

**ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทย: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มี
ความสัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันและการเชื่อมโยงสู่อนาคต
บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

**Thai Small and Medium Businesses (SMEs): Risk Management Model That are
Related to The Present Situation and The Link to The Future Based
on The Sufficiency Economy Philosophy**

สมชาย เบ็ญจวรรณ

Somchai Benjawan

สาขาวิชาการเงินและการลงทุน

มหาวิทยาลัยสยาม

Business Administration Program in Finance and Investment

Siam University

E-mail : Somchai@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 6 มิถุนายน 2565

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 13 มิถุนายน 2565

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 13 มิถุนายน 2565

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทย: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันและการเชื่อมโยงสู่อนาคต” มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาประเด็นเกี่ยวกับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทย รูปแบบการบริหารความเสี่ยง ความสัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันและการเชื่อมโยงสู่อนาคต บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สรุปว่า รูปแบบและหลักการบริหารความเสี่ยงบนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ “หลักโออาซีเอ (ORCA) และปัจจัยที่ทำให้การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์ ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความสอดคล้องกัน และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงบนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย รูปแบบที่หนึ่ง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รูปแบบที่สอง รูปแบบการสร้าง ความเข้าใจความเสี่ยงตรงกัน รูปแบบที่สาม รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รูปแบบที่สี่ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบที่ห้า รูปแบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รูปแบบที่หก รูปแบบระบบการวัดผลการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับกระบวนการ

ด้านบุคลากร รูปแบบที่เจ็ด การฝึกอบรม การสร้างองค์ความรู้ และการวางกรอบความรับผิดชอบการบริหาร ความเสี่ยง และรูปแบบที่แปด การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

คำสำคัญ: ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทย, รูปแบบการบริหารความเสี่ยง, ความสัมพันธ์กับ สถานการณ์ปัจจุบัน, การเชื่อมโยงสู่อนาคต, ฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ABSTRACT

Articles “Thai Small and Medium Businesses (SMEs): Risk Management Model That are Related to The Present Situation and The Link to The Future Based on The Sufficiency Economy Philosophy” The objective is to study issues about Thai small and medium businesses (SMEs) Risk management model, that are related to the present situation, the link to the future Based on The Sufficiency Economy Philosophy Concluded that Models and principles of risk management based on the sufficiency economy philosophy. It consists of two basic principles: ORCA Principles (ORCA) And the factors that lead to the risk management practices to achieve is. Objectives, risks, internal control And Alignment And risk management models based on the sufficiency economy philosophy, consisting of First Models Risk management model supported by top management, the second model, the model for creating a unified understanding of risk. The third model is an ongoing risk management model. The fourth model change management model the fifth model, the quality communication model, is linked to the strategy. The sixth model: A model system for measuring risk management results in conjunction with personnel processes. Seven models Knowledge building training and framing of risk management responsibilities, And the eighth models monitoring the risk management process.

Keyword: Thai small and medium businesses (SMEs), Risk management model, that are related to the present situation, the link to the future

1. บทนำ

เอสเอ็มอี ย่อมาจากภาษาอังกฤษว่า “Small and Medium Enterprise (SMEs)” สำหรับคำที่ใช้กันอย่างเป็นทางการใน ภาษาไทย คือ “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ธุรกิจ เอสเอ็มอี ของไทยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ประสบปัญหาเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง คือ “การใช้เงินกู้ผิดประเภททำให้ต้องจ่ายดอกเบี้ยสูง การไม่แยกกระเป๋าส่วนตัวกับกระเป๋าธุรกิจ ไม่ใช่เจ้าของบริษัทแต่ทำแทนกันจึงได้ผลไม่คุ้มค่า สินค้าขายดีแต่ไม่มีกำไร ไม่มีเวลาคิดอะไรใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจ” และมีธุรกิจเกิดใหม่กว่า 70,000 รายต่อปี ในจำนวนทั้งหมดนี้มีเพียงร้อยละ 50 ที่ก้าวผ่านปีแรกไปได้ ร้อยละ 10 ต้องปิดกิจการคือ ตัวเลขเชิงสถิติที่อ้างอิงมาจาก (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021: Online) แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงไม่น้อยสำหรับกลุ่มคนทำธุรกิจ หลักฐานที่ยืนยันว่าธุรกิจส่วนใหญ่ประสบปัญหาบางอย่างที่ทำให้ไปต่อไม่ได้ แต่

น้อยครั้งที่เราจะเห็นความพยายามในการศึกษาและถอดบทเรียนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหากันอย่างเป็นรูปแบบและรูปธรรม สร้างแผนป้องกันวางยุทธศาสตร์ภาพพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงทุกระยะและกำหนดขั้นตอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างจริงจัง

2. ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs)

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) (BANK PUBLIC COMPANY LIMITED: TMB) ได้เปิดเผยผลวิจัยของธุรกิจ SMES จากผลวิจัยที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็น SMES ไทยทั่วประเทศที่มีขนาดรายได้เฉลี่ย 1-50 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นกลุ่มธุรกิจที่ยังไม่มีโครงสร้างและแผนการจัดการที่ชัดเจนนัก คณะประเภทธุรกิจและอุตสาหกรรมปัจจัยหลัก 7 ประการที่เป็นปัญหาทำให้ธุรกิจ SMES ไทยอยู่รอดไปจนถึงเติบโตตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ไม่ได้ คือ

ปัญหาที่ 1: “ไม่วางแผนการใช้เงินทุน” ร้อยละ 84 ของ SMEs ใช้เงินเก็บทั้งชีวิตในการลงทุนโดยปราศจากการวางแผนการดำรงชีพของครอบครัวและร้อยละ 27 ของ SMEs ใช้เงินกู้ธนาคารประสงค์

ปัญหาที่ 2: “ทำธุรกิจโดยไม่มี แผนการทางธุรกิจ (Business Plan)” กว่าร้อยละ 72 ของ SMES ไทย ไม่ใช้แผนธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ

ปัญหาที่ 3: “ไม่แยกกระแสเงินสดธุรกิจกับกระแสส่วนตัว” ร้อยละ 67 ของ SMEs มีพฤติกรรมที่ทำให้เงินธุรกิจกับเงินส่วนตัวปนกัน สาเหตุจากการแยกเงินส่วนตัวกับธุรกิจไม่ขาดร้อยละ 30 และ 29 ไม่เคยตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง

ปัญหาที่ 4: “ขายดีแต่ไม่มีกำไร” คือ เรื่องการตั้งราคาที่ขาดหลักการคำนวณ “ต้นทุนที่แท้จริง”

ปัญหาที่ 5: “ไม่มีเวลาให้กับการตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง” จุดอ่อนของ SMEs ไทย ร้อยละ 87 ของ SMES ใช้เวลาไปกับการดำเนินงาน (Operation) มีเพียงร้อยละ 13 ของ SMEs ที่ให้เวลาให้กับ “การตลาด” ความสำคัญหลักๆ ของการตลาด คือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

ปัญหาที่ 6: “แบกทุกอย่างไว้บนบ่า ไม่มีตัวตายตัวแทน”

ปัญหาที่ 7: “กลัวความเปลี่ยนแปลงไม่พร้อมรับสิ่งใหม่” จุดตายและจุดเปลี่ยน SMEs กว่าร้อยละ 38 ยังไม่พร้อมรับสิ่งใหม่ แบ่งออกเป็นร้อยละ 19 กลัวว่าการเริ่มสิ่งใหม่จะมีปัญหาตามมา ร้อยละ 14 ไม่มีเวลาหาข้อมูลเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ และร้อยละ 5 มองว่าแค่สิ่งที่ทำอยู่ก็ดียอยู่แล้ว

สำหรับประเทศไทย ได้มีกฎหมายธุรกิจเอสเอ็มอีประกาศออกมาอย่างเป็นทางการแล้ว ซึ่งเรียกว่าพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พุทธศักราช 2543 โดยตามกฎหมายฉบับนี้ นั้นได้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมในการกำหนดว่า ใครบ้างที่จะได้ขึ้นชื่อว่า เข้าข่ายเป็นธุรกิจเอสเอ็มอี ซึ่งจะประกาศออกมาเป็นกฎกระทรวง ก่อนหน้านี้นี้จะใช้เกณฑ์ในการวัดว่าธุรกิจไหนเป็น เอสเอ็มอี. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บางที่เรียกว่าธุรกิจกลาง ครอบคลุมกิจการเล็ก 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มการผลิต (Product Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining) กลุ่มที่สอง กลุ่มการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Whole-sale) และการค้าปลีก (Retail) และกลุ่มที่สาม กลุ่มการให้บริการ (Service Sector) เกณฑ์การจำแนกประเภทและกลุ่มธุรกิจวาทกิจ (SMEs) ว่าจะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม

คือ มูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร และจำนวนการจ้างงานการจำแนกประเภทของ วิสาหกิจ (SMEs) โดยใช้ข้อมูลขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรและสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. กลุ่มการผลิต วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. กลุ่มการให้บริการ วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดย่อม ไม่เกิน 50 ล้านบาท
3. กลุ่มการค้า ประกอบด้วย
 - 3.1 ค้าส่ง วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 100 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท
 - 3.2 ค้าปลีก วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 60 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดย่อมไม่เกิน 30 ล้านบาท

การจำแนกประเภทของ SMEs โดยใช้เกณฑ์จากจำนวนการจ้างงาน สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. การผลิต วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 คน วิสาหกิจขนาดย่อม ไม่เกิน 50 คน
2. การบริการ วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 คน วิสาหกิจขนาดย่อม ไม่เกิน 50 คน
3. การค้า
 - 3.1 ค้าส่ง วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 50 คน วิสาหกิจขนาดย่อมไม่เกิน 25 คน
 - 3.2 ค้าปลีก วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 30 คน วิสาหกิจขนาดย่อมไม่เกิน 15 คน

เกณฑ์การกำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise - SMEs)

ที่	ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
		ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
1.	กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
2.	กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
3.	กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
4.	กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

ประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้รับผลกระทบเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นมา เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่จะได้รับการพัฒนาทางเศรษฐกิจให้เท่าเทียมกันในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน อันเป็นเป้าหมายหนึ่งในสี่เป้าหมายหลักของการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจร่วมกันบนข้อตกลงตาม กรอบปฏิรูปอาเซียน (AEC Blueprint) ประกอบกับกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของไทยถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีมากกว่า 2 ล้านราย และมีสัดส่วนเกือบร้อยละแปดสิบ ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของไทย ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องกำหนดแนวนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เร่งด่วน เพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย อย่างเต็มศักยภาพ

อย่างไรก็ดี เป้าหมายหลักของกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ของไทยจากรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ไม่ได้รับการพัฒนาและสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) เป็นธุรกิจที่เข้าสู่ภาวะการเสี่ยงต่อการปิดตัวอย่างต่อเนื่อง อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและส่วนประเทศให้เติบโต ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้สำรวจและบันทึกสถิติไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีจำนวนทั้งสิ้น 2,763,997 ราย มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 1.22 เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปีที่ผ่านมา ก่อนหน้า คิดเป็นสัดส่วนที่ร้อยละ 97.16 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศโดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดเล็ก (SE) มากที่สุดจำนวนทั้งสิ้น 2,750,750 รายคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 96.70 ของวิสาหกิจทั้งประเทศหรือคิดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งประเทศโดยมีลักษณะการกระจายตัวอยู่ในกลุ่ม ภาคการขนส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ มากที่สุดจำนวน 1,198,062 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.30 ของวิสาหกิจรวมทั้งประเทศ รองลงมาอยู่ในภาคการบริการ จำนวน 1,075,546 ราย คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 98.89 และอยู่ในภาคการผลิตจำนวน 477,142 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 86.75 ของวิสาหกิจทั้งประเทศ (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021: Online)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการในทุกช่วงวัฏจักรธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยนั้นสำนักพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ร่วมกับองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ทำการวิจัยลักษณะวัฏจักรทางกิจของผู้ประกอบการไทยและได้แบ่งวัฏจักรธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ออกเป็น 7 ช่วง เพื่อให้ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถออกนโยบายที่เหมาะสมต่อสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพิ่มศักยภาพในทุกๆ ช่วงวัฏจักรทางกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (O.C. Ferrell, Outi Nieminen, Brian Lukas, Sharon Schembri, and William M. Pride, 2012: 269-270) และแบ่งช่วง วัฏจักรธุรกิจตามรายละเอียดดังนี้

ช่วงที่ 1: กลุ่มบุคคลทั่วไปที่เริ่มสนใจลงทุนทำธุรกิจ (Seed) เพื่อเป็นผู้ประกอบการในอนาคต คนกลุ่มนี้ต้องการการสนับสนุนในเรื่องข้อมูลการลงทุน และความรู้ในการเริ่มต้นธุรกิจ

ช่วงที่ 2: กลุ่มผู้ประกอบการใหม่ (Startup) คือ กลุ่มคนไม่กี่คนที่เพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจไม่เกิน 3 ปีส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันโดยมีลักษณะการดำเนินธุรกิจให้เติบโตแบบก้าวกระโดด สามารถสร้างรายได้จำนวนมากในช่วงเวลาอันสั้น (Asina Pornwasin, 2016: 18) ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีในช่วงนี้จะต้องการการแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิและการสนับสนุนให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่รวดเร็ว

ช่วงที่ 3: กลุ่มผู้ประกอบการกำลังเติบโต (Growth) คือ กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ที่เพิ่งดำเนินธุรกิจไม่เกิน 3 ปีเป็นกลุ่มที่ต้องการการสนับสนุนด้านความรู้ เพื่อเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Value Added) หรือรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาธุรกิจ ให้มีมาตรฐานมากขึ้น (Mason Moya K., 2009: 86-89)

ช่วงที่ 4: กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเติบโตแบบปกติ (Established) คือ “กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ทั่วไปที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้วในตลาด โดยส่วนใหญ่จะดำเนินกิจการใน

ระดับท้องถิ่น เป็นกลุ่มที่ต้องการการสนับสนุนเรื่องของการขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีขยายธุรกิจในช่วงถัดไป” (Department of Research Management and Educational Quality Assurance, 2017: 53)

ช่วงที่ 5: กลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ (Expansion) คือกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีศักยภาพ “สามารถขยายธุรกิจสู่ระดับประเทศถึงระดับโลกโดยผู้ประกอบการช่วงนี้ต้องการการสนับสนุนในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เพิ่มความรู้ด้านการขยายตลาดการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการลงทุนด้วยนวัตกรรม (Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” (Department of Research Management and Educational Quality Assurance, 2017: 56)

ช่วงที่ 6: กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็ง (Mature) คือ “กลุ่มผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศหรือระดับสากล ส่วนใหญ่จะมีการจดทะเบียนนิติบุคคลในช่วงนี้ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีกลุ่มนี้ต้องการเสริมสร้างสมรรถนะผู้ประกอบการเชิงลึก ส่งเสริมและพัฒนาให้มีการขยายช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น ในรูปแบบตลาดออนไลน์และขยายตลาดต่างประเทศ” (Arinaitwe SK, 2006: 105)

ช่วงที่ 7: กลุ่มผู้ประกอบการที่ต้องการฟื้นฟู (Exit) คือ กลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาและต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไป โดยผู้ประกอบการกลุ่มนี้ต้องการความช่วยเหลือด้านการเงินเพื่อชำระหนี้และต้องการการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้ต่อไป (Van Montfort, Kees, 2006, [ออนไลน์]) และในกรณีที่ผู้ประกอบการสามารถแก้ปัญหาและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มนี้จะเปลี่ยนช่วงวัฏจักรธุรกิจเป็น Rebirth คือ สามารถดำเนินธุรกิจได้อีกครั้งและสามารถขยายตัวในช่วงวัฏจักรธุรกิจรอบต่อไป (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2021, [Online])

3. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

ในอดีตประเทศไทยเคยมีความพยายามที่จะก้าวเข้าไปสู่การเป็นเสือเศรษฐกิจแห่งเอเชีย (Asian Tiger Economies) ในช่วงปี คริสตศักราช 1986 เป็นต้นไป ประเทศที่มีสัตยาบันร่วมกัน คือ “ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศไต้หวัน ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศไทย ประเทศอินโดนีเซียและประเทศฮ่องกง” กลุ่มประเทศเหล่านี้รวมทั้งประเทศไทย เป็นที่จับตามองจากวงการวิชาการในการก้าวเข้าไปสู่ความเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจแห่งเอเชีย (Davis & Gonzalez, 2003: 51-61) อย่างไรก็ตามผลปรากฏว่ามีเพียง “เกาหลีใต้ ไต้หวัน สิงคโปร์ และฮ่องกง” เท่านั้นที่กลายมาเป็นสี่เสือเศรษฐกิจแห่งเอเชีย (Sarel, 1996: 3) หลังจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พุทธศักราช 2540 เศรษฐกิจของประเทศไทยในภาพรวมยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี พุทธศักราช 2557 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เริ่มถดถอยลง (The World Bank: n.d.-a) สถานะของการถดถอยลงทางเศรษฐกิจไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (พุทธศักราช 2559-2563) พบว่าตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2549 เป็นต้นมา มีเพียงปี พุทธศักราช 2549, 2553, และ 2555 เท่านั้นที่อัตราเศรษฐกิจของไทยมีการขยายตัวเกินร้อยละ 5 โดยตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2556 ถึง พุทธศักราช 2558 ประเทศไทยไม่เคยมีการขยายตัว

ทางเศรษฐกิจได้เกินร้อยละ 3 เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจถดถอยในระยะยาว ในปี พุทธศักราช 2559 รัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนอนาคตของประเทศไทยโดยใช้นโยบาย “... ประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายชูโรงในการขับเคลื่อนประเทศ ความหมายในเบื้องต้นของนโยบาย ประเทศไทย 4.0 คือ การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี...” (วิชาญ ชัยอ่อน, 2559: 2) และปัญหาจากปัจจัยหลัก 7 ประการทำให้ธุรกิจ SMEs ไทยอยู่รอดไปจนถึงเติบโต “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง” คือ

รูปแบบที่ 1: รูปแบบกสนวางแผนการใช้เงินทุน คือ

1.1 เริ่มจากเล็กไปใหญ่ เริ่มต้นทำจากสิ่งเล็กๆ เพื่อทดลองกับตลาดก่อนว่ามีผลตอบรับอย่างไร เมื่อได้ผลตอบรับแล้วจึงนำมาปรับแก้ไขปัญหานั้นให้มั่นใจก่อนที่จะทุ่มทุนเข้าสู่ตลาดเต็มตัวมากขึ้นเป็นการลดความเสี่ยงในการสูญเสียเงินทุนไปอย่างไม่คุ้มค่าที่ตีมาก

1.2 ใช้เงินทุนที่เหมาะสม หากใช้ทุนจากเงินเก็บส่วนตัวหรือครอบครัว ควรที่จะสำรองเผื่อค่าใช้จ่ายฉุกเฉินภายในครอบครัวไว้ประมาณ 6 เดือน เนื่องจากช่วงเริ่มต้นธุรกิจมีความไม่แน่นอนอยู่สูง หรือนำแนวคิดที่มีไปทำการระดมทุน ขอกุณ หาผู้ร่วมทุน และหากต้องเลือกใช้สินเชื่อก็ควรเลือกเงินกู้สำหรับธุรกิจให้ถูกประเภท

1.3 เดินบัญชีอย่างมีวินัยและต่อเนื่อง เพื่อที่จะมองเห็นตลอดเวลาว่า “ธุรกิจมีเงินเหลือเท่าไร และจะวางแผนใช้เงินลงทุนกับปัจจัยใดบ้าง การเดินบัญชีอย่างเป็นวินัยจะเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการเงินทุนอย่างชาญฉลาด”

รูปแบบที่ 2: ทำธุรกิจโดยมีการทำแผนการทางธุรกิจ (Business Plan) เป็นรูปแบบที่สอดคล้องและเหมาะสม คือ “เรียนรู้การเขียนแผนธุรกิจ การเขียนแผนธุรกิจในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องยากอย่างที่คิด เพราะมีระบบสอนไลน์แนะนำวิธีการจัดทำ แผนธุรกิจอย่างกว้างขวาง (Business Plan) อยู่มากและลองใช้ตัวช่วยทำแผนธุรกิจได้อย่างดียิ่งคือยศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

รูปแบบที่ 3: รูปแบบการแยกระเบ้าธุรกิจกับกระเบ้าส่วนตัว คือ “การบริหารจัดการระบบการเงินด้วยวิธีจัดการแยกระเบ้าธุรกิจกับเงินส่วนตัวออกจากกัน เป็นหนึ่งในการเริ่มแก้ปัญหาที่ทำได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด สิ่งสำคัญ คือ ตัวเจ้าของธุรกิจที่ต้องทั้งเปิดใจและมีวินัยที่มากพอ ตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง จะทำให้การแยกระเบ้าเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น ประโยชน์อีกอย่างคือช่วยในการหาต้นทุนที่แท้จริงของธุรกิจ สร้างกระบวนการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ หลังจากแยกระเบ้าเงินส่วนตัวออกจากธุรกิจแล้ว ก็จะช่วยให้การทำบัญชีอย่างเป็นระบบเป็นไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งการทำบัญชีอย่างเป็นระบบก็จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขที่ชัดเจน ส่งผลดีต่อการจัดการบริหารเงินทุน และเป็นความน่าเชื่อถือของบริษัทเองด้วย”

รูปแบบที่ 4: ขายดีและมีกำไร คือ “หาต้นทุนที่แท้จริงก่อน ต้นทุนที่แท้จริง ประกอบด้วย ต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ต้นทุนทางตรง คือ ต้นทุนจำพวก ค่าวัตถุดิบ ค่าเครื่องจักร ค่า packaging เงินเดือนพนักงาน ต้นทุนทางอ้อม คือ ต้นทุนจำพวกค่าเช่าสำนักงาน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร ค่าน้ำค่าไฟ ค่าอุปกรณ์สำนักงาน เงินเดือนผู้บริหาร และเมื่อนำต้นทุนทั้งสองแบบมารวมกันจึงจะได้ต้นทุนที่แท้จริงเพื่อนำไปคำนวณหากำไรที่แท้จริง”

รูปแบบที่ 5: การกำหนดเวลาให้กับธุรกิจเพื่อทำการตลาดและการสร้างความแตกต่าง คือ “การจัดเรียงลำดับความสำคัญใหม่ หาเครื่องทุนแรงต่างๆ มาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) ในที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวล้ำ มีเครื่องมือที่เข้ามาเพื่อช่วยในการจัดการระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นระบบมากแล้ว ยังจะช่วยทุนแรงทุนเวลาได้มาก ทำให้วิสาหกิจขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ผู้บริหารมีเวลามุ่งตรงไปในด้านอื่นๆ ที่สำคัญ คือ หาความรู้ทางการตลาดเพิ่มเติม จากสื่อออนไลน์ (Online) และผู้รู้ผู้ชำนาญการ (Guru) หรือไปเข้าร่วมสัมมนาการตลาดมีทั้งแบบฟรีและคอร์สเรียนแบบมีค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มพูนความรู้มุมมอง และปรับวิสัยทัศน์ให้เห็นอนาคตของธุรกิจได้ชัดเจนมากขึ้น”

รูปแบบที่ 6: ต้องไม่แบกทุกอย่างไว้บนบ่า มีตัวตายตัวแทน หรือ คือ ทายาท เรียนรู้การสร้างทีมอย่างเป็นระบบ ให้โอกาส วางแผนพัฒนาคน เจ้าของกิจการต้องพัฒนาจุดอ่อนจุดแข็งด้าน ด้านทักษะพื้นฐาน (Soft Skills) คือ ทักษะในการสื่อสาร โน้มน้าวใจคน ทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อดึงเอาศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของพนักงานในทีม หรือทักษะขั้นสูง (Hard Skills) ของทุกคนออกมาสร้างทีมที่เข้มแข็ง ผสานกัน เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงาน เช่นเทคโนโลยี ‘AI = Artificial Intelligence’ หรือปัญญาประดิษฐ์เป็นเทคโนโลยีที่จำลองความฉลาดและความสามารถของมนุษย์ โดยการเขียนโปรแกรมให้ระบบสามารถรับรู้ เรียนรู้ และตัดสินใจ ได้เหมือนมนุษย์ เป็นระบบไทยล้ำ ไทยรวย ไทยเจริญ และสบายที่กำลังเข้ามามีบทบาทช่วยให้สามารถจัดการบริหารงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสำคัญสำคัญของ AI คือ พลังในการประมวลผลที่ทำได้เร็วและแม่นยำกว่าคนหลายเท่า หากใช้เป็น AI จะเข้ามายกระดับคุณภาพงานของธุรกิจและศักยภาพของพนักงานไปอีกขั้น

ปัญหาที่ 7: กลัวความเปลี่ยนแปลงไม่พร้อมรับสิ่งใหม่ “รูปแบบที่สอดคล้องและเหมาะสม คือ การศึกษางานประเภทต่างๆ พัฒนาระบบธุรกิจ เปิดมุมมองใหม่ๆ เพื่อดูโลกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน หรือธุรกิจอื่นๆ ที่จะนำมาต่อยอดได้ ใช้บริการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ มีทั้งฟรีและเสียค่าใช้จ่ายคอยสนับสนุน ด้านองค์ความรู้เพื่อวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) และการสร้างเข้ากลุ่ม วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) เดียวกัน สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย ระบบการตลาด และระบบการผลิต ที่ทั้งประหยัดต้นทุนต่ำ ผลตอบแทนสูง คุ่มค่าแรงและค่าต้นทุน”

4. รูปแบบกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์สถานการณ์ปัจจุบันและการเชื่อมโยงสู่อนาคต

รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ทางวิสาหกิจ (SMEs) เป็นกระบวนการทางการตลาดที่มีการคาดการณ์ (prediction) ถึง โอกาสในอนาคต หรือ การคาดคะเนสภาพของเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่ยังมิได้เกิดขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล สถานะการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนหรือเปลี่ยนแปลงจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเป็นธุรกิจสมัยใหม่ การเป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ที่ได้รับการโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมบางอย่างในองค์การที่ไม่ใช่ธุรกรรมหลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร ออกไปให้องค์กรข้างนอกที่มีความชำนาญด้านนั้นจัดการแทนตามขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เพราะ “ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างพันธมิตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการลักษณะแบบโซ่อุปทาน และนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดและเป็นการสร้างความ

ได้เปรียบในการ”แข่งขัน (Coyle, Bardi, and Langley, 2003: 70) สอดคล้องกับ เบอร์เนส (Burnes, 1998: 89) ได้ให้คำจำกัดความว่า “ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship) หมายถึง การที่ลูกค้าและผู้ส่งมอบมีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและในระยะยาวร่วมกันแบบพันธมิตร (Partnership) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ทางการค้าอย่างดีที่สุด” “ความสัมพันธ์ กับผู้ส่งมอบเป็นความร่วมมือระหว่าง 2 บริษัทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืน” (Tennyson and Wide, 2000: 59) แฮร์ริสัน และโฮค (Harrison and Hoek, 2001: 98) ได้สรุปรูปแบบความสัมพันธ์โซ่อุปทานจากแนวคิดของ Cooper and Kaplan (1993) ไว้ว่ามีตั้งแต่ความสัมพันธ์ที่ห่างๆ (Arm’s Length) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ ในลักษณะที่เกิดขึ้นผ่านตลาดโดยราคาเป็นรากฐานสำคัญในการตัดสินใจสั่งซื้อ จนกระทั่งความสัมพันธ์ในลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง (full vertical integration)” และงานวิจัยของ อุดดิน และแอคท์เตอร์ “Uddin and Akhter, 2011: 43-54) ที่พบว่า “การสร้างพันธมิตร หรือกลยุทธ์การร่วมมือกันขององค์กร สร้างผลประโยชน์หรือความได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้เป็นรูปแบบเบื้องต้นของกลยุทธ์ความร่วมมือกัน เช่นเดียวกับ อนันท์ และกาญจนา (Anand and Khanna (2000: 295-315) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า “องค์กรที่มีความร่วมมือกันจะสามารถสร้างคุณค่าของการดำเนินการ ภายใต้การร่วมมือได้อย่างมากมาย ทั้งในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันทางการค้า การสร้างคุณค่าขององค์กร และการลดต้นทุนในการดำเนินการขององค์กรกลยุทธ์แบบแสวงหากลยุทธ์แบบวิเคราะห์ กลยุทธ์ แบบปกป้อง และกลยุทธ์แบบตอบโต้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือก” และสรุปรูปแบบกลยุทธ์ได้ดังนี้ “รูปแบบกลยุทธ์ป้องกัน และรูปแบบกลยุทธ์แบบวิเคราะห์” เพราะในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกประเภท ไม่สามารถที่จะใช้กลยุทธ์ใดได้เพียงหนึ่งเดียวได้ วิสาหกิจจะยังคงที่ต้องการดำเนินรักษาสถานะการประกอบกิจการคงเดิม ไม่มีความต้องการจะกลายพันธุ์ตัวเองไปเป็นรูปแบบอื่นๆ ผู้รับจ้างภายนอก (Outsourcing) หรือแฟรนไชส์ (Franchise) เพราะจะมีข้อเสียมากกว่าข้อดีทั้งในเรื่องของการขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นค่อนข้างที่จะสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับไม่ค่อยได้รับความยุติธรรม

5. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงบนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พุทธศักราช 2555-2559) มีแนวคิดยังคงยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา รวมทั้งการสร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติและขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาและบริหารประเทศเป็นไปบนทางสายกลาง เชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยมีการวิเคราะห์อย่าง ‘มีเหตุผล’ และใช้หลัก ความพอประมาณ ให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ” ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 นี้ ประเทศไทยได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงระดับโลก จากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศต่างๆ และการเข้าสู่การรวมกลุ่มเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community) ปี พุทธศักราช 2558 รวมทั้งกฎกติกาใหม่ การขยายตัวทางเศรษฐกิจยังขึ้นอยู่กับปัจจัยการผลิตดั้งเดิม และแรงงานราคาถูกที่ผลิตภาพการผลิตต่ำประชาชนระดับฐานรากส่วนใหญ่อยู่ในภาคเกษตรมีรายได้น้อย ยากจน และมีปัญหานี้สิน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาหลัก คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาด

ย่อมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศให้มีสัดส่วน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40.0 นโยบายการวิจัยด้านการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงถูกกำหนดเป็นนโยบายและให้ความสำคัญกับการวิจัยด้านการสร้างจิตสำนึกของประชาชนในทุกกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในที่สุด นอกจากนี้คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551-2554: 121-126)

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจเอกชน ผลการศึกษาในเบื้องต้น พบว่า หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) และเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงของภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งนี้ แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงเริ่มมีการพัฒนา และการผลักดันให้เป็นแนวทางของกระบวนการจัดการแบบองค์รวมขององค์กรต่างๆ เช่น กระทรวง

อุตสาหกรรมได้ประกาศใช้ประกาศกระทรวงฉบับที่ 4429 (2555) เรื่อง “การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้เป็นมาตรฐาน อุตสาหกรรม (มอก. 31000-2555) มีการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 4 วันที่ 10 มีนาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ กำหนดหลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยง และอธิบายถึงความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง จะขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผลจะช่วยทำให้เกิดรากฐานและการจัดการที่จะปลูกฝังเข้าไปในทุกระดับขององค์กร” (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555: ออนไลน์) และสามารถใช้เป็นเข็มทิศนำทางให้องค์กรมีการบริหารปัจจัย การดำเนินงานและควบคุมกิจกรรมระหว่างกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งกระทรวงอุตสาหกรรม (2556, [ออนไลน์]) ได้จัดทำมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.9999 เล่ม 1/2556) กำหนดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม ทั้ง 2 แนวทางจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง หากมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้งานได้โดยเฉพาะกับชุมชนชนบทของไทยเป็นการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ส่วนมากจะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เป็นหน่วยธุรกิจฐานรากที่แท้จริงของสังคมเกษตรกรไทยผนวกกับการศึกษาวิจัยการพัฒนาด้านแบบการประเมินความเสี่ยงตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการบูรณาการความเสี่ยงทางธุรกิจและบริบทของวิสาหกิจชุมชนขณะนี้ได้มีการสร้างผลผลิตขั้นสุดท้าย (final product) ของตัวแบบประเมินความเสี่ยงตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Risk Assessment Management Sufficiency Economy Philosophy: RAM-SEP) ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนามาตั้งแต่ พุทธศักราช 2556” (Vararat Khewpairee, 2017: 43-55) และนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณะแล้ว

6. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงบนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รูปแบบที่ 1: ความพอประมาณ คือ “การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่าเน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้น ถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย”

รูปแบบที่ 2: ความมีเหตุมีผล คือ “กำหนดกรอบการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่โลภเกินไปหรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก และมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ”

รูปแบบที่ 3: การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี คือ “กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ และใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ”

7. บทสรุป

รูปแบบและหลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ “หลักการที่เรียกว่า “โอเอซีเอ (ORCA) และปัจจัยที่ทำให้การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ หรือหลักการบริหารความเสี่ยง = หลักการ ORCA + ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ “ORCA” คือ

1. วัตถุประสงค์ O=Objective
2. ความเสี่ยง R= Risk
3. การควบคุมภายใน C= Control
4. ความสอดคล้องกัน A=Alignment

แนวทางที่มีเหตุผล ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ชัดเจนขององค์กร
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk) ที่อาจทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. สร้างการควบคุมภายใน (Control) ที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กร
4. ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่างวัตถุประสงค์ความเสี่ยงและควบคุมทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงบนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1. ความเสี่ยงด้านความพอประมาณ วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ปัจจุบันกิจการมีความเสี่ยงเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐานมากที่สุด

2. ความเสี่ยงด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ปัจจุบันกิจการมีความเสี่ยงมากที่สุดในเรื่องความเสี่ยงเกี่ยวกับการมีสถานที่จัดจำหน่ายเป็นของวิสาหกิจชุมชนเอง เพราะชุมชน และท้องถิ่นผลิตซ้ำซ้อน พื้นที่จะจำหน่ายมีจำกัด และระบบการตลาดไม่กว้างไกลพอที่จะเพิ่มคุณภาพและปริมาณได้ และถูกเอาเปรียบจากกลุ่มพ่อค้าคนกลาง และวิสาหกิจขนาดใหญ่

3. ความเสี่ยงด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ปัจจุบันกิจการมีความเสี่ยงเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติเพื่อประเมินความเสี่ยงกิจการ

รูปแบบที่ 1: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม”

รูปแบบที่ 2: รูปแบบการสร้างความรู้ความเข้าใจความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน คือ “การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ และวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม”

รูปแบบที่ 3: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือกระทำอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 4: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจง การปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เช่น

4.1 กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

4.2 กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

4.3 กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ

4.4 สื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

4.5 ระบุปัญหาอุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มต้น

รูปแบบที่ 5: สรุบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

5.1 ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา

5.2 ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญใหม่ได้ทันเวลาที่

5.3 มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบที่ 6: ระบบการวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

6.1 การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

6.2 การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 7: รูปแบบการฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

7.1 ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยง

7.2 ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กรและการประเมินผล

การดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยประเด็นที่ควรประเมิน ดังนี้

7.2.1 ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

7.2.2 การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

รูปแบบที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็น ต่อไปนี้

8.1 การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

8.2 ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

8.3 บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง

8.4 การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

บรรณานุกรม

Asina Pornwasin. (2016). **The startup lifestyle: take off the lessons and success of Thai startups**. Bangkok: Nation Books.

Anand, B., & Khanna, T. (2000). **Do firms learn to create value?: The case of alliances**. *Strategic Management Journal*, 21, (2000): 295-315.

Arinaitwe SK. (2006). **Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis**. Cambridge. *Journal of American Academy of Business*, (2006): 105.

Burnes, B. (1998). **Managing change: A strategic approach to organizational dynamics**. (2nd ed.). London: Pitman.

Chakkree Sricharumedhiyan and Chutima Sricharumedhiyan. (2020). **The Strategy for Organization Adjustment in 4.0 Era**. *Buddhist magazine Dhamma Study Center for Students of Wat Awutvikasitaram*. Vol. 5, No.1 (January - June, 2020): 34-62.

Department of Research Management and Educational Quality Assurance. (2017). **Blueprint Thailand 4.0: Model to drive Thailand towards prosperity Stable and sustainable**. [Online]: <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171114-draeqa-blueprint.pdf>. (Retrieved January 12/2021).

Davis, Joe C. and Gonzalez, Jorge G. (2003). **Scholarly Journal Articles about the Asian Tiger Economies: Authors**. *Journals and Research Fields*, 198-2001. *Asian-Pacific Economic Literature*. (17 (2), 2003): 51-61.

Harrison, A., & Hoek, R. V. (2001). **Logistics management and strategy: Competing through the supply chain**. (3rd ed.). Harlow, England: Prentice Hall.

Mason Moya K. (2009). **Research on Small Businesses**. *Journal of Management Information Systems*. 2009: 86-89.

Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (OSMEP). (2021). [Online]: <https://www.sme.go.th/th/>.

Research on Small Business. A Paper. [Online]: <http://www.moyak.com/papers/small-business-failure.html>. McIntyre, G. (2020).

Sarel, Michael. (1996). **Growth in East Asia: What we can and what we cannot infer**. (Vol. 1). International Monetary Fund.

- Tennyson, R., & Wide, L. (2000). **The guiding hand: Brokering partnerships for sustainable development.** Turin, Italy: United Nations Department of Public Information.
- Uddin, M. B., & Akhter, B. (2011). **Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework.** International Refereed Research Journal. (2 (1), 2011): 43-54.
- Vararat Khewpairee. (2017). **Risk Assessment Compatible with Sufficiency Economy Philosophy of Community Enterprise in Bangkok.** Academic Journal Thonburi University. (Volume 11 Issue 25 May-August, 2017): 43-55.
- Van Montfort, K. (2006). **Life cycle characteristics of small professional service firms.** [ออนไลน์]: <http://www.allbusiness.com/managementcompanies-enterprises/1187656-1.html>. (Retrieved January 22/2021).
- Wichan Chaion. (2016). **Academic Focus Thailand 4.0.** [Online]: <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/493129>. (Retrieved January 12, 2021).
- William M. Pride, O. C Ferrell, Bryan A. Lukas, Sharon Schembri, Outi Niininen. (2012). **Marketing Principles.** Australia: Cengage Learning.
- Yupaporn Yupa. (2019). **Strategies and Management.** Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Mahasarakham University. (Vol. 6 No.1 January-June, 2019): 353-362.