

การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย  
กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ภูมิพร ธรรมสถิตเดช D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอบพระคุณที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคุณากรของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน พัฒนากระบวนการคิด ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีกลยุทธ์ จนกระทั่งลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ข้าพเจ้า ขอบขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS 17C ที่แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนานา และให้กำลังใจมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลในสารนิพนธ์นี้ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ธนพงษ์ ยิ้มสุขไพฑูรย์

การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบอันตราย : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด  
 RISK MANAGEMENT IN IMPORT OF HAZARDOUS GOODS BUSINESS :  
 CASE STUDY OF T CO., LTD.

ธนพงษ์ ยิ้มสุขไพฑูรย์ 5750507

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการใช้แบบประเมินความเสี่ยงในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) และแผนผังก้างปลา (Fish-bone diagram) เพื่อช่วยใหเกิดการนำความเสี่ยงมาวิเคราะห์และสร้างแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้แบบอย่างการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ ด้วยกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ทั้งนี้พบว่าบริษัทมีความเสี่ยงทั้งหมด 8 ประเด็นคือ 1. ความเสี่ยง ทางด้านบุคลากร 2. ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน 3. ความเสี่ยงทางการเงิน 4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน 5. ความเสี่ยงทางสภาวะการแข่งขัน 6. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า 7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ 8. ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง พบว่าประเด็นความเสี่ยงเรื่องความเสี่ยงด้านขั้นตอนการดำเนินงานมีระดับคะแนนความเสี่ยงสูงที่สุด รองลงมาเป็นความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ และความเสี่ยงทางสภาวะการแข่งขัน

ผู้วิจัยสามารถสรุปแผนการจัดการความเสี่ยงได้ทั้งสิ้น 5 แผน คือ 1. แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2. แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน 3. แผนบริหารจัดการคู่ค้า (ผู้ผลิต, ลูกค้า, บริษัทขนส่ง, โกดังสินค้า และหน่วยงานราชการ) 4. แผนรับมือกฎระเบียบราชการ และ 5. แผนรับมือสภาวะเศรษฐกิจผันผวน ซึ่งในแต่ละแผนการจัดการความเสี่ยงนั้นได้มีการกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน และในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้มีการนำเสนอแผนการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินได้ผ่านและนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบต่อไป

คำสำคัญ : ความเสี่ยง / ธุรกิจนำเข้า / วัตถุดิบอันตราย / ประเด็นความเสี่ยง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	5
คำถามงานวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขั้นตอนการวิจัย	8
ขอบเขตการศึกษา	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	12
ความหมาย คำสำคัญและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	12
แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
สรุปผลการศึกษาจากข้อมูลทฤษฎี	44
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	46
แหล่งของข้อมูล	46
กลุ่มเป้าหมาย	47
วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย	47

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
วิธีการสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	48
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
วิธีที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง	51
เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	51
ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย	51
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>52</b>
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	52
การกำหนดวัตถุประสงค์	56
การบ่งชี้เหตุการณ์	57
การประเมินความเสี่ยง	86
<b>บทที่ 5 ผลการวิจัยและสรุปผลการวิจัย</b>	<b>94</b>
สรุปผลการวิจัย	94
การตอบสนองความเสี่ยง	96
ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงแผนจัดการความเสี่ยง	104
กิจกรรมการควบคุม	105
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	110
การติดตามผล	110
สรุปผลการวิจัย	113
ข้อเสนอแนะ	115
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>117</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>120</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>131</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงปริมาณการนำเข้า/ส่งออกและอัตราการขยายตัวของวัตถุดิบที่ป็นสารเคมี	4
1.2 แสดงมูลค่าการนำเข้าและส่งออก ประจำปี 2549 – 2559	5
2.1 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix)	23
2.2 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	24
2.3 แสดงความแตกต่างตามความจำเป็นของ COSO ERM และ ISO 31000	31
3.1 แสดงถึงการความรุนแรงกำหนดระดับของความเสี่ยง	49
3.2 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Model Matrix)	50
3.3 แสดงเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง	50
4.1 แสดงการระบุความเสี่ยง	69
4.2 แสดงการวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด	83
4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง	87
4.4 แสดงการสรุปคะแนนการประเมินความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยง	92
4.5 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	93
5.1 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	95
5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง	97
5.3 แสดงการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้จัดการความเสี่ยงโดยตรงและโดยอ้อม	104
5.4 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน	106
5.5 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารจัดการลูกค้า	107
5.6 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ	108
5.7 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเรื่องการบริหารขั้นตอนการทำงาน	110
5.8 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารจัดการลูกค้า	112

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
5.9 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ	113



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงกลไกการกำกับดูแลวัดถุอันตรราย (ตาม พรบ. วัดถุอันตรราย พ.ศ. 2535)	1
1.2 แสดงประเด็นความผิดตาม พ.ร.บ. วัดถุอันตรราย พ.ศ.2535	2
1.3 แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบตาม พรบ.วัดถุอันตรราย	3
1.4 แสดง 10 อันดับสินค้านำเข้าสำคัญของไทย ปี 2559	3
1.5 แสดงส่วนแบ่งรายได้ของแผนกต่างๆ ในบริษัท T จำกัด ในปี พ.ศ.2558	6
2.1 แสดงองค์ประกอบของความเสี่ยง Concept of Risk	13
2.2 แสดงองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ	25
4.1 แสดงผังองค์กรของบริษัท T จำกัด	54
4.2 แสดงความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของบริษัท T จำกัด	58
4.3 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงบริษัท T จำกัด	71
4.4 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิแก้งปลา	74
5.1 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการจัดประเด็นความเสี่ยงกับกลุ่มกิจกรรม	102
5.2 แสดงโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด	109



## บทที่ 1

### บทนำ

ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนในองค์กรนั้นอาจมีโอกาสร่างความผิดพลาด ความเสียหาย ความสูญเปล่า ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และอาจสร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์องค์กร ชื่อเสียง หรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นภารกิจที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรนั้นยังคงมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันผู้ประกอบการนำเข้าวัตถุดิบหลายรายที่ยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุดิบอันตราย โดยหลายองค์กรไม่ทราบว่าสินค้าดังกล่าวเป็นสินค้าที่ต้องทำการขออนุญาตนำเข้า จนกระทั่งสินค้าดังกล่าวมาถึงด่านศุลกากรประเทศไทย ถึงได้รู้ว่าต้องมีการขออนุญาตจากหน่วยงานราชการเสียก่อน ทำให้ต้องเสียค่าปรับ เสียเวลาการดำเนินการขออนุญาตให้ถูกต้องเสียก่อน จึงจะสามารถตรวจปล่อยสินค้าเหล่านั้นออกจากด่านศุลกากรได้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกลไกการกำกับดูแลวัตถุดิบอันตราย (ตาม พ.ร.บ. วัตถุอันตราย พ.ศ. 2535)

ที่มา : เว็บไซต์ Apexchemicals.co.th

จากการที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบอันตรายจะมีความยุ่งยากในการนำเข้าวัตถุดิบอันตราย แล้วเหตุการณ์ดังกล่าวยังส่งผลให้บริษัทเสียเปรียบในเรื่องต้นทุนที่เกิดขึ้น เนื่องจากทุกกระบวนการของการแก้ไขปัญหาในช่วงต้นก่อให้เกิดต้นทุนทั้งสิ้น ซึ่งหากบริษัทที่นำเข้าวัตถุดิบอันตรายสามารถทำให้กระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นเป็นมาตรฐานที่ถูกต้อง สามารถทำให้ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบอันตราย ลดความเสี่ยงในการถูกตรวจแล้วถูกปรับจากทางภาครัฐ ก็จะทำให้ต้นทุนในส่วนนี้ลดลงไปด้วย ซึ่งยังไม่แนบรวมถึงผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรอีกด้วย ดังภาพที่ 1.2

ประเด็นความผิด ตาม พ.ร.บ. วัตถุอันตราย พ.ศ. 2535

ลำดับที่	ข้อกำหนดผิด		บทกำหนดโทษ	
	มาตรา	ข้อกำหนดผิด	มาตรา	อัตราโทษที่กำหนด
2	20/1	-ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบกำหนดฯ	70/1	-จำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 50,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ อัตราค่าปรับที่กำหนดไว้เปรียบเทียบ ครั้งที่ 1 ไม่เกิน จำนวน 12,500 บาท ครั้งที่ 2 จำนวน 12,501 - 25,000 บาท ครั้งที่ 3 จำนวน 25,001 - 37,500 บาท ครั้งที่ 4 จำนวน 37,501 - 50,000 บาท ครั้งที่ 5 และครั้งต่อไป ส่งพนักงานสอบสวนดำเนินคดี

ภาพที่ 1.2 แสดงประเด็นความผิดตาม พ.ร.บ. วัตถุอันตราย พ.ศ.2535

ที่มา : สำนักงานควบคุมวัตถุอันตราย กรมโรงงานอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันสารเคมีอันตรายจะถูกจำแนกประเภทออกเป็นวัตถุอันตรายชนิดต่างๆตามพระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ.2535 ซึ่งก็จะมีระเบียบในการนำเข้าวัตถุดิบอันตรายแต่ละชนิดแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าวัตถุอันตรายชนิดนั้นมีหน่วยงานราชการใดเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ดังรูปที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบตาม พรบ. วัตถุอันตราย  
ที่มา : เว็บไซต์ Apexchemicals.co.th

ปัจจุบันประเทศไทยมีการนำเข้าและการส่งออกสารเคมีที่เป็นวัตถุอันตราย เมื่อพิจารณาในด้านสินค้านำเข้าของประเทศไทย พบว่าในปี 2559 มีสินค้านำเข้าหมวดเคมีภัณฑ์ เป็นอันดับ 3 จากทั้งหมด 10 อันดับ มีมูลค่าการนำเข้าสูงถึง 184,283.3 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 11.56 ของมูลค่าการนำเข้าสินค้าของประเทศไทยทั้งหมด ดังรูปที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดง 10 อันดับสินค้านำเข้าสำคัญของไทย ปี 2559  
ที่มา : เว็บไซต์ Scbsme.scb.co.th, 2560

เมื่อพิจารณาในด้านมูลค่าและอัตราการขยายตัวการนำเข้าของสารเคมีที่เป็นวัตถุอันตรายตาม พรบ.วัตถุอันตราย พ.ศ.2535 แล้ว การขยายตัวของสินค้าประเภทนี้ตั้งแต่ปี 2554 – 2559 ก็มีอัตราแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น ดังตารางที่ 1.1 และตารางที่ 1.2

**ตารางที่ 1.1** แสดงปริมาณการนำเข้า/ส่งออกและอัตราการขยายตัวของวัตถุอันตรายที่เป็นสารเคมี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 – 2559

	ปริมาณ (ตัน)		อัตราขยายตัว	
	นำเข้า	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออก
2554	3,032,709	1,713,899	6.08%	14.48%
2555	3,205,562	2,329,736	5.70%	35.93%
2556	3,503,554	2,324,442	9.30%	-0.23%
2557	3,459,683	2,350,164	-1.25%	1.11%
2558	3,670,491	2,356,293	6.09%	0.26%
2559	4,362,889	2,340,536	18.86%	-0.01%

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม

ประเทศไทยมีโรงงานอุตสาหกรรมเคมีมากกว่า 3,400 โรงงาน (ที่มา: สถิติสะสม จำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. 2535 จำแนกตามหมวดอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี 2560, กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2561) จากข้อมูลพื้นฐานเชิงสถิติพบว่า โดยพื้นฐานของเศรษฐกิจ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการนำเข้าสารเคมีหรือเคมีภัณฑ์มากกว่าการส่งออก และอุตสาหกรรมเคมีเป็นหนึ่งในห้าของอุตสาหกรรมหลักที่มีการนำเข้าสูงสุดของประเทศไทย และเป็นหนึ่งในสิบของอุตสาหกรรมหลักที่มีการส่งออกสูงสุดของประเทศไทย ในปี 2559

การนำเข้าสารเคมีหรือเคมีภัณฑ์คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 760,506 ล้านบาท ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.78 เมื่อเทียบกับปีก่อน ในขณะที่การส่งออกสารเคมีหรือเคมีภัณฑ์หดตัวลงร้อยละ 0.94 โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 693,800 ล้านบาท ในปี 2559 ประเทศไทยมีการนำเข้าจากประเทศจีนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.23 ของมูลค่านำเข้าทั้งหมด ตามด้วยประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และมาเลเซีย คิดเป็นร้อยละ 15.99, ร้อยละ 9.62, ร้อยละ 7.35 และร้อยละ 6.62 ของมูลค่าการนำเข้าสารเคมีหรือเคมีภัณฑ์ตามลำดับ และประเทศไทยมีการส่งออกไปยังประเทศจีนมากที่สุดเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 23.18 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด ตามด้วยประเทศอินเดีย อินโดนีเซีย เวียดนาม

และญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 8.91, ร้อยละ 8.21, ร้อยละ 7.95 และร้อยละ 6.01 ของมูลค่าการส่งออก ตามลำดับ (ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย) ดังตารางที่ 1.2

### THAILAND'S TOTAL IMPORT & EXPORT VALUE OF CHEMICALS



Source: Bank of Thailand

ตารางที่ 1.2 กราฟแสดงมูลค่าการนำเข้าและส่งออก ประจำปี 2549 – 2559

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560

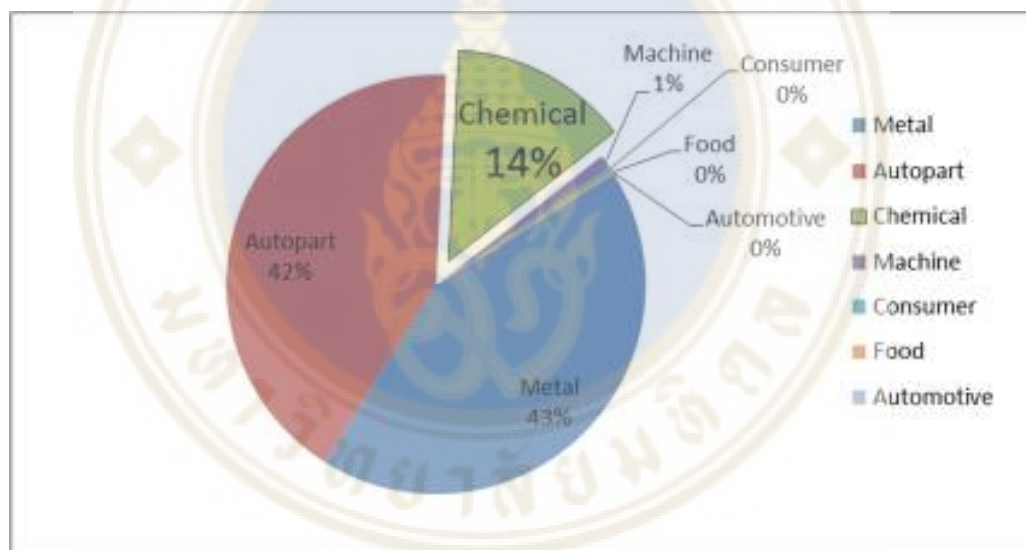
จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการนำเข้าสินค้าที่ถือว่าเป็นวัตถุดิบตามที่สำนักควบคุมวัตถุอันตราย, กรมโรงงานอุตสาหกรรมได้กำหนดไว้และผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้ามักเกิดผิดพลาด ในด้านการดำเนินการนำเข้าวัตถุดิบให้สอดคล้องกับกฎหมายและหน่วยงานต่างๆ จึงมีความสำคัญยิ่งที่องค์กรที่ประกอบการธุรกิจนำเข้าต้องตระหนักถึง

### ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

บริษัท T จำกัด เป็นบริษัทเทรดดิ้งทางด้านสินค้าอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง และเป็นบริษัทในเครือของ บริษัท T Corporation โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น บริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มกราคม พ.ศ.2500 จุดประสงค์เริ่มแรกของบริษัทฯ คือ การนำเข้าสินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องจักรอุตสาหกรรม และยางรถยนต์จากญี่ปุ่น จนกระทั่งในปัจจุบัน บริษัท T จำกัด มีฐานลูกค้าหลักคือค่ายรถโตโยต้า โดยเริ่มเป็นผู้นำเข้าสินค้าจากซัพพลายเออร์ในตลาดตามนโยบายการเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (TMT) และบริษัท โตโยต้า

ไดฮัทสึ เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมนูแฟกเจอร์ส จำกัด (TDEM) เป็นผู้กำหนดเงื่อนไขและนโยบายไว้ ซึ่งจากกระบวนการข้างต้นนี้ทำให้บริษัทฯ มีองค์ความรู้ในเรื่องความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี บริษัทฯ รู้ว่า TMT ต้องการสินค้าหรือวัตถุดิบแบบไหน สเปคเป็นอย่างไร นำมาใช้กับรถยนต์ และเริ่มผลิตเมื่อใด ที่กล่าวมานี้คือฐานข้อมูลลูกค้าชั้นดีที่บริษัทฯ มีมากกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาด และยังเป็นช่วยการสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) คือการเป็นที่รู้จักในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์อีกด้วย

จากข้อมูลงบการเงินของบริษัท T จำกัด พบว่ามูลค่ารายได้ในปี 2558 จากแผนกทั้งหมด 7 แผนก มียอดรวมทั้งสิ้น 95,944 ล้านบาท (กำไรสุทธิหลังหักภาษี เท่ากับ 10,322 ล้านบาท) และหากจัดอันดับรายได้ในส่วนของแผนกเคมีภัณฑ์ (Chemicals) จะอยู่ในอันดับ 3 หรือคิดเป็นร้อยละ 14% รองจากแผนกเหล็ก (Metal) คิดเป็นร้อยละ 43 และแผนกชิ้นส่วนรถยนต์ (Global Parts) คิดเป็นร้อยละ 42 ตามลำดับ ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แสดงส่วนแบ่งรายได้ของแผนกต่างๆ ในบริษัท T จำกัด ในปี พ.ศ.2558

ที่มา : บริษัท T จำกัด, 2558

การสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท T จำกัด พบว่า บริษัทที่ผู้ประกอบการนำเข้าสู่ออก “วัตถุอันตราย” (Hazardous Goods) มักปฏิบัติผิดพลาดและมีความเสี่ยงในปัจจุบันต่อสำนักงานตรวจสอบวัตถุอันตราย, กรมศุลกากร ได้แก่



1. วัตถุดิบทรายชนิดเดียวกัน แต่มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการอนุญาตนำเข้าส่งออก เช่น กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมวิชาการเกษตร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมยุทธภัณฑ์ กรมประมง กรมธุรกิจพลังงาน ฯลฯ
2. ความสับสนในการพิจารณา ประกาศรายชื่อของสารเคมี หรือวัตถุดิบทรายบางตัวที่มีการยกเว้น หรือนากลับมาใช้ใหม่ในประกาศฯ
3. ขั้นตอนในการนำเข้าวัตถุดิบทรายมีปัญหาเนื่องจากการ Log พิกัดศุลกากรสำหรับวัตถุดิบทราย ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด
4. การนำเข้าสารเคมีบางตัว ซึ่งประกอบด้วยวัตถุดิบทรายที่หลากหลายและต้องขออนุญาตนำเข้าจากหน่วยงานทั้งหมด
5. อายุใบทะเบียนการนำเข้าส่งออกวัตถุดิบทรายที่ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการตรวจสอบหลังปล่อยศุลกากร
6. เกณฑ์การตัดสินว่าเป็นวัตถุดิบทราย กรมศุลกากรหรือกรมโรงงานอุตสาหกรรม มีหลักเกณฑ์พิจารณาอย่างไรในปัจจุบัน
7. การนำเข้าสารเคมีซึ่งถือเป็นวัตถุดิบทรายบางชนิดในปริมาณน้อย เพื่อการทดสอบหรือเป็นตัวอย่าง ควรให้นำเข้าโดยไม่ต้องขออนุญาต
8. ไม่มีศูนย์ข้อมูลภาครัฐที่สามารถตรวจสอบข้อมูลสารเคมีว่าเป็นวัตถุดิบทรายหรือไม่
9. กรมศุลกากรไม่มีข้อมูลหรือไม่ได้ศึกษาข้อมูลภายใต้ พรบ. วัตถุดิบทรายฯ เนื่องจากกรมศุลกากรคิดว่าเป็นเคมีควบคุม แต่ในความเป็นจริงแล้วคือสารเคมีทั่วไป ทำให้ผู้ประกอบการเสียหายต่อการนำเข้าที่ล่าช้า

บริษัทฯ มักปฏิบัติผิดพลาดและมีความเสี่ยงในปัจจุบันต่อสำนักงานตรวจสอบวัตถุดิบทราย, กรมศุลกากร ได้แก่การที่ไม่ได้รับการอนุมัติให้นำเข้าสารเคมีในราชอาณาจักร, การดำเนินการล่าช้าในกระบวนการขออนุญาตนำเข้าสินค้าวัตถุดิบทราย, ความล่าช้าจากการตีความชื่อของสารเคมีบางตัวคิดทำให้ต้องทำการขออนุญาตนำเข้าใหม่, การถูกปรับโดยหน่วยงานรัฐเนื่องจากตีความประเภทของสารเคมีผิด ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียผลประโยชน์ในด้านชื่อเสียง, ด้านเวลา, ด้านการเงิน และความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทฯ

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารของบริษัท T จำกัด ยังให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าวัตถุดิบทราย เนื่องจากเป็นหนึ่งในธุรกิจหลักที่สำคัญขององค์กร เป็นสินค้าที่องค์กรสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความ

สนใจที่จะวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้กับ บริษัท T จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยกำลังทำงานอยู่ และผู้วิจัยก็มีความรับผิดชอบในด้านการนำเข้าวัตถุดิบด้วย

โดยผู้วิจัยได้ใช้หลักการวางแผนและการบริหารความเสี่ยงมาอ้างอิงตามหลักการของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นหลักการบริหารความเสี่ยงที่นิยมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรนี้ และคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะก่อให้เกิดการบริหารงานที่เป็นระเบียบ มีคุณภาพ และสามารถลดสภาพปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรในอนาคต ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### คำถามงานวิจัย

1. บริษัท T จำกัด มีความเสี่ยงเรื่องของการนำเข้าวัตถุดิบ ในด้านใดบ้าง
2. บริษัท T จำกัด ควรใช้วิธีการอย่างไรในการบริหารความเสี่ยงการนำเข้าวัตถุดิบ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจการนำเข้าวัตถุดิบของบริษัท T จำกัด
2. เพื่อศึกษาความเสี่ยงทางด้านการนำเข้าวัตถุดิบ ที่บริษัทฯ กำลังประสบอยู่
3. เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด

### ขั้นตอนการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ และตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ
2. เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) กับผู้บริหารและพนักงานของบริษัท T จำกัด
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบของบริษัทฯ ที่จะเกิดขึ้น
4. สรุปข้อมูลประเด็นความเสี่ยงและนำหลักการบริหารความเสี่ยง COSO มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด



## ขอบเขตการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

รูปแบบธุรกิจประเภทนำเข้าส่งออกวัตถุดิบ ทรัพย์สินศึกษาบริษัท T จำกัด ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ, ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร

### 2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและพนักงานบริษัท T จำกัด และบริษัทตัวแทนผู้นำเข้าวัตถุดิบ

### 3. ขอบเขตด้านสถานที่ศึกษา

บริษัท T จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา

ใช้ระยะเวลาการวิจัยเป็นเวลา 7 เดือน (มิถุนายน – ธันวาคม 2560)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำหรับบริษัท T จำกัด มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สร้างเป็นความยั่งยืนและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทให้น้อยที่สุด
2. สำหรับบุคคลทั่วไป ทำให้ทราบถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจนำเข้าส่งออกวัตถุดิบ ตลอดจนทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแนวทางบริหารความเสี่ยงนั้น ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้กับธุรกิจที่มีรูปแบบเดียวกัน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อในทางลบ ทำให้เกิดความเสียหายและเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึงการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ การประเมินและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

3. โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึงระดับ, ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

4. ความรุนแรงของผลกระทบความเสียหาย (Impact) หมายถึงระดับ หรือขนาดความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

5. Take หมายถึงการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

6. Treat หมายถึงการจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)

7. Transfer หมายถึงการโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

8. Terminate หมายถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

9. COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือหน่วยงานในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ประกอบด้วยคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ได้แก่สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA), สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors, IIA), สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute, FEI), สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association, AAA), และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants, IMA) สถาบันแห่งนี้ได้กำหนดรูปแบบและคำนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำเสนอต่อสาธารณะในปี ค.ศ. 2004 อนุญาตให้บุคคลทั่วไปสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปใช้จนเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

10. วัตถุอันตราย ในมาตรา 4 ของ พ.ร.บ.วัตถุอันตรายปี 2535 ได้ให้หมายความว่า วัตถุอันตรายคือ วัตถุระเบิดได้, วัตถุไวไฟ, วัตถุออกซิไดส์และวัตถุเปอร์ออกไซด์, วัตถุมีพิษ, วัตถุที่ทำให้เกิดโรค, วัตถุแก๊มมันตรังสี วัตถุที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพันธุกรรม, วัตถุกัดกร่อน, วัตถุที่ก่อให้เกิดการระคายเคือง และวัตถุอื่นๆที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคล สัตว์ พืช ทรัพย์ และสิ่งแวดล้อม

วัตถุอันตรายได้ถูกแบ่งเป็น 4 ชนิด ตามความจำเป็นแก่การควบคุม (มาตรา 18) ดังนี้

วัตถุอันตรายชนิดที่ 1 ได้แก่ วัตถุอันตรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

วัตถุอันตรายชนิดที่ 2 ได้แก่ วัตถุอันตรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบก่อน และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดด้วย

วัตถุดิบรายชนิดที่ 3 ได้แก่ วัตถุดิบรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออก หรือการมีไว้ในครอบครองต้องได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ และต้องปฏิบัติตามประกาศของรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบ

วัตถุดิบรายชนิดที่ 4 ได้แก่ วัตถุดิบรายที่ห้ามมิให้มีการผลิต การนำเข้า การส่งออก หรือการมีไว้ในครอบครอง

11. พ.ร.บ. วัตถุดิบราย พ.ศ. 2535 หมายถึง พระราชบัญญัติที่ตั้งขึ้นเนื่องจากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้มีการนำเข้าวัตถุดิบรายมาใช้ในกิจการประเภทต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และวัตถุดิบรายบางชนิดอาจก่อให้เกิดอันตรายอย่างร้ายแรงแก่บุคคล สัตว์ พืช ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อมได้ แม้ว่าจะมีกฎหมายของหน่วยงานต่างๆ ออกใช้ควบคุมอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็ไม่ครอบคลุมเพียงพอ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการควบคุมวัตถุดิบรายให้เหมาะสมยิ่งขึ้นพร้อมกับจัดระบบบริหารให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

12. HS CODE (Harmonized System) หรือ พิกัดศุลกากร เป็นระบบการจำแนกประเภทและระบุชนิดสินค้าด้วยรหัสตัวเลข 6 หลัก สำหรับแจ้งภาษีอากร ซึ่งประกาศใช้โดยองค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization: WCO) เกิดจากความร่วมมือกันของสมาชิกกว่า 176 ประเทศ และประเทศไทยได้เข้าร่วม เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2515 และระบบนี้ได้รับการยอมรับจากองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) จึงได้นำมาใช้เป็นสากลทางการค้าระหว่างประเทศเนื่องจากแต่ละประเทศมีสินค้าที่หลากหลายเพราะแต่ละประเทศอาจมีวัตถุดิบไม่เหมือนกัน และมีชื่อเรียกแตกต่างกัน จึงต้องมีอะไรสักอย่างที่กำหนดให้เข้าใจตรงกันในระดับสากลเกี่ยวกับประเภทและชนิดสินค้านั้น จึงมีการรวมกลุ่มแล้วกำหนดเกณฑ์ให้เข้าใจตรงกัน จึงประกาศใช้ระบบ HS CODE นั่นเอง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “แผนการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ : กรณีศึกษา บริษัท T จำกัด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีแนวทางการศึกษาในลักษณะวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะกรณีที่มีมุ่งศึกษาเฉพาะรูปแบบธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยที่มีการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในเชิงแนวคิดทฤษฎีและศึกษาข้อมูลวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

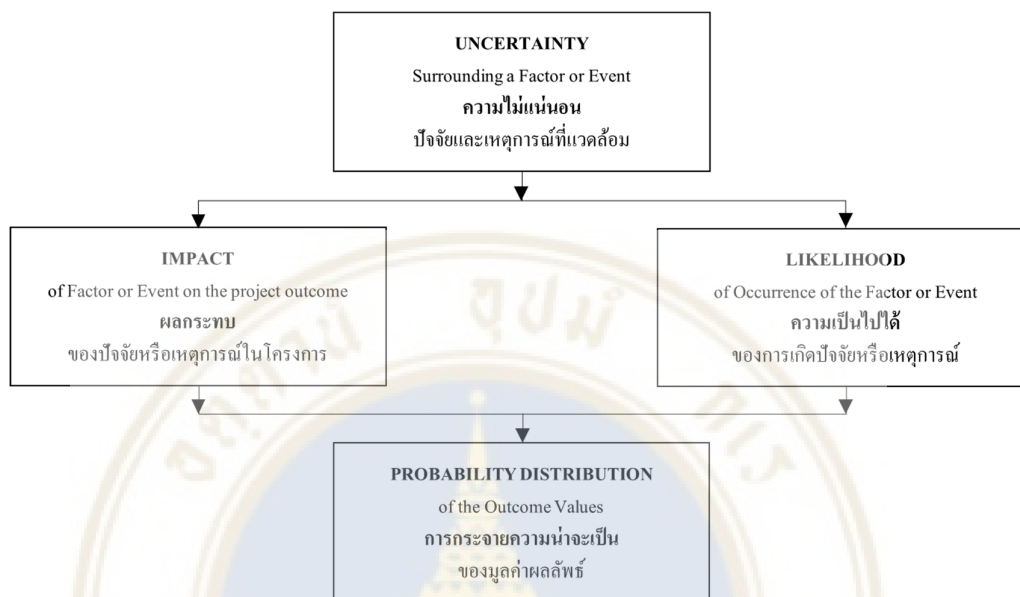
1. คำสำคัญ ความหมาย และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
  - 1.1 ความเสี่ยง (Risk)
  - 1.2 การนำเข้า (Import)
  - 1.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 แนวคิดการดำเนิน ธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบของประเทศไทย พระราชบัญญัติวัตถุดิบ 2535
  - 2.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ความหมาย คำสำคัญและข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

#### 1.1 ความเสี่ยง (Risk)

มีการให้นิยามความหมายของคำว่าความเสี่ยงไว้หลายความหมายดังนี้  
องค์ประกอบของความเสี่ยงมีอยู่ 4 ประเด็น คือ 1.ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของปัจจัยหรือเหตุการณ์สภาพแวดล้อม 2.ผลกระทบ (Effect หรือ Impact) บางปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่มีผลต่อผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน 3.โอกาสที่เกิดขึ้น (Likelihood) ของปัจจัยหรือเหตุการณ์ 4.

โอกาสของการแจกแจง (Probability หรือ Distribution) ต่อมูลค่าผลลัพธ์หรือผลดำเนินงาน ซึ่งสรุปได้ดังแสดงตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของความเสี่ยง Concept of Risk

ที่มา : Merna & A1 Thani (2005)

ความเสี่ยง คือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรืออันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร (ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2554)

ความเสี่ยง คือความไม่แน่นอน และความไม่แน่นอนนั่นเองที่อาจจะนำมาซึ่งความสูญเสีย (ภัทรกิตต์ เนตินิยม, 2546)

ความเสี่ยง คือโอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ

องค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร (E-Book; Industrial Technology no.279, 2559)

ความเสี่ยง หมายถึงโอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น (แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2557)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสของการเกิดความเสียหายหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยความเสี่ยงจะแทรกซึมอยู่ในทุกขณะของการปฏิบัติงาน (วิภา จีระแพทย์, 2549)

โดยสรุปความเสี่ยง (Risk) หมายถึงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งจะมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อในทางลบ ทำให้เกิดความเสียหายและเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

## 1.2 การนำเข้า (Import)

เว็บไซต์ mylogisticsco.com (2017) ได้ให้ความหมายการนำเข้าว่า การนำเข้า คือ การที่ประเทศคู่ค้าหนึ่ง ทำการสั่งซื้อสินค้า หรือบริการจากประเทศหนึ่ง ๆ เข้ามายังประเทศของตนเอง เพื่อนำไปจัดจำหน่าย หรือนำไปแปรรูปเป็นสินค้าต่อ ซึ่งตัวอย่างง่ายๆ ที่เห็นได้ชัดเลยคือ การนำเข้าของจากจีน ซึ่งเราจะเห็นได้จากที่ พ่อค้าแม่ค้า นำสินค้าจากจีนเข้ามาขายกันในประเทศไทย กันอย่างมากมาย แบบนี้เรียกว่า การนำเข้าสินค้า (import)

โจชิ และ รากิส โมฮาน (2009) ได้ให้ความหมายการนำเข้าในหนังสือ International Business ว่า การนำเข้า (Import) หมายถึงการนำเข้าสินค้าเข้ามาจากต่างประเทศ โดยสินค้าที่นำเข้ามักเป็นสินค้าที่ไม่มีหรือผลิตในประเทศไม่ได้ เช่น ยารักษาโรค เครื่องจักรต่างๆที่ใช้ในอุตสาหกรรม การผลิต สินค้าเกษตรบางชนิด เป็นต้น การนำเข้าสินค้าจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เป็นผู้ตรวจสอบการนำเข้าคือ กรมศุลกากร นอกจากนี้การนำเข้าสินค้ายังมีการจำกัดปริมาณการนำเข้าสินค้า รวมถึงภาษีนำเข้าที่ต้องจ่ายตามกฎหมายอีกด้วย ที่สำคัญผู้นำเข้าควรศึกษาด้วยว่าสินค้า

ประเภทใดสามารถนำเข้าได้เพราะสินค้าบางประเภทเป็นสินค้าต้องห้ามตามกฎหมาย (Joshi, Rakesh Mohan, 2009)

โดยสรุปการนำเข้า (Import) หมายถึงการนำสินค้าจากต่างประเทศเข้ามายังในประเทศ โดยที่ผู้ซื้อจะถูกเรียกว่า “ผู้นำเข้า (Importer)” ซึ่งในกระบวนการนำเข้านี้ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายการนำเข้าสินค้าที่กำหนดโดยภาครัฐของประเทศผู้นำเข้าด้วย

### 1.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

มีการให้นิยามความหมายของคำว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้หลายความหมาย ดังนี้

นฤมล สะอาดโหม (2550) สำหรับประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นเทคนิคการบริหารที่ได้รับความนิยมอย่างมากจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เหตุผลส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะบทเรียนจากความสูญเสียเมื่อครั้งเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 ที่หลายองค์กรได้เรียนรู้ประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดี นอกจากนี้ในช่วงของการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ หลายองค์กรจำเป็นต้องพึ่งเงินร่วมทุนจากต่างชาติ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกลไกที่สำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับองค์กรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน

เว็บไซต์สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล,การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือการจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย

กฤษดา แสงดี, (2543) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการค้นหาความเสี่ยง และการมีกระบวนการป้องกัน หรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อลดอันตรายหรือเหตุร้ายที่อาจเกิดกับผู้ป่วย/ ผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ และลดโอกาสที่จะสูญเสียด้านการเงิน

Wilson (1999) การบริหารความเสี่ยง หมายถึงความพยายามที่จะลดจำนวนและความรุนแรงของอุบัติเหตุ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพย์สิน และจำกัดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน และผู้รับบริการรวมทั้งลดการถูกฟ้องร้องทางกฎหมาย และการเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กร



โดยสรุปการบริหารความเสี่ยง หมายถึงการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ การประเมิน และควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

## แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

### 2.1 แนวคิดการดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบของประเทศไทย

#### 2.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

พรบ. วัตถุดิบ พ.ศ. 2535 ได้ให้ความหมายของคำว่าวัตถุดิบและผู้ประกอบการวัตถุดิบไว้ดังนี้

วัตถุดิบ หมายความว่า วัตถุดิบที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมเป็นผู้รับผิดชอบ ตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ออกตามความในมาตรา ๑๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติวัตถุดิบ พ.ศ.2535

ผู้ประกอบการวัตถุดิบ หมายความว่า ผู้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้มีไว้ในครอบครองซึ่งวัตถุดิบ

พรบ. วัตถุดิบ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การนำเข้าวัตถุดิบไว้ดังนี้

วัตถุดิบชนิดที่ 1 ได้แก่ วัตถุดิบที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด (แจ้งข้อเท็จจริง)

วัตถุดิบชนิดที่ 2 ได้แก่ วัตถุดิบที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบก่อน และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดด้วย (ขึ้นทะเบียนแจ้งดำเนินการ)

วัตถุดิบชนิดที่ 3 ได้แก่ วัตถุดิบที่การผลิต การนำเข้า การส่งออก หรือการมีไว้ในครอบครองต้องได้รับอนุญาตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ และต้องปฏิบัติตามประกาศของรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบ (ขึ้นทะเบียนขออนุญาตดำเนินการ)

วัตถุดิบชนิดที่ 4 ได้แก่ วัตถุดิบที่ห้ามมิให้มีการผลิต การนำเข้า การส่งออก หรือการมีไว้ในครอบครอง (ห้ามดำเนินการ)

ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม (ฉบับวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2551) ได้กำหนดให้สถานประกอบการวัตถุดิบมีบุคลากรเฉพาะรับผิดชอบความปลอดภัยการเก็บรักษาวัตถุดิบที่



กรมโรงงานอุตสาหกรรมรับผิดชอบ พ.ศ. 2551 นั้น ส่งผลให้สถานประกอบการจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในเรื่องการเก็บรักษาวัตถุอันตรายให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายได้กำหนดไว้ โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้ กำหนดให้ ผู้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้ส่งออก หรือผู้มีไว้ในครอบครองซึ่งวัตถุอันตราย ต้องแจ้งการมีบุคลากรเฉพาะ รับผิดชอบความปลอดภัยการเก็บรักษาวัตถุอันตรายที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมรับผิดชอบ

### 2.1.2 แบบรายงานสินค้าอันตราย (Dangerous Goods Declaration)

การนำเข้าวัตถุอันตราย ผู้นำเข้าต้องจัดทำแบบรายงานสินค้าอันตราย ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดต่างๆ ดังนี้

- ชื่อวัตถุอันตราย
- ชื่อทางการค้า
- CAS-Number
- รหัสวัตถุอันตรายที่กรมโรงงานกำหนด
- เลขทะเบียน
- ใบอนุญาต / ใบแจ้ง เลขที่
- สูตรและอัตราส่วน

### 2.1.3 ความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจนำเข้า

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีบทความเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าได้เตรียมความพร้อมไว้ดังนี้ (ที่มา : เว็บไซต์ Scbsme.scb.co.th, 2560)

#### 2.1.3.1 ด้านเงินทุน

ประการที่สำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของผู้ประกอบการคือ เงินทุน แม้แต่การขยายกิจการภายในประเทศ เงินทุนก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม ซึ่งหลายประการจำเป็นจะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการดำเนินการ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเตรียมความพร้อมด้านเงินทุนอย่างพอเพียง และควรเจรจากับสถาบันการเงินไว้แต่เนิ่น ๆ เพื่อเกิดความผิดพลาดจะได้มีแหล่งเงินกู้ฉุกเฉินรองรับในการแก้ไขปัญหา ซึ่งโดยปรกติแล้วควรมีเงินทุนเตรียมพร้อมไว้มากกว่าที่ประมาณการสัก 1-2 เท่า

#### 2.1.3.2 ด้านความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจนำเข้า

ความคิดที่จะนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศนั้นอาจจะเกิดขึ้นเพราะ ผู้ประกอบการเห็น โอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น แต่โอกาสนั้นจะแปลงเป็นความสำเร็จได้จำเป็นจะต้อง มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเสมอ ดังนั้นผู้ประกอบการไม่ควรจะกระโดดเข้ามาทำ

ธุรกิจนำเข้าโดยทันที และควรที่จะมีการทบทวนหลักการและแนวคิดของธุรกิจให้ครบถ้วนเสียก่อน โดยให้เช็คลิสต์ความพร้อมคร่าว ๆ ดังนี้

- ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนำเข้า
- ความรู้ในด้านกฎระเบียบของประเทศที่จะทำการค้าด้วย
- ความรู้ในด้านผลิตภัณฑ์ และสภาพตลาดของประเทศที่จะทำการค้า
- ความรู้และความพร้อมในการผลิต และการหาสินค้า

ความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานั้น สามารถนำมาประมวลผล และวิเคราะห์ถึงความน่าสนใจของธุรกิจ ความพร้อมทางธุรกิจของผู้ประกอบการและขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ธุรกิจในการแข่งขันในตลาดนั้น ได้

#### 2.1.3.3 ด้านบุคลากร

การการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ๆ บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรที่พร้อมสำหรับธุรกิจส่งออกนั้นแน่นอนว่า ต้องมีความสามารถสื่อสารได้หลายภาษา ซึ่งปัจจุบันการเรียนรู้ 3 ภาษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สามของประเทศเป้าหมาย นอกเหนือจากความรู้ด้านภาษาแล้ว บุคลากรยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรม, กฎหมายการทำธุรกิจของประเทศนั้นๆ ด้วย เพื่อให้การติดต่อธุรกิจทำได้อย่างราบรื่น

#### 2.1.3.4 ด้านพิธีการนำเข้า

เมื่อผู้ประกอบการพร้อมและศึกษาจนมั่นใจแล้วว่าจะดำเนินการธุรกิจนำเข้าแล้ว ขั้นตอนต่อมาที่สำคัญคือ การเตรียมความพร้อม ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการดำเนินการควบคู่กับพันธมิตรธุรกิจหลายรายอย่างใกล้ชิด เช่น ธนาคาร ตัวแทนนำเข้า คู่ค้าในต่างประเทศ รวมถึงการประสานงานกับกรมศุลกากรของไทย และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า

### 2.1.4 ขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบ

#### 2.1.4.1 การจัดเตรียมเอกสารประกอบการยื่นขอขึ้นทะเบียนวัตถุดิบ

- MSDS : MATERIALS SAFETY DATA SHEET ซึ่งจะต้องระบุผู้ผลิต (MANUFACTURER) อย่างชัดเจน

- หนังสือรับรองการจดทะเบียนบริษัท อายุไม่เกิน 6 เดือน
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือหนังสือเดินทาง (กรณีชาวต่างชาติ)
- สำเนา ภพ. 20
- หนังสือมอบอำนาจ (กรณีมอบอำนาจ)
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนผู้รับมอบอำนาจ

- กรอกแบบฟอร์ม วอ./อก. 1
- ข้อกำหนดวัตถุอันตราย(Specification)
- เอกสารหรือภาพถ่ายแสดงลักษณะภาชนะบรรจุวัตถุอันตราย
- เอกสารหรือภาพถ่ายแสดงการบรรจุหีบห่อหรือผูกมัด
- รายงานผลการวิเคราะห์ หรือเอกสารยืนยันข้อกำหนดของวัตถุอันตราย

เอกสารทั้งหมดต้องลงนามและประทับตราของบริษัทฯ ทุกฉบับที่นำยื่น โดยให้ผู้มีอำนาจลงนามตามหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคลเท่านั้น ขั้นตอนการขึ้นทะเบียนวัตถุอันตรายใช้เวลาประมาณ 17 วันทำการ และต้องยื่นขอขึ้นทะเบียนวัตถุอันตรายก่อนการนำเข้าทุกครั้ง

2.4.1.2 เอกสารประกอบการยื่นขอใบอนุญาตนำเข้า (ตัวอย่างที่จะขอนำเข้าเป็นวัตถุอันตรายประเภท 3) ต้องยื่นก่อนวันนำเข้า ถ้ายื่นหลังวันนำเข้ากรมศุลกากรจะพิจารณาความผิด ปรับไม่เกิน 20,000 บาท

- กรอกแบบฟอร์ม คำขออนุญาตนำเข้าวัตถุอันตราย (วอ.3)
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน หรือ หนังสือเดินทาง (กรณีเป็นชาวต่างชาติ)
- หนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคลอายุไม่เกิน 6 เดือน
- ภพ. 20
- สำเนาใบขึ้นทะเบียนวัตถุอันตราย (ที่ได้รับขึ้นทะเบียนแล้วตาม ข้อ 1)
- สำเนาผลวิเคราะห์วัตถุอันตราย
- แผนที่สถานที่เก็บรักษาวัตถุอันตรายและบริเวณข้างเคียง
- แผนผังภายในอาคารที่ใช้เป็นสถานที่เก็บรักษาวัตถุอันตราย
- เอกสารแสดงลักษณะภาชนะที่จะใช้และการหุ้มห่อหรือผูกมัดภาชนะ

บรรจุวัตถุอันตราย

- เอกสารแสดงข้อมูลความปลอดภัยของวัตถุอันตราย เช่น MSDS, SDS
- เอกสารทั้งหมดต้องลงนามและประทับตราของบริษัทฯ ทุกฉบับที่นำยื่น

โดยให้ผู้มีอำนาจลงนามตามหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคลเท่านั้น ขั้นตอนการขึ้นทะเบียนวัตถุอันตรายใช้เวลาประมาณ 20 วันทำการ และต้องยื่นขอขึ้นทะเบียนวัตถุอันตรายก่อนการนำเข้าทุกครั้ง และการยื่นขออนุญาตนำเข้านั้น ผู้ยื่นขออนุญาตจะได้ติดต่อกับเจ้าหน้าที่ สำนักงานควบคุมวัตถุอันตราย ไปตรวจสถานที่จัดเก็บภายใน 3 วัน นับจากวันที่เจ้าหน้าที่รับเรื่องแล้ว

## 2.2 แนวความคิดการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร (ไพรวอดเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2554)

การบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องสนับสนุนให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร อยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) อาจเป็นเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถจำแนกได้ ดังนี้ คือเหตุที่เกิดภายในองค์กรเช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร และเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเช่น กฎหมาย สถานะเศรษฐกิจ การเมือง บริษัทคู่แข่ง นวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจและเหตุแห่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการเพื่อชื่อให้การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมีดังนี้ (ไพรวอดเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

### 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

### 2) การใช้ภาษาหรือคำที่ทำให้เกิดความเข้าใจในแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุหรือบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

3) การปฏิบัติหรือดำเนินการตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำกระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการจัดการความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการองค์กรและการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

6) การวัดผลการจัดการความเสี่ยง การวัดผลการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้ คือ การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และการวัดความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร หน่วยงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกันกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจรอบการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8) การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO

The committee of Sponsoring Organization (COSO) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงคือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ COSO ได้จำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทตามแหล่งกำเนิดดังนี้

1. ความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายใน

Operational Risks เกิดจากขั้นตอนและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงานไม่เอื้ออำนวย

Human Resource Risks เกิดจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ที่มีทัศนความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาการของบุคลากร ให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทของผู้ปฏิบัติงาน

Financial Risks เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินต่างๆ เช่นการจัดการแหล่งเงินทุน

Strategic Risks เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในด้านการบริหารงานเช่น การบริหารงาน และนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำฝ่ายปฏิบัติงานเป็นต้น

## 2. ความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายนอก

Competitive Risks เกิดจากสภาวะแข่งขัน และบริษัทคู่แข่ง เช่นมีคู่แข่งใหม่เข้ามาสู่ตลาด มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในบริษัทเป็นต้น

Supplier/Customer Risks เกิดจากบริษัทคู่ค้าและผู้ส่งมอบงานให้กับบริษัท เช่นบริษัทผู้ส่งมอบส่งสินค้าช้ากว่ากำหนด หรือบริษัทคู่ค้ามีความสามารถไม่เพียงพอ

Regulatory/Legal Risks เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตัวบทกฎหมาย หรือข้อบังคับต่างๆ

Politic Risks เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

### 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

การให้คะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น COSO กำหนดให้มึระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 คือมีระดับความรุนแรงและโอกาสเกิด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix)

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ ความ รุนแรง	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

ที่มา : Pricewaterhousecoopers (2004)

จากนั้นทำการสรุปคะแนนความเสี่ยงโดยสามารถแบ่งคะแนนความเสี่ยงออกเป็นช่วงคะแนนในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 : ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1-3	ต่ำ(Low)
4-9	ปานกลาง(Medium)
10-15	สูง(High)
16-25	สูงสุด(Extreme)

ที่มา : Pricewaterhousecoopers (2004)

#### 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

##### วิธีการตอบสนองความเสี่ยงมีดังนี้

**Take** การยอมรับความเสี่ยง หมายถึงการไม่ทำอะไรๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นเกิดน้อยหรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

**Treat** การลด หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองฉุกเฉิน

**Terminate** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึงการหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความเสี่ยง เช่นงดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

**Transfer** การกระจาย หมายถึงการลดความน่าจะเป็นเกิด โดยการแบ่งโอนการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง เช่นการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

#### 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)



องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

#### 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission (2004)

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ISO31000

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ISO 31000 ถูกพัฒนามาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 4360 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากล (International Organization of standard: ISO) เรียกว่า Risk management guidelines on principles and implement of risk management จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000 มุ่งเน้นการวางแผนปฏิบัติ ให้กับองค์กร โดยองค์กรธุรกิจทั้งขนาดเล็กและใหญ่สามารถนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงตาม ISO 31000 ไปปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์กรได้ตาม 5 ขั้นตอนและ 2 กิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มาตรฐาน ISO 31000:2009 กรอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 มีความสัมพันธ์กันดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและแนวปฏิบัติ (Principles and Guideline) เป็นส่วนที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมและสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงตามรายละเอียดที่อธิบายตามภาพ Figure2 (1) ซึ่งควรจะต้องทำก่อน แล้วจะนำไปสู่ model ของการออกแบบกรอบในการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร

ส่วนที่ 2 กรอบแนวทางปฏิบัติ (Framework) คือรูปแบบที่กำหนดร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจกำหนดเป็นแผนงานตลอดทั้งปีในการกำกับและดูแลความเสี่ยง โดยรูปแบบดังกล่าวก็คือกรอบตาม Figure 2 ข้อ 2 ที่เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาเป็นกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานประเมินความเสี่ยงต่อไป

ส่วนที่ 3 กระบวนการ (Process) คือขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงกำหนดไว้ 5 ขั้นตอน 2 กิจกรรมต่อเนื่อง ตามภาพ figure2 (3) ซึ่งก่อนจะทำกระบวนการดังกล่าวได้องค์กรจะต้องกำหนดกรอบในการบริหารงานร่วมกันกับทีมงานและผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่ 2 เสียก่อน

กระบวนการบริหารเสี่ยงตาม มาตรฐาน ISO 31000: 2009 ที่สำคัญประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดสภาพแวดล้อม/วัตถุประสงค์ (Establish the context)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk identification)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

Additional activities

6. การจัดประสานงานติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and consultant)

7. การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring and review)

ที่มา : การนำไอทีมาช่วยบริหารความเสี่ยง (ดร.สันติพัฒน์ อรุณชาติ Chief Technology Officer (CTO)), 2013

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องวางแผนเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จที่คาดหวังในอนาคต ดังมีผู้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางแผน และถ้าวางแผนดี ก็เท่ากับปฏิบัติงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง(<http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=mhajoy&month=12-01-2008&group=4&gblog=3>, 2551)

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน หมายถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ความสำคัญของการแผน

1. ช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน
2. ทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน และมีนโยบายที่ชัดเจน
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร

5. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

ประเภทของการวางแผน (Types of Planning)

การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระดับของการบริหารงานองค์กร การวางแผนประเภทนี้สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนยุทธวิธี และการวางแผนปฏิบัติการ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้องค์กรเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

2. การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning)

เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในองค์กร การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดย

ผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

### 3. การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Plans)

ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ จึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

การจำแนกประเภทของการวางแผนตามระยะเวลา (Planning Time Frames) การวางแผนโดยอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนเป็นเครื่องพิจารณาสามารถจะจำแนกแผนออกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่

#### 1. การวางแผนระยะยาว (Long range Planning)

เป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติการภายในองค์กรเข้ากับสถานะแวดล้อมปกติ การวางแผนระยะยาว จะคำนึงถึงอนาคตข้างหน้าไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป แม้ว่า การวางแผนระยะยาวจะตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของสถานการณ์แวดล้อม แต่หลายๆ องค์กรก็สามารถทำการวางแผนระยะยาวให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เช่น ใช้การวางแผนระยะยาวในการพัฒนาทักษะและฝีมือของแรงงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้แรงงานในอนาคตผู้บริหารบริษัทซีร็อกซ์ใช้การวางแผนระยะยาวสำหรับการสร้างสรรค์สายผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่จะสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ในการสร้างความเป็นหนึ่งของโลก ในธุรกิจกระบวนการเอกสาร และวางแผนใช้เวลาถึง 10 ปีในการพัฒนาด้านการตลาดของเทคโนโลยีด้านเอกสารและใช้การสร้างสรรค์เครื่องจักรคอมพิวเตอร์ดิจิทัลแบบตั้งโต๊ะ เพื่อใช้งานด้านเอกสารสำเนาที่มีความเร็วสูงและมีคุณภาพสูง

#### 2. การวางแผนระยะปานกลาง (Intermediate Range Planning)

การวางแผนระยะปานกลาง จะครอบคลุมเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ 1 ปี ถึง 5 ปี แผนระยะปานกลางจึงทำหน้าที่เป็นสื่อกลางประสานระหว่างแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตามยุทธวิธี และเป้าหมายยุทธวิธีที่วางไว้ บางครั้งองค์กรธุรกิจบางแห่ง อาจรวมเอาการวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะปานกลางเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายในการทำกำไร ขององค์กรเป็นหลัก หรืออาจใช้วิธีวางแผนระยะปานกลางเพื่อเป็นแนวทาง

ในการพัฒนาหรือสำหรับการขยายกิจการ และขยายกำลังการผลิตโดยใช้ช่วงเวลา 1 ปีถึง 5 ปีเป็นเกณฑ์

### 3. การวางแผนระยะสั้น (short range Planning)

เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นไปตามเป้าหมายปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้โดยปกติ แผนระยะสั้นจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนระยะยาว ระยะเวลาสำหรับการวางแผนระยะสั้นมักเป็นช่วงเวลาของการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งถือเอาช่วงเวลาภายในเวลา 1 ปีเป็นเกณฑ์ แผนระยะสั้นจะช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

1. มีความคล่องตัว (Flexibility) ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ตลอดจนโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจง และแผนรวมกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ดังนั้น แผนหลักหรือแผนระยะยาวควรเป็นที่รวมของกิจกรรมย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กร หรือแผนระยะสั้นทั้งหมดเข้าไว้โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. ระยะเวลาแผน (Time Span) แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร

4. มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจากรใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. มีความชัดเจน (Celerity or Specificity) แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การวางแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นรูปแบบตามพิธีการ (Formality) แผนที่ดีต้องจัดวางขึ้นโดยผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

7. มีเหตุผล (Rationality) แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในองค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง

8. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้

9. มีลักษณะปกปิด (Confidentiality) แผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เพื่อป้องกันคู่แข่งทางธุรกิจ

10. มีลักษณะเน้นอนาคต (Future Oriented) เพราะว่าการวางแผนคือการระบุนการต่าง ๆ ในการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติการณ์ในอนาคต ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องมุ่งเน้นการตอบสนองการปฏิบัติการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีความต่อเนื่อง (Continuous Process) แผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการต่อเนื่องของแผน และการบริหารเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2548) ทுகองค์กรย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (เช่นพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ การทุจริตในองค์กร เป็นต้น) และปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เช่นสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน เป็นต้น) ผู้บริหารจึงต้องหามาตรการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว โดยการระบุถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หลังจากนั้นจึงพัฒนาวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กิตติพงษ์ จิรวาสวงศ์ (2552) กล่าวได้ว่า ISO31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด จุดเด่นของมาตรฐาน ISO31000 จะเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติซึ่งมาตรฐานนี้เป็นการพัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS4360:2004 ซึ่งง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กร

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ทำการค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น จากนั้นจึงทำการประเมินความเสี่ยงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA เพื่อเรียงลำดับความเสี่ยงในการจัดการ ต่อมาจึงสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาศัยหลักของ การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA ในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหายเพื่อวางแผนจัดการ เสร็จแล้วจึงทำการสร้างระบบสำหรับติดตามสอบทานเป็นขั้นตอนสุดท้าย

วรรณวิภา จันท์หอมกุล (2559) ได้ทำการสรุปเกี่ยวกับการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงด้าน COSO ERM กล่าวถึงให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรซึ่งทางด้าน ISO31000 ไม่ได้ระบุถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุเหตุการณ์ด้าน COSO ERM กล่าวถึง สามารถ



ระบบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ซึ่งทางด้าน ISO31000 ไม่ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุม การบริหารความเสี่ยงด้าน COSO ERM กล่าวถึงว่าเป็นการควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสรุปได้ว่ามาตรฐานทั้ง 2 มาตรฐานต่างอยู่บนวัตถุประสงค์แต่กระบวนการร่วมกันในการเข้าถึงความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งกระบวนการในการเข้าถึงความเสี่ยงและบริหารจัดการกับความเสี่ยงสามารถแทรกเข้าไปในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานและครอบคลุมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการทั้งองค์กร และรวมถึงบริบทและมุมมองของการมองภาพรวมของความเสี่ยงทางลบหรือโอกาสทางบวกที่เปิดให้กับกิจการ ไม่ได้ใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ ความเสี่ยงจึงต้องวางแนวทางการจัดการด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามความจำเป็น ตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงความแตกต่างตามความจำเป็นของ COSO ERM และ ISO 31000

รายการ	COSO ERM	ISO 31000
สภาพแวดล้อมภายใน	การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	การกำหนดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง
การกำหนดวัตถุประสงค์	ให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	-
การระบุเหตุการณ์	ให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	-
การประเมินความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร	ที่จะต้องระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ได้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใด
การตอบสนองความเสี่ยง	การนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีเหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น	การจัดการความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ไม่ให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 2.3 แสดงความแตกต่างตามความจำเป็นของ COSO ERM และ ISO 31000 (ต่อ)

รายการ	COSO ERM	ISO 31000
กิจกรรมควบคุม	มีการควบคุมการบริหารความเสี่ยงให้เข้าไปตามแผนที่กำหนดไว้	-
สารสนเทศและการสื่อสาร	สามารถบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในระบบและสามารถนำข้อมูลมาเปรียบเทียบความเสี่ยง	การสื่อสารและให้คำแนะนำกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยงถึงความจำเป็นในการดำเนินการนี้ รวมถึงขอบเขตการดำเนินการต่างๆ
การติดตามผล	เพื่อให้ทราบถึงผลการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การเฝ้าติดตามและทบทวนความเสี่ยงการดำเนินการติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นพร้อมแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้

มัญญา อธาโส (2552) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร โลจิสติกส์สินค้าอันตรายหัวใจความปลอดภัยภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งการบริหารจัดการโลจิสติกส์สารเคมีและสินค้าอันตรายแตกต่างจากสินค้าทั่วไป เพราะหัวใจสำคัญต้องเน้นเรื่องมาตรการประกันความปลอดภัยตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางเป็นอันดับแรกก่อนที่จะคำนึงถึงเรื่องต้นทุนที่ต่ำที่สุด ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้ประกอบการในธุรกิจสินค้าอันตรายตลอดซัพพลายเชนต้องมี คือการยึดหลักมาตรฐานในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าที่ดูแลเป็นอย่างดี มีแผนปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนชัดเจน มีการเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินตลอดเวลา กฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับวัตถุอันตรายก็เป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมมาตรฐาน ซึ่งทั้งกฎหมายระดับสากลและในประเทศไทยเองได้มีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความร้ายแรงของสารเคมีอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าอันตรายจึงต้องตื่นตัวและก้าวให้ทันอยู่เสมอ เพราะนอกจากเป็นการปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลแล้ว ยังหมายถึงการสร้างโอกาสทางการค้าอีกด้วย สำหรับกฎหมายใหม่ๆ ของประเทศที่กระทบโดยตรงต่อผู้ประกอบการ เช่นพระราชบัญญัติวัตถุอันตรายฉบับที่ 3 พ.ศ.2551 ที่มีข้อแตกต่างทั้งในเรื่องการกำหนดอายุเอกสารสำคัญจากเดิมที่ พ.ร.บ.๑ ฉบับที่ 2 ไม่ได้กำหนดไว้



รวมทั้งได้ยกเลิกค่าธรรมเนียมรายปี และปรับปรุงค่าธรรมเนียมเอกสารสำคัญใหม่ให้เหมาะสมด้วย สำหรับเทรดเดอร์ทางธุรกิจที่จะมีผลจากนี้ถึง 5 ปีข้างหน้า ผู้คร่ำหวาดในวงการให้ความเห็นตรงกันว่า มาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมจะมาแรง ทำให้ข้อกำหนดหรือโครงการที่เกี่ยวข้องมีบทบาทต่อระบบการค้ามากขึ้น เช่นระบบสากลในการจัดกลุ่มสารเคมี หรือระบบ GHS (The Globally Harmonized System on Classification and Labelling of Chemicals) ในด้านมาตรฐานของผู้ประกอบการด้านสินค้าวัตถุดิบในประเทศไทย พบว่าผู้ประกอบการมีอาชีพมีความตื่นตัวด้านมาตรฐานความปลอดภัย และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว แต่มีผู้ประกอบการบางส่วนยังขาดความตระหนัก อย่างไรก็ตามก็ดีหากเปรียบเทียบเรื่องศักยภาพมาตรฐานในภาพรวมกับนานาประเทศแล้ว หลายฝ่ายให้ความเห็นว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับต้นๆ และไม่แพ้ใครในภูมิภาคเอเชีย ในสถานะธุรกิจที่ต่างมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อความอยู่รอดขององค์กร แต่ธุรกิจวัตถุดิบกลับต้องสวนกระแส มาตรฐานและความปลอดภัยต้องมาก่อนต้นทุนที่ต่ำที่สุด ควบคู่กับจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

พรรษา แก้วประดับ และ พิน อวิรุทพงษ์ (2551) วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางในการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจตัวกลางส่งออกสินค้ากรณีศึกษา บริษัทเอเชียนยูเนี่ยนเอ็กซ์พอร์ตติ้ง จำกัด เก็บข้อมูลโดยการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้แบบประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แผนผังกลุ่มความคิดและก้างปลาเพื่อนำความเสี่ยงมาวิเคราะห์สร้างแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับธุรกิจตัวกลางส่งออกสินค้า โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO พบว่าองค์กรมีความเสี่ยงทั้งหมด 8 ประเด็น คือ 1. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร 2. ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน 3. ความเสี่ยงทางการเงิน 4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน 5. ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน 6. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า 7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ 8. ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง พบว่าประเด็นความเสี่ยงเรื่องสถานะการแข่งขันมีระดับคะแนนความเสี่ยงสูงที่สุด รองลงมาเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายการบริหารงาน

วรวิภา จันทรหอมกุล (2559) ศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 3) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 4) การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดี จำนวน 194 คน โดยวิธีเก็บตัวอย่างทั้งหมดในการศึกษานี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ในเชิงสถิติพรรณนาโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐาน และเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis) วิธีการสำรวจ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 5 คน จากพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ บุคลากร ระบบการทำงาน และไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ คือ การกระทำที่ไม่เป็นธรรมชาติต่อพนักงาน และการหนีรถในองค์กร 3) ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และ 4) การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงควรมีการควบคุมภายในที่ดีและมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ชิโน เชนันมิตร (2551) ศึกษาถึงการนำเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงมาใช้กับกิจการบริษัท ABC จำกัด โดยได้เลือกวิธีการทำ Currency Forward และ Currency Swap ซึ่งจะทำให้การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลรายรับรายจ่ายของกิจการตั้งแต่ปี 2548 ถึง 2550 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการบริหารเงินตราต่างประเทศของกิจการโดยการนำเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงมาใช้ด้วยการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า Currency Forward ทำให้กิจการได้รับประโยชน์สูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบันที่ไม่มี การป้องกันความเสี่ยง และวิธีป้องกันความเสี่ยงโดยการทำสัญญา Currency Swap เนื่องจากค่าเงินที่มีความผันผวนซึ่งค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นทำให้กิจการได้รับประโยชน์จากการทำสัญญาล่วงหน้า

วรากร เดชะ (2548) การเปรียบเทียบคะแนนการบริหารงานความปลอดภัยระหว่างขนาดของการขนส่งวัตถุอันตรายกับการเกิดอุบัติเหตุ THE COMPARISON OF SAFETY MANAGEMENT SCORE BETWEEN HAZARDOUS MATERIAL TRANSPORTATION SIZES AND ACCIDENT OCCURRENCES การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานความปลอดภัยตามเกณฑ์ของ Chevron's Rating Process ระหว่างขนาดการขนส่งวัตถุอันตรายกับอัตราการเกิดอุบัติเหตุของผู้ประกอบกิจการขนส่งวัตถุอันตรายทางถนนมีรูปแบบการศึกษาเป็น Cross sectional descriptive study โดยการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ประกอบกิจการขนส่งวัตถุอันตรายทางถนนที่ขึ้นทะเบียนกับกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม ซึ่งได้จำแนกขนาดของผู้ประกอบการ ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ และศึกษาเปรียบเทียบสถิติอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้อง ในปี 2544-2545 คือ อัตราความถี่การเกิดอุบัติเหตุ อัตราความรุนแรงการเกิดอุบัติเหตุ และ Safe-T-Score จากการศึกษาผู้ประกอบกิจการขนส่งวัตถุอันตรายทางถนน จำแนกเป็นผู้ประกอบกิจการขนาดเล็ก 40.85% ขนาดกลาง 43.66% และขนาดใหญ่ 15.49% พบว่า ผู้ประกอบกิจการฯ มีคะแนนการบริหารงานความปลอดภัยตามเกณฑ์ Chevron's rating process เฉลี่ยเท่ากับ 70% จัดเป็นกลุ่มที่มีบริหารความปลอดภัยในระดับดีสอดคล้องกับการเกิดอุบัติเหตุ IFR & ISR มีค่า

ต่ำกว่าการรายงานของ National Safety Council (NSC) ใน พ.ศ. 2542 อย่างมาก และการประเมิน การเกิดอุบัติเหตุของการขนส่งวัตถุอันตรายทางถนน ในปี 2544-2545 พบว่า มีค่า Safe-T-Score เฉลี่ยเท่ากับ 2.03 แสดงถึง มีแนวโน้มอุบัติเหตุล่าสุดเกิดขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา จากการวิจัยครั้งนี้มี ข้อเสนอแนะว่า ควรพิจารณาประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารงานกับทุกผู้ประกอบการกิจการขนส่ง วัตถุอันตราย โดยหากมีการถือปฏิบัติอย่างจริงจัง จะสามารถยกมาตรฐานการบริหารงานและ ควบคุมความสูญเสียของหน่วยงานเอกชนในระดับประเทศต่อไปได้ สำหรับการพิจารณาปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารงานความปลอดภัยของผู้ประกอบการฯ ในหัวข้อที่มีคะแนนน้อย เพื่อให้ ภาพรวมของสถานประกอบการฯ อยู่ในระดับดีเยี่ยม ควรปรับปรุงในด้านการขออนุญาตทำงานที่ ปลอดภัยและงานอับอากาศ, การรายงาน สอบสวนและวิเคราะห์อุบัติเหตุนอกเวลางาน, การ ออกแบบความปลอดภัยของเครื่องจักรอุปกรณ์, การตรวจสอบความปลอดภัยและการตรวจประเมิน ภายใน และการประชุมความปลอดภัย

อรพรรณ ปางแก้ว (2013) ในปัจจุบันนี้ประเทศไทยได้มีกฎหมายที่เกี่ยวกับการควบคุม การประกอบการ การใช้งานและการจัดการเกี่ยวกับของเสียที่เกิดขึ้น จากวัตถุอันตรายอยู่บ้างแต่ ในทางความเป็นจริงกลับพบว่าได้เกิดปัญหาต่าง ๆ จากเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นวัตถุอันตรายหลาย ประการด้วยกันคือ ในการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าซึ่งเป็นวัตถุอันตรายนั้น แทนที่จะให้มีการ แสดงให้ผู้บริโภคทราบถึงความไม่ปลอดภัยและต้องใช้เท่าที่จำเป็น กลับมีการใช้สื่อโฆษณาเพื่อ แสดงให้เห็นว่าสินค้าที่เป็นวัตถุอันตรายต่าง ๆ เหล่านั้นก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต ได้ดีเพียงใด และไม่สนใจว่าผู้บริโภคจะใช้สินค้านั้นมาน้อยเพียงใด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังไม่มี กฎหมายที่ควบคุมเกี่ยวกับการโฆษณาสินค้าที่เป็นวัตถุอันตรายอย่างเพียงพอ หรือในกรณีที่เกี่ยวข้อง กับการเรียกค่าเสียหาย หรือกำหนดอายุความในการเรียกร้องค่าเสียหายของผู้บริโภคจะเรียกร้อง ค่าเสียหายเอาจากผู้ประกอบการเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นวัตถุอันตรายนั้น ก็ควรจะต้องมีระยะเวลาที่ ยาวนานกว่าอายุความในการฟ้องเรียกร้องทางละเมิดโดยทั่วไป เนื่องจากลักษณะของความเสียหาย ที่แตกต่างจากความเสียหายทั่วไป ซึ่งอายุความเดิมที่ได้มีการกำหนดไว้นั้นจึงไม่เพียงพอต่อความ เสียหายที่เกิดขึ้นจากวัตถุอันตราย และเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นแล้วหากเป็นความเสียหายที่เกิดโดย ความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงของผู้ประกอบการแล้ว ก็ควรที่จะมีบทลงโทษในทาง แห่งด้วย เช่น การกำหนดค่าเสียหายเชิงลงโทษเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นวัตถุอันตรายด้วย นอกจากนี้การ จัดการของเสียอันตรายที่เกิดจากการใช้งานในครัวเรือนนั้นตอนนี้ยังไม่มีความหมายที่ออกมาควบคุม การใช้งานแต่ประการใด ดังนั้นเพื่อให้มีการจัดการอย่างถูกวิธีหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงต้องมี หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมออกมาเพื่อจัดการของเสียที่เกิดจากวัตถุอันตรายดังกล่าว ดังนั้นเพื่อเป็นการ แก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงจะต้องมีการแก้ไขบทบัญญัติของกฎหมายบางประการเพื่อให้สอดคล้องกับ

การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นวัตถุอันตราย กล่าวคือ ในเรื่องเกี่ยวกับการโฆษณา ก็ควรจะให้มีกฎหมายที่ควบคุมเกี่ยวกับการโฆษณาสินค้าที่ไม่ปลอดภัย และให้อยู่ในความดูแลของคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือในเรื่องของอายุความและค่าเสียหายก็ควรมีการบัญญัติให้อายุความมีระยะเวลาที่นานกว่าการเรียกค่าเสียหายทั่วไปและควรมีการบัญญัติถึงค่าเสียหายเชิงลงโทษในพระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นการลงโทษผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงทำให้ผู้บริโภคได้รับความเสียหาย ส่วนในเรื่องของการจัดการของเสียที่เกิดจากวัตถุอันตรายในส่วนของการใช้งานจากผู้บริโภคในภาพรวมนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แต่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธีการด้านภาษี กล่าวคือ การเก็บภาษีจากผู้บริโภคเพิ่มเติมล่วงหน้าเพื่อจัดการของเสียที่จะเกิดขึ้นจากการใช้วัตถุอันตรายในภายหลัง เป็นต้น

ภัสราพร พลับเจริญสุข, การพัฒนาโปรแกรมควบคุมปริมาณการนำเข้าวัตถุอันตรายในประเทศไทย (2546) กล่าวว่าวัตถุอันตรายเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับต้น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทั้งนี้เพราะวัตถุอันตรายมักจะเป็นสาเหตุสำคัญ ของการเกิดอุบัติเหตุที่ร้ายแรงดังจะเห็นได้จากเหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เช่น การเกิดเพลิงไหม้ที่สล้มคลองเตยการเกิดระเบิดที่โรงกลั่นน้ำมัน เป็นต้น นอกจากนั้นวัตถุอันตรายยังเป็นสารที่สามารถนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องได้ เช่น ใช้เป็นวัตถุระเบิดในการก่อวินาศกรรม ใช้เป็นสารเริ่มต้นในการผลิตยาเสพติด หากมีการจัดเก็บที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้เกิดเป็นมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมได้ การควบคุมวัตถุอันตรายที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดความปลอดภัยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน วิทยานิพนธ์เรื่องระบบควบคุมปริมาณวัตถุอันตรายที่อยู่ในประเทศไทย เป็นการดำเนินงานเพื่อจัดทำระบบควบคุมปริมาณวัตถุอันตรายในประเทศไทย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมนี้ถูกออกแบบขึ้นมาตามความต้องการของผู้ใช้งานในสำนักควบคุมวัตถุอันตราย กรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งรับผิดชอบด้านการนำเข้าวัตถุอันตรายในประเทศไทย โปรแกรมนี้จึงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน โดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน และง่ายต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและใช้ได้ง่ายกว่าโปรแกรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โปรแกรมนี้จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุอันตราย และจัดเก็บไว้อย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบของฐานข้อมูล ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้งานร่วมกันได้ โดยจะมีบุคคลกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและบันทึกปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และในขณะที่เดียวกันสามารถค้นหาและนำเอาข้อมูลไปวิเคราะห์จัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้ อย่างเป็นระบบตามความต้องการของผู้ใช้งาน หรืออาจจะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาศึกษาหรือวิเคราะห์ผลทางสถิติได้ ฐานข้อมูลวัตถุอันตรายนี้ยังช่วยให้เราได้รับรู้เกี่ยวกับปริมาณและการกระจายของวัตถุอันตรายชนิดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเทศไทยทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการควบคุม

ปริมาณวัตถุดิบทรายได้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

### งานวิจัยต่างประเทศ

George-Silviu (2014) ประเมินแนวปฏิบัติของงานตรวจสอบภายในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ของ London Stock Exchange Financial Times 100 index (FTSE 100) จำนวน 40 บริษัท ที่ได้รับการตรวจสอบบัญชีจาก สำนักงานตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ กลุ่ม Big 4 พบว่าการตรวจสอบภายในมีความสำคัญช่วยผู้บริหารและคณะกรรมการปรับปรุงระบบการควบคุมและกระบวนการจัดการความเสี่ยง (Controlling and Risk Management) ร้อยละ 95 ของบริษัทกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวน 38 บริษัท และการตรวจสอบภายในช่วยให้ความเชื่อมั่นว่าองค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบตามมาตรฐานหรือกระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกฎหมายของแต่ละอุตสาหกรรมต่างๆ (Compliance with Law and Standards) ร้อยละ 80 นอกจากนี้การตรวจสอบภายในมีบทบาทในการระบุนการปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Guideline) ร้อยละ 65 และการตรวจสอบภายในช่วยประเมินการจัดทำงบการเงินและแนวปฏิบัติทางการบัญชีเพียงร้อยละ 25 เท่านั้น จากผลการวิจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าบทบาทการทำงานของ การตรวจสอบภายในในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงมากขึ้นมากกว่าการประเมินแนวทางการทำงบการเงินแบบเดิม

Desender (2007) พบว่า ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ จะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทำให้เกิดการจัดการความเสี่ยงในระดับสูงในองค์กร ในกรณีเดียวเท่านั้นคือ จะต้องแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง CEO และ Chairman ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า CEO ไม่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และมีความสามารถที่จะอดทนหรือต่อต้านแรงกดดันจากคณะกรรมการถ้ามีการดำรงตำแหน่งควบรวมสองตำแหน่งทั้ง CEO และ Chairman จากงานวิจัยดังกล่าวจะพบว่าการจัดการความเสี่ยงองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถ้าหากไม่ให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

William, B & Dale, B and others. (2006) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญในการจัดการคุณภาพความเสี่ยง การสำรวจนั้นรวบรวมมาจากองค์ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพและความเสี่ยงจากหลายหน่วยงาน ได้แก่มาตรฐานการจัดการความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ (AS/NZ4360) การพัฒนารูปแบบการจัดการความเสี่ยงโดยกองทุนเพื่อการจัดการด้านคุณภาพของยุโรป พบว่าความเสี่ยงหลักๆ มีอยู่ 3 ประการคือความเสี่ยงที่องค์กรสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นแน่นอน ความเสี่ยงที่องค์กรคาดว่าจะเป็นได้ และความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น



Munteanu and Zaharia (2014) ได้ศึกษาถึงแนวโน้มการตรวจสอบภายในในปัจจุบัน กล่าวว่า บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในเริ่มให้ความสำคัญกับการประเมินการจัดการความเสี่ยงองค์กร และปัจจุบันกิจการให้ความสำคัญในด้านการจัดการความเสี่ยงองค์กรมากขึ้น เนื่องจากโอกาสและความเสี่ยงมีความซับซ้อนมากขึ้น สร้างความท้าทายในการบริหารงานและสร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารกิจการต้องทบทวนวิธีการในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารจะต้องระบุนิวความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ทั้งในด้านสังคม จรรยาบรรณ สิ่งแวดล้อม การเงินและการปฏิบัติงาน และอธิบายว่าจะจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในปัจจุบัน ทำให้ความสามารถในการพยากรณ์ความเสี่ยงน้อยลง

Paul Sweeting (2011) ได้ศึกษาในเรื่องแนวคิดทางการเงินเรื่องกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร กล่าวว่าความเสี่ยงในการดำเนินงาน เป็นกลุ่มของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและความที่ซับซ้อนกันในระดับที่มีนัยสำคัญการจำแนกประเภทของความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ หากไม่จัดการอย่างถูกต้องความเสี่ยงเหล่านี้สามารถเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากความล้มเหลวในการดำเนินงานได้นำไปสู่การล้มเหลว ดังนั้นการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติที่ทำให้ลดความล้มเหลวในการดำเนินงานหรือความบกพร่อง ลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

Deborah Catalano Ruriani <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/shipping-hazardous-materials-safely/> (2008) การจัดส่งวัตถุที่เป็นอันตรายต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดมากกว่าการขนส่งสินค้าตามปกติ การเปลี่ยนแปลงเอกสารและขั้นตอนตั้งแต่วันที่ 11 ก.ย. มีความยุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น กรมขนส่งของสหรัฐฯ (DOT) และสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ควบคุมการขนส่งสินค้าอันตรายในระดับรัฐบาลกลางและระดับโลก แต่ผู้ซื้อด้านการขนส่งอาจต้องเผชิญกับข้อกำหนดเพิ่มเติมที่ออกโดยหน่วยงานท้องถิ่นและผู้ขนส่งรายย่อย เบอร์ค์ กุก ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์อันตรายของ UPS มีคำแนะนำต่อไปนี้สำหรับการเคลื่อนย้ายสินค้าอันตรายอย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

#### 1. เตรียมความพร้อมก่อนที่จะพยายามส่ง

สำนักงานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (OSHA) กำหนดให้ผู้ผลิตสินค้าสารเคมีใดๆ ควรต้องจัดทำเอกสารข้อมูลความปลอดภัย (MSDS) ระบุถึงคุณสมบัติทางกายภาพและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการสัมผัส การเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับเนื้อหาของการจัดส่งช่วยลดขั้นตอนการจัดส่ง

#### 2. เข้าใจในประเทศที่ต้องการจัดส่ง

ควรระบุว่าการขนส่งแบบใดจะส่งมอบผลิตภัณฑ์ของลูกค้าไปยังปลายทางและตรงตามข้อกำหนด ขั้นตอนด้านกฎระเบียบ

### 3. เข้าใจในกฎระเบียบ

แต่ละหมวดขนส่งมีความต้องการที่ซับซ้อน และมีกฎที่อาจแตกต่างกันไปในแต่ละหมวดหมู่ การปฏิบัติตามข้อกำหนดจึงเป็นสิ่งสำคัญ การทำผิดพลาดจึงอาจส่งผลให้เกิดค่าปรับ และอาจไม่สามารถส่งมอบสินค้าถึงลูกค้า หรือสูญเสียโอกาสในการแบ่งส่วนแบ่งการตลาดได้

### 4. บรรจุกฎ

บรรจุกฎที่เหมาะสมเป็นกุญแจสำคัญในการขนส่งวัสดุอันตรายอย่างปลอดภัย เช่นเดียวกัน การรู้รหัสของหีบห่อบรรจุกฎอันตรายสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างร้ายแรงต่อความปลอดภัยของพนักงานขนส่งและสิ่งแวดล้อม การใช้ผู้คอนเทนเนอร์ที่เหมาะสมการกันกระแทกที่เพียงพอวัสดุหีบห่อและฝาปิดที่ปลอดภัย

### 5. เอกสารต่างๆ

เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของสินค้าที่จัดส่งของคุณช่วยให้มั่นใจได้ในการจัดการและการเคลื่อนย้ายที่เหมาะสมตลอดการเดินทาง เมื่อมีความสงสัย จนท สามารถอ่านข้อมูลสินค้านั้นๆ ได้

### 6. สัญลักษณ์และฉลากของสินค้า

ควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตระหนักว่าก่อนที่จะจัดการกับบรรจุกฎอย่างจริงจังว่าสินค้านั้นมีความเสี่ยงไวไฟ หากเกิดเพลิงไหม้หรือเกิดอุบัติเหตุ จัดการนำเครื่องหมายและการติดฉลากที่ไม่จำเป็นออกทั้งหมดเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการได้เห็นเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

### 7. กล้าลงทุนในด้านการฝึกอบรม

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งวัสดุอันตรายต้องได้รับการฝึกอบรมสำหรับความรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะด้าน ควรมีการอบรมเพื่อสอนให้ผู้ส่งสินค้าทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสินค้าวัสดุอันตราย แต่ในท้ายที่สุดนายจ้างควรต้องมั่นใจว่าลูกจ้างทุกคนได้รับการอบรมและมีใบประกาศเป็นที่รับรองการผ่านการฝึกอบรมแล้ว

### 8. ระวางการกฎที่เปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งวัสดุอันตรายจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่เกี่ยวข้องควรหมั่นดูข้อมูลล่าสุดผ่านผู้ให้บริการผู้จัดหาวัสดุอันตรายขององค์กรอุตสาหกรรมหรือจากเว็บไซต์ของ DOT ที่: [www.phmsa.dot.gov](http://www.phmsa.dot.gov)

### 9. รู้จักผู้ให้บริการของคุณ



ผู้ให้บริการหลายรายมีข้อกำหนดเฉพาะและข้อจำกัดที่เกี่ยวกับวัตถุดิบที่ต่างกัน ก่อนนำยอมรับข้อเสนอด้านการให้บริการ ผู้ขนส่งควรทำความเข้าใจกับผู้ให้บริการพร้อมกับความสามารถด้านเทคโนโลยีของบริษัทนั้นๆ

#### 10. หมั่นสื่อสาร

ควรสร้างการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการขนส่งวัตถุดิบของคุณอยู่บ่อยครั้ง เพราะหากผลิตภัณฑ์ของคุณต้องให้เปิดเผย คุณจะได้ไม่พลาดเหตุการณ์นั้นๆ

FreightMax (2014)<http://www.freightmaxad.com/magazine/?p=6783> (2557) ได้ทำการยกตัวอย่างองค์กรแห่งหนึ่งที่เป็นธุรกิจให้บริการการนำเข้าส่งออกวัตถุดิบครบวงจรมาเป็นระยะเวลา 10 ปีว่า สิ่งที่เป็นจุดเด่นและเป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้บริษัทนั้นมีการเติบโตแบบก้าวกระโดดนั้น เนื่องจากบริษัทนั้นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการบริการที่ครบวงจร ทำให้ลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีเหนือความคาดหมาย และจากการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องพร้อมระบบไอทีเพื่อเสริมและประสิทธิภาพบริการ นอกจากนี้ยังรุกแตกไลน์ขยายธุรกิจ在不同ประเทศ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ โดยจุดเด่นและจุดแข็งที่ทำให้ลูกค้าไว้วางใจเลือกใช้บริการมาโดยตลอด คือบริษัทสามารถบูรณาการบริการที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อให้บริการแบบครบวงจร แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ-ศักยภาพการให้บริการ และความโดดเด่นของบริษัทฯ ดอกร้าสถานะผู้นำในการให้บริการด้านโลจิสติกส์สำหรับสินค้าอันตรายและเคมีภัณฑ์แบบครบวงจรอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ลูกค้าของบริษัทฯ กว่า 90% เป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) ที่ให้ความไว้วางใจเลือกใช้บริการ โดยที่มีลูกค้ามากกว่า 70% เลือกใช้บริการแบบหลายบริการจนไปถึงใช้บริการแบบครบวงจร (Multi Services to Integrated Services) ซึ่งบริษัทฯ สามารถตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุดในคุณภาพมาตรฐานสากล แม้ว่าบริษัทนั้นจะเติบโตแบบก้าวกระโดด บริษัทฯ ก็จะพยายามรักษาคุณภาพมาตรฐานบริการและพยายามพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัญหาที่สำคัญของงานบริการคือ คุณภาพของบริการ ซึ่งการทำให้คุณภาพบริการดีเหมือนเดิม ในขณะที่องค์กรเติบโตขึ้นเป็นโจทย์ที่ยากและท้าทาย เพราะฉะนั้น ทำอย่างไรให้พนักงานที่เข้ามาใหม่สามารถผสมแนวคิด และมีคุณภาพการทำงานเทียบเคียงการทำงานของพนักงานเดิมได้ “แนวนโยบายในการบริหารงานของบริษัทคือการเติบโตอย่างมีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งพัฒนามาตรฐานในการให้บริการและความปลอดภัยให้มีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้พนักงานที่ให้บริการต้องมีคุณภาพมีความเข้าใจลูกค้าและเข้าใจสินค้าอย่างแท้จริง สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและสามารถแก้ไขทุกปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งมีการทำงานร่วมกับ

ลูกค้าเพื่อให้การทำงานสอดคล้องกัน เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพสูงสุด” การยกระดับด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอีกหนึ่งการพัฒนาที่สำคัญของบริษัทนั้นที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยากซับซ้อน ด้วยเหตุนี้ ทางบริษัทจึงยกเครื่องนำระบบบริหารจัดการทั้งในด้านการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Management System) และระบบบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเข้ามาปรับใช้ใหม่ โดยมุ่งหวังให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และส่งผลให้ลูกค้าได้รับการบริการที่มีคุณภาพสูงสุด สำหรับการแข่งขันของธุรกิจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์สินค้าเคมีภัณฑ์และสินค้าน้ำมัน ในเรื่องนี้ต้องยอมรับว่าเรื่องการแข่งขันของผู้ให้บริการ โลจิสติกส์มีความรุนแรงมากขึ้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะเน้นการแข่งขันด้านราคา แต่สำหรับโลจิสติกส์สินค้าน้ำมันและเคมีภัณฑ์นั้น จะแข่งขันในด้านคุณภาพบริการเป็นหลัก ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะมองเรื่องคุณภาพของบริการที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับราคาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โจทย์ที่ท้าทายสำหรับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย คือทำอย่างไรให้สามารถก้าวผ่านอุปสรรคขวากหนามทั้งศึกในบ้านและนอกบ้าน จากการบุกตลาดของกลุ่มจากนานาประเทศที่พร้อมจะหลังไหลเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาด คำตอบที่ถูกต้องที่สุดในเวลานี้ คือการรู้จักวิเคราะห์องค์กร และพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาองค์กร ดิดอาวุธรับมือ และสร้างแต้มต่อทางการแข่งขัน

Bryan Cave Co., Ltd (2003) ได้ทำการวิจัยบริษัท Hazchem ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการธุรกิจนำเข้าและส่งออกสินค้าวัตถุอันตรายว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของประเทศลูกค้า ทั้งในแง่ของโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งและ โครงสร้างพื้นฐานด้านกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและวัตถุอันตราย

ปัจจัยที่ 1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี

เนื่องจากสินค้าที่ Hazchem ขนส่งนั้นเป็นสินค้าเฉพาะที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเฉพาะ ตั้งแต่กระบวนการผลิตและวิศวกรรม ความรู้เรื่องสารเคมีและวัตถุอันตราย ข้อจำกัดต่างๆ เกี่ยวกับการขนส่ง ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สูงกว่าการขนส่งสินค้าทั่วไป นอกจากนั้นกฎระเบียบที่กำกับดูแลสารเคมีและวัตถุอันตรายมีความซับซ้อนและมีการกำกับดูแลอย่างเข้มงวด และยังมีแตกต่างกันระหว่างประเทศอีกด้วย ทำให้บริษัทต้องรับมือกับความยากลำบากในการขนส่งและให้บริการ โลจิสติกส์ทั้งในมิติของเทคโนโลยีการขนส่งและในมิติของการกำกับดูแลสารเคมีและวัตถุอันตราย หากมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบหรือกฎที่มีกำกับดูแลการขนส่งและ

ให้บริการ โลจิสติกส์ หรือมีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดขึ้น ก็ย่อมส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

## ปัจจัยที่ 2 โครงสร้างพื้นฐานของประเทศลูกค้า

Hazchem มองว่าประเทศที่จะสามารถเข้าไปดำเนินธุรกิจและสามารถประสบความสำเร็จและทำกำไรได้ในระยะยาวคือประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมสารเคมีดี มีตลาดที่ใหญ่พอ และมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและจัดการสารเคมี รวมถึงจะต้องมีการบังคับใช้กฎหมายสารเคมีที่ก้าวหน้า เนื่องจากประเทศเหล่านั้นก็จะมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสารเคมีเป็นจำนวนมาก ถือเป็นช่องทางธุรกิจที่ Hazchem สามารถเข้าไปได้ นอกจากนั้นจะต้องมีกฎหมายที่ก้าวหน้าและการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มแข็งประกอบกันไปด้วย ทำให้ลูกค้ามองเห็นมูลค่าเพิ่มของบริการของ Hazchem เพราะหากไม่มีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดแล้วลูกค้าก็จะไม่เห็นคุณค่าในบริการของบริษัท ทำให้ไม่เข้ามาใช้บริการประเทศที่ Hazchem สนใจเข้าไปดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นคือประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากสิงคโปร์เป็นประเทศที่เปิดเสรี และไม่มี การกีดกันหรือแบ่งแยกธุรกิจต่างชาติ ที่สำคัญคือสิงคโปร์ยังมีศูนย์กลาง (Hub) ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ชื่อ Jurong Petrochemical Complex ซึ่งเป็นเสมือนเขตนิคมอุตสาหกรรมสำหรับการผลิต และจัดจำหน่ายสารเคมี Hazchem จึงเลือกที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจในสิงคโปร์ก่อนเนื่องจากเห็นโอกาสทางธุรกิจที่แน่นอน ประกอบกับสิงคโปร์มีการบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวข้องกับการจัดการสารเคมีและวัตถุอันตรายอย่างเข้มงวด จึงเป็นโอกาสของ Hazchem ที่จะเข้าไปให้บริการดังกล่าว Hazchem ยังได้กล่าวถึงประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคที่น่าสนใจสำหรับการประกอบธุรกิจการขนส่งสารเคมีและวัตถุอันตราย ได้แก่ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย เนื่องจากทั้งสองประเทศมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและมีตลาดขนาดใหญ่ มาเลเซียมีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดและมีพรมแดนติดกับประเทศไทย จึงน่าสนใจที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจ ในขณะที่อินโดนีเซียอาจจะยังคิด ปัญหาเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของคนอินโดนีเซีย วัฒนธรรมที่อาจแตกต่างกันพอสมควร อีกทั้งกฎหมายการลงทุนของต่างชาติโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยังไม่เปิดเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม Hazchem ก็เห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจในอินโดนีเซีย เนื่องจากการที่อินโดนีเซียไม่มีราคากลาง หรือราคาตลาดในการขนส่ง ทำให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาได้อย่างเป็นอิสระพอสมควร มีโอกาสในการทำกำไรสูง ดังนั้นเชื่อว่าการเจรจาผลักดันให้อินโดนีเซียสามารถผ่อนคลายนโยบายเรื่องการลงทุน และมีการศึกษาเรื่องธรรมเนียมการประกอบธุรกิจของคนอินโดนีเซีย ก็ถือว่าเป็นโอกาสสำคัญสำหรับธุรกิจการขนส่งของไทยที่จะเข้าไปทำกำไรได้ Hazchem ได้กล่าวถึงลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่าไว้อย่างน่าสนใจว่า แม้ว่าประเทศเวียดนาม และพม่าจะมีประชากรมาก แต่อุตสาหกรรมการผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมีของประเทศ

ยังไม่ก้าวหน้ามากพอที่จะสร้างตลาดการขนส่งสารเคมีหรือวัตถุอันตรายขนาดใหญ่ สำหรับบริษัท  
ได้ ในส่วนของคู่แข่งทางธุรกิจสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์โดยทั่วไป Hazchem มองว่าเวียดนามมีธุรกิจ  
ที่เข้าไปแข่งขันสูงอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการที่จะเข้าไปต้องเตรียมรับมือในเรื่องการเผชิญหน้ากับ  
คู่แข่ง ในขณะที่พม่ายังมีคนเข้าไปน้อย แต่ความสามารถในการหาจุดยืนสำหรับธุรกิจนั้นยังถือว่า  
ลำบากเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานของประเทศยังไม่พร้อม สำหรับกัมพูชาและลาวนั้นยังมีตลาดที่  
เล็กมาก เนื่องจากจำนวนประชากรน้อย บริษัทมองว่ายังไม่คุ้มค่าที่จะเข้าไปลงทุนในขณะนี้

กลยุทธ์หลักที่ Hazchem เลือกดำเนินการตั้งแต่ต้นมาจนถึงปัจจุบันมี 3 ข้อหลักด้วยกัน  
ได้แก่ การพัฒนาองค์กรจากภายใน ทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานและลูกค้าและการปรับ  
ภาพลักษณ์องค์กรให้มีความเป็นสากลและมีความเป็นมืออาชีพ การมุ่งให้บริการเฉพาะการขนส่ง  
สินค้าที่เป็นสารเคมีและวัตถุอันตราย และการแสวงหาพันธมิตรในต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาองค์กรจากภายในและการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นสากล  
และเป็นมืออาชีพอย่างที่ได้อธิบายไว้ว่า ธุรกิจการขนส่งวัตถุอันตรายจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทั้งใน  
ด้านสารเคมี ด้านวิศวกรรม รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่  
ตลอดเวลาทำให้บริษัทต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ติดตามการ  
เปลี่ยนแปลงของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีและวัตถุอันตรายทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว Hazchem ยังได้จัดการฝึกอบรมให้แก่บุคคลภายนอก  
รวมถึงให้แก่ลูกค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้าถึง  
ระเบียบและความตกลงใหม่ ๆ ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงมูลค่าเพิ่มของบริการที่บริษัทจะสามารถให้  
ได้ Hazchem ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรจากภายในไว้อย่างน่าสนใจไว้ว่า หากธุรกิจโลจิสติกส์  
ของไทยต้องการที่จะสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของธุรกิจไทยด้วยกันเองหรือในสายตาของ  
ธุรกิจต่างชาติ การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท (Corporate Image) ให้มีความเป็นมืออาชีพและเป็น  
สากลเป็นสิ่งที่จำเป็น Hazchem ลงทุนและพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็น  
การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร การปรับเว็บไซต์ของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือและให้ข้อมูลที่  
ทัดเทียมกับเว็บไซต์ของบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ ในส่วนของการให้บริการก็ต้องทำอย่างเป็น  
มืออาชีพ มีการส่งงานตรงเวลา และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มองตัวเองเป็น  
DG Expert (Dangerous Good Expert) และสื่อสารไปยังลูกค้าว่าตนคือผู้เชี่ยวชาญด้านสารเคมีและ  
วัตถุอันตราย ลูกค้าเชื่อว่าถ้ามาหา Hazchem แล้วทุกอย่างจบ ทำให้การแข่งขันทางด้านราคาไม่ใช่กล  
ยุทธ์สำคัญที่ Hazchem ใช้ เพราะลูกค้าเชื่อในคุณภาพของบริการและตระหนักถึงมูลค่าเพิ่มที่ลูกค้า  
จะได้หากใช้บริการ Hazchem

กลยุทธ์ที่ 2 การมุ่งให้บริการการขนส่งสารเคมีและวัตถุอันตราย

Hazchem เลือกที่จะประกอบธุรกิจการขนส่งวัตถุดิบตั้งแต่นั้น เนื่องจากเห็นว่า เป็นธุรกิจที่ยังไม่มีคนทำในประเทศไทยในขณะนั้นและมีการแข่งขันน้อย ความเป็นผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรมทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักในวงการผู้ประกอบการผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมี อีกทั้งบริษัทจะไม่ให้บริการขนส่งสินค้าอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าประเภทสารเคมีและวัตถุดิบ เพราะอาจเสี่ยงต่อความไม่เชี่ยวชาญในการขนส่งสินค้าประเภทอื่นๆ และที่สำคัญคือทำให้บริษัท ดำเนินธุรกิจที่ต่างออกไปจากกลยุทธ์หลักที่ดำเนินการมาเป็นเวลานาน ทำให้ปัจจุบันบริษัทเป็นที่รู้จักในวงกว้างและหาบริษัทอื่นที่จะมาเปรียบเทียบได้ยาก

กลยุทธ์ที่ 3 การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและในต่างประเทศ

Hazchem มองว่า ธุรกิจการขนส่งสารเคมีและวัตถุดิบเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญสูง จึงมีความจำเป็นในการรวมตัวในรูปแบบกิจการร่วมค้ากับบริษัทในประเทศสิงคโปร์ในระยะเริ่มแรก เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบริษัทในการประกอบธุรกิจ ในแง่ของการทำงานและการทำการตลาด การมีเครือข่ายกับต่างประเทศจะช่วยให้บริษัทสามารถได้ลูกค้า จากต่างประเทศทำให้สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรได้ เมื่อบริษัทเติบโตมาถึงจุดที่สามารถประกอบธุรกิจได้ด้วยตัวเองจึงแยกออกมา และขยายเครือข่ายธุรกิจไปยังต่างประเทศด้วยตัวเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระดับภูมิภาค ตัวอย่างเช่น ปัจจุบัน Hazchem มีบริษัทตัวแทนในสิงคโปร์ที่จะคอยหาลูกค้าให้ มีบริษัท CWT Singapore ที่บริษัทสามารถใช้คลังสินค้าได้ ในส่วนของการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจในประเทศด้วยตนเองในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่ง จะเห็นได้จากการมี Tripple i Logistics Group นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจโลจิสติกส์เนื่องจากการให้บริการจำเป็นจะต้องให้บริการครบวงจร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และช่วยสร้างฐานที่มั่นทางธุรกิจในประเทศได้เป็นอย่างดี

### สรุปผลการศึกษาจากข้อมูลทฤษฎี

เมื่อศึกษาแนวคิดจากข้อมูลทฤษฎี ทำให้ผู้วิจัยสรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้ 2 แนวคิด คือแนวคิดการดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

แนวคิดการดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบนั้นเป็นแนวทางเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ต้องการดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ ซึ่งในขั้นแรกนั้นองค์กรต้องเตรียมความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ มีการตรวจสอบว่าสินค้านำเข้าเป็นวัตถุดิบหรือไม่และต้องติดต่อกับหน่วยงานรัฐใดบ้าง ต้องคำนึงถึงขั้นตอนพิธีการนำเข้า แนวคิดการบริหารความเสี่ยง โดยผู้วิจัยนั้น



พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นแบ่งเป็น 2 ปัจจัยคือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO มีอยู่ด้วยกัน 8 ประการ คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การตั้งวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การมีกิจกรรมควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการติดตามผล แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีองค์ประกอบด้วยกัน 10 ประการคือ ต้องมีความคล่องตัว มีความครอบคลุม มีการกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน มีเหตุผล มีรูปแบบตามพิธีการ มีความชัดเจน มีความคุ้มค่า มีความสอดคล้อง มีลักษณะเน้นอนาคต และมีความต่อเนื่อง

ด้านการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจส่งออกต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญคือวัตถุดิบที่นำเข้าเป็นวัตถุดิบประเภทใด หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ ต้องมีเอกสารใดประกอบการนำเข้าบ้าง ซึ่งการศึกษางานวิจัยนั้นทำให้ผู้วิจัยทราบว่าปัจจุบันธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบมีการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความเสี่ยงมากขึ้น จึงทำให้ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจเฉพาะที่ไม่ได้เน้นเรื่องการมีต้นทุนต่ำ แต่มุ่งเน้นในเรื่องการจัดการคุณภาพและสอดคล้องกับกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญ

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แผนการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ : กรณีศึกษา บริษัท T” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีแนวทางในการศึกษาในลักษณะวิธีวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) มีการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในเชิงแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้เป็นส่วนๆ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูล
2. กลุ่มเป้าหมาย
3. วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา
8. ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

#### แหล่งของข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อย โดยแบ่งแยกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มีผู้บริหารและพนักงานบริษัท T และกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวแทนผู้ประกอบการนำเข้าวัตถุดิบ และกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มสนทนากลุ่มพนักงานบริษัท T จำนวน 5 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ วารสาร บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้าใน



ลักษณะตัวกลางทางการค้า ความหมายของความเสียง ประเภทของความเสียง และการบริหารความเสียงตามหลักการของ COSO

## กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท T จำกัด

## วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย

การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประเมินและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่ทางผู้วิจัยตั้งไว้ แบ่งเป็น 2 กลุ่มรวมทั้งสิ้น 7 ท่าน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารบริษัท T จำกัด เพื่อทำการสัมภาษณ์ความเสียงที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในสินค้าที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบราย จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานใน บริษัท T จำกัด เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนจัดการความเสียง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นผู้ที่ทำงานในบริษัท T จำกัด ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน โดยแบ่งเป็นระดับหัวหน้างาน 2 ท่าน และระดับผู้ปฏิบัติงาน 3 ท่าน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับกระบวนการของธุรกิจส่งออกตัวกลางทางการค้า และความเสียงในธุรกิจประเภทนี้ ดังนี้

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งมีการจัดทำหัวข้อสัมภาษณ์หรือแนวทาง (Interview Guide) ที่ใช้ในการตั้งคำถาม และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ในการเก็บข้อมูล

2. การสังเกต (Observation) โดยการสังเกตการณ์และมีส่วนร่วมโดยการดู ฟัง ซักถาม และบันทึกปัญหา สังเกตสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัท T จำกัด และบริษัทตัวแทนนำเข้าวัตถุดิบราย โดยมีการจดบันทึกในการสังเกต

3. แบบประเมินความเสี่ยงโดยให้ผู้บริหารและพนักงานบริษัท T จำกัด เป็นผู้ประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยใช้แนวทางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง สนทนาในประเด็นความเหมาะสมของแผนการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ

### วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงสังเคราะห์ได้ออกมาเป็นแนวทางบริหารการจัดการความเสี่ยง

2. ออกแบบแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยแต่ละข้อคำถามสร้างจากการรวบรวมการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และคำถามเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากองค์กร ผู้ผลิตสินค้า และลูกค้า

3. ออกแบบแบบประเมินความเสี่ยง ประกอบไปด้วย แบบประเมินความเสี่ยง และแบบประเมินหลังมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนนที่มีค่าตั้งแต่ 1-5 ในเรื่องของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

4. เมื่อออกแบบคำถามและแบบประเมินเรียบร้อยแล้ว จากนั้นนำไปให้อาจารย์ตรวจสอบเพื่อขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

#### 1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารบริษัท T จำกัด และพนักงานเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น สัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย

#### 2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวกับธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทรายในลักษณะตัวกลางทาง

การตีความหมายของความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO

#### หลักการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงมีจุดประสงค์ดังนี้ คือ เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัย โดยนำผลที่ได้มาจัดลำดับความเสี่ยงตามคะแนนที่ได้ โดยมีปัจจัยที่ต้องพิจารณาดังนี้

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสในการเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับคะแนนการประเมินความเสี่ยงนั้น ผู้วิจัยแบ่งคะแนนออกเป็นช่วงที่เหมาะสมทั้งหมด 5 ช่วงคะแนน คือ 1-5 เพื่อให้ผู้ประเมินได้มีโอกาสให้คะแนนอย่างละเอียดและมีความชัดเจน ไม่สับสน ตารางการประเมินความเสี่ยงทั้ง 2 ปัจจัยนั้นแสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงถึงการกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
1	น้อยมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สูญเสียทางการเงินน้อย น้อยกว่า 1 ล้านบาท</li> <li>▪ แทบไม่มีผลกระทบต่อบริษัทหรือลูกค้า</li> </ul>
2	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สูญเสียทางการเงินปานกลาง อยู่ในช่วง 1-5 ล้านบาท</li> <li>▪ มีผลกระทบต่อบริษัทหรือลูกค้าบ้าง</li> </ul>
3	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก อยู่ในช่วง 5-10 ล้านบาท</li> <li>▪ มีผลกระทบต่อบริษัทหรือลูกค้าอย่างชัดเจน</li> </ul>
4	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สูญเสียทางการเงินมาก อยู่ในช่วง 10-15 ล้านบาท</li> <li>▪ มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบริษัทหรือลูกค้า</li> </ul>
5	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สูญเสียทางการเงินมากกว่า 15 ล้านบาท</li> <li>▪ เกิดผลกระทบต่อบริษัทอย่างรุนแรง</li> </ul>

ที่มา : บทสัมภาษณ์ประธานบริษัท T ประเมินจากยอดขายและความสูญเสียทางการเงินของบริษัทในอดีต

เมื่อทำการประเมินทั้ง 2 ปัจจัยแล้ว คณะผู้วิจัยจะนำคะแนนมาเปรียบเทียบในตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Model Matrix) ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Model Matrix)

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ ความ รุนแรง	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

จากตารางดังกล่าวจะพบว่า ค่าตัวเลขที่ได้จะแสดงถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ยิ่งระดับความสูงหมายความว่า ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสในการเกิดและมีความรุนแรงหรือผลกระทบสูง จากนั้นจึงนำค่าตัวเลขที่ได้มาพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงด้วยการใช้คะแนนของระดับความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ของความเสี่ยงแต่ละตัวว่ามีความเป็นไปได้หรือโอกาสในการเกิดเหตุต่างๆ (Likelihood หรือ Probability) มากน้อยเพียงใด และการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวจะมีความรุนแรง (Impact หรือ Severity) ของผลกระทบเป็นอย่างไร

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง

ค่าความเสี่ยง	คะแนนระดับ ความเสี่ยง	คำจำกัดความ
ต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง	4-9	ระดับที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10-15	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	16-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

## วิธีที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

ผู้วิจัยได้กำหนดการประเมินความเสี่ยงทั้งสิ้นเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 คือการประเมินความรุนแรง (Business Impact) ส่วนที่ 2 คือโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ในการดำเนินงานวิจัยนี้จะอาศัยแบบสอบถามในการรวมคะแนนการประเมินความเสี่ยง (ดูภาคผนวก)

## เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

หลังจากขั้นตอนการรวบรวมเนื้อหาและข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกเสียง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการถอดข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์โดยการตีความ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากแหล่งทุติยภูมิมามีวิเคราะห์ หาดันเหตุของความเสี่ยงและสร้างข้อสรุปเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เพื่อสร้างแผนการจัดการความเสี่ยงดังนี้

1. วิชฐานนิยม (Mode) คือค่าที่คะแนนซ้ำกัน หรือค่าที่มีความถี่ในระดับความรุนแรง และโอกาสเกิด เพื่อใช้ในการจัดการระดับค่าความเสี่ยง
2. แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) สำหรับการจัดข้อมูลประเด็นที่ซับซ้อน โดยการนำปัญหาต่างๆ มาเขียนเป็นโครงสร้างของปัญหาที่มีความชัดเจนขึ้น โดยการโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน
3. แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบถึงสาเหตุพื้นฐานของแต่ละความเสี่ยง และนำสาเหตุพื้นฐานเหล่านั้นมาวิเคราะห์สร้างแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. ตารางความสัมพันธ์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทางตรงและทางอ้อม โดยเครื่องมือนี้จะสามารถทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้อ่างแผนในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการวิจัยเป็นเวลา 7 เดือน (มิถุนายน 2560 ถึง ธันวาคม 2560)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีแนวทางในการศึกษาในลักษณะวิธีวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยใช้การสังเกต (Observation) ร่วมกันกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และการใช้แบบประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้นำแนวทางมาจากการศึกษาความเสี่ยง 8 ประการของ COSO

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลของงานวิจัยต่างๆ พบว่าส่วนที่ได้จากการเก็บข้อมูลอยู่ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ และกระบวนการประเมินความเสี่ยง

ส่วนที่เป็นการนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงจะอยู่ในกรอบการบริหารเรื่องการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response), กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) และการติดตามผล ซึ่งจะอธิบายในบทที่ 5 ต่อไป

ผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

#### **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

ผู้วิจัยทำการศึกษาในเบื้องต้นเกี่ยวกับปรัชญา แนวทางการปฏิบัติและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีดังนี้

ปรัชญาในองค์กร

“บริษัทจะเป็นบริษัทที่สร้างคุณค่า มีส่วนช่วยสร้างสรรค์สังคมให้เจริญ โดยเติบโตไปพร้อมกับผู้คน สังคม และโลก”

### แนวทางการปฏิบัติ

- ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม
- แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและรักษาสีงแวดล้อมโลก
- นำเสนอแนวคิดที่สร้างสรรค์และสร้างมูลค่าเพิ่ม
- เคารพผู้อื่น และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้น และ

### นำร่วมงาน

#### วิสัยทัศน์

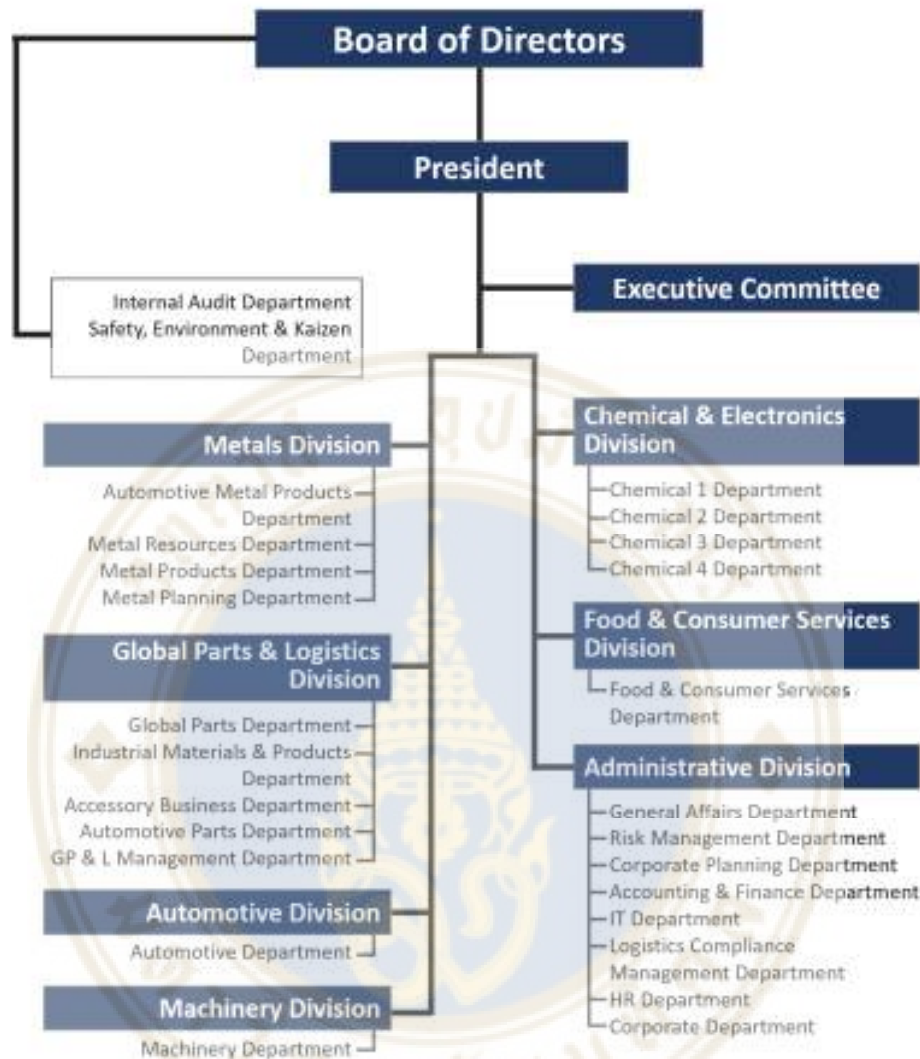
“มุ่งมั่นที่จะสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดในด้านความปลอดภัย ด้านคุณภาพ และความไว้วางใจ โดยขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ”

จากนั้นผู้วิจัยทำการศึกษาโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 คน และพนักงานจำนวน 5 คน ในบริษัทเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายในบริษัท T จำกัด ดังนี้

#### 1.1 โครงสร้างองค์กร (Organization)

โครงสร้างบริษัท T จำกัด มีลักษณะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นบริษัทที่ทำดำเนินการมาเป็นระยะเวลากว่า 60 ปี ปัจจุบันทำธุรกิจเกี่ยวกับนำเข้า-ส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยมีรูปแบบของธุรกิจเป็นตัวกลางนำเข้าและส่งออกสินค้า โดยไม่ได้เป็นผู้ผลิตและเป็นผู้ใช้ สินค้าที่มีมูลค่านำเข้าหลักๆคือ สินค้าในอุตสาหกรรมเหล็ก, พลาสติก และ เคมีภัณฑ์ ลักษณะการบริหารงาน เป็นการบริหารงานโดยบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นจะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยโดยสามารถสรุปเป็นแผนผังได้ดังภาพที่ 4.1 ดังนี้





ภาพที่ 4.1 แสดงผังองค์กรของบริษัท T จำกัด

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท T จำกัด

### 1.2 กลยุทธ์ขององค์กร (Business Strategy)

ในด้านการจัดการ การบริหารของบริษัท T จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้บริหารและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าวัตถุดิบรวม 5 คน พบว่าบริษัทฯ มีการบริการแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) คืออำนาจในการสั่งงานและการบริหารทั้งหมดจะกระจายอยู่กับแผนกต่างๆ ที่รับผิดชอบ หน้าที่ในการคิดวิเคราะห์ การ

แก้ปัญหา การวางกลยุทธ์จะเป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบ และเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป ไม่สามารถให้ปรับเปลี่ยนได้ในทันที

“..เวลาที่น้องๆ เข้าด้วยกัน พี่ทำงานคนเดียวอะได้ แต่ถ้าเกิดพี่ลาคนนึงจะวุ่นวายเหมือนกัน..”

“..มีการประชุมร่วมกันระหว่างแผนกมาร์เก็ตติ้งกะแผนกแพลนนิ่งทุกครั้งแหละค่ะ แต่ปัญหาก็ยังไม่เห็นแก้ได้จริงๆสักที..”

“..เมื่อก่อนแผนกพี่ที่เคยตัดสินใจเองแทนแผนกมาร์เก็ตติ้งบ้างเหมือนกัน แต่พองานพลาดก็โดนตำหนิ ตั้งแต่นั้นเลยไม่อยากตัดสินใจอะไรเลย..”

### 1.3 บุคลากรและความสามารถของบุคลากร (Human Resources and Ability)

ความสามารถของบุคลากรของบริษัท T จำกัดส่วนใหญ่จะมีความชำนาญด้านที่แต่ละคนรับผิดชอบ เนื่องจากในระดับบริหารแต่ละคนมีอายุการทำงานสูง คือเฉลี่ยประมาณ 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นจึงสามารถดำเนินขั้นตอนการทำงานได้อย่างดี และสามารถทำงานหลายๆ เรื่องในครั้งเดียวกันได้อีกด้วย (Multitasking)

“..งานของบริษัทถ้าเป็นสารเคมีจะมีความหลากหลายมาก อยากได้คนที่มีความรู้ด้านสารเคมีมาร่วมงานเหมือนกัน เวลาคุยกับเจ้าหน้าที่รัฐจะได้รู้เรื่องบ้าง..”

“..หลายครั้งแผนกมาร์เก็ตติ้งให้พี่ไปปรึกษาเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ข้อมูลมาน้อยมากพี่ก็จะปฏิเสธไป ไม่ใช่ว่าพี่ไม่อยากช่วยนะแต่เวลาเจ้าหน้าที่ถามเชิงลึกพี่ก็จะงงละ ไปก็เสียเวลางาน..”

### 1.4 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ด้านการบริหารและการจัดการของบริษัท T ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานรวม 7 คนของบริษัท T พบว่าเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) คือผู้บริหารแต่ละแผนกในทุกระดับ มีอำนาจในการสั่งการ และตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด เพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและทันเหตุการณ์ และ

เป็นการฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการตัดสินใจ ดังนั้นการร่วมแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนจึงค่อนข้างหลากหลายตามหน้าที่การงานและประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล

“..วัฒนธรรมเราต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของญี่ปุ่น ก็ต้องปฏิบัติให้ตรงตามที่กฎหมายกำหนด เราไม่ทำธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย แต่หลายครั้งผู้ผลิตญี่ปุ่นก็ไม่ยอมให้ข้อมูลมาสักที กลัวนั่นกลัวนี่ กลัวว่าให้ข้อมูลไปแล้วคู่แข่งจะรู้ความลับแล้วทำสินค้าแบบเดียวกันออกมาแข่งขันกับเรา..”

“..หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของบริษัทหรือคุณภาพการบริการของบริษัทฯ เราต้องได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่ก่อนทุกครั้ง..”

“..ที่นี่คือจะเป็นแบบสินค้าใครดูแล คนนั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ เพราะเป็นผู้ที่ต้องรู้จักสินค้าชนิดนั้นเป็นอย่างดีก่อนที่จะนำเข้าสู่สินค้านั้นๆ เข้ามา..”

“..หลายครั้ง น้องใหม่ที่เข้ามาเค้าก็พูดไม่เคลียร์ เราก็เข้าใจผิด บางที่ต้องเรียกถามใหม่ บางที่ทำได้แล้วเค้ามาดูงาน เค้าบอกไม่ใช่ก็ต้องทำกันใหม่..”

### การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ในการเก็บข้อมูลที่ได้วิจัยเพื่อระบุความเสี่ยงในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพนักงานของบริษัท T จำกัด รวมทั้งหมด 5 ท่าน โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายแพลงนิง และผู้จัดการฝ่ายมาร์เก็ตติ้งที่เป็นฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการขายสินค้าที่เป็นวัตถุดิบทราย เพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงครั้งนี้ พบว่าจุดประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท T จำกัดคือการบริหารจัดการที่เป็นระบบระเบียบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้มีแนวทางการจัดเตรียมข้อมูลประกอบของสินค้าครบถ้วนและถูกต้องที่สุด ปฏิบัติให้ครบตามที่กฎหมายร้องขอให้ครบถ้วน และทำให้บริษัทเกิดความสูญเสียทางการเงินน้อยที่สุด โดยผู้จัดการแผนกแพลงนิง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลสินค้าที่เป็นวัตถุดิบทราย ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องความเสี่ยงไว้ว่า

“..การจัดการความเสี่ยงนี้พี่ก็ทำเองอยู่เรื่อยๆ แหะแหละ แต่ถ้าจะจัดการความเสี่ยงในครั้งนี่ก็อยากให้งานมันเป็นระเบียบจริงๆ ไม่ซ้ำซ้อน เสียเงินน้อยลง ทำได้จริง มีคนที่รับผิดชอบจริงๆ ชัดเจนไปเลย ซึ่งถ้าทำได้ก็น่าจะดีกับองค์กร และพนักงานอย่างพวกเราด้วยแหละ..”

“..จะดีที่สุดคือ บริษัทแม่ของเราและผู้ผลิตสินค้า ควรให้ความร่วมมือกันกับเราด้วย เนื่องจากว่าเราเป็นผู้นำเข้าเท่านั้น คนที่รู้ข้อมูลดีที่สุดคือฝ่ายนั้น..”

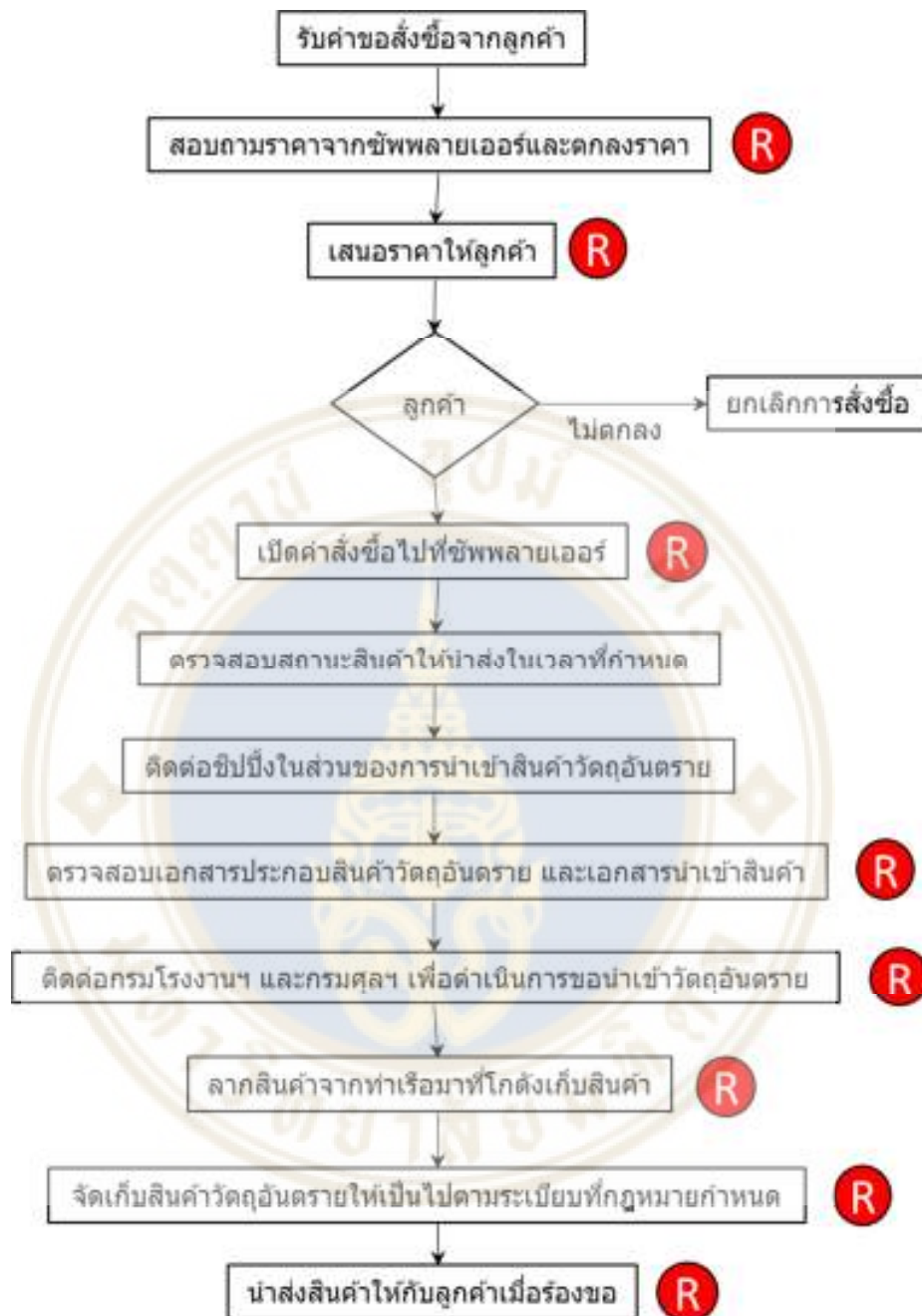
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

จากที่ผู้วิจัยได้ขอข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าจุดประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด คือการบริหารจัดการข้อมูลของวัตถุดิบรายที่เป็นระเบียบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้บริษัทเกิดความสูญเสียทางการเงินน้อยที่สุด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะพิจารณาเป้าหมายอยู่ 2 ประเด็นคือ

1. การทำงานที่มีระบบแบบแผนที่สามารถตรวจสอบได้และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน
2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ได้จริง

### **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากระบวนการดำเนินงานของบริษัท T จำกัด โดยการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานบริษัทรวมทั้งสิ้น 5 คน และเข้าไปสำรวจการทำงานในส่วนของบริษัทที่นำเข้าวัตถุดิบอีกรายหนึ่ง ทำให้สามารถสรุปขั้นตอนการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในกระบวนการทำงานได้ดังภาพที่ 4.2 ดังนี้



หมายเหตุ สัญลักษณ์ ® หมายถึงกระบวนการที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อความสูญเสียของบริษัทฯ

ภาพที่ 4.2 แสดงความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของบริษัท T จำกัด

ที่มา : บริษัท T จำกัด

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในบริษัทนั้นจะมาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งในการศึกษาเพื่อระบุความเสี่ยงของการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง ผู้วิจัยต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท T จำกัดคือการทำที่บริษัท T ไม่สามารถนำเข้าวัตถุดิบทรายเข้ามาจำหน่ายให้กับลูกค้าได้ถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยทำการระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง โดยข้อมูลการระบุความเสี่ยงของการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงจะมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานกว่า 7 คน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบทรายสูญหาย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่าไม่มีระบบการจัดการเอกสาร

1.1 ไม่มีระบบการจัดการเอกสารเกี่ยวกับวัตถุดิบทรายที่เป็นมาตรฐาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..ของลูกค้าพี่ก็เก็บ Scan ลงไฟล์ของพี่ไว้ เวลาใครอยากได้ข้อมูลอะไร พี่ก็มาค้นหาในนี้ แต่ถ้าพี่ไม่อยู่ที่โต๊ะก็หาถามลำบากหน่อย..”

“..เอกสารที่พี่เก็บใส่ไฟล์ไว้ หายบ้าง เพราะเวลามีคนมาเอาเอกสารไป แต่ไม่ได้มีวางที่เดิมก็หายบ้าง..”

“..ลูกค้าใคร ของใครก็เก็บกันเอง ใครจะเก็บในไฟล์หรือเก็บในอีเมลก็เป็นเรื่องส่วนตัว แต่ถ้านายอยู่ปุ๊บจะดูก็ต้องหาออกมาให้เจอ ก็ทำนั่นเอง..”

“..ปัญหาที่จะหาไม่เจอส่วนใหญ่ก็จะมาจากคนเก่าที่ดูแลเค้าลาออกไป..”

2. ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบทราย โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ขาดศูนย์ข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูลสารเคมี ขาดความชัดเจนในการสั่งงาน

2.1 ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..เรื่องงานนี้เลยครับ ผมว่านำส่งข้อมูลไปที่กรมโรงงานอุตสาหกรรม ก่อนหน้านี้แล้ว แต่พอเสร็จสิ้นพิธีการล่ะ กลับมีเจ้าหน้าที่มาบอกว่าต้อง ไปขออนุญาตกับกรมวิชาการเกษตรอีก ยิ่งเสียเวลาใหญ่เลยทีนี้..”

“..เอกสารกับข้อมูลที่ได้มามีผิดบ่อย บางทีก็เกิดจากฝั่งเราผิดบ้าง หรือ บางทีเค้าก็ให้เราผิดบ้างแล้วเราดันมาตรวจไม่ละเอียดเนี่ยแหละ..”

“..ก็บางทีไปถึงกรมโรงงานอุตสาหกรรมละ สรุปคือระบุเลขพิกัด สุตการกรผิด คือข้อมูลในเอกสารผิด ถ้าด่วนจริงๆ เราก็ต้องรีบกลับมาแล้วขับรถกลับไปที่กรมฯใหม่..”

“..สารเคมีบางตัวคนเก่าที่ทำไว้ ก็นำเข้ามาแบบปกติ ไม่เคยต้องทำพิธีการเกี่ยวกับวัตถุอันตรายเลย พอเรามารับงานต่อก็ทำตามปกติเหมือนอย่างที่คนเก่า เคยทำไว้ ปรากฏว่ามีจดหมายจากกรมโรงงานมาว่าสินค้านี้ไม่ใช่สารเคมีทั่วไป แต่เป็นสารเคมีที่มีส่วนประกอบของวัตถุอันตราย โดยค่าปรับ ค่าดอกเบี้ย ย้อนหลังบานเลย..”

2.2 บริษัทฯ ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านวัตถุอันตราย โดยผู้ให้ สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ดังนี้

“..ผมใช้คอมพิวเตอร์เก็บไว้ แต่ก็เคยเก็บไว้ใน Share ไฟล์นะ แต่เวลาผมอยู่ข้างนอกแล้วจะเข้า Share ไฟล์ไม่ได้ เลยเก็บไว้ในไดรฟ์ตัวเองดีกว่า..”

“..เวลามีปัญหา เราก็จะแก้กันเอง เพราะท้ายสุดแล้วเราต้องหาทางนำสินค้านำเข้าให้ได้..”

“..ซัพพลายเออร์เราไม่ค่อยให้ข้อมูลที่ราชการเราต้องการเลย ทางญี่ปุ่นก็ มัวแต่อยากจะทำขายอย่างเดียว แต่พอเราขอข้อมูลเพิ่มเติมเนื่องจากเรื่องสินค้านำมาถึงประเทศไทยเรา ก็ให้ข้อมูลล่าช้าจนเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มอยู่เรื่อยๆ..”



“..เนื่องจากต้องสื่อสารกันด้วยภาษาอังกฤษ หากมีศัพท์ทางเทคนิคที่ยาก จะเข้าใจก็ลำบากเหมือนกันเวลาที่ต้องอธิบายให้เจ้าหน้าที่รัฐเป็นภาษาไทย..”

2.3 ไม่มีศูนย์ข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูลสารเคมีว่าเป็นวัตถุอันตรายหรือไม่ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..อันนี้บ่อยเลยเรื่องที่ว่าสารเคมีตัวหนึ่งมีส่วนประกอบของสารเคมีหลายๆ ตัว ซึ่งส่วนประกอบแต่ละตัวก็มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอีก แล้วเราเกิดเช็คไม่ละเอียด ก็มีปัญหาอีก เพราะบางที่เจ้าหน้าที่ก็บอกเราไม่ครบ..”

“..ดูสินค้าตัวนี้สิ เคยนำเข้ามาเป็นสารเคมีทั่วไป จู่ๆ เจ้าหน้าที่มาแจ้งในตอนที่เรากำลังสินค้านี้คิดว่า สินค้าตัวนี้ ตั้งแต่ปีนี้สารเคมีตัวนี้ถูกบรรจุอยู่ในรายชื่อวัตถุอันตรายแล้ว..”

2.4 ส่งงานโดยวจา ไม่มีหลักฐาน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..เกิดขึ้นบ่อยเลยเรื่องการสื่อสาร เช่นเราบอกเราต้องได้ข้อมูลภายในวันจันทร์นะ เราก็เข้าใจว่าเราจะได้วันจันทร์ช่วงเช้าแล้วจะได้ไปที่กรมเลย แต่ทางนั้นดันส่งมาให้หลังเลิกงานแล้ววันจันทร์ ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นบ่อย..”

“..บางที่ฝ่ายแพลนนิ่งก็พูดไม่เคลียร์ เราก็เลยเข้าใจผิด เช่นว่าอยากได้รูปถ่ายสินค้า เราก็ให้ทางญี่ปุ่นส่งมาเค้าก็ส่งรูปถ่ายสินค้าภายนอกมาให้ แต่ท้ายสุดแล้วค่อยมาบอกว่าอยากได้รูปถ่ายตัวสินค้าภายในเลย ก็เสียเวลา ต้องไปถ่ายใหม่อีก..”

3. ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลไว้ว่าบริษัทยังไม่มีข้อบังคับที่ชัดเจนระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต

3.1 บริษัทไม่มีข้อบังคับที่ชัดเจนระหว่างบริษัทและผู้ผลิต ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

“..บางที่ข้อมูลเรื่องกระบวนการผลิตที่ทางกรมโรงงานอุตสาหกรรม ต้องการร้องขอจากผู้ผลิตของเรา ทางผู้ผลิตก็ต้องใช้เวลาในการตัดสินใจว่าจะ ให้ข้อมูลด้านใดบ้าง เพราะข้อมูลพวกนี้ก็เป็นเรื่องของความลับทางการค้า มัน จะซ้าก็ตรงนี้..”

“..เรื่องชื่อของสารเคมีไป บางทีให้เป็นชื่อกว้างๆมา เจ้าหน้าที่ของกรมฯ บางทีก็ไม่ยอม บอกให้ระบุให้ชัดเจนมากกว่านี้ บางทีทางผู้ผลิตก็ยอมให้ บาง ทีก็ไม่ยอมให้ จนเรื่องถึงที่สุดแล้วว่าถ้าไม่ให้ก็ไม่สามารถเคลียร์สินค้าออกจาก ท่าเรือได้ ถึงจะยอมให้ มันยุ่งยากตรงที่ผู้ผลิตไม่เข้าใจเราว่าเราประสบปัญหา อะไรบ้างจากการกระทำของเค้า..”

4. ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานของ บริษัท โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า พนักงานไม่ค่อยตระหนักในเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นในการ นำเข้าวัตถุดิบอันตรายและการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

4.1 พนักงานไม่มีการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีนำเข้าวัตถุดิบอันตรายล่าช้า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

“..นำเข้าไม่ได้ก็คือไม่ได้อะ ให้ทำไง คงต้องให้ผู้บริหารมาจัดการเรื่องนี้ เองแหละ..”

“..คิดว่าเดี๋ยวบริษัทแม่ก็จัดการเรื่องนี้เองแหละ ถ้านำเข้าสินค้านี้แล้วมี ปัญหาที่ไม่ต้องขาย ไปหาของอย่างอื่นที่ไม่ใช่วัตถุดิบอันตรายมาขายก็สิ้นเรื่อง..”

“..บางที่ก็ตามข้อมูลกับผู้ผลิตไปแล้ว เค้าก็ไม่ส่งมาให้ ก็ไม่ตามแล้ว ถือ ว่าส่งเมลล์ไปให้แล้ว ทางผมก็จบ..”

4.2 พนักงานไม่มีการตระหนักถึงการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

“..ทำอะไรไม่ได้ เพราะที่นี้เข้าไม่มีการสกรีนสินค้าก่อนนำเข้าอยู่แล้ว เรา เป็นแค่เทรดดิ้ง เป็นตัวกลางที่นำเข้าสินค้าอย่างเดียว..”

“..เขาไม่มีการเก็บข้อมูลร่วมกันแล้วแชร์ไฟล์กัน เก็บเครื่องใครเครื่องมัน เครื่องใครมีปัญหา ข้อมูลในเครื่องนั้นก็หายไป ก็ต้องไปขอกับผู้ผลิตใหม่..”

5. ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐผิดพลาด ทำให้บริษัทฯ ดำเนินพิธีการผิด หรือเสียเวลาไปกับหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับสารเคมีที่นำเข้า โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ ได้รับคำแนะนำจากผู้ที่ไม่มีความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับการนำเข้าวัตถุดิบอันตรายที่แท้จริง การตีความผิดพลาดการวัตถุดิบอันตรายจากภาครัฐที่ไม่ตรงกับผู้นำเข้า

5.1 ได้รับคำแนะนำจากผู้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการนำเข้าวัตถุดิบอันตราย ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

“..ผมไปขอคำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ตรงเค๊าเตอร์เลยนะพี่ เขาก็บอกมาให้ เตรียมเอกสารตัวนี้ และกรอกข้อมูลลงในฟอร์มนี้ พร้อมทั้งยื่นฟอร์มกลับมา ให้ผมด้วย ปรากฏวันที่ไปยื่น เป็นเจ้าหน้าที่อีกคนหนึ่งที่ตรวจสอบ เค๊าบอกยื่น ฟอร์มมาผิด ต้องยื่นแบบฟอร์มฉบับนี้ อันนี้ยื่น ไปผู้ใหญ่ก็ตีกลับมาอยู่ดี..”

“..บางที่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบอันตรายใหม่มา เราก็เข้าไปปรึกษากับเจ้าหน้าที่เลย ปรากฏว่าได้รับคำตอบกลับมาว่าเค๊าเองก็ยังไม่รู้เหมือนกัน..”

5.2 การตีความประเภทของวัตถุดิบอันตรายจากเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่ตรงกับผู้นำเข้า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

“..เราว่าอยู่ที่คนนะ อยู่ที่ว่าเค๊ามีความรู้ในสินค้าตัวนั้นแน่นพอหรือเปล่า ไปปรึกษาคนนี้ก็บอกมาว่าเป็นสารตั้งต้น ลองไปปรึกษาอีกคนบอกเป็นสารหลักต้องมี License นำเข้าก่อน..”

“..HS Code เป็นรหัสพิกัดสินค้าที่เป็นพิกัดสากล ส่วนมากผู้ผลิต และผู้ขายเขาจะทราบวาสินค้าแต่ละตัวอยู่ในพิกัดอะไร ให้ HS Code ไหน เพราะ สินค้าตัวเดียวกันส่งไปขายทั่วโลก ใช้ HS Code เดียวกัน แต่เคยมีศุลกากรของ

ไทย บางคนตีความแตกต่างออกไปได้ มีผลให้พิถกถาญีแตกต่างกัน ได้ โดยเฉพาะพวกสินค้าเกิดใหม่หรือสินค้านวัตกรรมใหม่..”

6. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบตราขาย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ ข้อมูลว่า บริษัทฯ ไม่มีการตรวจสอบระบบคุณภาพกับรถขนส่งเป็นไปกฎหมายกำหนดทั้งหมด หรือไม่

6.1 ไม่มีการตรวจสอบระบบคุณภาพกับรถขนส่งว่าเป็นไปตามที่ กฎหมายกำหนดหรือไม่ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..ไม่เคยถามอะ ใ้อีเรื่องที่ว่าแผนกชิปปิ้งเราไปเอารถที่ไหนมาขนของให้ เราเชื่อใจเพราะคงใช้ประจำอยู่แล้ว..”

“..คือพี่ก็ทำมา 10 ปีแล้วละ ไม่เคยเจอปัญหาเลยว้าโดยตำรวจเรียก เนื่องจากรถขนส่งไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ให้พี่ต้องไปตรวจรถขนส่งทุกครั้งก็ คงไม่ใช่เรื่อง..”

“..เรื่องรถขนส่งไม่ทราบเลยครับพี่ว่ามีระเบียบอะไรบ้าง ส่งถึงแวร์เฮาส์ ได้ก็จบแล้วงานของผม เวลาสั่งงานเราก็แค่ระบุในใบสั่งงานว่า สินค้านี้เป็น วัตถุดิบตราขาย แค่นั้น..”

7. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าสินค้าวัตถุดิบตราขาย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ ให้ข้อมูลว่า การตรวจสอบคุณภาพประจำปีเป็นการตรวจแบบสุ่ม ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องวัตถุดิบตราขาย ประจำแวร์เฮาส์

7.1 การตรวจสอบคุณภาพเป็นแบบการสุ่มตรวจ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ ดังนี้

“..ตามระเบียบของ ISO เราจะมีคนไปสุ่มตรวจ แต่เราก็ตรวจจากเอกสาร ที่เค้าเอามาให้ดูแหละเช่นมีการอบรมเรื่องการรับมือกับอัคคีภัย มีการตรวจเช็ค สภาพเครื่องมือที่ใช้ในแวร์เฮาส์ เพราะเราก็ไม่รู้ว่าจะสอบทานได้อย่างไรว่า ทางแวร์เฮาส์ได้ทำแบบที่ร็พอร์ทไว้จริง..”

“..มีเหมือนกันที่ลูกค้าขอเข้ามาตรวจสอบคุณภาพการจัดเก็บ โดยส่งเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการมา ปรากฏโดน CAR เลยเพราะจำนวนในระบบกับของจริงไม่ตรงกัน ผังการจัดวางสินค้าในระบบกับของจริงอยู่กันคนละที่เลย เรียกว่าลูกค้าก็ตรวจแบบสุ่ม แต่ค้นสุ่มเจอข้อผิดพลาดซะ..”

ไว้ดังนี้

7.2 ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องวัตถุดิบตรายประจำแวร์เฮาส์ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว

“..มันอยู่ที่ผู้บริหาร ผมว่ามีก็ดี เวลาลูกค้ามาอดิต เค้ายังมีผู้เชี่ยวชาญมา แต่เรากลับไม่มี ผู้บริหารเองเค้าก็ดูเหมือนไม่อยากจะให้มี อาจเพราะค่าจ้างเจ้าหน้าที่ชำนาญการอาจจะสูง หรือไม่ก็สินค้าของเรามีหลากหลายมากจนไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในทุกด้านมาได้..”

“..ที่แวร์เฮาส์ ก็จะมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานมานานเป็น 10 ปี ประจำอยู่เยอะ ทุกวันนี้อาศัยความชำนาญเอา แต่เค้าก็รู้หมดนะว่าตัวไปเป็นสินค้าอันตรายถ้าไม่ใช่ตัวใหม่ที่ไม่เคยนำเข้ามาก่อน..”

8. ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า บริษัทไม่มีการวางแผนการนำเข้าไว้ล่วงหน้า ลูกค้าไม่มีกำหนดที่ชัดเจนว่าสินค้าต้องนำส่งภายในวันไหน

8.1 ไม่มีการวางแผนการนำเข้าไว้ล่วงหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..ทำไม่ทัน งานบางช่วงโหดเยอะมากครับ บางทีงานด่วนเลยคิดว่าเอาเข้ามาก่อน อย่างน้อยให้ลูกค้ารู้ล่ะว่าสินค้าได้ขึ้นเรือมาแล้ว จากนั้นให้แผนกชิปปิ้งช่วยไปเคลียร์สินค้าออกมาโดยอาศัยความสนิทกับเจ้าหน้าที่เนี่ยแหละ หลายๆ ครั้งก็ช่วยได้ ..”

8.2 ลูกค้าไม่มีกำหนดที่ชัดเจนว่าสินค้าต้องนำส่งภายในวันไหน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ดังนี้

“..ลูกค้าชอบส่งเมลล์มาแล้วบอกมาให้ส่งช่วงต้นเดือน แล้วบอกว่าจะเปิด PO ตามมาทีหลัง เราก็เข้าใจว่าส่งได้ไม่เกินวันที่ 10 ของเดือน แต่ปรากฏว่าใน PO ที่เปิดมาทีหลัง ระบุว่าต้องนำส่งวันที่ 1 ของเดือน ..”

“..มันก็เคยมีเคสหนึ่ง ลูกค้าส่งเมลล์มาขอความช่วยเหลือให้ส่งของถึง โรงงานเร็วขึ้น ตอนนั้นเราก็ประเมินกันแล้วกับผู้ผลิตว่าสามารถส่งได้ นื่องที่ก็ตอบเมลล์ไปว่าคอนเฟิร์มว่าสามารถทำได้ แต่พอสินค้ามาถึง กลับคิดปัญหาการนำเข้า ท้ายสุดไม่สามารถส่งของทันเวลาที่ลูกค้ากำหนด ลูกค้าให้เรารับผิดชอบ ค่าแรงคนงานที่ว่างงานในช่วงเวลานั้นเฉยเลย ..”

9. ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ราย การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของวัตถุประสงค์รายส่งผลกระทบต่อกรนำเข้า

9.1 การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของวัตถุประสงค์รายส่งผลกระทบต่อกรนำเข้า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..เราทำตามขั้นตอนการนำเข้าเหมือนเดิมทุกครั้ง จู่ๆวันนี้ไปเดินพิธี การ ปรากฏว่ามีการเพิ่มบัญชีรายชื่อวัตถุประสงค์รายใหม่..”

“..สารเคมีบางตัวเคยได้รับการยกเว้น แต่กลับนำมาใช้ใหม่ในประกาศ..”

10. ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง ซึ่งผู้ที่ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า มีบริษัทราย ใหม่เข้าร่วมในตลาดเพิ่มขึ้น

10.1 มีบริษัทรายใหม่เข้าร่วมในตลาดเพิ่มขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..ธุรกิจนำเข้าวัตถุประสงค์รายเค้าถือว่าเป็นธุรกิจแบบ Blue Ocean เพราะ ปัจจุบันกฎหมายในประเทศเริ่มมีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้นทำให้ ผู้ประกอบการ สามารถตั้งราคาได้อย่างเป็นอิสระพอสมควร จึงมีโอกาสในการทำกำไรสูง..”

11. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบทราย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า บริษัท ไม่มีพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบทรายประจำบริษัท

11.1 การไม่มีพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบทรายประจำบริษัท ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..มันก็อยู่ที่ผู้บริหาร เขาก็ดูเหมือนว่าไม่อยากจะคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมาเพิ่ม ไม่รู้ทำไมเหมือนกัน ผมว่ามันก็ดีกว่าไม่มี อย่างน้อยเรายังมีคนให้คำปรึกษาก่อนที่จะไปปรึกษาเจ้าหน้าที่ของรัฐ จะได้ประหยัดเวลาด้วย..”

“..ทีนี้เรามีสินค้าที่เป็นสารเคมีอยู่หลากหลาย เช่นสารเคมีที่ใช้กับยาง ใช้กับน้ำมัน ใช้กับเคมีด้วยกัน ถ้าจะหาคนที่รู้หมดทุกเรื่องในคนๆ เดียวมันคงหาได้ยาก ถ้ามีก็คงสู้เงินเดือนไม่ไหว..”

12. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานให้คู่แข่ง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน สวัสดิการสำหรับพนักงานน้อย ขาดระบบระเบียบการทำงานที่มีมาตรฐาน

12.1 ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..ในช่วง 1-2 ปีแรกสนุกกับงานมากครับ ชีวิตเปลี่ยนแปลง ซื้อมอเตอร์ไซด์ จักรยานมอเตอร์ไซด์ เบื่อหน่าย ทำตรงไหนก็เจอแต่ปัญหา เคลียร์จบ เจอใหม่ อึดอัดมากครับ มีความกดดัน ความรับผิดชอบค่อนข้างสูง พยายามปรับเปลี่ยนตัวเอง สร้างแรงจูงใจ พักผ่อน ก็ดีขึ้นบ้าง..”

12.2 สวัสดิการสำหรับพนักงานน้อย ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..มีบริษัทหลายที่โทรมาให้ไปสัมภาษณ์แต่บริษัทที่ไม่ใหญ่มาก เงินเดือนที่เสนอให้ใกล้เคียงกับของปัจจุบัน แต่สวัสดิการมากกว่าบริษัทเรามาก คิดตรงที่ความมั่นคงกับโบนัสอาจได้น้อยกว่าเดิม เลยยังไม่ไป..”



“..พักร้อนน้อย พักร้อนมีให้แค่ 6 วัน บางทีอุตสาหกรรมพักร้อน ยังต้องทำงานให้ลูกค้าอยู่เลย บางครั้งก็เป็นความผิดจากเรา จากเพื่อนร่วมงานด้วย..”

### 12.3 ขาดระบบระเบียบการทำงานที่มีมาตรฐาน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้

ดังนี้

“..บางที่เอางานที่ควรจะเป็นของแผนกซิปปิ้งทำ ก็เอามาให้เราทำ มาให้เรารับผิดชอบ ชื่อตำแหน่งผมก็คือ Marketing แต่ไปบอกให้ทำสรุปข้อมูลเกี่ยวกับ HS Code ด้วยแล้วส่ง ไฟล์ให้ซิปปิ้ง ไว้อ้างอิง ผมก็เอ๊ะ เรื่องนี้มันน่าจะเป็นงานของแผนกเค้าเนะ เบื่อแต่ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร เจ้าหน้าที่แผนกเรา รับปากไปแล้ว..”

“..รีพอร์ตที่ต้องจัดทำหลังปีบัญชีมีเยอะมาก 5 ฉบับ พี่ทำไปพี่ก็ว่า ข้อมูลมันก็เข้าไปเข้ามาเนะ ละพอมีโอกาสก็คุยกับนายญี่ปุ่นว่าทำไมรีพอร์ตถึงเยอะอย่างนี้ เค้าก็บอกเดี๋ยวเค้าดูให้ แต่เนี่ยเดี๋ยว 4 ปี ก็ครบวาระเปลี่ยนนายญี่ปุ่นอีกละ คนใหม่มา ก็ยังไม่กล้าเปลี่ยนอีก เพราะคนเก่าสอนมาแบบนี้..”

13. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ ดำเนินการธุรกิจที่มีการซื้อขายหลากหลายสกุลเงินที่ไม่เท่ากันของตลาดโลก

#### 13.1 การซื้อขายหลากหลายสกุลเงิน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ดังนี้

“..มีความหลากหลายอยู่มาก บางช่วงบาทแข็ง บางช่วงก็อ่อน บาทแข็งก็ทำให้แผนกนำเข้ามีต้นทุนที่ต่ำ แต่แผนกส่งออกกลับทำให้มีต้นทุนที่สูง..”

“..อันนี้เป็นปัญหาเลย แม้ว่าปริมาณการขายเท่าเดิม แต่ exchange rate สามารถทำให้บริษัทเรากำไรมากขึ้น หรือต่ำลงได้ ขายขาดทุนก็ยังมิ..”

จากข้อมูลในด้านปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถนำมาสรุปความเสี่ยงของบริษัท T จำกัดได้ทั้งสิ้น 13 หัวข้อ โดยมีรายละเอียดดังตารางการระบุความเสี่ยง ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียด	ประเภทของ ความเสี่ยง	แหล่งข้อมูล
1. ความเสี่ยงด้าน ข้อมูลในการดำเนิน ธุรกรรมสูญหาย	- ไม่มีระบบการจัดการเอกสาร เกี่ยวกับวัตถุดิบตราย	ปัจจัยภายใน	การสัมภาษณ์เชิง ลึกกับบุคคลใน องค์กรและการ สังเกต
2. ความเสี่ยงด้าน ความผิดพลาดใน การทำธุรกรรม เกี่ยวกับวัตถุดิบตราย	- ไม่มีกระบวนการทำงานที่เป็น ระบบ - บริษัทฯ ไม่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ในองค์กร - ไม่มีศูนย์ข้อมูลที่สามารถ ตรวจสอบข้อมูลสารเคมี - สิ่งโดยวจาไม่มีหลักฐาน	ปัจจัยภายใน	การสัมภาษณ์เชิง ลึกกับบุคคลใน องค์กรและการ สังเกต
3. ความเสี่ยงด้านการ ให้ข้อมูลล่าช้าจาก ผู้ผลิต	- ไม่มีข้อบังคับที่ชัดเจนระหว่าง บริษัทกับผู้ผลิต	ปัจจัย ภายนอก	การสัมภาษณ์เชิง ลึกกับบุคคลใน องค์กรและการ สังเกต
4. ความเสี่ยงจากการ เสียหายทางการเงิน อันเนื่องมาจากความ ประมาทของพนักงาน ของบริษัท	- ไม่มีการตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในกรณีนำเข้าวัตถุดิบตราย ล่าช้า - ไม่มีการตระหนักถึงการป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยภายใน	การสัมภาษณ์เชิง ลึกกับบุคคลใน องค์กรและสาร สังเกต
5. ความเสี่ยงด้าน ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ ของรัฐผิดพลาด	- ได้รับคำแนะนำจากผู้ที่ไม่มี ความรู้เกี่ยวกับการนำเข้าวัตถุดิบ ตราย - การตีความประเภทของวัตถุดิบ ตรายจากเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่ตรงกับ ผู้นำเข้า	ปัจจัย ภายนอก	การสัมภาษณ์เชิง ลึกกับบุคคลใน องค์กรและการ สังเกต

ตารางที่ 4.1 แสดงการระบุความเสี่ยง (ต่อ)

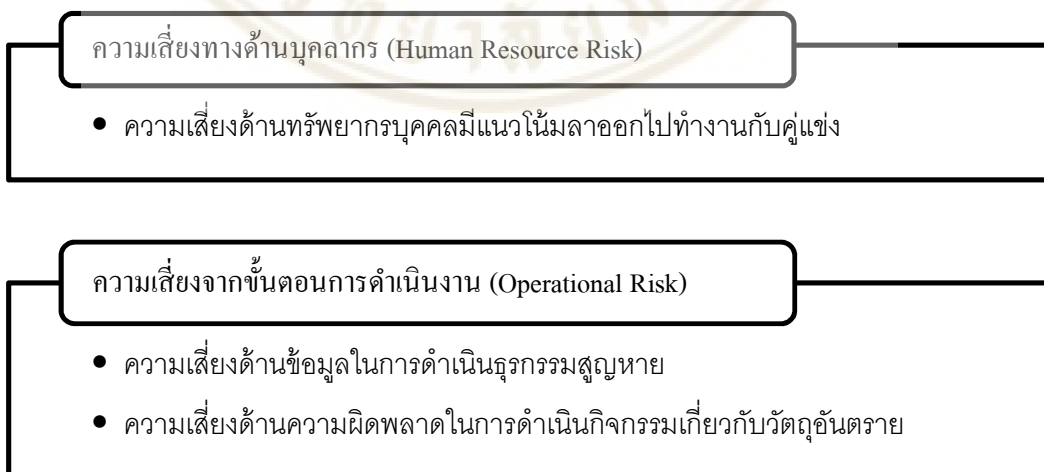
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียด	ประเภทของความเสี่ยง	แหล่งข้อมูล
6. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบอันตราย	-ไม่มีการตรวจสอบระบบคุณภาพกับรถขนส่ง	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กรและสารสังเกต
7. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบอันตราย	-การตรวจสอบคุณภาพเป็นแบบการสุ่มตรวจ -ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องวัตถุดิบอันตรายประจำแวร์เฮาส์	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กรและการสังเกต
8. ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า	-ไม่มีการวางแผนการนำเข้าไว้ล่วงหน้า -ลูกค้าไม่มีกำหนดที่ชัดเจนว่าสินค้าต้องนำส่งภายในวันไหน	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กรและการสังเกต
9. ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบอันตราย	-การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของวัตถุดิบอันตรายส่งผลกระทบต่อการนำเข้า	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กร
10. ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่ง	-มีบริษัทรายใหม่เข้าร่วมในตลาดเพิ่มขึ้น	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กร
11. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบอันตราย	-การไม่มีพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบอันตรายประจำบริษัท	ปัจจัยภายใน	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กร

ตารางที่ 4.1 แสดงการระบุความเสี่ยง (ต่อ)

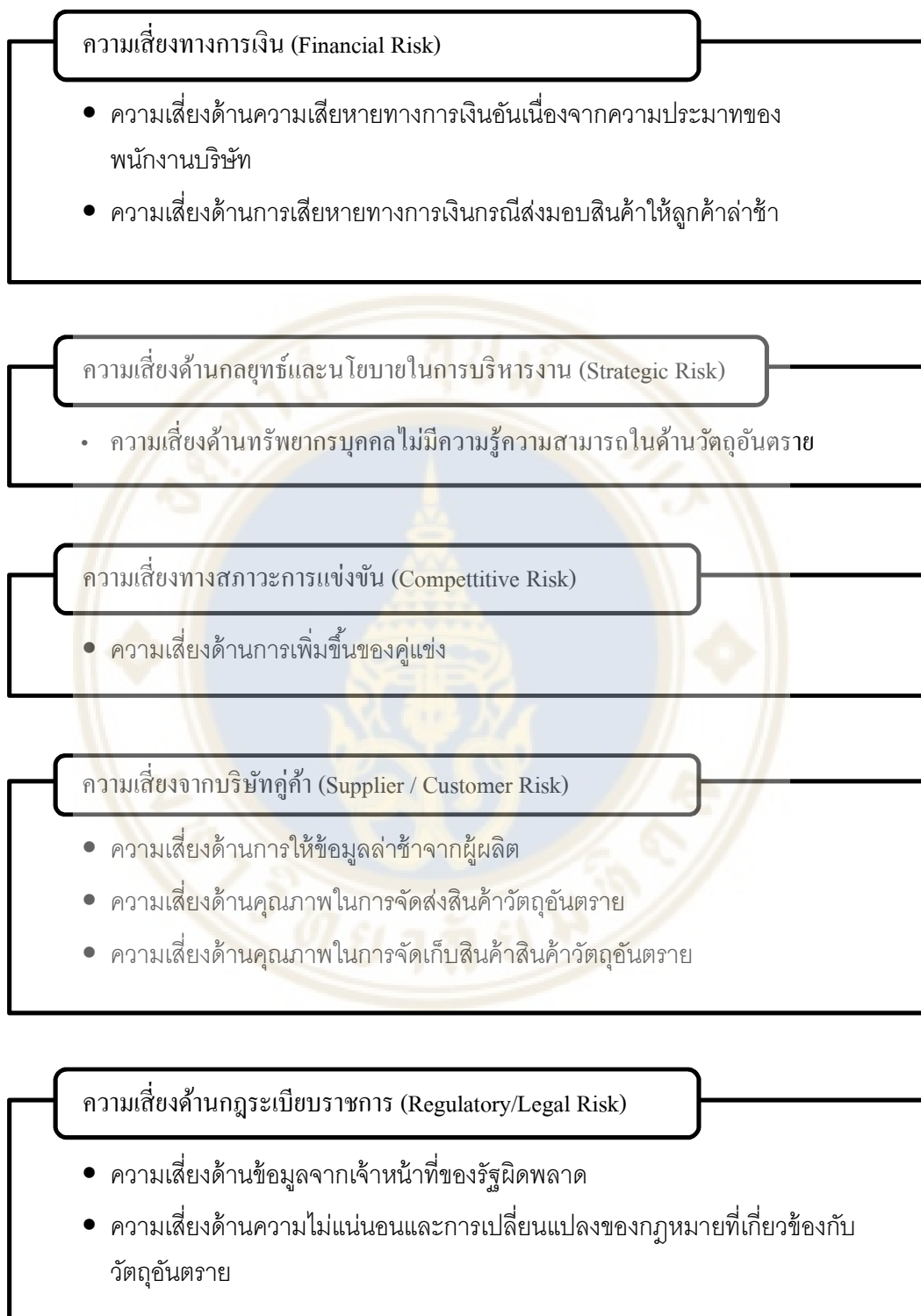
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	รายละเอียด	ประเภทของความเสี่ยง	แหล่งข้อมูล
12. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง	- ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน - สวัสดิการสำหรับพนักงานน้อย - ไม่มีระบบระเบียบการทำงานที่มีมาตรฐาน	ปัจจัยภายใน	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กร
13. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	- การซื้อขายสกุลเงินที่ไม่เท่ากันของตลาดโลก	ปัจจัยภายนอก	การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลในองค์กร

จากตารางที่ 4.1 ที่แสดงการสรุปความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด แต่หากพิจารณาแล้วพบว่าความเสี่ยงในบางหัวข้อนั้นก็ถือเป็นความเสี่ยงในประเด็นที่สามารถจับกลุ่มเป็นประเด็นเดียวกันได้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และทำการวางแผนการจัดการได้ในเวลาเดียวกัน และทำให้ใช้เวลาน้อยลงในการจัดการด้วย

การจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยง จะแสดงด้วยแผนภูมิการจัดกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) เครื่องมือที่ใช้ในการระดมและรวบรวมความคิดที่จะกระจกระบายมารวมกันเป็นกลุ่มตามลักษณะที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำกลุ่มความคิดเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังแผนภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงบริษัท T จำกัด



ภาพที่ 4.3 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงบริษัท T จำกัด (ต่อ)

ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)

- ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ภาพที่ 4.3 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของความเสี่ยงบริษัท T จำกัด (ต่อ)

เมื่อผู้วิจัยนำความเสี่ยงของประเด็นย่อยทั้ง 13 ประเด็นมาจัดกลุ่ม จึงพบว่าสามารถจัดเป็นประเด็นความเสี่ยงได้ 8 ประการ ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)
2. ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)
5. ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)
6. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier/Customer Risk)
7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)
8. ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ประเด็นความเสี่ยงหลักออกมาแล้ว เพื่อการพิจารณาความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่าแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุพื้นฐานของแต่ละความเสี่ยงนั้นคืออะไร เพื่อที่จะได้นำความเสี่ยงแต่ละตัวมาจัดการวิเคราะห์แผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมตามภาพที่ 4.4 ดังนี้





### การวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด

เมื่อผู้วิจัยทราบข้อมูลของปัญหาและประเด็นความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด กิจกรรมในปัจจุบันที่บริษัท T จำกัด กำลังปฏิบัติอยู่ต้องถูกนำมาพิจารณาร่วมด้วย ทางผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานบริษัท T จำกัด อีกครั้ง พบว่าประเด็นความเสี่ยงที่เก็บรวบรวมมาทั้งหมดทั้งการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความเสี่ยงที่ยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ และบางประเด็นความเสี่ยงยังไม่มีจัดการใดๆ ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงไว้บางส่วนแล้ว คือการแยกเก็บข้อมูลที่เป็นเอกสาร และข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ซึ่งแต่ละพนักงานจะรับผิดชอบกันเอง

“..เก็บเป็นแฟ้มบ้าง ถ้ามีเวลา แต่ส่วนใหญ่จะเก็บในคอมฯ มากกว่า เพราะส่งเป็น PDF File ได้ทันที..”

“..ชอบเก็บเป็นเอกสารค่ะ ใส่แฟ้มไว้ตามชื่อลูกค้า ดูเรียบร้อย ใครงๆ ก็มาหาได้..”

“..เก็บเป็น Sof File จัดตามหมวดชื่อลูกค้า คือในไฟล์นี้จะมีทุกอย่างทุก Category เลย..”

“..เก็บเป็น paper ค่ะ ใส่แฟ้ม งานของพี่สารเคมีไม่ค่อยเยอะ เลขรวมๆ กันในไฟล์เดียว..”

จากเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าบริษัท T จำกัด ยังไม่มีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งผู้วิจัยจำต้องนำเสนอข้อบกพร่องเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้มีระเบียบต่อไป

#### 2. ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการทำดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบอันตราย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการตรวจสอบเอกสารก่อนนำส่งไปยังอีกแผนก และก่อนนำส่งให้เจ้าหน้าที่รัฐ โดยผู้บริหารต้องทำการตรวจสอบและเซ็นรับทราบก่อนถึงจะอนุมัติ ซึ่งจะช่วยให้ความผิดพลาดลดน้อยลง

“..ทาง manager ต้องทำการตรวจสอบก่อน manager ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหากเกิดความผิดพลาดขึ้น..”

“..ทุกวันนี้ manager ต้องลงมาคุมด้วย เพราะเค้าคุมอยู่ พนักงานพลาดก็ยังมีคนช่วยสกรีนอีกทาง..”

“..ผมจะให้พี่ supervisor ตรวจให้ก่อน แล้วค่อยให้ Manager เซ็นต์อีกที พอพี่ supervisor เจอจุดที่ผิด ผมก็กลับไปแก้จนถูกต้อง จะได้ไม่โดน manager ต่อว่า เวลาที่เค้าเจอจุดที่ผิด..”

“..เราจะ follow ตามระเบียบทุกอย่าง จะขาดอะไรไม่ได้เลย manager ต้องละเอียดอย่างทราข..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว ในความเสี่ยงเรื่องนี้อย่างขาดในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระเบียบมาตรฐาน ขาดมาตรฐานการตรวจสอบเอกสาร ซึ่งจะต้องนำข้อบกพร่องเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการพูดคุยกับทางโรงงานผู้ผลิต โดยผ่านเจ้าหน้าที่ของบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ว่าหากต้องการนำสินค้าเข้ามาในประเทศจะต้องมีเอกสารใดประกอบบ้าง สามารถเตรียมการให้ได้ในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งใน PO ก็มีการระบุรายละเอียดไว้ทุกครั้ง

“..ก่อนที่จะรับ order จากลูกค้า เราก็ต้องตรวจสอบในรายชื่อสินค้าเราก่อนว่าเป็นวัตถุดิบอันตรายหรือไม่ ถ้าเป็น ทางผู้ผลิตมีข้อมูลให้เราได้ครบหรือไม่ บางครั้งต้องขอใหม่ เพราะวันที่ในเอกสารก็เก่ามากแล้ว บางเอกสารผ่านมาเกือบ 10 ปีแล้ว..”

“..บางครั้งฝ่ายขายของผู้ผลิตบอกสามารถให้ได้ เราก็ตอบลูกค้าไปว่าจะจัดส่งให้ในเวลาที่คุณกำหนด แต่พอถึงเวลาที่ต้องส่งจริงๆ บอกว่าผู้บริหาร

ของบริษัทผู้ผลิตกลับปฏิเสธการให้ข้อมูลส่วนประกอบวัตถุดิบ เพราะเป็นความลับขององค์กร..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ยังมีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เกิดขึ้น ในด้านข้อมูลที่เป็นความลับองค์กร รวมถึงกฎระเบียบของราชการก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งจะต้องนำปัจจัยเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานของบริษัท

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการพูดคุยกับพนักงานทุกครั้งที่มีการประชุม โดยให้พนักงานทราบถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากรณีตัวอย่างของพนักงานที่ทำงานผิดพลาดมา รวมถึงการกำหนดให้ความผิดพลาดเป็นศูนย์ใน KPI ของพนักงานด้วย

“..ก็พยายามช่วยกัน ไม่ให้ผิดพลาดทั้ง marketing และ admin เพราะต้องรับผิดชอบด้วยกันหากมีกรณีผิดพลาดเกิดขึ้น..”

“..ถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานที่รับผิดชอบก็ต้องจัดทำรายงานนำพร้อมวิธีป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น..”

“..เวลามีปัญหาเกิดขึ้น พี่ก็จะดูว่าเกิดจากส่วนไหน เกิดจากใคร เหมือนเอา 4M มาวิเคราะห์เลย..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ยังขาดการป้องกันปัญหาอย่างถาวร เนื่องจากยังมีการพบปัญหาที่เกี่ยวกับพนักงานใหม่หรือผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ทำงานด้านวัตถุดิบอันตราย ซึ่งจะต้องนำข้อบกพร่องเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐผิดพลาด

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการร้องขอเอกสารที่เป็นทางการจากหน่วยงานราชการ และเก็บทั้งเป็นรูปแบบเอกสารและ soft file ไว้

“..เวลาได้เอกสารจากราชการมา manager จะจัดเก็บไว้ในแฟ้มเอกสารชื่อ เอกสารของราชการทันที มี master list ด้วยว่าเก็บอยู่ช่องหมายเลขไหน ชื่อเรื่องอะไร และยังมี scan เก็บไว้เพื่อเวลาที่เกิดเรื่องขึ้น..”

“..ราชการมีมาตรฐานบ้าง แต่ไม่บ่อย..”

“..ไปคุยกับราชการต้องมีหลักฐานกลับมาสิ ไปคุยใหม่ก็ต้องเอาหลักฐานนี้ไปโชว์ให้ดูด้วยว่าคราวที่แล้วเจ้าหน้าที่คนนั้นให้ข้อมูลมาแบบนี้..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ยังมีปัจจัยภายนอกในด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และนโยบายของรัฐ ซึ่งจะต้องนำปัจจัยเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 6. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบทราย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการร้องขอเอกสารคุณภาพจากบริษัทขนส่งก่อนที่จะบรรจุเป็น supplier ของบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังเข้าร่วมสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจวัตถุดิบทราย เพื่อทราบข่าวและแลกเปลี่ยนความเคลื่อนไหวของข้อกำหนดต่างๆ จากราชการ

“..แผนกซิปป์เขาเป็นคนหาบริษัทขนส่งให้เราเองว่าจะให้บริษัทไหนส่งสินค้าให้ เราแค่บอกทางเค้าไปว่าซิปป์มันต้องมีวัตถุดิบทรายด้วย เค้ามีลิสต์บริษัทที่เชื่อถือได้อยู่..”

“..ปกติเวลาที่มี regulation ใหม่ๆ ทางสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจวัตถุดิบทราย ก็จะกระจายข่าวต่อมาที่ผู้เป็นสมาชิก..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ บริษัท T จำกัด ยังขาดระบบการสุ่มตรวจที่แท้จริง ซึ่งจะต้องนำข้อบกพร่องเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 7. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าสินค้าวัตถุดิบทราย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการร้องขอเอกสารคุณภาพจากบริษัทที่ทำการจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบก่อนที่จะบรรจุเป็น supplier ของบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังทำการสุ่มตรวจปีละ 1 ครั้งตามมาตรฐาน ISO ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีการทำประกันความเสียหายไว้ในวงเงินที่ครอบคลุมมูลค่าของสินค้าที่จัดเก็บ เพื่อประกันความเสี่ยงให้บริษัทฯ อีกด้วย

“..บริษัทฯ ทำประกันเองด้วยหมดทุกอย่าง แม้กระทั่งไฟไหม้ โจรกรรม น้ำท่วม และสินค้าเสียหายระหว่างการจัดเก็บหรือขนส่ง..”

“..สิ่งที่ทำที่ว่าครอบคลุมแล้ว คือไม่ต้องห่วงอะไรแล้ว ทำประกันหมดทุกอย่าง แม้ว่ามันไม่เคยเกิดอะไรขึ้นเลย..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ บริษัท T จำกัด ยังขาดบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบที่แท้จริงประจำอยู่ในคลังสินค้า ซึ่งจะต้องนำข้อบกพร่องเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 8. ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการร้องขอ forecast จากบริษัทลูกค้าทุกเดือน และมีการจัดการเก็บระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับ 2 เดือนของยอดที่ลูกค้า forecast ว่าจะสั่งซื้อ

“..ผมต้องสอบถามลูกค้าในทุกๆ ต้นเดือนว่า เดือนนี้และเดือนหน้าจะมีแผนการเรียกสินค้าเท่าไร และเมื่อไร เพื่อที่จะนำข้อมูลนี้มาควบคุมสินค้าคงคลัง ควบคุมปริมาณการนำเข้า และเวลาที่จะนำเข้าด้วย..”

“..การทำธุรกิจ trading เราต้องสู้กับคู่แข่งอื่นๆ ในหลายด้าน ทั้ง service, timing, ราคา, คุณภาพ ซึ่งบริษัทเราต้องพร้อมทุกเรื่อง..”

“..ข้อมูลจากลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องคอย catch up ข้อมูลปริมาณการใช้ของลูกค้าให้ได้ ถ้าเราขอไม่ได้ ก็ให้นายญี่ปุ่นไปขอกับเจ้านายของบริษัทลูกค้าด้วยอีกทาง..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ บริษัท T จำกัด ยังมีปัจจัยภายนอกในด้านการเปลี่ยนแปลง กระทั่งหันของลูกค้า เช่นมีออร์เดอร์เพิ่ม มีปัญหาในไลน์การผลิต มีสินค้า Damage ซึ่งจะต้องนำ ปัจจัยเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุดิบทราย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือเข้าร่วมสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจวัตถุดิบทราย เพื่อทราบข่าวและแลกเปลี่ยนความเคลื่อนไหวของข้อกำหนดต่างๆ จากราชการการ และมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบทรายทุกครั้ง

“..ฝ่ายชิปปิ้งเขาจะคอยส่งข้อมูลมาให้ว่ามี การอบรมเมื่อไหร่บ้าง ค่าใช้จ่ายเท่าไร ปกติ manager ก็ส่งคนไปอบรมทุกครั้ง ผลัดเปลี่ยนกัน ไปทั้ง พนักงานใหม่และพนักงานเก่า แม้ว่าจะเคยอบรมมาแล้วหรือไม่ก็ตาม..”

“..บริษัทฯ ส่งไปอบรมก็เพื่อที่จะให้รู้จักเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ ทรายด้วย เวลาสินค้าใหม่ๆ หรือปัญหาเกิดขึ้นเราจะได้ว่าเราควรต้อง ปรึกษาใคร สังกัดไหน..”

10. ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับลูกค้า สร้างจุดเด่นในด้านการบริการที่รวดเร็ว ครบวงจร มีความซื่อสัตย์ มีสินค้าคุณภาพ ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งทางบริษัทฯ ทำงานเป็นระบบ international คือทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ

“..แม้ราคาขึ้นตาม exchange rate เราก็ยังไม่ขึ้นราคาในทันทีกับลูกค้า ยังคงขายในราคาตาม quotation ที่นำเสนอทุกๆ 3 เดือน..”

“..ให้ความซื่อสัตย์ ทุกอย่างทำตามระบบบริษัทบาล..”

“..มีการพบปะพูดคุยกับลูกค้าทุกเดือน ทั้งประชุมในออฟฟิศ หรือพา กลุ่มผู้บริหารของลูกค้าไปทานข้าว หรือกิจกรรมติ๊กอล์ฟ, แบดมินตัน เพื่อให้ ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ บริษัท T จำกัด ยังมีปัจจัยภายนอกในด้านผู้ประกอบการราย ใหม่เข้ามาร่วมในตลาดมากและมีระบบการค้าเสรี ซึ่งจะต้องนำไปวิจัยเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการ ปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

11. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบทราย

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือการส่งพนักงาน ไปอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบทราย และการรับสมัครพนักงาน โดยจะกำหนดคุณสมบัติผู้ที่มี ประสบการณ์จะรับพิจารณาเป็นพิเศษ

“..พืมส่งพนักงาน ไปอบรมทั้งข้างในที่มีการจัดและภายนอกทั้งฟรีและมี ค่าใช้จ่าย บางครั้งพนักงานก็ส่งเมลล์เข้ามาบอกว่าอยากเข้าร่วมสัมมนาในหัวข้อนี้ พี่ก็อนุมัติไปทันทีนะ..”

“..ตอนสัมภาษณ์พนักงานใหม่ จะดูประสบการณ์และคณะที่จบด้วย หาก สายงานหรือสายการเรียนที่ตรงจะพิจารณาไว้ก่อน และให้เริ่มงานเพื่อดูว่า สามารถทำงานได้จริงหรือไม่..”

“..คุณสมบัติพนักงาน ก็ต้องครบ ต้องมีความรู้ ต้องซบรัดได้ ต้อง สามารถเดินทางไกลได้ โดยจะพิจารณาจากการแนะนำของพนักงานก่อน..”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ บริษัท T จำกัด ปัจจุบันยังไม่มีบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ ทราย ที่รับเข้ามาก็มีการลาออกไปแล้วเนื่องมาจากปริมาณงานมาก หรือมีบริษัทอื่นเสนอ เงินเดือนให้สูงกว่า ซึ่งจะต้องนำไปวิจัยเหล่านี้ไปพัฒนาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของ บริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

12. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง

เมื่อสัมภาษณ์พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท T จำกัด พบว่าจะมีอายุงานเฉลี่ยอยู่ที่ 5-6 ปี ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทมีเงินเดือนที่จ่ายตรงเวลา มีโบนัส มีสวัสดิการรักษาพยาบาลและพักร้อน ซึ่ง เป็นการสร้างความมั่นคงและความอุ่นใจให้พนักงานในองค์กรทั้งสิ้น



“..เรื่องการจ่ายเงินเดือน จ่ายโบนัส จ่ายค่าสวัสดิการต่างๆ ไม่เคยมีปัญหาเลย คือจ่ายตรงเวลาทุกครั้ง..”

“..เงินเดือนขึ้นทุกปีคะ ไม่เคยมีปัญหาเรื่องสวัสดิการ แม้ว่าเศรษฐกิจดีหรือไม่ดี ก็ไม่เคยลดสวัสดิการเหล่านี้เลย..”

อย่างไรก็ตาม การจัดการของบริษัทฯ ยังขาดระบบการสำรวจความต้องการของพนักงานจึงทำให้ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ขาดระบบระเบียบการทำงานที่มีมาตรฐาน หรือมีบริษัทอื่นเสนอเงินเดือนให้สูงกว่า ซึ่งจะต้องนำไปพิจารณาแผนการปฏิบัติงานเพื่อรับมือความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 13. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัท T จำกัด ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านนี้ไว้แล้วบางส่วน คือมีการซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้ากับทางธนาคาร และการติดตามข่าวสารเศรษฐกิจของโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านความผันผวนของอัตราและเปลี่ยของสกุลเงินต่างๆ

“..ทุกครั้งที่เราเสนอราคากับลูกค้า เราจะดูว่าเสนอไว้ rate เท่าไหร่ หากช่วงนั้น rate ค่อนข้างใกล้เคียงกันเราจะทำการ Book rate ไว้เลย เพื่อปิดประตูคำว่าขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน..”

“..วันที่เรา book rate แบนด์ก็จะมี premium ให้ทุกเดือน นั่นคือเรากำพรจาก exchange rate แล้ว..”

สำหรับกิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังตารางที่

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด

ชื่อ	ประเด็นความเสี่ยงย่อย	สาเหตุพื้นฐาน	การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน
<b>ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)</b>			
1	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน</li> <li>สวัสดิการสำหรับพนักงานน้อย</li> <li>ขาดระบบระเบียบการทำงานที่มีมาตรฐาน</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ
<b>ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)</b>			
2	ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดระบบการจัดการเอกสารเกี่ยวกับวัตถุดิบตราย</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ
3	ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบตราย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ</li> <li>ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร</li> <li>ขาดศูนย์ข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูลสารเคมี</li> <li>สั่งงานโดยวาจาไม่มีหลักฐาน</li> <li>ขาดระบบการจัดการเอกสารเกี่ยวกับวัตถุดิบตราย</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความเสี่ยงย่อย	สาเหตุพื้นฐาน	การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน
<b>ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)</b>			
4	ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีนำเข้าวัตถุดิบราคาต่ำ</li> <li>ขาดการตระหนักถึงการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ
5	ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการวางแผนการนำเข้าวัสดุล่วงหน้า</li> <li>ขาดข้อกำหนดที่ชัดเจนว่าสินค้าต้องนำส่งภายในวันไหน</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)</b>			
6	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดพนักงานที่ผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบประจำบริษัท</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ
<b>ความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขัน (Competitive Risk)</b>			
7	ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>การค้าเสรี มีบริษัทรายใหม่เข้าร่วมในตลาดเพิ่มขึ้น</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้เพียงพอ

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด (ต่อ)

ชื่อ	ประเด็นความเสี่ยงย่อย	สาเหตุพื้นฐาน	การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน
ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier / Customer Risk)			
8	ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูล ล่าช้าจากผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดข้อบังคับที่ชัดเจนระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ ยังต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ เพียงพอ
9	ความเสี่ยงด้านคุณภาพใน การจัดส่งสินค้าวัตถุดิบอันตราย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการตรวจสอบระบบคุณภาพกับรถขนส่ง</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ ยังต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ เพียงพอ
10	ความเสี่ยงด้านคุณภาพใน การจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบ อันตราย	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตรวจสอบคุณภาพเป็นแบบการสุ่มตรวจ</li> <li>ขาดผู้เชี่ยวชาญเรื่องวัตถุดิบอันตรายประจำแวร์เฮาส์</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ ยังต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ เพียงพอ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory / Legal Risk)			
11	ความเสี่ยงด้านข้อมูลจาก เจ้าหน้าที่รัฐผิดพลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับคำแนะนำจากผู้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการนำเข้าวัตถุดิบอันตราย</li> <li>การตีความประเภทของวัตถุดิบอันตรายจากเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่ตรงกับผู้นำเข้า</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน แต่ ยังต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ เพียงพอ
12	ความเสี่ยงจากความไม่ แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุดิบอันตราย	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของวัตถุดิบอันตรายส่งผลกระทบต่อกรนำเข้า</li> </ul>	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันแต่ ต้องเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ เพียงพอ

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์กิจกรรมในปัจจุบันของบริษัท T จำกัด (ต่อ)

ชื่อ	ประเด็นความเสี่ยงย่อย	สาเหตุพื้นฐาน	การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน
ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic / Political Risk)			
13	ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	• ราคาซื้อขายสกุลเงินที่ไม่เท่ากันของตลาดโลก	มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันและการปฏิบัติประสิทธิภาพที่ดี

### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด โดยพิจารณาถึงโอกาสและความรุนแรงของเหตุการณ์เหล่านั้น เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ใช้แบบประเมินความเสี่ยงจำนวน 7 ชุด เป็นเครื่องมือในการประเมิน

#### ผลการประเมินความเสี่ยง

การรวบรวมคะแนนจากแบบประเมินความเสี่ยง ได้ทำการรวมคะแนนจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท T จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 7 ท่าน สำหรับค่าตัวแทนคะแนนนั้นผู้วิจัยได้เลือกใช้นิยาม (Mode) เป็นตัวแทนที่สามารถแสดงถึงค่าคะแนนของความเสี่ยวนั้นๆ โดยผลที่ได้จากการตอบแบบประเมินความเสี่ยงสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง

ผลตอบแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด

หน้าที่รับผิดชอบของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับบริหาร 2 ท่าน

ระดับหัวหน้างาน 2 ท่าน

ระดับปฏิบัติการ 3 ท่าน

อายุงาน

0 - 3 ปี 1 ท่าน

4 - 6 ปี 4 ท่าน

7 ปีขึ้นไป 2 ท่าน

เพศ

ชาย 4 ท่าน

หญิง 3 ท่าน

1. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	1	1	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	1	1	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	1	1
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	1	1	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	1	1	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	2	1	0	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

2. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	1	1
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	0	2
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	2	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	2	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	1	1	0	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	2	0	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	1	2	0	0	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

4. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	1	1	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	2	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	1	1	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	1	2	0	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

5. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขัน (Competitive Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	1	2	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	1	1	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	1	2	0	0	0
<b>รวม</b>	<b>7 ท่าน</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

6. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า  
(Supplier / Customer Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	0	1	1
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	2	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	0	3	0
รวม	7 ท่าน	0	0	0	6	1
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	1	1	0	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	2	0	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	1	2	0	0	0
รวม	7 ท่าน	2	5	0	0	0

7. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงด้าน  
กฎระเบียบราชการ (Regulatory / Legal Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	0	0	2
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	0	1	1
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	0	1	2
รวม	7 ท่าน	0	0	0	2	5
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	2	0	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	1	2	0	0
รวม	7 ท่าน	0	3	4	0	0

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเรื่องการประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

8. ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic / Political Risk)

ระดับความรุนแรง		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	0	0	2	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	0	0	1	1	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	0	3	0	0
รวม	7 ท่าน	0	0	6	1	0
ระดับโอกาสในการเกิด		1	2	3	4	5
ระดับบริหาร	2 ท่าน	1	1	0	0	0
ระดับหัวหน้างาน	2 ท่าน	1	1	0	0	0
ระดับปฏิบัติการ	3 ท่าน	0	3	0	0	0
รวม	7 ท่าน	2	5	0	0	0

ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าคะแนนจากฐานนิยมจึงจะได้ค่าความรุนแรงและโอกาสที่เกิดในแต่ละประเด็นความเสี่ยงของความเห็นคนส่วนใหญ่ทั้งหมดในบริษัท T จำกัด จากนั้นผู้วิจัยนำมาคูณกันเพื่อหาค่าระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็น จึงสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงการสรุปคะแนนการประเมินความเสี่ยงและค่าระดับความเสี่ยง

ชื่อ	ความเสี่ยง	คะแนน		
		ความรุนแรง	โอกาสเกิด	ระดับความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)	4	2	8
2	ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)	5	4	20
3	ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)	4	2	8
4	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)	3	3	9
5	ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)	4	3	12
6	ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier/Customer Risk)	4	2	8
7	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)	5	3	15
8	ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)	3	2	6

จากตารางการประเมินความเสี่ยงในขั้นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าแต่ละความเสี่ยงนั้นมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาจัดเรียงตามค่าของคะแนนระดับความเสี่ยง จากคะแนนมากไปหาคะแนนน้อย ดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ข้อ	ความเสี่ยง	คะแนน	
		ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)	20	สูงมาก
2	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)	15	สูง
3	ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)	12	สูง
4	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)	9	ปานกลาง
5	ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)	8	ปานกลาง
6	ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)	8	ปานกลาง
7	ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier/Customer Risk)	8	ปานกลาง
8	ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)	6	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าหลังจากที่มีการเรียงลำดับความเสี่ยง พบว่าประเด็นความเสี่ยงเรื่องขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk) มีระดับคะแนนสูงสุดคือ 20 คะแนน ซึ่งเป็นค่าความเสี่ยงที่สูงมาก รองลงมาเป็น ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk) คือ 15 คะแนน และความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk) คือ 12 คะแนน ซึ่งเป็นค่าความเสี่ยงที่สูง ส่วนค่าความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุดคือ ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) มีระดับคะแนนความเสี่ยง 6 คะแนน หรือหมายถึงมีระดับความเสี่ยงปานกลาง

## บทที่ 5

### ผลการวิจัยและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อมีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สร้างเป็นความยั่งยืนและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ น้อยที่สุด และเพื่อบุคคลทั่วไป ทำให้ทราบถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจนำเข้าส่งออกวัตถุดิบทราย ตลอดจนทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และแนวทางบริหารความเสี่ยงนั้น ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้กับธุรกิจที่มีรูปแบบเดียวกัน ผลการวิจัยและการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามผล (Monitoring)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด พบว่าความเสี่ยงของบริษัท T จำกัดมีประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด 8 ประเด็นตามหลักการของ COSO คือ

1. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)
2. ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)
5. ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)
6. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier / Customer Risk)
7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)

## 8. ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)

ความเสี่ยงทั้ง 8 ประเด็นนั้น จากการศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์โดยใช้แบบประเมินความเสี่ยง ทำให้สามารถสรุปประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 13 ประเด็นความเสี่ยงย่อย ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตาราง 5.1 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ข้อ	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
1	ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย
2	ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการทำธุรกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบทราย
3	ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต
4	ความเสี่ยงจากการเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานของบริษัท
5	ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐผิดพลาด
6	ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบทราย
7	ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบทราย
8	ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า
9	ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบทราย
10	ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง
11	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบทราย
12	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง
13	ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการสรุปสาเหตุชั้นพื้นฐานของการเกิดความเสี่ยงทั้งหมด สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุความเสี่ยง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยนำสาเหตุพื้นฐานของแต่ละความเสี่ยงมาวิเคราะห์ถึงผลกระทบความเสี่ยงได้แก่ด้าน การดำเนินการ การเงิน ทรัพย์สิน ชื่อเสียง เวลา และคุณภาพของการบริการ ต่อมาวิเคราะห์วิธีตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละประเด็น คือ ขอมรับความเสี่ยง ลดหรือควบคุมความเสี่ยง หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและการโอนความเสี่ยง รวมทั้งสร้างกิจกรรม จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม



## การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงทำให้เห็นแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงคือ การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและการโอนความเสี่ยง ซึ่งจะต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของเนื้อหาแต่ละความเสี่ยงเป็นหลัก เพื่อให้ได้กิจกรรมที่สามารถบรรเทาความเสี่ยงได้มากที่สุด โดยมีหลักในการพิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรมในการตอบสนองความเสี่ยงคือ

1. การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัตินั้นประกอบไปด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและการโอนความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความหมายการจัดการตอบสนองความเสี่ยงและออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับวิธีตอบสนองความเสี่ยงนั้น

2. พิจารณาจากผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบราย และผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงว่ามีแนวทางอย่างไรในการจัดการตัดสินใจในการเลือกจัดกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

3. พิจารณาตามความเหมาะสมว่า แต่ละความเสี่ยงนั้นควรใช้กิจกรรมใดและการจัดการความเสี่ยงใด โดยต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริงและไม่มีความยุ่งยากในการปฏิบัติการ

แนวทางการสร้างแผนจัดการความเสี่ยงโดยใช้การตอบสนองความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติข้างต้น สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง

ข้อ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ			
			Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer โอน
ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Resource Risk)						
1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง						
1.1	ขาดแรงกระตุ้น ในการทำงาน	บุคลากร		สร้างมาตรฐาน สวัสดิการและ ผลตอบแทน พนักงาน		
1.2	สวัสดิการสำหรับ พนักงานน้อย	บุคลากร		สร้างมาตรฐาน สวัสดิการและ ผลตอบแทน พนักงาน		
1.3	ขาดระบบ ระเบียบการ ทำงานที่มี มาตรฐาน	การ ดำเนินงาน		วางแผนการ ทำงานอย่างเป็น ระบบ		
ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)						
2. ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย						
2.1	ขาดระบบการ จัดการเอกสาร เกี่ยวกับวัตถุ อันตราย	เวลา		จัดระบบการ จัดเก็บเอกสาร เป็นส่วนกลาง		
3. ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุอันตราย						
3.1	ขาดกระบวนการ ทำงานที่เป็น ระบบ	การ ดำเนินการ		วางแผนการ ทำงานอย่างเป็น ระบบ		

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ			
			Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer โอน
3.2	ขาดการ แลกเปลี่ยน ความรู้ในองค์กร	การ ดำเนินการ		แผนการสื่อสาร ภายในองค์กร		
3.3	ขาดศูนย์ข้อมูลที่ สามารถ ตรวจสอบข้อมูล สารเคมีมาตรฐาน	การ ดำเนินงาน		ออกแบบระบบ ข้อมูลวัตถุ อันตรายที่ ทันสมัยและมี ความปลอดภัย		
3.4	สั่งงานโดยวาจา ไม่มีหลักฐาน	การ ดำเนินงาน		สร้างมาตรฐาน ในการทำงาน ให้มีหลักฐาน ชัดเจน		
ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)						
4. ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานบริษัท						
4.1	ขาดการตระหนัก ถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในกรณี นำเข้าวัตถุ อันตรายล่าช้า	การ ดำเนินงาน		แผนการสื่อสาร ภายในองค์กร		
4.2	ขาดการตระหนัก ถึงการป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	การ ดำเนินงาน		แผนการสื่อสาร ภายในองค์กร		
5. ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า						
5.1	ขาดการวาง แผนการนำเข้าไว้ ล่วงหน้า	การ ดำเนินงาน		สร้างมาตรฐาน ในการทำงาน ระหว่างลูกค้า		

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ			
			Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer โอน
5.2	ขาดข้อกำหนดที่ชัดเจนว่าสินค้าต้องนำส่งภายในวันไหน	การดำเนินงาน		สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับลูกค้า		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)						
6.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบตราย					
6.1	ขาดพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวัตถุดิบตรายประจำบริษัท	บุคลากร		จัดมาตรฐานการรับพนักงาน		
ความเสี่ยงจากสภาวะการแข่งขัน (Competitive Risk)						
7.	ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง					
7.1	การค้าเสรี มีบริษัทรายใหม่เข้าร่วมในตลาดเพิ่มขึ้นบริษัท	การดำเนินงาน		วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน		
ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier / Customer Risk)						
8.	ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต					
8.1	ขาดข้อบังคับที่ชัดเจนระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต	การดำเนินงาน		สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต		
9.	ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบตราย					
9.1	ขาดการตรวจสอบระบบคุณภาพรถขนส่ง	คุณภาพ/ชื่อเสียง		ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพรถขนส่ง		

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ			
			Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer โอน
10. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบอันตราย						
10.1	การตรวจสอบ คุณภาพเป็นแบบ การสุ่มตรวจ	คุณภาพ/ ชื่อเสียง		ตรวจสอบ มาตรฐาน คุณภาพการ จัดเก็บสินค้า		
10.2	ขาดผู้เชี่ยวชาญ เรื่องวัตถุดิบอันตราย ประจำแวร์เฮาส์	คุณภาพ/ ชื่อเสียง				พิจารณา Supplier หลายๆแห่ง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory / Legal Risk)						
11. ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่รัฐผิดพลาด						
11.1	ได้รับคำแนะนำ จากผู้ที่ไม่มี ความรู้เกี่ยวกับ การนำเข้าวัตถุดิบ อันตราย	เวลา/การ ดำเนินงาน				พิจารณา ผู้เชี่ยวชาญ วัตถุดิบอันตราย หลายๆท่าน
11.2	การตีความ ประเภทของวัตถุดิบ อันตรายจาก เจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่ ตรงกับผู้นำเข้า	เวลา/การ ดำเนินงาน				พิจารณา ผู้เชี่ยวชาญ วัตถุดิบอันตราย หลายๆท่าน
12. ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบอันตราย						
12.1	การเปลี่ยนแปลง ข้อกำหนดของ วัตถุดิบอันตราย ส่งผลกระทบต่อ การนำเข้า	การ ดำเนินงาน	แผนรับมือการ เปลี่ยนแปลง ของกฎหมาย			

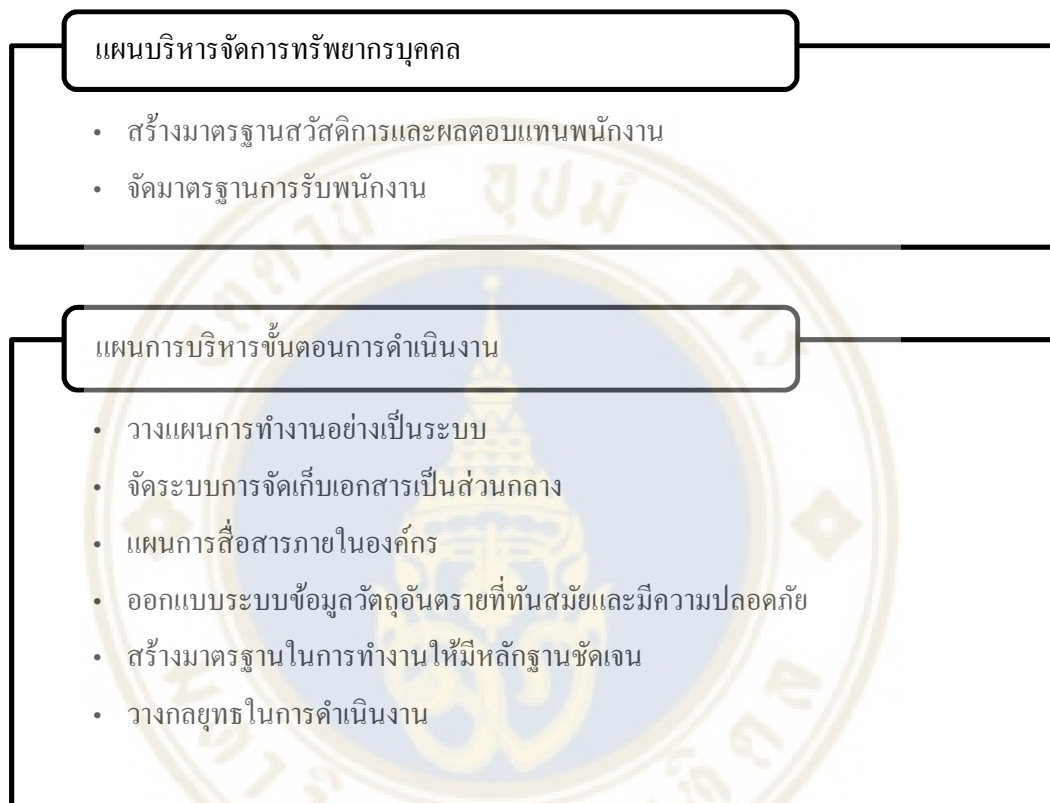
ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ			
			Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer โอน
ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic / Political Risk)						
13. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ						
13.1	ราคาซื้อขายสกุลเงินที่ไม่เท่ากันของตลาดโลก	การเงิน				ซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้า

จากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามของพนักงานจำนวน 7 ท่านของบริษัท T จำกัด เพื่อตอบสนองกับการจัดการความเสี่ยงที่เลือกปฏิบัติ ได้แก่การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการโอนความเสี่ยง ผู้วิจัยสามารถสร้างกิจกรรมในการตอบสนองความเสี่ยงได้ทั้งสิ้น 16 กิจกรรม ดังนี้

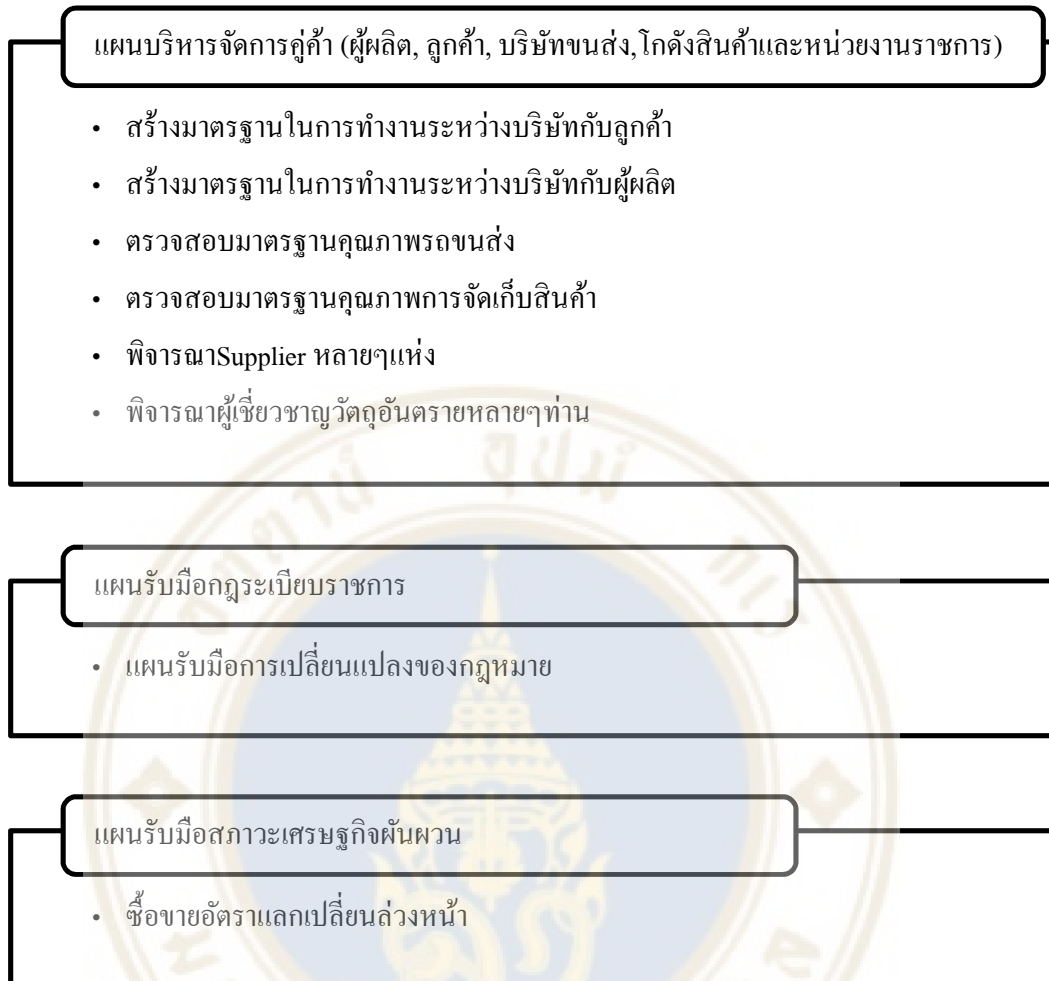
1. สร้างมาตรฐานสวัสดิการและผลตอบแทนพนักงาน
2. วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ
3. จัดระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นส่วนกลาง
4. แผนการสื่อสารภายในองค์กร
5. ออกแบบระบบข้อมูลวัตถุดิบตรายที่ทันสมัยและมีความปลอดภัย
6. สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับลูกค้า
7. สร้างมาตรฐานในการทำงานให้มีหลักฐานชัดเจน
8. จัดมาตรฐานการรับพนักงาน
9. วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
10. สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต
11. ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพรถขนส่ง
12. ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดเก็บสินค้า
13. พิจารณาSupplier หลายๆ แห่ง
14. พิจารณาผู้เชี่ยวชาญวัตถุดิบตราย หลายๆ ท่าน
15. แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
16. ซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้า

เพื่อให้ง่ายต่อการจัดระเบียบข้อมูลจากกิจกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยใช้ผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ซึ่งเป็นการจัดการรวบรวมข้อมูลที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดเป็นประเด็นความเสี่ยงกับกลุ่มกิจกรรมเป็น 5 กลุ่ม ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการจัดประเด็นความเสี่ยงกับกลุ่มกิจกรรม





ภาพที่ 5.1 แสดงแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการจัดประเด็นความเสี่ยงกับกลุ่มกิจกรรม (ต่อ)

จากภาพที่ 5.1 สามารถสรุปแผนจัดการความเสี่ยงได้ 5 แผนคือ

1. แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
2. แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน
3. แผนบริหารจัดการคู่ค้า (ผู้ผลิต, ลูกค้า, บริษัทขนส่ง, โกดังสินค้า และหน่วยงานราชการ)
4. แผนรับมือกฎระเบียบราชการ
5. แผนรับมือสภาวะเศรษฐกิจผันผวน

## ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยง

จากแผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 5 แผนที่นอกจากนำมาไปใช้จัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ยังจะสามารถหาความสัมพันธ์ทางตรงและความสัมพันธ์ทางอ้อมของแผนจัดการความเสี่ยงได้อีกด้วย ผู้วิจัยหมายถึงแผนจัดการความเสี่ยงนั้นสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้โดยตรงแล้วยังสามารถที่จะลดความเสี่ยงทางอ้อมที่เกิดจากประเด็นอื่นๆ ที่มีปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันได้อีกด้วย

ผู้วิจัยจึงสรุปความสัมพันธ์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทางตรงและทางอ้อมได้ดังตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่ใช้จัดการความเสี่ยงโดยตรงและโดยอ้อม

ข้อ	แผนจัดการความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	
		โดยตรง	โดยอ้อม
1	แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Human Resource Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operational Risk</li> </ul>
2	แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operational Risk</li> <li>● Strategic Risk</li> <li>● Competitive Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financial Risk</li> </ul>
3	แผนบริหารจัดการคู่ค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supplier / Customer Risk</li> <li>● Strategic Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operational Risk</li> <li>● Competitive Risk</li> </ul>
4	แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Regulatory / Legal Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operational Risk</li> <li>● Competitive Risk</li> </ul>
5	แผนรับมือสภาวะเศรษฐกิจผันผวน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Economic Risk</li> <li>● Financial Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operational Risk</li> </ul>

จากสรุปตามตารางที่ 5.3 ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมได้ว่า เมื่อบริษัท T จำกัดพบความเสี่ยงได้จากประเด็นความเสี่ยงเรื่อง การจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่บริษัท T จำกัดพบว่ามีความโน้มถ่วงเกิดขึ้นในอนาคต จึงเลือกใช้แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งแผนดังกล่าวนี้ยังสามารถลดมูลค่าความสูญเสียด้านการเงินที่อาจเกิดจากความผิดพลาดด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อีกด้วย

## กิจกรรมการควบคุม

การสร้างแผนการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ทราบถึงแผนจัดการความเสี่ยงต่างๆ แล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอแผนให้บริษัท T จำกัดสร้างแผนการดำเนินงานโดยเป็นการกำหนดรายละเอียดของแผน ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน และกำหนดผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ ทราบระยะเวลาที่กำหนดเสร็จ และช่วยให้การวางแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีในบริษัทฯ เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินแผนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละแผนที่ได้กำหนดไว้ นั้น ผู้วิจัยเสนอให้เริ่มจากแผนบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงก่อน คือ ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk) ซึ่งอยู่ในแผนความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk) และความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk) ซึ่งอยู่ในแผนความเสี่ยงเรื่องการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน แผนบริหารจัดการลูกค้า และแผนรับมือกฎระเบียบราชการ

### 1. แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน

เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนคือ เพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงของความเสี่ยงที่ผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบราย ซึ่งมีทั้งหมด 6 หัวข้อดังนี้

1. วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ
2. จัดระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นส่วนกลาง
3. แผนการสื่อสารภายในองค์กร
4. ออกแบบระบบข้อมูลวัตถุดิบรายที่ทันสมัยและมีความปลอดภัย
5. สร้างมาตรฐานในการทำงานให้มีหลักฐานชัดเจน
6. วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กิจกรรมจะเริ่มจากการกำหนดคณะทำงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ดังเอกสารกำกับการทำงานแผนจัดการความเสี่ยงดังตารางที่ 5.4 ตารางที่ 5.5 และตารางที่ 5.6 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนจัดการความเสี่ยงขององค์กร	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม	เวลาที่คาดว่าจะเสร็จสิ้น	ผู้ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน	วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	31/12/2560	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	จัดระบบการจับเก็บเอกสารเป็นส่วนกลาง	30/11/2560	หัวหน้างาน	ผู้จัดการแผนก
	แผนการสื่อสารภายในองค์กร	30/10/2560	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	ออกแบบระบบข้อมูลวัตถุดิบรายที่ทันสมัยและมีความปลอดภัย	31/12/2560	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	สร้างมาตรฐานในการทำงานให้มีหลักฐานชัดเจน	31/12/2560	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	31/12/2560	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้บริหาร

## 2. แผนบริหารจัดการลูกค้า

เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ เพื่อให้ได้ลูกค้าที่มีคุณภาพตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อไม่กระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรและความเสี่ยงในการสูญเสียทางด้านการเงิน ซึ่งมีทั้งหมด 6 หัวข้อดังนี้

1. สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับลูกค้า
2. สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต
3. ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพรถขนส่ง
4. ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดเก็บสินค้า

5. พิจารณาSupplier หลายๆแห่ง

6. พิจารณาผู้เชี่ยวชาญวัตถุดิบอันตรายหลายๆ ท่าน

กิจกรรมจะเริ่มจากการกำหนดคณะทำงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ดังเอกสารกำกับกับการดำเนินงานแผนจัดการความเสี่ยงดังตารางที่ 5.5 ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารจัดการคู่ค้า

แผนจัดการความเสี่ยงขององค์กร	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม	เวลาที่คาดว่าจะเสร็จสิ้น	ผู้ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
แผนการบริหารจัดการคู่ค้า	สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับลูกค้า	31/3/2561	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต	28/2/ 2561	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป
	ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพรถขนส่ง	28/2/ 2561	หัวหน้างาน	ผู้จัดการแผนก
	ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดเก็บสินค้า	28/2/2561	หัวหน้างาน	ผู้จัดการแผนก
	พิจารณาSupplier หลายๆแห่ง	31/3/2561	หัวหน้างาน	ผู้จัดการแผนก
	พิจารณาผู้เชี่ยวชาญวัตถุดิบอันตราย หลายๆท่าน	31/3/2561	หัวหน้างาน	ผู้จัดการแผนก

### 3. แผนรับมือกฎระเบียบราชการ

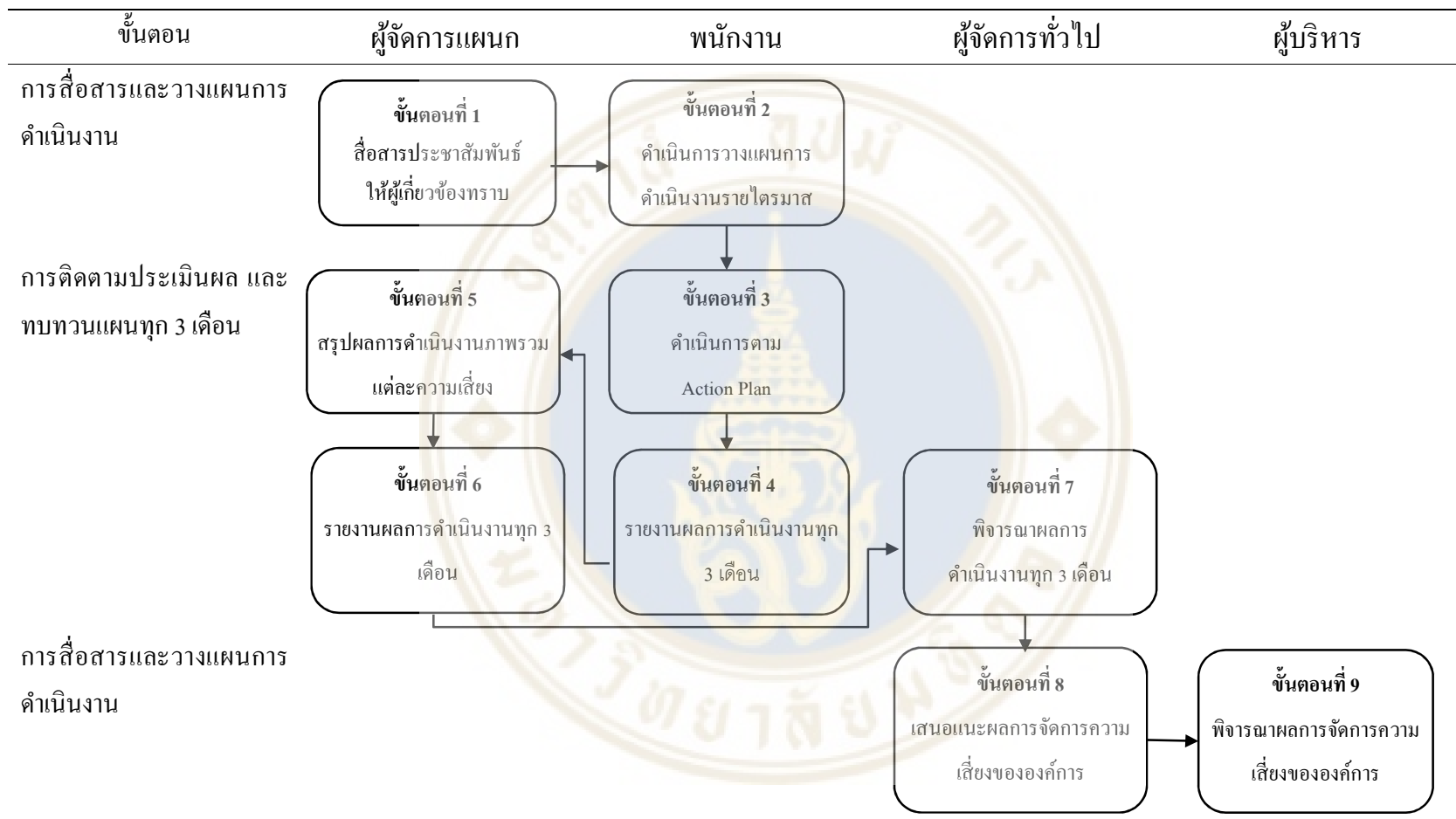
เป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนคือ เพื่อวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ด้านกฎระเบียบราชการของประเทศไทยและประเทศคู่ค้า เพื่อลดปัจจัยอันเป็นอุปสรรคในการนำเข้าวัตถุดิบอันตรายหรือทำให้การนำเข้า/การส่งสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า ซึ่งมีทั้งหมด 1 หัวข้อดังนี้

### 1. แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ

กิจกรรมจะเริ่มจากการกำหนดคณะทำงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ดังเอกสารกำกับการดำเนินงานแผนจัดการความเสี่ยงดังตารางที่ 5.6 ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงตัวอย่างรายงานทะเบียนแผนจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ

แผนจัดการความเสี่ยงขององค์กร	มาตรการจัดการ	เวลาที่คาดว่าจะเสร็จสิ้น	ผู้ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	ความเสี่ยงที่ต้องทำเพิ่มเติม			
แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ	แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย	31/3/2561	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้บริหาร



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด



### ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

ปัจจุบันบริษัท T จำกัด ใช้รูปแบบการสื่อสารในลักษณะจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เสนอว่าองค์กรควรมีรูปแบบของการสื่อสารในลักษณะ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ด้วย คือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร เช่น อีเมล และควรเพิ่มแนวทางในการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและการแบ่งงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี

### การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามผลถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ติดตามผลที่ได้จากการดำเนินงาน การติดตามผลหากมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอแล้ว หากมีปัญหาก่อขึ้นในระหว่างการทำกิจกรรม ปัญหานั้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและหมดสิ้น ทางผู้วิจัยได้เสนอแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงดังตารางที่ 5.7 ตารางที่ 5.8 และตารางที่ 5.9 ดังนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเรื่องการบริหารขั้นตอนการทำงาน

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ความถี่	ปัญหาและแนวทางการแก้ไข
วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	มีระบบการทำงานที่รวดเร็ว	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	
จัดระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นส่วนกลาง	ค้นหาเอกสารได้ง่าย ใช้เวลาน้อย	ตุลาคม – พฤศจิกายน	60 วัน	ทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน	

ตารางที่ 5.7 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเรื่องการบริหารขั้นตอนการทำงาน (ต่อ)

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ความถี่	ปัญหาและแนวทางแก้ไข
แผนการสื่อสารภายในองค์กร	การสื่อสารที่ชัดเจนลดข้อผิดพลาดของงาน	ตุลาคม	30 วัน	ทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน	
ออกแบบระบบข้อมูลวัตถุดิบที่ทันสมัยและมีความปลอดภัย	มีระบบการทำงานที่รวดเร็วและลดความผิดพลาดของงาน	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	
สร้างมาตรฐานในการทำงานให้มีหลักฐานชัดเจน	มีหลักฐานการทำงานชัดเจนตรวจสอบได้	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	
วางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	วางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาตนเองและรับมือกับคู่แข่งในตลาด	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	

ตารางที่ 5.8 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการความเสี่ยงเรื่องแผนการบริหารจัดการคู่ค้า

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ความถี่	ปัญหาและแนวทางแก้ไข
สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับลูกค้า	มีระบบการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน	มกราคม – มีนาคม	90 วัน	รายเดือน	
สร้างมาตรฐานในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ผลิต	มีระบบการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน	มกราคม – มีนาคม	90 วัน	รายเดือน	
ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพรถขนส่ง	ลดความเสี่ยงเรื่องคุณภาพรถขนส่งไม่ได้มาตรฐาน	มกราคม – กุมภาพันธ์	60 วัน	รายเดือน	
ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดเก็บสินค้า	ลดความเสี่ยงเรื่องคุณภาพการจัดเก็บสินค้าไม่ได้มาตรฐาน	มกราคม – กุมภาพันธ์	60 วัน	รายเดือน	
พิจารณา Supplier หลายๆ แห่ง	ให้ได้ Supplier ที่มีคุณภาพ	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	
พิจารณาผู้เชี่ยวชาญวัตถุดิบอันตรายหลายๆ ท่าน	ให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบอันตรายที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้	ตุลาคม – ธันวาคม	90 วัน	รายเดือน	

ตารางที่ 5.9 แสดงตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงเรื่องแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลาการดำเนินการ	ความถี่	ปัญหาและแนวทางแก้ไข
แผนรับมือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย	เพื่อปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว	มกราคม – มีนาคม	90 วัน	รายเดือน	

และในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้เสนอให้บริษัท T จำกัดจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามตรวจสอบและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามตรวจสอบและทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุกๆ ส่วนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปแผนตามองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 ประการ ด้วยกรอบของการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission) ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์แผนการจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบอันตรายเคมีศึกษาบริษัท T จำกัด
2. เพื่อบริหารจัดการที่เป็นระบบระเบียบ
3. เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบ ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. เพื่อพัฒนาการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบอันตราย

ผู้วิจัยพบว่าบริษัท T จำกัดมีความเสี่ยงอยู่ 8 ประเด็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบราย ดังนี้ คือ

1. ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)
2. ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)
5. ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)
6. ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier/Customer Risk)
7. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)
8. ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)

จากการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) พบว่า 8 ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวนี้ สามารถแตกเป็นประเด็นความเสี่ยงย่อยได้อีก 13 ประเด็น คือ

1. ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย
2. ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการทำธุรกรรมเกี่ยวกับวัตถุดิบราย
3. ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต
4. ความเสี่ยงจากการเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานของบริษัท
5. ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐผิดพลาด
6. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุดิบราย
7. ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าวัตถุดิบราย
8. ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า
9. ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ

วัตถุดิบราย

10. ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่ง
11. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุดิบราย
12. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง
13. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ต่อมาผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนนี้ให้ผู้บริหารและพนักงานบริษัท T จำกัด จำนวน 7 ท่าน มาทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความรุนแรงและโอกาสเกิดความเสี่ยง พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงถึงสูงมากมีดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)
2. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)
3. ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)

ต่อมาผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่จะใช้ในการยอมรับความเสี่ยง ลดหรือควบคุมความเสี่ยง หลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการโอนความเสี่ยง ได้ทั้งสิ้น 16 กิจกรรม และนำมาจัดกลุ่มแผนผังทางความคิด (Affinity Diagram) พบว่า สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 5 กลุ่ม โดยมีชื่อแผนบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
2. แผนการบริหารขั้นตอนการดำเนินงาน
3. แผนบริหารจัดการคู่ค้า (ผู้ผลิต, ลูกค้า, บริษัทขนส่ง, โกดังสินค้า และหน่วยงานราชการ)
4. แผนรับมือกฎระเบียบราชการ
5. แผนรับมือสถานะเศรษฐกิจผันผวน

และในขั้นตอนสุดท้ายคือการติดตามและสอบทานผลภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอแผนการจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบไบบันทึกร่วมสำหรับการติดตามและบันทึกความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรม ผลลัพธ์ของกิจกรรม ระยะเวลา ความถี่ รวมถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยเสนอให้บริษัท T จำกัดมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

### ข้อเสนอแนะ

สำหรับบริษัท T จำกัด

1. บริษัท T จำกัด ควรปลูกฝังให้พนักงานทุกคนในองค์กรให้สามารถปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นตลอดเวลา และใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยทำแบบสอบถามเพื่อสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าควบคู่กันไป
2. บริษัท T จำกัดควรมีการสร้างตระหนักรู้ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรในเรื่องของความเสี่ยง เพราะจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ และลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. บริษัท T จำกัดควรเพิ่มเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวัตถุดิบรายมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อที่จะชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบระเบียบและถูกต้องตาม

หลักกฎหมาย เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และเพื่อศกยภายในการแข่งขันในธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบอันตรายอีกด้วย

4. บริษัท T จำกัดเพิ่มความเพิ่มการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล กรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจรอบการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการแยกจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเป็นหมวดหมู่วัตถุดิบอันตราย เนื่องจากความเสี่ยงของสารเคมีแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกัน แม้ว่าจะมีพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้แผนจัดการความเสี่ยงที่ความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. ควรนำแผนที่จัดทำไปปฏิบัติให้เกิดผลในกระบวนการทำงานจริง จากนั้นทำการประเมินผลหลังจากการนำแผนไปใช้เพื่อประเมินถึงการลดความเสี่ยงที่ได้จากการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยง



## บรรณานุกรม

- กฤษดา แสงวดี. (2559). การบริหารความเสี่ยง:มิติหนึ่งในการประกันคุณภาพการพยาบาล.วารสาร  
กองการพยาบาล, 26(2), หน้า 34-36.
- กิตติพงศ์ จิรวีรวงศ์. (2552). การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000. For Quality  
Management, กุมภาพันธ์ 2552. หน้า 120.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2559). Productivity : กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ.  
Industrial Technology ฉบับที่ 279, หน้า 94.
- ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (พฤษภาคม-มิถุนายน 2554). การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับ  
ระบบการศึกษาไทย.วารสารกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ Veridian E-Journal  
SU. 4(1), หน้า 419-434.
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2551). การควบคุมภายในและ  
การตรวจสอบภายใน. กรุงเทพมหานคร, ที พี เอ็น เพรส.
- ชีนา เช้านิมิต. (2551). กลยุทธ์การปรัวรรตเงินตราต่างประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด.  
มหาวิทยาลัยหอการค้า
- ธารชูด อมรเพชรกุล. (2546). การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ. สำนักบริหาร  
แผนและการคลัง, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล สะอาดโณม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บ.ฐานการพิมพ์ จก.
- พรรษา แก้วประดับ และ พิณ อวิรุทธพงศ์. (2551). แผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจตัวกลางส่งออก  
สินค้า กรณีศึกษา บริษัทเอเชียนยูเนี่ยนเอ็กซ์พอร์ตติ้ง จำกัด. สาขาวิชาการตลาด.  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. (2547). แนวทางการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร: ไพรัชวอ  
เตอร์เฮาส์คูเปอร์ส.
- ภัทรกิตต์ เนตินิยม. (2549). การบริหารการเงิน สำหรับ SME. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพ : หจก.ซีแอนด์  
เอ็น, หน้า 228.
- ภัศราพร พลับเจริญสุข. (2546) การพัฒนาโปรแกรมควบคุมปริมาณการนำเข้าวัตถุดิบรายใน  
ประเทศไทย. วิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มนัญญา อะทาโส, (2553). บริหารโลจิสติกส์สินค้าอันตราย. เข้าถึงจาก <http://lrc.utcc.ac.th/index.php/component/content/article/2-news/13-2010-05-26-20-33-05.html>
- วรรณวิภา จันทร์หอมกุล. (2559). การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิลปพร ศรีจันทเพช. (2548). ภาพรวมของกรอบการบริหารความเสี่ยง. วารสารบริหารธุรกิจ. 28 (108). หน้า 3.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2557). แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2557. กระทรวงการคลัง
- อรพรรณ ปางแก้ว. (2555) ปัญหากฎหมายการทำธุรกิจเกี่ยวกับวัตถุอันตราย: ศึกษากรณีการคุ้มครองผู้บริโภค. มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- Business Dictionaty. (2011). Trader. Retrived from <http://www.businessdictionaty.com>
- Chicken, C.J. (1996). Risk Handbook. Great Britain, An International Thomson Publishing Company.
- Deborah Catalano Ruriani. (2008). Inbound Logistics : Shipping Hazardous Materials Safely. Retrived from <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/shipping-hazardous-materials-safely/>
- Desender, K. (2007). The Determinants of Enterprise Risk Management. Retrieved August 20, 2014, from <http://ssrn.com/abstract=1155218>
- George-Silviu, C. (2014) Analysis of Internal Audit Practices on FTSE 100. *Procedia Economics and Finance* 15, 1265–1272.
- Hillson,D.&Murray,R. (2007). Understanding and Managing Risk Attitude. Hants GU11 3HR, Gowen.
- Joshi, Rakesh Mohan. (2009). International Business, Oxford University Press, New Delhi and New York ISBN 0-19-568909-7
- Mema,T.&Thani,F. (2005). Corporate Risk Mangement. West Sussex : John Wiley & Sons

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Munteanu, V. & Zaharia, D. L. (2014). Current Trends in Internal Audit. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 116, 2239–2242.
- Sweeting, Paul. (2008). Financial Enterprise Risk Management. Cambridge University Press. Victoria University of Wellington. (2008)
- Trade Goods. (2011). The Intermediary Trade. Retrieved from <http://www/tradegoods.com>
- Wilson, J. (1999). Risk reviews and using risk management strategy. In J. Tingle (Eds.), Clinical risk modification: A route to clinical governance?, page 39 - 65.
- Williams, B & Dale, B and others. (2006). Quality and Risk Management : What Are The Key Issue?. The TQM Magazine 18, 67-86.

## ภาคผนวก

### คำถามและแบบประเมินที่ใช้ในงานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด

- |       |  |
|-------|--|
| ลำดับ | รายการ   |
| 1.    | คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป                                   |
| 2.    | คำถามเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อระบุความเสี่ยง                    |
| 3.    | แบบการประเมินความเสี่ยง                                      |
| 4.    | แบบประเมินคำถามการประเมินความเสี่ยงหลังมีการบริหารความเสี่ยง |

#### 1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล ชื่อตำแหน่ง และอายุการทำงานผู้ให้สัมภาษณ์
2. สอบถามขั้นตอนการทำงานดังนี้
  - กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า
  - กระบวนการสั่งซื้อสินค้ากับซัพพลายเออร์
  - ปริมาณสินค้าที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบทราย (จำนวนซัพพลายเออร์ ระยะเวลาเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการนำเข้าวัตถุดิบทราย)
  - วิธีการจัดการเอกสารเกี่ยวกับวัตถุดิบทราย
  - วิธีการควบคุมการทำงาน

#### 2. คำถามเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อระบุความเสี่ยง

1. บริษัทจำหน่ายสินค้าที่เป็นวัตถุดิบทรายประเภทใดบ้าง? สัดส่วนระหว่างสินค้าเคมีทั่วไปกับสินค้าที่เป็นวัตถุดิบทราย
2. สินค้าวัตถุดิบทรายใดมีปัญหาเพื่อหาความเสี่ยงมากที่สุด
3. บริษัท T จำกัด พบปัญหาได้จากปัจจัยใดบ้างเพื่อหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ
  - ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource Risk)

- ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)
- ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier / Customer Risk)
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)
- ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)

3.1 คุณคิดว่าบริษัทมีปัญหในปัจจุบันด้านใดบ้าง ที่สามารถนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ระบุรายละเอียดของปัจจัย (ไม่จำเป็นต้องมีทุกปัจจัย)

3.2 คุณคิดว่าปัญหาที่คุณกล่าวมาสามารถที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงในด้านใดและอย่างไร

3.3 สิ่งที่เป็นปัญหาในปัจจุบันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต แต่เนื่องจากปัญหากับความเสี่ยงมีความหมายที่แตกต่างกัน ท่านคิดว่ามีความเสี่ยงด้านใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแม้ว่าปัจจุบันจะไม่ได้เกิดปัญหา

3.4 คุณคิดว่าสาเหตุของความเสี่ยงแต่ละปัจจัย เกิดจากสิ่งใด เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้หรือไม่

3.5 คุณคิดว่าความเสี่ยงที่ท่านกล่าวมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างไรบ้าง บริษัทยอมรับได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร

3.6 คุณคิดว่าคุณหรือบริษัทมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร

### 3. แบบการประเมินความเสี่ยง

แบบการประเมินความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด

1. แบบประเมินความเสี่ยงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบทราย : กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด ซึ่งดำเนินการวิจัยโดยนายธนพงษ์ ยิ้มสุข ไพฑูรย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. แบบการประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือแบบการประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด และคำถามเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง โดยแบบการประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ 2 เกณฑ์คือระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินความเสี่ยง

### ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับ คะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
1	น้อยมาก	- สูญเสียทางการเงินน้อยกว่า 1 ล้านบาท - ไม่มีผลกระทบต่อลูกค้าหรือชื่อเสียงขององค์กร
2	น้อย	- สูญเสียทางการเงินน้อยกว่า 5 ล้านบาท - มีผลกระทบต่อองค์กรบ้าง - สร้างความรำคาญให้แก่ลูกค้าเล็กน้อย
3	ปานกลาง	- สูญเสียทางการเงินน้อยกว่า 10 ล้านบาท - มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างชัดเจน - ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ
4	มาก	- สูญเสียทางการเงินน้อยกว่า 15 ล้านบาท - มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร - ลูกค้าไม่พอใจมาก
4	มากที่สุด	- สูญเสียทางการเงินมากกว่า 15 ล้านบาท - มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน - ลูกค้ายกเลิกการดำเนินธุรกิจ

### ระดับโอกาสการเกิดความเสี่ยง

ระดับ คะแนน	โอกาสเกิด	ความหมาย
1	น้อยมาก	- อาจเกิดขึ้นได้ภายใน 3 ปี / เป็นไปได้เล็กน้อยมากที่จะเกิด - มีระบบการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
2	น้อยมาก	- อาจเกิดขึ้นได้ภายใน 2 ปี / เป็นไปได้ที่จะเกิด - มีระบบการจัดการที่ดีในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
3	ปานกลาง	- อาจเกิดขึ้นได้ภายใน 1 ปี - มีระบบการจัดการที่ดีปานกลางในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
4	สูง	- อาจเกิดขึ้นได้ภายใน 1 ปี - มีระบบการจัดการที่ดีปานกลางในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
5	สูงมาก	- อาจเกิดขึ้นได้ภายใน 6 เดือน - ขาดระบบการจัดการในการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น



ตารางประเมินความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด

ข้อ	ความเสี่ยง	ความรุนแรง	โอกาสเกิด
	ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Resource)		
1	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลมีแนวโน้มลาออกไปทำงานกับคู่แข่ง		
	ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงาน (Operational Risk)		
2	ความเสี่ยงด้านข้อมูลในการดำเนินธุรกรรมสูญหาย		
3	ความเสี่ยงด้านความผิดพลาดในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับวัตถุอันตราย		
	ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)		
4	ความเสี่ยงด้านความเสียหายทางการเงินอันเนื่องมาจากความประมาทของพนักงานบริษัท		
5	ความเสี่ยงด้านการเสียหายทางการเงินกรณีส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า		
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน (Strategic Risk)		
6	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลไม่มีความรู้ความสามารถในด้านวัตถุอันตราย		
	ความเสี่ยงทางสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk)		
7	ความเสี่ยงด้านการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง		
	ความเสี่ยงจากบริษัทคู่ค้า (Supplier / Customer Risk)		
8	ความเสี่ยงด้านการให้ข้อมูลล่าช้าจากผู้ผลิต		
9	ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดส่งสินค้าวัตถุอันตราย		
10	ความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจัดเก็บสินค้าสินค้าวัตถุอันตราย		
	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบราชการ (Regulatory/Legal Risk)		
11	ความเสี่ยงด้านข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐผิดพลาด		
12	ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุอันตราย		
	ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic Risk)		
13	ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix)

Risk Assessment Matrix			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ ความ รุนแรง	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	น้อย	2	2	4	6	8	10
	น้อยมาก	1	1	2	3	4	5

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1-3	ต่ำ(Low)
4-9	ปานกลาง(Medium)
10-15	สูง(High)
16-25	สูงสุด(Extreme)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

1. ท่านคาดหวังว่าวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในครั้งนี้คืออะไร

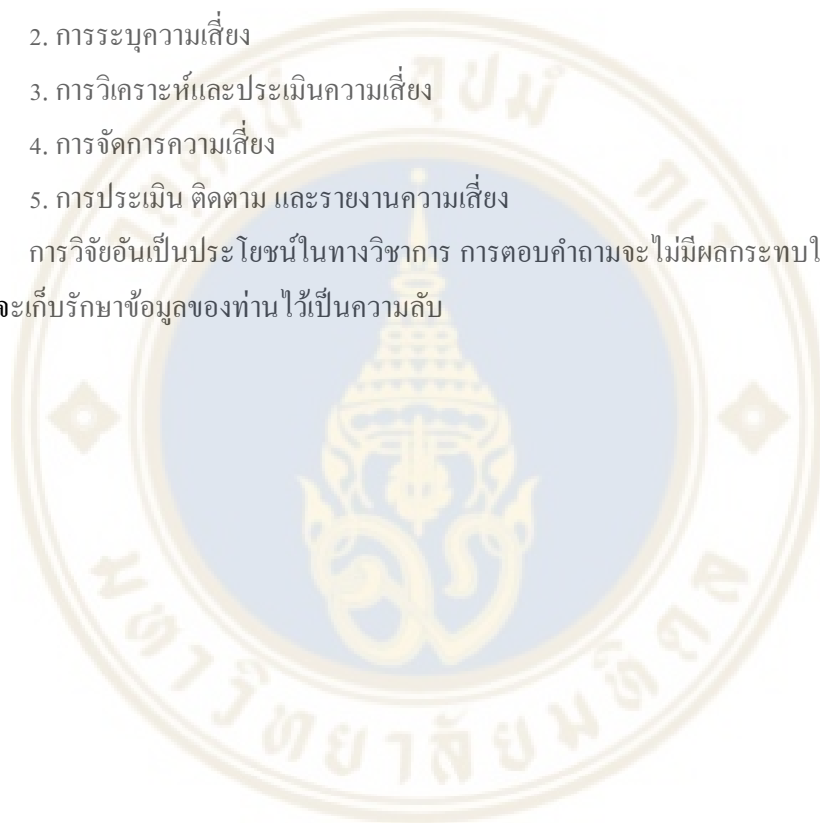
---

#### 4. แบบประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอแผนต่อผู้บริหารบริษัท T จำกัด เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยงในบริษัทตามขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การประเมิน ติดตาม และรายงานความเสี่ยง

การวิจัยอันเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ การตอบคำถามจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านและผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ



แบบประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง

ข้อ	การประเมิน	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยสุด
1	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ คล่องตัว (Flexibility) สามารถ ปรับเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้อง กับสถานการณ์และสภาวะ แวดล้อมปัจจุบันได้					
2	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ ครอบคลุม(Comprehensiveness) โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์หลักของบริษัท					
3	แผนจัดการความเสี่ยงมี ระยะเวลาแผน (Time Span) กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและ สิ้นสุดของแผนอย่างชัดเจนว่าจะ ทำอะไร เมื่อไหร่ และสิ้นสุด กิจกรรมนั้นเมื่อไหร่					
4	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ คุ้มค่า (Cost Effectiveness) มี ต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจาก การใช้แผนนั้นโดยยึดหลัก ประหยัดและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด					
5	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ ชัดเจน (Specifically) ว่าใครจะ เป็นผู้รับผิดชอบทำอะไร ทำ เมื่อไหร่ เพื่อการนำแผนไปใช้ สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง					

แบบประเมินความเหมาะสมของแผนจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ข้อ	การประเมิน	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยสุด
6	แผนจัดการความเสี่ยงเป็น รูปแบบ (Formality) โดยผ่าน ขั้นตอนกระบวนการต่างๆอย่าง ครบถ้วน ซึ่งทำให้เป็นที่ยอมรับ ในองค์กร					
7	แผนจัดการความเสี่ยงมีเหตุผล (Reasonableness) เป็นที่ยอมรับ ของบุคลากรทุกคนในองค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ได้จริง					
8	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ สอดคล้อง(Relevance)อยู่ใน กรอบของวัตถุประสงค์และ นโยบายที่กำหนดไว้					
9	แผนจัดการความเสี่ยงมีลักษณะ เน้นอนาคต (Future Oriented) เป็นการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อ การปฏิบัติการในอนาคต มุ่งเน้น การตอบสนองการปฏิบัติภายใต้ สถานการณ์ต่างๆ ในอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
10	แผนจัดการความเสี่ยงมีความ ต่อเนื่อง (Continuous Process) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนความต่อเนื่องของแผน					

## 5. แบบประเมินและคำถามเรื่องการประเมินความเสี่ยงหลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยงหลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความเสี่ยงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ  
ตัวกลางส่งออกสินค้า: กรณีศึกษาบริษัท T จำกัด ซึ่งดำเนินการวิจัยโดยนายธนพงษ์ ยิ้มสุขไพฑูรย์  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการกลยุทธ์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงหลังจากมีแผน  
จัดการความเสี่ยงของบริษัท T จำกัด และคำถามเกี่ยวกับแผนจัดการความเสี่ยงหลังจากมีแผนจัดการ  
ความเสี่ยง โดยแบบประเมินความเสี่ยงมีเกณฑ์การให้คะแนนทั้งสิ้น 2 เกณฑ์ คือระดับความรุนแรง  
ของความเสี่ยง และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแผนจัดการความเสี่ยงหลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยง

1. หลังจากมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ผลที่ได้มีความพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร

---



---



---

2. ข้อดี และข้อจำกัด รวมทั้งความแตกต่างก่อน-หลัง มีแผนการจัดการความเสี่ยง

---



---



---

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---



---



---

## การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

เรื่อง \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_ ผู้รับผิดชอบ \_\_\_\_\_

กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	กำหนดการ	ระยะเวลา ดำเนินกิจการ	ความถี่	ปัญหาและ ทางแก้ไข