

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ 4 P และทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (7P's)

ระเบียบวิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการใช้แบบสอบถามผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่ จำนวน 24 คน ซึ่ง ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2546 ถึง เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2547 และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Aritmetie Mean) และความถี่ (Frequency)

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ที่พบในระดับมาก คือ ราคาวัสดุ ก่อสร้างสูงขึ้น ปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาด ที่พบในระดับมาก คือ คู่แข่งขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น มากขึ้น และคู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น ปัญหาความเสี่ยงด้านการเงิน ที่พบในระดับปานกลาง คือ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป และปริมาณหนี้สูญมากเกินไป ปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ที่พบในระดับปานกลาง คือ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น ขาดทักษะในการบริหารคน ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดีๆ และจำนวนพนักงานน้อยเกินไป กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการปฏิบัติ งาน ใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต การหา พันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ ผู้รับเหมาช่วงในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญ และการเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการตลาด ใช้กลยุทธ์ระดับ ปานกลาง ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ การโฆษณาและจัดส่งเสริมการ ขาย การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การเพิ่มยอดซื้อจากลูกค้าเดิม การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบ สินค้า การให้บริการเสริมหลังการขาย การเพิ่มเวลาในการให้บริการ และการพัฒนาสินค้า/บริการ ใหม่ กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการเงินหรือเครดิต ใช้กลยุทธ์ระดับน้อย ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การปรับโครงสร้างหนี้ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การบีบระยะเวลาชำระให้กับ ลูกค้า การเจรจายืดเวลาชำระเงินกับบริษัทลูกค้า การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และเงินกู้นอกระบบ เช่น แשר/กู้เงินจากญาติพี่น้อง กลยุทธ์การดำเนินงานด้านบริหารจัดการ ใช้กลยุทธ์ในระดับ

ปานกลาง ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน การปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร การเพิ่มจำนวนพนักงาน และการปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงาน กลยุทธ์การดำเนินงานด้านเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยการขาย การมี Web Site ของกิจการ การขายผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้า การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสำเร็จรูป การใช้ระบบอัตโนมัติแทนที่พนักงาน การนำเครื่องจักรแทนที่พนักงาน การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ

## สรุปผลการศึกษา

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 39 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรสแล้ว ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการระหว่างปี พ.ศ. 2531 – พ.ศ. 2540 เป็นผู้สืบทอดในการบริหารธุรกิจเป็นรุ่นที่สองโดยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งธุรกิจ

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกิจการ

กิจการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่ดิน และบ้านเดี่ยว โดยเริ่มดำเนินกิจการระหว่างปีพ.ศ. 2531 – พ.ศ. 2540 เป็นการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว มีพนักงานประจำกิจการไม่เกิน 25 คน มูลค่ารวมของสินทรัพย์อยู่ระหว่าง 76 – 100 ล้านบาท และระหว่าง 151 – 200 ล้านบาท ยอดขายรวมต่อปีอยู่ระหว่าง ไม่เกิน 5 ล้านบาท และระหว่าง 6 – 10 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิหลังหักภาษีในปีที่ผ่านมา คือ 6 - 10 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิหลังภาษีต่อยอดขายอยู่ที่ 5-10% ทุนจดทะเบียนในการจัดตั้งธุรกิจ 26 – 50 ล้านบาท แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการกู้เงินจากสถาบันการเงิน คือ ธนาคารพาณิชย์ ใช้ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเป็นหลักประกัน ทั้งนี้ธุรกิจทั้งหมดยังคงดำเนินธุรกิจอยู่

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงว่ามี 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านกลยุทธ์บริหารจัดการเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง คือ การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสที่สามารถทำให้กิจการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับกิจการ และท่ามกลางสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ธุรกิจควรมีการบริหารความเสี่ยง อันดับที่สาม คือ ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการ และการปฏิบัติตามแผนการจัดการอย่างไม่เหมาะสม รวมถึงไม่สอดคล้องกับนโยบาย และความเสี่ยงด้านการตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคา หรือปัจจัยต่างๆ ของตลาด ซึ่งมีผลกระทบต่อราคาของสินทรัพย์

### ส่วนที่ 4 การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

#### 4.1 ปัญหาความเสี่ยงที่กิจการประสบอยู่ในปัจจุบัน

##### ด้านการปฏิบัติงาน

ปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยมีปัญหาย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก คือ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

##### จำแนกตามระดับการศึกษา

**มัธยมศึกษา** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ วัสดุก่อสร้างขาดแคลน วัสดุก่อสร้างไม่มีคุณภาพ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น กำลังการผลิตของงานก่อสร้างน้อยเกินไป กำลังการผลิตงานก่อสร้างมากเกินไป วัสดุก่อสร้างเสียมากเกินไป บ้านและที่ดินที่มีไว้เพื่อขายไม่ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า คนงานไม่เชี่ยวชาญ เทคโนโลยีการก่อสร้างล้ำสมัย

**ปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น

**สูงกว่าปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ วัสดุก่อสร้างขาดแคลน วัสดุก่อสร้างไม่มีคุณภาพ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น กำลังการผลิตของงานก่อสร้างน้อยเกินไป กำลังการผลิตงานก่อสร้างมากเกินไป วัสดุก่อสร้างเสียมากเกินไป บ้านและที่ดิน

ที่มีไว้เพื่อขายไม่ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า คนงานไม่เชี่ยวชาญ เทคโนโลยีการก่อสร้างล้าสมัย

#### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

ประธานบริษัท ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ วัสดุก่อสร้างขาดแคลน วัสดุก่อสร้างไม่มีคุณภาพ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น กำลังการผลิตของงานก่อสร้างน้อยเกินไป กำลังการผลิตงานก่อสร้างมากเกินไป วัสดุก่อสร้างเสียมากเกินไป บ้านและที่ดินที่มีไว้เพื่อขายไม่ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า คนงานไม่เชี่ยวชาญ เทคโนโลยีการก่อสร้างล้าสมัย

กรรมการบริหาร ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น

ผู้จัดการ ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น

#### ด้านการตลาด

ปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยมีปัญหาย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก คือ คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และคู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

#### จำแนกตามระดับการศึกษา

มัธยมศึกษา ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ จำนวนลูกค้าเดิมลดลง ลูกค้าหันไปซื้อจากคู่แข่ง ปริมาณการสั่งซื้อต่อลูกค้าลดลง ลูกค้าต่อรองราคามากเกินไป และโฆษณา/ส่งเสริมการขายสู้คู่แข่งไม่ได้

ปริญญาตรี ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น และคู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น

สูงกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ จำนวนลูกค้าเดิมลดลง จำนวนลูกค้าใหม่ลดลง ลูกค้าหันไปซื้อจากคู่แข่ง ปริมาณการสั่งซื้อต่อลูกค้าลดลง ลูกค้าต่อรองราคามากเกินไป ลูกค้ายืดระยะเวลาชำระเงินนานเกินไป พนักงานขายมีความสามารถน้อย คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขนาดเล็กกว่าเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน คุณภาพสู้คู่แข่งไม่ได้ ราคาสู้คู่แข่งไม่ได้ ช่องทางการจัดจำหน่ายสู้คู่แข่งไม่ได้ และโฆษณา/ส่งเสริมการขายสู้คู่แข่งไม่ได้

### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ จำนวนลูกค้าเดิมลดลง จำนวนลูกค้าใหม่ลดลง ลูกค้าหันไปซื้อจากคู่แข่งชั้น ปริมาณการสั่งซื้อต่อลูกค้าลดลง ลูกค้าต่อรองราคามากเกินไป ลูกค้าอีกระยะเวลาชำระเงินนานเกินไป พนักงานขายมีความสามารถน้อย คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขนาดเล็กกว่าเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน คุณภาพสู้คู่แข่งไม่ได้ ราคาสู้คู่แข่งไม่ได้ ช่องทางการจัดจำหน่ายสู้คู่แข่งไม่ได้ และโฆษณา/ส่งเสริมการขายสู้คู่แข่งไม่ได้

**กรรมการบริหาร** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น

**ผู้จัดการ** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ คู่แข่งขนาดใกล้เคียงกันเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น และโฆษณา/ส่งเสริมการขายสู้คู่แข่งไม่ได้

### ด้านการเงินหรือเครดิต

ปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 โดยมีปัญหาย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ ความเข้าใจในการบริหารเงินไม่เพียงพอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และอัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79

### จำแนกตามระดับการศึกษา

**มัธยมศึกษา** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ปริมาณหนี้สูงมากเกินไป ไม่มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ สถาบันการเงินไม่ให้กู้เงิน อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่ได้รับเครดิตจากบริษัทลูกค้า ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้น ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะยาว ความเข้าใจในการบริหารเงินไม่เพียงพอ ระบบบัญชีไม่ดี/ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทราบข้อมูลต้นทุนที่แท้จริง

**ปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับปานกลาง ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป

**สูงกว่าปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ ปริมาณหนี้สูงมากเกินไป ไม่มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ สถาบันการเงินไม่ให้กู้เงิน อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีรับเครดิตจากบริษัทลูกค้า ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้น ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะยาว ความเข้าใจในการบริหารเงินไม่เพียงพอ ระบบบัญชีไม่ดี/ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทราบข้อมูลต้นทุนที่แท้จริง



### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ ปริมาณหนี้สูญมากเกินไป ไม่มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ สถาบันการเงินไม่ให้กู้เงิน อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีรับเครดิตจากบริษัทลูกค้า ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้น ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะยาว ความเข้าใจในการบริหารเงินไม่เพียงพอ ระบบบัญชีไม่ดี/ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทราบข้อมูลต้นทุนที่แท้จริง

**กรรมการบริหาร** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป และไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะสั้น

**ผู้จัดการ** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตในระดับน้อย ได้แก่ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ปริมาณหนี้สูญมากเกินไป ไม่มีระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป ไม่มีแหล่งเงินกู้ระยะยาว ความเข้าใจในการบริหารเงินไม่เพียงพอ ระบบบัญชีไม่ดี/ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ทราบข้อมูลต้นทุนที่แท้จริง

### ด้านการบริหารจัดการ

ปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 โดยมีปัญหาย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ขาดทักษะในการบริหารคน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และจำนวนพนักงานน้อยเกินไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63

### จำแนกตามระดับการศึกษา

**มัธยมศึกษา** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาการหาทายาทเพื่อสืบทอดกิจการ จำนวนพนักงานน้อยเกินไป พนักงานขาดความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ พนักงานเข้า – ออกบ่อย คนในครอบครัวไม่สนใจช่วยกิจการ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

**ปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

**สูงกว่าปริญญาตรี** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ ปัญหาการหาทายาทเพื่อสืบทอดกิจการ จำนวนพนักงานน้อยเกินไป พนักงานขาดความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ ปัญหาการหาทายาทเพื่อสืบทอดกิจการ จำนวนพนักงานน้อยเกินไป พนักงานขาดความสามารถ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

**กรรมการบริหาร** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

**ผู้จัดการ** ให้ความสำคัญปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น และขาดทักษะในการบริหารคน

### 4.2 การดำเนินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

#### การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ การเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต และผู้รับเหมาช่วงในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 75 เท่ากัน

และการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในการปรับตัวของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยปัจจัยย่อยที่ใช้กลยุทธ์ระดับปานกลาง ได้แก่ การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ การหาพันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ ผู้รับเหมาช่วงในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

#### จำแนกตามระดับการศึกษา

**ปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ การเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

**สูงกว่าปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ การลดปริมาณสินค้าคงคลัง การปรับปรุงด้านการขนส่ง การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ การปรับปรุงคุณภาพของเครื่องจักร การหาพันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

#### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ การลดปริมาณสินค้าคงคลัง การปรับปรุงด้านการขนส่ง การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ การปรับปรุงคุณภาพของเครื่องจักร การหาพันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงประเภท/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

กรรมการบริหาร มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพของเครื่องจักร การหาพันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

ผู้จัดการ มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ การเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต

#### **การดำเนินกลยุทธ์ ด้านการตลาด**

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาด เกี่ยวกับ การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ และการให้บริการเสริมหลังการขาย คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากัน การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การลดราคาสินค้า การโฆษณา และจัดส่งเสริมกิจกรรมการขาย และการหาพันธมิตรทางการค้า คิดเป็นร้อยละ 95.8 เท่ากัน และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การเพิ่มเวลาในการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 91.7 เท่ากัน

และการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในการปรับตัวของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยย่อยที่ใช้กลยุทธ์ระดับปานกลาง ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ และการโฆษณา และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

#### **จำแนกตามระดับการศึกษา**

มัธยมศึกษา มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับปานกลาง ได้แก่ การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การเพิ่มยอดซื้อจากลูกค้าเดิม การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ การให้บริการเสริมหลังการขาย การลดราคาสินค้า การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การโฆษณา และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การเพิ่มเวลาในการให้บริการ และการหาพันธมิตรทางการค้า

ปริญญาตรี มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับปานกลาง ได้แก่ การเพิ่มยอดซื้อจากลูกค้าเดิม การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การให้บริการเสริมหลังการขาย การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การโฆษณา และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

สูงกว่าปริญญาตรี มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การเพิ่มยอดซื้อจากลูกค้าเดิม การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ การให้บริการเสริมหลังการขาย การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การโฆษณา และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการเพิ่มเวลาในการให้บริการ



### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม การปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ การให้บริการเสริมหลังการขาย การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การโฆษณา และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และการเพิ่มเวลาในการให้บริการ

**กรรมการบริหาร** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่

**ผู้จัดการ** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่ การเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม

### การดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิต

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิต เกี่ยวกับ การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และการให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 62.5 การปรับโครงสร้างหนี้ และการยืดระยะเวลาชำระให้กับลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 58.3

และการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในการปรับตัวของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัจจัยย่อยที่ใช้กลยุทธ์ระดับน้อยได้แก่ การปรับโครงสร้างหนี้ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การยืดระยะเวลาชำระให้กับลูกค้า การเจรจายืดเวลาชำระเงินกับบริษัทคู่ค้า การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และเงินกู้นอกระบบ เช่น แשר/กู้เงินจากญาติพี่น้อง

### จำแนกตามระดับการศึกษา

**ปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในระดับน้อย ได้แก่ การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และเงินกู้นอกระบบ เช่น แשר/กู้เงินจากญาติพี่น้อง การปรับโครงสร้างหนี้ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การยืดระยะเวลาชำระให้กับลูกค้า และการเจรจายืดเวลาชำระเงินกับบริษัทคู่ค้า

**สูงกว่าปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์

### จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ

**ประธานบริษัท** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในระดับมาก ได้แก่ การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และการปรับโครงสร้างหนี้

**กรรมการบริหาร** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินกู้นอกระบบ เช่น แשר/กู้เงินจากญาติพี่น้อง และการเจรจายืดเวลาชำระเงินกับบริษัทคู่ค้า

**ผู้จัดการ** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิตในระดับน้อย ได้แก่ การกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ การปรับโครงสร้างหนี้ การให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การยืดระยะเวลาชำระให้กับลูกค้า และการเจรจายืดเวลาชำระเงินกับบริษัทคู่ค้า

#### **การดำเนินกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการ**

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ เกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 91.7 การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 70.8 เท่ากัน

และการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในการปรับตัวของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยย่อยที่ใช้กลยุทธ์ระดับปานกลางได้แก่ การเพิ่มจำนวนพนักงาน การลดจำนวนพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงาน การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร

#### **จำแนกตามระดับการศึกษา**

**มัธยมศึกษา** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ การลดจำนวนพนักงาน

**ปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ การเพิ่มจำนวนพนักงาน การลดจำนวนพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร

**สูงกว่าปริญญาตรี** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงาน การจัดกลุ่มงานใหม่ การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร

#### **จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ**

**ประธานบริษัท** มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงาน การจัดกลุ่มงานใหม่ การปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน การปรับเปลี่ยนขนาดของสำนักงาน และการปรับเปลี่ยนเงินเดือนลูกจ้าง/ผู้บริหาร

กรรมการบริหาร มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร และการปรับโครงสร้างองค์กร

ผู้จัดการ มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร และการปรับโครงสร้างองค์กร

#### **การดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี**

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 83.3 และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 79.2

และการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในการปรับตัวของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยย่อยที่ใช้กลยุทธ์ระดับปานกลางได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ และการใช้โปรแกรมระบบบัญชีสำเร็จรูป

#### **จำแนกตามระดับการศึกษา**

ปริญญาตรี มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับมาก ได้แก่ การมี Web Site ของกิจการ

สูงกว่าปริญญาตรี มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับมาก ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยการขาย การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสำเร็จรูป และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ

#### **จำแนกตามตำแหน่งในกิจการ**

ประธานบริษัท มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับมาก ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยการขาย การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสำเร็จรูป และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ

กรรมการบริหาร มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับมาก ได้แก่ การมี Web Site ของกิจการ การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสำเร็จรูป และการใช้ระบบอัตโนมัติแทนที่พนักงานขาย

ผู้จัดการ มีการดำเนินกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีในระดับมาก ได้แก่ การนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยการขาย การมี Web Site ของกิจการ การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้า การนำเครื่องจักรแทนที่พนักงาน การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ

## อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เน้นเรื่องของการเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ การเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ และการเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต เนื่องจากกิจการประสบปัญหาราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (2546) ที่ว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กระบวนการและปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

2. ความเสี่ยงด้านการตลาดของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ คู่แข่งขนาดใหญ่เคียงกันเพิ่มมากขึ้น ทำให้การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด เน้นเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพและรูปแบบสินค้า การพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ และการให้บริการเสริมหลังการขาย ซึ่งสอดคล้องกับออดุลย์ จาตุรงค์กุล (2542) ที่กล่าวว่า การบริหารทางการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องคำนึงถึงลักษณะของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 7 P's) เข้ามาช่วย ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ การส่งเสริมการตลาด บุคคล ลักษณะทางกายภาพ และกระบวนการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิต ของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ การขาดความเข้าใจในการบริหารการเงิน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิต เน้นเรื่องของกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ และการให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับสมาคมธนาคารไทย (2522) กล่าวว่า หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการในเรื่องของนโยบาย 4P ในเรื่องของการชำระคืน โดยธนาคารจะดูแหล่งที่มาของผู้ขอกู้ เช่น ได้เงินมาจากการชำระหนี้ ทำให้กิจการต้องสร้างเงื่อนไขในการให้ส่วนลดเพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้านำเงินมาชำระเร็วขึ้น

4. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ คือ ค่าแรง/ค่าตอบแทนที่แพงขึ้น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ เน้นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (2546) ที่กล่าวว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 4

องค์ประกอบหลัก ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กระบวนการและปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่ดี ประกอบด้วย บุคลากรที่มีความสามารถ วิธีการวัดผลการดำเนินงาน การให้ความรู้และฝึกอบรม

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

#### ด้านการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ที่กิจการประสบปัญหาในระดับมาก คือ ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น
2. การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน ที่กิจการใช้ในระดับน้อย คือ การปรับปรุงด้านการขนส่ง การปรับปรุงคุณภาพของเครื่องจักร การลดปริมาณสินค้าคงคลัง และการเปลี่ยนแปลง/คุณภาพของบรรจุภัณฑ์

#### ด้านการตลาด

1. ปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาด ที่กิจการประสบปัญหาในระดับมาก คือ คู่แข่งขนาดใหญ่เคียงกัน และคู่แข่งขนาดใหญ่กว่าเพิ่มมากขึ้น
2. การดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่กิจการใช้ในระดับน้อย คือ การลดราคาสินค้าและการหาพันธมิตรทางการค้า

#### ด้านการเงินหรือเครดิต

1. ปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิต ที่กิจการประสบปัญหาในระดับปานกลาง คือ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป และปริมาณหนี้สูญมากเกินไป
2. การดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินหรือเครดิต ที่กิจการใช้ในระดับน้อยที่สุด คือ การกู้เงินจากสถาบันการเงินเฉพาะด้าน เช่น บอย. การขายบัญชีลูกหนี้ และการขายลดเช็ค

#### ด้านการบริหารจัดการ

1. ปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ที่กิจการประสบปัญหาในระดับปานกลาง คือ ค่าแรง/ค่าตอบแทนแพงขึ้น ขาดทักษะในการบริหารคน ไม่สามารถดึงดูดพนักงานดีๆ และจำนวนพนักงานน้อยเกินไป
2. การดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ที่กิจการใช้ในระดับน้อย คือ การจ้างพนักงานชั่วคราว และการจัดกลุ่มงานใหม่



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้  
ด้านการปฏิบัติงาน

1. ควรควบคุมกระบวนการดำเนินงานเป็นระยะๆ และควรมีการติดตาม สอบทาน รายงานการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และควรมีการติดตาม สอบทาน รายงานการดำเนินงาน เพื่อสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อไม่ให้เกิดการใช้วัสดุสิ้นเปลือง หรือเกิดความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน

#### ด้านการตลาด

2. ควรประเมินสถานะการแข่งขัน เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับการแข่งขัน รวมถึงส่วนแบ่งตลาดตามแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์และสายธุรกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มแข่งและตลาด

#### ด้านการเงินหรือเครดิต

3. ควรมีการพิจารณาถึงความสามารถในการหารายได้ของลูกค้า เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าลูกค้าสามารถนำเงินมาชำระหนี้ และส่งผลให้กิจการมีรายได้ที่จะนำมาใช้หมุนเวียนหมุนเวียนในกิจการ

#### ด้านการบริหารจัดการ

4. ควรกำหนดระบบผลตอบแทนที่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร และบรรลุเป้าหมาย เช่น เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ควรขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานที่สามารถวัดได้ เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี

### ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจ เพื่อทราบถึงวิธีการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ

2. ควรศึกษาการบริหารความเสี่ยง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงการบริหารความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มากกว่าการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด