Supplier) แหล่งผู้ขาย (Supplier) ในการจัดซื้อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เปรียบดังต้นน้ำในการส่งมอบสินค้าและคุณค่าให้ลูกค้า โดยมีมิติความเสี่ยงจากผู้ขาย (Supplier) ดังนี้

- ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของผู้ขาย (Supplier) ทางด้านการเงิน (Finance)
- ความเสี่ยงจากการบริหารอำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Supplier Management)
- ความเสี่ยงจากการทำสัญญาการซื้อขาย
- ความเสี่ยงจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย

4. ความเสี่ยงด้านต้นทุน (Risk of Cost) เกณฑ์การตั้งราคา (Price) ขายให้แก่ผู้บริโภค ในการจัดซื้อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกำไรเบื้องต้น (Gross Profit) และต้นทุน (Cost) ในการซื้อ ดังนั้นผู้ซื้อ (Buyer) ต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณาโดยสำคัญ โดยจะมีนัยกับความเสี่ยง (Risk) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากต้นทุน (Price) และราคา (Price) สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยดังนี้

- ความเสี่ยงในการตั้งราคา (Price) และกำไรเบื้องต้น (Gross Profit)
- ความเสี่ยงในการประเมินต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Price Category)
- ความเสี่ยงของการกำหนดรอบการหมุนเวียนของผลิตภัณฑ์ (Product Turnover)
- ความเสี่ยงของช่วงราคาในการบริหารวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)

5. ความเสี่ยงทางด้านเวลา (Risk of Timing) การจัดซื้อ นอกจากจะจัดซื้อได้ตามคุณภาพที่ถูกระบุเหมาะสมต่อการใช้งาน ปริมาณที่ตรงตามความต้องการ ต้นทุนสินค้าที่สามารถทำให้องค์กรมีกำไรได้จากการขายสินค้านั้น และต้องมีมิติของเวลาเกี่ยวข้องโดยมีความสัมพันธ์ทั้งทางด้าน คุณภาพ ปริมาณและต้นทุนสินค้า โดยสามารถจำแนกความเสี่ยงทางด้านเวลาในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้ดังนี้

- ความเสี่ยงสินค้าขาดจากการที่สินค้าไม่เข้าตามกำหนด
- ความเสี่ยงจากความนิยมสินค้าตามฤดูกาล มีผลต่อยอดขาย
- ความเสี่ยงของยอดขายที่เพิ่มขึ้นและลดลงตามช่วงเวลา
- ความเสี่ยงจากการกำหนดช่วงเวลากิจกรรมทางการตลาด

- ความเสี่ยงของช่วงเวลาในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)
- ความเสี่ยงต่อการกำหนดรอบระยะเวลาในการสั่งซื้อ (Replenishment)

2.1.4 ผู้มีส่วนในการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผู้มีส่วนโดยตรงต่อการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประกอบด้วยผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) และผู้ขาย (Supplier) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ทำการซื้อ (Buyer) หมายถึงผู้ที่เป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีหน้าที่ทำการตัดสินใจในการซื้อสินค้า ทางด้านต้นทุน เวลา จำนวน คุณภาพ โดยทำการเจรจาและประสานงานกับผู้ขาย (Supplier) การทำสัญญา (Contract) การค้า และเป็นผู้รับผิดชอบยอดขายในกลุ่มสินค้าที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งหน่วยวัดการทำงาน การวางแผนในการบริหารกลุ่มสินค้า (Category) การวางแผนทางด้านการตลาด โดยเรียกว่าผู้ซื้อ (Buyer) หรือบางองค์กรใช้เป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager)

2. ผู้ขาย (Supplier) แทนองค์กรผู้ขายโดยอาจจะเป็นเพียงตัวแทนจำหน่าย (Distribution) หรือเป็นผู้ผลิตด้วย มีหน้าที่ส่งสินค้าและบริการให้แก่องค์กรผู้ซื้อ (Buyer) อีกทั้งส่งเสริมการทำงานให้กับองค์กรผู้ซื้อ (Buyer)

2.1.5 ความหมายของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

การเริ่มต้นของการค้า เริ่มจากมนุษย์มีความต้องการในสิ่งที่ตนเองไม่มี โดยเริ่มต้นเป็นการค้าในลักษณะการแลกเปลี่ยนสิ่งของระหว่างกัน (Barter Trade) เมื่อเวลาผ่านไปสังคมมีการพัฒนาขึ้นได้เกิดระบบเงินตรา การค้าก็ได้ใช้ระบบเงินตรา (Monetary System) แลกเปลี่ยนแทนสินค้า เมื่อเกิดการค้าขึ้นในลักษณะที่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้า หรือบริการให้ผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งจะซื้อไปเพื่อบริโภคเองและมีได้มีจุดประสงค์นำไปขายต่อ จึงเรียกว่าเป็นการค้าปลีก

ในแรกเริ่มนั้นการค้าอยู่ในชุมชนที่ใกล้เคียงกัน และลักษณะร้านค้าปลีกเป็นรูปแบบแผงลอยได้เปลี่ยนเป็นอาคารพาณิชย์ ซึ่งเรียกร้านค้าในรูปแบบที่ขายของชำกับลูกค้าในบริเวณชุมชนเดียวกันว่าเป็นร้านค้าปลีกในรูปแบบเก่า (Traditional Trade) เมื่อมีการพัฒนาของ

เทคโนโลยีมนุษย์มีความต้องการสินค้าและบริการมากขึ้น ร้านค้าปลีกรูปแบบใหม่ (Modern Trade) จึงได้เกิดขึ้น คำจำกัดความของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) คือ

“ มีการนำเอาแนวทางการบริหารจัดการของระบบสารสนเทศ การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารงานจัดซื้อ การบริหารการเงิน และการบริหารงานบุคลากร การจัดการองค์รวมใช้ในการดำเนินธุรกิจ ”

โดยสามารถแบ่งประเภทของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ตามกลุ่มลูกค้าและสินค้าที่นำเข้ามาจำหน่าย ได้ 6 ประเภทดังนี้ ⁴

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกที่นำเอาสินค้าหลากหลายประเภทมาอยู่รวมกัน และแต่ละประเภทของสินค้าจะประกอบไปด้วยตราสินค้าที่หลากหลายเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วน โดยลูกค้าสามารถมาที่เดียวหาซื้อสินค้าได้ทุกประเภท (One Stop Shopping) การที่มีสินค้าจำนวนมากจึงมีการจัดหมวดหมู่ประเภทสินค้าในพื้นที่ขายอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า โดยมีพนักงานคอยบริการให้คำแนะนำในการซื้อสินค้าให้แก่ลูกค้า ห้างสรรพสินค้า (Department Store) จะเน้นสินค้าที่มีตราสินค้าติดตลาด คุณภาพสูง และราคาปานกลางถึงแพง

2. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Super Market) เป็นร้านค้าที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน เน้นการหมุนเวียนของสินค้าที่รวดเร็ว เนื่องจากเป็นสินค้าที่ลูกค้าบริโภคอยู่แล้ว โดยทางร้านจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการซื้อให้ลูกค้า เช่น ตะกร้า และรถเข็น โดยพื้นที่ขายมีการจัดหมวดหมู่ประเภทสินค้าไว้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปจะเป็นสินค้าเป็นของสด (Fresh) ของแห้ง (Grosery) และสินค้าบริโภคที่ไม่ใช่อาหาร (Non Food) โดยทางร้านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ร่วมกับเจ้าของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าในการใช้บริการผ่านร้าน

3. ร้านดิสเคาน์สโตร์ (Discount Store) เป็นร้านที่จำหน่ายสินค้าที่มีราคาถูกซึ่งจำเป็นต่อชีวิตประจำวันแต่ไม่เน้นตราสินค้าที่มีชื่อเสียง เนื่องจากร้านลักษณะนี้ใช้ราคาเป็นกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าเข้ามา และสร้างกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศให้ดูคึกคักมากยิ่งขึ้น

⁴ จรินทร์ อาสารถงธรรม , การบริหารค้าปลีกยุค 2000, (กรุงเทพฯ: วารสารนักบริหาร , 2543) : ปีที่ 20 ฉบับที่ 1

4. ร้านค้าจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง (Category Killer) เป็นร้านค้าที่เน้นจำหน่ายสินค้าเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ โดยในสายผลิตภัณฑ์นั้นจะเน้นความลึกของสายผลิตภัณฑ์ กล่าวคือมีสินค้าครบในประเภทนั้นและมีความหลากหลายของตราสินค้า ขนาด ดี คุณภาพ โดยมีการจัดการบริการการตลาดที่เน้นเฉพาะสายผลิตภัณฑ์ โดยจัดรวมสินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์นั้นมาอยู่รวมกันในร้านเดียว ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือผู้บริโภคที่มีความสนใจเฉพาะด้าน อาทิเช่น พาวเวอร์ บาย เป็นร้านที่จำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน เป็นต้น

5. ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านที่เน้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งโดยเฉพาะ โดยไม่จำหน่ายสินค้าทั้งสายผลิตภัณฑ์ เช่น ร้านขายยาดีเซน (D Chain) ที่จำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์ยาเท่านั้น

6. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) เป็นร้านที่อาศัยสถานที่ตั้งอยู่ในแหล่งที่ผู้บริโภคอาศัยอยู่ โดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวัน จำนวนสินค้าไม่มากมีการหมุนเวียนของสินค้าเร็ว และลูกค้าใช้การตัดสินใจในการซื้อน้อย กลุ่มลูกค้าไม่คำนึงถึงราคาเป็นหลัก แต่ต้องการความสะดวกในการซื้อสินค้า

2.1.6 แนวความคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง โดยทั่วไปหมายถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต หรือเคยเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการ หรือการตัดสินใจใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล เป็นการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ผศ.สุพจน์ โกสยะจินดา (2541) ได้กล่าวว่าการจัดการความเสี่ยงควรมองหาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น วิเคราะห์ความเสี่ยงและเลือกจัดลำดับความเสี่ยงต่าง ๆ ลงในแผนงาน เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น เมื่อจัดการกับความเสี่ยงจนสำเร็จแล้ว อาจไม่เห็นผลว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ปัญหาจะกลายเป็นความเสี่ยงได้เมื่อถึงเวลา

อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถแบ่งผลกระทบออกเป็น 3 ด้าน คือ เวลา (Timing) ต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality)

1. เวลา (Timing) ผลกระทบจากความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดขึ้น ทำให้กระบวนการทำงาน เป้าประสงค์ในการทำงาน ไม่สามารถลุล่วงได้ตามกรอบเวลา (Timing) เนื่องจากผลกระทบจากความเสี่ยง ต้องทำให้หยุดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อมาแก้ไขผลกระทบนั้น

2. ต้นทุน (Cost) ผลกระทบต่อความเสี่ยงของต้นทุน (Cost) หากมิได้มีแผนการรองรับความเสี่ยง และเมื่อเกิดความเสี่ยงในขั้นการดำเนินงาน ทำให้โครงการต่าง ๆ ต้องใช้

ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการแก้ไขปัญหา นั้น ซึ่งหมายถึงต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นด้วย เช่น ความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างหากไม่มีการวางแผน การบริหารความเสี่ยงในมิติของการบริหารต้นทุนวัสดุก่อสร้าง เมื่อเวลาผ่านไปวัสดุก่อสร้างอาจมีราคาสูงขึ้น ย่อมมีผลกระทบต่อต้นทุน (Cost) การดำเนินโครงการโดยตรง

3. คุณภาพ (Quality) ผลกระทบต่อความเสี่ยงทางด้านคุณภาพ (Quality) อาทิเช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ หากเราไม่มีแผนการคัดเลือกผู้ผลิต และแผนบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีผลทำให้การคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ อาจไม่ได้ผู้ผลิตที่ชำนาญการ และเมื่อมีการผลิตผลิตภัณฑ์ต่อไป มีโอกาสที่องค์กรจะได้รับผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ เนื่องจากผู้ผลิตไม่มีความชำนาญ

2.1.6.1 ประเภทของความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ประเภท

1. ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ หมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรเองซึ่งองค์กรสามารถตัดสินใจควบคุมปรับเปลี่ยนแผนงาน เพื่อหลีกเลี่ยงและรองรับความเสี่ยงได้ เช่น ความเสี่ยงด้านการจัดการกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารการเงิน และด้านการจัดซื้อ

2. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ หมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร องค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้ แต่สามารถติดตามวางแผนรองรับเพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายนอกได้ เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจ นโยบายทางการเมือง การบัญญัติกฎหมาย ต้นทุนเชื้อเพลิง จากการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่ง และความเสี่ยงจากผู้ส่งสินค้า

อย่างไรก็ตาม ดร.วันที สุรไพฑูรย์กร และ ดร.ชูชัย ศรีคັນสนีย (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความเสี่ยงสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยความเสี่ยงทางด้านการลงทุน (Market Risk) และความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน การรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือเจตนาที่จะทำการทุจริตเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

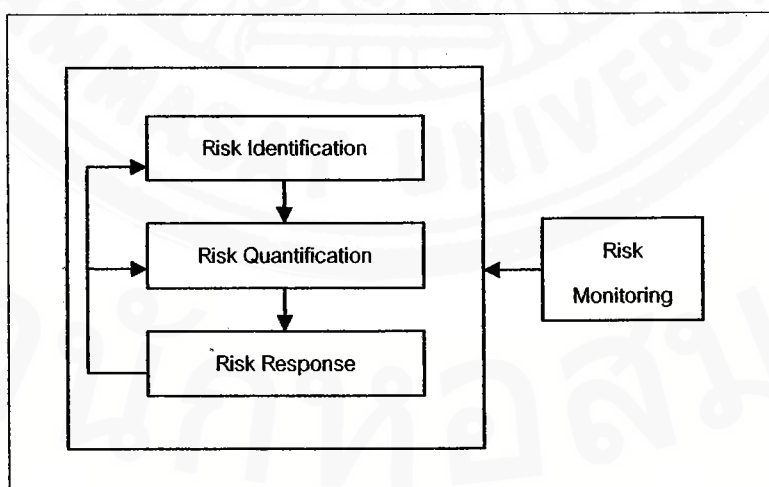
2.1.6.2 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

โดยทั่วไป สามารถแบ่งความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ได้ดังนี้คือความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) ด้านการดำเนินการ (Operation Risks) ด้านการดำเนินธุรกิจ (Business Risks) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Risks) โดยมีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อต้นทุน (Cost) เวลา (Timing) และคุณภาพ (Quality)

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึงระบบการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ

การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 4 ประการคือ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Quantification) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) และการควบคุมติดตามการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Monitoring) วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle) แสดงได้โดยภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2
วงจรบริหารความเสี่ยง

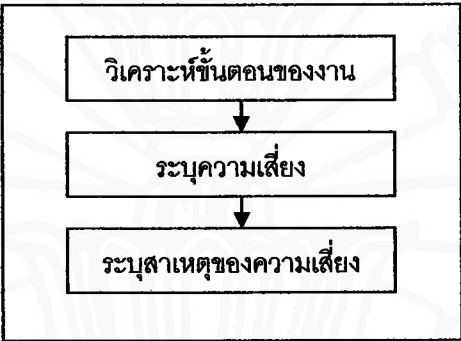


อธิบายได้ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นช่วงการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ในแต่ละกระบวนการ โดยการระบุความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ลักษณะความเสี่ยง ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงสามารถหาได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงาน การระดมความคิดของบุคลากรในกระบวนการ รวมทั้งการศึกษากิจการดำเนินงานจากอดีต สำหรับขั้นตอนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) แสดงได้โดยภาพที่ 2.3

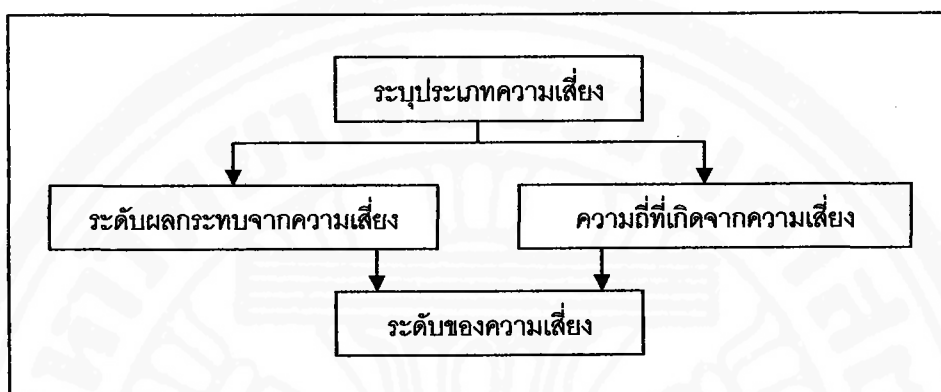
ภาพที่ 2.3
ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง



2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Quantification) โดยนำความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ในกระบวนการทำงาน มาระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน และ ความถี่ที่จะเกิดจากความเสี่ยง แล้วจึงนำความเสี่ยงมาจัดระดับโดยใช้เมตริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level Matrix) ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Quantification) แสดงได้โดยภาพที่

2.4

ภาพที่ 2.4
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



เมตริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level Matrix) เกิดจากการนำค่าของปัจจัยเสี่ยงมาใส่ค่าในเชิงเมตริกซ์ โดยค่าปัจจัยเสี่ยงตามสูตรวัดความเสี่ยงซึ่งได้จากผลคูณระหว่างความถี่ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงกับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง เมตริกซ์ระดับความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งได้เป็นหลายขนาดตามรูปแบบการระบุความเสี่ยงขององค์กร และความละเอียดในการวัดระดับปัจจัยเสี่ยง โดยมีตั้งแต่ 3×3 ⁵ จากการแบ่งโอกาสเกิด และผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลางและต่ำ ซึ่งกำหนดค่าการคำนวณทางคณิตศาสตร์ดังต่อไปนี้

- ค่าความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือความถี่ที่เคยเกิดขึ้นมีค่าเป็น 1.0 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับสูง มีค่าเป็น 0.5 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเป็น 0.1 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับต่ำ
- ค่าผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย มีค่าเป็น 100 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับสูงมีค่าเป็น 50 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเป็น 10 เมื่อมีค่าอยู่ในระดับต่ำ

⁵ Gary Stoneburner, Alice Goguen, and Alexis Feringa, Risk Management Guide for Information Technology System, (USA: National Institute of Standards and Technology Special Publication 800-30) : July 2002 Page 31

เมตริกซ์ 4x4⁶ โดยแบ่งโอกาสเกิดความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ค่าผลกระทบจากความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 2.1 โดยกำหนดค่าการคำนวณทางคณิตศาสตร์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1
เมตริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level Matrix) 4X4

โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสี่ยง			
	ต่ำ (1)	ปานกลาง(2)	สูง (3)	สูงมาก (4)
ต่ำ (1)	ต่ำ $1 \times 1 = 1$	ต่ำ $1 \times 2 = 2$	ต่ำ $1 \times 3 = 3$	ปานกลาง $1 \times 4 = 4$
ปานกลาง (2)	ต่ำ $2 \times 1 = 2$	ปานกลาง $2 \times 2 = 4$	ปานกลาง $2 \times 3 = 6$	สูง $2 \times 4 = 8$
สูง (3)	ต่ำ $3 \times 1 = 3$	ปานกลาง $3 \times 2 = 6$	สูง $3 \times 3 = 9$	สูงมาก $3 \times 4 = 12$
สูงมาก (4)	ปานกลาง $4 \times 1 = 4$	สูง $4 \times 2 = 8$	สูงมาก $4 \times 3 = 12$	สูงมาก $4 \times 4 = 16$

- ค่าความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง หรือความถี่ที่เคยเกิดขึ้น มีค่าเป็น 4 เมื่ออยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเป็น 3 เมื่ออยู่ในระดับสูง มีค่าเป็น 2 เมื่ออยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเป็น 1 เมื่ออยู่ในระดับต่ำ

- ค่าของระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง มีค่าเป็น 4 เมื่ออยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเป็น 3 เมื่ออยู่ในระดับสูง มีค่าเป็น 2 เมื่ออยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเป็น 1 เมื่ออยู่ในระดับต่ำ

⁶ นางสาวทรงชล มหารมณี งานวิจัยเฉพาะกรณีเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงการ
รักษาความปลอดภัยของข้อมูล สำหรับองค์กรขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร
(วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์),2548.

เมตริกซ์ 5×5^7 โดยแบ่งโอกาสเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก และค่าผลกระทบจากความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

เมตริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk Level Matrix) 5×5

โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสียหาย				
	ต่ำมาก (1)	ต่ำ (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ต่ำมาก (1)	ต่ำมาก $1 \times 1 = 1$	ต่ำมาก $1 \times 2 = 2$	ต่ำ $1 \times 3 = 3$	ปานกลาง $1 \times 4 = 4$	ปานกลาง $1 \times 5 = 5$
ต่ำ (2)	ต่ำมาก $2 \times 1 = 2$	ต่ำ $2 \times 2 = 4$	ปานกลาง $2 \times 3 = 6$	สูง $2 \times 4 = 8$	สูง $2 \times 5 = 10$
ปานกลาง (3)	ต่ำ $3 \times 1 = 3$	ปานกลาง $3 \times 2 = 6$	สูง $3 \times 3 = 9$	สูง $3 \times 4 = 12$	สูง $3 \times 5 = 15$
สูง (4)	ปานกลาง $4 \times 1 = 4$	สูง $4 \times 2 = 8$	สูง $4 \times 3 = 12$	สูง $4 \times 4 = 16$	สูงมาก $4 \times 5 = 20$
สูงมาก (5)	ปานกลาง $5 \times 1 = 5$	สูง $5 \times 2 = 10$	สูง $5 \times 3 = 15$	สูงมาก $5 \times 4 = 20$	สูงมาก $5 \times 5 = 25$

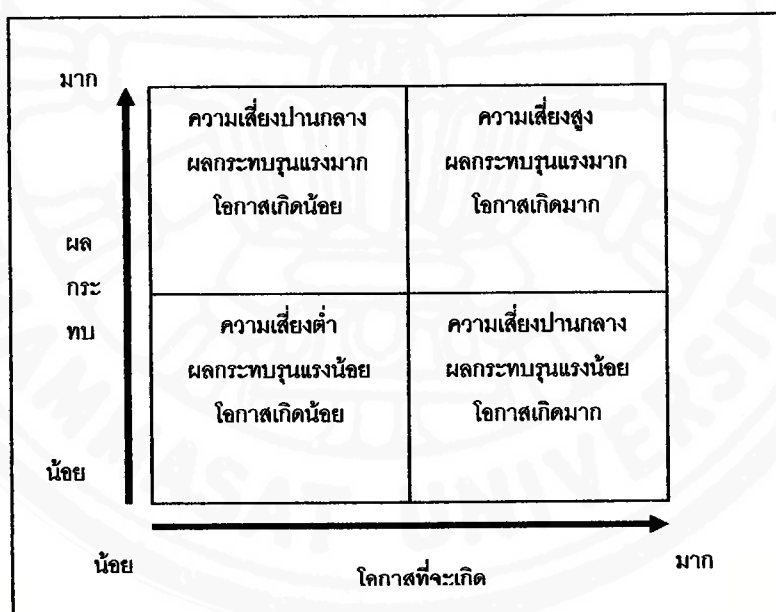
- ค่าความเป็นไปได้ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง หรือความถี่ที่เคยเกิดขึ้น มีค่าเป็น 5 เมื่ออยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเป็น 4 เมื่ออยู่ในระดับสูง มีค่าเป็น 3 เมื่ออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเป็น 2 เมื่ออยู่ในระดับต่ำและมีค่าเป็น 1 เมื่ออยู่ในระดับต่ำ

- ค่าของระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย มีค่าเป็น 5 เมื่ออยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเป็น 4 เมื่ออยู่ในระดับสูง มีค่าเป็น 3 เมื่ออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเป็น 2 เมื่ออยู่ในระดับต่ำและมีค่าเป็น 1 เมื่ออยู่ในระดับต่ำมาก

⁷ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), คู่มือการบริหารความเสี่ยง, 2548.

3. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) การพัฒนากระบวนการ
การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงจากความเสี่ยงต่อ
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อนำมาวางแผนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ทางเลือก อาทิเช่น
การที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoid) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept) ซึ่ง
รวมทั้งการจัดลำดับของการจัดการต่อความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมาก ทั้งมี
ผลกระทบมาก ควรมีกกลยุทธ์การจัดการก่อน ส่วนโอกาสที่จะเกิดน้อยและผลกระทบมากควร
จัดการรองลงมา เป็นการใช้ประโยชน์จากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) การตอบสนองต่อความ
เสี่ยงสามารถจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังภาพที่ 2.5

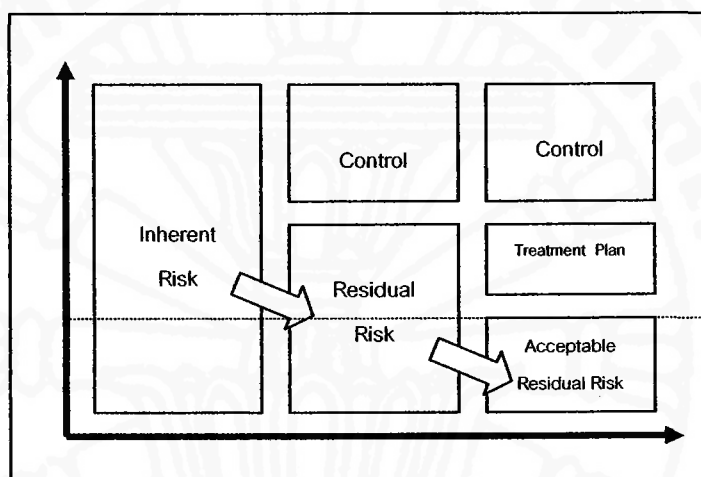
ภาพที่ 2.5
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



4. การติดตามความเสี่ยงต่อการตอบสนองแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Monitoring) เมื่อมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติเนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการติดตาม (Monitoring) การปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อผู้ปฏิบัติสามารถนำมาประเมิน วิเคราะห์และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงได้ต่อไป โดยมีการจัดทำ การประเมินการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยเปรียบเทียบกับความเสี่ยงก่อนการ

ควบคุม (Inherent Risk) และการประเมินความเสี่ยงที่มีหลังจากการควบคุม (Residual Risk) รวมทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Residual Risk) หลังมีแผนในการทบทวน (Treatment Plan) สามารถแสดงขั้นตอนการติดตามความเสี่ยง ได้ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6
การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)



2.1.6.3 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (Risk Management Strategic)

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ประเมินความเสี่ยง (Risk Quantification) และถึงขั้นตอนการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) พร้อมทั้งเสนอกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยมีกลยุทธ์ทางเลือกที่เหมาะสมพร้อมทั้งระบุถึงทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยง (Risk) นั้นโดยสามารถแบ่งกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงได้ 5 ประการ

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoid) เป็นการตัดสินใจที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การหยุดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง
2. ยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept) เป็นการตัดสินใจที่จะยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากบริษัทมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง องค์กรมีระบบข้อมูลในการตัดสินใจอย่างดี เมื่อยอมรับความเสี่ยงแล้ว

สามารถมีแผนจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องได้อีก เช่น การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Tranfer) การใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง (Risk Exploit)

3. ควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการตัดสินใจที่จะลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น อาทิเช่น องค์กรมีแผนงานที่จะควบคุมกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

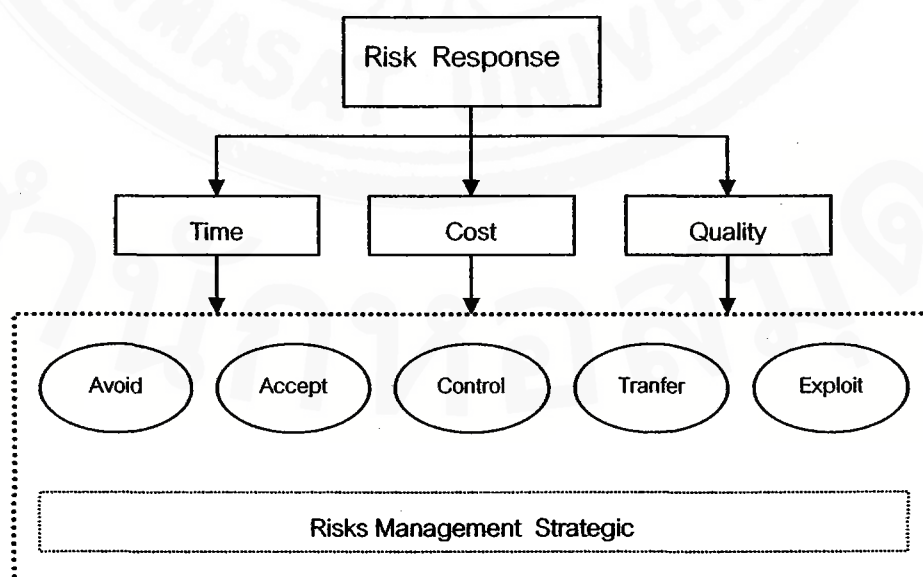
4. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Tranfer) เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้บุคคลที่สามารถรับแทน เช่น การทำประกัน หรือการจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ทำกิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงแทน

5. ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง (Risk Exploit) เป็นการตัดสินใจที่จะใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบการทำงาน (Work Design) ใหม่ การควบคุมธุรกิจ โดยได้แนวความคิด (Concept) และประสบการณ์จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) โดยทั่วไป จะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรใน 3 ส่วนหลัก ได้แก่ เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality) ดังภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.7

กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยง



2.1.7 ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces)

Michael E. Porter ได้คิดค้นเครื่องมือในการวิเคราะห์การสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ในรูปของแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย

1. คู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด (Entry of competitors) คู่แข่งขันใหม่ในตลาดจะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพ และศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งขันเดิม คู่แข่งขันใหม่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณ การโฆษณาและการวิจัย เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขันผู้บริหารจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรค แก้ปัญหาการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่ อุปสรรคที่สำคัญมีดังนี้

- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of Scale)
- ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)
- ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements)
- การเปลี่ยนแปลงต้นทุน (Switching Cost)
- การประเภ็นช่องทางจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels)
- ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (Cost Disadvantages Independent of Scale)

2. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (The bargaining power of the firm's suppliers) เป็นวิธีซึ่งผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อกฎเกณฑ์ด้านกำไรขององค์กร ทำให้ต้นทุนปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพสินค้า เช่น มีผู้ขายปัจจัยผลิตจำนวนน้อย ความไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น

3. อุปสรรคจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม เช่น การซื้อในปริมาณมากขึ้น

4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products) ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดการแข่งขันทางด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูง มากกว่าผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทน ธุรกิจที่มีการแข่งขันผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ทางเลือกก็คือธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อใน

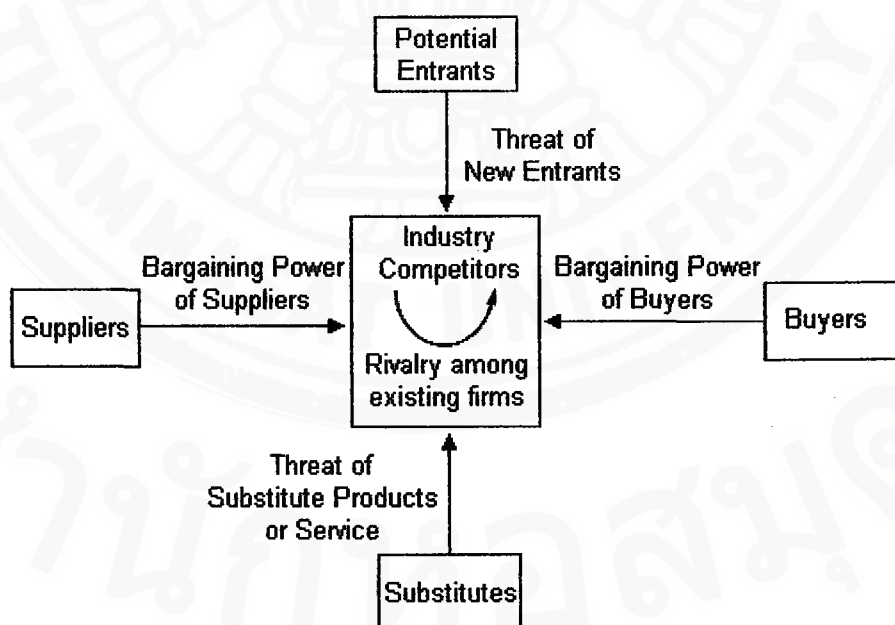
การเปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทของคู่แข่ง (Switching cost) ธุรกิจต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ทางเลือกประกอบไปด้วยลักษณะการพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปของการบริหาร และการกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรง (The intensity of rivalry among competitors) อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การแข่งขันที่รุนแรงเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจุบันต่อไปนี้

- การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง
- ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง
- การขาดการสร้าง ความแตกต่างหรือการเปลี่ยนของต้นทุน (Switching cost)
- คู่แข่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

ภาพที่ 2.8

Five Force



2.1.8 PEST Analysis

นอกจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการแล้ว การนำ PEST Analysis เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นอิทธิพลที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ PEST Analysis ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ส่วนดังนี้

- การเมือง (Political) ทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ไม่เพียงเฉพาะในเรื่องของกฎหมาย นโยบายเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลไปถึงในระดับยุทธศาสตร์ในการสร้างโอกาสหรืออุปสรรคได้ด้วย โดยเฉพาะสภาวะทางการเมืองที่ผันผวนส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และการดำเนินแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทางด้านการเมือง เช่น ภาครัฐมีนโยบายจำกัดพื้นที่ค้าปลีกสมัยใหม่ ภาครัฐมีการส่งเสริมการค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade)

- เศรษฐกิจ (Economic) อิทธิพลจากเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ กิจกรรม เช่น ต้นทุนทรัพยากร ธุรกิจต้องรู้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสำคัญทางเศรษฐกิจกับองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะราคาเชื้อเพลิงที่ปรับตัวบ่อย ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุน นโยบายเศรษฐกิจเกี่ยวกับต้นทุนของเงิน และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเก็บภาษีทั้งภาษีทางตรงเช่น ภาษีจากกำไรสุทธิ และภาษีทางอ้อม เช่น ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น นอกจากนี้การที่ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อทุกๆ องค์กร มิได้หมายความว่าทุกๆ องค์กรจะได้รับผลกระทบในลักษณะเดียวกัน หรือในระดับความรุนแรงเท่าๆ กัน เนื่องจากแต่ละองค์กรดำเนินธุรกิจต่างกัน ดังนั้นภาวะเศรษฐกิจจึงส่งผลกระทบได้ทั้งอุปสรรค (Threats) หรือโอกาส (Opportunities) ก็ได้ เช่น ช่วงเศรษฐกิจตกต่ำทำให้บริษัทต้องผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำ หรือหาทางส่งสินค้าออกขายยังต่างประเทศ ภาวะเงินเฟ้อทำให้ปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้นอาจทำให้บริษัทต้องนำเข้าวัตถุดิบที่มีราคาถูกลงกว่า หรือต้องมีการปรับขึ้นตอนการผลิต ภาวะเศรษฐกิจหดตัว ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค ซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะลดการใช้จ่ายมากขึ้น

- สังคม (Social) การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างและขนาดประชากร คุณค่าและความคาดหวังทางสังคม ค่านิยมของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมบางอย่างเกิดอย่างรวดเร็ว เช่น ความนิยม (Fashion) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างอายุของประชากรนั้นส่งผลกระทบทั้งอุปสรรค (Threats) หรือโอกาส (Opportunities)

ในการผลิตสินค้าหรือบริการตามวัยของผู้ใช้ การที่มีการส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ผู้ประกอบการอาจลดการบริโภค หรือการเปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับหลักการนี้

- เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะมีผลต่อวงจรของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต (Product and Process Life-cycle) ที่สั้นลง จึงทำให้เกิดการผลิตสินค้าที่รวดเร็วขึ้น และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำให้คิดค้นนวัตกรรมมากขึ้น ทำให้โอกาสที่สินค้าจะถูกทดแทนอย่างสิ้นเชิงทางนวัตกรรมใหม่มีโอกาสมากขึ้น องค์กรจึงต้องใส่ใจกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยเฉพาะกรณี ของนางสาวปานอัปสร กรอบบาง เรื่องการบริหารความเสี่ยงในโครงการก่อสร้าง เป็นงานวิจัยในปี พ.ศ. 2546 วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในโครงการก่อสร้าง ด้านผู้ทำการวิจัยได้ใช้ทฤษฎีการบริหารโครงการและการบริหารความเสี่ยงมาทำการวิเคราะห์ โดยแยกขั้นตอนการดำเนินการโครงการก่อสร้างและกิจกรรมออกมา พร้อมทั้งหาปัจจัยเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม โดยการกำหนด ปัจจัยเสี่ยงในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ส่วนเครื่องมือในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถาม เพื่อให้วิศวกรที่อยู่ในสายงานก่อสร้างประเมินความถี่ของการเกิดความเสี่ยง และผลกระทบในการเกิดความเสี่ยง รวมถึงใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระบบ (Expert Opinion) เพื่อหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2.2.2 งานวิจัยเฉพาะกรณี ของนางสาวปริญญา วงษ์พินิจ เรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่องานตรวจสอบบัญชี เป็นงานวิจัยปี พ.ศ. 2546 วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยทำการหาปัจจัยความเสี่ยงในงานตรวจสอบบัญชี ผู้ทำการวิจัยได้ใช้ทฤษฎี Five Force และการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวิเคราะห์ ผู้ทำการวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานตรวจสอบบัญชี โดยแบ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ผู้ทำการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อหาค่าเฉลี่ยของความถี่และผลกระทบที่เกิด โดยกำหนดเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก นำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) มาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละปัจจัย โดยได้ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 48 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยภายนอก 12 ปัจจัย และปัจจัยภายใน 36 ปัจจัย ทั้งนี้สามารถจัดลำดับและคัดเลือกหาปัจจัยที่สำคัญยิ่งได้ 14 ปัจจัย

สำหรับกลุ่มประชากรผู้ทำการวิจัยได้นำผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับอนุญาต จำนวน 11 ท่านให้ทำการประเมินแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะในการวางแผนการป้องกันความเสี่ยง

2.2.3 งานวิจัยเฉพาะกรณี ของนางสาวทรงชล มหรรณณ เรื่องการวิเคราะห์

ความเสี่ยงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล สำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ใน กรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2548 วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ทำการวิจัย ได้แยกประเภทความเสี่ยงของการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยแยกประเภทความเสี่ยงได้ 3 ประการ กล่าวคือความน่าเชื่อถือความถูกต้องสมบูรณ์ และการนำมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ โดยผู้ทำการวิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยกำหนดระดับความถี่ และผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 ท่านที่ทำงานหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศทำการประเมินแบบสอบถาม พร้อมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในระบบ เพื่อหาวิธีการแนวทางการป้องกันความเสี่ยงและการแก้ปัญหาจากความเสี่ยง โดยผลของการวิจัยสามารถบ่งชี้ถึงความเสี่ยงสำคัญสูงสุด 8 ปัจจัย โดยปัจจัยสำคัญสูงสุดคือ การใช้ชื่อ (User ID) ร่วมกันเพื่อเข้าใช้ข้อมูลได้

2.2.4 งานวิจัยเฉพาะกรณี การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ของนางสาวอสิริย์ จันทรฝ่าย ปี พ.ศ. 2545 วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ทำการวิจัยมีวัตถุประสงค์ในงานวิจัยเพื่อศึกษาหาความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า ผลกระทบ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาหากกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า โดยผู้ทำการวิจัยทำการศึกษาคอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการ และคัดเลือกกิจกรรมสำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อ ระยะเวลา ต้นทุน และคุณภาพ โดยใช้การบริหารโครงการ ผู้ทำการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และใช้โปรแกรม Expert Choice โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีความเชี่ยวชาญจำนวน 16 ท่าน ในส่วนการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบใช้กระบวนการ AHP จากการศึกษาพบปัจจัยทางด้านต้นทุนมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือปัจจัยด้านระยะเวลาและด้านคุณภาพ ตามลำดับ และกิจกรรมก่อสร้างเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุด