

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันทุกธุรกิจสนใจและให้ความสำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะว่าการที่ธุรกิจจะลงทุนในสิ่งใดแล้ว ผลที่ธุรกิจต้องการก็คือผลตอบแทนสูงสุด หรือมีกำไรสูงสุด แต่การที่ธุรกิจจะมีกำไรสูงสุดหรือมีผลตอบแทนสูงสุดนั้นยังคงไม่พอ เพราะการที่บริษัทมีกำไรมากหรือผลตอบแทนสูงไม่ได้หมายถึงผู้ถือหุ้นของบริษัทจะได้รับประโยชน์สูงสุดด้วย แต่หากมองในมุมที่กลับกัน ถ้าผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งดี แสดงว่าธุรกิจนั้นมีการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี แต่ความเสี่ยงของธุรกิจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สิ่งที่ธุรกิจคาดว่าจะเกิดขึ้นแต่ผลกลับไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ตั้งแต่แรก เช่น บริษัทคาดว่าในปีนี้จะทำกำไรให้สูงกว่าปีอื่นๆ ซึ่งหากผลการดำเนินงานออกมาไม่เป็นไปดังที่คาดไว้ แสดงว่าการคาดการณ์ของบริษัทนั้นมีความเสี่ยง สาเหตุที่ทำให้บริษัทไม่ได้กำไรตามที่คาดการณ์ไว้ อาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น สถานการณ์ทางการตลาด ราคาวัตถุดิบ การผิदनัดชำระหนี้ของลูกค้า ฯลฯ

ดังนั้น หากธุรกิจใดสามารถประมาณการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ ธุรกิจนั้นก็จะสามารถบริหารกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้เช่นเดียวกัน เมื่อบริษัทสามารถประเมินค่าความเสี่ยงได้แล้ว บริษัทก็สามารถพยายามปรับลดค่าความเสี่ยงให้เข้าสู่ค่าความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้ โดยการปรับค่าความเสี่ยงนั้น อาจทำได้ด้วยการลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในอนาคต เช่น ลดการสต็อกสินค้าเกินความจำเป็น เพราะจะก่อให้เกิดความสูญเสียเมื่อบริษัทเกิดอัตรากำไร หรือราคาสินค้าดังกล่าวนั้นมีราคาที่ลดลงในอนาคต หรือในทางกลับกัน บริษัทเพิ่มกิจกรรมที่ทำให้บริษัทสามารถปกป้องไม่ให้เกิดความเสี่ยงขึ้น (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2556, หน้า 2)

นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่า องค์กรดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจจะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ กำหนดกลยุทธ์และการบริหารงานประจำวันในองค์กร ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารให้ต้องสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547, หน้า 1)

อนึ่ง อุตสาหกรรมการผลิตเหล็กก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งผลของความเสี่ยงก็ส่งผลกระทบต่อโดยตรงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มาจากขั้นตอนในกระบวนการทางการผลิตซึ่งเป็นผลในแง่ลบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น การนำหลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเป็นกลไกขับเคลื่อนของการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและ

เป็นขั้นตอน จะทำให้องค์กรสามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในปี 2559 อุตสาหกรรมเหล็กไทยจะมีการปรับตัวได้ดีขึ้น แต่อุตสาหกรรมเหล็กไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการทุ่มตลาดด้วยเหล็กราคาและคุณภาพต่ำจากจีน จนกระทบผู้ผลิตและผู้ส่งออกเหล็กไทย สะท้อนได้จากในปี 2559 ไทยมีปริมาณ การนำเข้าเหล็กจากจีนอยู่ที่ 5.97 ล้านเมตริกตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 44.90 ซึ่งเป็นการปรับตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและเป็นครั้งแรกที่ไทยนำเข้าเหล็กจากจีนมากกว่าญี่ปุ่นที่เป็นอันดับหนึ่งมาโดยตลอด ทำให้อุตสาหกรรมเหล็กไทยยังคงต้องเผชิญกับความยากลำบาก เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการที่เหล็กนำเข้ากีดกันระดับราคาเหล็กในประเทศให้ปรับตัวสูงขึ้นได้ไม่มากเท่าที่ควร ประกอบกับอุตสาหกรรมเหล็กของไทยมีต้นทุนการผลิตเหล็กที่สูงจึงไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ทั้งนี้ ผู้ผลิตและผู้ส่งออกเหล็กอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดและปรับตัวดีขึ้นได้ไม่มาก (อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า, 2560, หน้า 2)

นอกจากนี้ ปัจจัยเสี่ยงสำหรับผู้ผลิตเหล็กและจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้า คือ 1) ภาวะการไหลเข้าของเหล็กราคาถูกจากจีนมายังประเทศไทย ทำให้ราคาเหล็กในประเทศยังคงถูกกดดันให้อยู่ในระดับต่ำ และผู้ประกอบการธุรกิจเหล็กภายในประเทศอาจต้องเผชิญความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างน้อยอีกหนึ่งปี จนกว่ามาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดจะเห็นผลสมบูรณ์ 2) ความผันผวนของระดับราคาผลิตภัณฑ์เหล็กในตลาดโลก รวมถึงแนวโน้มการอ่อนค่าของเงินบาท จะทำให้ผู้ประกอบการเหล็กในประเทศไทยมีการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต ต้นทุน และราคาขายได้ยาก และ 3) การที่ภาครัฐได้ออกมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด (Anti-dumping: AD) ภาษีตอบโต้การอุดหนุน (Countervailing Duties: CVD) และมาตรการป้องกันการนำเข้า (Safeguard) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันได้เพียงในระยะสั้นเท่านั้น หากอุตสาหกรรมเหล็กของไทยยังไม่มี การพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สุดท้ายแล้วก็จะแข่งขันในตลาดโลกไม่ได้ เนื่องจาก มาตรการเหล่านี้เชื่อว่าสามารถใช้ได้ตลอดไป ในการประกาศใช้แต่ละครั้งแม้ว่าจะช่วยปกป้อง อุตสาหกรรมเหล็กในประเทศได้ แต่ก็มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่อเนื่องเป็นวงกว้างเช่นกัน เช่น การสูญเสียโอกาสในการใช้เหล็กนำเข้าราคาถูกของอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมก่อสร้าง และ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรกล เป็นต้น (อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า, 2560, หน้า 3)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจเหล็ก จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ เนื่องจากธุรกิจเหล็กกำลังเผชิญความเสี่ยงกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจและสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าใน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามข้อมูลส่วนองค์กร

## สมมติฐานของการวิจัย

ผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานครต่างกัน มีปัจจัยการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารที่คณนโยบายในการบริหารธุรกิจจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าจำนวน 98 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้า ที่เป็นสมาชิกของสถาบันเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 ราย (รายงานประจำปี สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย 2559-2560, หน้า 418-201)

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่

##### 2.1.1 ข้อมูลส่วนองค์กร ประกอบด้วย

###### 2.1.1.1 รูปแบบธุรกิจ

###### 2.1.1.2 ขนาดของธุรกิจ

###### 2.1.1.3 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

###### 2.1.1.4 รายได้ผลประกอบการต่อปี

###### 2.1.1.5 จำนวนพนักงานในปัจจุบัน

#### 2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่

##### 2.2.1 การบริหารความเสี่ยงของไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ประกอบด้วย

###### 2.2.1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

###### 2.2.1.2 การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

###### 2.2.1.3 ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

###### 2.2.1.4 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

###### 2.2.1.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

###### 2.2.1.6 การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

###### 2.2.1.7 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

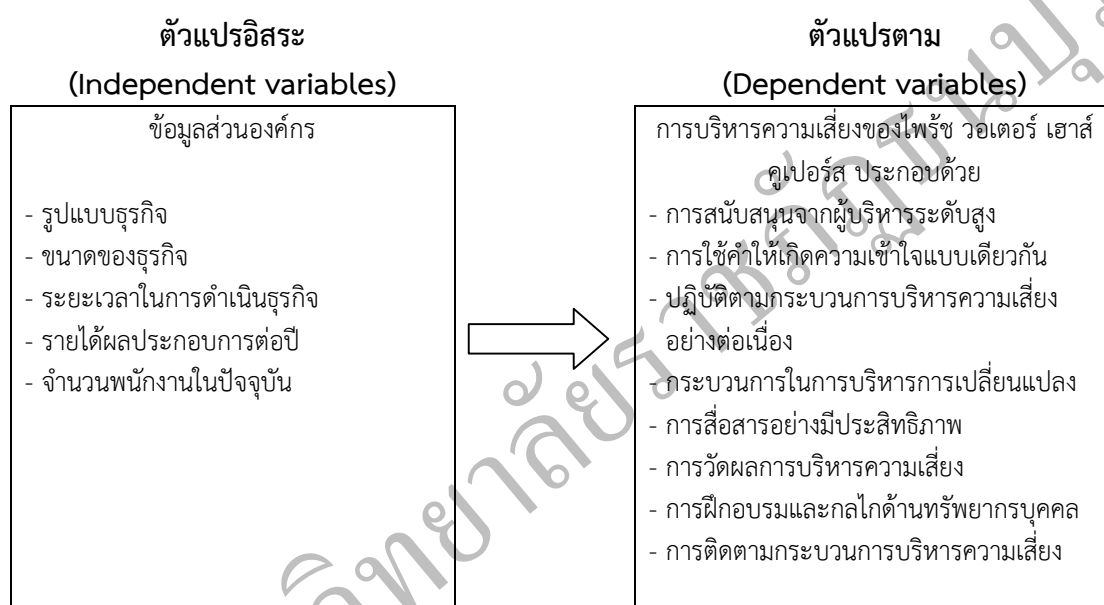
###### 2.2.1.8 การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนสิงหาคม 2560 ถึง เดือนธันวาคม 2560

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าใน กรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของไพร์ชวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส (2547, หน้า 15-17) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน 3) ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง 7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล และ 8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**เหล็กกล้า** หมายถึง เป็นโลหะผสมที่มีการผสมระหว่าง เหล็ก ซิลิคอน แมงกานีส คาร์บอน และธาตุอื่นๆ อีกเล็กน้อย ทำให้มีคุณสมบัติในการยืดหยุ่นสูง ทั้งมีความทนทาน แข็งแรง และสามารถต้านทานต่อแรงกระแทกและภาวะทางธรรมชาติได้อย่างดีเยี่ยม ที่สำคัญคือ เหล็กกล้าไม่สามารถค้นพบได้ตามธรรมชาติเหมือนกับเหล็ก เนื่องจากเป็นเหล็กที่สร้างขึ้นมาโดยการประยุกต์ของมนุษย์ แต่ในปัจจุบันก็มีการนำเหล็กกล้ามาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีต้นทุนต่ำ จึงช่วยลดต้นทุนได้เป็นอย่างมาก และมีคุณสมบัติไม่แพ้เหล็ก

**ผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายธุรกิจเหล็กและเหล็กกล้า** หมายถึง เจ้าของกิจการและผู้บริหารบริษัท ซึ่งเป็นผู้ให้บริการจัดหาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล็กประเภทต่างๆ เช่น ผลิตภัณฑ์

เหล็กโครงสร้าง (Structural steel pipe) ประเภทท่อเหล็กและเหล็กโครงสร้างรูปตัวซี โดยบริษัทมีการจัดหาผลิตภัณฑ์เหล็กโครงสร้างจากการว่าจ้างผลิตกับโรงงานคู่สัญญา และการสั่งซื้อจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายจากต่างประเทศ

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อบริหารต่อความเสี่ยงในแต่ละจุดที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการบริหารความเสี่ยงแต่ละวิธีอาจให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ในการบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงวิธีใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่

**การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ และกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

**การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน** หมายถึง การใช้คำนิยามความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

**การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการ/ขั้นตอนในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรและมีการกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

**การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** หมายถึง การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องทันเวลา ลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ โดยได้รับการสนับสนุนทั้งวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง

**การวัดผลการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง รูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการประเมินว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ส่งผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงใดต่อองค์กรและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อที่องค์กรจะได้นำผลที่ประเมินได้มาจัดลำดับว่าสาเหตุใดมีความเสี่ยงที่อยู่ในขั้นที่ต้องทำการบริหารให้ความเสี่ยงนั้นลดลงหรือหมดไปเป็นลำดับแรก

**การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งจะรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบในคำอธิบายลักษณะงาน

**การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น รายงาน การสอบทาน และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. สามารถทราบถึงการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร
2. สามารถเปรียบเทียบปัจจัยการบริหารกับความเสี่ยงของผู้ประกอบการจำหน่ายเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร ตามข้อมูลส่วนองค์กร
3. นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารกับความเสี่ยงของผู้ประกอบการเหล็กและเหล็กกล้าในกรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี