

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากร คือ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 183 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.50 จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ และมาตรวัดความสำคัญ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 140 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่าย เป็นผู้บริหารกิจการ โดยไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ เป็นบริษัทจำกัด มีจำนวนพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีทุนจดทะเบียน 5-30 ล้านบาท มีมูลค่าของสินทรัพย์รวมมากกว่า 200 ล้านบาท มียอดขายรวมต่อปีเกิน 30 ล้านบาท มีกำไรสุทธิหลังภาษี จำนวน 1-5 ล้านบาท และจำนวน 6-10 ล้านบาท และมีระยะเวลาดำเนินการ มากกว่า 10 ปี

##### 5.1.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ทั้งหมด 140 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุเหตุการณ์ ได้แก่ การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีการปฏิบัติมากที่สุด และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การกำหนดนโยบายและ

วิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดให้มีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

หากจำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

#### 1. จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ พบว่า กิจการที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM มากที่สุด คือ กิจการที่มีขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน โดยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมการควบคุม ได้แก่ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษรและการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีการปฏิบัติมากที่สุด และการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีการปฏิบัติในระดับที่เท่ากัน

#### 2. จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร พบว่า กิจการที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM มากที่สุด คือ กิจการที่มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท โดยองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุเหตุการณ์ ได้แก่ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการปฏิบัติมากที่สุด และสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน,

หนังสือเวียน มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงิน จากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสียดังกล่าวที่เหมาะสม มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด

### 3. จำแนกตามปีดำเนินการ

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามปีดำเนินการ พบว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM มากที่สุด คือ กิจกรรมที่มีปีดำเนินการ 5-10 ปี โดยองค์ประกอบของการบริหาร ความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุเหตุการณ์ ได้แก่ มีการระบุเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารงาน โรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผล ประกอบการของโรงแรม มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ มีการ กำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีการปฏิบัติมากที่สุด และสภาพแวดล้อม ภายใน ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงาน แบบเป็นทีม มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ มีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ มี การปฏิบัติ น้อยที่สุด

#### 5.1.3 ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดให้มีพนักงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีการ ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk) ได้แก่ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับ ต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีการปฏิบัติมากที่สุด และการบริหารความ เสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อ ทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การมีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงานหรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรม ระบบงานกับผู้ใช้ มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด

หากจำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

#### 1. จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ พบว่า กิจการที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มากที่สุด คือ กิจการที่มีขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน โดยการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ได้แก่ มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีการปฏิบัติมากที่สุด และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆ ตามความเหมาะสม มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

#### 2. จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร พบว่า กิจการที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มากที่สุด คือ กิจการที่มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท โดยการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ได้แก่ มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีการปฏิบัติมากที่สุด และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ได้แก่ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆ ที่กำหนดโดย

หน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

### 3. จำแนกตามปีดำเนินการ

จากการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามปีดำเนินการ พบว่า กิจการที่มีค่าเฉลี่ยในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มากที่สุด คือ กิจการที่มีปีดำเนินการ 5-10 ปี โดยการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีการปฏิบัติมากที่สุด และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ได้แก่ มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีการปฏิบัติมากที่สุด แต่การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมีคณะกรรมการสินเชื่อรับผิดชอบดูแล การให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ของโรงแรม มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

#### 5.1.4 ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถจำแนกได้ดังนี้

##### ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1. นโยบายของรัฐบาลและความมั่นคงภายในประเทศ หากมีการกีดกันต่างๆ ความน่าเชื่อถือในสายตาชาวต่างชาติจะลดน้อยลง เนื่องจากภาพลักษณ์ของประเทศนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการมาเที่ยวของนักท่องเที่ยว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อโรงแรมมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดลงไปด้วย
2. ปัญหาภัยธรรมชาติทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้แนวโน้มของยอดขายห้องพักมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ และจากการทรุดตัวของเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปลดลงอย่างเห็นได้
4. การที่ลูกค้าชาวจีนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กำไรต่อหัวลดน้อยลง เนื่องจากการใช้จ่ายของลูกค้าในโรงแรมมีน้อย

5. การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่สูงขึ้น เช่น วัตถุดิบ และอุปกรณ์เครื่องใช้ในแผนกต่างๆ

### **ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน**

1. ปัญหาที่เกิดจากบุคลากรภายในกิจการ เช่น บุคลากรในกิจการไม่ให้ความร่วมมือ พนักงานลาออกบ่อย ขาดผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรม พนักงานไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และพนักงานยังไม่เปิดใจยอมรับระบบการทำงานใหม่

2. ปัญหาอื่นๆ เช่น ขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์หรือมีไม่เพียงพอในการบริหารความเสี่ยง ขาดการบริการและสินค้าที่อยู่ในมาตรฐานที่ดีในการให้บริการแก่ลูกค้า ขาดเทคโนโลยีใหม่ๆในการให้บริการแขก

## **5.2 อภิปรายผลการศึกษา**

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

### **5.2.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM**

1. กิจการส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ในขณะที่รณชิต มัทธนะพฤษดิ์ (2551) กล่าวว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมไทยมีความตื่นตัว และเริ่มนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปใช้บางส่วนตามความเหมาะสมของโรงแรมแต่ละแห่ง แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและมีปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยง

2. กิจการมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง คือ การปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรมรวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ในเรื่อง ความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่ว่าบริษัทมีนโยบายในการ

ปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะๆ โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบป้องกันไฟและระบบรักษาความปลอดภัยในอาคาร รวมถึงงานปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปา เพื่อรักษาระดับมาตรฐานของโรงแรมให้อยู่ระดับ 5 ดาว และ 4 ดาว รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจระดับเดียวกันได้

3. กิจการมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง คือ มีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการภายในองค์กรเอง ในขณะที่แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ของบริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) นั้น ไม่มีนโยบายในการบริหารกิจการด้วยตนเอง แต่มีนโยบายในการกระจายความเสี่ยงโดยคัดเลือกแบรนด์และบริษัทผู้บริหารที่แตกต่างกัน โดยจะว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง ประสบการณ์ มีระบบงานและความชำนาญในตลาดแต่ละประเภท

4. กิจการมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงโดยใช้ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่ว่าผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

### 5.2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

5. กิจการมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน เพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับธรรมนูญ สุวรรณนิกรกุล (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ERM ที่มีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า สิ่งอื่นๆ ที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีประสิทธิภาพ คือ ควรให้ความรู้ทั้งระบบการควบคุมภายในและความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม เข้าใจ และเห็นความสำคัญของระบบ

6. กิจการมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่ พัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้าน บริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีระดับการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจาก ปัจจัยภายนอกองค์กร ในเรื่อง ความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ของบริษัท คูสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน) บริษัท ดี เอร่าวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย ไฮเทล จำกัด (มหาชน) ที่ว่ามีการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้าน การบริการให้ได้คุณภาพมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7. กิจการมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน เพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิด จากบุคลากรภายในองค์กร ในขณะที่แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร ภายในองค์กรของบริษัท ดี เอร่าวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีนโยบายการให้ผลตอบแทนและ สวัสดิการที่แข่งขันได้ตามความรู้ความสามารถ การให้ผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ตามผลงานที่ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

8. กิจการมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในเรื่อง การบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหาย ต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจ หยุดชะงัก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย การก่อวินาศกรรม และการเกิดโรคระบาด ซึ่งเป็นผลกระทบจาก ปัจจัยภายนอกองค์กรของบริษัท คูสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ดี เอร่าวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท แชนกรี-ลา ไฮเทล จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย ไฮเทล จำกัด (มหาชน) ทำประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท คุ้มครองการขาดรายได้จากการ หยุดดำเนินธุรกิจ และคุ้มครองภัยจากการก่อการร้าย โดยจัดทำประกันกับบริษัทที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้ยังจัดทำประกันคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดกับลูกค้าหรือบุคคลที่ 3



9. กิจกรรมมีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ได้แก่ มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ในขณะที่แนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย การก่อวินาศกรรม และการเกิดโรคระบาด ซึ่งเป็นผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กรของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) มีการพิจารณาทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี รวมทั้งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน

### 5.3 ข้อค้นพบจากการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1. กิจกรรมที่มีขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท และปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง น้อยที่สุด โดยมีการปฏิบัติในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การจัดทำมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ และการสรรหาบุคลากรที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

2. กิจกรรมที่มีการดำเนินกิจการมานาน คือ มีปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี น้อยที่สุด โดยมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การจัดทำมีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม และมีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ (update) การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ แต่การปฏิบัติในการจัดทำมีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM กิจกรรมที่มีขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท และปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการบริหารความเสี่ยง ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง น้อยที่สุด จึงควรมีการกำหนดกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง เช่น มีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ และสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม

2. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กิจกรรมที่มีปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยง ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) น้อยที่สุด ควรกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล และควรจัดให้มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงจัดให้มีเครื่องสำรองไฟฟ้า สำหรับเหตุสุดวิสัย

### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การค้นคว้าแบบอิสระนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น หากจะทำการศึกษาครั้งต่อไป สามารถที่จะเลือกศึกษาในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ หรือเลือกศึกษาการบริหารความเสี่ยงในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเงิน หรือด้านการตลาดของกลุ่มธุรกิจโรงแรม เพื่อทราบถึงวิธีการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจต่างๆหรือการบริหารความเสี่ยงในด้านอื่นๆของธุรกิจโรงแรม

2. ควรศึกษาการบริหารความเสี่ยง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงการบริหารความเสี่ยงอื่นๆที่มากกว่าการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด