กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ

Strategies for Managing Risks Arising from Business Uncertainty

วรัญญา คณิตชัยเดชา[1*]

Waranya Kanitchaidaechar[1*]

[1]สาขาการจัดการ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

[1]Management Program, Faculty of Business Administration, Chalermkarnchana University

[*]E-mail: quickmaidplus@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์จัดการความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ โดยวิเคราะห์เนื้อหาเชิงธีมจากเอกสารวิชาการและกรอบมาตรฐานที่เกี่ยวข้องจำนวน 18 รายการ ผลการสังเคราะห์ พบว่าการจัดการความไม่แน่นอนไม่อาจอาศัยเครื่องมือเดียวแต่ต้องผสานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและธรรมาภิบาล การติดตามสัญญาณเตือนกับการวางแผนฉากทัศน์ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ การกระจายความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานการใช้ข้อมูลดิจิทัลและการรักษาสภาพคล่องอย่างมีวินัย หลักฐาน ชี้ว่าสภาพคล่องช่วยรองรับวิกฤตแต่ทรัพยากรส่วนเกินมากเกินไปอาจลดประสิทธิภาพจึงเสนอกรอบจัด การสี่ระยะได้แก่คาดการณ์ดูดซับผลกระทบปรับตัวและเรียนรู้ยกระดับเพื่อสนับสนุนความต่อเนื่องและโอกาสเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

คำสำคัญ: การจัดการความเสี่ยง; ความไม่แน่นอนทางธุรกิจ; การบริหารความเสี่ยงองค์กร; ความยืดหยุ่นขององค์กร; การวางแผนฉากทัศน์

Abstract

This study synthesizes strategies for managing risks arising from business uncertainty through thematic analysis of 18 academic and standards-based sources. The evidence suggests that no single instrument is sufficient. Effective approaches integrate enterprise risk management and governance, early-warning indicators and scenario planning, strategic flexibility, supply-chain diversification, digital analytics, and disciplined liquidity management. Liquidity supports crisis recovery, but excessive financial slack may impair efficiency. An integrated four-stage framework—anticipate, absorb, adapt, and learn/upgrade—is proposed to support business continuity and preserve strategic options under uncertainty.

Keywords: Risk Management; Business Uncertainty; Enterprise Risk Management; Organizational Resilience; Scenario planning

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมสมัยมีลักษณะผันผวน เชื่อมโยง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความผันผวนของยอดขายหรือราคาแต่ครอบคลุมความไม่แน่นอนด้านนโยบายภูมิรัฐศาสตร์เทคโนโลยีกฎระเบียบห่วงโซ่อุปทานพฤติกรรมผู้บริโภคสภาพคล่องและเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ยาก ความท้าทายสำคัญสำหรับผู้บริหารคือการแยกความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” ที่พอประเมินความน่าจะเป็นได้กับ“ความไม่แน่นอน”ที่โครงสร้างของเหตุการณ์และผลลัพธ์อาจเปลี่ยนไปจนการพยากรณ์แบบเส้นตรงไม่เพียงพอดังนั้นการจัดการความเสี่ยงสมัยใหม่จึงต้องเชื่อมการประเมินความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

1.2 ปัญหาการวิจัย

ปัญหาหลักไม่ได้อยู่ที่องค์กร “ไม่มีเครื่องมือบริหารความเสี่ยง” แต่คือการใช้เครื่องมือแบบแยกส่วน เช่นมีriskregisterแต่ไม่เชื่อมกับการตัดสินใจลงทุนมีเงินสำรองแต่ไม่มีวินัยในการจัดสรรมีผู้ขายหลายรายแต่ขาดข้อมูลการมองเห็นห่วงโซ่อุปทานหรือมีdashboardจำนวนมากแต่ไม่มี trigger ที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินใจ ผลคือองค์กรอาจมีระบบควบคุมจำนวนมากแต่ยังตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ช้า

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอน: จากการควบคุมสู่การปรับตัว

ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมินสถานการณ์ และการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยลดผลกระทบ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.2 การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) และธรรมาภิบาลความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กรและธรรมาภิบาลความเสี่ยงเป็นกลไกที่เกื้อหนุนกัน โดย ERM ช่วยให้องค์กรจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่ธรรมาภิบาลความเสี่ยงช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ อันนำไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2.3 ความยืดหยุ่นขององค์กรและความสามารถในการปรับตัว

Duchek (2020) สังเคราะห์ organizational resilience เป็น metacapability ที่ประกอบด้วยสามระยะต่อ เนื่องได้แก่ anticipation ก่อนเกิดเหตุ coping ระหว่างรับมือและ adaptation หลังจากเหตุการณ์แนวคิดนี้ช่วย เปลี่ยนคำถามจาก “องค์กรฟื้นกลับมาได้หรือไม่” เป็น“องค์กรเตรียมตัวรับมือและเรียนรู้จนเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไร” ซึ่งเหมาะกับการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนที่ต้องการทั้งการป้องกันและการปรับตัว

2.4 ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานและการกระจายความเสี่ยง

Lin et al. (2021) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิของบริษัทผู้ผลิตจีน **1,434** แห่งในช่วงวิกฤตโควิด-**19** และพบว่าการกระจายฐานผู้ขายสัมพันธ์กับความต่อเนื่องของกระแสอุปทานและความสามารถทำกำไรในทั้ง ช่วง **disruption** และ **recovery** ขณะที่การกระจายฐานลูกค้าช่วยด้านกระแสอุปสงค์และเพิ่มความสามารถทำ กำไรเด่นชัดในช่วงฟื้นตัวผลนี้สนับสนุนแนวคิด **diversification** แต่ก็ชี้ว่าผลประโยชน์แตกต่างกันตามด้าน **supply** หรือ **demand** และตามช่วงของวิกฤต

2.5 สภาพคล่องและทรัพยากรส่วนเกินทางการเงิน

บริษัทที่มีเงินสดสูงกว่าสามารถฟื้นผลการดำเนินงานหลังวิกฤตการเงินได้เร็วกว่า Chang & Yang (2022) ผ่านความสามารถ ในการรักษาการลงทุนและการวิจัยพัฒนา แต่ Liang et al.(2023) แสดงหลักฐานอีกด้านว่า financialslack สูงสามารถขยายผลลบของ demanduncertainty ต่อ operationalefficiency เมื่อผู้บริหารควบคุมต้นทุนได้ ไม่ดี ดังนั้น ความยืดหยุ่นทางการเงินควรอยู่ภายใต้ governance และกฎการใช้เงินที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์

1.เพื่อจำแนกประเภทของความไม่แน่นอนทางธุรกิจและกลไกที่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงาน

2. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่มีหลักฐานสนับสนุนจากงานวิจัยทุติยภูมิ

3. เพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขข้อดีและข้อจำกัดของกลยุทธ์สำคัญ

สมมติฐาน

การศึกษานี้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ จึงไม่ได้กำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบเชิงสถิติ

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและหลักฐาน งานวิจัยนี้กำหนดกรอบวิเคราะห์ว่า “ความไม่แน่นอนทางธุรกิจ” ส่งผลต่อความเสี่ยงผ่านความผันผวนของรายได้ต้นทุนการหยุดชะงักการขาดข้อมูลและการเปลี่ยนสมมติฐาน เชิงกลยุทธ์ ขณะที่องค์กรสามารถลดความเปราะบางผ่านกลุ่มกลยุทธ์หลายชั้น โดยผลลัพธ์ปลายทางพิจารณา จากความต่อเนื่องความผันผวนที่ลดลงความเร็วในการฟื้นตัวความยืดหยุ่นและความสามารถรักษาโอกาสเชิง กลยุทธ์ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนทางธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ปัจจัยนำเข้า	กลไกความเสี่ยง	กลยุทธ์ตอบสนอง	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เศรษฐกิจ/นโยบาย	รายได้และต้นทุนผันผวน	ERM + scenario + liquidity	ลด volatility และรักษาทางเลือก
ตลาด/อุปสงค์	forecast error และ capacity mismatch	early warning + flexible capacity	ตอบสนองเร็ว ลดต้นทุนปรับตัว
ห่วงโซ่อุปทาน	single-point failure และ delay	diversification + visibility + collaboration	ความต่อเนื่องและ recovery เร็ว
เทคโนโลยี/กฎระเบียบ	สมมติฐานกลยุทธ์หมดอายุ	digital analytics + adaptive governance	เรียนรู้และ reconfigure ได้เร็ว
เหตุการณ์วิกฤต	liquidity shock และ disruption	cash buffer + BCP + decision rules	absorb shock และคงการลงทุนสำคัญ

3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

1. ประเภทการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) และกลยุทธ์การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย และเอกสารจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Synthesis) เพื่อจำแนกปัจจัยความไม่แน่นอน กลไกความเสี่ยง กลยุทธ์การตอบสนอง และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3.2 เกณฑ์การคัดเลือกเอกสาร

เป็นบทความวิชาการที่มีข้อมูลบรรณานุกรมและ DOI หรือแหล่งสำนักพิมพ์ที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ หรือเป็นมาตรฐานจากองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง

มีเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับ risk management, uncertainty, resilience, scenario planning, supply-chain diversification, liquidity/financial slack, management control หรือ digital risk analytics ให้ข้อมูลที่สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หรือเงื่อนไขเชิงจัดการได้ ไม่ใช่เพียงกล่าวถึงความเสี่ยงในเชิงพื้น หลัง

3.3 ชุดข้อมูลหลักที่ใช้สังเคราะห์

ชุดหลักฐานเชิงวิชาการสำหรับการ coding ประกอบด้วยบทความหลัก 18 รายการ ตั้งแต่ Gordon et al. (2009) จนถึง Gaoetal. (2025) โดยแต่ละงานถูกอ่านจากบทคัดย่อและข้อมูลวิธีวิจัย / ผลการศึกษา ที่ตรวจสอบได้จากสำนักพิมพ์หรือฐานข้อมูลวิชาการ จากนั้น coding ตาม “กลยุทธ์หลัก” ที่งานนั้นสนับสนุนหรือวิเคราะห์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 1 สกัดข้อมูลเชิงโครงสร้าง ได้แก่ ปีเผยแพร่ ประเภทข้อมูล/วิธีวิจัย บริบท ตัวแปรหรือกลยุทธ์ที่ศึกษา และผลลัพธ์หลัก

ขั้นที่ 2 coding แบบ thematic โดยอนุญาตให้หนึ่งบทความอยู่ได้มากกว่าหนึ่งหมวด หมวดหลักประกอบด้วย ERM/ธรรมาภิบาล การเตือนล่วงหน้า/ฉากทัศน์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การกระจายความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทาน เทคโนโลยี/แบบจำลอง สภาพคล่อง และระบบควบคุม/การรายงาน

ขั้นที่ 3 เปรียบเทียบหลักฐานที่สนับสนุนและหลักฐานที่เป็นข้อควรระวัง เช่น ผลของ cash buffer ที่ช่วย recovery กับผลของ financial slack ที่มากเกินไปต่อ efficiency

ขั้นที่ 4 สังเคราะห์เป็นกรอบกระบวนการตามช่วงเวลาได้แก่คาดการณ์ดูดซับปรับตัวและเรียนรู้ยกระดับ โดยเชื่อมกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในแต่ละช่วง

3.5 ความน่าเชื่อถือและข้อจำกัดเชิงวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล ความสอดคล้องของแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนความเป็นระบบในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยควรคัดเลือกเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่ผ่านการประเมินคุณภาพ และรายงานจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งใช้การเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อลดอคติในการตีความ และเพิ่มความสมเหตุสมผลของข้อค้นพบ

อย่างไรก็ตาม การวิจัยมีข้อจำกัดด้านการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งอาจไม่สะท้อนสถานการณ์จริงของทุกองค์กร อีกทั้งความแตกต่างด้านขนาดธุรกิจ ประเภทธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ อาจส่งผลต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ การวิเคราะห์เอกสารไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลหรือประสิทธิผลของกลยุทธ์ในทางปฏิบัติได้โดยตรง ดังนั้น ผลการศึกษาจึงควรนำไปประยุกต์ใช้โดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะขององค์กร และควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ในอนาคต

4. ผลการวิจัย

4.1 ภาพรวมของหลักฐาน

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความไม่แน่นอนทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งด้านเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยี และห่วงโซ่อุปทาน โดยหลักฐานจากวรรณกรรมสนับสนุนแนวคิดว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เป็นแนวทางที่มีส่วนช่วยลดผลกระทบจากความไม่แน่นอน เพิ่มความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤต ตลอดจนส่งเสริมความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลของแต่ละกลยุทธ์อาจแตกต่างกันตามบริบทและลักษณะขององค์กร

4.2 กลยุทธ์ที่ 1: ERM และธรรมาภิบาลความเสี่ยงแบบบูรณาการ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) และธรรมาภิบาลความเสี่ยงแบบบูรณาการ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจขององค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับภายใต้หลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในระยะยาว

4.3 กลยุทธ์ที่ 2: Scenario planning, early warning และ decision triggers

เมื่อไม่สามารถกำหนดความน่าจะเป็นของอนาคตได้อย่างมั่นใจการวางแผนฉากทัศน์เป็นเครื่องมือที่ เหมาะกว่าการเพิ่มรายละเอียดให้ forecast เพียงอย่างเดียว Kitsing(2022) อธิบายว่าฉากทัศน์ช่วยให้ผู้บริหาร คิดถึงหลายอนาคตและทดสอบความแข็งแรงของกลยุทธ์ขณะที่ Scott(2021) เสนอว่าธุรกิจขนาดเล็กสามารถ ใช้ฉากทัศน์แบบเบาได้โดยเริ่มจากตัวขับเคลื่อนที่สำคัญสองถึงสามเรื่อง

4.4 กลยุทธ์ที่ 3: ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และการปรับตัว

ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และการปรับตัว (Strategic Flexibility and Adaptability) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน ทรัพยากร และกระบวนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการติดตามสถานการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจอย่างทันท่วงที เพื่อช่วยลดผลกระทบจากความไม่แน่นอน เพิ่มความสามารถในการรับมือกับวิกฤต และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4.5 กลยุทธ์ที่ 4: การกระจายความเสี่ยงและความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

ผลของ Linetal.(2021) ให้หลักฐานเชิงประจักษ์โดยตรงว่าการกระจาย supplybase และ customerbaseสามารถเสริมความยืดหยุ่นในช่วงdisruptionและrecoveryอย่างไรก็ตามการกระจายมากเกินไปอาจเพิ่มต้นทุน coordination และลด leverage ต่อคู่ค้าดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมคือ segment ความสำคัญของวัตถุดิบและลูกค้า แล้วใช้ diversification กับจุดที่ single-point failure มีผลกระทบสูง

4.6 กลยุทธ์ที่ 5: Digital risk sensing และข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน โดยช่วยให้สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตรวจจับสัญญาณความเสี่ยงและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ทั้งนี้ องค์กรควรเลือกใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล ระบบติดตามห่วงโซ่อุปทาน และระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

4.7 กลยุทธ์ที่ 6: สภาพคล่องและ buffer ที่ “พอดี”

การบริหารสภาพคล่องและเงินสำรองที่เหมาะสมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรองรับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการรักษาระดับเงินสดสำรอง เงินทุนหมุนเวียน และทรัพยากรสำรองให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยไม่ก่อให้เกิดต้นทุนส่วนเกินที่ไม่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต ลดผลกระทบจากการขาดสภาพคล่อง รักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดนโยบายบริหารเงินสดและวางแผนกระแสเงินสดล่วงหน้า เพื่อประเมินความต้องการใช้เงินทุนในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงกำหนดระดับเงินสำรองขั้นต่ำที่เหมาะสมกับลักษณะและขนาดของธุรกิจ การกระจายแหล่งเงินทุนและการรักษาความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินยังช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้ การติดตามและประเมินสถานะทางการเงินอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ลดความเสี่ยงด้านการเงิน และรักษาเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 กรอบบูรณาการ 4 ระยะสำหรับจัดการความไม่แน่นอน

กรอบบูรณาการ 4 ระยะสำหรับจัดการความไม่แน่นอน แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กรอบกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจแบบบูรณาการ 4 ระยะ

ระยะ	เครื่องมือสำคัญ	วัตถุประสงค์
ระยะที่ 1 คาดการณ์ (Anticipate)	risk sensing, scenario planning, KRIs, stress testing, assumption review	ลด surprise และเพิ่มเวลาสำหรับตัดสินใจ

ระยะที่ 2 ดูดซับ (Absorb)	liquidity buffer, redundancy, diversification, BCP, risk transfer	รักษาความต่อเนื่องและจำกัดความเสียหาย
ระยะที่ 3 ปรับตัว (Adapt)	strategic flexibility, flexible capacity, cross-functional teams, digital decision support	ปรับการดำเนินงานและกลยุทธ์ตามข้อมูลใหม่
ระยะที่ 4 เรียนรู้และยกระดับ (Learn/Upgrade)	post-event review, control redesign, knowledge capture, investment reprioritization	เปลี่ยนบทเรียนเป็น capability และลดความเปราะบางรอบถัดไป

5. อภิปรายผล

จากการทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางธุรกิจ พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร รวมถึงแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้โอกาสและความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนทรัพยากร และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ซึ่งเน้นความสามารถในการคาดการณ์ ดูดซับผลกระทบ ปรับตัว และเรียนรู้จากสถานการณ์วิกฤต โดยการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารสภาพคล่อง และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ อาจช่วยลดความเปราะบางและเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผลการสังเคราะห์จึงสนับสนุนข้อเสนอเชิงทฤษฎีว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการป้องกันความเสียหาย แต่ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการรักษาโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

เชื่อม risk appetite กับการตัดสินใจจริง เช่น การลงทุน ความเข้มข้นของลูกค้า/ผู้ขาย ระดับหนี้ เงินสดขั้นต่ำ และเพดานการสูญเสียที่ยอมรับได้

จัดทำ supplier/customer concentration map และระบุจุด single-point failure ก่อนตัดสินใจเพิ่ม inventory หรือ multi-sourcing

กำหนด minimum liquidity runway และกฎการใช้เงินสำรอง เพื่อป้องกันทั้ง liquidity crisis และ over-slack inefficiency

สร้าง dashboard เฉพาะตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตัดสินใจได้ (actionable KRIs) และกำหนดเจ้าของ action ทุกตัว

ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่จำเป็นต้องสร้างระบบ ERM ซับซ้อนเท่าบริษัทขนาดใหญ่ สามารถเริ่ม จาก risk map หนึ่งหน้า top uncertainties 5 เรื่อง scenario สั้น 3 ฉากทัศน์ cash runway 3 ระดับ และ supplier/customer concentration list จากนั้นกำหนด trigger ที่ชัดเจนสำหรับการลดต้นทุน เพิ่มเงินสด เปลี่ยน supplier หรือปรับกำลังการผลิต

เอกสารอ้างอิง

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance.

https://www.coso.org/enterprise-risk-management

Chang, C.-C., & Yang, H. (2022). The role of cash holdings during financial crises. Pacific-Basin Finance Journal, 72, 101733. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101733

Chauhan, C., Akram, M. U., Patky, J., & Chauhan, A. (2023). Mapping pathways for building resilient supply chains: A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 425, 138701. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138701

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Emrouznejad, A., Abbasi, S., & Sıcakyüz, Ç. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. Supply Chain Analytics, 3, 100031. https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031

Gao, S., Hsu, H.-T., & Liu, F.-C. (2025). Enterprise risk management, financial reporting and firm operations. Risks, 13(3), 48. https://doi.org/10.3390/risks13030048

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting and Public Policy, 28(4), 301–327. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. ISO. https://www.iso.org/standard/65694.html

Khan, A., Rehman, Z. U., Khan, M. I., & Badshah, I. (2024). Does corporate risk management lead to risk mitigation and firm performance? Evidence from Asian emerging markets. Management Research Review, 47(3), 329–352. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0776

Kitsing, M. (2022). Geopolitical risk and uncertainty: How transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. Transnational Corporations Review, 14(4), 339–352. https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865

Lechner, P., & Gatzert, N. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. The British Accounting Review, 49(1), 56–74. https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003

Liang, J., Yang, S., & Xia, Y. (2023). The role of financial slack on the relationship between demand uncertainty and operational efficiency. International Journal of Production Economics, 262, 108931. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108931

Lin, Y., Fan, D., Shi, X., & Fu, M. (2021). The effects of supply chain diversification during the COVID-19 crisis: Evidence from Chinese manufacturers. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 155, 102493. https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102493

Magerakis, E., & Habib, A. (2022). Environmental uncertainty and corporate cash holdings: The moderating role of CEO ability. International Review of Finance, 22(3), 402–432. https://doi.org/10.1111/irfi.12355

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. Journal of Contemporary Accounting & Economics, 16(1), 100178. https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178

Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. Journal of Management Control, 35, 59–108. https://doi.org/10.1007/s00187-024-00370-9

Scott, K. (2021). A theoretical justification and framework for scenario planning in SMEs. Journal of the International Council for Small Business, 2(4), 324–333. https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1951143

Shahrin, A. R., & Ibrahim, A. H. (2021). Enterprise risk management and firm performance: Evidence from Malaysian nonfinancial firms. Journal of Operational Risk, 16(4), 27–43. https://doi.org/10.21314/JOP.2021.009

Suryawanshi, P., & Dutta, P. (2022). Optimization models for supply chains under risk, uncertainty, and resilience: A state-of-the-art review and future research directions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 157, 102553. https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102553

Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: A systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. Journal of Management Control, 35, 563–620. https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2