

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

2.1.1.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risks) หมายถึง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554ก : 2) โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

2.1.1.2 ประเภทของความเสี่ยง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554ข : 4-5)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น นโยบายรัฐ, การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย, ปัญหาด้านมวลชน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่ทุกธุรกิจจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจตามปกติ ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย แต่ธุรกิจจะต้องหาวิธีการในการควบคุม และจัดการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น ถ้าหากธุรกิจปล่อยให้ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการเกิดขึ้นมาก ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก Counterparty เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

2.1.1.3 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554ค : 2) กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2.1.2 แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงโดยใช้ COSO: ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission : Enterprise Risk Management) (จันทนา สาขากร และคณะ, 2550)

2.1.2.1 ความหมายของ COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission : Enterprise Risk Management หรือ COSO: ERM ได้ให้ความหมายของ COSO ERM คือ กระบวนการซึ่งเป็นผลจากการที่คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้ และได้กล่าวไว้อีกว่า หลักการจัดการความเสี่ยงมีพื้นฐานจากแนวความคิดที่ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสมีผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่า ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับ สมาคมผู้ตรวจสอบแห่งประเทศไทย (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM มี 4 อย่าง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic : S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงที่เน้นเป้าหมายรวมและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ
2. วัตถุประสงค์การดำเนินงาน Operations : O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและคุ้มค่า
3. วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting : R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงานโดยเน้นทุกรายงานมิใช่เฉพาะรายงานการเงิน
4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance : C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.1.2.3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM มี 8 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment: IE)
สภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศหรือฐานรากที่เสริมสร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นในองค์กร เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง ความรู้ความสามารถของพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำอย่างเพียงพอ เป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting: OS)
ในการดำเนินธุรกิจใดๆก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาก่อน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เช่น ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ทางการดำเนินการผลิตโดยตั้งเป้าหมายว่าจะไม่ให้เกิดของเสียจากการผลิตเกิน 2% เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านจะมีความเกี่ยวพันกัน เช่น การมีสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน แต่ก็จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้วย หรือการให้สารสนเทศที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นวัตถุประสงค์ทั้งด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification: EI)

ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และ โอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีในองค์กร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA)

การประเมินความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน

ผู้บริหารต้องพิจารณาผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงของทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยประเมินความเสี่ยงสืบเนื่องก่อน และเมื่อกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแล้วจึงพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดตามธรรมชาติหรือตามลักษณะของงาน

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หลังจากผู้บริหารได้ตอบสนองความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses: RR)

การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธี คือ

1.) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือการเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป เป็นต้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.) การลด (Reduction) คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

3.) การร่วมกันรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการ โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

4.) การยอมรับ (Acceptance) คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities: CA)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้านของการจัดการความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้อาจเกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงที่ได้รับการตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ เป็นต้น

ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคู่รวมกับการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication: IC)

สารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

8. การติดตามผล (Monitoring: M)

การติดตามผล หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ

การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิผลอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิผลอาจถูกละเลย องค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล เป็นต้น การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่างๆที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การติดตามผล อาจทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้

1.) การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ (Ongoing Activities) องค์กรควรออกแบบให้การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ ซึ่งกระทำโดยผู้บริหารและผู้ควบคุมงาน โดยกำหนดให้เป็นการบริหารงานตามปกติประจำวัน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความเสี่ยง เช่น การรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผลการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้กำหนดกฎระเบียบ เป็นต้น

2.) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations) เป็นการติดตามผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือจัดทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติการที่กล่าวข้างต้นนั้นยังคงมีประสิทธิผลหรือไม่

การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์ แต่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว

2.1.3 ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม (ชูศรี เทียศิริเพชร, 2545ค: 9 - 10)

การประกอบธุรกิจโรงแรมกล่าวได้ว่าเป็นทั้งธุรกิจการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็มีการผลิตและการขายปลีกด้วย ในส่วนการให้บริการเป็นการให้เช่าห้องพัก และบริการอื่นๆพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้แรงงานคนและต้นทุนการบริการอื่น เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ประทับใจขณะที่พักในโรงแรม จึงถือเป็นการผลิตการให้บริการ ในส่วนการผลิตสินค้า ได้แก่ การจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นการนำอาหารสดมาแปรสภาพโดยแรงงานคน และใช้โซหุ่ยการผลิตอื่น เพื่อผลิตอาหารและเครื่องดื่มซึ่งเป็นสินค้าสำเร็จรูป จำหน่ายแก่แขกที่เข้า

พักและลูกค้าทั่วไป และในส่วนของขายปลีก ได้แก่ การเปิดร้านสินค้าจำเป็นหรือสินค้าของที่ระลึก ให้แก่แขกที่เข้าพัก

ลักษณะการปฏิบัติงานของธุรกิจโรงแรม จะเป็นการให้บริการโดยคน แม้ว่าปัจจุบันมีการใช้เครื่องจักรมาทดแทนในงานบางส่วน แต่การให้บริการจะเปลี่ยนจากคนมาเป็นการใช้เครื่องจักรไม่ได้ทั้งหมด และเนื่องจากโรงแรมมีลักษณะการทำงานต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุดเหมือนธุรกิจอื่น ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เกี่ยวกับพนักงานเป็นจำนวนสูงสุดประมาณ 30-40% ของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

การดำเนินธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีวงจร ซึ่งอาจแยกได้เป็น 3 แบบ ได้ดังนี้ (สุภาพรณ รัตนารณ, 2543: 19)

1. วงจรสัปดาห์ โดยในวันหยุดประจำสัปดาห์ โรงแรมจะมีแขกเข้าพักและรับประทานอาหารมากกว่าวันธรรมดา โดยเฉพาะโรงแรมตามแหล่งท่องเที่ยว หรือสถานที่ตากอากาศ

2. วงจรฤดูกาล ในช่วงที่มีแขกเข้าพักมากกว่าฤดูอื่น เรียกว่า High Season และในช่วงที่แขกเข้าพักน้อย เรียกว่า Low Season ซึ่งช่วงการเข้าพักมากหรืออาจจะแตกต่างกันในแต่ละสถานที่ โดยทั่วไปฤดูฝนและฤดูหนาวจะเป็นช่วงที่คนเข้าพักน้อย และฤดูร้อนจะเป็นช่วงที่คนเข้าพักมาก

3. วงจรธุรกิจ ในช่วงสภาพเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง คนมีรายได้จะนิยมเดินทางท่องเที่ยวมาก รายได้ของธุรกิจโรงแรมจะสูงขึ้นตาม และในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ การเดินทางท่องเที่ยวจะถูกตัดออกไปเพราะถือเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย รายได้ของธุรกิจโรงแรมจะตกต่ำไปด้วย

แม้ว่าธุรกิจโรงแรมมีวงจรการดำเนินงานข้างต้น แต่การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีวันหยุด จึงต้องมีการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสม เพื่อสามารถบริการลูกค้าในแต่ละช่วง โดยไม่ทำให้เสียโอกาสด้านรายได้ นอกจากนี้พนักงานจะต้องปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โรงแรมจึงต้องมีการจัดองค์กรและจัดลำดับการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

2.1.4 การจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรม (ชูศรี เทียศิริเพชร, 2545: 20 - 27)

ตามปกติโรงแรมขนาดกลาง (Mid-Market) ซึ่งเป็นโรงแรมที่เสนอสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอสำหรับแขกเข้าพัก โดยทั่วไป การจัดองค์กรจะประกอบด้วยฝ่ายบริหารของโรงแรม (Administration) โดยมีการแบ่งส่วนงานเป็น 8 แผนก ดังแสดงผังการจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรม (Hotel Organization Chart) ในรูปที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย

1. แผนกห้องพัก (Room Department) เป็นส่วนงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกห้องพัก (Room Department Manager) โดยมีหน้าที่ดูแลอำนวยความสะดวกแก่แขกผู้เข้าพักในห้องพัก เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในส่วนงานนี้จะแตกต่างกันตามขนาดของโรงแรม โดยโรงแรมขนาดใหญ่และขนาดกลางจะมีการแบ่งพนักงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ ได้แก่ การรับสำรองห้องพัก การต้อนรับ การลงทะเบียน การรับโทรศัพท์ และการรับชำระเงินจากแขกที่จะออกจากโรงแรม สำหรับโรงแรมขนาดเล็กอาจมีพนักงานคนเดียวที่ปฏิบัติงานทุกด้าน โดยทั่วไปแผนกห้องพักแบ่งส่วนงานเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนงานกิจการส่วนหน้า และส่วนงานแม่บ้าน

2. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Manager) โดยเป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการขายอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดของโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดรายได้และชื่อเสียงมาสู่โรงแรมเป็นอย่างมาก การปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกจะประสานกันอย่างใกล้ชิดกับแผนกห้องพัก และแผนกการตลาดเกี่ยวกับการให้บริการแก่แขกที่มาใช้บริการ

3. แผนกการตลาด (Marketing Department) เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการของโรงแรม ทั้งการขายห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม และการจัดเลี้ยง ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกการตลาด (Marketing Manager) ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารการขาย

4. แผนกการเงินและบัญชี Finance and Accounting Department) เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบัญชีทั้งหมดของโรงแรม ควบคุมดูแลโดย ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี (Controller) มีความรับผิดชอบตั้งแต่การวางแผนร่วมกับฝ่ายบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนก ในบางโรงแรมที่ดำเนินการเป็นโรงแรมในเครือ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชียังจะขึ้นตรงต่อเจ้าของ

5. แผนกบุคคล (Personal Department) ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกบุคคล (Personal Manager) เป็นส่วนงานที่ทำการคัดเลือก ว่าจ้าง และฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เก็บประวัติพนักงาน ควบคุมดูแลพนักงานทุกแผนกให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทั้งหมดใน โรงแรมตลอดจนกับผู้บริหาร และพิจารณาการกำหนดโครงสร้างเงินเดือน การประเมินผลงานประจำปีร่วมกับฝ่ายบริหารแผนกอื่น

6. แผนกจัดซื้อ (Purchasing Department) ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ (Purchasing Manager) เป็นส่วนงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดซื้อทุกสิ่งทุกอย่างตามความต้องการของทุกฝ่ายทุกแผนก เพื่อให้โรงแรมดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนด

ขั้นตอนและแบบฟอร์มสำหรับการซื้อให้แก่แผนกต่างๆ เพื่อใช้ในการเสนอซื้อ ตรวจสอบการขอซื้อกับงบประมาณจัดซื้อให้ถูกต้องในราคาที่เหมาะสม

7. แผนกรักษาความปลอดภัย (Securities Department) ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกรักษาความปลอดภัย (Securities Manager) โดยมีหน้าที่ควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยให้แก่แขกที่มาใช้บริการของ โรงแรม ตลอดจนพนักงานของ โรงแรม โดยมีการป้องกันและคอยดูแลทรัพย์สินของ โรงแรมและของแขกให้พ้นจากภัยทั้งหลาย เช่น การโจรกรรม หรืออัคคีภัย เป็นต้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่แขกที่มาใช้บริการใน โรงแรม ปัจจุบันนี้โรงแรมหลายแห่งนิยมจ้างยามจากบริษัทรักษาความปลอดภัยมาดูแลบริเวณรอบ โรงแรม ส่วนภายใน โรงแรมนิยมใช้พนักงานของ โรงแรมเอง

8. แผนกวิศวกรรม (Engineering Department) ควบคุมดูแลโดย ผู้จัดการแผนกวิศวกรรม (Engineer Manager) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอาคาร ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ภายใน โรงแรมทั้งหมด พนักงานในแผนกนี้จะมี ความสามารถเฉพาะด้าน ประกอบด้วย งานช่างไฟฟ้า ช่างประปา ช่างเครื่องปรับอากาศ ช่างไม้ และซ่อมบำรุงทั่วไป เป็นต้น

ในแต่ละแผนกจะมีการแบ่งส่วนงาน เพื่อแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละ ส่วนโดยมีพนักงานแต่ละตำแหน่งปฏิบัติงาน

2.1.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (เมธา สุวรรณศาสตร์, 2552: ออนไลน์)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยง เหตุแห่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายโดยตรงหรือโดยอ้อม เนื่องจากการขาดระบบงาน การขาดการควบคุมที่ดี การจัดการภายในล้มเหลวจนทำให้เกิดความสูญเสีย และความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยมีสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่

- ความด้อยศักยภาพของพนักงาน ได้แก่ การขาดความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ, การขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีม, การละเลยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า, การขาดการทำงานแบบมืออาชีพ, การขาดความสามารถในการวิเคราะห์หรือใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ, การตีความข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานผิดพลาด

- การทุจริต ได้แก่ การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ, การใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- ความผิดพลาดของพนักงาน (Human Error) ได้แก่ ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต, ความประมาท เลินเล่อหรือไม่รอบคอบ
- การบริหารและการจัดการบุคลากร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีพนักงานมาก-น้อยเกินไป, การด้อยประสิทธิภาพในการสรรหา, การมอบหมายงานไม่ตรงตามความสามารถ, การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน, การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร, การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม, ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม, การพึงพียงกับพนักงานหลักมากเกินไป
- การบริหารทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรขององค์กรไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีอุปกรณ์ที่ให้ความสะดวกหรือมีไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน, อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่ดีต่อการใช้งาน, การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ได้แก่

- ความบกพร่องของการบริหารองค์กรที่ได้คุณภาพ (Model / Methodology Error) ได้แก่ ความบกพร่องของการวางแผนการใช้โปรแกรมเพื่อการบริหารและการจัดการแบบบูรณาการ (Plan – Do – Check – Act), ความผิดพลาดในการพัฒนากำหนดสูตรการคำนวณต่าง ๆ เช่น การกำหนดน้ำหนักของกลยุทธ์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรในการก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ในกรณีที่เป็นสถาบันการเงินก็จะเป็นความผิดพลาดจากการกำหนดอัตราส่วนทางการเงิน การประเมินมูลค่าหลักทรัพย์/ทรัพย์สิน/หนี้สิน และการประเมินมูลค่าหลักประกันผิดพลาด, ข้อบกพร่องของวิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ, การรายงานผลต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง และขาดการติดตาม
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เหมาะสม ได้แก่ การกำหนดน้ำหนักของงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนแผนงานของการบรรลุเป้าหมายที่ไม่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร, การออกแบบ/พัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการไม่สอดคล้องกับทิศทางของพันธกิจและวิสัยทัศน์, ผลิตภัณฑ์/บริการมีความซับซ้อนหรือมีข้อบกพร่อง หรือไม่อาจวัดผลความสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้มีผลประโยชน์ร่วมไม่พึงพอใจ

- การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ของผู้กำกับ ได้แก่ เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่องค์กรเผชิญอยู่ หากองค์กรวางแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล, ความเสี่ยงจากการตีความข้อกฎหมาย ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

- การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ (Communication) ได้แก่ การเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อข้อความทำให้เกิดความผิดพลาด, การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง, การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ดีระหว่างฝ่ายงาน, ข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอกองค์กรไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกันก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง

- ระบบงานขาดมาตรฐานและการควบคุมที่ดี ได้แก่ การขาดมาตรฐาน/คู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน, การขาดระบบการตรวจสอบ/การควบคุม/การรักษาความปลอดภัยที่ดีหรือมีไม่เพียงพอ

3. ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ได้แก่

- การรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานที่ดี ได้แก่ การขาดระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการสำรองข้อมูล หรือมีแต่ด้อยประสิทธิภาพ, การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ, การขาดแผนสำรองฉุกเฉิน

- ระบบงานมีข้อผิดพลาดหรือล้มเหลว ได้แก่ ความผิดพลาด/ความสูญเสียของระบบ เนื่องจากอค์คิภย ภัยธรรมชาติ, ปัญหาด้านเทคนิค กระแสไฟฟ้าขัดข้อง, ระบบสูญเสียความสามารถบางส่วน/ทั้งหมด จากการทำลายของไวรัสคอมพิวเตอร์

- ความบกพร่องของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ความผิดพลาด/ไม่สมบูรณ์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้

- ความบกพร่องของระบบการสื่อสาร ได้แก่ การขัดข้องของระบบการสื่อสาร เช่น Computer Network , โทรศัพท์ , โทรสาร

- สารสนเทศที่ใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานไม่น่าเชื่อถือ ได้แก่ ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ไม่สมบูรณ์ ไม่ถูกต้อง, ระบบข้อมูลไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้งานได้, การมีหลายระบบที่แสดงข้อมูลในลักษณะเดียวกัน แต่แสดงข้อมูลไม่สอดคล้อง/ไม่ตรงกัน

4. ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, การสูญเสียที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือรายได้ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว, ความเสียหายจากการที่

คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงหรือปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กรได้, ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กร ใช้องค์กรเป็นเครื่องมือในการฟอกเงินและกระทำความผิดกฎหมาย, การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ, ไม่มีการทำประกันภัย ในธุรกรรมใด ๆ ที่มีความเสี่ยง

2.1.6 แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1), กลุ่มธุรกิจโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , 2555 : ออนไลน์) จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของธุรกิจโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 7 บริษัท สามารถจำแนกแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ 2 ประเภท ดังนี้

2.1.6.1 แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร

1) ความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งทางธุรกิจ มีแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท คุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) มีการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับดีเยี่ยม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ โดยเน้นคุณภาพของการให้บริการ

- บริษัท คุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการทำการตลาดเพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ โดยมีโปรโมชั่นและแพคเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนของห้องพักและห้องอาหาร

- บริษัท คุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) มีการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการบริการให้ได้คุณภาพมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

- บริษัท คุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัย คูดีอยู่เสมอ และอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและบริการแก่ลูกค้าตามปกติ โดยบริษัท คุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ยังมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะๆ โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบป้องกันไฟและระบบรักษาความปลอดภัยในอาคาร รวมถึงงานปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปา เพื่อรักษาระดับมาตรฐานของโรงแรมให้อยู่ระดับ 5 ดาว และ 4 ดาว รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจระดับเดียวกันได้

- บริษัท คิวติธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานและมีมาตรการในการลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

- บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการว่าจ้างผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ เพื่อบริหารงานโรงแรมซึ่งผู้บริหารแต่ละบริษัทมีจุดแข็งในกลุ่มตลาดที่แตกต่างกันตามแต่ละโรงแรมที่บริหารอยู่ และยังมีฐานลูกค้าของตนเองทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง

2) ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย การก่อวินาศกรรม และการเกิดโรคระบาด มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท คิวติธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอซีทีแอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) ทำประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท คุ้มครองการขาดรายได้จากการหยุดดำเนินธุรกิจ และคุ้มครองภัยจากการก่อการร้าย โดยจัดทำประกันกับบริษัทที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้ยังจัดทำประกันคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดกับลูกค้าหรือบุคคลที่ 3

- บริษัท คิวติธานี จำกัด (มหาชน) มีการพิจารณาทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี รวมทั้งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน

- บริษัท คิวติธานี จำกัด (มหาชน) มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน และออกเป็นนโยบายเพื่อถือปฏิบัติ

- บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) มีนโยบายกวดขันในเรื่องความสะอาดและสุขอนามัยของอาหารที่ให้บริการในโรงแรม และได้ปฏิบัติตามระบบปฏิบัติตามระบบการจัดการด้านสุขอนามัยของอาหารตามนโยบายของกลุ่มโรงแรมแชนกรี-ลา โดยเคร่งครัด เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคที่อาจแพร่ระบาดแบบฉับพลัน เช่น โรคซาร์สและโรคไข้หวัดนก

3) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท โรงแรม รอยัลออกคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท คิวติธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) หาแนวทางกระจายความเสี่ยงโดยแบ่งลูกค้าออกเป็นหลายกลุ่ม ไม่ได้พึ่งพิงลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะเน้นการเปิดตลาดกลุ่ม

ลูกค้าชาวเอเชียซึ่งเป็นลูกค้าในตลาดเกิดใหม่มากขึ้น เช่น ลูกค้าชาวจีน เกาหลี รัสเซีย และอินเดีย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกหดตัว

- บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) บริษัท คุณิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดี เอราวัลณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีระบบที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาด ปรับลดหรือเลื่อนค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ รวมทั้งการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว

- บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญเรื่องการวิจัยและพัฒนา ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และช่องทางการตลาด

- บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) มีนโยบายลดการพึ่งพิงรายได้จากการให้บริการห้องพักโดยขยายการให้บริการแก่ลูกค้าในประเทศและลูกค้าชาวต่างชาติที่ไม่ใช่ลูกค้าของโรงแรม โดยการจำหน่ายเบเกอรี่ เค้ก ไวน์ และการให้บริการซักรีด นอกจากนี้ยังมีการให้บริการจัดเลี้ยงนอกสถานที่และธุรกิจสปา เพื่อกระจายความเสี่ยงจากการพึ่งพิงรายได้ประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นหลัก

4) ความเสี่ยงจากได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบัญชีหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริหารจะเลือกทางเลือกที่มีผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ดังกล่าวให้น้อยที่สุดและใช้หลักความระมัดระวังเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้าและผู้ถือหุ้น

5) ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท คุณิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดนโยบายให้บริษัทมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 ต่อ 1

- บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดี เอราวัลณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัทได้ทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ยืม จากอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่

6) ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท คุณิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนยัง

ไม่เกิดผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากรายได้และค่าใช้จ่ายหลักยังเป็นสกุลเงินบาท ในส่วนที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้และค่าใช้จ่ายรวม จึงยังไม่ได้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้

2.1.6.2 แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร

1) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์กร มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) มีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมทั้งการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย

- บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำแผนสืบทอดและพัฒนาตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำกับดูแล สำหรับการพัฒนาตำแหน่งบริหารอื่นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายบังคับบัญชาที่จะกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากรให้สามารถขึ้นมาทดแทน โดยมีการพิจารณาลงไป 3 ระดับจากระดับรองกรรมการผู้จัดการถึงผู้ที่จะขึ้นมาระดับผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียผู้บริหารหรือบุคลากรที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจที่ชัดเจนภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ช่วยลดความเสี่ยงและผลกระทบหากมีการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ

- บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม โดยการทำงานด้วยคุณธรรมจริยธรรม จะช่วยให้บริษัทฯ เป็นที่สนใจแก่ผู้มีความรู้ ความสามารถมืออาชีพและมีคุณธรรม

- บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีนโยบายการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ตามความรู้ความสามารถ การให้ผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ตามผลงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้สิทธิในการซื้อหุ้นระยะยาวแก่คณะผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทร่วมกันเป็นเจ้าของ และทำงานให้บริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความเสี่ยงจากการรับจ้างบริหารงาน โรงแรม มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำสัญญาจ้างบริหารที่มีเงื่อนไขรัดกุมมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการที่คู่สัญญายกเลิกสัญญาจ้างบริหารก่อนกำหนด

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) วางแผนงานการสร้างเครื่องหมายการค้าให้แข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักในตลาดโลก เนื่องจากเครื่องหมายการค้าของบริษัทที่เป็นของไทย ยังมีความแข็งแกร่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับเครื่องหมายการค้าของต่างชาติที่มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการเพิ่มกิจกรรมและการลงทุนทางด้านการตลาด โดยไปทการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุ รวมทั้งสื่อออนไลน์และอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งยังสร้างเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทด้านการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาระบบการจัดการช่องทางการจำหน่าย เพื่อสนับสนุนช่องทางการตลาดผ่านตัวแทนขายออนไลน์และการส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท นอกจากนี้ยังได้ทำการติดตั้งระบบใหม่สำหรับการสำรองห้องพักและระบบจัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการตลาดและการขาย

3) ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้พิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และผลตอบแทนจากการลงทุนควบคู่กัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของการลงทุน โดยทำการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียงและมีความชำนาญในแต่ละด้านให้เข้ามาศึกษาข้อมูลประกอบการพิจารณาการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนจะนำผลการศึกษามาประกอบการตัดสินใจลงทุนในแต่ละโครงการ โดยคณะกรรมการบริหารผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการลงทุนต่างๆ ให้ผลตอบแทนอยู่ในระดับที่น่าพอใจและสามารถเพิ่มมูลค่าโดยรวมให้กับบริษัทได้

4) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการทบทวนและวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้เพื่อให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกันกับนโยบายการขยายธุรกิจมากยิ่งขึ้น บริษัทจึงได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายงาน และสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ทั้งจากในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของส่วนกลางและโรงแรมให้ดีขึ้น

- บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ไม่มีนโยบายในการบริหารกิจการด้วยตนเอง แต่มีนโยบายในการกระจายความเสี่ยงโดยคัดเลือกแบรนด์และบริษัทผู้บริหารที่แตกต่างกัน โดยจะว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ประสบการณ์ มีระบบงานและความชำนาญในตลาดแต่ละประเภท อย่างไรก็ตาม สัญญาจ้างบริหารเป็นสัญญาระยะยาวจึงอาจมีความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของแบรนด์ หรือความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลลดลงในระหว่างช่วงสัญญา และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โรงแรมของบริษัทฯ ได้ บริษัทฯ จึงกำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารที่สามารถยกเลิกสัญญาจ้างบริหารได้ หากความสามารถของผู้บริหาร โรงแรมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ โรงแรมของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญและต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถจัดหาบริษัทผู้บริหารที่มีชื่อเสียงอื่นมาบริหารแทนได้

5) ความเสี่ยงจากการขาดการควบคุมภายในที่รัดกุม มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้มีการใช้ระบบการควบคุมภายในของบริษัท สตาร์วูด โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท ซึ่งเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรมในระดับโลก และมีการตรวจสอบภายในโรงแรมในเครือเป็นประจำทุกๆ ปี เพื่อบ่งชี้ประเด็นที่มีความเสี่ยงในเรื่องการควบคุมภายในให้ผู้บริหารได้ทำการแก้ไขและติดตามประเมินผล นอกจากนี้ยังจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบที่คอยกำกับดูแลกิจการ และมอบหมายให้ผู้ตรวจสอบบัญชีของบริษัททำการสอบทานข้อมูลทางบัญชีในเรื่องที่กรรมการตรวจสอบเห็นควรในแต่ละปี

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

รณชิต มหัทธนะพฤทธิ (2551) กล่าวว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมไทยมีความตื่นตัว และเริ่มนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปใช้บางส่วนตามความเหมาะสมของโรงแรมแต่ละแห่ง แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและมีปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยง ยังขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจเรื่องนี้ไม่ทราบว่าจะเริ่มทำอะไรก่อนเพราะเป็นสิ่งใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรมไทยปัญหาการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในธุรกิจโรงแรมไทยปัญหาหนึ่งที่สำคัญ คือ ปัญหาการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธุรกิจโรงแรมไทย การจัดรูปแบบการจัดการความเสี่ยงของแต่ละองค์กร พัฒนาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านโรงแรมเครือข่ายที่เข้ามารับจ้างบริหาร โรงแรมในประเทศไทย และมีเพียงโรงแรมเครือข่ายไทยขนาดใหญ่

ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบางแห่งที่มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้วางระบบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามแนวทาง COSO

ธรรมรงค์ สุวรรณนิกรกุล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM ที่มีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” เพื่อทำการศึกษาระดับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานในมุมมองของนักบัญชีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้ระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM รวมไปถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของพนักงานบัญชีที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทและศึกษาถึงสิ่งที่พนักงานบัญชีในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยคาดหวังจากระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM ที่ดี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบัญชีในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ พบว่า ระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM ส่งผลต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในทางบวก ขณะที่ขนาดบริษัทไม่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สิ่งที่พนักงานบัญชีระบุว่าจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การได้รับความสนับสนุนจากองค์กรอย่างจริงจัง และการได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ในขณะที่การออกกฎบังคับใช้นั้นมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด สิ่งอื่น ๆ ที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพ คือ ควรให้ความรู้ทั้งระบบการควบคุมภายในและความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม เข้าใจ และเห็นความสำคัญของระบบ ต้องมีระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่ดี และการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างจริงจัง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างจริงจัง และการได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน เป็นสิ่งที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่นักบัญชีคาดหวังจากบริษัทที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี คือ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2.3 กรอบแนวคิด

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง คือ แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง โดยใช้ COSO: ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission : Enterprise Risk Management) และการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาทำการศึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงของ โรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยพิจารณา

เลือก ขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินงาน
กิจการ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยงโดยใช้แนวคิด COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission : Enterprise Risk Management) มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 สภาพแวดล้อมภายใน
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.3 การระบุเหตุการณ์
- 1.4 การประเมินความเสี่ยง
- 1.5 การตอบสนองความเสี่ยง
- 1.6 กิจกรรมการควบคุม
- 1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.8 การติดตามผล

2. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงของแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร
- 2.2 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 2.3 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี
- 2.4 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กรอบแนวคิดการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่