

การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการตลาดผู้ประกอบการ

THE PRACTICES OF RISK MANAGEMENT DIMENSION OF ENTREPRENEURIAL MARKETING

ธีรรัตน์ วรพิเชฐ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติจริงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามแนวความคิดการตลาดผู้ประกอบการในประเด็นของการจัดการความเสี่ยง และเพื่อนำการปฏิบัติเหล่านั้นมาเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์อธิบายนัยของความหมายของการจัดการความเสี่ยง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงเลือกผู้ประกอบการที่มีการดำเนิน การด้านการจัดการความเสี่ยง เก็บข้อมูลด้วยวิธี การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ได้ผลการศึกษาว่า การปฏิบัติในด้านการจัดการความเสี่ยงสามารถทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การขยายตลาดด้วยผลิตภัณฑ์เดิม การขายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้นให้กลุ่มตลาดเดิม เพื่อให้ได้รายได้จากหลายทาง การลดการพึ่งพาคน หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อลดความไม่แน่นอน การเลือกทำตลาดกับลูกค้าที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ตัดสินใจได้ถูกต้อง เริ่มเปิดตลาดในอาณาเขตเล็ก เริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชนิดน้อย เลือกเน้นส่วนประสมการตลาดบางตัวก่อน เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ได้อย่างระมัดระวัง และการเลือกใช้ทรัพยากรที่ไม่มีต้นทุนสูง เพื่อให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งการปฏิบัติเหล่านี้ค่อนข้างสนับสนุน

ความหมายในแง่การระมัดระวังต่อความเสี่ยง มากกว่าการกล้าเสี่ยง งาน วิจัยนี้จึงช่วยในการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ โดยการเป็นตัวอย่างแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการนำไปประยุกต์ใช้โดยตระหนักว่าควรระมัดระวังในการเผชิญความเสี่ยง และช่วยสร้างประโยชน์เชิงวิชาการ คือ ช่วยปิดช่องว่างงานวิจัยด้านการตลาดผู้ประกอบการ ที่ขาดในส่วนตัวอย่างวิธีปฏิบัติจริง

คำสำคัญ: การตลาดผู้ประกอบการ การจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์เนื้อหา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศไทย

Abstract

This paper aims to study the real practices of small and medium enterprises (SMEs) according to entrepreneurial marketing in the dimension of risk management and to use the practices as empirical evidence to connote the risk management meaning. The research is qualitative approach. Population is SMEs in Thailand. Purposive sampling is used. Entrepreneurs who perform risk manage-

¹ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ment practices are selected. Data collection is conducted with in-depth interview. Data is analyzed with content analysis. The result shows that there are several ways to perform risk management. Expanding to new markets with present products and offering more product varieties to present market help increase inflow channels. Trying not to depend on uncontrollable factors helps decrease uncertainty. Starting with high potential customers helps making right decision. Starting with small market area, low product varieties, some marketing mix helps setting strategies cautiously. Investing at the low level of resources helps increase flexibility. These practices connote the meaning of risk management as cautiousness instead of risk taking. This paper has practical implementation as the examples for SMEs to apply and manage risk with cautiousness and has academic contribution as the knowledge closing the gap for entrepreneurial marketing that the real practices are lacked.

Keywords: entrepreneurial marketing, risk management, content analysis, small and medium enterprises, Thailand

บทนำ

การตลาดผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mar-

keting - EM) มีที่มาจากการผสมผสานศาสตร์ของการตลาด และศาสตร์ผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน โดยเป็นประเด็นหนึ่งในหลายประเด็นที่เกิดขึ้นจากการผนวกนี้ Mar Solé (2013) ได้ศึกษาการผนวกศาสตร์ทั้งสอง และสรุปประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ แบ่งออกได้เป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์หรือการมองภาพรวมทั้งองค์กร และประเด็นเชิงปฏิบัติการหรือการมองวิธีปฏิบัติในแต่ละส่วนงาน

ประเด็นใหม่ในเชิงกลยุทธ์เรียกว่า การมุ่งเน้นการตลาดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Marketing Orientation - EMO) หมายถึง การที่ธุรกิจทำตามโอกาสในตลาดเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า สามารถปฏิบัติได้ในสองแนวทาง อันเป็นสองประเด็นใหม่ในเชิงปฏิบัติการ หนึ่งคือ ประเด็นการประกอบการแบบการตลาด (Marketable Entrepreneurship - ME) ซึ่งหมายถึง การทำหน้าที่แบบผู้ประกอบการด้วยแนวทางด้านการตลาด เช่น การสร้างนวัตกรรมเชิงรุกโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า และสองคือ EM ซึ่งหมายถึง การทำหน้าที่ทางการตลาดโดยใช้แนวทางของผู้ประกอบการ เช่น การสร้างสรรค์และส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าด้วยการทำงานเชิงรุกอย่างมีนวัตกรรมและกล้าเสี่ยง

EM ได้รับการแนะนำว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Gungor Hacıoglu et.al., 2012) ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมแม้มีความระส่ำระสายสูงและใช้กันมากในหมู่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises - SMEs) โดยมีการตั้งสมมติฐานว่า EM มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ (Mar Solé, 2013) ซึ่งการศึกษาจากหลากหลายงานวิจัยในหลายประเทศเกี่ยวกับ EM ได้ผลการศึกษาที่สนับสนุน สมมติฐานนี้

โดยตัวอย่างการศึกษาที่พบเป็นการ ศึกษาธุรกิจ ประเภท SMEs ทั้งหมด เช่น ในประเทศตุรกี (Gungor Hacioglu et.al., 2012) และอิหร่าน (Morteza Hendijani Fard, Nader Seyyed Amiri, 2018) มีการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามแนว EM ทำให้ SMEs มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเทศบังคลาเทศ ซึ่งสถานการณ์แวดล้อมไม่เอื้ออำนวยในการประกอบธุรกิจ ทั้งเรื่องของกฎระเบียบข้อบังคับที่จำกัด และโครงสร้างทุนที่อ่อนแอ แต่กลับพบว่า การปฏิบัติตามแนว EM ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้ SMEs ได้จริง (Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang, 2016) ในประเทศซิมบับเว พบว่าการปฏิบัติตามแนว EM ช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโตของธุรกิจได้ (Maziriri, Eugene, Mapuranga, Miston, 2018) ส่วนการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า EM มีผลในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในหลายด้านของธุรกิจ ทั้งการเจริญเติบโตในยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ผลตอบแทน ความสำเร็จด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านความแข็งแกร่งของธุรกิจ ความเป็นเลิศของธุรกิจ ตลอดจนมาตรฐานการครองชีพของผู้ประกอบการธุรกิจนั้น (Richard C. Becherer et.al., 2012)

ดังนั้น SMEs ควรจะได้นำแนวปฏิบัติ EM อันมี 7 ด้านไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก การขับเคลื่อนด้วยโอกาส การให้ความสำคัญกับลูกค้า การเน้นหนักนวัตกรรม การจัดการความเสี่ยง การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และการสร้างสรรค์คุณค่า (Morris, M. H. et. al., 2002) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แม้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ประกอบการจะทำความเข้าใจโดยการอ่านค่านิยามความหมาย

ของวิธีปฏิบัติเหล่านี้ แล้วนำไปปฏิบัติได้จริงทันที นั้น ยังเป็นการยาก จึงเป็นการสมควรที่จะหาตัวอย่างวิธีปฏิบัติมาเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการที่ต้องการนำไปใช้ ได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถเรียนรู้และนำไปประยุกต์ได้ง่ายขึ้น แต่จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ เพื่อหากรณีศึกษา กลับได้พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ (Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang, 2016; Gungor Hacioglu et.al., 2012; Mastura Jaafar, 2012; Richard C. Becherer et. al., 2008; Richard C. Becherer et.al., 2012) จะไม่เน้นศึกษาวิธีการปฏิบัติ แต่จะเน้นไปในการวัดระดับการปฏิบัติเพื่อให้เห็นความเข้มข้นในแต่ละเรื่องว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างไร เรียกได้ว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ ยังขาดตัวอย่างจริง และขาดหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อประกอบกับหลักการทางวิชาการ ดังนั้นการหาข้อมูลนี้ออกมาได้จึงจะสร้างประโยชน์ในเชิงจัดการในการแสดงให้เห็นตัวอย่างวิธีปฏิบัติ และสร้างประโยชน์ในเชิงวิชาการเพราะช่วยปิดช่องว่างในข้อมูลที่ยังขาดอยู่

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้จะหยิบยกมาศึกษาเพื่อหาตัวอย่างการปฏิบัติจริงเน้นเพียง 1 ด้าน ในส่วนการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากประเด็นนี้ยังมีความขัดแย้งกันอยู่ในการอธิบายคือ เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยง นักวิชาการหลายท่านจะโน้มเอียงไปในทางที่จะอธิบายว่าผู้ประกอบการคือผู้ที่จะต้องมีความกล้าเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากการอธิบายด้วยคำว่า การรับความเสี่ยง (Risk Taking) และการเสี่ยงภัย (Venture) (Mar Solé, 2013) แต่นักวิชาการอีกหลายท่านอธิบายเพิ่มเติมว่าผู้ประกอบการไม่ควรประกอบการอยู่บนความเสี่ยง แต่ควร

จัดการความเสี่ยงโดยการศึกษา คำนวณ คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะมีเกิดขึ้น และทำการจัดการเพื่อบรรเทาเบาบางความเสี่ยงที่มาพร้อมกับโอกาส เป็นการดำเนินการอย่างปลอดภัย (Morris, M. H. et. al., 2002; Richard C. Becherer et. al., 2008) จากนิยามเชิงทฤษฎีนี้ (Conceptual Definition) นักวิชาการหลายท่านได้แนะนำออกมาเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ที่สังเกตได้หลายประการได้แก่ หนึ่ง การจัดสรรทรัพยากร เช่น กระจายไปในหลากหลายผลิตภัณฑ์ บริการหรือ ตลาด สอง การใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงและทำการนิยามสิ่งแวดล้อมที่เสี่ยงนั้นใหม่ หรือจัดการเพื่อลดความไม่แน่นอน หรือลดการพึ่งพา สาม การพัฒนาการทำการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้นำก่อน สี่ การทดสอบตลาดหรือออกผลิตภัณฑ์หรือทำกระบวนการทางการตลาดอื่นแบบค่อยเป็นค่อยไป และห้า การจัดการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ธุรกิจสามารถจะเข้าไปใช้ทรัพยากรหรือถอนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการได้ทันทีอย่างยืดหยุ่น เช่น การร่วมมือทางการตลาดกับธุรกิจอื่น การร่วมมือด้านการพัฒนากับธุรกิจอื่น การให้ธุรกิจภายนอกจัดทำกิจกรรมทางการตลาดที่มีผล

ต่อประสิทธิภาพ (Morris, M. H. et. al., 2002; Richard C. Becherer et. al., 2008)

จากความสับสนของความหมายของการจัดการความเสี่ยงและการขาดตัวอย่างการปฏิบัติจริงนี้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยฉบับนี้ คือ เพื่อทำการระบุตัวอย่างการปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงในการตลาดผู้ประกอบการตามคำนิยามทั้ง 5 ด้าน และนำตัวอย่างมาสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการตีความที่ชัดเจนในแนวทางว่าเป็นในแนวทางที่จะต้องกล้า หรือแนวทางที่ต้องระมัดระวัง

วิธีการศึกษา

การจะได้มาซึ่งตัวอย่างวิธีปฏิบัติ ผู้วิจัยจะได้นำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ โดยจะทำการศึกษกรณีตัวอย่าง (Case Study) จากเจ้าของผู้ประกอบการ SMEs โดยกำหนดกรอบไว้ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมด และทำการสุ่มด้วยวิธีไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ชนิดเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เจาะจงธุรกิจที่มีการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง ในส่วนของการเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

Table 1 Respondents' Profile

กรณีศึกษา	ผลิตภัณฑ์	ระยะเวลาดำเนินธุรกิจถึง 2561
A	ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวสมุนไพร สบู่ โลชั่น สปา น้ำมันหอมระเหย	19 ปี
B	น้ำผลไม้คั้นสดวันต่อวัน ไม่ใส่สารกันบูด ไม่ใส่สารปรุงแต่งอื่น	14 ปี
C	อะไหล่รถยนต์ไฟฟ้า และรถยนต์ไฟฟ้า	21 ปี

Table 2 Content Analysis of Case Study A

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	คำหลัก
ธุรกิจ A เริ่มต้นจากการเป็นผู้ผลิตเพื่อส่งออกสบู่อรรมชาติรายแรกของประเทศไทย เริ่มต้นด้วยการเป็นผู้รับจ้างผลิต และใช้โอกาสนั้นในการเรียนรู้ตลาด จนมาจดเครื่องหมายการค้าเมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจไปแล้ว 3 ปี ปัจจุบันขยายมาผลิตผลิตภัณฑ์สำหรับร่างกาย และผลิตภัณฑ์สปา <u>เริ่มต้นจากสบู่นะ</u> เพราะใช้ทุนน้อย ผลิตจากครัวที่บ้าน ใช้เครื่องครัวของคุณแม่ ขยายมาใช้โรงรถของคุณพ่อ ทำจากสมุนไพรเพราะเห็นเป็นจุดเด่นของประเทศไทยที่มีสมุนไพรหลากหลายชนิด และมีการนำมาใช้ในการแพทย์แผนโบราณมานานนับ 100 ปี เมื่อนำมาผลิตจะให้กลิ่น ผิวสัมผัส และคุณสมบัติที่แตกต่างกัน <u>ตอนเริ่มต้นทำออกมา 15 กลิ่น</u> เจ้าของธุรกิจมีความรู้พื้นฐานด้านสถาปนิก แต่หันมาทำธุรกิจนี้เนื่องจากความชอบส่วนตัว โดยทำการศึกษาเพิ่มเติม นำความรู้ด้านสถาปนิกมาใช้ในออกแบบผลิตภัณฑ์และสร้างตรา <u>หลังจากส่งออก จึงค่อย ๆ เปิดตลาดในประเทศ</u> เพราะสมัยก่อนคนไทยยังไม่ค่อยรู้จักการใช้กลิ่นบำบัด (Aromatherapy) หรือน้ำมันหอมระเหย (Essential Oil) ไม่นิยมการนวดหรือเข้าสปา ต้องรอให้ความนิยมจากต่างประเทศขยายเข้าสู่ประเทศไทยก่อน ร้านแรกที่ไปเปิดที่ต่างประเทศคือที่ปารีส เพราะลูกค้าที่มาซื้อและต้องการนำไปขยายมาติดต่อขอเป็นตัวแทน เมื่อเริ่มมีคนไทยไปปารีสและซื้อของกลับมาจึงได้เห็นแนวโน้มว่าคนไทยเริ่มรู้จักผลิตภัณฑ์ประเภทนี้มากขึ้น จึงค่อยเปิดร้านที่เมืองไทย แต่อย่างไรก็ตามยังคงต้องให้ความรู้กับผู้บริโภคต่อเนื่องจากส่วนผสมต่าง ๆ คืออะไรมีข้อดีอย่างไร <u>การขยายสู่ธุรกิจสปาเริ่มจากลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ไม่ต้องการนำไปทำเองที่บ้าน</u> ต้องการให้บริการให้ครบวงจร ปัจจุบันมี 140 ผลิตภัณฑ์ในตรานี้ นอกจากนี้ยังมีการแตกตรา ซึ่งเกิดจากการทำสปา และต้องมีการใช้กลิ่นในห้องสปา ลูกค้ามีความชื่นชอบจึงมีการตั้งตราที่ 2 เพื่อทำผลิตภัณฑ์ด้านกลิ่น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วว่าการรวมตราสำหรับผลิตภัณฑ์สำหรับร่างกาย กับผลิตภัณฑ์ด้านกลิ่นเข้าด้วยกัน จะทำให้ผู้บริโภคสับสนได้ หลังจากนั้นจึงมีการแตกตราผลิตภัณฑ์ออกมาอีกสำหรับผลิตภัณฑ์ด้านชา โดยยังเน้นจุดเด่นคือด้านสมุนไพร ภูมิปัญญาไทยที่ราคาไม่แพง ในทุก ๆ ตราที่แตกออกมา ทั้งนี้ยังคงเน้นเรื่องความปลอดภัยสารพิษให้เหมาะสมกับมาตรฐานยุโรปตลาดแรกอีกด้วย ส่วนการทำตลาดในประเทศไทยไม่มีการทำโฆษณาทางสื่อต่าง ๆ เนื่องจากมีราคาแพง เมื่อคำนวณแล้ว <u>ต้นทุนที่ต้องใช้ในการโฆษณาสามารถนำมาใช้ใน</u>	- การจัดการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ธุรกิจสามารถจะเข้าไปใช้ทรัพยากรหรือถอนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการได้ทันทีอย่างยืดหยุ่น - ขยายตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป - ออกผลิตภัณฑ์แบบค่อยเป็นค่อยไป และจัดสรรทรัพยากรโดยกระจายไปในหลากหลายผลิตภัณฑ์ - ทำการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป - การจัดการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ธุรกิจสามารถจะเข้าไปใช้ทรัพยากรหรือถอนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการได้ทันทีอย่างยืดหยุ่น

การเช่าพื้นที่เปิดร้านได้ จึงเลือกจัดสรรเงินมาใช้ในการเปิดร้าน เพราะมีโอกาสสร้างยอดขายได้ทันทีที่เปิด และร้านที่มีก็เปรียบได้กับหน้าโฆษณาที่ดี เพราะลูกค้าสามารถเห็นผลิตภัณฑ์ สามารถทดลองใช้ มีพนักงานอธิบายให้ความรู้แก่ลูกค้าได้ โดยทั่วโลกจนถึงปัจจุบันมีประมาณ 60 ร้าน ทุกร้านจะมีของครบขนาดใหญ่ เมื่อเข้ามาในร้านจะรู้สึกสบายสงบ ผ่อนคลาย ไม่พลุกพล่านจากผู้คนที่เดินผ่านไปมาภายนอก ไม่เปิดเป็นร้านขนาดเล็กที่มีของบางส่วน ตัดความริบเร่งในส่วนทางเดินไม่ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับภาพพจน์ที่หรูหรา ร้านทุกร้านที่ค่อย ๆ เปิด จะค่อย ๆ พัฒนา ค่อย ๆ แก้ปัญหา ไม่ได้ลงทุนสูงตั้งแต่ต้น เช่น พบปัญหาว่าขายไม่ดีเพราะจัดชั้นวางไม่สวยงาม จึงทำการออกแบบชั้นวางที่มีความสวยงามขึ้น ตัวแทนขายต่างประเทศเมื่อซื้อสินค้าไปขาย จะได้รูปแบบการทำการค้าปลีกครบถ้วน ทั้งวิธีวาง วิธีคัดเลือกพนักงานขาย ข้อมูลยอดขายโดยประมาณต่อเดือน ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ในการขาย ค่อย ๆ ลดน้อยลงไป โดยทั้งหมดไม่กู้เงินเลย ช่วงที่เปลี่ยนทิศทางธุรกิจทุกครั้ง มีความเสี่ยงสูง ตอนที่เปลี่ยนจากเป็นผู้รับจ้างผลิตมาทำตราของตนเอง ผู้จ้างผลิตทุกรายที่เคยเป็นลูกค้าได้เลิกเป็นลูกค้าทุกราย ตอนที่เปลี่ยนจากการขายส่งให้ร้านค้าปลีกนำไปขายมาเป็นการเปิดร้านค้าปลีกเอง ผู้ค้าส่งที่เคยเป็นลูกค้าทุกรายได้ยกเลิกการเป็นลูกค้าเช่นกัน ในตอนที่ตัดสินใจรู้สึกมีความเสี่ยงอยู่เหมือนกัน แต่ได้วิเคราะห์แล้วว่าเส้นทางออกทางเดียวที่จะลดการพึ่งพาค่าสั่งซื้อจากผู้อื่น มาเป็นการสามารถควบคุมยอดขายของตนเองได้ รวมทั้งลดการแข่งขัน เพราะการที่จะเป็นผู้รับจ้างผลิตไปเรื่อย ๆ ในอนาคตมีธุรกิจอื่น หันมารับจ้างผลิตด้วย จะทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดรับจ้างผลิต โดยทางธุรกิจ A ไม่สามารถทำตลาดกับลูกค้าคนสุดท้ายได้เอง เพราะไม่ได้ติดต่อกับลูกค้านั้นโดยตรง ปัจจุบันผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศที่ต้องการเป็นตัวแทนจำหน่าย ทางธุรกิจต้องคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ในแต่ละอาณาเขตได้ตัวแทนที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากต้องการความมั่นคงในการเติบโตมากกว่าการโตอย่างรวดเร็ว เช่น ในอาณาเขตตะวันออกกลาง มีผู้ติดต่อเพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายกว่า 50 ราย แต่ทางธุรกิจทำการเจรจาพูดคุยเป็นปี จนในที่สุดได้ตัวแทนจำหน่ายที่คิดว่าจะสร้างความมั่นคงให้ตราได้ ในอนาคตคิดว่าจะเปลี่ยนทิศทางธุรกิจอีกทุก ๆ 7 ปี เพราะพิจารณาแล้วว่าการอยู่นิ่งแบบเดิม ๆ จะไม่มั่นคง โดยในการเปลี่ยนทิศทางธุรกิจ จะทำร่วมกับที่ปรึกษา เรื่องที่ทำได้หรือไม่หรือไม่มีความถนัดจะเรียนเชิญที่ปรึกษาในแต่ละด้านมาร่วมพิจารณา

- ระบุปัจจัยเสี่ยงและทำการนิยามสิ่งแวดล้อมที่เสี่ยงนั้นใหม่เพื่อลดความไม่แน่นอน หรือการลดการพึ่งพา

Table 3 Content Analysis of Case Study B

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	คำหลัก
ธุรกิจ B เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้ เช่น น้ำปีรุท น้ำเสาวรส น้ำประจำฤดูกาล เช่น น้ำมะม่วง ผลิตสด วันต่อวัน ไม่เก็บค้างคืน ไม่ใส่สี ไม่ใส่วัตถุกันเสีย ธุรกิจเริ่มมาจากการทำน้ำผลไม้รับประทานในครอบครัว และญาติพี่น้อง ต่อมาผลิตและจำหน่ายตามงานแสดงสินค้า เมื่อมีลูกค้าให้ความสนใจมากขึ้น จึงเริ่มทำให้เป็นมาตรฐานตามองค์การอาหารและยา จนได้รับการรับรองมาตรฐานแล้ว จึงเริ่มจำหน่ายในห้างสมัยใหม่ และสถานีรถไฟฟ้ามหานครตามจุดต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร เพราะตั้งลูกค้าเป้าหมายเป็นคนรุ่นใหม่วัยทำงานที่ไม่มีเวลาแต่ต้องการรักษาสุขภาพ ผลิตภัณฑ์จึงตอบสนองด้วยการให้เลือกดื่มได้หลากหลายชนิด และสะดวกไม่ต้องคั้นเองหรือผลิตเอง ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ดูทันสมัย เดิมทีขยายสาขาไปหลายสิบสาขา ทั้งในห้างสรรพสินค้า ห้างค้าปลีกสมัยใหม่ สถานีรถไฟฟ้ามหานคร อาคารสำนักงาน ตลอดจนทำการขายส่งไปยังร้านอาหารและภัตตาคารต่าง ๆ <u>ขณะที่เปิดสาขาเยอะพบว่าบางสาขาไม่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นเหมือนการทดลองตลาด ทำให้ทราบว่าช่องทางไหนที่เหมาะสม โดยพบว่า ในส่วนอาคารสำนักงาน ลูกค้าจะมีเฉพาะในอาคารเท่านั้น มีจำนวนไม่มาก ยอดขายต่ำ ในร้านอาหาร และภัตตาคาร การนำส่งสินค้าทางร้านจะให้น้ำส่ง 1 ครั้ง เมื่อขายหมดจึงนำส่งอีกครั้ง บางครั้งขายไม่หมดภายในวันเดียว ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นสินค้าที่ผลิตวันต่อวัน จึงเลือกลดสาขาลง และเพื่อให้การจัดส่งทำได้ง่าย จึงลดเหลือเพียงในสถานีรถไฟฟ้ามหานคร</u> เพราะในทำเลนี้ลูกค้ามีจำนวนมาก ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายต้องเดินทางไปทำงานเช้าเย็น 5 วันต่อสัปดาห์ ผลิตภัณฑ์จะขายได้หมดภายใน 1 วัน ไม่เหลือค้าง นอกจากนี้ยังพบว่าเรื่องสำคัญอีกเรื่องคือพนักงานที่ต้องฝึกอบรมให้มีใจบริการ รู้สึกเป็นเจ้าของ ด้วยการดูแลเหมือนสมาชิกในครอบครัว พนักงานจะได้ทำงานอย่างมีความสุข มีอัยยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใสสามารถแนะนำสรรพคุณของสินค้า และแนะนำสิ่งที่เหมาะสมกับลูกค้าได้ ในการขายพนักงานจะจำลูกค้าได้ และสามารถหยิบน้ำที่ลูกค้าต้องการเตรียมรอไว้ได้ทันทีที่เห็นลูกค้าทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับลูกค้าอีกด้วย จากที่ได้ทำมาพบว่าต้องใช้เวลาฝึกอบรมพนักงานคนหนึ่ง ๆ ให้เป็นดังนี้ได้ใช้เวลา 1-2 ปี ด้วยเหตุทั้งเรื่องคุณภาพสินค้า และพนักงาน ธุรกิจจึงไม่เน้นการขยายสาขาให้มีปริมาณมากอีกต่อไป แต่เน้นการทำสาขาให้มีคุณภาพ จากการที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ายังทำให้ธุรกิจได้รับคำแนะนำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากลูกค้าด้วย ผู้ประกอบธุรกิจมองเห็นว่าตลาดน้ำผลไม้ยังมีโอกาสเติบโตอีกมาก เพียงแต่เราต้องทำผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย และทำผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าเชื่อถือในความสดใหม่และสะอาดให้ได้	- การพัฒนาการทำตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้นำก่อน - ทำการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป - การทดสอบตลาดหรือทำการระบวนการทางการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป - ระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดการเพื่อลดความไม่แน่นอน

Table 4 Content Analysis of Case Study C

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	คำหลัก
ธุรกิจ C เป็นผู้จัดจำหน่าย และบริการอะไหล่รถยนต์ไฟฟ้า ด้วยความอดัดจากงานประจำ ผู้ประกอบการจึงคิดอยากทำธุรกิจของตัวเอง จึงลงมือทำตั้งแต่ตั้งชื่อจดทะเบียนบริษัท ติดต่อผู้ขายปัจจัยการผลิต ขอเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า และได้รับการพิจารณาให้เป็นตัวแทนจำหน่ายของตราหนึ่งที่กว่าจะได้ต้องเดินทางไปประเทศสิงคโปร์เพื่อเสนอแผนการตลาด จุดเริ่มต้นในวันนั้น แม้จะเป็นสินค้าเล็ก ๆ ทำรายได้ไม่มาก แต่ก็ทำให้บริษัทเกิดขึ้นเมื่อประมาณปี 2540 และค่อย ๆ เติบโตมาจนถึงทุกวันนี้ ผู้ประกอบการไม่มีประสบการณ์ในตลาดนี้มาก่อนแต่สามารถดำรงอยู่มาได้นาน ธุรกิจค่อย ๆ ขยายสายผลิตภัณฑ์ครอบคลุมสินค้าหลากหลายประเภท <u>ไม่ว่าจะเป็นแบตเตอรี่หรืออะไหล่สำหรับรถยนต์ไฟฟ้า รถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์ และขยายมาขายรถยนต์ไฟฟ้ามือสอง รวมทั้งการให้เช่า</u> เนื่องจากในตอนแรกที่เริ่มทำธุรกิจเห็นว่าอะไหล่สำหรับรถยนต์ไฟฟ้าเพียงอย่างเดียวมีขนาดเล็ก จึงขยายให้ครอบคลุมตลาดที่กว้างขึ้น ธุรกิจยังขยายพื้นที่ตลาดจากประเทศไทยให้กว้างขึ้นครอบคลุมเอเชียอาคเนย์ด้วย โดยการขยายผลิตภัณฑ์นั้นจะยังคงอยู่ในกลุ่มลูกค้าเดิมจึงทำให้การบริหารจัดการไม่แตกต่างจากเดิมมาก <u>สิ่งที่ทำให้โดดเด่นอีกเรื่องหนึ่งคือธุรกิจได้พัฒนาระบบสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต</u> ที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบอยู่นาน เพราะโปรแกรมนี้อาจไม่ได้ทำหน้าที่แค่รับคำสั่งซื้อแบบทั่วไป แต่ต้องการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และลดความเสี่ยงในการพึ่งพาแรงงานคนที่อาจมีเหนื่อยมีอ่อนล้า พนักงานขายเรียนรู้และทำงานได้เร็วขึ้น ถ้าพนักงานเก่าลาออกพนักงานใหม่มาใช้โปรแกรมต่อได้ทันที <u>เพียงแค่อ่านหนังสือออกและใช้คอมพิวเตอร์เป็น</u> ซึ่งโดยปกติการฝึกอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในอะไหล่แต่ละตัวทำได้ยากมาก โดยลูกค้าสามารถตรวจสอบได้ว่ามีสินค้าที่ต้องการสั่งหรือไม่ ราคาประมาณเท่าไร ได้ที่เครื่องคอมพิวเตอร์ของลูกค้าเอง ธุรกิจเพียงติดตั้งโปรแกรมให้พร้อมให้ซื้อและรหัสผ่าน ทำให้ไม่ต้องคอยโทรศัพท์สอบถามกันตลอดเวลา ลดเวลาและต้นทุนของทั้ง 2 ฝ่าย เพียงลูกค้าใส่ข้อมูลอะไหล่ที่ต้องการในระบบ จะทราบว่ามีหรือไม่ทันทีพร้อมทั้งทราบราคา อีกทั้งสั่งซื้อได้ทันที ผู้ประกอบการสังเกตพบผู้ประกอบการเพียง 2 รายเท่านั้นที่สร้างระบบนี้ให้ลูกค้า โดยอีกรายหนึ่งอยู่ในตลาดรถยนต์ ดังนั้นถ้าสิ่งที่สังเกตถูกต้อง ก็กล่าวได้ว่า มีการใช้ระบบนี้เพียงรายเดียวสำหรับตลาดรถยนต์	- ออกผลิตภัณฑ์หรือทำกระบวนการทางการตลาดอื่นแบบค่อยเป็นค่อยไป - การจัดสรรทรัพยากร เช่น กระจายไปในหลากหลายผลิตภัณฑ์ บริการแต่ไม่กระจายตลาด - ระบุปัจจัยเสี่ยงและทำการนิยามสิ่งแวดล้อมที่เสี่ยงนั้นใหม่ หรือจัดการเพื่อลดความไม่แน่นอน หรือลดการพึ่งพา

(In-depth interview) จากผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของหลังจากนั้นจะทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ชนิดตรง (Directed Typed) โดยใช้คำหลักจากการทบทวนวรรณกรรมค่านิยมเชิงปฏิบัติการที่ทบทวนหลังจากนั้นจึงนำมาสรุป

ผลการศึกษา

ธุรกิจที่ถูกสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 3 ตัวอย่างจากธุรกิจผลิตภัณฑ์บำรุงผิว น้ำผลไม้ และรถยนต์ไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ ดังตารางที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นดังในตารางที่ 2 – 4 โดยตารางที่ 2 แสดงผลของธุรกิจผลิตภัณฑ์บำรุงผิว โดยจะเรียกว่ากรณีศึกษา A ตารางที่ 3 แสดงผลของธุรกิจน้ำผลไม้ โดยจะเรียกว่ากรณีศึกษา B และตารางที่ 4 แสดงผลของธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ โดยจะเรียกว่ากรณีศึกษา C

อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการระบุตัวอย่างการปฏิบัติเพื่อการจัดการความเสี่ยง ธุรกิจตัวอย่างมีการปฏิบัติตามแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

แนวคิดในด้านการจัดสรรทรัพยากร เช่น กระจายไปในหลากหลายผลิตภัณฑ์ บริการหรือตลาด เห็นได้ว่าการใช้วิธี คือ เริ่มต้นด้วยการขายผลิตภัณฑ์จำนวนแบบ หรือชนิดน้อยๆ ก่อน แล้วค่อยๆ เพิ่มจำนวน เมื่อธุรกิจมีความมั่นคงขึ้นแล้วจึงทำการขยาย เช่น ในธุรกิจ A มีการขยายไปกลุ่มเป้าหมายใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม และขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายเดิม ส่วนที่ 1 เห็นได้จากตอนที่เข้ามาเปิดร้านในประเทศไทยด้วย

ผลิตภัณฑ์ที่ขายในต่างประเทศ ส่วนที่ 2 เห็นได้จากตอนที่เพิ่มผลิตภัณฑ์มากขึ้นในร้านเดิมที่ขายอยู่ โดยทำการเพิ่มจำนวนส่วนประสมผลิตภัณฑ์ทั้งด้านกว้างคือเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์และด้านลึกคือเพิ่มกลิ่นในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ การขยายยังยึดความสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม นอกจากนี้ยังพบ ธุรกิจ B เติบโตด้วยการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายเดิม ทำการขยายผลิตภัณฑ์โดยการเพิ่มรสชาติของน้ำผลไม้ ธุรกิจ C ขยายโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายเดิมคือผู้ที่ใช้รถยนต์ เหมือนธุรกิจ B แต่การขยายจะมีทั้งความกว้าง คือ เพิ่มประเภทอะไหล่ และอุปกรณ์ที่ขาย และความลึกคือเพิ่มความหลากหลายในแต่ละประเภท แต่ทั้ง 2 ธุรกิจขยายโดยมีความสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม

ในส่วนของการระบุปัจจัยเสี่ยง และทำกรานิยามสิ่งแวดล้อมที่เสี่ยงนั้นใหม่ หรือจัดการเพื่อลดความไม่แน่นอน หรือลดการพึ่งพา ทั้ง 3 ธุรกิจมีการศึกษาปัจจัยเสี่ยงของตนเองและทำการจัดการ ธุรกิจ A ระบุปัจจัยเสี่ยง คือ ในเรื่องการจำหน่าย ซึ่งเดิมธุรกิจ A จัดเป็นผู้ผลิตเพียงอย่างเดียว ต้องพึ่งพาลูกค้าซึ่งเป็นผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก ธุรกิจ A เห็นความเสี่ยงที่ต้องพึ่งพาผู้ขายในห่วงโซ่อุปทาน จึงได้ทำการขยายธุรกิจไปสู่การเป็นผู้ขายเองด้วยเพื่อลดการพึ่งพา ธุรกิจ B ระบุปัจจัยเสี่ยงในเรื่องคุณภาพ โดยเห็นว่าคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร จึงจัดการโดยการทำการขาย เฉพาะในส่วนที่สามารถควบคุมคุณภาพความสดได้ ดัดช่องทางขายผ่านคนกลาง ทำการขยายเองเท่านั้น ธุรกิจ C ระบุปัจจัยเสี่ยงในด้านพนักงาน จึงพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งเพิ่มทั้งประสิทธิภาพการทำงานและลดการพึ่งพาพนักงาน

งาน ทำให้ลูกค้าเหมือนได้เข้ามาเห็นข้อมูลภายในได้เอง เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อีกด้วย

ในส่วนของการจัดการความเสี่ยงด้วยการพัฒนาการทำการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้นำก่อน สำหรับธุรกิจกรณีศึกษาที่สุ่มมา พบว่าธุรกิจ B มีการทำกิจกรรมทางการตลาดกับกลุ่มครอบครัว ญาติ พี่น้อง ซึ่งมีต้นทุนต่ำ และมีประโยชน์ทำให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นว่าควรจะทำการออกผลิตภัณฑ์หรือไม่ ดังงานวิจัยหนึ่ง (Susana Correia Santos et.al., 2015) ระบุว่า การทดสอบต้นแบบผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ทำการตัดสินใจได้ถูกต้องขึ้น และเป็นการช่วยจัดการความเสี่ยงที่ดีอีกด้วย

ส่วนการจัดการความเสี่ยงในประเด็น การทดสอบตลาดหรือออกผลิตภัณฑ์หรือทำกระบวนการทางการตลาดอื่นแบบค่อยเป็นค่อยไป พบการออกผลิตภัณฑ์แบบค่อยเป็นค่อยไปในทั้ง 3 ธุรกิจ ธุรกิจ A และธุรกิจ C ทำการออกผลิตภัณฑ์แบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การเลือกผลิตภัณฑ์เริ่มต้นจะมีเกณฑ์ที่ต่างกันออกไปได้ เช่น ธุรกิจ A เลือกผลิตภัณฑ์ที่ลงทุนน้อยในการผลิต ส่วนธุรกิจ C เลือกจากโอกาสที่ได้รับ คือมีผู้ขายปัจจัยการผลิตยอมรับให้เป็นตัวแทนจำหน่าย แต่ในส่วนธุรกิจ B มีการจัดจำหน่ายแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยหากช่องทางใดไม่เหมาะสม มีการตัดช่องทางนั้นออก เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เห็นได้ว่าการจัดการแบบค่อยเป็นค่อยไปสามารถทำได้ในส่วนประสมการตลาดหลากหลาย นอกจากนี้ยังพบการเลือกส่วนประสมการตลาดหนึ่ง แทนอีกส่วนประสมการตลาดหนึ่ง ดังจะเห็นจากธุรกิจ A เลือกสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายก่อนการสื่อสารการตลาด นอกจากนี้ยังพบว่าในการขยายตลาดของธุรกิจตัวอย่างจะเริ่มจากอาณาเขตตลาดขนาด

เล็กก่อน โดยในส่วนธุรกิจ A จะมีการพิจารณาช่วงเวลาที่ทำการขยายโดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่าต้องให้ตลาดพร้อมที่จะรับผลิตภัณฑ์นั้นก่อน คือมีความรู้จักในผลิตภัณฑ์จึงทำการขยาย ตรงกับทฤษฎีกระบวนการยอมรับทางการตลาด ที่ว่าลูกค้ามีกระบวนการก่อนที่จะยอมรับผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะต้องรู้จักผลิตภัณฑ์ก่อน แล้วจึงสนใจ ประเมิน ทดลอง แล้วจึงยอมรับ ธุรกิจนี้ ได้ให้ความรู้ลูกค้า เพื่อให้เกิดการรู้จัก และสนใจก่อน จึงนำผลิตภัณฑ์มาขายในประเทศไทย เพื่อให้เกิดกระบวนการขั้นต่อไปตามลำดับ

และการจัดการความเสี่ยงในประเด็นการจัดการในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ธุรกิจสามารถจะเข้าไปใช้ทรัพยากรหรือถอนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการได้ทันทีอย่างยืดหยุ่น เช่น การร่วมมือทางการตลาดกับธุรกิจอื่น การร่วมมือด้านการพัฒนากับธุรกิจอื่น การให้ธุรกิจภายนอกจัดทำกิจกรรมทางการตลาดที่มีผลต่อประสิทธิภาพ พบว่าธุรกิจ A เลือกที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้ทรัพยากรในครอบครัว และไม่กู้เงิน และธุรกิจ B เลือกที่จะทำการจัดจำหน่ายโดยเริ่มจากในงานแสดงสินค้า ต่อมาใช้วิธีเช่าพื้นที่ ซึ่งเมื่อต้องการลดสาขา ทำได้ทันที เห็นได้ว่า การเข้าใช้หรือถอนทรัพยากรสามารถทำได้ในส่วนประสมการตลาดหลากหลายเช่นกัน

ส่วนในวัตถุประสงค์ที่ 2 ที่ต้องการนำตัวอย่างมาสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการตีความที่ชัดเจนในแนวทางว่าเป็นในแนวทางที่จะต้องกล้า หรือแนวทางที่ต้องระมัดระวัง จากการปฏิบัติของธุรกิจทั้ง 3 ตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึงการจัดทำที่ระมัดระวัง มากกว่าที่จะเป็นการกล้าได้กล้าเสีย สิ่งที่สับสนกันอยู่ที่มีการเรียกด้วยคำว่า การรับ

ความเสี่ยง หรือการเสี่ยงภัย จึงน่าจะถูกรับรู้ให้ตรงกับนัยของการปฏิบัติที่เป็นการระมัดระวังไม่ให้ความเสี่ยงนั้นจัดการไม่ได้ การทำความเข้าใจที่ตรงกับนัยความหมายของคำจะทำให้การนำไปปฏิบัติจริงของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมต่าง ๆ สามารถวางกลยุทธ์ได้ถูกต้องมากขึ้น

สรุป

จากแนวคิดเพื่อจัดการความเสี่ยงในการตลาดผู้ประกอบการ ที่แนะนำให้ผู้ประกอบการทำการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกระจายความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงเพื่อจัดการลดความเสี่ยงให้น้อยลง พัฒนาการทำการตลาดกับกลุ่มผู้นำ ทำการตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป และจัดการการใช้ทรัพยากรให้มีความยืดหยุ่น เมื่อศึกษากรณีศึกษาแล้วพบว่า สามารถนำมาปฏิบัติได้ในหลากหลายวิธีการ ได้แก่ การ

เลือกวิธีการสร้างให้ธุรกิจเจริญเติบโตหลากหลายวิธี เพื่อกระจายความเสี่ยง การจัดการเกี่ยวกับการยอมรับของลูกค้าให้ลูกค้ามีความพร้อมก่อน และการเลือกจัดการส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสม เช่น การค่อย ๆ ออกผลิตภัณฑ์ หรือค่อย ๆ จัดจำหน่าย การเลือกใช้ทรัพยากรที่มีความยืดหยุ่นสูง ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้ ทั้งนี้ควรเข้าใจถึงนัยของการจัดการความเสี่ยงว่าเป็นการระมัดระวังมากกว่าการกล้าเสี่ยง อย่างไรก็ตามกรณีศึกษาที่ยกมามีจำนวนน้อย การศึกษาให้มากขึ้นในอนาคตจะทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่กว้างขึ้น เป็นทางเลือกให้ผู้ประกอบการนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ธุรกิจที่มีความแตกต่างกันไปได้ และการศึกษานี้เป็นเพียง 1 ใน 7 ด้านของ EM การศึกษาอีก 6 ด้านจึงมีความจำเป็น

Table 5 The Practice Related Concepts or Theories to Risk Management Dimensions

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความเสี่ยง ในการตลาดผู้ประกอบการ	การปฏิบัติจริง
การจัดสรรทรัพยากร เช่น กระจายไปในหลากหลายผลิตภัณฑ์ บริการ หรือตลาด	เมื่อธุรกิจมีความมั่นคงมากขึ้น จึงทำการขยายการขายผลิตภัณฑ์เดิมไปสู่ตลาดใหม่ที่กว้างขึ้นในแง่อาณาเขต และแบ่งลูกค้า หรือทำการขยายผลิตภัณฑ์ให้มีแบบและชนิดที่หลากหลายมากขึ้น
การระบุปัจจัยเสี่ยงและทำการนิยามสิ่งแวดล้อมที่เสี่ยงนั้นใหม่ หรือจัดการเพื่อลดความไม่แน่นอน หรือลดการพึ่งพา	สังเกตธุรกิจที่ดำเนินอยู่ว่าต้องพึ่งพาใคร หรือสิ่งใด แล้วขยายไปทำเอง หรืออาจหาเครื่องมือมาทดแทน ตลอดจนการลดให้ธุรกิจมีขนาดที่เหมาะสม สามารถดำเนินการเองได้เพื่อลดการพึ่งพา
การพัฒนาการทำการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้นำก่อน	ทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าที่คิดว่ามีศักยภาพที่สุดก่อน เมื่อมั่นใจแล้วจึงขยายสู่กลุ่มที่กว้างขึ้น
การทดสอบตลาดหรือออกผลิตภัณฑ์หรือทำกระบวนการทางการตลาดอื่นแบบค่อยเป็นค่อยไป	เลือกเปิดตลาดอย่างระมัดระวัง เริ่มด้วยขนาดเล็ก ตลาดที่ไม่เหมาะสมควรปิด และเลือกที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเริ่มต้นให้มีแบบหรือชนิดจำนวนน้อย และเลือกเน้นส่วนประสมการตลาดบางตัวก่อน
การใช้ทรัพยากรเพื่อให้ธุรกิจสามารถเข้าไปใช้หรือถอนการใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการได้อย่างยืดหยุ่น	เริ่มต้นด้วยการลงทุนน้อย ไม่กู้เงิน หรือสร้างทรัพย์สินถาวร ใช้สิ่งที่มีอยู่

บรรณานุกรม

- Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang, (2016) "The Sway of Entrepreneurial Marketing on Firm Performance: Case of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Bangladesh", Terengganu International Business and Economics Conference Proceeding, pp.178-194.
- Gungor Hacıoglu, Selim S. Eren, M. Sule Eren, Hale Celikkan, (2012) "The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, pp.871 – 878.
- Mar Solé, (2013) "Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance", Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 15 Issue: 1, pp.23-38.
- Mastura Jaafar, (2012) "Entrepreneurial marketing and accommodation businesses in East Peninsular Malaysia", Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 14 Issue: 2, pp.164-183.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, Journal of Marketing Theory and Practice, 10(4), 1–19.
- Morteza Hendijani Fard, Nader Seyyed Amiri, (2018) "The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance", Journal of Islamic Marketing, <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2016-0097>.
- Maziriri, Eugene, Mapuranga, Miston. (2018). Modeling the Nexus Between Entrepreneurial Marketing Dimensions and Business Growth among Small and Medium Agro-Processing Enterprises in Zimbabwe, Journal of Agribusiness and Rural Development, 2(48), 153 – 163.
- Richard C. Becherer, Marilyn M. Helms, John P. McDonald, (2012) "The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs", New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 15 Issue:1, pp.7-18.
- Richard C. Becherer, Paula J. Haynes, Marilyn M. Helms, (2008) "An Exploratory Investigation of Entrepreneurial Marketing in SMEs: The Influence of The Owner/Operator", Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 20, Issue. 2, pp. 44 – 63.
- Susana Correia Santos, António Caetano, Robert Baron, Luís Curral, (2015) "Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic dimensions", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 21 Issue: 4, pp.510-538.