

การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2563



นายณภัทร สิงห์พงศ์

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารธนา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆงทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอีกด้วย

นอกจากนี้ขอขอบมหาวิทยาลัยการจัดการมหาชัยมหิตล ผู้เข้าร่วมงานวิจัย และบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด ที่ได้ให้การสนับสนุนในด้านความรู้และข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือในการทำกาสารนิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้วยความรักและเมตตา นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังได้กำลังใจจากบิดา มารดา พี่น้อง และเพื่อน ตลอดจนบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ อีกมากที่ผู้วิจัยไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมดในนี้ คณะผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอบพระคุณมาไว้ในโอกาสนี้

นายณภัทร สิงหนวงศ์

การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก

RETAIL SUPPLY CHAIN RISKS CATEGORIZATION FOR OMNICHANNEL STRATEGIES

นายฉัตร สิงหพงศ์ 6150439

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา
ปุ่นกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก” นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาสถานะของการพัฒนา Omnichannel ของผู้ค้าปลีกในประเทศไทยผ่านการสัมภาษณ์ผู้ค้าปลีกเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องพิจารณาในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของผลกระทบ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศไทยในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบกรอบแนวทางการป้องกันความเสี่ยงและนำมาสร้างกลยุทธ์ในการนำระบบ Omnichannel เข้ามาใช้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้นั้นคือ Q-methodology (หรือที่เรียกว่า Q-sort) เพื่อตรวจสอบมุมมองของผู้เข้าร่วมที่เป็นตัวแทนของสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยให้ผู้เข้าร่วมจัดอันดับและเรียงลำดับชุดข้อความจากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ศึกษาผ่านการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องให้ความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ในประเทศไทย

คำสำคัญ: Omnichannel, Risk Management, Supply chain management, Q-methodology, Retail

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขต และข้อจำกัดของการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 วิวัฒนาการการค้าปลีก	8
2.2 กลยุทธ์ Omnichannel	8
2.3 ขั้นตอนสำหรับการนำกลยุทธ์ Omnichannel เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมค้าปลีก	9
2.3.1 การพัฒนาเทคโนโลยี	9
2.3.2 เปลี่ยนรูปแบบการซื้อของลูกค้า	10
2.3.3 ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centricity)	10
2.4 บริบทการค้าปลีกแบบ Omnichannel	11
2.5 การพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าจากการพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่ายแบบ Omnichannel	12
2.6 ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีในบริบท Omnichannel	12
2.7 ความท้าทายของการค้าปลีกแบบ Omnichannel	13
2.7.1 การลงทุนด้านเทคโนโลยี	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.7.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	14
2.7.2.1 ความขัดแย้งในการบริหารช่องทาง	14
2.7.2.2 การจัดการการคืนสินค้า (Return Management)	15
2.7.2.3 การจัดการความมั่นคง	15
2.7.3 การออกแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานใหม่	16
2.8 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	17
2.8.1 ลักษณะของโครงการและความเสี่ยง	17
2.9 เข้าใจถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอน	22
2.9.1 คำจำกัดความของคำว่า "ความเสี่ยง"	22
2.9.2 ทฤษฎีความเสี่ยงกับความไม่แน่นอน และทฤษฎีความน่าจะเป็น	24
2.10 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	26
2.10.1 ขั้นตอนการสำรวจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ	28
2.10.2 การระบุความเสี่ยงในการบริหารจัดการความเสี่ยง	31
2.10.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	34
2.10.4 การตอบสนองความเสี่ยง	35
2.10.5 การติดตามความเสี่ยง	37
2.11 ประโยชน์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง	39
2.12 การจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน	40
2.13 ปัญหาความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน	41
2.14 ทบทวนวรรณกรรม	42
2.15 สรุปความเสี่ยงและความท้าทายในการค้าปลีก Omnichannel	47
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	50
3.1 การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	52
3.2 รูปแบบงานวิจัย	52
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
3.3.1 การเก็บข้อมูลด้านเอกสาร (Data collection)	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.2 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)	52
3.4 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	53
3.5 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
3.5.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้กลยุทธ์ Omnichannel	54
3.5.2 การระบุความเสี่ยงโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	55
3.5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านผลกระทบ	58
3.6 วิธีการวิเคราะห์และสรุปผล	60
3.6.1 เครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยง	61
3.6.2 บัตรรายการ Q-Sort	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
4.1 ภาพรวมของผู้เข้าร่วมงานวิจัย	63
4.2 ผลการศึกษากลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรม	64
4.3 ผลการรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก	66
4.4 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีกจากเครื่องมือ Q-Sort	69
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปผลการวิจัย	75
5.2 การอภิปรายผล	76
5.3 ข้อเสนอแนะ	78
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	79
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	91
ประวัติผู้วิจัย	104

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ตารางสรุปกลุ่มความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel	44
2.2 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel	49
3.1 ตารางการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	57
3.2 ตารางแสดงระดับการให้คะแนนระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	59
4.1 ภาพรวมของผู้เข้าร่วมงานวิจัย	64
4.2 Risk Breakdown Structure กลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรม	65
4.3 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงในมิติต่อด้านผลกระทบจากการสัมมนาเชิงลึก	66
4.4 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงในมิติต่อด้านผลกระทบจากอื่น ๆ จากการสัมมนาเชิงลึก	69
4.5 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel จากเครื่องมือ Q-Sort	70
4.6 ตารางสรุปกลุ่มความเสี่ยงผ่านค่าเฉลี่ยของผลกระทบ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	73

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวทางการทำงานวิจัย	5
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ Omnichannel กับ Digital Technology	17
2.2 ความเสี่ยงของโครงการและสภาพแวดล้อมของโครงการ	20
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความไม่แน่นอน โอกาส และ ความเสี่ยง	24
2.4 กระบวนการของโครงการและการไหลของข้อมูล	27
2.5 กรอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง	30
2.6 ปัญหาความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน	42
2.7 Customer Journey Map	46
3.1 กรอบแนวทางการดำเนินงานวิจัย	51
3.2 Customer Journey Map ที่ใช้ในการออกแบบบทสัมภาษณ์	54
3.3 ตารางระดับขนาดของ Q-Sort ที่กำหนดโดยผู้วิจัย	58
3.4 ตัวอย่างโครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง (Risk Breakdown Structure)	60
3.5 ตารางระดับขนาดของ Q-Sort ที่กำหนดโดยผู้วิจัย	61
4.1 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel จากเครื่องมือ Q-Sort	72
5.1 ข้อเสนอแนะข้อเสนอนะจากการวิจัย	79

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและปัญหา

ในปัจจุบันด้วยอิทธิพลของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อนเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ทำให้แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าและบริการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางพึ่งพาเทคโนโลยีอย่างเห็นได้ชัด การถือกำเนิดของช่องทางอย่างโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต โซเชียลมีเดีย โดยการรวมตัวกันของช่องทางและอุปกรณ์ใหม่ ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดการค้าปลีกออนไลน์ออฟไลน์ และยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Verhoef et al., 2015)

จำนวนของผู้บริโภคที่ใช้หลากหลายช่องทางในการเลือกซื้อสินค้ามีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ซื้อประเภทนี้ รู้จักกันในนาม “Omni shoppers” และพวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับประสบการณ์ที่ราบรื่นจากทุกช่องทาง (Yurova et al., 2017) ตัวอย่างเช่น Omni shopper อาจศึกษาลักษณะของผลิตภัณฑ์ผ่านทางแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เปรียบเทียบราคาในเว็บไซต์หลายแห่งผ่านแล็ปท็อปของพวกเขาและในที่สุดก็ซื้อผลิตภัณฑ์จากทางหน้าร้านค้า ผู้บริโภคเหล่านี้ใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นหาข้อมูลของสินค้า ความคิดเห็นของผู้ที่เคยใช้สินค้า การอธิบายประสบการณ์ซื้อสินค้าและการพูดคุยกับทางเบรอนด์ ในสภาพแวดล้อมแบบบูรณาการ หรือ “Omnichannel” นี้ช่องจะถูกใช้อย่างต่อเนื่องและสลับสับเปลี่ยนกันระหว่างกระบวนการค้นหาและซื้อสินค้า จึงเป็นเรื่องยากหากผู้ค้าปลีกไม่สามารถควบคุมการใช้งานเหล่านี้ได้ (Neslin et al., 2014; Verhoef et al., 2015)

Lu et al. (2005) ได้พิจารณาว่าการขายสินค้าผ่านโทรศัพท์มือถือเป็นเพียงคลื่นลูกที่สองของธุรกิจ Ecommerce และเชื่อว่าการค้าแบบ Omnichannel อาจเป็นคลื่นลูกที่สาม จากการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับความเชื่อและทัศนคติของผู้ใช้งานส่วนใหญ่จะแสดงพฤติกรรมหลังจากระบบได้รับการรับรอง ในขณะที่การยอมรับครั้งแรกเป็นเพียงขั้นตอนแรกในการใช้งานเท่านั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้งานอาจไม่เหมือนกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับครั้งแรกหรือระดับของผลกระทบอาจแตกต่างกันไป (Lu et al., 2005) มีเอกสารเพียงไม่กี่ฉบับที่ได้กล่าวถึงเกณฑ์การยอมรับระบบล่วงหน้าสำหรับ Omni shoppers และคำอธิบายว่าทำไมผู้ใช้งานในลักษณะนี้มีผลต่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศโดยได้มุ่งเน้นไปที่ความเชื่อที่มีเครื่องมือช่วยรับรู้ประโยชน์และการใช้งานง่าย เอกสารก่อนหน้านี้อ้างถึงพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาทำให้เห็นว่าประสบการณ์แบบองค์รวม (Schmitt, 1999) กับเทคโนโลยีซึ่งถูกบันทึกไว้ในสิ่งปลูกสร้างเช่นความบันเทิงและภาพลักษณ์ทางสังคมเป็นตัวแปรที่สำคัญในการยอมรับเทคโนโลยีของผู้ใช้งาน

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ Omnichannel เป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมในหมู่ผู้ประกอบการค้าปลีกเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญพร้อมกับความท้าทายที่หลากหลายสามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้ค้าปลีกเมื่อพูดถึงการใช้กลยุทธ์ Omnichannel ที่ดีคือการกำหนดวิธีการมอบประสบการณ์การช้อปปิ้งที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้าตลอดเส้นทางการช้อปปิ้ง จากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบ Omnichannel ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญในการเตรียมการรับมือความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นจากการทำ Omnichannel ของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

1.2 คำถามงานวิจัย

ในบทความนี้เราศึกษาสถานะของการพัฒนา Omnichannel ของผู้ค้าปลีกในประเทศไทยและสัมภาษณ์ผู้ค้าปลีกเพื่อค้นหาปัจจัยที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์มาสู่การค้าปลีกแบบ Omnichannel ของผู้ประกอบการ คำถามการวิจัยที่เกิดขึ้นคือ “อะไรคือสิ่งสำคัญที่ผู้ค้าปลีกในประเทศไทยควรพิจารณาเพื่อพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าจากกลยุทธ์ Omnichannel ” งานวิจัยนี้จึงใช้มุมมองของการบริหารจัดการเพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์ในปัจจุบันของผู้ค้าปลีกและความท้าทายที่พวกเขาเผชิญในความพยายามพัฒนา Omnichannel

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

ในบทความนี้ต้องการศึกษาสถานะของการพัฒนา Omnichannel ของผู้ค้าปลีกในประเทศไทยและสัมภาษณ์ผู้ค้าปลีกเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องพิจารณาในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของผลกระทบ ทางผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ออกเป็น 4 วัตถุประสงค์ ได้แก่

1. เพื่อศึกษากระบวนการในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า

2. เพื่อศึกษาปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า
3. เพื่อระบุความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกจากกลยุทธ์ Omnichannel
4. เพื่อประเมินความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกจากกลยุทธ์ Omnichannel

1.4 ขอบเขต และข้อจำกัดของการวิจัย

- **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจในการศึกษาห่วงโซ่อุปทานจากฝั่งของผู้ประกอบการ ไปยังผู้บริโภค โดยการศึกษาความเสี่ยงของสินค้าประเภทแฟชั่นเท่านั้น

- **ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา**

กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการค้าปลีกในประเทศไทยเป็นบริษัทค้าปลีกขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่กำลังประกอบการในประเทศไทย บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดต้องมีประสบการณ์ในการดำเนินงานทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเป็นบริษัทที่ประกอบการสินค้าประเภทสินค้าแฟชั่น

- **ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา**

ในการศึกษานี้ ใช้ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือน เมษายน 2563 ถึง สิงหาคม 2563 รวมเป็นระยะเวลา 5 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความเสี่ยงในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานจากการใช้กลยุทธ์ Omnichannel เพื่อระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงในมิติของผลกระทบ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศไทยในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบกรอบแนวทางการป้องกันความเสี่ยงและนำมาสร้างกลยุทธ์ในการนำระบบ Omnichannel เข้ามาใช้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1: ระบุปัญหาของงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 : การศึกษาและหาข้อมูลในการทำงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 : การออกแบบงานวิจัย

- ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากงานวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นที่ใช้ในการออกแบบการวิจัย
- กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
- ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 : การเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์

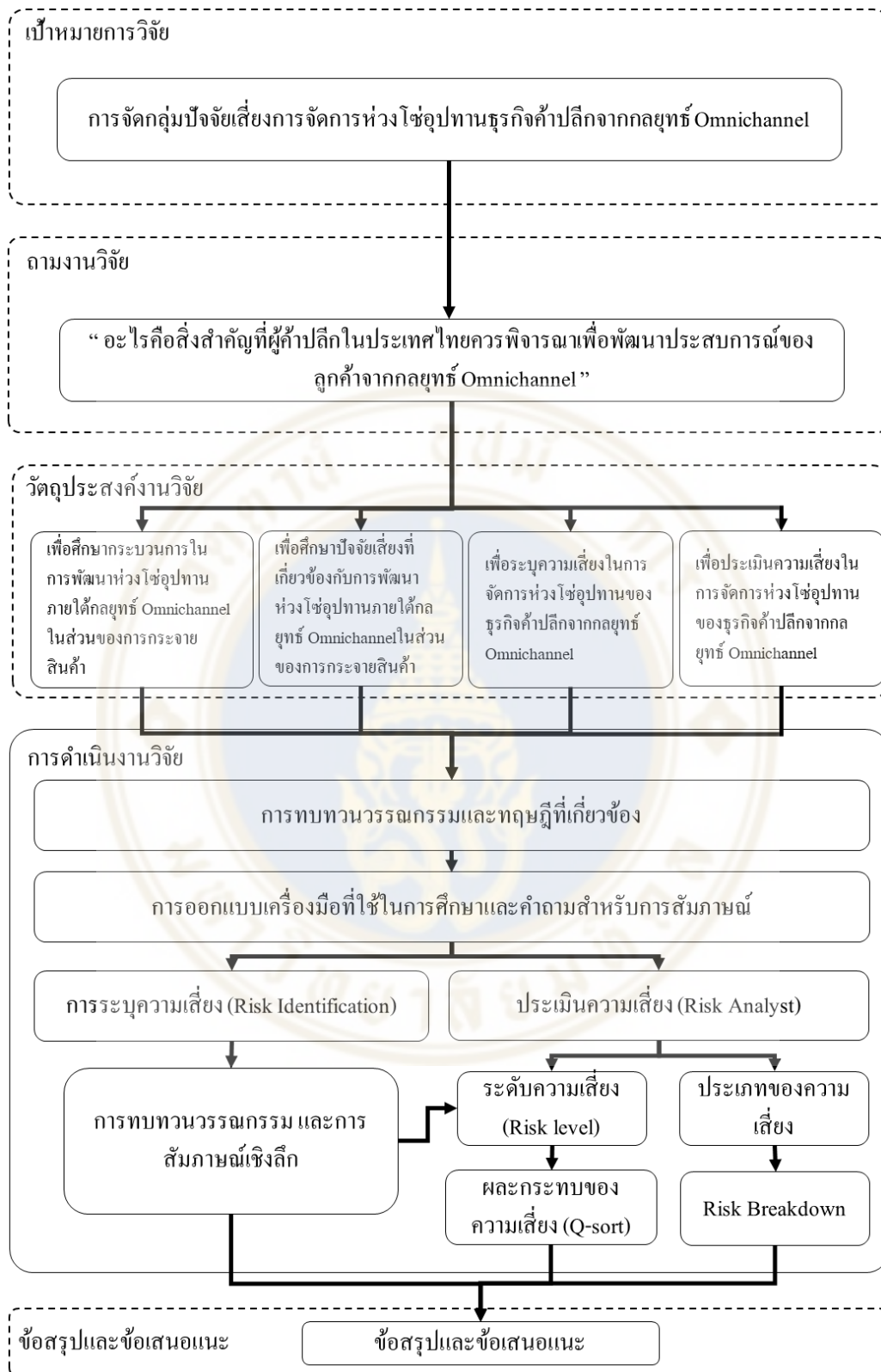
ขั้นตอนที่ 5 : การตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 : การประมวลผลจากข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 : การสังเคราะห์องค์ความรู้

- การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์
- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

ขั้นตอนที่ 8 : การสรุปผลและอภิปรายผลงานวิจัย



รูปที่ 1.1 กรอบแนวทางการทำงานวิจัย

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **Ecommerce** หมายถึง การทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจที่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การซื้อขายสินค้าและบริหาร การโฆษณาสินค้า การโอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
2. **Omnichannel** หมายถึง การเชื่อมโยงทุกช่องทางการตลาดต่างๆรวมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวทุกช่องทางสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกันได้อย่างไร้รอยต่อ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของร้านได้ในทุกที่ และทุกเวลา (สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า, 2560)
3. **การระบุความเสี่ยง(Risk identification)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงด้านและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคจากการนำ Omnichannel เข้ามาใช้ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
4. **การประเมินความเสี่ยง(Risk assessment)** หมายถึง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้บริโภค โดยพิจารณาจากการประเมินจากโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบต่อการนำ Omnichannel เข้ามาใช้ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย
5. **การวิเคราะห์ความเสี่ยง(Risk analysis)** หมายถึง กระบวนการนำผลที่ได้จากการประเมินและระบุความเสี่ยงจากการนำ Omnichannel เข้ามาใช้และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงด้าน ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด
6. **การจัดการความเสี่ยง(Risk treatment)** หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยงจากการนำ Omnichannel เข้ามาใช้ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ซึ่งอาจจะเป็นการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และลดความเสี่ยง หลีกเลี่ยงและการส่งผ่านความเสี่ยง
7. **การกำกับและควบคุมความเสี่ยง (Risk monitor and control)** หมายถึง วิธีการระบุกิจกรรมควบคุมแต่ละปัจจัยความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการการบริหารการนำ Omnichannel เข้ามาใช้เพื่อสร้างความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์ Omnichannel มาใช้ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย” ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1) วิวัฒนาการธุรกิจค้าปลีก
- 2.2) กลยุทธ์ Omnichannel
- 2.3) ขั้นตอนสำหรับการนำกลยุทธ์ Omnichannel เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมค้าปลีก
- 2.4) บริบทการค้าปลีกแบบ Omnichannel
- 2.5) การพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าจากการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบ Omnichannel
- 2.6) ทักษะคิขของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีในบริบท Omnichannel
- 2.7) ความท้าทายของการค้าปลีกแบบ Omnichannel
- 2.8) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 2.9) เข้าใจถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอน
- 2.10) แนวทางการบริหารความเสี่ยง
- 2.11) ประโยชน์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2.12) การจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน
- 2.13) ปัญหาความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน
- 2.14) ทบทวนวรรณกรรม
- 2.15) สรุปความเสี่ยงและความท้าทายในการค้าปลีก Omnichannel

2.1 วิวัฒนาการการค้าปลีก

จากวิวัฒนาการการค้าปลีกที่ผ่านมานั้นการซื้อขายสินค้าระหว่างธุรกิจค้าปลีกกับผู้บริโภคมีหลากหลายรูปแบบ เพื่อที่จะแยกแยะความแตกต่างระหว่างแนวคิดต่าง ๆ ระหว่าง ธุรกิจ Ecommerce, การค้าออนไลน์, M-Ecommerce และการค้าปลีกแบบ Omnichannel สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เริ่มขึ้นในช่วงกลางทศวรรษที่ 90 การพัฒนาซื้อขายออนไลน์ได้รับแรงหนุนจากเทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้ บริษัท ค้าปลีกสามารถสร้างช่องทางการขายออนไลน์ครั้งแรกได้ ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีการใช้ร้านค้าออนไลน์ในระดับต่ำ ร้านค้าออนไลน์แห่งแรกขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและส่วนใหญ่ได้หายและยกเลิกไป

ระยะที่ 2 เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคเริ่มใช้ดิจิทัลมากขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ร้านค้าออนไลน์ที่มีอินเทอร์เน็ตมีการใช้งานสูงและถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ค้าปลีกออฟไลน์ดั้งเดิมสร้างช่องทางออนไลน์ของตัวเอง แต่ช่องทางเหล่านี้มักจะแยกออกจากช่องทางออนไลน์อย่างสิ้นเชิง

ระยะที่ 3 กระแสเกิดขึ้นเนื่องจากอุปกรณ์มือถืออัจฉริยะกลายเป็นเรื่องธรรมดามากขึ้นสำหรับผู้บริโภค สายพันธุ์ใหม่ของผู้บริโภคที่มีเทคโนโลยีดั้งเดิมไม่รู้จักช่องทางที่แยกจากกัน แต่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อในทุกช่องทาง แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า Omnichannel retail ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายสภาพแวดล้อมการค้าปลีกที่ทุกช่องทางทั้งออนไลน์และออฟไลน์ได้รับการผสมผสานอย่างลงตัว

2.2 กลยุทธ์ Omnichannel

การย้ายเข้าสู่ธุรกิจ Omnichannel นั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญพร้อมกับความท้าทายที่หลากหลายในการประกอบธุรกิจค้าปลีก โดย Omnichannel จะส่งผลประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ดังนี้ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2559)

1. การช่วยตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย เนื่องจาก Omnichannel เป็นช่องทางที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคทุกกลุ่มและทุกความต้องการ ทั้งช่องทางหน้าร้านและช่องทางออนไลน์ ในขณะที่เดียวกันยังสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าที่มีขั้นตอนการตัดสินใจเลือกสินค้าที่แตกต่างกันเป็นเฉพาะบุคคล การนำ Omnichannel มาใช้จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ที่มีช่องทางการขายเพียงช่องทางเดียว

2. การช่วยลดต้นทุนและทำให้การบริหารคลังสินค้ามีประสิทธิภาพ ซึ่งช่องทางการขายแบบหน้าร้านและการขายแบบออนไลน์ต่างมีข้อดีข้อเสียในการบริหารต้นทุนที่แตกต่างกัน คือ การขายแบบหน้าร้านจะประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง แต่มีข้อเสียในการจัดการสินค้าคงคลัง ส่วนการขายแบบออนไลน์จะช่วยประหยัดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังและไม่มีต้นทุนด้านซื้อหรือเช่าพื้นที่หน้าร้าน แต่ต้องเผชิญกับต้นทุนค่าขนส่งที่สูง โดย Omnichannel จะสามารถนำข้อดีของแต่ละช่องทางการขายดังกล่าวรวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยผู้ประกอบการสามารถส่งเสริมการขายแบบออนไลน์ และลูกค้ามารับสินค้าที่หน้าร้าน เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนการบริหารคลังสินค้าและต้นทุนค่าขนส่ง
3. เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด โดย Omnichannel จะช่วยให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลผู้บริโภคจากช่องทางต่างๆ ไว้ที่ด้วยกัน ทั้งข้อมูลสังคมออนไลน์ พฤติกรรม ความสนใจของผู้บริโภค วิธีการสั่งซื้อ การชำระเงิน โดยข้อมูลทั้งหมดจะช่วยผู้ประกอบการเข้าใจพฤติกรรมของผู้ซื้อหรือลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทำให้สามารถใช้ในการพัฒนาสินค้า การออกโฆษณาส่งเสริมการขาย การปรับกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุด

2.3 ขั้นตอนสำหรับการนำกลยุทธ์ Omnichannel เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมค้าปลีก

จากที่กล่าวมาข้างต้นกลยุทธ์การค้าปลีกแบบ Omnichannel นั้นจะเป็นส่วนขยายสำหรับการค้าปลีกแบบหลากหลายช่องทาง แม้ว่าปัจจัยหลายอย่างมีอิทธิพลต่อการพัฒนานี้ แต่ก็มีปัจจัยบางอย่างที่สามารถระบุได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนา โดยปัจจัยเหล่านี้จะอธิบายในส่วนต่อไป

2.3.1 การพัฒนาเทคโนโลยี

การค้าปลีก Omnichannel มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเทคโนโลยีขั้นสูงนั้นจะช่วยให้อุตสาหกรรมค้าปลีกได้ดีขึ้น (Oh, Teo & Sambamurthy, 2012) ลูกค้าเปลี่ยนรูปแบบการซื้อของพวกเขาอันเป็นผลมาจากการพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปของพวกเขา รวมกับความพร้อมที่เพิ่มขึ้นของ Ecommerce (Kumar et al., 2012) สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตเป็นศูนย์กลางของวิธีการช้อปปิ้งแบบใหม่นี้ผู้ค้าปลีกต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีเหล่านี้ในขณะที่ออกแบบกลยุทธ์ใหม่ (Brynjolfsson et al., 2013; Frazer & Stiehler, 2014)

2.3.2 เปลี่ยนรูปแบบการซื้อของลูกค้า

ลูกค้าในปัจจุบันมีความสามารถในการเชื่อมต่อกับตลาดโลกได้อย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้สามารถเปรียบเทียบราคาและผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น (Strang, 2013; Brynjolfsson และคณะ, 2013) ทุกวันนี้ลูกค้าจึงมีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นและคาดหวังว่าจะมีการเลือกผลิตภัณฑ์จากช่องทางที่หลากหลายอยู่ตลอดเวลา (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการค้นหาข้อมูลสินค้าและส่งผลกระทบต่อกระบวนการซื้อสินค้าที่ลูกค้ามีส่วนร่วมต่อแบรนด์ โดยลูกค้า “กำลังรวมช่องทางและวิธีการต่าง ๆ , การค้นหาออนไลน์เพื่อซื้อออฟไลน์, การค้นหาออฟไลน์เพื่อซื้อออนไลน์” และคาดหวังว่าจะได้รับความสะดวกสบายจากประสบการณ์การช้อปปิ้งของพวกเขา (Wind & Mahajan, 2002, Oh et al., 2012)

แนวคิดหนึ่งที่มีวิวัฒนาการมาจากสิ่งนี้คือ 'Webrooming' (Bell, Gallino & Moreno, 2014) แนวคิดนี้อ้างถึงลูกค้าที่ทำการวิจัยผลิตภัณฑ์ออนไลน์ก่อนที่จะไปที่ร้านค้าเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ (Brynjolfsson et al., 2013) Gulati และ Garino (2000) ได้อธิบายวิธีการทำ Office Depot เพิ่มปริมาณการใช้ร้านค้าทางกายภาพโดยการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้งร้านค้าและความพร้อมใช้งานของสินค้าคงคลังในร้านจากเว็บไซต์ หรือการให้ข้อมูลประเภทนี้กับลูกค้าในกรณีอื่น ๆ ก็พิสูจน์แล้วว่าเป็นกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มปริมาณการจัดเก็บสินค้า (Bell et al., 2014) การปรับปรุงความถูกต้องของข้อมูลออนไลน์ช่วยให้ลูกค้าสามารถวิจัยผลิตภัณฑ์จากที่บ้านอย่างละเอียดจากนั้นเยี่ยมชมร้านค้าทางกายภาพเพื่อประเมินส่วนประกอบที่ไม่ใช่ดิจิทัลของผลิตภัณฑ์และหากพอใจให้ซื้อผลิตภัณฑ์ในร้าน (Brynjolfsson et al., 2013)

2.3.3 ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centricity)

“วันนี้ไม่มีใครเป็นเจ้าของของลูกค้า แต่ลูกค้าเป็นเจ้าของคุณ” คำพูดนี้แสดงให้เห็นถึงความจริงสำหรับผู้ค้าปลีกส่วนใหญ่ในปัจจุบันและมีข้อสงสัยเล็กน้อยว่าลูกค้ามีอิทธิพลมากขึ้นต่อกิจกรรมของ บริษัท ซึ่งทำให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากขึ้นเรื่อย ๆ (Agatz et al., 2008) การที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นแรงขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งของความพยายามที่จะบูรณาการช่องทางของผู้ค้าปลีกที่เลือกใช้กลยุทธ์ Omnichannel โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์การช้อปปิ้งแบบครบวงจร ในองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางนั้นจะต้องมี “บริหารจัดการกับลูกค้าอย่างแท้จริง” และมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจตามความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Galbraith, 2005; Gummesson, 2008) หมายถึงสิ่งนี้ต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกช่องทางเพื่อใช้ผลลัพธ์ของกิจกรรมการบูรณาการเหล่านี้มอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า (Shah et al. (2006))

2.4 บริบทการค้าปลีกแบบ Omnichannel

ในไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้เห็นการเกิดขึ้นของช่องทางค้าปลีกแบบใหม่ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ที่ผู้ค้าปลีกสามารถรวมข้อมูลทั้งหมดจากหลากหลายช่องทางมาบูรณาการเชื่อมโยงช่องทางการขาย สินค้าหรือบริการแบบไร้รอยต่อให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่รู้จักกันในชื่อการค้าปลีกแบบ Omnichannel (Brynjolfsson et al., 2013)

แนวคิดของ Omnichannel ถูกมองว่าเป็นวิวัฒนาการจากการค้าปลีกหลายช่อง (Multichannel) ในขณะที่การค้าปลีกแบบหลายช่องทางหมายถึงการแบ่งสินค้าระหว่างร้านค้าทางกายภาพและออนไลน์ออกจากกัน แต่การค้าปลีกแบบ Omnichannel ลูกค้ามีอิสระในการรับข้อมูล ข่าวสารระหว่างช่องทาง ทั้งหมดภายในกระบวนการทำธุรกรรมเดียว (Melero et al., 2016)

Omnis เป็นคำภาษาละตินที่มีความหมายว่า "ทั้งหมด" หรือ "เป็นสากล" ดังนั้น Omnichannel จึงหมายถึง "ทุกช่องทางเข้าด้วยกัน" (Lazaris & Vrechopoulos, 2014) เนื่องจากช่องทางได้รับการจัดการร่วมกันการรับรู้ที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้อยู่ที่ช่องทาง แต่เป็นแบรนด์ (Piotrowicz และ Cuthbertson, 2014)

คุณลักษณะที่โดดเด่นของปรากฏการณ์การค้าปลีกแบบ Omnichannel คือกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่ลูกค้าและประสบการณ์การช้อปปิ้งของลูกค้าเพื่อนำเสนอประสบการณ์แบบบูรณาการ ให้แก่นักช้อปปิ้ง (Gupta et al., 2004; Shah et al., 2006)

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของ Omnichannel ให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันระหว่างช่องและแบรนด์ (Verhoef et al., 2015) Neslin และคณะ (2014) อธิบายเส้นทางการซื้อหลายเส้นทางเพื่อแสดงว่าการทำงานร่วมกันนี้เป็นอย่างไร ดังนั้นไม่เพียง แต่เป็นโลกของช่องทางขยายขอบเขตของช่องทาง แต่ยังเป็นการพิจารณาของการปฏิสัมพันธ์ของช่องทางระหว่าง ลูกค้าและแบรนด์ค้าปลีก

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือช่องทางที่แตกต่างที่ครั้งหนึ่งเคยแยกจากกันเริ่มหายไป ดังนั้นจึงมีการใช้อย่างราบรื่นและสลับสับเปลี่ยนระหว่างกระบวนการค้นหา, การซื้อ, บริการหลังการขาย และเป็นเรื่องยากหรือแทบเป็นไปไม่ได้สำหรับ บริษัท ในการควบคุมการใช้งานนี้ (Verhoef et al., 2015)

2.5 การพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าจากการพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่ายแบบ

Omnichannel

1. การเชื่อมโยงช่องทางเข้าหาผู้บริโภคหรือลูกค้า (Integrating) โดยแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1) การเชื่อมโยงช่องทางขายสินค้าหรือบริการแบบไร้รอยต่อ เป็นการเชื่อมโยงกระบวนการซื้อสินค้าตั้งแต่ก่อนการซื้อสินค้าจนถึงการได้รับสินค้าของผู้บริโภค โดยนำช่องทางซื้อขายผ่าน ร้านค้า เว็บไซต์ โทรศัพท์มือถือ หรือ แอปพลิเคชัน มาเชื่อมต่อกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภคซื้อสินค้าได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกช่องทางที่ต้องการ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2559)

1.2) การเชื่อมโยงช่องทางตลาดและสื่อสารแบบต่อเนื่อง เป็นการทำการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง โดยทุกช่องทางจะนำเสนอไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้อง

2. การเข้าใจพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภค (Maximizing) โดยการนำข้อมูลจากคลังข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ “Big Data” มาวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้ตอบสนองกับพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นรายบุคคล

3. การส่งมอบประสบการณ์ที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Delivering) โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีตรงต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกที่ ทุกเวลา

4. การสร้างความผูกพันกับผู้บริโภค (Engaging) โดยการสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริโภครับองค์กร โดยการทำให้พนักงานในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในการส่งมอบบริการและประสบการณ์ที่ดีไปในทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือจากภายในองค์กรสู่ภายนอก

2.6 ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีในบริบท Omnichannel

เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการค้าปลีกมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภคและความคาดหวังก็ได้เปลี่ยนไปเช่นกัน ผู้บริโภคที่มีอุปกรณ์หลากหลายทำให้ผู้บริโภคสามารถรับรู้ข้อมูลต่างๆจากทางแบรนด์ได้ดียิ่งขึ้น การวิจัยพบว่าผู้บริโภค Omnichannel เป็นปรากฏการณ์ระดับโลกที่กำลังเติบโตในปัจจุบัน (Schlager และ Maas, 2013)

ลูกค้าคาดหวังบริการหรือประสบการณ์ที่สอดคล้องสม่ำเสมอและครบวงจรโดยไม่คำนึงถึงช่องทางที่ใช้ พวกเขายินดีที่จะย้ายไปมาอย่างราบรื่นระหว่างช่องทาง ร้านค้าแบบดั้งเดิม

ออนไลน์และมือถือ ขึ้นอยู่กับความชอบของพวกเขา, สถานการณ์ปัจจุบัน, ระยะเวลาสถานที่ หรือหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ (Cook, 2014; Piotrowicz และ Cuthbertson, 2014)

Omni shopper ไม่สามารถเข้าถึงช่องสัญญาณได้อีกต่อไป แต่จะอยู่ในช่องดังกล่าวหรือในหลาย ๆ ช่องทางพร้อมกันจากความเป็นไปได้ที่ได้จากเทคโนโลยีและความคล่องตัวที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ซื้อเหล่านี้ต้องการใช้อุปกรณ์ของตัวเองเพื่อทำการค้นหาเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ขอคำแนะนำหรือมองหาทางเลือกที่ถูกกว่าในระหว่างการช้อปปิ้งเพื่อใช้ประโยชน์จากสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากแต่ละช่องทาง (Yurova et al., 2017)

นอกจากนี้ผู้บริโภคแบบ Omnichannel มักจะเชื่อว่าพวกเขารู้จักการชื้อขายมากกว่าพนักงานขายและรับรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมการชื้อขายได้มากขึ้น (Rippé et al., 2015)

แม้จะมีการเพิ่มขึ้นในการวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที) และหลายช่องทางแต่สิ่งสำคัญคือการตรวจสอบพฤติกรรมของผู้บริโภค Omnichannel (Neslin et al., 2014; Verhoef et al., 2015) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาว่าทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อในบริบทใหม่อย่างไร (Escobar-Rodríguez และ Carvajal-Trujillo, 2014)

2.7 ความท้าทายของการค้าปลีกแบบ Omnichannel

แม้ว่าจะมีข้อสงสัยเล็กน้อยเกี่ยวกับความจริงที่ว่าการค้าปลีกแบบ Omnichannel มาพร้อมกับโอกาสมากมายสำหรับผู้ค้าปลีก แต่ก็มี ความท้าทายหลายประการที่ผู้ค้าปลีกต้องเผชิญเมื่อเข้าสู่การบูรณาการระดับสูงในช่องทาง ส่วนต่อไปนี้จะให้การอภิปรายเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้

2.7.1 การลงทุนด้านเทคโนโลยี

การสร้างกลยุทธ์ Omnichannel เพิ่มความซับซ้อนในการจัดการดำเนินงานและห่วงโซ่อุปทานของผู้ค้าปลีก ความจริงที่ว่ากลยุทธ์ประเภทนี้ขึ้นอยู่กับการลงทุนในเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมผู้ค้าปลีกบางรายถึงเลิกที่จะนำกลยุทธ์นี้ไปใช้งาน (Herhausen et al., 2015) นอกจากนี้ DeSanctis & Poole (1994) ได้อธิบายว่าเทคโนโลยีอาจไม่ได้อยู่กับความคาดหวังขององค์กรเสมอไปและจะเพิ่มระดับความซับซ้อนเพิ่มขึ้น เป็นผลมาจาก Omnichannel ต้องการระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) ขั้นสูงเพื่อติดตามสินค้าคงคลังตลอดเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการส่งมอบที่รวดเร็วและตรงเวลา (Zhang et al., 2010) สิ่งนี้ยังต้องมีการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านไอทีที่มีทักษะในการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ (Frazer & Stiehler, 2014)

นอกจากนี้การใช้ระบบใหม่ไม่เพียง แต่ต้องใช้ทักษะเท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนทางการเงินที่สำคัญที่ผู้จัดการต้องพิจารณา (Herhausen et al., 2015)

Wind & Mahajan (2002, p. 71) ได้ระบุว่า “ลูกค้ามีความซับซ้อน และยังคงมีความต้องการที่จะรักษาความต้องการของตนให้เหมือนเดิมแม้ว่าจะได้รับประสบการณ์ต่างๆจากการนำเทคโนโลยีและรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้” ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ค้าปลีกต้องหาจุดสมดุลระหว่างสิ่งเหล่านี้ การยอมรับและรับเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดอาจไม่ใช่สูตรที่เหมาะสมสำหรับความสำเร็จเสมอไป นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการทดสอบและพัฒนาเทคโนโลยีก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาทางเทคนิคใด ๆ เนื่องจากปัญหาประเภทนี้ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถแยกลูกค้าออกจากผู้ค้าปลีกได้ (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) นอกจากนี้เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องแน่ใจว่าทั้ง บริษัท เองและตลาดจะเปิดกว้างรับเทคโนโลยีใหม่ (Davis, 1989)

2.7.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การใช้วิธีการค้าปลีกแบบ Omnichannel อาจเป็นเรื่องยากหากองค์กรไม่ได้จัดการเพื่อถ่ายทอดประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรโดยรวมและ โนมิน่าหน่วยงานต่าง ๆ ให้ย้ายโฟกัสจากประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลไปสู่การทำงานของทั้ง บริษัท (O’Heir, 2012) การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็น "กระบวนการในการสร้างทิศทางโครงสร้างองค์กรและเพิ่มความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน" (Moran & Brightman, 2001) การจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้คนจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง (Worley & Mohrman, 2014)

2.7.2.1 ความขัดแย้งในการบริหารช่องทาง (Channel conflict)

ปัญหาที่กล่าวถึงบ่อยครั้งเกี่ยวกับการค้าปลีกแบบหลายช่องทางคือความขัดแย้งของช่องทางและการกินกันซึ่งอาจเป็นเรื่องที่น่ากังวลอย่างยิ่งสำหรับผู้ค้าปลีกที่วางแผนจะเพิ่มการรวมช่องทางของตน (Webb, 2002; Agatz et al., 2008) ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรเช่นพนักงานเทคโนโลยีและเงินทุนมีน้อยหรือเมื่อเป้าหมายเข้ากันไม่ได้ (Webb, 2002) ยกตัวอย่างเช่นความพยายามที่จะลดสินค้าคงคลังส่งผลให้เกิดความขัดแย้งของช่องทางเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าช่องไหนที่ควรได้รับความสำคัญของสินค้าคงคลังที่มีข้อ จำกัด (Napolitano, 2013) ช่องทางที่ผู้ค้าปลีกได้กำหนดไว้ยังมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าไรการจัดการสินค้าคงคลังก็จะได้รับผลกระทบมากขึ้น (Kumar et al., 2012) ผู้ค้าปลีกบางรายลังเลที่จะเพิ่มช่องทางใหม่เนื่องจากพวกเขากังวลว่าการทำเช่นนั้นจะย้ายลูกค้าจากช่องทางปัจจุบันไปสู่ช่องทางใหม่และทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นแทนที่จะเป็นยอดขายเพิ่มขึ้น (Agatz et al., 2008)

2.7.2.2 การจัดการการคืนสินค้า (Return Management)

การคืนสินค้านั้นเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการค้าปลีกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้ค้าปลีกต้องจัดการ อย่างไรก็ตาม การบูรณาการการค้าปลีกออนไลน์และออฟไลน์ได้นำความท้าทายนี้ไปสู่ระดับใหม่เนื่องจากอัตราผลตอบแทนออนไลน์สูงกว่าออฟไลน์มากเนื่องจากลูกค้าไม่มีโอกาสสัมผัสสินค้าก่อนทำการซื้อ (Agatz et al., 2008; Bell et al. 2014) สิ่งนี้ทำให้เกิดความท้าทายในการไหลย้อนกลับของห่วงโซ่อุปทานขึ้นเมื่อลูกค้าส่งคืนสินค้าที่สั่งซื้อออนไลน์ผ่านร้านค้าออฟไลน์ เนื่องจากการแบ่งประเภทเป็นแบบออนไลน์ที่กว้างกว่าจึงมีความเป็นไปได้ที่ลูกค้าจะส่งคืนสินค้าที่ร้านค้าและไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการปกติ หมายความว่าจากเดิมนั้นสินค้าควรจะส่งกลับไปยังคลังสินค้า ค่าใช้จ่ายที่ผู้ค้าปลีกต้องครอบคลุมในสถานการณ์นี้ (Zhang et al., 2010) นอกจากนี้ห่วงโซ่อุปทานของร้านค้าทางกายภาพมักจะไม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อจัดการกับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจาก Ecommerce (Grewal et al., 2004) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ค้าปลีกที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงวิธีการออกแบบนโยบายการคืนสินค้าของพวกเขาเพื่อหาสมดุลที่เหมาะสมระหว่างประสิทธิภาพด้านต้นทุนและความสามารถในการให้บริการลูกค้าในระดับสูงสุด

การบริหารจัดการข้อมูลที่ดีขึ้นและชัดเจนขึ้นบนเว็บไซต์ได้พิสูจน์แล้วว่า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการลดการคืนสินค้าของคำสั่งซื้อออนไลน์ เนื่องจากการคืนสินค้าประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อรายการที่สั่งซื้อไม่ตรงตามความคาดหวัง (Bell et al., 2014) หากผู้ค้าปลีกมีการจัดการเพื่อออกแบบระบบคืนสินค้าที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดต้นทุนขนาดใหญ่นี้ ให้สามารถเกิดขึ้นได้จาจะเป็นการลดทางด้านของ ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุนคลังสินค้า และต้นทุนสินค้าคงคลัง (Min, Ko & Ko, 2006) การพัฒนาขั้นตอนนั้น ไม่เพียง แต่เกี่ยวข้องกับต้นทุนเท่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญทางด้านตัวเลือกในการซื้อสินค้าออนไลน์ แต่คืนสินค้าในร้านค้าทางกายภาพของผู้ค้าปลีก สร้างความสะดวกสบายของบริการและมีแนวโน้มที่จะไว้วางใจช่องทางออนไลน์และอาจรู้สึกสะดวกสบายในการซื้อสินค้า (Wallace et al., 2008; Görsch, 2000)

2.7.2.3 การจัดการความมั่นคง

ปัญหาหนึ่งที่มีผลกระทบเกี่ยวกับการรวมช่องทางการจัดจำหน่ายคือระดับความสอดคล้องไม่สูงพอ เนื่องจากความแตกต่างระหว่างช่องทางกล่าวถึง พื้นที่ที่ผู้ค้าปลีกต้องตัดสินใจในระดับความสม่ำเสมอในหุ้ราคาสินค้าและโปรโมชั่นอื่น ๆ นโยบายการจัดส่งและส่งคืนและการจัดประเภท (Zhang et al., 2010) การคิดราคาที่แตกต่างกันในช่องทางที่แตกต่างกันนั้นขัดแย้งกับการโต้แย้งอย่างหนักแน่นเกี่ยวกับการมอบประสบการณ์ที่ราบรื่นให้กับลูกค้าและผู้เขียนหลายคนยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ลูกค้าไม่ต้องเผชิญกับความไม่ลงรอยกันระหว่างช่องทาง

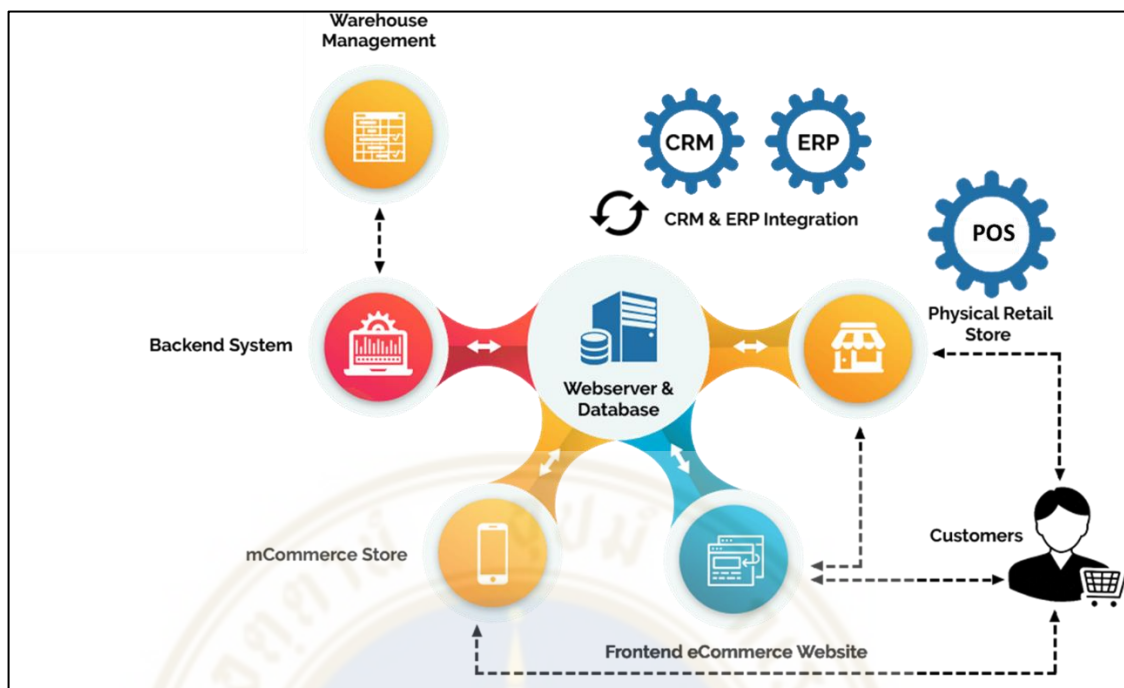
ต่างๆ อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ว่าผู้ค้าปลีกสามารถใช้การส่งเสริมการขายพิเศษเป็นเครื่องมือในการนำลูกค้าไปยังช่องทางเฉพาะ (Zhang et al. 2010)

ผู้ค้าปลีกจะต้องทราบว่า การเพิ่มช่องทางจะสามารถส่งผลเสียต่อการบริการมืออยู่หากระดับการให้บริการของช่องทางใหม่ไม่สอดคล้องกับระดับการบริการของช่องทางที่มีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามไม่เพียงแต่จะเป็นประสบการณ์ด้านลบเท่านั้นที่มีต่อช่องทาง อีกทั้งประสบการณ์เชิงบวกในช่องทางหนึ่งมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ช่องทางอื่นและทำให้ลูกค้ามีมุมมองเชิงบวกต่อผู้ค้าปลีกโดยยกตัวอย่างเช่นนี้ ความไว้วางใจในเว็บไซต์ที่เชื่อมกันในแอมมีอถือ (Lin, 2012) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างและรักษาระดับการสื่อสารที่ดีเพื่อให้แน่ใจว่าการบูรณาการกลยุทธ์ให้บรรลุในทุกช่องทางที่มีการประสานงานกันอย่างดี (Webb, 2002)

2.7.3 การออกแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานใหม่

ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของช่องทางออนไลน์สำหรับผู้ค้าปลีกส่งผลให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกันในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Agatz et al., 2008) ผู้ค้าปลีกพบว่าความแตกต่างระหว่างการค้าปลีกทางกายภาพและออนไลน์นั้นไม่มีความแน่นอนเนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการที่มากขึ้น (Brynjolfsson et al., 2013) ผู้บริโภคปัจจุบันสามารถเลือกซื้อสินค้าได้จากทุกที่ตลอดเวลาและสามารถโต้ตอบอย่างเต็มรูปแบบระหว่างหลายช่องทางได้อย่างง่ายดายเช่นการซื้อออนไลน์และรับที่หน้าร้าน (Verhoef et al., 2015) สิ่งนี้ทำให้ผู้ค้าปลีกต้องมีผลิตภัณฑ์และบริการที่พร้อมใช้ในทุกที่และทุกช่องทางตามที่คุณค้าต้องการ (Ishfaq et al., 2016) สำหรับผู้ค้าปลีกในการจัดการสิ่งนี้ได้ต้องมีประสิทธิภาพอาจต้องใช้ร้านค้าปลีกเป็นศูนย์กลางปฏิบัติตาม (Ishfaq et al., 2016), ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) และการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับคุณภาพบริการ โลจิสติกส์ (Murfield et al., 2017) ในการศึกษาที่ผู้วิจัยมุ่งหวังที่จะเข้าใจความต้องการและความต้องการของผู้บริโภคให้ดีขึ้นเพื่อให้ผู้ค้าปลีกสามารถปรับกลยุทธ์การแข่งขันและการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

แรงจูงใจและความท้าทายที่พบในวรรณกรรมที่ผู้ค้าปลีกอาจเผชิญเมื่อใช้กลยุทธ์ Omnichannel ของการรวมช่องทางทั้งหมด แนวคิดของการค้าปลีกแบบ Omnichannel ขึ้นอยู่ที่ศูนย์กลางของรูปแบบ แรงจูงใจสำหรับผู้ค้าปลีกที่จะมอบประสบการณ์การช้อปปิ้งให้กับลูกค้า ความท้าทายที่ระบุไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่ผู้ค้าปลีกควรคาดหวังว่าจะประสบเมื่อใช้กลยุทธ์ Omnichannel



รูปที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ Omnichannel กับ Digital Technology (Deloitte, 2015)

2.8 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารปัจจัยเสี่ยง โดยควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยมีหลักการคือ การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ

2.8.1 ลักษณะของโครงการและความเสี่ยง

โครงการเป็นคำทั่วไปที่ใช้โดยอุตสาหกรรมเกือบทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ โครงการได้รับการพิจารณาว่าเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุการพัฒนาไปข้างหน้าและการปฏิบัติขององค์กรและประเทศต่างๆ (Gareis, 1994) โครงการที่ประสบความสำเร็จคือโครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ โดยใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ โดยทั่วไปแล้วความสำเร็จของโครงการสามารถวัดได้ด้วยมิติทั่วไปสามมิติ ได้แก่ เวลา ต้นทุน และข้อกำหนด (Turner, 1993)

การจัดการโครงการถูกสร้างขึ้นเพื่อจัดการกระบวนการหรือเพื่อจัดการผลรวมของกระบวนการย่อยทั้งหมดที่รวมกันเป็นโครงการ (Gardiner & Simmon, 1992) มันเป็นกระบวนการ

ภายในโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสียโครงการ โดยประกอบด้วยองค์ความรู้ต่างๆที่ครอบคลุมโครงการ (Clel & King, 1998; Dinsmore, 1993; Turner, 1993; Lock, 1994) ในระดับที่ง่ายที่สุดงานหลักของการจัดการโครงการสามารถสรุปได้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสองประการคือการวางแผนโครงการและการจัดการกิจกรรมโครงการตามที่วางแผนไว้ (Kerzner, 1998) แนวคิดการจัดการโครงการมีความยืดหยุ่นและสามารถใช้กับโครงการทุกขนาดและทุกอุตสาหกรรมดังนั้น มีความนิยมสูงในการใช้งานการบริหารโครงการในหลากหลายสาขา (Bennet & Kathryn, 2002) อย่างไรก็ตามได้มีการยอมรับว่าการจัดการโครงการทั่วไปดูเหมือนจะไม่เพียงพอที่จะส่งมอบความสำเร็จของโครงการเนื่องจากหลายโครงการล้มเหลวในการทำตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ได้มีการศึกษาและการสำรวจหลายครั้งซึ่งแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากตัวอย่างเช่น (Morris, 1994; Baccarini et al., 2004) กล่าวถึงประสบการณ์อันเจ็บปวดของความล้มเหลวของโครงการขนาดใหญ่ที่ดำเนินการในหลายอุตสาหกรรมในประเทศต่างๆ และโครงการที่ล้มเหลวที่เกี่ยวข้องกับด้านไอที ผลการวิจัยระบุว่า 65 เปอร์เซ็นต์ขององค์กรทั้งหมดใช้งบประมาณไปมากกว่างบประมาณที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ทำให้ความเสี่ยงต่างๆ ของโครงการถูกนำมาคิดว่าถึงว่าเป็นปัจจัยรับผิดชอบหลักสำหรับความล้มเหลวของโครงการเหล่านี้ ดังนั้นการสำรวจความเสี่ยงของโครงการจะเป็นรากฐานในการทำความเข้าใจวิธีการจัดการโครงการได้อย่างเหมาะสม

การบริหารโครงการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าลักษณะของโครงการมีความเสี่ยงภายในตัวเนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนและความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ (Smith, 1999; Ward & Chapman, 1996; PMI, 1996) วิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจความเสี่ยงของโครงการอาจเริ่มด้วยการอภิปรายคำจำกัดความของโครงการ คำจำกัดความของโครงการมีหลากหลาย แต่สิ่งที่ถูกอ้างถึงมากที่สุดนั้นมาจาก Turner (1993) ซึ่งเป็นผู้กำหนดความหมายโครงการว่า

“ความพยายามในการจัดทรัพยากร มนุษย์ วัสดุ และการเงิน ในรูปแบบใหม่เพื่อดำเนินตามขอบเขตเฉพาะงานตามข้อกำหนดที่กำหนดภายในข้อจำกัด ด้านต้นทุน และเวลา เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ผ่านการส่งมอบปริมาณ และวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ”

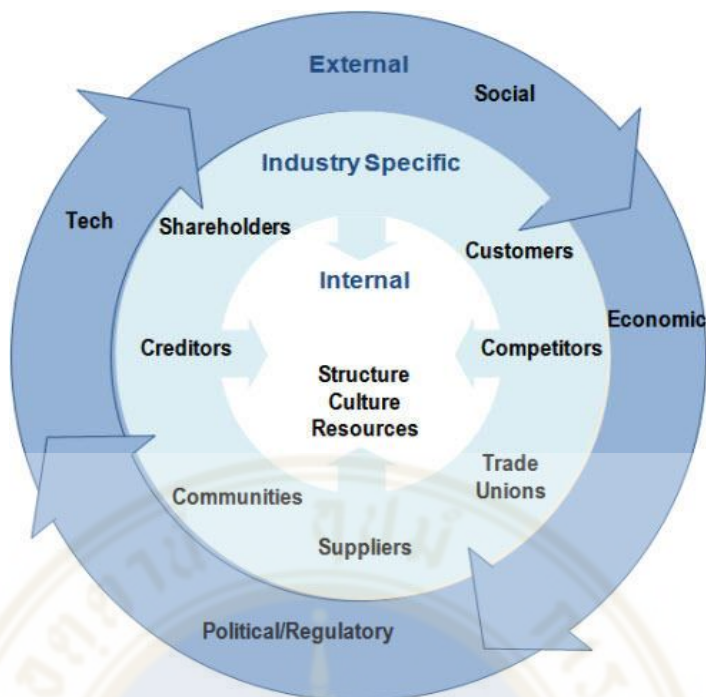
จากคำนิยามข้างต้นบ่งชี้ว่าสิ่งหลัก ๆ ที่น่าสนใจสำหรับการตรวจสอบเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงของโครงการได้แก่ ลักษณะของโครงการ วัฏจักรชีวิตของโครงการ และสภาพแวดล้อมของโครงการ โครงการเป็นกระบวนการชั่วคราวซึ่งมีช่วงเวลาเฉพาะสำหรับการเริ่มต้นและเสร็จสิ้นโครงการ โดยทั่วไปมีวิธีการดำเนินการสร้างแต่ละโครงการนั้นแตกต่างจากโครงการอื่นและเป็น

เอกลักษณ์ที่ทำให้โครงการจัดการและควบคุมได้ยากเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและความไม่แน่นอนสูง (Carter et al, 1996) โดยระดับความเสี่ยงในโครงการนั้นสัมพันธ์กับความแปลกใหม่ของโครงการนั้น ๆ และความซับซ้อนของโครงการที่มีระดับสูงจะช่วยเพิ่มความยากลำบากให้กับทีมในการจัดการโครงการ

นอกจากนี้การจัดการโครงการยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการเปลี่ยนผ่านเมื่อโครงการได้เริ่มดำเนินการ Hartman (1997) ได้ชี้ให้เห็นว่าธรรมชาติของการพัฒนาโครงการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงและวิธีการจัดการโครงการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความไม่แน่นอนอันเนื่องจากการพัฒนาโครงการโดยทั่วไป โดยในแต่ละขั้นตอนนั้นมีวัตถุประสงค์การจัดการที่แตกต่างกัน (Pugh & Soden, 1986) จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกัน (Jessen, 1988) และต้องการแหล่งความเสี่ยงที่แตกต่างกันในการพัฒนาโครงการ ดังนั้น Ward & Chapman (1996) จึงเสนอลักษณะของวงจรชีวิตของโครงการเป็นขั้นตอนที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่อเน้นศึกษาแหล่งความเสี่ยงที่สำคัญในกระบวนการจัดการโครงการ

ท้ายที่สุดได้มีการออกแบบการบริหารความเสี่ยงโครงการ โดยได้มองไปที่ชั้นของสภาพแวดล้อมซึ่งแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในเป็นประกอบของโครงการ โดยสภาพแวดล้อมภายในนั้นโครงการจะอยู่ภายใต้การจัดการของทีมงานหรือองค์กรซึ่งรวมถึงโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติด้านการจัดการมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินโครงการ นอกเหนือจากแง่มุมการจัดการของโครงการจัดการโครงการในมุมมองที่กว้างขึ้นแล้วโครงการยังได้รับผลกระทบ จากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งรวมถึงเทคโนโลยี กฎระเบียบปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางการเมือง เงื่อนไขเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและระดับการรวมกลุ่มระหว่างประเทศ (Hartman, 1997) ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่จะสมมติว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโครงการทั้งภายในและภายนอกมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ บนสภาพแวดล้อมการทำงานของโครงการ การเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ความไม่แน่นอนและสร้างภัยคุกคามต่อการจัดการโครงการ ความไม่แน่นอนของโครงการมาจากหลายแหล่งรวมกันในหลายวิธีที่มีความซับซ้อนเพื่อสร้างความเสี่ยงต่อวัตถุประสงค์โดยรวมของโครงการ (Williams, 1993)



รูปที่ 2.2 ความเสี่ยงของโครงการและสภาพแวดล้อมของโครงการ (Datta & Mckerjee, 2001)

ขนาดของโครงการถือเป็นอีกปัจจัยที่เพิ่มความไม่แน่นอนให้กับโครงการ Dey (2002) ชี้ให้เห็นว่าขนาดของโครงการสามารถเป็นสาเหตุสำคัญของความเสี่ยงเนื่องจากความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ของโครงการสามารถเพิ่มขึ้นตามขนาด ยิ่งไปกว่านั้น Flyvbjerg, Bruzelius และ Rothengatter (2003) เน้นย้ำอีกว่าสาเหตุหลักของความขัดแย้งของโครงการใหญ่คือการพิจารณาอย่างไม่รอบคอบเกี่ยวกับความเสี่ยงและการขาดความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของโครงการ ความซับซ้อนของกิจกรรมในโครงการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขนาดของโครงการ โดย Jaffari (2001) ได้สรุปว่าความซับซ้อนนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเพียงเพราะการพึ่งพาระหว่างกิจกรรมของโครงการ แต่รูปแบบที่สำคัญกว่านั้นมาจากสิ่งแวดล้อมและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และ Williams (1996) ได้ชี้ให้เห็นถึงสองปัจจัยที่เพิ่มความซับซ้อนของโครงการภายในสภาพแวดล้อมการจัดทำโครงการ: หลายวัตถุประสงค์และหลายหลากของผู้มีส่วนได้เสียโครงการ เขาอธิบายเพิ่มเติมว่าความซับซ้อนในบริบทของโครงการเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักสองประการได้แก่ ความแตกต่างและการพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้งในองค์กรและมิติด้านเทคโนโลยี

นอกเหนือจากข้อเท็จจริงที่ว่าปัญหาและความไม่แน่นอนของโครงการขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อนด้านความแปลกใหม่และความซับซ้อนทางเทคโนโลยีของโครงการ โดย Ward และ Chapman (1991) ได้บอกไว้ว่าประสิทธิภาพของโครงการยังได้รับผลกระทบจากข้อจำกัด ด้านเวลา ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เหตุผลหลักมาจาก

อิทธิพลของแรงกดดันของตลาดซึ่งได้รับความแรงกดดันมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในจังหวะที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งนี้ไม่เพียงสร้างโอกาสและความท้าทายใหม่ แต่ยังสร้างความเสี่ยงและความไม่แน่นอนให้ไม่น้อยในตลาดเกิดใหม่นี้ (Olsson, 2002) ภายใต้ความรวดเร็วที่เพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงและการรวมกันของการเปลี่ยนแปลง ทำให้หลายครั้งเกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปไม่ได้ที่จะคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่นี้ หมายความว่าผู้นำเดินโครงการจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สาเหตุหลักของความล้มเหลวคือการไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งส่งผลต่อกิจกรรมของโครงการ สิ่งเหล่านี้ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมโลกในปัจจุบัน โครงการล้มเหลวเนื่องจากขาดความสนใจต่อความเสี่ยงของแต่ละโครงการ (Perry, 1986) วัตถุประสงค์ของโครงการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนจากภายในและภายนอกโครงการ ดังนั้นการจัดการโครงการในวันนี้จึงต้องใส่ใจกับความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของโครงการ

มีหลักการที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางของการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการโครงการ (PRAM, 1996; PMI, 1996; Carter et al., 1996) ที่จริงแล้วตามการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นความต้องการของลูกค้าและโลกาภิวัตน์ความสำคัญของหลักการการบริหารความเสี่ยงได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่ออนาคตของการบริหารโครงการ (Turner, 1993) โดย Raftery (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่าความต้องการการจัดการความเสี่ยงอาจจะยังคงเป็นเช่นนี้ ตราบใดที่มนุษย์ยังคงมีขีดความสามารถที่จำกัด

ปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงของโครงการคือเมื่อองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงจะพบว่าตัวเองอยู่ในภาวะวิกฤติตลอดเวลาและส่วนใหญ่องค์กรไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะอย่างไรเมื่อทำเสร็จและเพียงพอหรือไม่ เมื่อใดที่ควรทำและเพียงพอที่จะทำหรือไม่ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวโครงการจะต้องสะท้อนความต้องการในการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของโครงการในสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ การจัดการโครงการจะต้องพิจารณาถึงความซับซ้อนของโครงการซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่แน่นอนความและไม่สามารถคาดการณ์ได้ตามความต้องการของโครงการและสภาพแวดล้อมของโครงการ

2.9 เข้าใจถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

เพื่อการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ต้องรับรู้ค่านิยามของความเสียหายรวมถึงลักษณะของความเสียหาย โดยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเสี่ยงต่างๆ (Perry, 1986; Hillson, 2003) และ McKim (1992) ได้ระบุว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจธรรมชาติของความเสียหายก่อนที่จะมีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ส่วน Ho และ Pike (1992) ได้ระบุว่า การเข้าใจอย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับลักษณะและระดับความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มการตัดสินใจและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นในการชี้แจงความเสี่ยงนั้นมาจากข้อเท็จจริงที่ว่าความคิดเรื่องความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สับสนและเป็นที่ยกเถียงกันมากที่สุด นี่คือความจริงที่ว่าผู้คนรับรู้ความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามภูมิหลังความรู้และสังคม (Ritchie & Marshall, 1986) ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับหลากหลายองค์ความรู้ของโครงการและผู้คนในโครงการรับรู้ความเสี่ยงต่างกัน ผู้คนที่ต่างกันในการประเมินความเสี่ยงและการกระทำหรือข้อกังวลของพวกเขามีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา การวิจัยของ Wheelwright และ Clark (1992) แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการมีคนที่ช้อนกันจากแผนกต่าง ๆ (การเงิน, ทรัพยากรมนุษย์ และแผนการตลาด) ในองค์กรเพื่อเน้นว่าพวกเขารับรู้ความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างไร ดังนั้นการรับรู้ต่อความเสี่ยงที่หลากหลายจะนำไปสู่เส้นทางที่แตกต่างของการจัดการ ดังนั้นจึงมีความสำคัญยิ่งที่จะเข้าใจแนวคิดของความเสียหายและความไม่แน่นอนของความเสียหาย ต่อไปนี้จะอธิบายการนิยามความเสี่ยงที่คลุมเครือ โดยการชี้แจงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของความเสียหาย รวมถึงบทบาทของการระบุโอกาสหรือความเสี่ยง

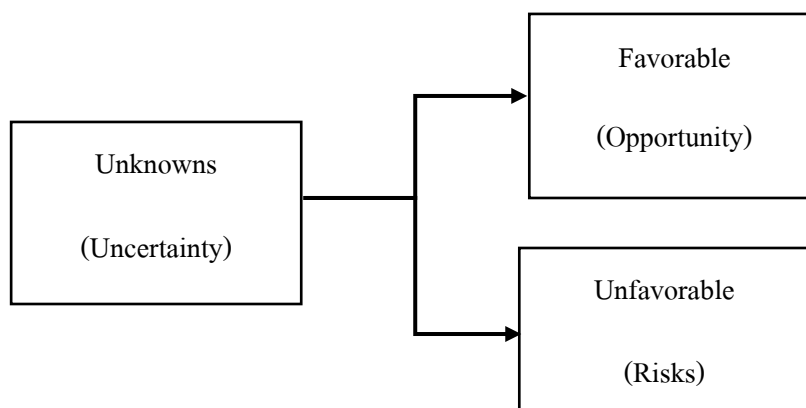
2.9.1 คำจำกัดความของคำว่า "ความเสี่ยง"

ความหมายของการระบุความเสี่ยง มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งความเข้าใจผิดของคำจำกัดความความเสี่ยง สามารถนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ โดยคำจำกัดความของคำว่า "ความเสี่ยง" นั้นเป็นที่แพร่หลายในคำศัพท์รายวันเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนบุคคล สังคม ธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่หลากหลาย โดยไม่ได้คำนึงถึงการใช้งานทั่วไปและไม่มีข้อตกลงพื้นฐานอย่างเป็นทางการในการนิยามความเสี่ยง และส่วนต่อไปนี้จะพยายามเข้าใจคำจำกัดความความเสี่ยงและพยายามหาข้อสรุปของคำนี้ในบริบทของโครงการ

คำจำกัดความดั้งเดิมของความเสี่ยงมักขึ้นอยู่กับความหมายเชิงลบ จากพจนานุกรมของ Webster (1988) ได้กำหนดความเสี่ยงว่า "โอกาสของการบาดเจ็บความเสียหายหรือการสูญเสียโอกาสอันตรายความยากลำบาก ระดับความน่าจะเป็นของการสูญเสีย โอกาสของการบาดเจ็บความ

เสียหาย จำนวนความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับ บริษัท ประกันภัย” แท้จริงแล้วสำหรับคนทั่วไปคำจำกัดความของความเสียหายดูเหมือนจะถูกจำกัดในแง่ลบ อย่างไรก็ตามมุมมองนี้ไม่ได้เป็นความจริงเสมอไป ความเสี่ยงได้ทำการศึกษาตามประวัติศาสตร์โดย Bemstein (1996) ได้ระบุว่าความเสี่ยงนั้นสามารถย้อนกลับไปถึงยุคกรีกและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงทฤษฎีสถิติและการพนัน ในภายหลัง Frosdick (1997) ได้ให้วิวัฒนาการของความเสี่ยงผ่านช่วงเวลาที่ใหม่กว่า นอกจากนี้เขายังระบุว่ามีความเสี่ยงในการเล่นการพนันและการนำคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ในศตวรรษที่สิบเจ็ด ซึ่งหลักการความสูญเสียและผลกำไรของเขาได้ถูกดัดแปลงในอุตสาหกรรมประกันภัยทางทะเลในศตวรรษต่อมา ในศตวรรษที่สิบเก้าความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ได้เกิดขึ้น (Knight, 1921) และยังมีทฤษฎีการคาดการณ์ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้คนมักไม่ชอบความเสี่ยง (Tversky & Kahneman, 1986)

ในศตวรรษที่ยี่สิบแนวคิดเรื่องความเสี่ยงได้ถูกนำมาใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตามในสาขาเหล่านี้ได้พิจารณาว่าความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงลบและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นว่าเป็นอันตรายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอุตสาหกรรม มุมมองของการนิยามความเสี่ยงนี้ได้ถูกเห็นด้วยจากนักวิชาการและผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่ (Barnes, 1983; Raftery, 2003; Clark et al., 1990) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีการโต้แย้งว่าอาจจะไม่เพียงพอที่จะรับรู้เฉพาะปัญหาที่เป็นอันตรายต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเสี่ยงต้องรวมถึงผลลัพธ์ทั้งสองข้างของความไม่แน่นอนซึ่งเป็นผลบวกและลบ เช่นเดียวกับในด้านการลงทุน โดยที่ความเสี่ยงนั้นรวมถึงผลลัพธ์ที่มีศักยภาพทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดย Khakonen (2001) กล่าวว่าโดยทั่วไปแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์เชิงลบในโครงการ แต่จากประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปสู่ความคิดที่ละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับความเสี่ยง เมื่อให้ความสนใจกับความไม่แน่นอนมันจะนำไปสู่ความจริงที่ว่ามีสองด้านของผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์เชิงลบหรือความเสี่ยงและผลลัพธ์หรือโอกาสในเชิงบวก (Wideman, 1992) โดย Mills (2001) ได้ชี้ให้เห็นว่าตลอดวงจรชีวิตของโครงการจะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโครงการมากมายซึ่งอาจนำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงต่อทีมโครงการ โดย Flanagan และ Norman (1993) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสองประเภทได้ความเสี่ยงแบบไม่คงที่ และความเสี่ยงแบบคงที่



รูปที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความไม่แน่นอน โอกาส และ ความเสี่ยง (Wideman, 1996)

การแก้ไขคำนิยามความเสี่ยงในบริบทของโครงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การรับรู้ผลลัพธ์เชิงลบของความไม่แน่นอนสามารถจำกัดขอบเขตของกระบวนการจัดการความเสี่ยงได้ อย่างไรก็ตามการพิจารณาผลลัพธ์เชิงบวกของความไม่แน่นอนจะส่งผลให้ทีมผู้บริหารโครงการสามารถได้รับประโยชน์มากขึ้น (Chapman, 1990) โดย PMI (2000) ได้กล่าวว่าการบริหารความเสี่ยงของโครงการต้องรวมถึงการเพิ่มผลลัพธ์ของเหตุการณ์ที่เป็นบวกและลดผลของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้น้อยที่สุด ผู้เขียนหลายคนได้เปลี่ยนแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงเป็น "การบริหารความเสี่ยงของโครงการและโอกาส" (Jaffari, 2001) โดย Kahkonen (2001) ได้เน้นว่าการรวมทั้งความเสี่ยงและโอกาสในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การปฏิบัติที่ครอบคลุมมากขึ้นสำหรับกระบวนการบริหารโครงการ และ Pritchard (1997) ยังระบุว่าในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาการบริหารความเสี่ยงกำลังพัฒนาไปสู่การบริหารความเสี่ยงและโอกาสแบบบูรณาการมากขึ้น ในขณะที่ความสำคัญของการนิยามความเสี่ยงเพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านลบและด้านบวกได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ส่วนใหญ่ก็ยังคุ้นเคยกับด้านบริหารความเสี่ยงด้านลบ นี่เป็นเพราะความจริงที่ว่าในทางปฏิบัติแล้วแนวคิดเรื่องความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผลกระทบและภัยคุกคามด้านลบเป็นหลัก ดังนั้นในการจัดการโครงการ ความเข้มข้นคือการจัดการด้านความเสี่ยงด้านลบ

2.9.2 ทฤษฎีความเสี่ยงกับความไม่แน่นอน และทฤษฎีความน่าจะเป็น

ทฤษฎีทางสถิติมีส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการอธิบายความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงนั้นมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีความน่าจะเป็นเนื่องจากความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนที่สามารถระบุและวัดปริมาณได้ อย่างไรก็ตามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม โครงการมันเป็นเรื่องยากมาก

ที่จะพยากรณ์ด้วยความมั่นใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นในการวางแผนโครงการ ความรู้สึกของความไม่แน่นอนนี้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดการณ์ไม่ได้ซึ่งเห็นได้ชัดในโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมา แต่ถึงอย่างนั้นในบริบทของโครงการมีความเสี่ยงหรือประเด็นที่สามารถระบุล่วงหน้าได้ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เพื่อวางแผนให้เกิดผลกระทบเชิงลบอย่างน้อยที่สุดต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ในทางกลับกันข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ของเหตุการณ์ในอนาคตและความไม่แน่นอนสามารถนำความเสี่ยงมาสู่โครงการด้วยเหมือนกัน แนวคิดเรื่องความเสี่ยงมักจะแสดงออกมาเป็นลักษณะของความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ดังกล่าว โดย Hull (1980) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงสามารถกำหนดเป็นความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ (ความไม่แน่นอน) และผลที่ตามมาด้วยสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนความแม่นยำของผลลัพธ์นั้นยากที่จะคาดการณ์และความน่าจะเป็นที่จะได้รับนั้นแตกต่างกันออกไป แต่ความมั่นใจก็สามารถนิยามว่าผลลัพธ์ในอนาคตอย่างแน่นอน ในขณะที่ไม่ทราบผลลัพธ์ของความไม่แน่นอน โดย McKim (1992) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ความมั่นใจ และความไม่แน่นอนดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงเกิดขึ้นเมื่อ

- เหตุการณ์เกิดขึ้นแน่นอน แต่ผลลัพธ์ของเหตุการณ์นั้นไม่แน่นอน
- ผลลัพธ์ของเหตุการณ์นั้นแน่นอน แต่การเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้นไม่แน่นอน
- การเกิดขึ้นและผลลัพธ์นั้นไม่แน่นอน

Reddy (1996) ยังให้มุมมองอีกอย่างหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและความไม่แน่นอนว่า ความเสี่ยงนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่การประมาณความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ความแตกต่างนี้อธิบายได้ว่ามีรูปแบบของความไม่แน่นอนที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การคำนวณของความเป็นไปได้จากทางเลือกที่หลากหลาย โดย Bennet & Ormerod (1984) ได้วิเคราะห์ความไม่แน่นอนว่าประกอบด้วยสัญญาณรบกวนและความแปรปรวน การแทรกแซงเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อโครงการ Albrecht (1988) ได้สรุปว่าความไม่แน่นอนคือ "การขาดความมั่นใจในเรื่องรูปแบบของการจัดการ" Weber และคณะ (2002) ระบุว่าความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของผลซึ่งมักถูกกำหนดไว้ในแง่ของความแปรปรวนของผลลัพธ์การขาดความรู้เกี่ยวกับการกระจายของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นและการควบคุมไม่ได้ของการบรรลุผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม Emblemsvag และ Kjolstad (2002) ระบุว่ามีการวัดความเสี่ยงในแง่ของ "ผลกระทบและความน่าจะเป็น" ที่ความน่าจะเป็นที่เข้าใจกันว่าเป็น "คำอธิบายเชิงคุณภาพของความน่าจะเป็นหรือความถี่" อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับทฤษฎีความน่าจะเป็น ดังนั้นความเสี่ยงจึงเป็นปรากฏการณ์ที่น่าจะเป็นไปความน่าจะเป็น

อย่างไรก็ตาม Hirschey และ Pappas (1993) ยืนยันว่าความไม่แน่นอนนั้นเกิดขึ้นเมื่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจด้านการจัดการไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ แต่มีความเป็นความ

น่าจะเป็นที่รู้จักระบุ การสรุปที่สมเหตุสมผลของความน่าจะเป็นนี้คือสิ่งที่ครอบคลุมหลักเกณฑ์ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงการ แม้ว่าการมีอยู่ของเหตุการณ์บางอย่างเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว แต่การเกิดความเสียหายจากสถานการณ์บางอย่างนั้นเป็นเรื่องปกติตามความไม่รู้ของทีมงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถจัดหาทรัพยากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ โดยสรุปความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ประกอบด้วยรูปแบบของสาเหตุและผลกระทบซึ่งเราไม่ทราบแน่ชัดว่ามันจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนและผลลัพธ์ของเหตุการณ์ดังกล่าวนี้มีผลต่อวัตถุประสงค์และอาจมีความหลากหลายของเหตุการณ์

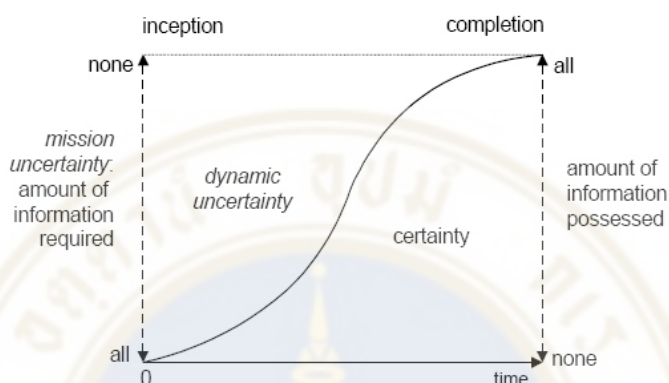
2.10 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดหลักของการบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management : PRM) คือการนำแนวทางเชิงรุกไปใช้กับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในโครงการ (Mobey & Parker 2002, Moore et al, 2001) โดย Hillson (2001) ได้กล่าวว่าเพื่อพัฒนาโอกาสด้านการบริหารความเสี่ยงจึงต้องเน้นการคิดไปข้างหน้าไปที่การระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในโครงการ โดย Gluck และคณะ (1980) เคยระบุว่ากระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเข้าใจในความเสี่ยงของโครงการโดยการสำรวจกระแสเงินสดของโครงการและสถานการณ์ในอนาคต แนวคิดของการบริหารความเสี่ยงคือการช่วยให้องค์กรคิดล่วงหน้าต่อกลุ่มเหตุการณ์บางอย่างที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Baird & Thomas, 1985)

นอกจากนี้ยังมีการอภิปรายแนวทางเชิงรุกในแง่ของข้อตกลงเชิงกลยุทธ์สำหรับวงจรชีวิตของโครงการ (Jaafari, 2001; Floricel & Miller 2001) โดยมุ่งเน้นไปที่การยอมรับกระบวนการจัดการความเสี่ยงในช่วงต้นของโครงการซึ่งมีความไม่แน่นอนมากที่สุด นอกจากนี้ Burchett และ Tummala (1998) ระบุว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องติดตั้งวินัยการคิดเชิงกลยุทธ์ผ่านความเสี่ยงของการลงทุน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจในการปรับปรุงการตัดสินใจลงทุน อย่างไรก็ตาม Voetsch และ Cioffi (2003) ยืนยันว่าการจัดการความเสี่ยงมีความจำเป็นมากขึ้นสำหรับการดำเนินการตามกระบวนการจัดการโครงการที่เหมาะสมโดยไม่มีแผนเริ่มต้นที่สมบูรณ์แบบ

Ramgopal (2003) กล่าวว่าโดยทั่วไป PRM สามารถนำไปใช้ได้ในทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตโครงการ (PLQ) อย่างไรก็ตามการสนับสนุนที่ทรงพลังที่สุดนั้นเกิดขึ้นได้ในช่วงที่ความไม่แน่นอนนั้นมีมากที่สุด โดย Frank (1987) ให้เหตุผลว่าในช่วงแรกของวงจรชีวิตของโครงการมีระดับความไม่แน่นอนสูงมากความไม่แน่นอนนี้จะลดลงเมื่อโครงการได้ดำเนินการไปแล้ว เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าแน่นอนของการประมาณการเพิ่มขึ้นเมื่อโครงการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามการ

ตัดสินใจที่สำคัญจะทำในช่วงต้นของโครงการ ดังนั้นการประมาณการที่เป็นจริงของต้นทุนและระยะเวลาของโครงการทั้งหมดจะต้องเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาที่ดำเนินโครงการ ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทั้งหมดจะต้องระบุให้เร็วที่สุด โดย Winch (2002) ได้เสนอกรอบการทำงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนนั้นลดลงอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับโครงการเสร็จสมบูรณ์และมีอยู่ในสินทรัพย์ที่สร้างขึ้น (ดูรูปที่ 2.3)



รูปที่ 2.4 กระบวนการของโครงการและการไหลของข้อมูล (Winch et al., 2002)

ในขั้นตอนนี้มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์ของโครงการ (Ward et al., 1997) รวมถึงแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Thomson & Perry, 1986) โดย Barki และคณะ (2001) ยังสนับสนุนแนวคิดที่ว่าความแข็งแกร่งที่มีอยู่ในระดับสูงของการวางแผนล่วงหน้าขององค์กรจะสามารถช่วยองค์กรในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ในที่สุดมาตรการความเสี่ยงจะต้องรวมอยู่ในแผนดำเนินโครงการทั้งหมดผลที่เป็นไปได้ มาตรการความเสี่ยงสำหรับขอบเขตโครงการแผนและงบประมาณที่มีอยู่จะต้องนำมาวิเคราะห์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการปรับงบประมาณและกำหนดเวลาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงขอบเขตโครงการและองค์กร โครงการที่อาจเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก

อย่างไรก็ตามมุมมองเชิงรุกเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโครงการอย่างต่อเนื่องได้ เนื่องจากยังมีเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนหลายอย่างที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดย Floricel และ Miller (2001) เสนอสองกลยุทธ์สำหรับโครงการวิศวกรรมขนาดใหญ่เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่วุ่นวาย โดยแบ่งกลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยงออกเป็น กลยุทธ์ที่จัดการกับความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ (การจัดการความเสี่ยงเชิงรุก) และความสามารถในการควบคุม (การจัดการความเสี่ยงเชิงรับ) หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อ

เหตุการณ์ความเสียหายที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงในโครงการจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตของโครงการเพื่อติดตามและปรับปรุงเพื่อวิเคราะห์การพัฒนาความเสี่ยงของโครงการและให้ได้ข้อมูล ณ ปัจจุบันของโครงการ ในความเป็นจริงการจัดการความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างซ้ำ ๆ เนื่องจากความถูกต้องของการประเมินขึ้นอยู่กับกระบวนการของการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากมีข้อมูลและข้อเสนอแนะใหม่และดีกว่าตลอดวงจรชีวิตของโครงการ (del Cano, 1992)

Jaafari (2001) ระบุว่าความเสี่ยงของโครงการทั้งหมดไม่สามารถระบุและโคเด้นในช่วงเริ่มต้นของโครงการและตัวแปรใหม่จะปรากฏขึ้นตลอดช่วงอายุโครงการในขณะที่ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผลกระทบเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์กร การแก้ปัญหาเบื้องต้นของโครงการจึงไม่เพียงพอเนื่องจากข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการตัดสินใจไม่พร้อมใช้งานและการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่ไม่แน่นอน ดังนั้นข้อกำหนดและแผนจะต้องทำให้มีความเฉพาะเจาะจงและแม่นยำขึ้นตลอดวงจรชีวิตของโครงการ

โดยสรุปองค์กรที่ต้องการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้จะต้องนำหลักการสำคัญสองข้อข้างต้นมาใช้กับวิธีการ PRM โดยความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือการคิดล่วงหน้าเพื่อให้องค์กรโครงการสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต และผู้จัดการโครงการจะต้องคิดล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ยุ่งยากและแสวงหาโอกาสในอนาคต กระบวนการ PRM ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนหลักการของการบริหารความเสี่ยง มีกระบวนการ PRM ที่ถูกสร้างขึ้นมากมาย อย่างไรก็ตามกระบวนการ PRM ต่าง ๆ มักจะแบ่งตามกลไกพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยง ส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงกระบวนการ PRM ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงของโครงการ

2.10.1 ขั้นตอนการสำรวจกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

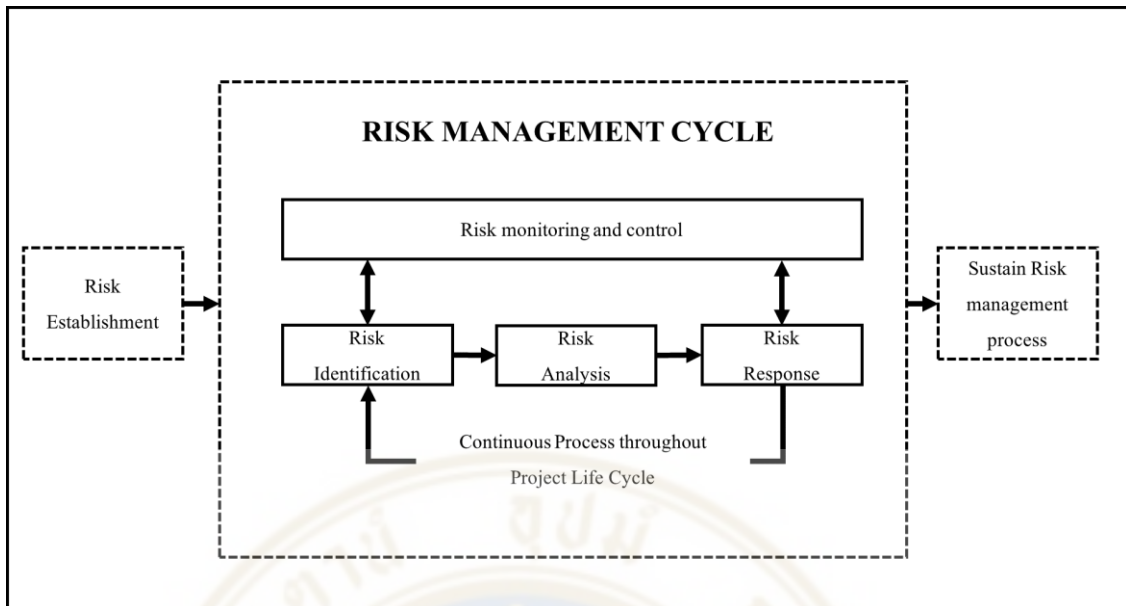
ส่วนนี้จะกล่าวถึงกระบวนการจัดการความเสี่ยง จุดมุ่งหมายคือการชี้แจงกระบวนการ PRM ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักและขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง มันเป็นเพียงการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนของกระบวนการ PRM เพื่อให้ผู้จัดการโครงการสามารถใช้บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารโครงการคือการวางแผนการบริหารงานและการพยายามที่จะปฏิบัติตามแผนที่ได้วางเอาไว้ ปัญหาคือมีความไม่แน่นอนที่มีผลต่อแผนโครงการ โดยการจัดการความเสี่ยงในโครงการคือการตระหนักว่าแผนนั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน สิ่งที่เกี่ยวข้องนี้ไม่แนะนำให้มีการ

เปลี่ยนแผนการทำงาน แต่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎที่กำหนดไว้และพยายามทำความเข้าใจรวมถึงปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกัน โดยวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ PRM คือการรวบรวมและจัดโครงสร้างข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดได้รับการจัดการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนตระหนักถึงการเชื่อมต่อระหว่างงานของตนเองกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Hulett, 2001) มุ่งเน้นไปที่การจัดการกับความไม่แน่นอนในลักษณะเชิงรุกเพื่อลดภัยคุกคามรวมถึงการเพิ่มเพิ่มโอกาสและเพิ่มประสิทธิภาพการบรรลุตามวัตถุประสงค์โครงการ (Turner, 1993)

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีการคิดล่วงหน้าอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบเพื่อพิจารณาสถานการณ์ในอนาคตของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Clark et al, 1990) และสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะความเสี่ยงโดยการตรวจสอบโครงสร้างของสาเหตุและการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังประเมินความน่าจะเป็นและขนาดของผลที่ตามมาของโครงการด้วยการประเมินเหตุการณ์ที่มองเห็นทั้งหมดซึ่งอาจทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นความล่าช้าของโครงการ โครงการหรือความล้มเหลวในการส่งมอบ โซลูชันที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์โครงการ (Akinyote & MacLeod, 1997)

แนวทางการบริหารความเสี่ยงมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้ครอบคลุมได้ทุกประเภทโครงการ การทบทวนวรรณกรรมระบุว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นดำเนินการผ่านแนวทางที่แตกต่างกันกระบวนการ PRM มีรูปแบบที่หลากหลายเพื่อจัดการกับโครงการประเภทต่าง ๆ ความแตกต่างในการใช้การจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่น ขนาดของโครงการ วงจรชีวิตโครงการ ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานโครงการและการกำหนดโครงการ การจัดการโครงการในอุตสาหกรรมต่าง ๆ (Cooke-Davies & Ar-zymanow, 2003) โครงการต้องปรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับข้อกำหนด นอกจากนี้แต่ละโครงการมีความเสี่ยงที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ดังนั้นกระบวนการของ PRM ควรกำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ Boehm (1991) เสนอกระบวนการที่ประกอบด้วยสองขั้นตอนหลักคือการประเมินซึ่งรวมถึงการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงซึ่งครอบคลุมการวางแผนการจัดการความเสี่ยงการแก้ไขความเสี่ยง โดย Fairly (1994) ได้ระบุเจ็ดขั้นตอนของ PRM คือ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การประเมินผลกระทบ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงที่ระบุ การติดตามปัจจัยเสี่ยง การเรียกใช้แผนฉุกเฉินจัดการวิกฤต และการฟื้นตัวจากวิกฤต ส่วนกระทรวงกลาโหมของสหราชอาณาจักร (1991) นั้นได้ระบุห้าขั้นตอน ได้แก่ การเริ่มต้นวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนจัดการความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง



รูปที่ 2.5 กรอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Poomporm, 2006)

PMI (2000) กำหนด PRM ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง, การระบุความเสี่ยง, การประมาณความเสี่ยง, การพัฒนาการตอบสนองความเสี่ยง และการควบคุมการตอบสนองต่อความเสี่ยง ต่อมา PRAM (1996) ได้เสนอกระบวนการเก้าขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดโฟกัส, การระบุความเสี่ยง, โครงสร้างความเสี่ยง, ผู้ที่ได้รับผลกระทบของความเสี่ยง, การประเมินโอกาสของความเสี่ยง, การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง, การวางแผนและจัดการความเสี่ยง ซึ่งใช้ขั้นตอนที่สูงขึ้นโดยผสมผสานกระบวนการ PRM หลักทั้งสี่กับกฎที่สำคัญของการดำเนินงาน PRM ร่วมกัน โดยการบริหารความเสี่ยงรูปแบบนี้มีแนวโน้มที่จะระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงรวมถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อให้สามารถจัดสรรความเสี่ยงให้กับเจ้าของและสามารถตรวจสอบผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์ประกอบอื่น ๆ และการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าความเสี่ยงจะแตกต่างกันไปตามประเภทของโครงการ แต่มีการบรรจบกันอย่างมากในองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Hillson, 2003) โดยแม้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีเทมเพลตจำนวนมากและแต่ละขั้นตอนมีจำนวนขั้นตอนที่แตกต่างกัน แต่ลำดับกิจกรรมที่แพร่หลายนั้นเกิดจากการวางแผนการจัดการความเสี่ยงการระบุและการประเมินความเสี่ยงไปจนถึงการวางแผนตอบสนอง อย่างไรก็ตามมีคุณลักษณะที่โดดเด่นอย่างชัดเจนว่าการวางแผนความเสี่ยงรวมอยู่ในกระบวนการ

เป็นที่น่าสนใจที่การทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการระบุประเมินจัดการและควบคุมความเสี่ยง มีวรรณกรรมเพียงเล็กน้อยที่สนใจมุ่งเน้นไปที่แผนเบื้องต้นสำหรับการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในองค์กร การวางแผนความ

เสี่ยงหรือการจัดตั้งความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ PRM ทั้งหมด มันเกี่ยวข้องกับ การยอมรับการจัดการความเสี่ยงหรือแผนการแนะนำการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสัมพันธ์ถึงประสิทธิผลของกระบวนการ PRM ในโครงการและการอยู่รอดในระยะยาวของกระบวนการ โดยการอภิปรายกระบวนการ PRM ในงานวิจัยชิ้นนี้จะแบ่งออกเป็นสี่ขั้นตอน ได้แก่ การระบุความเสี่ยง, การวิเคราะห์ความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง

2.10.2 การระบุความเสี่ยงในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายการของเหตุการณ์ที่อาจจะมีความเสี่ยงและระบุรายชื่อของเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องพิจารณาในสถานการณ์ที่เป็นไปได้ โดยวัตถุประสงค์ของกระบวนการนี้คือการระบุลักษณะของความเสี่ยงของโครงการ, แหล่งที่มีอิทธิพล และผลที่ตามมาของความเสี่ยง โดยให้คำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเสี่ยงของโครงการเหล่านั้น (Halman & Keizer, 1994) ซึ่งประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากอาจจะมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถระบุได้ (Ekington & Smallman, 2002, Chapman, 1998) และความเสี่ยงที่ไม่สามารถระบุได้นั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ (Chapman, 2001) การกระบวนการระบุความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาถึงสมาชิกโครงการจากทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง PRAM (1996) ยังชี้ให้เห็นว่าควรระบุความเป็นเจ้าของความเสี่ยงเพื่อให้มีความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงและมีกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของความไม่แน่นอนการระบุความเสี่ยงจะต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงบวกเช่นเดียวกับความเป็นไปได้เชิงลบ

ความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เมื่อถูกกระตุ้นจะทำให้เกิดปัญหา ดังนั้นการระบุความเสี่ยงสามารถเริ่มต้นด้วยแหล่งที่มาของปัญหาหรือด้วยตัวปัญหาเอง วิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการจัดประเภทความเสี่ยงคือ "แหล่งที่มาของความเสี่ยงถูกจัดประเภทตามเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น" (PMI, 2000) สาเหตุของความเสี่ยงคือคุณลักษณะที่สำคัญที่ "โดยการควบคุมสาเหตุเท่านั้นที่จะสามารถจัดการความเสี่ยงได้" (Carter et al., 1994) โดย Flanagan & Norman (1993) ได้เสนอว่าเมื่อพยายามระบุความเสี่ยงมุมมองที่ชัดเจนของเหตุการณ์เป็นสิ่งที่ต้องการเป็นอันดับแรกโดยมุ่งเน้นที่แหล่งที่มาของความเสี่ยงและผลกระทบของเหตุการณ์ และ Perry (1986) ยังระบุด้วยว่ามันเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแยกแยะแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากผลกระทบของมันเนื่องจากความเสี่ยงขั้นสุดท้ายที่พบในการดำเนินโครงการมีผลต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ การพิจารณาแต่ละปัจจัยมีอิทธิพลที่จะทำให้การวิเคราะห์และการจัดการความเสี่ยงง่ายขึ้น (Bajaj, 1997)

ตัวอย่างของการจำแนกความเสี่ยงมีดังนี้ ในระดับโลก Kreamer (1976) แนะนำการตรวจสอบผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ราคาเวลา และข้อมูลจำเพาะ Ashley (1997) เสนอรายการเดียวกัน แต่รวมถึงความรับผิดชอบ Wideman (1996) อาหารเสริมเพิ่มรายชื่อข้างต้นด้วยขอบเขตของโครงการ ผู้เขียนต่อไปนี้เสนอความเสี่ยงที่ครอบคลุมมากขึ้นและมุมมองที่กว้างขึ้นของการจำแนกความเสี่ยง โดย Win (1994) จัดประเภทความเสี่ยงดังนี้ความเสี่ยงทางการเงินความเสี่ยงทางสังคมและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม Walker (1977) แสดงลักษณะความเสี่ยงตามความเสี่ยงทางการเงินความเสี่ยงทางการเมืองและความเสี่ยงด้านเทคนิค ผู้เขียนต่อไปนี้ดูความเสี่ยงจากมุมมองที่กว้างยิ่งขึ้น โดย Al-Bahar (1988) แสดงลักษณะความเสี่ยงในรูปแบบต่อไปนี้ การกระทำของความเสี่ยงของพระเจ้า, ความเสี่ยงทางกายภาพ, ความเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ, ความเสี่ยงทางการเมืองและสิ่งแวดล้อม, การออกแบบความเสี่ยงและความเสี่ยงในการก่อสร้าง ต่อมา Bannister และ Bawcutt (1981) อธิบายถึงความเสี่ยงและแหล่งที่มาที่มีอิทธิพลของความเสี่ยงเช่น ความเสี่ยงทางกายภาพ - การบาดเจ็บ / เสียชีวิต, ความเสี่ยงด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้า/พนักงาน/สาธารณะ, ความเสี่ยงจากธุรกิจหยุดชะงัก - การสูญเสียรายได้ การควบคุมการเลือกพนักงาน ฯลฯ ความเสี่ยงต่อการสูญเสีย - การควบคุมสต็อกบรรจุกัญหาที่ไม่ดีการเสื่อมสภาพการกัดกร่อน ฯลฯ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี - ความล้มเหลวของการเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ ความเสี่ยงทางสังคม - การเปลี่ยนนิสัย ความเสี่ยงจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ - สภาพภูมิอากาศ การสูญเสียทรัพยากร ฯลฯ และ Zhi (1995) ยังกล่าวว่าความเสี่ยงอาจได้มาจากสองแหล่ง ครั้งแรกประกอบด้วยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งเรียกว่าความเสี่ยงภายนอก ประการที่สองประกอบด้วยความไม่แน่นอนที่มีอยู่ในโครงการซึ่งเรียกว่าความเสี่ยงภายใน PMI (1996) ได้จำแนกแหล่งที่มาของความเสี่ยงเพิ่มเติมดังต่อไปนี้: ภายนอก - แต่คาดเดาไม่ได้, ภายนอกสามารถคาดเดาได้ - แต่ไม่แน่นอน, ความเสี่ยงภายในด้านเทคนิค, ด้านเทคนิคและกฎหมาย Ward & Chapman (1995) ได้ยืนยันว่าตลอดวงจรชีวิตของโครงการมีประเภทและระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละขั้นตอนและแต่ละขั้นตอนนี้ต้องการการจัดการที่แตกต่างกันเพื่อส่งไปยังขั้นตอนต่อไป พวกเขาเสนอให้พิจารณาความเสี่ยงของกระบวนการในวงจรชีวิตของโครงการ ดังนั้นจึงมีความสมเหตุสมผลในการระบุความเสี่ยงตามแต่ละขั้นตอนของโครงการ Tah & Carr (2000) เสนอโครงสร้างการแบ่งความเสี่ยงแบบลำดับขั้นเพื่อแยกความเสี่ยงภายในและภายนอก Hillson (2002) เสนอเครื่องมือการระบุความเสี่ยงแบบครอบคลุมว่าโครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง(RBS) โดย RBS สามารถช่วยในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายความเสี่ยงในโครงการช่วยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ คล้ายกับ WBS ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับหลาย ๆ ด้านของ PRM สามารถใช้ RBS เพื่อจัดโครงสร้างและเป็นแนวทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มีเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ที่คิดค้นขึ้นเพื่อสนับสนุนกระบวนการนี้ เทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดคือเทคนิคเชิงคุณภาพซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้บริหารโครงการ การระบุความเสี่ยงและการสร้างรายการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่นประสบการณ์ที่ผ่านมา แนวโน้มส่วนบุคคลและการครอบครองข้อมูล Pinto (2002) เน้นว่าประสบการณ์ของปัญหาและความล้มเหลวในโครงการที่ผ่านมาเป็นที่ต้องการมากที่สุดเมื่อมีการระบุความเสี่ยงของโครงการและการตอบสนองความเสี่ยง เนื้อหาผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการระบุความเสี่ยงนั้นอาศัยประสบการณ์ในอดีตของโครงการที่คล้ายกัน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องขยายมุมมองของผู้เข้าร่วมเพื่อระบุความเสี่ยง (Towe, 2001) Clark และคณะ (1990) ยังเน้นว่ามันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการระบุความเสี่ยงระหว่างมุมมองที่สร้างสรรค์และโน้มน้าวใจต่อการมองไปข้างหน้า เครื่องมือเหล่านี้รู้จักกันในนามการระดมสมอง (Royer, 2000) ตัวอย่างเช่นทักษะการสัมภาษณ์ จำนวนคนที่เกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์และบทบาทของแต่ละบุคคล

รายการตรวจสอบความเสี่ยงเป็นแนวทางทั่วไปในการระบุความเสี่ยง Niva (1998) กล่าวว่ารายการตรวจสอบความเสี่ยงที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ตายตัว/ความเสี่ยงอิสระ และความเสี่ยงที่ควบคุมได้/ไม่สามารถควบคุมได้ ข้อดีของการใช้รายการตรวจสอบคือประหยัดเวลา นอกจากนี้การยังเป็นหารจัดทำเอกสารที่ดีมีอิทธิพลต่อการจัดการโครงการเพื่อรับรู้และรวบรวมข้อเท็จจริงที่สำคัญอำนวยความสะดวกในการทำงานในอนาคตเกี่ยวกับขั้นตอนพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยผู้จัดการโครงการในการมุ่งเน้นอย่างเหมาะสมในระหว่างการบริหารความเสี่ยง แนวคิดของการใช้โครงสร้างการแบ่งงานได้รับการพัฒนาต่อไปเป็นโครงสร้างการแยกความเสี่ยง (Hillson, 2002)

Stewart & Fortune (1995) ยืนยันว่าเทคนิคการระบุความเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นเทคนิคซึ่งไม่สามารถจับภาพการทำงานร่วมกันระหว่างความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และจำกัดมุมมองของความไม่แน่นอนรอบโครงการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์รวมเพื่อให้สามารถเข้าใจความซับซ้อนของโครงการได้ ผลลัพธ์หลักจากการระบุความเสี่ยงนี้ควรรวมถึงการลงทะเบียนความเสี่ยงหรือสร้างฐานข้อมูลที่แสดงรายการและอธิบายความเสี่ยงที่ระบุพร้อมทั้งบันทึกการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรวมถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยง ภายในการลงทะเบียนความเสี่ยงควรระบุความเสี่ยงพร้อมรายละเอียดของคุณลักษณะรวมถึงความสำคัญของตัวชี้วัดเชิงปริมาณและแผนการจัดการความเสี่ยงในที่สุด ควรลงทะเบียนความเสี่ยงตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจัดการความเสี่ยงเพื่อรวบรวมความเสี่ยงและข้อมูลสนับสนุนทั้งหมดที่เกิดจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในรูปแบบของการลงทะเบียน Williams (1993) กล่าวว่า การลงทะเบียนความเสี่ยงของโครงการมีสอง

บทบาทหลักได้แก่ การสร้างคลังองค์ความรู้จากการลงทะเบียนความเสี่ยงของโครงการ และการเริ่มต้นการวิเคราะห์และวางแผนจากสาเหตุของการลงทะเบียนความเสี่ยง

2.10.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เป้าหมายของการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือการพิจารณาว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงใดรับประกันการตอบสนอง (PMI, 2000) ต่อมา Edwards (1995) ได้ให้เห็นว่า "การระบุความเสี่ยงในโครงการของคุณโดยทั่วไปคุณจะมีเวลาหรือทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะจัดการปัญหาทั้งหมด ดังนั้นข้อกำหนดต่อไปคือการช่วยให้คุณกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง" ผลที่ตามมาของการระบุความเสี่ยงจะให้แหล่งที่มาของความเสี่ยงจำนวนมากแต่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงทั้งหมดได้ การค้นหาความเสี่ยงที่ระบุไว้เพื่อลำดับความสำคัญบางประเภทจากการประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญ (Edwards, 1995; Baccharini & Archer, 2001) การวิเคราะห์ความเสี่ยงคือการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการตอบสนองที่ระบุไว้รวมทั้งกำหนดผลกระทบ สิ่งนี้จะถูกดำเนินการกับส่วนประกอบต้นทุนและเวลาของโครงการและตามองค์ประกอบเฉพาะที่เกี่ยวข้อง สาระสำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือการอนุญาตให้องค์กร โครงการพิจารณาระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาการตอบสนองต่อความเสี่ยง เฉพาะสำรวจความเสี่ยงเฉพาะในรายละเอียดมากหรือน้อยและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงเฉพาะ (Ward, 1997)

การประเมินความเสี่ยงอาจเป็นเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีและระดับรายละเอียดที่ต้องการ (Hall, 1990) การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพนั้นทำขึ้นเพื่อแสดงความเสี่ยงในแง่ของความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ (Wharton, 1992) ผลของการประเมินเชิงคุณภาพมักแสดงให้เห็น โดยใช้ตาราง Boston Square หรือที่เรียกว่าตารางผลกระทบความน่าจะเป็น เพื่อจัดการกับความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและผลกระทบด้วยระดับ เช่นสูง / ปานกลาง / ต่ำ (Ward, 1997)

ผลของการจัดลำดับความเสี่ยงหรือที่เรียกว่าการประเมินความเสี่ยงส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ระดับรายละเอียดในแผนการจัดการความเสี่ยงควรสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของโครงการ อันดับความเสี่ยงสูงในระยะก่อนหน้าจะมีผลกระทบต่อรายละเอียดของแผนการจัดการความเสี่ยง การจัดอันดับความเสี่ยงที่ต่ำกว่ายอมรับแผนการรายละเอียดน้อยกว่า อย่างไรก็ตามหนึ่งในวิธีที่พบได้บ่อยที่สุด แต่วิธีการที่ทำให้เข้าใจผิดที่ใช้ในการจัดอันดับความเสี่ยงคือการเพิ่มความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้นกับระดับของผลกระทบที่จะได้รับคะแนนสำหรับระดับความเสี่ยง Williams (1996) เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว Ladsowne (1999)

เสนอแนวคิดของตารางความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้วิธีการลงคะแนน Morgan และคณะ (2002) มีความเห็นว่าการจัดประเภทความเสี่ยงมีความสำคัญก่อนการจัดอันดับความเสี่ยงเนื่องจากความพยายามในการจัดอันดับความเสี่ยงอาจมีความอ่อนไหวมากต่อวิธีการแบ่งความเสี่ยงในตอนแรก

Al-Bahar (1988) ได้กำหนดการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณว่า "กระบวนการที่รวมความไม่แน่นอนในลักษณะเชิงปริมาณ โดยใช้ความน่าจะเป็นเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย" การวิเคราะห์เชิงปริมาณกำหนดความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้กับความเสี่ยงแต่ละครั้งโดยอ้างอิงจากข้อมูลในอดีตที่มีอยู่ และข้อมูลเหล่านี้สามารถประเมินเชิงปริมาณของความน่าจะเป็นของการเกิดและผลกระทบนั้นขึ้นอยู่กับทฤษฎีความน่าจะเป็น

นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนวทางที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนกระบวนการประเมินความเสี่ยง โดยมีการใช้แบบจำลองระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการประเมินความเสี่ยง ตัวอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงของระบบ – เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ใช้ผลของการทำแผนที่และไดอะแกรมที่มี (White, 1995) การประยุกต์ใช้ระบบของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโครงการ โดย Rodrigues และ Willimas (1995) นอกจากนี้ โดย James และคณะ (1996) ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้แผนภาพการจำลองการวิจัยของพวกเขาเน้นว่าความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทคือภายในและภายนอก

Kahkonen (2001) ให้เหตุผลว่าแพ็คเกจซอฟต์แวร์การจัดการโครงการยังขาดการเชื่อมโยงอย่างมากกับการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงของโครงการที่เป็นที่ยอมรับ เครื่องมือแบบองค์รวมที่มากขึ้นในแง่ของการบูรณาการโดยรวม ด้วยวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบและความสามารถในการสร้างแบบจำลองความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความยืดหยุ่นจะช่วยส่งเสริมและดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงโครงการอย่างเป็นระบบใน บริษัท ต่างๆ

2.10.4 การตอบสนองความเสี่ยง

ขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยเฉพาะ ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยง Clark และคณะ (1990) กล่าวว่าขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงคือการพิจารณารายการความเสี่ยงเชิงปริมาณและกำหนดเกณฑ์สำหรับการพิจารณาความเสี่ยงที่สามารถดำเนินการได้และไม่สามารถดำเนินการได้ เกณฑ์จะมีความยืดหยุ่นและจะประกอบด้วยชุดของแนวทางที่คำนึงถึงระดับผลกระทบต่อทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพิจารณาวิธีการดำเนินการตอบสนองและค่าใช้จ่ายของการตอบสนองที่เป็นไปได้ Ward และคณะ (1991) แนะนำว่าความพยายามในการจัดการความ

เสี่ยงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับลำดับความสำคัญในการพัฒนาและการใช้เหตุผลมากกว่า ความสัมพันธ์กันของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงและเวลาที่กำหนดในการตอบสนองที่เหมาะสมจะต้องได้รับการพิจารณาควบคู่ไปกับการประเมินความน่าจะเป็นและผลกระทบ

มีการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงหลายประการเช่น PMI (2000) ได้เสนอกกลยุทธ์หลายประการในการจัดการกับความเสี่ยงซึ่งรวมถึง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง, การลดการถ่ายโอนความเสี่ยง, การกักกันความเสี่ยง, การดูดซับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง โดย Kahkonen (2001) ได้นำเสนอรายการที่คล้ายกันคือ การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของโครงการ, การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง, การป้องกันความเสี่ยง, การลดความเสี่ยง, การพัฒนาแผนฉุกเฉิน, การเปิดทางเลือกต่าง ๆ , ติดตามสถานการณ์ และยอมรับความเสี่ยง และ Raftery (1994) แนะนำสี่เทคนิคที่เป็นไปได้คือ การกำจัดความเสี่ยง, การถ่ายโอนความเสี่ยง, การรักษาความเสี่ยงและการลดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ส่วนมากนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบนั่นคือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง, การค้นหาเพื่อขจัดความไม่แน่นอน, การโอนความเสี่ยงผ่านการเป็นเจ้าของไปยังอีกฝ่าย และการควบคุมตรวจสอบความเสี่ยง (Hillson, 1999)

ตามที่ Thomson และ Perry (1992) กล่าวว่า การโอนความเสี่ยงสามารถมีสองรูปแบบพื้นฐานได้แก่ (1) ทรัพย์สินหรือกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงอาจถูกโอน เช่น การจ้างผู้รับเหมาช่วงเพื่อทำงานในกระบวนการที่เป็นอันตราย หรือ (2) ทรัพย์สินหรือกิจกรรมอาจถูกเก็บไว้ แต่โอนความเสี่ยงทางการเงิน เช่น วิธีการทำประกันภัย Hillson (2001) ขยายกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสำหรับทั้งความเสี่ยงด้านลบและความเสี่ยงเชิงบวกรวมถึงการใช้ประโยชน์ว่า กำจัดความไม่แน่นอนด้วยการทำให้โอกาสเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และจัดสรรความเป็นเจ้าของให้กับบุคคลอื่นที่สามารถเพิ่มความน่าจะเป็นนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ต่อมา De Bakker และคณะ (2002) แนะนำวิธีการของโครงสร้างการวางแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อช่วยในการกำหนดขอบเขตของการวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นสำหรับโครงการ วิธีการนี้ถูกมองว่าเป็นก้าวสำคัญในการพัฒนาแผนรับมือความเสี่ยง

แนวทางหลักในการพิจารณาว่าควร โอนความเสี่ยงไปที่อื่นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายที่ถือความเสี่ยงนั้นมีทั้งความสามารถในการประเมินความเสี่ยงและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงนั้น ๆ ทางเลือกของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับเกณฑ์สองประการ คือ ขอบเขตของการควบคุมความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละโครงการ เมื่อมีความเสี่ยงภายนอกซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถควบคุมได้ด้วยวิธีการแก้ไขคือการลดความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบดั้งเดิม ในทางตรงกันข้ามเมื่อความเสี่ยงมีความ

เฉพาะเจาะจง แต่อยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการขยับหรือจัดสรรผู้ที่ใช้สัญญาหรือตลาดการเงินเป็นทางออกที่เหมาะสม (Miller & Lessard, 2001)

Hillson (1999) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เจ็ดข้อต่อไปนี้เป็นสำหรับการตรวจสอบประสิทธิภาพของการตอบสนองต่อความเสี่ยงหรือโอกาสได้แก่ ความเหมาะสม, ราคาไม่แพง, สามารถดำเนินการได้, บรรลุผล, ประเมินผลได้, การตกลงจัดสรร และการยอมรับ โดย Piney (2003) นำเสนอแนวคิดของการวางแผนตอบสนองความเสี่ยงและการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "ผังตอบสนองความเสี่ยงของโครงการ" เพื่อช่วยเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการตอบสนองความเสี่ยง การตอบสนองที่อาจเกิดขึ้นได้รับการประเมินโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อพารามิเตอร์ที่สำคัญ ความคาดหวังของผลลัพธ์จากสถานการณ์สมมติในกรณีที่เลวร้ายที่สุดและสถานการณ์กรณีที่ดีที่สุด

Ben-Davis และ Raz (2001) ยืนยันว่าการดำเนินการลดความเสี่ยงหลายอย่างสามารถดำเนินการได้ด้วยต้นทุนที่แตกต่างตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงการเลือกการผสมผสานที่ดีที่สุดของการดำเนินการลดความเสี่ยงสำหรับขอบเขตโครงการและชุดของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ การเลือกวิธีการกลยุทธ์ความเสี่ยงต้องคำนึงถึงทั้งการพึ่งพาระหว่างการดำเนินการลดความเสี่ยงหลักและความเสี่ยงรองรวมถึงความเสี่ยงที่ไม่เคยมีมาก่อน

Kuismanen, Saari และ Vahakyla (2002) ได้เน้นเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง เพื่อช่วยในการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงโดยการสร้างการตอบสนองที่ไม่เพียงแต่ช่วยลดความเสี่ยงส่วนบุคคลเท่านั้น ต่อมา Chadbourne (2001) ได้แนะนำให้ใช้เทคนิคการทำให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อสร้างข้อมูลเพิ่มเติมและใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนการบรรเทาความเสี่ยงที่ดีขึ้น Clark และคณะ (1990) แนะนำว่ามีกลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยงสองระดับคือทันทีและในกรณีฉุกเฉิน ในทำนองเดียวกัน Ward (1999) ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการวางแผนความเสี่ยงต้องมีทั้งแผนฉุกเฉินและแผนเชิงรับ

2.10.5 การติดตามความเสี่ยง

แผนการจัดการความเสี่ยงต้องมั่นใจได้ว่าจะนำไปปฏิบัติได้จริง ขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงประจำวันและเพื่อประเมินผลลัพธ์และบริหารกระบวนการบริหารความเสี่ยง Ward (1999) ได้ระบุว่าขั้นตอนการจัดการเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการสัมผัสกับความเสี่ยงเป็นหลัก Tummala และ Burchett (1999) ชี้ให้เห็นว่าในขั้นตอนการควบคุมและติดตามความเสี่ยงควรกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์สัญญาที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงเป็นระยะเพื่อสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลง

ใด ๆ หรือไม่ หากเกิดขึ้นการดำเนินการแก้ไขที่จำเป็นจะได้รับการวางแผนและประเมินโดยใช้ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของตัวแบบ ภายในระยะนี้สิ่งสำคัญคือต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยง Simon (1997) ระบุว่าหลังจากเสร็จสิ้นการวางแผนผู้จัดการความเสี่ยงควรจะได้รับผิชอบในการแสดงสถานะของความเสี่ยงทั้งหมดในทุกบทวิจารณ์ กระบวนการสุดท้ายของกระบวนการจัดการความเสี่ยงคือการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงที่ระบุความเสี่ยงใหม่ให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตอบสนองที่เหมาะสมและตรวจสอบประสิทธิผลรวมถึงการติดตามการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงโดยรวมของโครงการ การประชุมทบทวนความเสี่ยงอาจจัดขึ้นเพื่อประเมินสถานะปัจจุบันของความเสี่ยงต่อโครงการและการประชุมทบทวนโครงการ ควรรวมรายงานสถานะจากทีมโครงการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญและตกลงกันในการตอบสนอง ควรมีการทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามความต้องการการจัดการความเสี่ยงของโครงการ (Hillson, 2001) การจัดการความเสี่ยงทั้งหมดโดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการการรักษาคควรได้รับการตรวจสอบเพื่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มาตรการตอบโต้ที่เหมาะสมหรือการดำเนินการอำนวยความสะดวกสามารถดำเนินการได้หากกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงพิสูจน์ได้ว่าไม่เพียงพอ วิธีการที่เป็นไปได้ในการตรวจสอบรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบและการตรวจสอบ คือความเสี่ยงจะต้องได้รับการทบทวนเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการติดตามอย่างสม่ำเสมอและต้องมีการรายงานความเสี่ยงเหล่านี้ไปยังผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะพิจารณาโครงการและมุมมองโครงการต่อมา ภายในระยะนี้มีความจำเป็นต้องพัฒนาและแจกจ่ายรายงานเป็นระยะเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการรวมถึงเหตุการณ์สำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องและบุคลากรด้านกระบวนการต่าง ๆ ในตอนท้ายของทุกวงจรชีวิตของโครงการและในการว่าจ้างโครงการผู้รับผิชอบควรรวบรวมข้อมูลและเก็บไว้ในฐานข้อมูลความเสี่ยงเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย

เมื่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้วจะต้องรายงานแผนการจัดการความเสี่ยงต่อหัวหน้าโครงการ แผนที่จัดทำเอกสารในขั้นตอนนี้รวมถึงรายการปัญหาความเสี่ยงและการวิเคราะห์ที่ให้ช่วงของต้นทุนที่เป็นไปได้และผลลัพธ์ด้านเวลา Baldry (1998) แนะนำว่าข้อมูลทั้งหมดสำหรับการประเมินความเสี่ยงและการวิเคราะห์สามารถนำมารวมกันเป็นประโยชน์ในการลงทะเบียนความเสี่ยงโครงการ Winegard & Warhoe (2003) ระบุว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงบางคนพัฒนาการลงทะเบียนความเสี่ยงในของฐานข้อมูลโครงการ การลงทะเบียนความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์อย่างแน่นอน

การอภิปรายข้างต้นได้อธิบายหลักการของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงควรดำเนินการในเชิงรุกผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ทางด้านของการระบุความเสี่ยง,

การประเมินความเสี่ยง, การตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม และการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าแผนความเสี่ยงทั้งหมดจะเริ่มขึ้นในเวลาที่เหมาะสม

2.11 ประโยชน์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโครงการเป็นที่เข้าใจว่าความเสี่ยงของความล้มเหลวของโครงการสามารถลดลงอย่างมากหากมีการปฏิบัติกระบวนการ PRM มันคือความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงบนความไม่แน่นอนและวัตถุประสงค์ของโครงการที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ (Hillson, 2003) การจัดการความเสี่ยงเชิงรุกช่วยให้สามารถตรวจสอบความเสี่ยงล่วงหน้าและจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่จำกัดของพวกเขาจะมีสมาธิอยู่กับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสูงสุด

นักวิชาการหลายคนยืนยันประโยชน์ของ PRM โดยผลสำรวจของ Burchett, Tumiala และ Leung (1999) แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเป็นบวกว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจะให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจในการจัดงบประมาณโครงการ จากผลลัพธ์เหล่านี้เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณากระบวนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจในการตอบสนองต่อปัญหา กระบวนการบริหารความเสี่ยงยังถูกมองว่าเป็นการเพิ่มความกระตือรือร้นและการสื่อสารระหว่างผู้จัดการโครงการและผู้สนับสนุนการคิดเชิงกลยุทธ์คุณภาพของข้อมูลการลงทุนปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ ดูเหมือนว่าองค์กรที่จัดการโครงการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้คุณค่ากับเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยงมากขึ้นด้วย (Raz & Michael, 2001) การศึกษาเชิงลึกของบริษัทที่ใช้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณชี้ให้เห็นว่าฝ่ายบริหารต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างหนักเพื่อประเมินโครงการเชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนและความสำเร็จของบริษัท มีการดำเนินงานจำนวนมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงซึ่งการสำรวจการจัดทำงบประมาณทุนบ่งชี้ว่ามีการเปลี่ยนผ่านจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตัวอย่างเช่นในประเทศสหรัฐอเมริกา Klammer & Walker (1984) รายงานการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในการใช้วิธีการอย่างเป็นทางการอย่างน้อยหนึ่งวิธีสำหรับการประเมินความเสี่ยงของการปรับตัวจาก 39% ในปี 1975 เป็น 59% ในปี 1980

2.12 การจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน

Kouvelis และคณะ (2006) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain risk management) ในแง่ของการจัดการความไม่แน่นอนของอุปสงค์อุปทาน และต้นทุนเป็นหลัก ต่อมา Carter and Rogers (2008) ได้กำหนดการจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานว่าเป็น “ความสามารถของ บริษัท ในการทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคมในห่วงโซ่อุปทาน” ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการวางแผนฉุกเฉิน และมีห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของ Rice และ Caniato (2003) ที่กำหนดความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานว่า “เป็นความสามารถขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการหยุดชะงักที่ไม่คาดคิดและรักษาการดำเนินงานหลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว” โดย Christopher และ Peck (2004) ยังได้ให้คำจำกัดความที่เน้นเนื้อหาเรื่องความยืดหยุ่นมากขึ้นว่า “เป็นความสามารถของระบบในการกลับสู่สถานะดั้งเดิมหรือย้ายไปสู่สถานะใหม่ที่พึงปรารถนามากขึ้นหลังจากถูกรบกวน”

การวางแผนฉุกเฉินซึ่งเรียกแทนกันว่าการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นวิธีการเตรียมความพร้อมสำหรับความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ฉุกเฉินในอนาคต วิธีนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินชีพพลายเออร์อย่างต่อเนื่อง, การพัฒนาบำรุงรักษาขีดความสามารถ, ทางเลือกระบบข้อมูลสำรอง และการวางแผนรับมือเหตุฉุกเฉินเฉพาะ (Rice and Caniato, 2003)

ในการศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ Sodhi และคณะ (2012) ได้กล่าวว่ามีช่องว่างในการจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานอยู่ 3 ประการ โดยคล้ายกับการศึกษาที่นำเสนอโดย Tang and Musa (2011) ซึ่งระบุว่าไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจนของคำจำกัดความที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน โดยขาดงานวิจัยเกี่ยวกับการลดความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานและการขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ในพื้นที่นี้

ซึ่งในวิทยานิพนธ์นี้เราทำตามความหมายของการบริหารความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานให้ เป็นไปตาม Tang (2006) ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานถูกมองว่าเป็น “การบริหารจัดการความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานผ่านการประสานงานหรือการทำงานร่วมกันระหว่างคู่ค้าภายในห่วงโซ่อุปทาน”

โดย Norrman และ Jansson (2004) ได้ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วยการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง นอกจากนี้วิธีการของพวกเขายังรวมถึงการจัดการเหตุการณ์และการวางแผนฉุกเฉินควบคู่ไปด้วย ต่อมา Neiger และคณะ (2009) จัดหมวดหมู่การบริหารความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานว่า

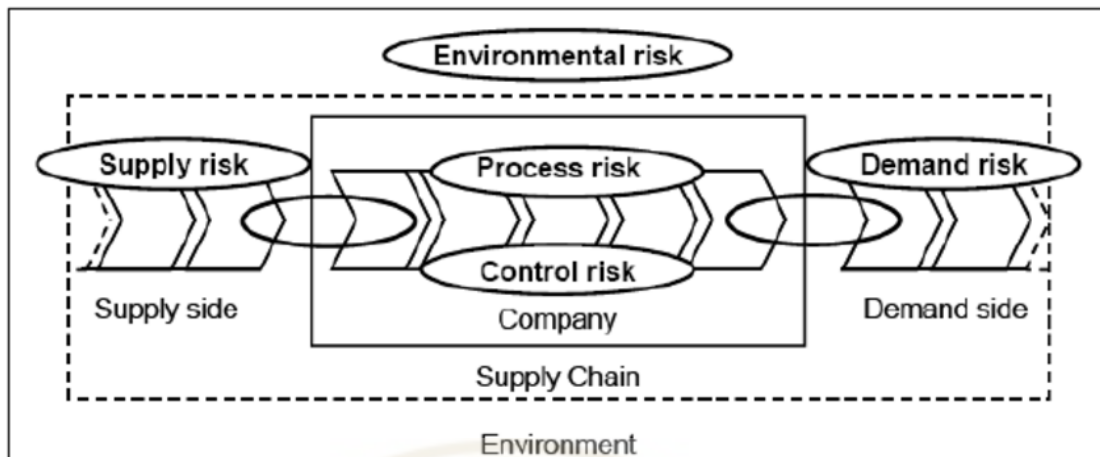
เป็นกระบวนการในการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยง, การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะเห็นได้ว่าได้มีการนำหลักการบริหารความเสี่ยงโครงการในองค์ประกอบของการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการติดตามความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก Manuj และ Menzer (2008) เชื่อว่าอย่างน้อยการจัดการความเสี่ยงควรประกอบด้วยกระบวนการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยง และการลดความเสี่ยง ที่น่าสนใจคือมันรวมถึงเวลาและความถี่ของความเสี่ยงพร้อมกับมิติความเสี่ยงทั่วไปเช่น ความน่าจะเป็นและผลกระทบ มิติความเสี่ยงของเวลาถูกมองว่าเป็นความเร็วของเหตุการณ์, ความเร็วของการสูญเสีย และเวลาในการตรวจจับเหตุการณ์

2.13 ปัญหาความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน

ในส่วนย่อยนี้เรานำเสนอปัญหาความเสี่ยงที่สำคัญและพบบ่อยในการดำเนินงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ในต่อไปนี้จะแสดงความเสี่ยงในการไหลของวัสดุและจัดประเภทมุมมองของเหตุการณ์ความเสี่ยงในการไหลของวัสดุภายในการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน พิจารณาถึงแหล่งที่มา ไปจนถึงการส่งมอบ นอกเหนือจากนี้ได้เพิ่มขอบเขตของห่วงโซ่อุปทานเพื่อรวมประเด็นที่สำคัญเช่น โลจิสติกส์, ปัญหาทางการเมือง และวัฒนธรรม

จากนั้นจะพิจารณาถึงความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานจากมุมมองของกระแสการเงินและการไหลของข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่เชื่อมโยงปัญหาหนึ่งเรื่องกับบุคคลอื่น กระแสที่เกี่ยวข้องและเชื่อมต่อระหว่างกันดังนั้นกรณีของการหยุดชะงักหนึ่งไหลขัดขวางสิ่งอื่น ๆ เป็นเรื่องธรรมดา ในความเป็นจริงการหยุดชะงักสร้างผลกระทบโดมิโนตามที่ระบุไว้โดย Peck และคณะ (2003) “ด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มันอาจเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงจากห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่อุปทานที่มีความเสี่ยงจากธุรกิจ” ดังนั้นเมื่อพูดถึงกระแสการเงินและข้อมูลเรานำเสนอเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระแสโดยทั่วไปเพื่อหลีกเลี่ยงความต้องการในการหารือเกี่ยวกับปัญหาที่นำเสนอก่อนหน้านี้



รูปที่ 2.6 ปัญหาความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Christopher, 2004)

2.14 ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดของ Omnichannel เป็นหนึ่งในการปฏิวัติที่สำคัญที่สุดทางกลยุทธ์ของธุรกิจ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาโดยมีผลกระทบทั้งเชิงปฏิบัติและเชิงทฤษฎี (Bell, Gallino, & Moreno, 2014; Brynjolfsson,; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014 ; Verhoef et al., 2015) บริษัทค้าปลีกได้มีการแข่งขันกันในระดับตลาดโลกและตลาดได้รับการเปลี่ยนแปลงโดยเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้จำนวนรูปแบบการค้าปลีกเพิ่มขึ้นซึ่งผู้บริโภคสามารถติดต่อกับบริษัทในระหว่างกระบวนการเดินทางซื้อสินค้าของลูกค้า นอกจากนี้ร้านค้าทางกายภาพแบบดั้งเดิมและร้านค้าออนไลน์ช่องทางมือถือใหม่ ๆ (อุปกรณ์มือถือ, แอปพลิเคชัน, สื่อสังคม และ วัตถุที่เชื่อมต่อกัน) จุดสัมผัสต่างได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการซื้อของผู้บริโภคไปจากแต่ก่อน (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Sierra Murillo, 2016; Picot-CoupeyHuré & Piveteau, 2016; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef et al., 2015)

โดยคุณลักษณะที่โดดเด่นของปรากฏการณ์การค้าปลีก Omnichannel คือกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่ลูกค้าและประสบการณ์การช้อปปิ้งของลูกค้าเพื่อนำเสนอประสบการณ์แบบองค์รวมของ นักช้อป (Shah et al., 2006) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของ Omnichannel นั้นให้ความสำคัญกับการมี ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างช่องทางและแบรนด์ (Verhoef et al., 2015) การซื้อหลากหลาย ช่องทางแสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันนี้เป็นอย่างไร Omnichannel จึงไม่เพียงแต่เป็นโลกของ การขยายช่องทางและขอบเขตของช่องทาง แต่ยังเป็นการพิจารณาของการมีปฏิสัมพันธ์ของช่องทาง ระหว่างลูกค้าและแบรนด์ค้าปลีกอีกด้วย

นอกเหนือจากนั้นพฤติกรรมการซื้อขายของผู้บริโภคนั้นซับซ้อนกว่าที่คิดไว้ (Heitz-Spahn, 2013) จากมุมมองของบริษัทที่ผู้บริโภคเปลี่ยนไปมาระหว่างช่องทางและระหว่างบริษัท โดยขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาในกระบวนการซื้อที่แตกต่างกัน พฤติกรรมแบบฉวยโอกาสซึ่งลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลจาก บริษัท หนึ่งก่อนจากนั้นซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทอื่น โดยมีการใช้งานอุปกรณ์พกพาที่เพิ่มขึ้น ราคาอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนไปมาระหว่าง บริษัท แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ตามมาเช่น คุณภาพการให้บริการและความพร้อมใช้งานในบางครั้งสามารถแทนที่ราคาได้เป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อ (Gensler, S, 2012) จากสื่อออนไลน์คำแนะนำจากเพื่อนหรือบทวิจารณ์ในบล็อกอาจมีอิทธิพลสำคัญเช่นกัน

การย้ายเข้าสู่ธุรกิจ Omnichannel นั้นเป็นการลงทุนที่สำคัญพร้อมกับความท้าทายที่หลากหลาย โดย Bagge (2007) ได้ตระหนักว่าการเปลี่ยนผ่านไปสู่อุปกรณ์และธุรกิจแบบ Omnichannel จะประสบความสำเร็จต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรการดำเนินงานและกระบวนการต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงไม่เพียง แต่ให้บริการในโครงการหรือการลงทุน แต่ยังรวมถึงฝ่ายอื่น ๆ เช่นองค์กรโดยรวมและลูกค้า นอกจากนี้ Merna (2003) ยังชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร โครงการช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียในโครงการได้รับประโยชน์จากการจัดการความเสี่ยงที่หลากหลาย กระบวนการ PRM ไม่เพียง แต่เสริมการจัดการโครงการแบบดั้งเดิม แต่ยังเสนอทั้งเครื่องมือและแนวคิดเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของ PRM นั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หากมีการนำไปใช้อย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีองค์กรหลายแห่งที่ใช้กระบวนการนี้ได้สำเร็จ แต่ก็ยังมีอีกหลายองค์กรที่ดิ้นรนที่จะใช้กระบวนการนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีองค์กรจำนวนมากที่ยังไม่ยอมรับแนวคิดดังกล่าว อย่างไรก็ตามมีหลายองค์กรที่ยังไม่รู้จักการใช้ PRM ปัญหาสำคัญที่นี้คือการนำแนวคิด PRM ไปใช้สำหรับองค์กร แม้ว่ามันอาจดูเหมือนว่า PRM ให้สัญญากับผู้จัดการโครงการหลายอย่าง แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเช่นกันคือ ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงทั้งหมดได้ด้วยการจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะ และต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

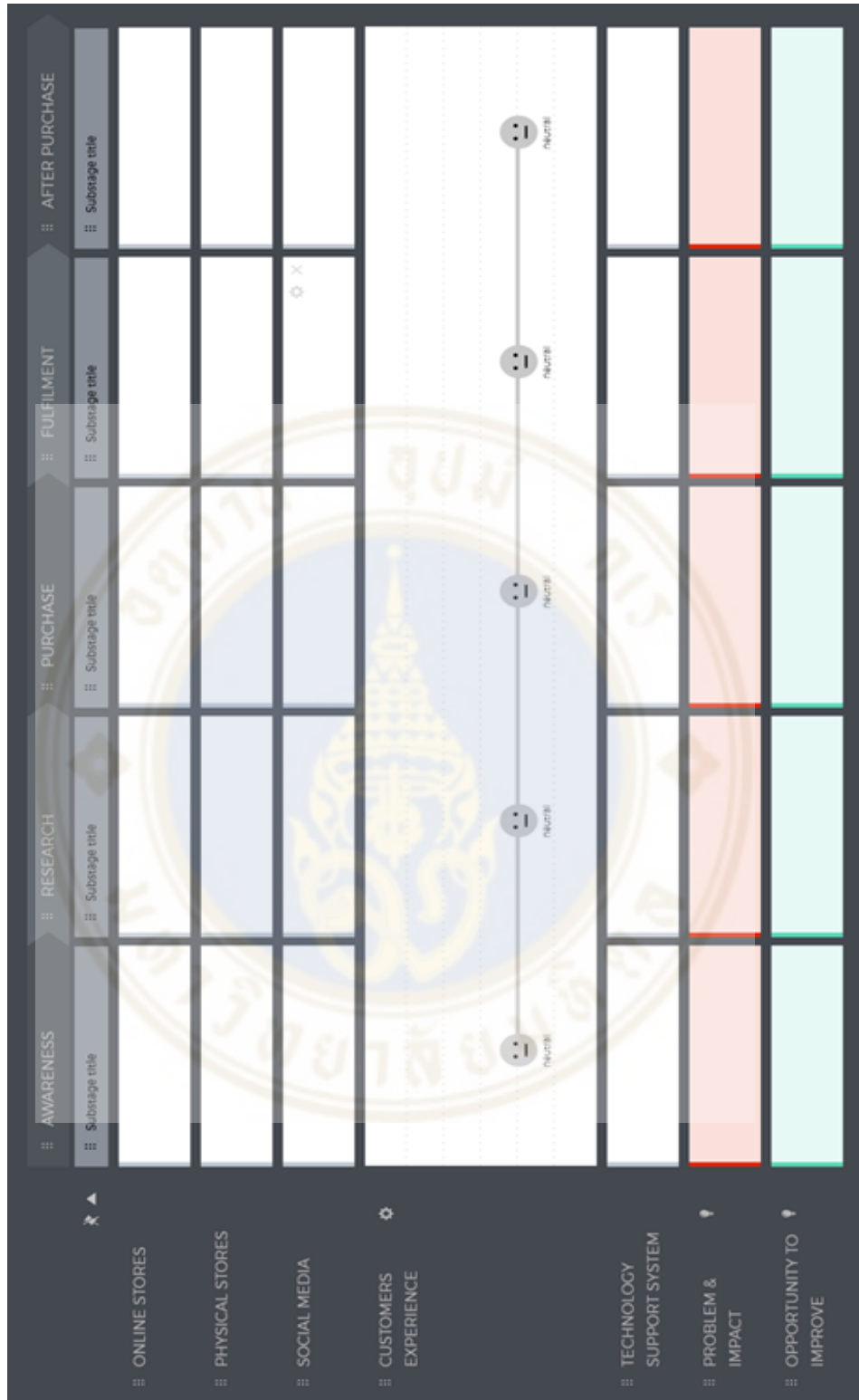
จากการศึกษาก่อนหน้านี้การวิจัยเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel สามารถจำแนกรอบงานวิจัยได้เป็น 3 ส่วนหลักตามตารางที่ 2.1 ได้แก่ งานวิจัยด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Redesign), งานวิจัยด้านพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Customer Behavior Change Risk), และงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Technology-related Risk) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปกลุ่มความเกี่ยวข้องในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel

ผู้วิจัย	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	ข้อค้นพบที่สำคัญ
งานด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Redesign)		
Hübner et al. (2016b)	เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงของผู้ค้าปลีกจากการแยกหลายช่องทางเป็นการเพิ่มเติมช่องทางแบบ Omnichannel	- การสร้างสินค้าคงคลังแบบบูรณาการช่องทางสามารถช่วยให้มีความยืดหยุ่นและการจัดสรรสินค้าคงคลังตามความต้องการ
Ishfaq et al. (2016a)	ต้องการกำหนดการจัดบทบาทที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการกระจายสินค้าของร้านค้าทางกายภาพสำหรับผู้ค้าปลีกตามร้านค้าที่เกี่ยวข้องกับการค้าปลีกแบบ Omnichannel	- ผู้ค้าปลีกสามารถใช้ประโยชน์จากร้านค้าเพื่อเป็นศูนย์สำหรับรับคำสั่งซื้อและมีการจัดส่งเพื่อประสิทธิภาพที่มากขึ้น - ลักษณะร้านค้าปลีกจำนวนมากมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การกระจายสินค้าที่ดีที่สุด
Murfield et al., 2017	การตรวจสอบคุณภาพบริการ โลจิสติกส์ในการค้าปลีกแบบ Omnichannel	- กำหนดตัวแปรทางโลจิสติกส์ซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Omnichannel ใน 4 ด้าน ได้แก่ บริการจัดส่ง การกระจายสินค้า, การปฏิบัติตาม และผลตอบแทน
Cao and Li (2015)	เพื่อสำรวจว่าการรวมช่องทางส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้ค้าปลีกอย่างไร	- การรวมช่องทางมีอิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิภาพของ Omnichannel
Wang et al. (2015)	เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการใช้ช่องทางมือถือ	- การใช้ช่องทางมือถือส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่ซื้อปิ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ - ช่องทางมือถือส่วนใหญ่จะใช้ในขั้นตอนการค้นหาสินค้า
Agatz et al., 2008	เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการอุปสงค์และอุปทานในการจัดการแบบ Omnichannel	- ความสอดคล้องในการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการการบริหารจัดการฐานข้อมูลของผู้ค้าปลีก
งานวิจัยด้านพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Customer Behavior Change Risk)		
Verhoef et al., 2015	เพื่อศึกษาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	- ผู้บริโภคปัจจุบันสามารถเลือกซื้อสินค้าได้จากทุกที่ตลอดเวลา และสามารถโต้ตอบอย่างเต็มรูปแบบระหว่างหลายช่องทางได้อย่างง่ายดาย
Gawor & Hoberg (2018)	เพื่อตรวจสอบโดยการประเมินเวลาและความสะดวกของลูกค้าในการปรับตัวใช้ร้านค้าปลีกแบบ Omnichannel	- ระบุราคาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับลูกค้าในการเลือกผู้ค้าปลีกแบบ Omnichannel ตามด้วยปัจจัยด้านเวลาและความสะดวกสบาย - พบว่าการจัดส่งที่บ้านเป็นที่ต้องการอย่างมากในการเลือกซื้อสินค้าเนื่องจากความสะดวกสบายที่สูงขึ้น
Lee & Lim (2017)	เพื่อให้เข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของร้านค้าในบริบทของ Omnichannel	- ทัศนคตินั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของอุปโภคบริโภค
Shetty & Kalghatgi (2018)	เพื่อตรวจสอบการยอมรับการตลาดแบบ Omnichannel เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้ค้าปลิกลดลง	- พบว่ากลยุทธ์ Omnichannel แบบไร้รอยต่อช่วยลดปัจจัยความภักดีสำหรับลูกค้าต่อร้านค้าปลีก เนื่องจากลูกค้าได้รับข้อมูลและทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกซื้อสินค้า - ระบุว่ามีการเปลี่ยนแปลงอำนาจการต่อรองจากผู้ขายไปยังผู้ซื้อมากขึ้นในสภาพแวดล้อมการค้าปลีกแบบ Omnichannel

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Technology-related Risk)		
Bresnahan, Brynjolfsson, and Hitt 2002	เพื่อศึกษาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจค้าปลีกแบบ Omnichannel	- กระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเช่น การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างการจัดการคลังสินค้า (WMS) และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)
Tornatzky and Fleischer, 1990	เพื่อศึกษากระบวนการด้านนวัตกรรมของเทคโนโลยีในองค์กร	- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอธิบายถึงทรัพยากรและความสามารถทางเทคโนโลยีที่มีอยู่ของบริษัท รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีความสามารถในการยอมรับและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
Cao, 2014	เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในการย้ายไปสู่กลยุทธ์การค้าปลีกข้ามช่องทาง	- การเสนอตัวเลือกทางด้านช่องทางให้กับผู้บริโภคจำเป็นต้องมีระบบจัดเก็บข้อมูลสำหรับช่องทางหนึ่งที่สามารถมองเห็นและสามารถนำไปดำเนินการกับระบบข้อมูลอีกช่องทางหนึ่งได้
Zhang et al. 2010	การกำหนดกลยุทธ์การค้าปลีกในรูปแบบ Omnichannel	- โครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีแบบบูรณาการจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงและวิเคราะห์ข้อมูลในหลายช่องทางในรูปแบบองค์รวม เป็นผลให้ผู้ค้าปลีกสามารถรับมุมมองแบบองค์รวมของลูกค้าของพวกเขาโดยการให้ประสบการณ์ของลูกค้าที่สอดคล้องกันหลายช่องทาง

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดพบว่าพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยมีผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นกับการได้รับบริการดิจิทัลในทุกขั้นตอนของกระบวนการซื้อ นั้นทำให้ผู้ค้าปลีกต้องคำนึงถึงกระบวนการการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการตอบสนองความต้องการดังกล่าวผ่านทางผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือแผนที่การเดินทางของลูกค้า หรือเรียกว่า “Customer Journey Map” เพื่อนำมาศึกษากระบวนการในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า จากการมองถึงสัมผัสต่าง ๆ ของลูกค้าต่อการได้รับบริการจากผู้ค้าปลีก หรือ “Touch point” นั้นมีความสัมพันธ์กันแบบไหน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบชุดคำถามสำหรับการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)



รูปที่ 2.7 Customer Journey Map

2.15 สรุปความเสี่ยงและความท้าทายในการค้าปลีก Omnichannel

จากการเพิ่มความหลากหลายทางด้านประเภทของช่องทางการซื้อขายสินค้า โดยเปลี่ยนจากช่องทางการซื้อขายแบบช่องทางเดียว ไปเป็นหลากหลายช่องทาง และจากนั้นนำไปสู่การตลาดแบบ Omnichannel นั้น ได้เปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อของผู้บริโภค โดยการซื้อขายในรูปแบบนี้ให้การซื้อที่ราคาไม่แพงสำหรับผู้บริโภค แต่ก็สร้างกระบวนการที่ยากลำบากขึ้นให้แก่ผู้ประกอบการค้าปลีกในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการกระจาย (Ailawadi & Farris, 2017)

ในกระบวนการค้าปลีกแบบ Omnichannel ผู้ค้าปลีกจะเผชิญกับความเสี่ยงและความท้าทายที่หลากหลาย โดยความเสี่ยงและความท้าทายเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้จากผู้ค้าปลีกเอง คู่ค้า และลูกค้า ตัวอย่างปัจจัยเช่น ความตระหนักและความเต็มใจของผู้บริหารระดับสูงของผู้ค้าปลีก เกี่ยวกับการยอมรับและการใช้กลยุทธ์ Omnichannel, โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้ค้าปลีก, ค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น และการปรับตัวของพนักงานเพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้พันธมิตรของผู้ค้าปลีกเช่นซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์และเอเจนซี่โฆษณาจะต้องมีประสิทธิภาพในการยอมรับและดำเนินการตามกระบวนการ Omnichannel แม้ว่าอุปสรรคและความท้าทายเหล่านี้จะเอาชนะได้ แต่ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือลูกค้าจะไม่สามารถปรับใช้และยอมรับกลยุทธ์ Omnichannel ได้ ในที่สุดมันเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับธุรกิจที่จะต้องพิจารณา และเอาชนะปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมดเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ Omnichannel

วันนี้ผู้ค้าปลีกแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่ยังไม่ได้ตระหนักถึงเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ มีผู้ค้าปลีกที่เป็นนวัตกรรมเพียงไม่กี่รายในการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ (Rigby, 2011) ความจริงที่ว่าผู้ค้าปลีกติดตามเทคโนโลยีและมีการรับรู้ในระดับสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการแพร่กระจายของผู้ค้าปลีกแบบ Omnichannel อย่างไรก็ตามการรับรู้这不仅เพียงพอ ผู้บริหารระดับสูงต้องเต็มใจที่จะนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้และมีทักษะการเตรียมรับความเสี่ยงในระดับสูง

สิ่งสำคัญคือโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในปัจจุบันของผู้ค้าปลีกสามารถนำไปใช้กับการเปลี่ยนเป็น Omnichannel ได้มากน้อยเพียงใด ณ จุดนี้ผู้ค้าปลีกที่มีโครงสร้างพื้นฐานหลายช่องทางจะได้รับประโยชน์มากกว่าผู้ค้าปลีกที่ไม่มี เป็นเพราะโครงสร้างพื้นฐานแบบหลายช่องสัญญาณสามารถนำมาใช้สำหรับกลยุทธ์ Omnichannel ได้ดีมากกว่า อย่างไรก็ตามการรวมกันระหว่างช่องทางในแต่ละช่องนั้นจะทำให้ผู้ค้าปลีกต้องลงทุนด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ณ จุดนี้ค่าใช้จ่ายของการลงทุนด้านเทคโนโลยีเหล่านี้และผลตอบแทนจากการลงทุนเหล่านี้จะมีความสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเพื่อเปลี่ยนมาใช้ช่องทางแบบ Omnichannel นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างช่องทางอาจเกิดขึ้นได้และเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องแก้ไขโดยผู้บริหารระดับสูง

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทำจะมีความสำคัญต่อการยอมรับของพนักงานในการทำกลยุทธ์ Omnichannel ดังนั้นการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจของพนักงานจะเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะต้องแก้ไขก่อน

ลูกค้าเช่นซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์และเอเจนซี่โฆษณายังมีส่วนสำคัญในการค้าปลีก Omnichannel ณ จุดนี้ความท้าทายที่ผู้ค้าปลีก Omnichannel จะเผชิญคือ ต้องการลูกค้าด้านโลจิสติกส์เท่าไรลูกค้าเหล่านี้ที่พันธมิตรเหล่านี้จะมอบให้จะตอบสนองตัวเลือกการจัดส่งและการคืนเงินอย่างไร (Fairchild, 2014; Hübner, Holzapfel, & Kuhn, 2016)

เพื่อให้มั่นใจว่าการรวมช่องสัญญาณเต็มรูปแบบลูกค้าควรได้รับโอกาสในการส่งคืนผลิตภัณฑ์ที่ซื้อผ่านช่องทางการขายที่เหมาะสม ความสามารถในการรับมือกับการจัดการคืนผลิตภัณฑ์ที่ซื้อเป็นหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่ผู้ค้าปลีกเผชิญ แหล่งที่มาของความท้าทายนี้คือจำนวนการคืนผลิตภัณฑ์ที่ซื้อเพิ่มขึ้นจากการสั่งซื้อออนไลน์ การรวม Omnichannel ที่เสร็จสมบูรณ์นั้นร้านค้าทั้งหมดต้องมีความสามารถในการยอมรับการคืนผลิตภัณฑ์ที่ซื้อดังกล่าว (Staflund & Kersmark, 2015)

การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคสามารถกำหนดได้ตามข้อมูลและกลยุทธ์จากร้านค้า, เว็บไซต์ร้านค้า และแอปพลิเคชันมือถือหรือโซเชียลมีเดีย ณ จุดนี้ บริษัท ตัวกลางอื่น ๆ และ บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำงานให้กับผู้ค้าปลีกควรได้รับการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013)

วันนี้ผู้บริโภคใช้สมาร์ตโฟนเป็นอุปกรณ์สำคัญในการช้อปปิ้ง ดังนั้นช่องทางมือถือจึงเป็นตัวเลือกช่องทางที่สำคัญสำหรับการเข้าถึงผู้บริโภค ณ จุดนี้สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าผู้บริโภคใช้ช่องทางใดและพวกเขาใช้ช่องทางอย่างไรเพื่อให้สามารถเข้าใจความคล่องตัวระหว่างช่องทางต่าง ๆ และในที่สุดพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม (Falk, 2014) การใช้สมาร์ตโฟนเพิ่มขึ้นช่วยให้ผู้ค้าปลีก Omnichannel เข้าถึงผู้บริโภคด้วยข้อมูลมากกว่าที่จำเป็นระหว่างกระบวนการตัดสินใจซื้อ เมื่อรวมกับช่องทางอื่น ๆ การสะสมข้อมูลที่น่าประหลาดใจในอำนาจของผู้ค้าปลีกจะทำให้ผู้ค้าปลีกได้เปรียบในการระบุและใช้กลยุทธ์การตลาดในขณะที่การจัดการข้อมูลนั้นในทางกลับกันอาจเป็นปัญหาสำคัญ

การพัฒนาเทคโนโลยีทำให้การค้าปลีก Omnichannel หลีกเลี่ยงไม่ได้ เทคโนโลยีลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์จากการขยายตัวทางภูมิศาสตร์และมอบความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับผู้ค้าปลีกด้วยข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์ผ่านเทคโนโลยี การค้าปลีก Omnichannel ช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงตลาดได้ง่ายขึ้นและเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น ด้วยการค้าปลีก Omnichannel การแข่งขันจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel

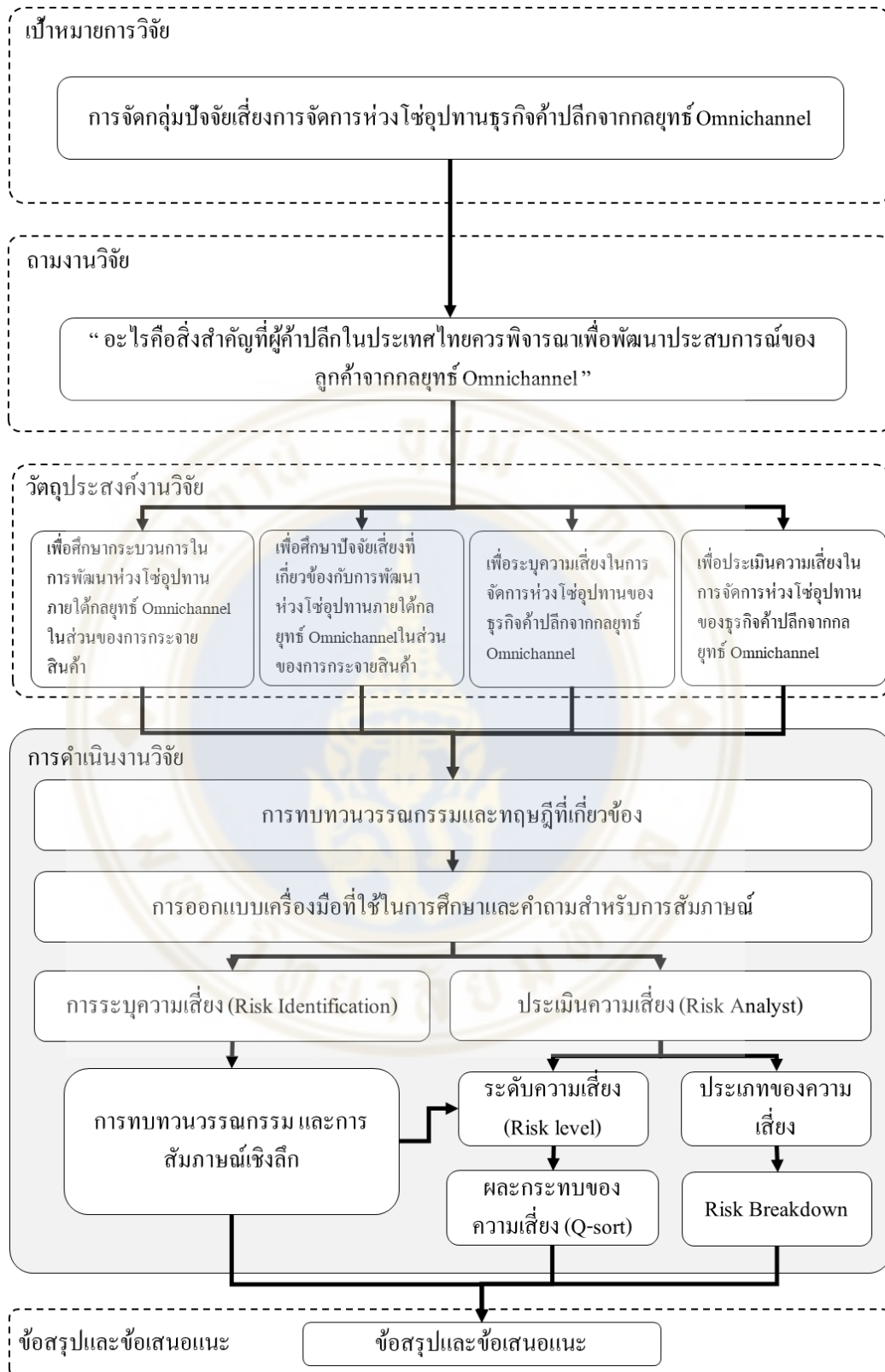
ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
1. Supply Chain Redesign	1.1 ความตระหนักและความเต็มใจของผู้บริหารระดับสูงของผู้ค้าปลีกเกี่ยวกับการยอมรับและการใช้กลยุทธ์ Omnichannel
	1.2 การปรับตัวของพนักงานเพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
	1.3 พันธมิตรของผู้ค้าปลีกเช่นซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์และเอเจนซี่โฆษณาจะต้องมีประสิทธิภาพในการยอมรับและดำเนินการตามกระบวนการ Omnichannel
	1.4 ความสอดคล้องของการจัดการอุปสงค์และอุปทานในการจัดการแบบ Omnichannel
2. Technology Risk	2.1 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในของผู้ค้าปลีกเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel
	2.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในของผู้ค้าปลีกต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel อย่างไร้รอยต่อ
	2.3 ค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น
	2.4 ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของการซื้อสินค้าตามกลยุทธ์ Omnichannel
	2.5 การสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการประมวลวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์
3. Customer Behavior Change Risk	3.1 ลูกค้าไม่สามารถปรับใช้และยอมรับกลยุทธ์ Omnichannel ได้
	3.2 ผู้ค้าปลีกไม่สามารถทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel
	3.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้ค้าปลีก
	3.4 การตลาดแบบบูรณาการของผู้ค้าปลีกและลูกค้า

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการทำการวิจัยเรื่อง “การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก” ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงในมิติด้านผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ Omnichannel ของผู้ค้าปลีกในประเทศไทย เพื่อให้การทำงานวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์และเสร็จสมบูรณ์ตามขั้นตอน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

- 3.1 การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 3.2 รูปแบบงานวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
- 3.5 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์และสรุปผล



รูปที่ 3.1 กรอบแนวทางการดำเนินงานวิจัย

3.1 การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์ Omnichannel และวิธีการบริหารความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเป็นการตั้งคำถามงานวิจัย และหาประเด็นปัญหาด้านความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นหัวข้อในการทำงานวิจัยรวมถึงตั้งวัตถุประสงค์ และสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้

3.2 รูปแบบงานวิจัย

การวิจัยนี้จะมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถามปลายเปิดในการซักถามและการกำหนดประเด็นคำถาม การสัมภาษณ์นี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการรวบรวมความหมายและการตีความหมายในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านของขนาดบริษัท และช่องทางที่เริ่มเข้ามาสู่ตลาด ทางผู้วิจัยจึงเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูลที่รวบรวมข้อมูล โดยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)

3.3.1 การเก็บข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากการศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3.2 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)

แหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งถือเป็นแหล่งข้อมูลหลักในการทำการวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และการทำแบบสอบถามแบบปลายเปิด

(Open Questionnaire) โดยมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการค้าปลีกในประเทศไทย จำนวน 30 คน โดยเชิญชวนให้สมัครเข้าร่วมวิจัยผ่านการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ Online ผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ หลักการและเหตุผลของการทำวิจัย รวมถึงวิธีการรักษาความลับของข้อมูลให้แก่ กลุ่มตัวอย่างเพื่อขอแนบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการพูดคุยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และระบุความเสี่ยงของกลยุทธ์ Omnichannel ใช้เวลาในการพูดคุยประมาณ 1 ชั่วโมง

3.4 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการค้าปลีกในประเทศไทย เป็นบริษัทค้าปลีกขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่กำลังประกอบการในประเทศไทย บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดต้องมีประสบการณ์ในการดำเนินงานทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเป็นบริษัทที่ประกอบการสินค้าประเภทสินค้าแฟชั่นจำนวน 30คนประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีกขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง 23คน และ กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีกขนาด 7คน

3.5 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

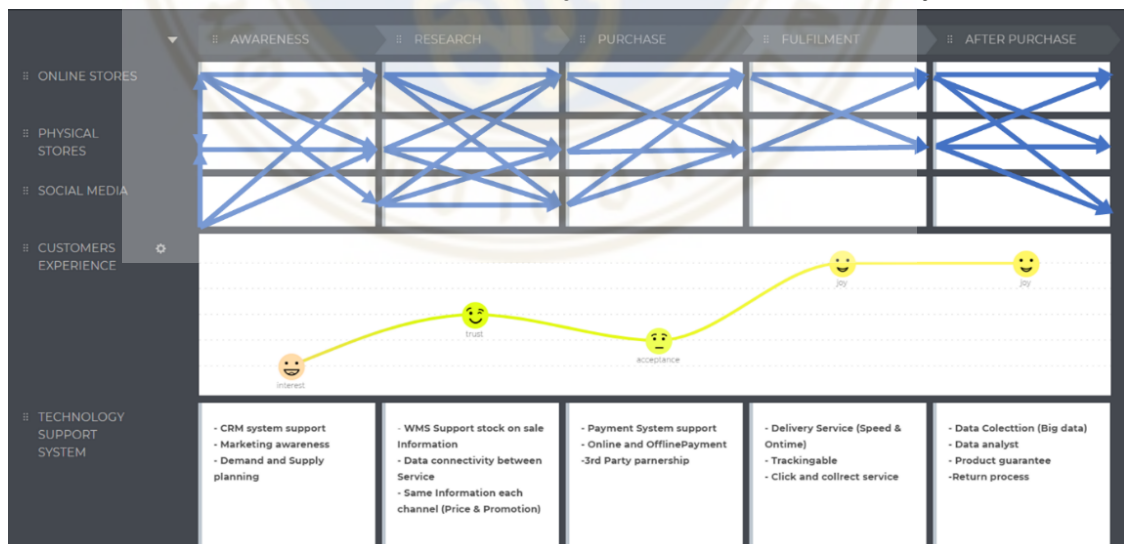
งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานจากการนำกลยุทธ์ Omnichannel เข้ามาใช้ในธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะได้นำไปจัดการกลุ่มปัจจัยเสี่ยงและจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงที่พบ เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ค้าปลีกทำการหาแนวทางการป้องกันความเสี่ยงต่อไป สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้แบ่งส่วนของเครื่องมือที่ใช้ตามกรอบแนวทางการทำงานวิจัย โดยสามารถสรุปเครื่องมือที่ใช้นั้นออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันได้แก่

3.5.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้กลยุทธ์

Omnichannel

การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้กลยุทธ์ Omnichannel นั้นทางผู้วิจัยได้ใช้หลักในการศึกษาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมจากบทข้างต้นเพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยรวมของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและการให้บริการของผู้ประกอบการ โดยวิเคราะห์เป็นสองระดับแบ่งออกเป็น ผู้บริโภคที่ใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทนั้นมีประสบการณ์ในระดับไหน และเข้าถึงองค์กรผ่านช่องทางไหนบ้าง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาองค์กรในการสร้างกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะตอบสนองในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ จากการมองในมุมมองของผู้บริโภค

Customer Journey Map ในงานวิจัยนี้มีเป้าหมายหลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างฟังก์ชันออนไลน์และออฟไลน์ของธุรกิจค้าปลีก และได้ประยุกต์ใช้แถวต่าง ๆ ในการแสดงช่องทางการขายที่แตกต่างกัน ในขณะที่คอลัมน์แสดงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการซื้อสินค้าของผู้บริโภค เครื่องมือนี้จะรวมมุมมองสองมุมมองเข้าด้วยกันคือมุมมองเชิงช่องของผู้ประกอบการ และมุมมองด้านกระบวนการซื้อของผู้บริโภคทำให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ นอกจากนี้ Customer journey Map นี้ยังได้นำไปประยุกต์เข้ากับ Service blueprint เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปกับสินค้าและบริการที่บริษัทค้าปลีกจำเป็นต้องให้บริการ โดยพิจารณาจาก Touch point ระหว่างผู้บริโภคและบริษัทค้าปลีก ตามรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.2 Customer Journey Map ที่ใช้ในการออกแบบบทสัมภาษณ์

จากภาพที่ 3.2 Satu Peltola (2015) ได้อธิบายไว้ว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้นมีการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นการพึ่งพาระหว่างช่องทางกันมากขึ้นทั้งการเริ่มสนใจสินค้า และการสืบหา

ข้อมูลสินค้าจะนำไปสู่การซื้อสินค้าในที่สุด นั้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้ค้าปลีกต้องคำนึงถึงการเชื่อมต่อกันอย่างบูรณาการระหว่างช่องทางรวมถึงถึงการทำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานทั้ง งานหน้าบ้านและงานหลังบ้าน ต่อไป

3.5.2 การระบุความเสี่ยงโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

โดยแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ทางผู้วิจัยได้มีการวางแผนการสัมภาษณ์ให้มีการเชื่อมโยงไปถึงการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์ Omnichannel และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป รวมถึงความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ได้มีการกล่าวถึงในบทที่ข้างต้น โดยทำการทำแบบสอบถามปลายเปิด (Open Questionnaire)

โดยเครื่องมือที่ทางผู้วิจัยเลือกใช้ขึ้นนั้นคือ การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการทำแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งรูปแบบการสอบถามข้อมูลเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการอุปสงค์ ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และส่วนที่ 5 คำถามสำหรับปิดการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับการทำ Customer journey map ซึ่งมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. บทบาทของคุณในองค์กรคืออะไรและคุณอยู่ใน บริษัท มานานเท่าไรแล้ว
2. ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมค้าปลีก
3. จำนวนพนักงานภายในองค์กร
4. องค์กรของท่านมีการให้บริการขายสินค้าผ่านช่องทางอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

5. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านได้ความตระหนัก ขอมรับ และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

6. องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
7. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการพันธมิตร เช่น ซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ และเอเจนซี่โฆษณาให้มีประสิทธิภาพในการยอมรับและดำเนินงานตามกระบวนการ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
8. องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการความสอดคล้องของอุปสงค์และอุปทานในการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

9. องค์กรของท่านมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
10. องค์กรของท่านมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel อย่างไรร้อยต่อ หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
11. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นหรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
12. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของการซื้อสินค้าตามกลยุทธ์ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
13. องค์กรของท่านได้มีกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูลหรือ “Big data” เพื่อนำมาประมวลวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ หรือไม่ อย่างไร
 - มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 4 : ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

14. องค์กรของท่านได้มีการกำหนดแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์ Omnichannel ให้สอดคล้องกับความสามารถในการยอมรับของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
- มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
15. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannelหรือไม่ อย่างไร
- มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร
16. องค์กรของท่านมีการกำหนดกระบวนการในการทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร
- มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 5 : คำถามสำหรับปิดการสัมภาษณ์

17. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกลยุทธ์ Omnichannel
18. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกในอีก 5 ปีข้างหน้า

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นด้วยเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อระบุความเสี่ยงจากการทำกลยุทธ์ Omnichannel พร้อมทั้งจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยตารางการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ตามตารางที่ 3.1 เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอกจากการทำกลยุทธ์ Omnichannel พร้อมทั้งอภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบพร้อมระบุความสัมพันธ์ ระดับ และผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว

ตารางที่ 3.1 ตารางการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

กลุ่มความเสี่ยง (Risk Breakdown)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Source of Risk)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับความเสี่ยง (Level)
			ผลกระทบ	
1. Supply Chain Redesign	1.1			
	1.2			
2. Technology Risk	2.1			
	2.2			
3. Customer Behavior Change Risk	3.1			
	3.2			

3.5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านผลกระทบ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านผลกระทบในเชิงปริมาณ โดยจะประเมินนัยสำคัญในของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เหล่านั้น โดยได้ใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk evolution matrix) แบบ 7 ระดับเข้ามาวัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง

โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านผลกระทบ คือ การนำผลจากการประเมินความเสี่ยงตามความเสี่ยงที่ให้คะแนนในของผลกระทบจากรisk ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้สองวิธีคือ

1. วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณผ่านเครื่องมือ Q-sort ดังรูปที่ 3.4 ที่ทางผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมงานวิจัยเป็นผู้ประเมินระดับของผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อแปลงระดับความเสี่ยงออกมาในรูปของหลักความน่าจะเป็น และ ระดับของผลกระทบ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์เพื่อหา ค่าเฉลี่ย และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้น

ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

รูปที่ 3.3 ตารางระดับขนาดของ Q-Sort ที่กำหนดโดยผู้วิจัย

โดยทางผู้วิจัยได้กำหนด ระดับการให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบจากความเสียหายตามเกณฑ์ ตามตารางที่ 3.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงระดับการให้คะแนนระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

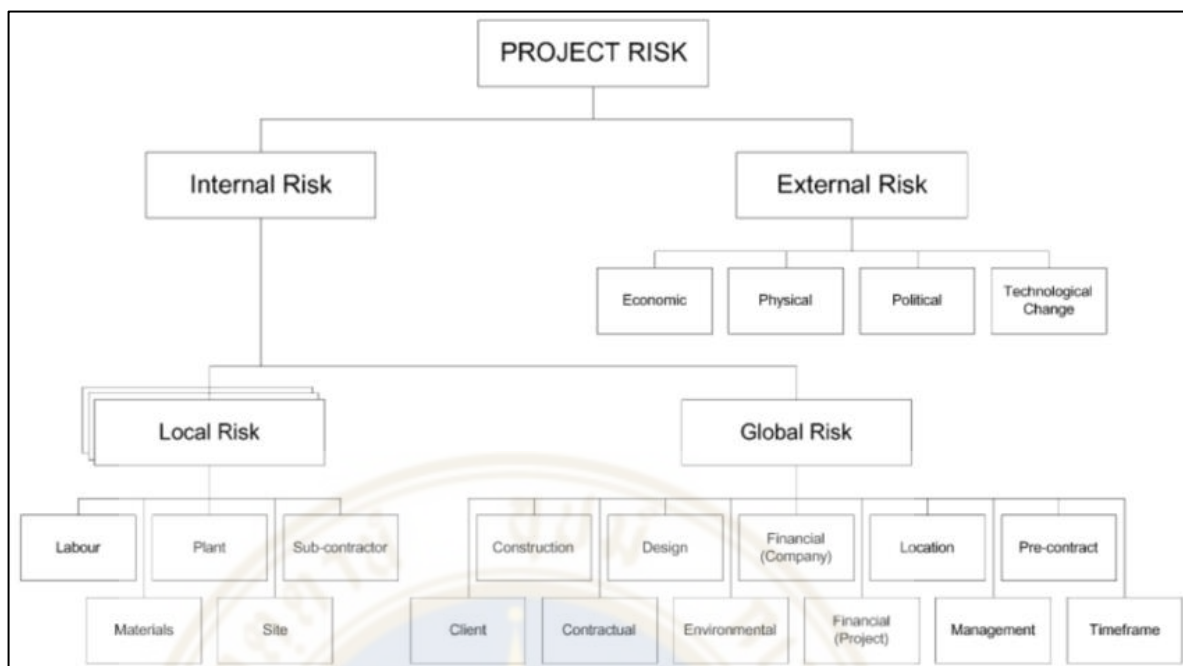
ระดับความรุนแรง	ผลกระทบต่อความเสียหายเชิงคุณภาพ	คะแนน
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบการจัดการ ที่สำคัญ และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อการบริหารจัดการ	3
สูง	เกิดปัญหาในระบบการจัดการที่มีความสำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการบางส่วน	2
ปานกลางค่อนข้างสูง	ระบบการจัดการมีปัญหา แต่มีความสูญเสียเล็กน้อย	1
ปานกลาง	ระบบการจัดการมีปัญหา แต่มีความสูญเสีย	0
ปานกลางค่อนข้างน้อย	ระบบการจัดการมีปัญหา แต่มีความสูญเสียที่แก้ไขได้	-1
น้อย	เกิดเหตุเล็กน้อยที่แก้ไขได้	-2
น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ	-3

2. จัดกลุ่มความเสี่ยงโดยโครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง (Risk Breakdown Structure)

การจัดกลุ่มความเสี่ยงในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ โครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง (Risk Breakdown Structure) ในการบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ไม่คาดฝันซึ่งอาจมีผลกระทบในทางลบต่อโครงการหรือคุณภาพของโครงการ โครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง (RBS) เป็นการพรรณนาการจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการที่ระบุโดยจัดเรียงตามประเภทความเสี่ยงและประเภทย่อยที่ระบุในพื้นที่ต่าง ๆ ของความเสี่ยง พร้อมทั้งระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การระบุความเสี่ยงรูปแบบนี้เป็นเครื่องมือเหมาะสมและมีข้อดีหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงในงานวิจัยนี้ เนื่องจากเครื่องมือชนิดนี้ มีมุมมองสังเคราะห์ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของความเสี่ยงนั้น ๆ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจถึงความเสี่ยง และระดับผลกระทบในส่วนรับผิดชอบของพวกเขาเหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้นในการทำกลยุทธ์ Omnichannel

โดยทางผู้วิจัยได้แบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ความเสี่ยงในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน จากกลยุทธ์ Omnichannel
2. ที่มาของความเสี่ยงและกลุ่มประเภทความเสี่ยงต่าง ๆ
3. ปัจจัยเสี่ยง



รูปที่ 3.4 ตัวอย่างโครงสร้างการแบ่งความเสี่ยง (Risk Breakdown Structure)

3.6 วิธีการวิเคราะห์และสรุปผล

วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อกลยุทธ์การค้าปลีกแบบ Omnichannel โดยนำการจัดเรียงลำดับที่ได้จาก Q-Sort นำไปรวบรวมเป็นชุดของข้อมูล Q Sort และถูกวิเคราะห์เพื่อจำแนกกลุ่มความคิดเห็นจากการตอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยความเสี่ยง สิ่งนี้อาจดำเนินการโดยใช้ SPSS หรือซอฟต์แวร์ทางสถิติที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มีโปรแกรม Q-methodology โดยเฉพาะจำนวนมาก หนึ่งในโปรแกรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือโปรแกรมโดเมนสาธารณะที่เรียกว่า PQMethod จากนั้นสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal component analysis (PCA) และหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ตามแนวทางของ Q-methodology จากนั้นนำรูปแบบการจัดเรียงแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะข้อความที่ได้รับการจัดเรียงไว้ในด้านที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยอย่างยิ่งที่สุด ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งที่สุด มาวิเคราะห์และสรุปเป็นกลุ่มประเด็นความเสี่ยง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยร่วมกับการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากการบันทึกการให้เหตุผลในการจัดเรียงอันดับ นำผลที่ได้มาสรุปประเด็นความสำคัญของกลยุทธ์ Omnichannel สำหรับผู้ค้าปลีก

3.6.2 บัตรรายการ Q-Sort

บัตรรายการ Q-sort ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำมาพิมพ์เป็นชุดข้อความที่เรียกว่า “ชุดข้อความ Q-Sort” นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อนนำมาเขียนข้อรายการให้ได้ครบทุกประเด็นที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การค้าปลีกแบบ Omnichannel จำนวนชุดข้อความ (Q sample) 16 ข้อความ (Statements) ได้แก่

1. การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง
2. การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับธุรกิจแบบ Omnichannel
3. การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ หรือคู่ค้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel
4. การจัดการความสอดคล้องของความต้องการซื้อ (Demand) และความต้องการขาย (Supply)
5. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel
6. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel
7. การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น
8. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel
9. กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูลหรือ “Big data”
10. Omnichannel สอดคล้องกับความสามารถในการยอมรับของลูกค้า
11. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannel
12. การทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel
13. การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel
14. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์
15. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์
16. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องพิจารณาในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของผลกระทบ โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ Q-methodology เพื่อตรวจสอบมุมมองของผู้เข้าร่วมที่เป็นตัวแทนของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยให้ผู้เข้าร่วมจัดอันดับและเรียงลำดับชุดข้อความ การตอบสนองของผู้เข้าร่วมถูกวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมงานวิจัยซึ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีก จำนวน 13 ท่าน เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ภาพรวมของผู้เข้าร่วมงานวิจัย
- ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรม
- ส่วนที่ 3 ผลการรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก
- ส่วนที่ 4 สรุปความเสี่ยง Q-Sort

4.1 ภาพรวมของผู้เข้าร่วมงานวิจัย

ผู้เข้าร่วมงานวิจัย เรื่อง การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีก จำนวน 13 ท่าน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีกขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง 5 ท่าน และ กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ 8 ท่าน

ตารางที่ 4.1 ภาพรวมของผู้เข้าร่วมงานวิจัย

ผู้เข้าร่วมงานวิจัยที่	ตำแหน่ง	บริษัท
1	Head of Omnichannel	Central Group
2	Head of Supply Chain Optimization	Central Group (Central department store)
3	Head of Supply Chain Optimization	Central Group (Central department store)
4	Senior of Supply Chain Optimization	Central Group (Robinson)
5	Head of Strategy & Business Development	Central Sports Retail (Super Sport)
6	Key Account Manager	Nike (Thailand)
7	Head of Supply Chain	Levi's Jeans (Thailand)
8	Head of Supply Chain	Mc Jeans (Thailand)
9	Business Owner	Sugar Original handmade case
10	Business Owner	Adelyne
11	Business Owner	First Sport
12	Business Owner	Ruchitta
13	Business Owner	Ya Da Ra

4.2 ผลการศึกษากลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel ก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ Risk Breakdown Structure ในการระบุความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดกลุ่มความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง โดยผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 กลุ่มปัจจัย แบ่งออกได้เป็น 1. ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 2. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี และ 3. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 4.2 Risk Breakdown Structure กลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรม

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผู้วิจัย
ปัจจัยเสี่ยงทางด้าน การจัดการห่วงโซ่ อุปทาน	การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง	Verhoef et al., 2015
	การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับ ธุรกิจแบบ Omnichannel	Piotrowicz and Cuthbertson, 2014
	การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ หรือคู่ค้า ให้ สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	Murfield et al., 2017
	การจัดการความสอดคล้องของความต้องการซื้อ (Demand) และความต้องการขาย (Supply)	Agatz et al., 2008
ปัจจัยเสี่ยงทางด้าน เทคโนโลยี	โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อ การดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	Bresnahan, Brynjolfsson, and Hitt, 2002
	โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	Tornatzky and Fleischer, 1990
	การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้าน เทคโนโลยีที่จำเป็น	J Hong & S Shin, 2018
	การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จาก เทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้า แบบ Omnichannel	Piotrowicz and Cuthbertson, 2014
	กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูล หรือ “Big data”	Brynjolfsson et al., 2013
ปัจจัยเสี่ยงทางด้าน พฤติกรรมผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลงไป	Omnichannel สอดคล้องกับความสามารถใน การยอมรับของลูกค้า	Shetty & Kalghatgi, 2018
	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannel	Hansen & Sia, 2015
	การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจถึงความพึง พอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบท ของ Omnichannel	Neslin et al., 2014

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผู้วิจัย
	การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	Verhoef et al., 2015

4.3 ผลการรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.3.1 ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยได้มีการวางแผนงานในการสัมภาษณ์ให้มีการเชื่อมโยงไปถึงการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์ Omnichannel และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป รวมถึงความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ได้มีการกล่าวถึงในบทที่ข้างต้น โดยทำการทำแบบสอบถามปลายเปิด (Open Questionnaire) และใช้เครื่องมือ Q-methodology (หรือที่เรียกว่า Q-sort) เพื่อตรวจสอบมุมมองของผู้เข้าร่วมที่เป็นตัวแทนของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยให้ผู้เข้าร่วมจัดอันดับและเรียงลำดับชุดข้อความตามบัตรรายการที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้ ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงมิติด้านผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทางผู้วิจัยได้ใช้ระดับผลกระทบจาก Q-methodology ในการให้ประเมินผลกระทบโดยแบ่งออกเป็น

1. คะแนน -3.00 ถึง -2.00 มีผลกระทบในระดับต่ำ
2. คะแนน -1.99 ถึง 1.99 มีผลกระทบในระดับปานกลาง
3. คะแนน 2.00 ถึง 3.00 มีผลกระทบในระดับสูง

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงในมิติต่อด้านผลกระทบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับผลกระทบ
1. Supply Chain Redesign	1.1 การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง	1.75	ปานกลาง
	1.2 การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับธุรกิจแบบ Omnichannel	0.58	ปานกลาง

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความ เสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับ ผลกระทบ
	1.3 การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ หรือคู่ค้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	-0.25	ปานกลาง
	1.4 การจัดการความสอดคล้องของความต้องการซื้อ (Demand) และความต้องการ ขาย (Supply)	-0.08	ปานกลาง
2. Technology Risk	2.1 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	1.08	ปานกลาง
	2.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ แบบ Omnichannel	1.00	ปานกลาง
	2.3 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการ ลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น	0.50	ปานกลาง
	2.4 การตอบสนองความคาดหวังของ ลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่าง กระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel	2.32	สูง
	2.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำ ฐานข้อมูลหรือ “Big data”	0.67	ปานกลาง
3. Customer Behavior Change Risk	3.1 Omnichannel สอดคล้องกับ ความสามารถในการยอมรับของลูกค้า	0.00	ปานกลาง
	3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใน การจัดการ Omnichannel	0.17	ปานกลาง
	3.3 การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจ ถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติ ของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel	2.83	สูง

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความ เสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับ ผลกระทบ
	3.4 การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	0.42	ปานกลาง

4.3.2 ผลการสัมภาษณ์อื่นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกเหนือจากปัจจัยเสี่ยงที่ทางผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้พบปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากการทบทวนวรรณกรรมที่กว่ามาข้างต้นอีก 3 ปัจจัยได้แก่

1. ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค อันมาจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกที่มีความรุนแรงและพยายามผลักดันให้รูปแบบการเลือกซื้อสินค้านั้นสามารถสร้างความประทับใจในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับและการคาดหวังจากการเลือกซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา ปัจจัยนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันกับผู้ค้าปลีกรายอื่น ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค

2. Digital Strategy Roadmap มีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel เนื่องจากการทำกลยุทธ์ Omnichannel นั้นผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้อง มุ่งเน้น Digital Strategy ให้มีความสอดคล้องกันทั้งกระบวนการขายและกระบวนการบริหารจัดการ โดยจำเป็นต้องทำให้ Digital software ต่าง ๆ นั้นสามารถทำงานกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel

3. มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มาแปลงความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Data analytics) จากจากในปัจจุบันกระบวนการรวบรวมข้อมูลอาจจะไม่ได้มีความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูล แต่กระบวนการนำข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์และแปลงความหมายเพื่อใช้ในการตัดสินใจนั้นมีความจำเป็นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงในมิติด้านผลกระทบจากอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับ ผลกระทบ
1. Supply Chain Redesign	ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในการ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค	2.40	สูง
	Digital Strategy Roadmap มีความสอดคล้อง กับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel	2.75	สูง
2. Technology Risk	มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มาแปลง ความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการ ตัดสินใจ (Data analytics)	2.33	สูง

4.4 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีกจาก เครื่องมือ Q-Sort

สรุปผลการศึกษา การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงออกได้เป็น 3 กลุ่มความเสี่ยง และ 16 ปัจจัยเสี่ยง ที่ผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel โดยปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบสูงนั้นมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่

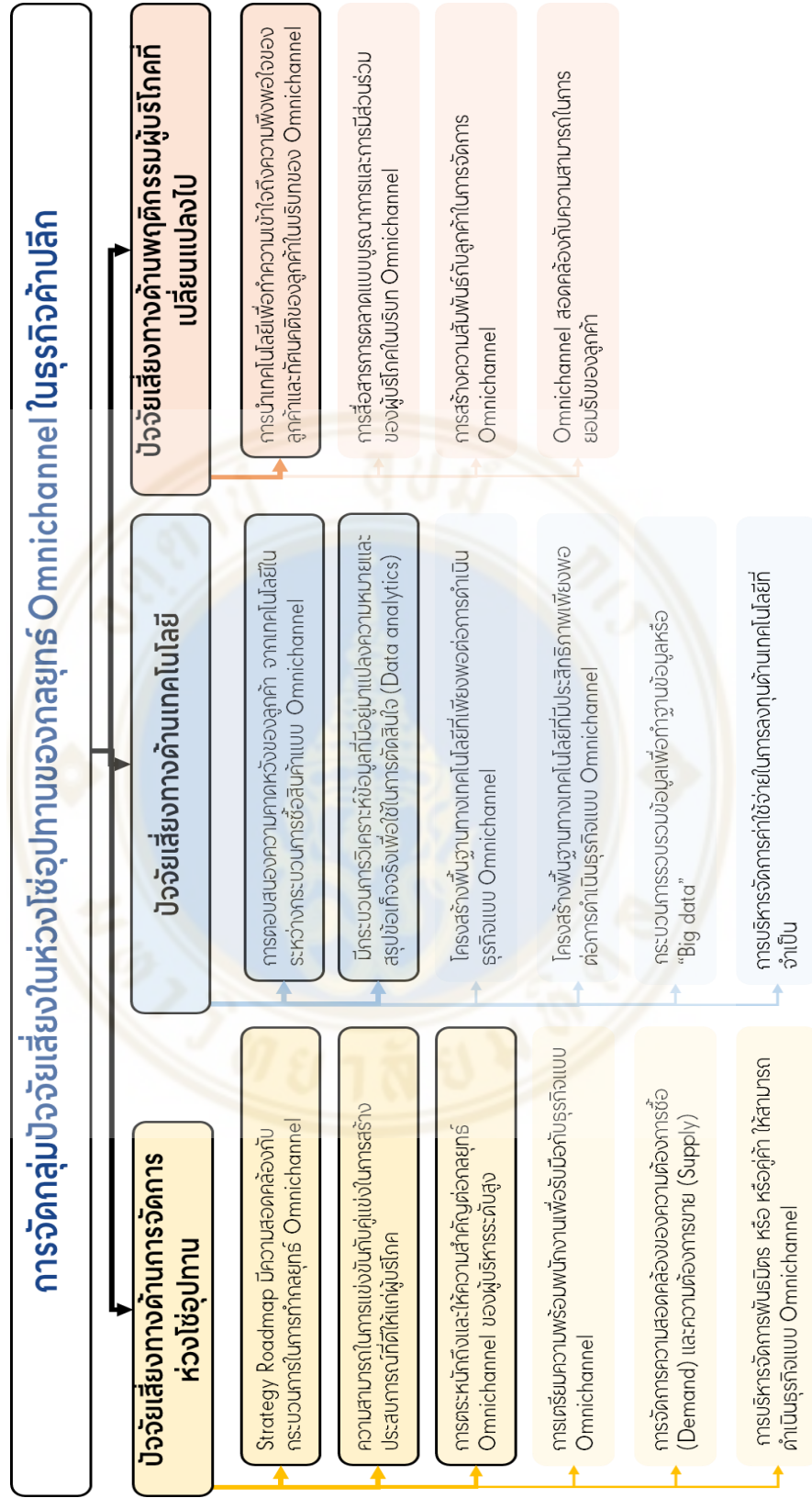
1. ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - a. Strategy Roadmap มีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel
 - b. ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค
 - c. การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง

2. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี
 - a. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel
 - b. มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มาแปลงความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Data analytics)
3. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป
 - a. การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel

ตารางที่ 4.5 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel จากเครื่องมือ Q-Sort

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับ ผลกระทบ
1. Supply Chain Redesign	1.1 การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง	1.75	ปานกลาง
	1.2 การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับธุรกิจแบบ Omnichannel	0.58	ปานกลาง
	1.3 การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ หรือลูกค้าให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	-0.25	ปานกลาง
	1.4 การจัดการความสอดคล้องของความต้องการซื้อ (Demand) และความต้องการขาย (Supply)	-0.08	ปานกลาง
	1.5 ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค	2.40	สูง
	1.6 Digital Strategy Roadmap มีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel	2.75	สูง

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment)	ระดับ ผลกระทบ
2. Technology Risk	2.1 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	1.08	ปานกลาง
	2.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ แบบ Omnichannel	1.00	ปานกลาง
	2.3 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุน ด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น	0.50	ปานกลาง
	2.4 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อ สินค้าแบบ Omnichannel	2.32	สูง
	2.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำ ฐานข้อมูลหรือ “Big data”	0.67	ปานกลาง
	2.6 มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มา แปลลงความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ ในการตัดสินใจ (Data analytics)	2.33	สูง
3. Customer Behavior Change Risk	3.1 Omnichannel สอดคล้องกับความสามารถ ในการยอมรับของลูกค้า	0.00	ปานกลาง
	3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการ จัดการ Omnichannel	0.17	ปานกลาง
	3.3 การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจถึง ความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของ ลูกค้าในบริบทของ Omnichannel	2.83	สูง
	3.4 การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและ การมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	0.42	ปานกลาง



รูปที่ 4.1 สรุปกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel จากเครื่องมือ Q-Sort

ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปกลุ่มความเสี่ยงผ่านค่าเฉลี่ยของผลกระทบ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment)	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน
1. Supply Chain Redesign	1.1 การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง	1.75	0.90
	1.2 การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อ รับมือกับธุรกิจแบบ Omnichannel	0.58	0.81
	1.3 การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ หรือคู่ ค้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	-0.25	1.27
	1.4 การจัดการความสอดคล้องของ ความต้องการซื้อ (Demand) และความต้องการ ขาย (Supply)	-0.08	0.83
	1.5 ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งใน การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค	2.40	0.50
	1.6 Digital Strategy Roadmap มีความ สอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel	2.75	0.58
2. Technology Risk	2.1 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	1.08	0.54
	2.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ แบบ Omnichannel	1.00	0.63
	2.3 การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุน ด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น	0.50	0.93

กลุ่มความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Assessment)	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน
	2.4 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าจากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel	2.32	0.81
	2.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูลหรือ “Big data”	0.67	1.12
	2.6 มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มาแปลความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Data analytics)	2.33	0.50
3. Customer Behavior Change Risk	3.1 Omnichannel สอดคล้องกับความสามารถในการยอมรับของลูกค้า	0.00	0.89
	3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannel	0.17	0.60
	3.3 การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel	2.83	0.60
	3.4 การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	0.42	0.52

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลุ่มปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการค้าปลีกนั้นสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำกลยุทธ์ Omnichannel ในประเทศไทยนั้นมีประสิทธิภาพ

การศึกษากระบวนการในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศพบว่าพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยมีผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นกับการได้รับบริการดิจิทัลในทุกขั้นตอนของกระบวนการซื้อ นั้นทำให้ผู้ค้าปลีกต้องคำนึงถึงกระบวนการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

การศึกษาปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า จากการศึกษาปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกลยุทธ์ Omnichannel ก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ทั้งหมด 13 ปัจจัย และได้ใช้เครื่องมือ Risk Breakdown Structure จัดกลุ่มความเสี่ยงออกเป็นทั้งหมด 3 กลุ่มความเสี่ยงได้แก่ 1. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 2. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี และ 3. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังที่ได้แสดงไว้ที่ ตารางที่ 4.2

การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกจากกลยุทธ์ Omnichannel ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทค้าปลีก จำนวน 13 ท่าน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และ Q-Sort เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 4 ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 5 คำถามสำหรับปิดการสัมภาษณ์

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคำนวณทางสถิติคำนวณหา ค่าร้อยละ (Percentage) , ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิจัยเรื่อง การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยได้ค้นพบปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติม 3 ปัจจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และสามารถสรุปกลุ่มความเสี่ยงผ่านค่าเฉลี่ยของผลกระทบ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ดังตารางที่ 5.1

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ผู้เข้าร่วมงานวิจัยเป็นเพศชาย 7 ท่าน และเพศหญิง 6 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 54 และร้อยละ 46 ตามลำดับ ผู้เข้าร่วมงานวิจัยมีประสบการณ์ทำงานอยู่ที่ 3-5 ปี และมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้ามากกว่า 2 ช่องทางขึ้นไป โดยช่องทางส่วนใหญ่อยู่ที่ช่องทาง ร้านค้า, ร้านค้าออนไลน์ และ สื่อสังคมออนไลน์ ตามลำดับ

5.2.2 ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลจากการประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงพบว่า ในกลุ่มปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานมี 3 ปัจจัยเสี่ยงหลัก ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ได้แก่

- ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภค อันเกิดมาจากสภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการค้าปลีกที่ต้องการสร้างประสบการณ์ในการซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความคาดหวังจากการเลือกซื้อสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องสร้างประสบการณ์ใหม่ๆที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างตลอดเวลา ผลจากการทำ Q-sort มีระดับผลกระทบที่ 2.40 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.50
- Digital Strategy Roadmap มีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel เนื่องจากการทำกลยุทธ์ Omnichannel นั้นผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้อง

มุ่งเน้น Digital Strategy ให้มีความสอดคล้องกันทั้งกระบวนการขายและกระบวนการบริหารจัดการ โดยจำเป็นต้องทำให้ Digital software ต่าง ๆ นั้นสามารถทำงานกันได้เป็นอย่างดี สอดคล้องและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel ผลจากการทำ Q-sort มีระดับผลกระทบที่ 2.75 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.50

- การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง พบว่า เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel นั้นทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกหลายส่วน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่หลากหลาย การตระหนักถึงและให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงนั้น จะส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพิ่มสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์แบบ Omnichannel ผลจากการทำ Q-sort มีระดับผลกระทบที่ 1.75 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.90

5.2.3 ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี ผลจากการประเมินระดับผลกระทบของความเสียหายพบว่า ในกลุ่มปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 2 ปัจจัยเสี่ยงหลัก ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ได้แก่

- การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel พบว่าพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน โดยมีผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นกับการได้รับบริการดิจิทัลในทุกขั้นตอนของกระบวนการซื้อ นั้นทำให้ผู้ค้าปลีกต้องคำนึงถึงกระบวนการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ผลจากการทำ Q-sort มีระดับผลกระทบที่ 2.33 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.81
- มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่มาแปลความหมายและสรุปข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Data analytics) พบว่าผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้องมีกระบวนการนำข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์และแปลความหมายเพื่อใช้ในการตัดสินใจ นั้นมีความจำเป็นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel ผลจากการทำ Q-sort มีระดับผลกระทบที่ 2.33 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.58

5.2.4 ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่าในกลุ่มปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปมี 1 ปัจจัยเสี่ยงหลัก ที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ได้แก่

- การนำเทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel พบว่าผู้ประกอบการค้าปลีกควรให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาสร้างกระบวนการเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคที่จากการได้รับบริการดิจิทัลในทุกขั้นตอนของกระบวนการซื้อ เพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกนั้นยังสามารถดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการทำ Q-sort มีระดับของผลกระทบที่ 2.83 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.40

5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ว่า กลุ่มปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้ประกอบการค้าปลีกนั้นมีทั้งหมด 3 กลุ่มปัจจัยหลักได้แก่ 1.ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 2. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี และ 3.ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกลุ่มปัจจัยหลักเหล่านี้มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ที่ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องให้ความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel อันเกิดเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกอย่างสภาพการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่พยายามตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel ส่งผลให้ผู้บริโภคนั้นเกิดความคาดหวังในการซื้อสินค้าและบริการจากผู้ประกอบการค้าปลีก

จากปัจจัยดังกล่าวนี้ผู้ประกอบการค้าปลีกจึงต้องเน้นความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าจากการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะเพื่อนำมาแปลงความหมายและสรุปข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ (Data analytics) ผ่านการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ที่มีการวางแผน Digital Strategy Roadmap อย่างมีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำกลยุทธ์ Omnichannel และการตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง



รูปที่ 5.1 ข้อเสนอแนะจากกรณีศึกษา

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

- ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel ของธุรกิจค้าปลีกในส่วนของของผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงแต่เพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในมิติของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ผู้วิจัยเชื่อว่าหากมีการพิจารณาถึงมิติของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้นและสามารถสรุประดับของผลกระทบได้ในมิติของผลกระทบและโอกาสในการเกิด
- ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงในอุตสาหกรรมค้าปลีกประเภทสินค้าแฟชั่นเท่านั้น ไม่ได้มีการพิจารณาถึงประเภทสินค้าชนิดอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงประเภทของสินค้าในการดำเนินกลยุทธ์ Omnichannel นั้นผลการวิจัยอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของประเภทสินค้านั้น ๆ
- งานวิจัยนี้พิจารณาเฉพาะกระบวนการกระจายสินค้าของห้างไอ้หนูพาน ในกระบวนการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานงานวิจัยฉบับนี้ครอบคลุมถึงกระบวนการกระจายสินค้าจากคลังสินค้าไปถึงลูกค้าเพียงเท่านั้น ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมในการประการอื่น ๆ ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น กระบวนการคืนสินค้า และกระบวนการจัดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์

บรรณานุกรม

- Agatz, N. A., Fleischmann, M., & Van Nunen, J. A. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. *European journal of operational research*, 187(2), 339-356.
- Akintoye, A. S., & MacLeod, M. J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*, 15(1), 31-38.
- Al-Bahar, J. F. (1988). *Risk management in construction projects: A systematic analytical approach for contractors*: University of California, Berkeley, [Dec.
- Anderson, D. K., & Merna, T. (2003). Project management strategy—project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *International Journal of Project Management*, 21(6), 387-393.
- Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. E. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & Data Systems*.
- Bagge, D. (2006). Multi-channel retailing: the route to customer focus. *European Retail Digest*, 53, 57.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230-243.
- Bajaj, D., Oluwoye, J., & Lenard, D. (1997). An analysis of contractors' approaches to risk identification in New South Wales, Australia. *Construction Management & Economics*, 15(4), 363-369.
- Baldry, D. (1998). The evaluation of risk management in public sector capital projects. *International Journal of Project Management*, 16(1), 35-41.
- Bannister, J. E., & Bawcutt, P. A. (1981). *Practical risk management*: Witherby.
- Barki, H., Rivard, S., & Talbot, J. (2001). An integrative contingency model of software project risk management. *Journal of management information systems*, 17(4), 37-69.
- Barnes, M. (1983). How to allocate risks in construction contracts. *International Journal of Project Management*, 1(1), 24-28.

- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Ben-David, I., & Raz, T. (2001). An integrated approach for risk response development in project planning. *Journal of the Operational Research Society*, 52(1), 14-25.
- Bennett, J., & Ormerod, R. N. (1984). Simulation applied to construction projects. *Construction Management and Economics*, 2(3), 225-263.
- Bernstein, P. L., & Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*: Wiley New York.
- Bonke, S., & Winch, G. (2002). Project stakeholder mapping: analyzing the interests of project stakeholders. In *The frontiers of project management research* (pp. 385-405): Project Management Institute, PMI.
- Bowers, J. A. (1994). Data for project risk analyses. *International Journal of Project Management*, 12(1), 9-16.
- Bruzelius, N., Flyvbjerg, B., & Rothengatter, W. (2002). Big decisions, big risks. Improving accountability in mega projects. *Transport Policy*, 9(2), 143-154.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*: MIT Cambridge.
- Burchett, J., Rao Tummala, V., & Leung, H. (1999). A world-wide survey of current practices in the management of risk within electrical supply projects. *Construction Management & Economics*, 17(1), 77-90.
- Carter, B., Hancock, T., Morin, J., & Robins, M. (1994). Introducing RISKMAN Methodology: The European Project Risk Management Methodology, NCC Blackwell Ltd. In: Oxford, UK.
- Carter, D. (1994). Exhalation valve stabilizing apparatus. In: Google Patents.
- Chapman, C. (1990). A risk engineering approach to project risk management. *International Journal of Project Management*, 8(1), 5-16.
- Chapman, C., & Ward, S. (1996). *Project risk management: processes, techniques and insights*: John Wiley.
- Clark, R., Pledger, M., & Needler, H. (1990). Risk analysis in the evaluation of non-aerospace projects. *International Journal of Project Management*, 8(1), 17-24.

- Cleland, D. I. (1988). *The cultural ambience of project management--another look*.
- Committee, P. S., & Institute, P. M. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262-266.
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478.
- Datta, S., & Mukherjee, S. (2001). Developing a risk management matrix for effective project planning—an empirical study. *Project Management Journal*, 32(2), 45-57.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- De Bakker, F. G., Fisscher, O. A., & Brack, A. J. (2002). Organizing product-oriented environmental management from a firm's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 10(5), 455-464.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeftang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Del Cano, A., & de la Cruz, M. P. (2002). Integrated methodology for project risk management. *Journal of construction engineering and management*, 128(6), 473-485.
- Dey, P. K. (2002). Project risk management: a combined analytic hierarchy process and decision tree approach. *Cost engineering*, 44(3), 13-27.
- Dinsmore, P. C. (1984). Whys and why-nots of matrix management. In *Matrix management systems handbook* (pp. 394-411): Van Nostrand Reinhold.
- Edwards, L., & Edwards, L. J. (1995). *Practical risk management in the construction industry*: Thomas Telford.
- Elkington, P., & Smallman, C. (2002). Managing project risks: a case study from the utilities sector. *International Journal of Project Management*, 20(1), 49-57.
- Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2002). Strategic risk analysis—a field version. *Management decision*.

- Escobar-Rodríguez, T., & Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70-88.
- Fairley, R. (1994). Risk management for software projects. *IEEE software*, 11(3), 57-67.
- Flanagan, R. (1993). Risk management and construction. *Blackwell Science*.
- Florice, S., & Miller, R. (2001). Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects. *International Journal of Project Management*, 19(8), 445-455.
- Franke, A. (1987). Risk analysis in project management. *International Journal of Project Management*, 5(1), 29-34.
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). *Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment*. Paper presented at the Global Conference on Business & Finance Proceedings.
- Galbraith, J. R. (2011). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*: John Wiley & Sons.
- Gardiner, P. D., & Simmons, J. E. (1992). Analysis of conflict and change in construction projects. *Construction Management and Economics*, 10(6), 459-478.
- Gareis, R. (1994). Management by Projects: Specific Strategies, Structures and Cultures of Project-Oriented Company. *Global Project Management Handbook*, edited by Cleland, DI and Gareis.
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard business review*, 58(4), 154-161.
- Görsch, D. (2000). The impact of hybrid channel structures on the customer purchase process: A research outline. *E-Business Research Center Working Paper*.
- Grewal, D., Iyer, G. R., & Levy, M. (2004). Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of business research*, 57(7), 703-713.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard business review*, 78(3), 107-107.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.

- Halman, J. I., & Keizer, J. A. (1994). Diagnosing risks in product-innovation projects. *International Journal of Project Management*, 12(2), 75-80.
- Hartman, F. (1997). Proactive risk management-myth or reality. *Managing risks in projects*, 15-21.
- Hayes, R., Perry, J., Thompson, J., & Willmer, G. (1986). Risk management in engineering construction: a guide to project risk analysis and risk management. *Thomas Telford, London*.
- Heitz-Spahn, S. (2013). Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 570-578.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of retailing*, 91(2), 309-325.
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240.
- Hillson, D. (2003). *Risk Management: Best practice and future developments*. Paper presented at the II Congreso Nacional de Gerencia de Proyectos, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima Peru.
- Hirschey, M. (1993). *Study Guide to Accompany Managerial Economics*, Mark Hirschey, James L. Pappas: Dryden Press.
- Ho, S. S., & Pike, R. H. (1992). The use of risk analysis techniques in capital investment appraisal. *Risk Analysis Assessment and Management*, 104(2), 71-94.
- Hsiang, J. N., Yeung, T., Ashley, L., & Poon, W. S. (1997). High-risk mild head injury. *Journal of neurosurgery*, 87(2), 234-238.
- Hulett, D. T. (2001). *Key characteristics of a mature risk management process*. Paper presented at the Proceedings of the European Project Management Conference/PMI Europe.
- Hull, J., & Hubbard, G. (1980). Lease evaluation in the UK: current theory and practice. *Journal of Business Finance & Accounting*, 7(4), 619-638.

- Institute, P. M. (2000). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Vol. 2): Project Management Inst.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89-101.
- Jessen, S. A. (1988). *Can project dynamics be modeled*. Paper presented at the Proceedings of the 1988 International Conference of System Dynamics Society.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7, 1117.
- Kähkönen, K. (2001). *Integration of risk and opportunity thinking in projects*. Paper presented at the London: Fourth European Projects Management Conference, PMI Europe.
- Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management: Successful practices in high performance organizations*: Van Nostrand Reinhold New York, NY.
- King, W. R., & Cleland, D. I. (1988). *Project management handbook*: Van Nostrand Reinhold.
- Klammer, T. P., & Walker, M. C. (1984). The continuing increase in the use of sophisticated capital budgeting techniques. *California management review*, 27(1), 137-148.
- Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*: Courier Corporation.
- Kowarski, C., Giancattarino, C., Kreamer, R., Brecht, D., & Kowarski, A. (1976). Measurement of sulfamethizole clearance rate by nonthrombogenic constant blood-withdrawal system. *Journal of pharmaceutical sciences*, 65(3), 450-452.
- Kumar, S., Eidem, J., & Perdomo, D. N. (2012). Clash of the e-commerce titans. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Lalbrecht, T. (1988). Communication and personal control in empowering organizations. *Annals of the International Communication Association*, 11(1), 380-390.
- Lansdowne, Z. F. (1999). Risk matrix: an approach for prioritizing risks and tracking risk mitigation progress. *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute, Philadelphia, PA, October*, 10-16.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). *From multi-channel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research*. Paper presented at the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCM).

- Lientz, B., & Rea, K. (2007). *Project management for the 21st century*: Routledge.
- Lin, H.-H. (2012). The effect of multi-channel service quality on mobile customer loyalty in an online-and-mobile retail context. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1865-1882.
- Lock, D. (1994). *Gower handbook of project management*: Gower.
- Lu, J., Yao, J. E., & Yu, C.-S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245-268.
- Markus, M. L., & Silver, M. S. (2008). A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole's concepts of structural features and spirit. *Journal of the Association for Information systems*, 9(10), 5.
- McKim, R. A. (1992). Risk management: Back to basics. *Cost engineering*, 34(12), 7.
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omnichannel environment. *Universia Business Review*(50), 18-37.
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2001). *The strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risks, and governance*: MIT press.
- Mills, A. (2001). A systematic approach to risk management for construction. *Structural survey*.
- Min, H., Ko, H. J., & Ko, C. S. (2006). A genetic algorithm approach to developing the multi-echelon reverse logistics network for product returns. *Omega*, 34(1), 56-69.
- Mobey, A., & Parker, D. (2002). Risk evaluation and its importance to project implementation. *Work Study*.
- Moore, A., Fearon, A., & Alcock, M. (2001). *Implementation of Opportunity and Risk Management in BAE SYSTEMS Astute Class Limited-A Case Study*. Paper presented at the Proceedings of the Fourth European Project Management Conference, PMI Europe2001. London, UK.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Morgan, D. L. (2002). Focus group interviewing. *Handbook of interview research: Context and method*, 141-159.
- Morris, P. W., & Morris, P. W. (1994). *The management of projects*: T. Telford.

- Napolitano, M. (2013). Omni-channel distribution: moving at the speed of "now". *Logistics management (Highlands Ranch, Colo.: 2002)*, 52(6).
- Neslin, S. A., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton, J., Gensler, S., . . . Venkatesan, R. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), 319-330.
- O’Heir, J. (2012). Best Buy Confronts Omni-Channel Challenges. *Dealerscope*, 54(6), 76.
- Oh, L.-B., Teo, H.-H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of operations management*, 30(5), 368-381.
- Olsoon, C. (2002). Risk management in emerging markets: how to survive and prosper. *Great Britain: Pearson Education Limited. Abstract*, 3.
- Perry, J., & Hayes, R. (1986). Risk management for project managers. *Building Technology and Management*, 24, 8-11.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., Piveteau, L., Towers, N., & Kotzab, H. (2016). Channel design to enrich customers’ shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective-the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Piney, C. (2003). Applying utility theory to risk management. *Project Management Journal*, 34(3), 26-31.
- Pinto, J. K. (2002). Project management 2002. *Research-Technology Management*, 45(2), 22-37.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
- Pritchard, C. L., & PMP, P.-R. (2014). *Risk management: concepts and guidance*: CRC Press.
- Pugh, L., & Soden, R. (1986). Use of risk analysis techniques in assessing the confidence of project cost estimates and schedules. *International Journal of Project Management*, 4(3), 158-162.
- Raftery, J. (2003). *Risk analysis in project management*: Routledge.

- Raftery, J., Csete, J., & Hui, S. K.-F. (2001). Are risk attitudes robust? Qualitative evidence before and after a business cycle inflection. *Construction Management and Economics*, 19(2), 155-164.
- Ramgopal, M. (2003). Project uncertainty management. *Cost engineering*, 45(12), 21.
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9-17.
- Reddy, S. G. (1996). Claims to expert knowledge and the subversion of democracy: the triumph of risk over uncertainty. *Economy and Society*, 25(2), 222-254.
- Ritchie, B., & Marshall, D. V. (1993). *Business risk management*: Chapman & Hall.
- Royer, P. S. (2000). Risk management: The undiscovered dimension of project management. *Project Management Journal*, 31(1), 6-13.
- Schlager, T., & Maas, P. (2013). Fitting international segmentation for emerging markets: conceptual development and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 21(2), 39-61.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), 113-124.
- Smith, P. G. (1999). Managing risk as product development schedules shrink. *Research-Technology Management*, 42(5), 25-32.
- Stewart, R. W., & Fortune, J. (1995). Application of systems thinking to the identification, avoidance and prevention of risk. *International Journal of Project Management*, 13(5), 279-286.
- Strang, R. (2013). Retail without boundaries. *Supply Chain Management Review*, 17(6).
- Svensson, G., & Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*.
- Tah, J. H., & Carr, V. (2000). A proposal for construction project risk assessment using fuzzy logic. *Construction Management & Economics*, 18(4), 491-500.
- Thompson, P. A., & Perry, J. G. (1992). *Engineering construction risks: A guide to project risk analysis and assessment implications for project clients and project managers*: Thomas Telford.

- Tummala, V. R., Leung, H., Mok, C., Burchett, J., & Leung, Y. (1997). Practices, barriers and benefits of using risk management approaches in selected Hong Kong industries. *International Journal of Project Management*, 15(5), 297-312.
- Turner, J. R. (1993). The handbook of project-based. *Management*, McGraw-Hill, Boston.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1989). Rational choice and the framing of decisions. In *Multiple criteria decision making and risk analysis using microcomputers* (pp. 81-126): Springer.
- Vähäkylä, J., Kuismanen, O., & Saari, T. (2002). Current practices and future insights of Holistic risk management in delivery projects. *International Project Management Journal*, 8, 68-72.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Voetsch, R. J. (2004). *The current state of project risk management practices among risk sensitive project management professionals*. The George Washington University,
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of retailing*, 80(4), 249-263.
- Ward, S., & Chapman, C. (1991). Extending the use of risk analysis in project management. *International Journal of Project Management*, 9(2), 117-123.
- Ward, S., Klein, J., Avison, D., Powell, P., & Keen, J. (1997). Flexibility and the management of uncertainty: A risk management perspective. *International Journal of Project and Business Risk Management*, 1, 131-145.
- Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 95-102.
- Weber, E. U., Blais, A. R., & Betz, N. E. (2002). A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of behavioral decision making*, 15(4), 263-290.

- Weisfeld-Spolter, C. B. R. S., & Sussan, Y. Y. F. (2015). Is there a global multichannel consumer? *International Marketing Review*, 32(3/4), 329-349.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*: Simon and Schuster.
- Wideman, R. M. (1992). *Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
- Williams, T. (1993). Risk-management infrastructures. *International Journal of Project Management*, 11(1), 5-10.
- Williams, T. M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*, 17(5), 269-273.
- Wind, Y., & Mahajan, V. (2002). Convergence marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 64-79.
- Winegard, L. A., & Warhoe, S. P. (2003). Understanding risk to mitigate changes and avoid disputes. *AACE International Transactions*, RI12.
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224.
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Zhi, H. (1995). Risk management for overseas construction projects. *International Journal of Project Management*, 13(4), 231-237.

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

สำหรับบริษัทในอุตสาหกรรมการค้าปลีกในประเทศไทย

งานวิจัยเรื่อง “การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก”

ผู้วิจัย : นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหรือหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการค้าปลีกในประเทศไทยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบงานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์ Omnichannel เข้ามาใช้ในธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

5. เพื่อศึกษากระบวนการในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า
6. เพื่อศึกษาปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานภายใต้กลยุทธ์ Omnichannel ในส่วนของการกระจายสินค้า
7. เพื่อระบุความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกจากกลยุทธ์ Omnichannel
8. เพื่อประเมินความเสี่ยงในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกจากกลยุทธ์ Omnichannel

คำจำกัด

1. Omnichannel หมายถึง การเชื่อมโยงทุกช่องทางการตลาดต่าง ๆ รวมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทุกช่องทางสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกันได้อย่างไร้รอยต่อเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของร้านได้ในทุกที่ และทุกเวลาความ

หมายเหตุ

1. ในการสัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกที่จะให้ทำการบันทึก ท่านสามารถแจ้งแก่ผู้ทำการสัมภาษณ์ได้
2. ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
3. แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เพศ ชาย หญิง อายุ.....ปี

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....ประสบการณ์การ.....

ช่องทางการขายของบริษัท ร้านค้า ออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ Call center

จำนวนพนักงานของบริษัท.....

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยเสี่ยงทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

2.1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านได้ความตระหนัก ขอมริบ และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.1.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.2.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการพันธมิตร เช่น ซัพพลายเออร์ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ และเอเจนซี่โฆษณาให้มีประสิทธิภาพในการยอมรับและดำเนินงานตามกระบวนการ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.3.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 องค์กรของท่านมีกระบวนการบริหารจัดการความสอดคล้องของความต้องการซื้อ (Demand) และ ความต้องการขาย (Supply) อย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.4.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

3.1 องค์กรของท่านมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 องค์กรของท่านมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel อย่างไรร้อยต่อ หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

3.2.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.3 องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

3.3.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.4 องค์กรของท่านมีกระบวนการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของการซื้อสินค้าตามกลยุทธ์ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.4.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.5 องค์กรของท่านได้มีกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูลหรือ “Big data” เพื่อนำมาประมวลวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.5.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 : ปัจจัยเสี่ยงทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

4.1 องค์กรของท่านได้มีการกำหนดแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์ Omnichannel ให้สอดคล้องกับความสามารถในการยอมรับของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

4.1.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.2 องค์กรของท่านมีกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

4.2.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.3 องค์กรของท่านมีการกำหนดกระบวนการในการทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.3.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.4 องค์กรของท่านมีการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.4.1 มีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยดังกล่าวหรือไม่ มีผลกระทบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 : คำถามสำหรับปิดการสัมภาษณ์

5.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกลยุทธ์ Omnichannel

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกในอีก 5 ปีข้างหน้า

.....

.....

.....



แบบจัดเรียงความคิดเห็นต่อการจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel

งานวิจัยเรื่อง “การจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ในธุรกิจค้าปลีก”

ผู้วิจัย : นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

คำชี้แจง

แบบจัดเรียงความคิดเห็นฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของ...ต่อการจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel ธุรกิจค้าปลีก เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศไทยในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบกรอบแนวทางการป้องกันความเสี่ยงและนำมาสร้างกลยุทธ์ในการนำระบบ Omnichannel เข้ามาใช้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

ผู้ตอบแบบจัดเรียงความคิดเห็นจะได้รับบัตรที่มีข้อความเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของกลยุทธ์ Omnichannel จำนวนทั้ง 16 ข้อความ (1 ชุด) และตารางแบบบันทึกการจัดเรียงลำดับข้อความ 1 ชุด ที่มีแบบสอบถามประกอบการตัดสินใจ กรุณาตรวจสอบว่าท่านได้รับเอกสารทั้ง 2 ครบถ้วนหรือไม่

สำหรับแบบสอบถามประกอบ ในส่วนที่เป็นข้อมูลเพิ่มเติมจากการจัดเรียงข้อความนั้น ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทุกความคิดเห็นของท่านล้วนเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและการพัฒนาสร้างกลยุทธ์ในการนำระบบ Omnichannel เข้ามาใช้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด

เพื่อความรวดเร็วในการจัดเรียงข้อความและป้องกันความสับสนของท่าน กรุณาทำความเข้าใจคำชี้แจงในการจัดเรียงอันดับข้อความโดยละเอียด และดำเนินการตามขั้นตอน โดยท่านต้องพิจารณาข้อความบนบัตรว่าแต่ละข้อความที่ท่านได้รับนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขอให้ท่านจัดเรียงข้อความตามความคิดเห็นอย่างอิสระ ผลการจัดเรียงของท่านจะนำไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและมีมีการเปิดเผยข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้น

คำชี้แจงในการจัดเรียงอันดับข้อความ

กรุณาพิจารณาว่าข้อความในบัตรแต่ละข้อความที่ท่านได้รับตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากน้อยเพียงใด โดยปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้ จากนั้นบันทึกผลการจัดเรียงอันดับลงในแบบ จัดเรียงอันดับที่แนบมาพร้อมกันนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอให้ท่านอ่านข้อความในบัตรอย่างตั้งใจทีละใบ เมื่ออ่านจบแล้วให้ท่านจัดแยกบัตร ข้อความออกเป็น 3 กอง คือ กองเห็นด้วย กองไม่เห็นด้วย และกองที่ยังไม่แน่นอนหรือมีความ คิดเห็นปานกลาง โดยอาจกำหนดให้กองทางซ้ายเป็นกองบัตรข้อความที่ไม่เห็นด้วย กองตรงกลาง เป็นกองที่มีความเห็นปานกลาง และกองทางขวาเป็นกองที่ท่านเห็นด้วย ทั้งนี้สามารถแบ่งได้ตาม ความสะดวกของท่าน และแต่ละกองจะมีจำนวนเท่าใดก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 ตอนนี้ท่านมีข้อความทั้งหมด 3 กอง ให้ท่านเลือกบัตรข้อความในกองที่เห็นด้วย ไม่เห็น ด้วย และ ปานกลาง นำตัวเลขกำกับบัตรเขียนลงในช่องคะแนนแบบบันทึกการจัดเรียงอันดับ ข้อความข้อความ จากนั้นนำบัตรข้อความออกจากกองแยกไว้ต่างหากไม่ปะปนกับกองอื่น จนกระทั่งหมดบัตรรายการทั้งหมด 3 กอง

ขั้นตอนที่ 3 กรุณากรอกแบบสอบถามประกอบให้สมบูรณ์

บัตรรายการ

1. การตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ Omnichannel ของผู้บริหารระดับสูง	2. การเตรียมความพร้อมพนักงานเพื่อรับมือกับธุรกิจแบบ Omnichannel	3. การบริหารจัดการพันธมิตร หรือ คู่ค้า ให้สามารถดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	4. การจัดการความต้องการของลูกค้า (Demand) และความต้องการขาย (Supply)
5. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	6. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบ Omnichannel	7. การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่จำเป็น	8. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า จากเทคโนโลยีในระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าแบบ Omnichannel
9. กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำฐานข้อมูลหรือ “Big data”	10. Omnichannel สอดคล้องกับความสามารถในการยอมรับของลูกค้า	11. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการจัดการ Omnichannel	12. การทำความเข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าในบริบทของ Omnichannel
13. การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคในบริบท Omnichannel	14. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์	15. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์	16. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์