



การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
จังหวัดกระบี่

**A Study of Risk Management of Hotels and Resorts in Krabi
Province**

วรรณพร ผิวดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่

วรรษพร ผิวดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

A Study of Risk Management of Hotels and Resorts in Krabi Province

WATSAPORN PIWDEE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement

for the Degree of Master of Arts

Department of Tourism Management

Faculty Of Arts and Sciences

Dhurakij Pundit University

2012

กิตติกรรมประกาศ

งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้มีอุปการคุณหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ ดร.คม คัมภีรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบ และแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยสมบูรณ์ และคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครวิณ แสงพิกุล ดร.สุวันชัย หวนนากลาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เชียง เกาจิต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้อง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.ละเอียด สิตาน้อย ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทาง โดยชี้แนะการทำเรื่องความเสียด ก่อนที่ผู้วิจัยเริ่มทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร บทความ หนังสือ ทุกท่านที่ผู้วิจัยใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ใน ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้บริหาร ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ และผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ให้การสัมภาษณ์ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ร่วม ให้การสนับสนุน และคอยเป็นกำลังใจเสมอมาตลอดการทำวิจัย และขอขอบคุณ เพื่อนๆที่คอยช่วยเหลือ แนะนำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี และเป็นประโยชน์แก่สังคมต่อไป

วรัชพร ศิวดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	
สารบัญภาพ.....	
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	11
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	11
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรม.....	14
2.2 วงจรการท่องเที่ยวและความสัมพันธ์กับจิตวิทยาการท่องเที่ยว.....	30
2.3 การตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยง.....	35
2.4 การจัดการธุรกิจโรงแรมและพัฒนาการของการดำเนินธุรกิจโรงแรม.....	40
2.5 ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดกระบี่.....	45
2.6 สรุป แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	48
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	48
3.1 ประเภทงานวิจัย.....	53
3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
3.6 การเขียนแผนดำเนินงานวิจัย.....	59
3.7 การเขียนงบประมาณค่าใช้จ่าย	60
4. การวิเคราะห์ผลข้อมูล.....	61
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	84
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	88
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	130
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	100
ภาคผนวก ข ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	104
ประวัติผู้เขียน.....	109

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 เปรียบเทียบจำนวนนักท่องเที่ยว รายได้ และรายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยว ในระดับโลก.....	2
1.2 กราฟแสดงรายได้จากการท่องเที่ยว.....	4
1.3 รายได้จากการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ ปี 2542 – 2552.....	4
1.4 โรงแรมและมูลค่าการก่อสร้างโรงแรม.....	6
1.5 สถิติการเดินทางเข้า – ออกราชอาณาจักรไทย ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2553.....	9
2.1 ค่าเฉลี่ย ลักษณะความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่.....	49
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับอันดับดาวของการท่องเที่ยวแห่ง ประเทศไทย.....	55
3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย ระยะเวลาที่ทำการวิจัย 5 เดือน.....	59
3.3 แผนการประเมินค่าใช้จ่ายการทำวิจัย เดือน มิถุนายน – ตุลาคม พ.ศ. 2554....	60
4.1 ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์งานวิจัย	61

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงความหมายของความเสี่ยงในแง่ไม่ของ Brooks.....	16
2.2 แสดงองค์ประกอบของความเสี่ยง Concept of Risk.....	17
2.3 แสดงความหมายของความเสี่ยงที่อาจเป็นผลกำไรหรือขาดทุน.....	18
2.4 แสดงการพัฒนาของเหตุการณ์ (An Escalator of Events).....	23
2.5 แสดงลำดับการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ตามวัตถุประสงค์แบบขั้นบันได	24
2.6 แสดงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (tourism life cycle).....	30
2.7 แสดงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นวงจรที่แสดงการเติบโตของยอดขาย และกำไร ของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว.....	33
2.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ความไม่แน่นอน การเพิกเฉย และการ ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ (Risk, Uncertainty, and Levels of Information.....	36
2.9 แสดงทฤษฎีความหวัง (Prospect Theory)	31
2.10 แสดงความเสี่ยงและผลตอบแทน.....	38
2.11 แสดงกรอบแนวคิดวิจัย.....	51
5.1 กระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยง.....	91

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่
ชื่อผู้เขียน	วรรณพร ผิวดี
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. คม คัมภีรานนท์
สาขาวิชา	การจัดการการท่องเที่ยว
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์การศึกษาดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหารโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ 3) เพื่อพัฒนาทางในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ งานวิจัยเป็นเชิงคุณภาพ สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่มคือ 1) ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่ มีทั้งหมด 104 แห่ง 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ได้แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่สำนักงานการท่องเที่ยวโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับอันดับดาวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้เป็นสัดส่วนตามที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) และนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อน (Pre-test) กับกลุ่มทดสอบ เครื่องมือสำหรับการวิจัยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนจัดเตรียมชุดคำถามและวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ โดยได้สัมภาษณ์ทั้งหมด 23 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาทางด้านการเมืองในประเทศ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เลือกเดินทางมาประเทศไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยต้องชะลอตัวในบางช่วงเวลา การก่อการร้าย เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบภายในประเทศ ภัยธรรมชาติ และความผันผวนของปัจจัยในตลาดโลก อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และความเคลื่อนไหวทางการเมืองในต่างประเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิด

ความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขบริหารจัดการ ต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหน่วยงานทุกหน่วยจะต้องร่วมมือกันระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและร่วมกันหาแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน หรือลดความเสียหายจากความเสียดังกล่าว อีกทั้งฝ่ายตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่รับผิดชอบจะร่วมกันติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ

นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวมากที่สุด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ และได้รู้ว่าจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และได้มีการวิเคราะห์ปัญหาความเสี่ยง เพื่อจะได้เปรียบเทียบคู่แข่งในด้านต่างๆ เน้นภาพลักษณ์ที่เป็นจุดแข็ง ภายใต้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้เป็นที่ประทับใจและน่าจดจำ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง ให้เกิดความโดดเด่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างมั่นคง มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นการเร่งทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจหลายแห่งหันมาตั้งงบประมาณทางการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ลง ซึ่งหากมองในด้านความเป็นจริงแล้ว ช่วงวิกฤติที่ผันผวนเช่นนี้ การตลาดถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะในช่วงที่ลูกค้ากำลังอยู่ระหว่างเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทาง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค นอกจากการวางแผนดำเนินธุรกิจในขั้นพื้นฐานแล้ว ผู้ประกอบโรงแรมยังควรพัฒนากลยุทธ์การตลาด ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อเสริม ศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่ง ท่ามกลางสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

จากผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ควรที่จะต้องศึกษาความเคลื่อนไหวของความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลาว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้าง มีลักษณะอย่างไร เพื่อเป็นการป้องกันได้ล่วงหน้า และติดตามคู่แข่งทางการตลาดว่ามีการพัฒนาในด้านใดบ้าง โดยไปทดลองใช้บริการ หรือติดตามข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยกลับมาคิดและพัฒนาธุรกิจของตนเอง และเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่างๆ ให้ถูกต้อง จากเรื่องความเสี่ยงมากไปหาเรื่องความเสี่ยงน้อย แล้วนำมาแก้ไขบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องๆ โดยนำบทเรียนเรื่องความเสี่ยงเหล่านั้นมาปรับปรุงเพื่อเป็นแนวทางและต้นแบบในการแก้ไขบริหารจัดการปัญหาความเสี่ยงต่อไปในอนาคต

Thesis Title	A Study of Risk Management of Hotels and Resorts in Krabi Province
Author	Watsaporn piwdee
Thesis Advisor	Dr. Kom Campiranon
Department	Tourism Management
Academic Year	2012

ABSTRACT

The purposes of this thesis are 1) to study the factor that effect to the risk management of Hotel and Resort Business in Krabi 2) To compare the view of the strategy in risk management among the manager in Hotel and Resort Business in Krabi 3) To develop the risk management to be efficient and suitable for hotel and Resort Business in Krabi

Using qualitative research, target populations are 1) the operator or the manager of hotel and resort in Krabi with all 104. 2) The business-related organizations in Krabi which are Tourism Authority of Thailand, co-ordinate center Tourism in Krabi, Tourism Office chosen by separation top star level from Tourism Authority of Thailand also choosing the sample by proportion specified by purposive Sampling. Prior to the pre-test, this survey has been checked by the thesis adviser, together with the thesis committee, regarding the content validity and the wordings of the survey. For a major data collection, this thesis has employed structured interviews to gain insights from 23 interviewees.

The results show that the political problems in the country is a major cause for the tourist to decide not to visit Thailand. It has the effects on the confidence of the tourists. Thailand's tourism will be low at certain time. Terrorism, unrest, natural disasters and fluctuations in market sectors such as economic crisis, social and political issue is the main factor causing the risk of resorts and hotel in Krabi.

The Risk Management is an important role of the management. To prepare a strategic marketing and operation costs, all of the organizers have to co-operate to identify the risk factor which might be happened or preventive measures or reduce the risk of such damages. Also the internal audit department and the relevant organization have to follow up and periodic evaluation.

The data was used to plan for the operation to meet the need of most tourist. To analyze the environment, both internal and external which is relevant to the operation so we can know the strengths and the weaknesses. Also to analyze the risk to compare with the competitors such as government legislation which will be the benefit for the hotel operation and to attract the tourist to visit Thailand at most by presentation the potential of the country and focus at the strengths by using the public relation or advertisement to be impressive and memorable. To focus on making a differences and outstanding is the heart of hotel and resort in Krabi for making business survived and stable also to focus on the importance of the customer satisfaction. The marketing is very important, it should be expedited continuously and aggressively. Many business cut down the advertisement and public relations budget which is very important in the fluctuations crisis. The customers changed their travel behavior because the economic and social change and affect the behavior and the need of the consumer as well. In addition to a normal plan business land, the hotel also should develop a marketing strategy, both reactive and proactive to enhance the capacity of the business to be competitive among the service industry which are likely to rise in the future.

The study based on the interview with the executives and relevant organizations of the hotel and resort in Krabi. Hotel operators should be required to study the movement of the risks all the time in order to prevent in advance and monitor the competitor in the market how they develop their business by visit them or follow the news of them. Thai entrepreneurs should develop their business and prioritize the risks from maximum to the minimum. They should manage the risk one by one and take the lesson of the risk to improve and and resolve to be the guideline of their risk management in the future.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในการนำเงินตราเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การท่องเที่ยวสามารถช่วยทำให้เกิดการจ้างงานและการกระจายรายได้ ช่วยสร้างอาชีพ รวมทั้งส่งเสริมธุรกิจอื่นๆ ที่ต่อเนื่องมากมาย เช่น ธุรกิจการโรงแรมและภัตตาคาร ธุรกิจการค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง ธุรกิจการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจบริการท่องเที่ยว และธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นต้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยรวมมีการขยายตัวต่อเนื่อง แม้ว่าจะต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากเกิดวิกฤตทางการเมือง และสถานการณ์ไม่สงบในชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการเกิดเหตุการณ์ธรณีพิบัติ การเกิดโรคระบาดไข้หวัดนก และการเกิดวิกฤตราคาน้ำมัน แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวก็ยังสร้างรายได้ให้กับประเทศอย่างมากมาย ในช่วงปี 2545 – 2549

องค์การการท่องเที่ยวโลก หรือ UNWTO (United Nations World Tourism Organization) คาดการณ์ ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2549 จะมีการเติบโตเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจโลกซึ่งคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 4.3 (ต่ำกว่าอัตราการเติบโตในปี 2548 เล็กน้อย) โดยกิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาคมากขึ้น ในปี 2549 สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย คาดว่าปี 2549 จะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางมาไทยประมาณ 13.80 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2548 ร้อยละ 18 มากกว่าอัตราการเติบโตของโลกซึ่งปัจจัยที่คาดว่าจะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวของไทย คือ การจัดงานเฉลิมฉลองครบรอบการครองราชย์ 60 ปีของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตลอดทั้งปี ความชัดเจนของนโยบายการเปิดเสรีทางการบินไทย ส่งผลให้มีการขยายจำนวนเที่ยวบินและเส้นทางบินต่างชาตินมากขึ้น จากการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิ การเปิดตัวสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ เช่น ไนท์ซาฟารี สยามพารากอน ฯลฯ การเติบโตของอุตสาหกรรมที่พักในแหล่งท่องเที่ยวทางเลือก (จริญญา เกียรติลักษณ์ชัย, 2549) การจัดอันดับด้านการท่องเที่ยวของประเทศต่างๆทั่วโลก โดยองค์การการท่องเที่ยวโลก (United Nations World Tourism Organization) พบว่า ประเทศ

ไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวมากที่สุดเป็นลำดับที่ 21 ของโลก และมีรายได้จากการท่องเที่ยวมากเป็นอันดับที่ 16 ของโลก รายละเอียดดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบจำนวนนักท่องเที่ยว รายได้ และรายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยว
ในระดับโลก

อันดับประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวมากที่สุด	อันดับประเทศที่มีรายได้รวมจากนักท่องเที่ยวมากที่สุด	อันดับประเทศที่มีรายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยวมากที่สุด
ประเทศล้านคน	ประเทศ พันล้าน \$US	ประเทศ \$US
1.ฝรั่งเศส 76	1.สหรัฐอเมริกา 85	1.ออสเตรเลีย 1,705
2.สหรัฐอเมริกา 51	2.สเปน 31	2.สหรัฐอเมริกา 1,673
3.สเปน 48	3.ฝรั่งเศส 30	3.เกาหลี 1,242
4.อิตาลี 41	4.อิตาลี 27	5.อินโดนีเซีย 1,136
5.จีน 31	5.อังกฤษ 20	7.สิงคโปร์ 921
14.ฮ่องกง 13	6.เยอรมัน 18	12.ไทย 749
18. มาเลเซีย 10	7.จีน 16	
21.ไทย 10	13.ฮ่องกง 8	
	16.ไทย 7	

ที่มา: United Nations World Tourism Organization (2554)

ความน่าสนใจในตารางข้างต้น ไม่ใช่เพียงแต่การนำเสนอภาพตัวเลขเท่านั้นหากพิจารณาจะพบว่า ประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาเยือนมากที่สุดคือประเทศฝรั่งเศส กลับเป็นประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีรายได้รวมจากการท่องเที่ยวมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายได้เป็นต่อหัวของนักท่องเที่ยวหนึ่งคนที่มาเที่ยว ก็ยังไม่ใช่ประเทศที่มีนักท่องเที่ยวมาเยือนมากที่สุดกับประเทศที่มีรายได้รวมมากที่สุด โดยประเทศออสเตรเลียเป็นประเทศที่มีรายได้ต่อหัวมากที่สุด

สำหรับกลุ่มจังหวัดอันดามัน จังหวัดกระบี่ ถือว่าเป็นเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวระดับสูง จากแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการตลาดการท่องเที่ยว ยกฐานะของประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มี

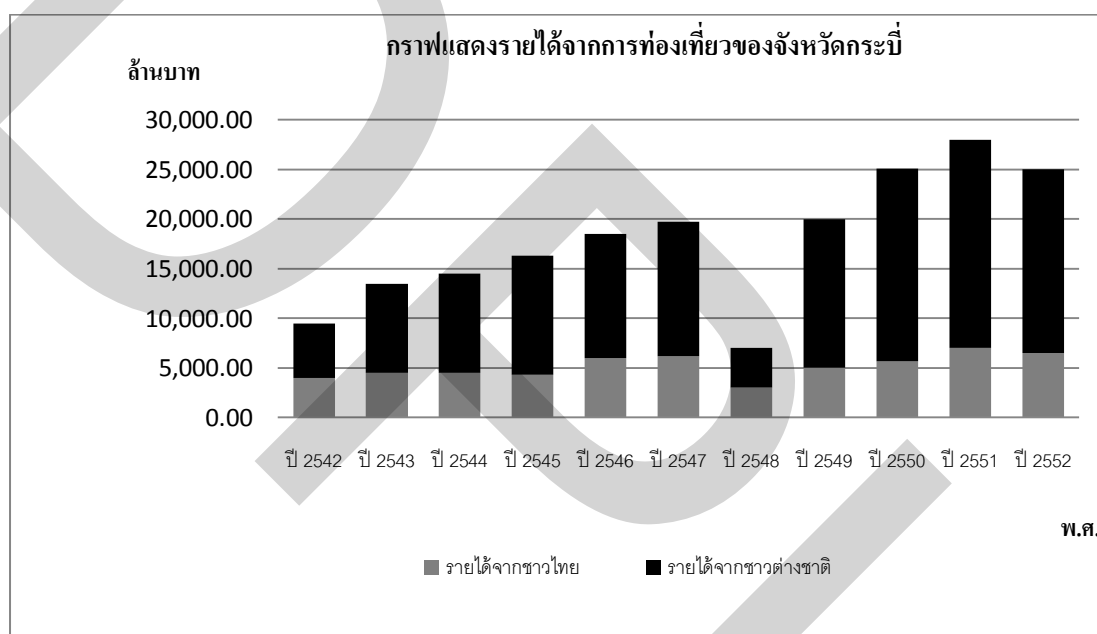
คุณภาพ เน้นให้ความสำคัญกับคุณภาพของนักท่องเที่ยวมากกว่าจำนวนของนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม กลุ่มจังหวัดอันดามันได้รับผลกระทบจากวิกฤตต่าง เช่น สึนามิและการแข่งขันจากแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เหตุการณ์ภัยพิบัติสึนามิที่ก่อให้เกิดหายนะอย่างรุนแรง คร่าชีวิตมนุษย์ชาติไปนับแสนคนเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยดังกล่าว ทำให้การท่องเที่ยวอันดามันอยู่ในช่วงขาลงเนื่องจากนักท่องเที่ยวเกิดความหวาดกลัว จึงหลีกเลี่ยงการเดินทางมาท่องเที่ยวยังฝั่งอันดามัน นอกจากนี้ เหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการก่อการร้ายในประเทศไทยนี้ อกจากสถานการณ์ทางการเมือง

รวมทั้งการสร้างสินค้าทางการท่องเที่ยวใหม่ๆ ของประเทศคู่แข่ง โดยเฉพาะญี่ปุ่น ฮองกง เกาหลี และแหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่ โดยเฉพาะจีน เวียดนาม อินเดีย ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวอย่างรุนแรง ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้การท่องเที่ยวของไทย โดยเฉพาะกลุ่มจังหวัดอันดามันเกิดภาวะชะลอตัวลงในปี 2548 มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าสู่ประเทศไทย 11.6 ล้านคน ลดลงจากปี 2547 ร้อยละ 0.4 ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากความพยายามในการกระตุ้นตลาดของภาครัฐและเอกชนที่ทำให้การท่องเที่ยวของไทยยังคงสามารถรักษาสถานภาพให้อยู่ในระดับที่ลดลงเพียง เล็กน้อยจากปีที่ผ่านมาได้ (เทิดชาย ช่วยบำรุง, 2550) แม้ว่า จะเกิดภาวะวิกฤตรอบด้าน โดยเฉพาะเหตุการณ์ทางสึนามิ และเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้กับสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง จึงทำให้จังหวัดกระบี่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อม ธุรกิจทางการท่องเที่ยว ขวต่างๆ เช่น โรงแรม และรีสอร์ท ธุรกิจนำเที่ยว หรือธุรกิจร้านอาหาร ก็ต่างได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

ธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทเกี่ยวข้องและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการท่องเที่ยว เพราะธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทเป็นสถานที่รองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่เติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับการมาเยือน และพักผ่อนของนักท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพการท่องเที่ยวระดับประเทศ และระดับนานาชาติ มีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งท่องเที่ยวทางทะเล ทางศิลปวัฒนธรรมประวัติศาสตร์ และสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2552 จังหวัดกระบี่มีนักท่องเที่ยวเป็นอันดับที่ 2 ของกลุ่มจังหวัดชายฝั่งอันดามัน รองจากจังหวัดภูเก็ต อันดับ 4 ของภาคใต้ และอันดับที่ 15 ของประเทศ ในช่วงระยะเวลา 11 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 – 2552 จังหวัดกระบี่มีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นมาตามลำดับ แต่ในปี 2548 รายได้ลดลงถึงร้อยละ 57.67 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากธรณีพิบัติภัย แต่จังหวัดมีศักยภาพในการประชาสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวจึงส่งผลให้รายได้การท่องเที่ยวกลับสู่ภาวะปกติ และเพิ่มสูงขึ้น แต่ในปี พ.ศ. 2552 รายได้ลดลงร้อยละ 25.17 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลก ซึ่งจังหวัดจะต้องเร่ง

ประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับจังหวัดกระบี่ เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศซึ่งมีส่วนใกล้เคียงกันลดลงถึง ร้อยละ 24.91 ระยะพำนักเฉลี่ยลดลงเหลือเพียง 3.07 วัน ค่าใช้จ่าย/วันลดลงเหลือ 3,030.84 บาท ดังตารางที่ 1.2 กราฟแสดงรายได้จากการท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่ และ ตารางที่ 1.3 รายได้จากการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ ปี 2542 – 2552

ตารางที่ 1.2 กราฟแสดงรายได้จากการท่องเที่ยว



ที่มา: สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่ (2552)

ตารางที่ 1.3 รายได้จากการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ ปี 2542 – 2552

ปี	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545	ปี 2546
รายได้จากชาวไทย	3,401.14	3,883.65	4,117.35	3,970.41	5,814.47
รายได้จากชาวต่างชาติ	5,962.66	8,206.08	10,082.28	11,622.92	11,651.51
รวม	9,372.80	12,089.93	14,199.63	15,593.33	17,465.98
อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		28.99	17.45	9.82	12.01
รวม	9,372.80	12,089.93	14,199.63	15,593.33	17,465.98

ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

ปี	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้จากชาวไทย	6,038.91	3,552.93	5,137.95	6,079.98	7,838.62	6,360.53
รายได้จากชาวต่างชาติ	13,256.46	3,840.36	14,681.35	18,648.95	18,967.54	13,698.82
รวม	19,325.37	7,393.29	19,819.30	24,728.93	26,806.16	20,059.35
อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	10.65	-57.67	168.07	24.77	8.40	-25.17
รวม	19,325.37	7,393.29	19,819.30	24,728.93	26,806.16	20,059.35

ที่มา: สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่ (2552)

จากตารางนี้จะเห็นได้ชัดว่าการท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่นั้นได้รับผลกระทบโดยตรงต่อความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้น ในปี พ.ศ. 2548 และ ปี พ.ศ. 2552 ต่างก็เป็นความเสี่ยงที่แตกต่างกัน แต่ในด้านของความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาตินั้นกลับส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่

พอร์เตอร์ (อ้างถึงใน รณชิต มหัทธนะพฤทธิ์, 2548) กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจึงจัดเป็นธุรกิจหลัก (Primary Core Activity) ธุรกิจหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม รมการท่องเที่ยว และเป็นหนึ่งใน 5 อุตสาหกรรมที่ Michael E. Porter เสนอต่อรัฐบาลไทยหลังการบรรยายในหัวข้อเรื่อง “Thailand’s Competitiveness” ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ และสามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ได้มากที่สุด เนื่องจากประเทศไทยมีโรงแรมชั้นดี และอาหารอร่อยในประเทศไทย แต่ก็จัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมไทยมีลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

ประการแรก เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นฤดูกาล (Seasonality) เช่นเดียวกับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวกล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามฤดูกาล

ประการที่สอง เป็นธุรกิจที่อ่อนไหวต่อปัจจัยแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกประเทศ จาก สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ภัยธรรมชาติ แผ่นดินไหว ภัยพิบัติสึนามิ ภัยแล้ง ภัยหนาว น้ำท่วม พายุหมุนไซโคลน เฮอริเคน โรคระบาดต่างๆ ได้แก่ การระบาดของ โรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน รุนแรง (ซาร์ส : SARS) ไข้หวัดนก ฯลฯ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งภายใน และภายนอก

ประเทศเช่น การเกิดวิกฤตด้านการเงินในประเทศไทยปี 1997 ที่มีการลอยตัวค่าเงินบาท เกิดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ระดับราคาน้ำมัน และอัตราดอกเบี้ยที่ขยับสูงขึ้น ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง การแพร่กระจายของการก่อการร้ายระหว่างประเทศ เหตุการณ์ 11 กันยายน (9/11) สงครามในประเทศอิรัก การเกิดระเบิดที่บาห์ลี และการลอบวางระเบิดที่ประเทศอังกฤษ เป็นต้น เหตุการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวก และด้านลบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรมไทย

ประการที่ สาม เป็นธุรกิจ ที่จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก (Capital Intensive) เนื่องจากต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักรต่างๆ และเทคโนโลยี ซึ่งมูลค่าการก่อสร้างโรงแรมระดับห้าดาวเฉลี่ยปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 4 – 7 ล้านบาทต่อห้อง โดยใช้ระยะเวลาในการก่อสร้างนานประมาณ 1 – 2 ปีจึงมักได้รับผลกระทบโดยตรงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน การปรับตัวสูงขึ้นของวัสดุก่อสร้าง และราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมาราคาวัสดุก่อสร้างได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนของโครงการโรงแรมสูงขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนอาจไม่เป็นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นถ้าผู้บริหารมีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ดี ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถยังคงอยู่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆอย่างรอบด้านด้วยเช่นกัน ตารางที่ 1.4 เป็นตัวอย่างการก่อสร้างของโรงแรมระดับ 5 ดาวที่มีมูลค่าในการก่อสร้างสูงมาก

ตารางที่ 1.4 โรงแรมและมูลค่าการก่อสร้างโรงแรม

โรงแรม	ที่ตั้ง	จำนวนห้อง	ปีที่เปิดดำเนินการ	มูลค่าโครงการ (ล้านบาท)
Burasari Resort	ภูเก็ต	120	2006	600
Hiiton Krabi resort & Spa	กระบี่	200	2007	700
Central World Hotel	กรุงเทพ	505	2008	3,600
Estan Suites and Spa Resort	กระบี่	79	-	300

ที่มา: CBRE Research & Consulting Service (2006)

ประการที่สี่ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของ อุทยานโรงแรม รวมทั้งการปรับตัวและพัฒนาการของผู้ประกอบการรายเดิม และการเพิ่มของ ธุรกิจโรงแรมเครือข่ายต์ ทั่วประเทศ (International Chain) ที่เข้ามาร่วมลงทุนหรือรับจ้างบริหาร ภายหลังจากวิกฤตด้านการเงินในปี 1997 กล่าวคือจำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปี 1997 ส่งผลให้การ แข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางด้านราคาในการแข่งขันเพื่อ แย่งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ และกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม จากสถานการณ์ของโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ในขณะนี้อยู่ในภาวะวิกฤตบาง โรงแรม และรีสอร์ท นั้นแทบจะไม่มีนักท่องเที่ยวเข้าพัก สำหรับบางแห่งก็มีแค่เพียง 5 – 6 ห้อง เท่านั้น ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ ถ้าไม่มีกลยุทธ์ในการแก้ไขสถานการณ์ ก็อาจทำให้ถึงกับต้องปิด กิจการ เนื่องจากขาดรายได้ และไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ไว้ได้ ดังนั้นการที่ผู้วิจัยต้องการ ศึกษาความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท โดยได้เลือกศึกษาธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทที่ จังหวัดกระบี่เพราะจังหวัดกระบี่ เป็นจังหวัดที่ติดอันดับแหล่งท่องเที่ยวของโลก และมี นักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวมากมาย แต่จากเหตุการณ์แผ่นดินไหว จนทำให้เกิดสึนามิ เมื่อปลาย ปี พ.ศ. 2547 ก็ทำให้จำนวนและรายได้ ของนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมากจนถึงขั้นวิกฤต ในปี พ .ศ. 2548 และกับเหตุการณ์พายุฝนถล่มภาคใต้ ทำให้เกิดน้ำท่วมในหลายจังหวัดทางภาคใต้ รวมทั้ง จังหวัดกระบี่ในช่วงปลายเดือน มีนาคม พ.ศ. 2554 เหตุการณ์ที่ผ่านมาดังกล่าวได้สร้างความเสียหาย อย่างมากต่อพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ ชาวบ้านในพื้นที่ก็ได้รับความเดือดร้อน และต้องการความ ช่วยเหลือ หลังจากเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สึนามิ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ที่ ก่อให้เกิดหายนะอย่างรุนแรง คร่าชีวิตมนุษย์ชาติไปนับแสนคน เหตุการณ์ธรณพิบัติภัยดังกล่าวทำ ให้การท่องเที่ยวอันดามันอยู่ในช่วงขาลง เนื่องจากนักท่องเที่ยวเกิดความหวาดกลัว จึงหลีกเลี่ยง เดินทางมาท่องเที่ยวยัง ฝั่งอันดามัน นอกจากนี้เหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ บังคับต่างๆดังกล่าว เป็นตัวแปรหลักที่ทำให้การท่องเที่ยวของไทย โดยเฉพาะกลุ่มจังหวัดอันดามัน เกิดภาวะชะลอตัวลงในปี พ.ศ. 2548 มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าสู่ประเทศไทย 11.6 ล้านคน ลดลง จากปี พ.ศ. 2547 ร้อยละ 0.4 ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากความพยายามในการกระตุ้นตลาดของภาครัฐ และเอกชนที่ทำให้การท่องเที่ยวของไทยยังคงสามารถรักษาสถานภาพให้อยู่ในระดับที่ลดลงเพียง เล็กน้อยจากปีที่ผ่านมาได้ (เทิดชาย ช่วยบำรุง, 2550)

แม้ว่าจะเกิดภาวะวิกฤตรอบด้าน โดยเฉพาะเหตุการณ์จาก สึนามิ และความไม่สงบใน จังหวัดชายแดนภาคใต้ และในปี พ .ศ. 2553 ได้เกิดเหตุการณ์ทางการเมือง โดยสถานการณ์การ ท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่มี 2 ไตรมาตรดังต่อไปนี้

1. ไตรมาสครึ่งปีแรก 2553

จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2553 มีการเติบโตที่ดีต่อเนื่องจากช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีที่ผ่านมา ด้วยอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 27.79 อย่างไรก็ตาม การขยายตัวต่อเนื่องของจำนวนนักท่องเที่ยวในไตรมาสแรกเริ่มมีการชะลอตัวของอัตราการเติบโต ตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของเดือนมีนาคมจากเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองในกรุงเทพมหานคร โดยเหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อให้เกิดการชะลอการเดินทางจากตลาดจีนฮ่องกง ไต้หวัน สิงคโปร์ และเวียดนาม อัตราการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวในเดือนมีนาคมจึงปรับลดเหลือเพียงร้อยละ 16.35 หลังจากได้ขยายตัวในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 33.67 ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์

ความยืดหยุ่นของเหตุการณ์ชุมนุม ซึ่งได้พัฒนาสู่ความตึงเครียดเป็นระยะ นำไปสู่บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวเข้าประเทศไทย การประกาศใช้ พรก ฉุกเฉินที่มีความร้ายแรงของประเทศไทยขนานไปกับการยกระดับค่าเดือนการเดินทางเข้าประเทศไทยของรัฐบาลในหลายประเทศ เป็นปัจจัยผลักดันต่อการหดตัวของนักท่องเที่ยว แม้อัตราการหดตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวในช่วงดังกล่าว อยู่ในอัตราประมาณร้อยละ 7 เมื่อเทียบกับปี 2552 แต่คิดลบสูงถึงร้อยละ 25 เมื่อเทียบเปรียบเทียบกับปี 2551 ซึ่งเป็นปีปกติ ทำให้พื้นที่กรุงเทพมหานคร และพื้นที่ท่องเที่ยวใกล้เคียง รวมถึงภาคเหนือได้รับผลกระทบจากการหดตัวของนักท่องเที่ยวค่อนข้างสูง ขณะที่พื้นที่ท่องเที่ยวทางภาคใต้ โดยเฉพาะพื้นที่ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็น Stand alone แม้จะได้รับผลกระทบจากการหดตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่านกรุงเทพฯ แต่กลับมีโอกาสรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางตรงเข้าสู่พื้นที่ ด้วยอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างสูงทั้งจากตลาดยุโรปและอาเซียน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2553)

2. ไตรมาสครึ่งปีหลัง 2553

วิกฤติทางการเมืองในประเทศไทยยังคงเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวในช่วงครึ่งปีหลัง แม้ภาพลักษณ์ด้านบวกและความประทับใจในสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวของไทยจะยังสามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวในหลายกลุ่มตลาดให้กลับมาเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยได้ต่อไป แต่ความไม่มั่นใจในด้านความปลอดภัย (safety) และความสะดวกสบายในการเดินทาง (convenience) ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้จากสถานการณ์ทางการเมือง ยังคงมีผลต่อการตัดสินใจในการเดินทางของนักท่องเที่ยวและมีผลต่อการตัดสินใจเสนอขายโปรแกรมการท่องเที่ยวประเทศไทยของบริษัทนำเที่ยวต่างๆ ยอดจองการเดินทางของนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงฤดูร้อน ซึ่งเป็นฤดูท่องเที่ยวของหลายตลาดยังไม่กลับมาปรากฏให้เห็นในขณะนี้ และมีแนวโน้มที่กลุ่มตลาดระยะไกล – กลาง เช่น ยุโรปใต้ และ ตะวันออกกลาง อาจเปลี่ยนเส้นทาง

เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวคู่แข่งอื่นๆ นอกจากนั้น ประกาศ พรก . ลูกเงินที่มีความร้ายแรง ที่ประกาศให้อยู่ในราชอาณาจักรไทยจนถึงยังคงเป็นเงื่อนไขให้ไม่สามารถดำเนินการส่งเสริมตลาดได้ในหลายพื้นที่ แนวโน้มที่กลุ่มนักท่องเที่ยวจะฟื้นกลับสู่ประเทศไทยได้เต็มที่ จึงอาจจะเริ่มได้ในช่วงปลายปี โดยมีข้อแม้ว่าประเทศไทยต้องไม่เกิดเหตุการณ์ร้ายแรงใดๆซ้ำอีก (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2553) โดยมีสถิติตามตารางที่ 1.5 ดังนี้

ตารางที่ 1.5 สถิติการเดินทางเข้า – ออกราชอาณาจักรไทย ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2553

วันที่	ชาวต่างชาติที่เดินทางเข้า			หมายเหตุ	เทียบปี 53/51
	2553	2552	%Change		
1 พ.ค.	21,914	28,711	-23.67	นายกประกาศแผนปรองดอง	-38.06
2 พ.ค.	19,594	25,007	-21.65		-32.90
3 พ.ค.	17,764	20,205	-12.08		-36.54
4 พ.ค.	17,051	17,260	-1.21		-27.30
5 พ.ค.	16,989	17,620	-3.58		-33.83
6 พ.ค.	18,345	17,539	+4.60		-26.03
7 พ.ค.	18,356	18,406	-0.27		-25.72
8 พ.ค.	17,901	19,192	-8.73		-34.63
9 พ.ค.	18,587	18,729	-0.76		-35.34
10 พ.ค.	16,977	18,692	-9.18		-38.89
11 พ.ค.	17,480	18,991	-7.96		-33.36
12 พ.ค.	17,438	18,051	-3.40		-30.78
13 พ.ค.	20,446	17,540	+16.57	พล.ต. ชัยดิยะ สวัสดิผล ถูกลอบยิง	-17.20
14 พ.ค.	18,853	19,332	-2.48	รัฐบาลประกาศวันหยุด 17-18 พ.ค. 2553	-27.56
รวม 1 -14พ.ค.	257,695	275,275	-6.39		-31.69
15 พ.ค.	16,416	20,273	-19.03		-43.10
16 พ.ค.	15,884	20,253	-21.67		-47.85
17 พ.ค.	13,605	19,217	-29.20		-52.36

ตารางที่ 1.5 (ต่อ)

18 พ.ค.	12,041	18,760	-35.82		-49.69
19 พ.ค.	12,207	16,926	-27.89	รัฐบาลประกาศวันหยุดต่อ 19-22 พ.ค. 2553 และประกาศเคอร์ฟิว กรุงเทพฯและ 23 จังหวัด รัฐบาลประกาศเคอร์ฟิวต่อ 20-22 พ.ค. 2553 และ 23-24 พ.ค. 2553	-51.37
20 พ.ค.	14,403	17,332	-16.90		-43.14
21 พ.ค.	12,939	22,011	-41.22		-50.13
22 พ.ค.	13,553	20,931	-35.25		-53.02
23 พ.ค.	13,831	20,424	-32.27		-50.31
24 พ.ค.	12,253	19,451	-37.01		-55.35
25 พ.ค.	12,456	17,205	-27.60	ประกาศยกเลิกเคอร์ฟิว คงไว้พรก. ถูกเดิน	-62.16
26 พ.ค.	13,362	17,597	-24.50		-48.32
27 พ.ค.	13,095	20,070	-34.75		-46.43
28 พ.ค.	15,643	22,958	-31.96		-37.64
29 พ.ค.	15,469	21,211	-27.07		-41.44
30 พ.ค.	15,763	21,296	-25.98		-38.78
รวม15-30 พ.ค.	222,923	316,017	-29.46		-47.58
รวม1-30 พ.ค.	480,618	591,292	-18.72		-40.11

ที่มา: ฝ่ายวางแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2553)

ธุรกิจการท่องเที่ยวต่างๆก็ประสบปัญหา ขาดรายได้ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่เป็นจำนวนมหาศาล ดังนั้นธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ เหตุการณ์ความเสี่ยนี้ เพราะนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ยกเลิกการเดินทางเข้ามายังจังหวัดกระบี่ นักท่องเที่ยวบางรายจองห้องพักรไว้ก็ต้องยกเลิก เนื่องจากความหวาดกลัวในสถานการณ์ ในประเทศโซนยุโรปต่างๆ เช่น อังกฤษ อิตาลี สเปน หรือ เยอรมัน ฯลฯ รวมทั้งประเทศในโซนเอเชีย เช่น เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ฯลฯ ต่างก็ได้มีการประกาศเตือนนักท่องเที่ยวของประเทศตัวเอง ให้พิจารณาการเดินทางเข้าประเทศไทย และเป็นเขตพื้นที่อันตราย

ดังนั้นจึงทำให้นักท่องเที่ยวลดน้อยลงอีกเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548) ได้เน้นย้ำว่า การจัดการความเสี่ยงได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่จำเป็นของการกำกับดูแลองค์กรในลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อย่างเป็นระบบ (Systematic Management) มีความยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารที่ป้องกันปัญหา (Preventive) ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคต และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

ดังนั้นผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงอย่างมากต่อธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เพราะฉะนั้น การวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดการความเสี่ยง จึงเป็นส่วนหนึ่งในการหาแนวทาง และเป็นการวางพื้นฐานการพัฒนาการจัดการโรงแรม และรีสอร์ทของจังหวัดกระบี่ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงาน สร้างมูลค่าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเจริญเติบโตยิ่งขึ้น สามารถสร้างภูมิคุ้มกัน เสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหาร โรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่
3. เพื่อพัฒนาทางในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

วิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการศึกษาการจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทของจังหวัดกระบี่ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่
- 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหารโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่
- 3) การพัฒนาทางในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

- 1) การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับสูงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ถึง 5 ดาว ที่ประกอบกิจการในจังหวัดกระบี่
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ ศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ , สำนักงานการท่องเที่ยว

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทของจังหวัดกระบี่ ดังนั้นพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ โรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยผู้วิจัยจะใช้เลือกโรงแรม และรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ถึง 5 ดาว

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการจัดการความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ และภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในปัจจุบัน และอนาคต อันจะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่
2. เพื่อสามารถนำกระบวนการกลยุทธ์ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ หรือปรับใช้กับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน
3. เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องการจัดการความเสี่ยงในอนาคตต่อไป
4. เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กร

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขตการวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายและแนวทางวิธีในการทำการวิจัย เพื่อจัดสรรกระบวนการให้เป็นไปตามแนวทางเป้าหมายของวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย และครอบคลุมขอบเขตงานวิจัยได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งผู้วิจัยได้ทราบถึงความสำคัญของปัญหาในการวิจัยของเรื่องที่ได้ระบุไว้ในตอนต้น ดังนั้นผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลให้ถูกต้องไม่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เพราะจะส่งผลกระทบต่องานวิจัยทั้งนี้ในเรื่องของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจะนำเสนอในบทต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาสรุปสาระสำคัญในประเด็นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวิจัยดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรม
- 2.2 วงจรการท่องเที่ยวและความสัมพันธ์กับจิตวิทยาการท่องเที่ยว
- 2.3 การตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยง
- 2.4 การจัดการธุรกิจโรงแรมและการพัฒนาการของการดำเนินธุรกิจโรงแรม
- 2.5 แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของ จังหวัดกระบี่
- 2.6 สรุป แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรม

2.1.1 ความสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรม

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายประเภท เช่น ธุรกิจโรงแรมภัตตาคาร ธุรกิจการค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง ธุรกิจการคมนาคมขนส่ง ธุรกิจบริการท่องเที่ยว เป็นต้น แต่ธุรกิจที่จัดว่ามีบทบาทสำคัญ คือ ธุรกิจการค้าของที่ระลึกและ ธุรกิจโรงแรม โดยในช่วงปี 1992-2001 ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศทั้งสองรายการเทียบเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อคนแล้วจะค่อนข้างสูง

พอร์เตอร์ (อ้างถึงใน รณชิต มหัทธนะพฤทธิ, 2548) ดังนั้นธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงจัดเป็นธุรกิจหลักธุรกิจหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเป็นหนึ่งใน 5 อุตสาหกรรมที่ Michael E. Porter เสนอต่อรัฐบาล ไทยภายหลังการบรรยายหัวข้อเรื่อง “Thailand’s Competitiveness” ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและสามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ได้มากที่สุด เนื่องจากประเทศไทยมีโรงแรมชั้นดีและอาหารอร่อย

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและพัฒนาการของการจัดการความเสี่ยง

สำหรับประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นเทคนิคการบริหารที่ได้รับความนิยมอย่างมากจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เหตุผลส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะบทเรียนจากความเสี่ยงเมื่อครั้งเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่หลายองค์กรได้เรียนรู้ประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ดี นอกจากนี้ในช่วงของการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ หลายองค์กรจำเป็นต้องพึ่งเงินร่วมทุนจากต่างชาติ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกลไกที่สำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับองค์กรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน (นฤมล สะอาดโคม, 2550)

แนวคิดเรื่องความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและมีมาตั้งแต่มนุษย์ในยุคแรกประวัติศาสตร์ (Freme, 2003) มีการสันนิษฐานกันว่า “ความเสี่ยง” หรือ “risk” มาจากภาษาอารบิกว่า “risq” ซึ่งมีความหมายว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ถูกกำหนดให้มาแก่ท่าน (โดยพระเจ้า) เพื่อใช้ประโยชน์ มีนัยในแง่ดี ส่วนอีกข้อสันนิษฐานหนึ่งคิดว่ามาจากภาษาละตินคำว่า “riscum” มีความหมายเกี่ยวกับสิ่งทำร้าย ซึ่งมีจุดกำเนิดจากแนวประการังที่เป็นอุปสรรคในการเดินเรือสมัยก่อน มีความหมายทั้งในแง่ดีและไม่ดีพอๆกัน แต่จะให้น้ำหนักในแง่ไม่ดีมากกว่า ต่อมาชาวกรีกซึ่งได้รับอิทธิพลจากภาษาอารบิกได้นำคำนี้มาใช้ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 12 โดยให้ความหมายเกี่ยวกับโอกาสของผลลัพธ์ในลักษณะทั่วไป ไม่ได้เน้นว่าจะต้องมีความหมายในแง่บวกหรือแง่ลบ ส่วนในภาษาฝรั่งเศสใช้คำว่า “risqué” มีความหมายในแง่ลบ แต่บางครั้งก็เป็นแง่บวก ต่อมามีการใช้คำนี้ในภาษาอังกฤษในกลางคริสต์ศตวรรษที่ 17 โดยมีความหมายในแง่ลบ หลังจากนั้นแนวคิดเรื่องความเสี่ยงก็มีการพัฒนาเรื่อยมาตามลำดับจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดที่สำคัญได้ดังนี้

2.1.2.1 ความเสี่ยงมีมาตั้งแต่เกิดและเป็นเรื่องธรรมชาติ

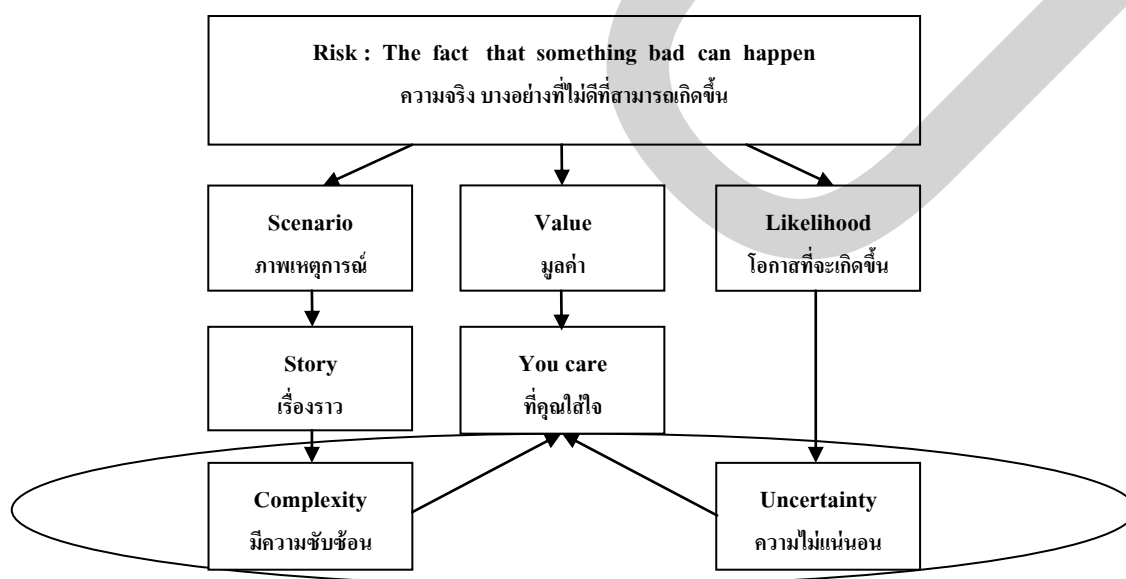
Belmont (2004) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดเรื่องความเสี่ยงมีมาตั้งแต่เกิด โดยได้กล่าวเกี่ยวกับความเสี่ยงที่บุคคล และธุรกิจจะต้องเผชิญ ที่ว่า

“To get profit without risk	มีกำไรโดยปราศจากความเสี่ยง
Experience without danger	มีประสบการณ์โดยปราศจากอันตราย
And reward without work	และการได้รับรางวัลตอบแทนโดยไม่ต้องทำงาน
is and impossible as it is	เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพราะเปรียบเสมือน
to live without being born	การมีชีวิตอยู่โดยไม่ต้องเกิด”

ความเสี่ยงจึงมีอยู่ทุกที่ และการดำเนินการต่างๆ ก็มีความเสี่ยง โดย Power (2004) ได้กล่าวถึงสาเหตุว่าทำไมทุกสิ่งทุกอย่างต้องมีการจัดการความเสี่ยงว่า สืบเนื่องจากโลกทุกวันนี้เต็มไปด้วยความเสี่ยงและภัยอันตราย เขาได้อ้างถึงนักสังคมวิทยาที่ชื่อ Ulrich Beck ซึ่งได้เขียนเรื่องสังคมความเสี่ยง (Risk Society) ว่าโลกของการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่อาจปลอดภัยจากธรรมชาติมากขึ้น แต่กำลังตกอยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่มนุษย์สร้างขึ้น การพยายามออกจากกฎเกณฑ์ การควบคุมภายใน ในลักษณะที่เป็นกฎเกณฑ์ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติ (Risk-based Regulation) จนมากเกินไป ถึงแม้จะมีประโยชน์และสร้างมูลค่าให้กับองค์กร แต่ก็มีความเสี่ยงในตัวเอง เพราะผู้ปฏิบัติตามขาดความรู้ความเข้าใจ แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง คือ การกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ เกิดภูมิปัญญา (Intelligent) ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาการจัดการความเสี่ยงขึ้นมาเองดีกว่าการออกกฎหมายบังคับใช้

2.1.2.2 ความเสี่ยงที่มีความหมายในแง่ลบ

ในระยะแรกความเสี่ยงจะมีความหมายในแง่ลบ ศาสตราจารย์ Brooks (2006) จากมหาวิทยาลัยอริโซนาได้บรรยายเกี่ยวกับความเสี่ยงในหัวข้อ “The Challenges and Opportunities of Risk Management During Times of Significant Uncertainty” ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วันที่ 10 มิถุนายน 2549 Brooks ระบุเหตุการณ์ต่างๆ บางอย่างที่ไม่ดีที่สามารถเกิดขึ้นโดยเหตุการณ์นั้นมีความสลับซับซ้อนและไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Likelihood หรือ Probability) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารกังวลว่าเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบ (Impact) ต่อมูลค่าของกิจการ ซึ่งเป็นความหมายของความเสี่ยงในแง่ลบที่ผู้บริหารให้ความสนใจดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความหมายของความเสี่ยงในแง่ไม่ดีของ Brooks

ที่มา: Brooks (2006)

2.1.2.3 องค์ประกอบของความเสี่ง

Merna & Al-Thani (2005) ได้สรุปแนวคิดเรื่องความเสี่ยงว่าเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็นคือ

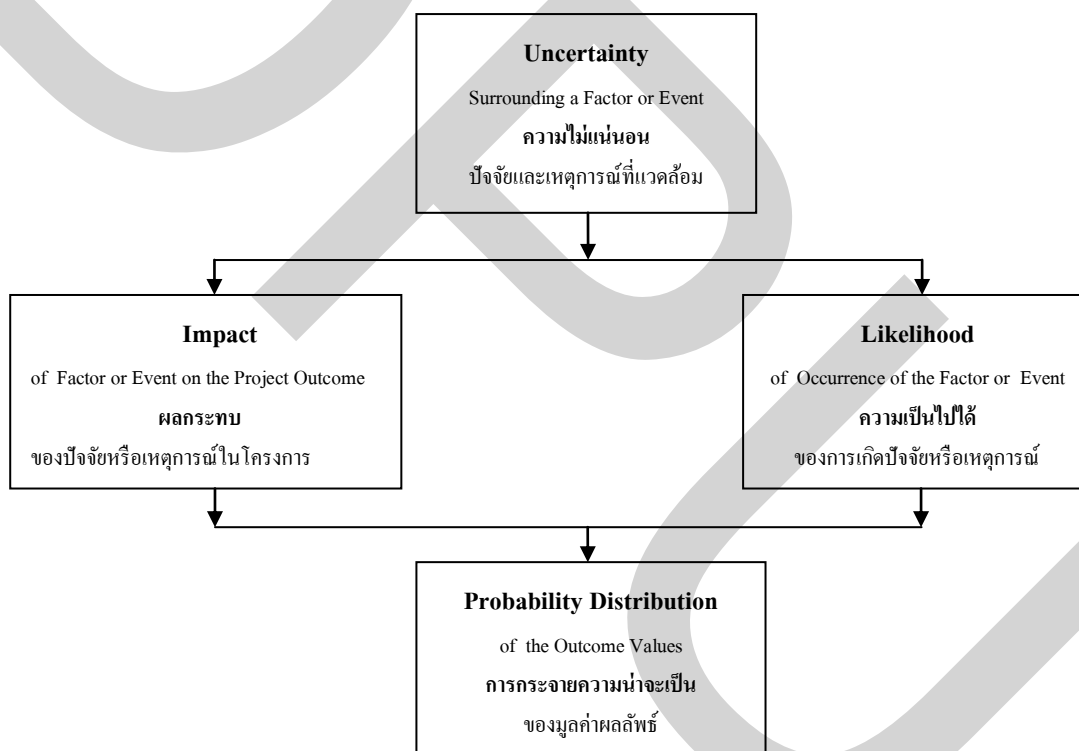
- 1) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของปัจจัยหรือเหตุการณ์สภาพแวดล้อม
- 2) ผลกระทบ (Effect หรือ Impact) บางปัจจัย หรือเหตุการณ์ที่มีผลต่อผลลัพธ์หรือผล

การดำเนินงาน

- 3) โอกาสที่เกิดขึ้น (Probability หรือ Likelihood) ของปัจจัยหรือเหตุการณ์

ดำเนินงาน

ซึ่งสรุปได้ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของความเสี่ง Concept of Risk

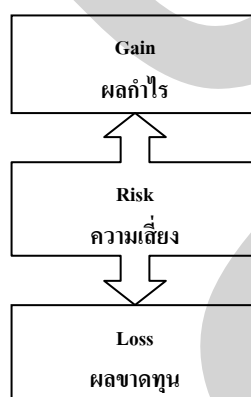
ที่มา: Merna & Al-Thani (2005)

Merna & Al-Thani (2550) ได้ปรับปรุงภัยหรือตัวแปรที่ใช้ในการพิจารณาลักษณะที่จะเกิดความเสียหายอย่างน้อยจะต้องมี 4 ประการ ดังนี้

1. ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity to change) หรือได้รับอิทธิพลจากภายนอก ซึ่งได้แก่ โอกาส (Opportunity) และผลลัพธ์ที่ผันผวนขึ้นหรือลง (upside or downside result)
2. โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Probability of Occurrence) มากหรือน้อย ซึ่งได้แก่ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่ 0-1 (Varying of Probability) และความถี่ในการเกิด (Frequency)
3. ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity of Impact) ซึ่งได้แก่ระดับของความสูญเสียและความต่อเนื่องของความรุนแรงโดยพิจารณาในด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายและระยะเวลา
4. ระดับความเป็นอิสระจากปัจจัยอื่นของความเสียหาย (Degree of Interdependency with Other Factors of Risk)

2.1.2.4 ความเสี่ยงที่มีความหมายทั้ง 2 ด้านคือในแง่ลบ และแง่บวก

Merna & Al-Thani (2005) มีความเห็นว่า ความจริงความเสี่ยงควรจะมี ความหมายครอบคลุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบที่ดีต่อองค์กร (Positive impact) ด้วย กล่าวคือมี 2 ด้านทั้งด้านบวกและด้านลบตามแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความหมายของความเสี่ยงที่อาจเป็นผลกำไรหรือขาดทุน

ที่มา: Merna & Al-Thani (2005)

2.1.2.5 ปัจจัยที่ทำให้การนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยเพื่อช่วยให้การปฏิบัติการตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547)

- 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงใน องค์กร

2) การใช้ภาษาหรือคำที่ทำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิด ความเข้าใจและเกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ ในการระบุหรือบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

3) การปฏิบัติหรือดำเนินการตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง จาก องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถ นำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แ ละการกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน การนำเอากระบวนการและระบบ บริหารแบบใหม่มาใช้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการจัดการ ความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบ บถึงการ เปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถ จัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ มี การติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการองค์กรและการ จัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

6) การวัดผลการจัดการความเสี่ยง การวัดผลการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น 2) การวัด ความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับ องค์กร ฝ่ายงานหรือขอ งแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกันกับ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

8) การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อ ความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงคือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการจัดการความเสี่ยง

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ทำไมองค์กรธุรกิจที่มีประวัติของความสำเร็จอย่างยาวนานจำนวนมากถึงได้ประสบกับความล้มเหลว ความจริงสาเหตุของความล้มเหลวของธุรกิจอาจจะเกิดจากสาเหตุมากมาย แต่สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่จะกล่าวได้ว่าเป็นรากเหง้าแห่งความล้มเหลวของธุรกิจก็คือ หลงตนเองและความไม่ระมัดระวัง ขาดการบริหารแบบบริษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) และไม่มีแผนจัดการความเสี่ยงที่ดีพอ

Li (2003) ได้ทำวิจัยเรื่อง “แนวโน้มในอนาคตและความท้าทายของการจัดการความเสี่ยงทางการเงินในเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Future trend and challenges of financial risk management in the digital economy) เขาได้พูดถึงความเสี่ยงทางการเงินว่าเป็นความเสี่ยงรูปแบบหนึ่งที่สำคัญธุรกิจต้องเผชิญ การเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงทางการเงินได้ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ทางด้านอนุพันธ์ที่หลากหลาย อาทิเช่น swaps options เป็นต้น ความจำเป็นของการจัดการความเสี่ยงทางการเงินที่มีความเด่นชัดมากขึ้นจากเหตุการณ์ของความเสียหายทางการเงินอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 อันได้แก่ กรณีของบริษัท Metallgesellschaft บริษัท Orange County ธนาคารแบร์ริง และกรณีของบริษัทญี่ปุ่น Sumitomo Corporation จากเหตุการณ์ความเสียหายทางการเงินเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง ขึ้นมากมาย เช่นแนวคิดเรื่อง Value-at-Risk (VAR) ตามที่กล่าวข้างต้น แต่ปัจจุบันเป็นยุคของระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ การจัดการความเสี่ยงทางการเงินในช่วงแรกเป็นไปในลักษณะของการถ่ายโอนความเสี่ยงขององค์กรไปให้กับองค์กรภายนอกที่ยินดีที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้ การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของการใช้ ตราสารอนุพันธ์ได้รับอิทธิพลมาจากแนวโน้มของการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (securitization) และการเพิ่มขึ้นของความเข้าใจในบทบาทของตราสารอนุพันธ์ว่าสามารถจะรวบรวม แยกแยะ และถ่ายโอนความเสี่ยงได้

ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมทางการเงินในยุคเศรษฐกิจแบบดิจิทัลเกิดจากปัจจัยที่สำคัญที่สำคัญดังนี้

- 1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization)
- 2) แรงขับเคลื่อนด้าน IT (IT driven)
- 3) สภาพแวดล้อมที่เสี่ยงมากขึ้น (Riskier environment)
- 4) ความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้น (Increased complexity)
- 5) การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (Increased competition)

การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ขององค์กร ได้แสวงหาการจัดการความเสี่ยงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สินค้า พลังงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่ได้รับแรงผลักดัน

จากตลาดการเงิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ควรที่จะถูกมองว่าเป็นกระบวนการในลักษณะที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ที่เกิดขึ้นกับบริษัทราวกับว่าบริษัทต้องเผชิญกับความเสียหายใหม่ๆ ที่บริษัทไม่เคยเจอมาก่อน

2.1.3 ประเภทของความเสียหาย

ความเสี่ยง หรือ Risk มีธรรมชาติโดยทั่วไปที่เราหมกมุ่นไม่เห็นตัวตน และมักจะมาแบบไม่บอกกล่าวให้เรารู้เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้ธรรมชาติของเสีย และการจัดการความเสี่ยง จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องปกติ เป็นเรื่องธรรมชาติและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ที่ทุกคนและทุกองค์กรต้องเผชิญและจะต้องพิจารณาตัดสินใจ หากต้องการให้การตัดสินใจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีก็ควรใช้วิธีการวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบในการคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะต้องมีการจัดเตรียมแผนการไว้รองรับ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี (Sesel, 2005) โดยประเภทของความเสียหายแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ภัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Natural Disaster) เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว พายุ ภูเขาไฟระเบิด ภัยพิบัติ สึนามิ ภัยจากโรคระบาด SARS และไข้หวัดนก (Bird Flu) เป็นต้น

2) ภัยที่เกิดขึ้นจากกระทำของมนุษย์ (Man-Made Hazard) เช่นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้านภูมิทัศน์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก ได้แก่ การเกิดวิกฤตการณ์ด้านการเงินในประเทศไทยปี 1997 ราคาน้ำมัน อัตรดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวนขึ้นๆ ลงๆ ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง เหตุการณ์ 11 กันยายน (9/11) ที่เกิดขึ้นกับประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2001 เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศอิรัก เป็นต้น

เจริญ เจริญวัลย์ (2548) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty Risk) ว่ามี 2 ประเภท คือ ภัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่มีความรุนแรงกับภัยที่เกิดจากน้ำมือมนุษย์

นอกเหนือจากความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty Risk) แล้วยังกล่าวถึงความเสี่ยงที่มีความแน่นอน (Certainty Risk) ว่าจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน และผู้บริหารจะต้องหาทางวางแผนป้องกัน หาทางกำจัดหรือลดความสูญเสียที่เกิดจากความเสียหายให้น้อยลง เช่นความผิดพลาดบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์ ความผิดพลาดที่เกิดจากความล้มเหลวที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบจากความเสียหายทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เสี่ยงต่อการดำเนินงานขาดทุน เสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ และเสี่ยงต่อการสูญเสียความเชื่อถือไว้วางใจ

นฤมล สะอาดโหม (2550) ได้แบ่งประเภทของความเสียหายเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงที่ปรากฏ (Objective Risk) และความเสี่ยงตามความคิด (Subjective Risk)

ความเสี่ยงที่ปรากฏ หมายถึงความเสี่ยงที่มีการวัดค่าเบี่ยงเบนที่ต่างไปจากค่าที่คาดหวัง เป็นความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินค่าที่คาดหวังและค่าความแปรปรวนทางสถิติได้ซึ่งจะแสดงอยู่ในรูปของการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความเสี่ยง

ความเสี่ยงตามความคิด หมายถึงความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถประมาณค่าทางสถิติได้ จะแตกต่างกันไปตามความรู้สึกหรือประสบการณ์ของแต่ละคน

2. ความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure Risk) และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร (Speculative Risk)

ความเสี่ยงที่แท้จริง หมายถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้น ดังนั้นจึงเกิดโอกาสความสูญเสียกับไม่สูญเสีย แต่จะไม่นำไปสู่การทำกำไร ความเสี่ยงที่แท้จริงสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภทคือ ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคล, ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สิน และความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับระบบกฎหมาย

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร หมายถึงความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่ตามธรรมชาติ แต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น ได้แก่ ความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ ดังนั้นจึงมีโอกาสที่จะกำไร เท่าทุน หรือขาดทุน

3. ความเสี่ยงพื้นฐาน และความเสี่ยงเฉพาะ

ความเสี่ยงพื้นฐาน หมายถึงความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากหรือสังคมโดยรวม เช่น ภัยธรรมชาติ หรือวิกฤตการเงิน การวางแผนควบคุมความเสี่ยงพื้นฐานจึงต้องอาศัยนโยบายระดับมหภาค

ความเสี่ยงเฉพาะ หมายถึงความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การวางแผนป้องกันและควบคุมความเสี่ยงเฉพาะจึงสามารถทำได้ในระดับจุลภาค เช่น ระดับองค์กร ครอบครัว หรือบุคคล

ดังนั้นนักวิทยาศาสตร์ต่างให้ความเห็นเกี่ยวกับภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นกับโลกว่าส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากวิวัฒนาการของโลกซึ่งเป็นดาวเคราะห์ดวงหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจนกลายเป็นดาวดับในที่สุด แต่อีกส่วนหนึ่งก็เกิดจากการทำลายสภาพแวดล้อมของมนุษย์เอง การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดดุลยภาพเพื่อให้เกิดความสมดุล เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า เป็นการปรับตัวสู่ความสมดุล และหาจุดดุลยภาพใหม่อยู่เสมอ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกและการปรับตัวเพื่อหาจุดดุลยภาพใหม่นี้ ก่อให้เกิดความเสี่ยงกับสรรพสิ่งบนโลกใบนี้ตลอดเวลา เช่นเดียวกับสถานการณ์ทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นที่จังหวัดกระบี่ ทั้งเหตุการณ์ สึนามิ น้ำท่วมรวม

ไปถึงวิกฤตการณ์ทางการเงิน ส่งผลให้ธุรกิจการโรงแรมและธุรกิจต่างๆที่เกี่ยวข้องได้รับผลกระทบโดยตรง

2.1.4 การจัดการภาวะวิกฤติในธุรกิจการท่องเที่ยว

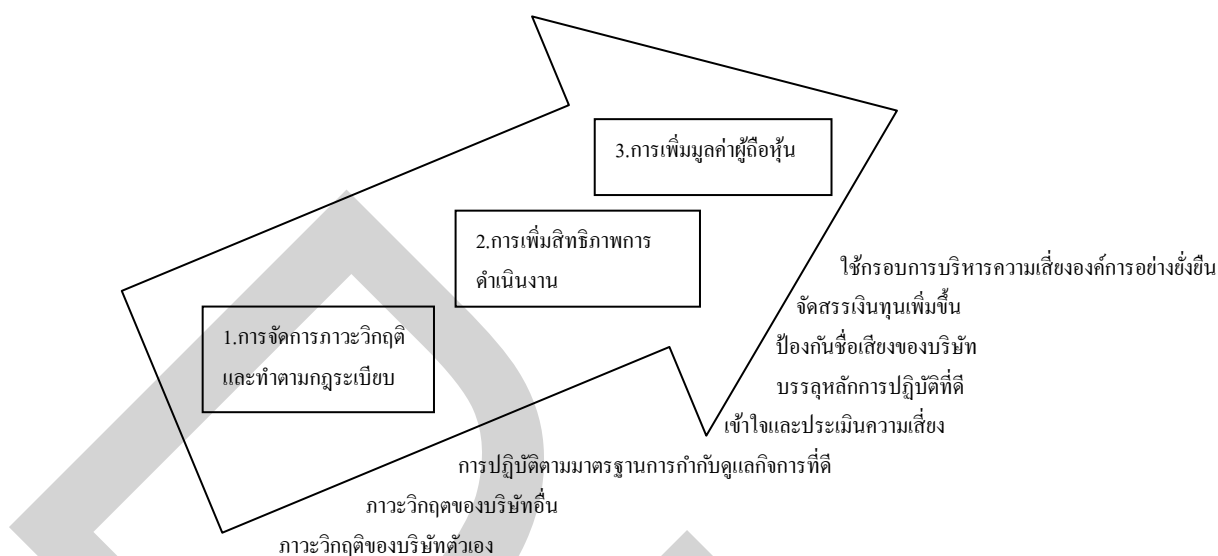
บางครั้งมีการเรียกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดความเสียหายว่า เป็นความเสี่ยง (Risk) บางครั้งเรียกว่า ภาวะวิกฤติ (Crisis) และบางครั้งเรียกว่า ภัยพิบัติ (Disaster) ซึ่ง (Wilks & Moore, 2004) ได้อธิบายว่าในการศึกษาเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบหรือคุกคามธุรกิจการท่องเที่ยว จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำเหล่านี้ให้ชัดเจน โดยกล่าวว่าการพัฒนาระดับของเหตุการณ์ อาจจะเริ่มต้นจากความเสี่ยง (Risk) แล้วกลายเป็นเหตุการณ์หรือภาวะวิกฤติ (Crisis) และเป็นภัยพิบัติ (Disaster) ดังรายละเอียดที่แสดงในแผนภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 การพัฒนาของเหตุการณ์ (An Escalator of Events)

ที่มา: Wilks & Moore (2004)

อย่างไรก็ตามทั้งการจัดการความเสี่ยงและการจัดการภาวะวิกฤติสามารถสับเปลี่ยนใช้แทนกันได้ในการศึกษาวรรณกรรม แต่โดยทั่วไปการจัดการความเสี่ยงจะใช้ในความหมายก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ ส่วนภาวะวิกฤติมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบแล้ว จะมีการจัดการภาวะวิกฤติ ในขณะที่ภัยพิบัติที่หมายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบความเสียหายรุนแรงเป็นบริเวณกว้างและกระทบต่อบุคคลและสาธารณะมากกว่า ซึ่งจะมีแผนการจัดการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) หรือ การจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการจัดการเชิงรุกก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤติ และภัยพิบัติ



ภาพที่ 2.5 ลำดับการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ตามวัตถุประสงค์แบบขั้นบันได

ที่มา: ไพรัชวอเตอร์เฮาส์เปอร์ส (2547)

ภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) เพียงแต่การทำตามกฎระเบียบและการจัดการภาวะวิกฤติเมื่อเกิดเหตุการณ์ ขึ้นนี้จะอยู่ที่ฐานของลูกศร

2) ทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพิ่มรายได้ และกำไรให้บริษัท ขึ้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานนี้จะอยู่ที่กลางลูกศร

3) ทำเพื่อเพิ่มมูลค่าผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น หรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเป็นการจัดการหรือบริหารเชิงมูลค่า (Value Based Management) ขึ้นนี้จะอยู่ที่ส่วนบนของลูกศร

องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization) ได้ให้ความหมายของเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมาย ว่าเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางนั้น และส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ

นอกจากนี้ Buhalis & Costa (2006) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงธุรกิจท่องเที่ยวเกี่ยวกับภาวะวิกฤติธุรกิจท่องเที่ยวว่า ปกติองค์การธุรกิจท่องเที่ยวจะบ่งชี้ความเสี่ยงจากประสบการณ์และวางแผนรองรับ ซึ่งจะสามารถช่วยลดไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และมีผลลดน้อยลง ดังนั้นทุกครั้งที่พูดถึงเรื่องการจัดการความเสี่ยงก็เป็นการพูดถึงแนวโน้มภาวะวิกฤติที่ก่อนที่จะเกิดขึ้น ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่คาดหมายและคาดการณ์ได้ ถ้าสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี จะช่วยลดการเกิดภาวะวิกฤติให้น้อยลง การจัดการความเสี่ยง

เหมือนการวางแผนก่อนเกิดภาวะวิกฤติ และการจัดการวิกฤติเป็นการดำเนินการเมื่อเกิดวิกฤติขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตามทั้งการจัดการความเสี่ยงและการจัดการวิกฤติต่างก็สามารถสับเปลี่ยนใช้แทนกันได้ในการศึกษาวรรณกรรม อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จสูงสุดของเรื่องการจัดการความเสี่ยงคือการหลีกเลี่ยงไม่ให้กลายเป็นการจัดการภาวะวิกฤติ

การจัดการภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิผลที่สุดคือการคาดการณ์สิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้าแล้วหาทางป้องกัน วางแผนการจัดการ แผนสำรองฉุกเฉิน และแผนการดำเนินธุรกิจให้มีความต่อเนื่องในลักษณะเชิงรุก เพื่อบรรเทาหรือลดความเสียหายที่อาจ เกิดกับชีวิต ทรัพย์สิน ธุรกิจ ชื่อเสียงและผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนดังกล่าวไม่ยุ่งยากอย่างที่คิดเพียงแต่ใช้สามัญสำนึกในการจัดตั้งระบบการจัดการ (management) การวางแผน (planning) และทฤษฎีการตัดสินใจ (decision-making theory) ในการระบุจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร การออกแบบแผนสำรองฉุกเฉินที่จะบรรเทาหรือลดความเสียหาย และสร้างความเข้าใจให้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสื่อมวลชน

ทั้งนี้เหตุการณ์หรือภาวะวิกฤติจะเป็นสิ่งที่วัดความสามารถของผู้บริหารองค์กร หากไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ก็ต้องเผชิญกับความยุ่งยาก และฟากชะตากรรมความเป็นไปของภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารและองค์กรจะเป็นเพียงผู้จัดการแบบตั้งรับเท่านั้น

2.1.5 การจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมด้วยการทำประกันภัย

ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ธุรกิจประกันภัยจึงได้เกิดขึ้น Benjamin Franklin ได้ก่อตั้งบริษัทประกันภัยจากไฟ (Fire Insurance Company หรือ First American) ในปี 1752 เป็นแห่งแรก ต่อมา The Society of Lloyd's ถูกก่อตั้งที่กรุงลอนดอนในปี 1771 เมื่อนักธุรกิจชาวอังกฤษได้ร่วมกันประกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการ ขนส่งทางทะเลให้กับลูกค้าซึ่งปัจจุบันเรียกว่า การประกันภัยทางทะเล (Marine Insurance) ความจริงการประกันภัยทางทะเลเกิดขึ้นประมาณ 3,800 ปีที่แล้ว ตามกฎหมายของบาบิโลเนียที่ชื่อ Code of Hammurabi (Lam, 2003) ที่ให้ความคุ้มครองต่อความสูญเสียของสินค้าที่เกิดจากการจมหรืออัปปางของเรือ โดยเจ้าของเรือสามารถกู้เงินเพื่อใช้ในการเดินทาง และไม่ต้องใช้คืนในกรณีที่เรือเกิดอัปปางหรือจมลง บางคนจึงถือว่า Code of Hammurabi เป็นการประกันภัยทางทะเลครั้งแรก (First Insurance Against Misfortune) (Merna & Al-Thani, 2005)

ภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสต์ศตวรรษ 18-19 (ค.ศ. 1750- 1850) มีบริษัทธุรกิจใหญ่ๆหลายแห่งเกิดขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจที่ทำรางรถไฟ (Railroad) และบริษัทที่โรงงานผลิตเหล็กได้ว่าจ้าง ผู้จัดการประกันภัย (Insurance Manager) ดูแลเกี่ยวกับนโยบายการทำประกันภัยของบริษัทเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่นมากขึ้น การประกันภัย

จึงเริ่มมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะงบประมาณประกันของบริษัทมีมากขึ้นและมีการเคลื่อนไหวที่สำคัญ คือ (Vaughan, 1997)

ปี 1929 ผู้ซื้อประกัน (Insurance Buyers) ได้พบกันอย่างใหม่ เป็นทางการที่เมือง Boston เพื่อปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมกัน

ปี 1931 The American Management Association ได้จัดตั้งแผนกประกัน (Insurance Division) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลและเผยแพร่ข่าวสารระหว่างสมาชิกเกี่ยวกับผลประโยชน์การซื้อประกันของบริษัท

ปี 1932 มีการก่อตั้ง The Insurance Buyers of New York ซึ่งภายหลังกลายเป็นสถาบันวิจัยความเสี่ยง (The Risk Research Institute)

ปี 1950 มีการก่อตั้ง The National Insurance Buyer Association ซึ่งต่อมากลายเป็น The American Society of Insurance Management

ธุรกิจประกันเจริญขึ้นเรื่อยๆ มีกรรมธรรม์ที่ให้ความคุ้มครองความสูญเสียการประกันรายได้ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันบริษัท และคณะผู้บริหารจากการถูกฟ้องร้อง ฯลฯ การซื้อประกันจึงเป็นการจัดการความเสี่ยงรูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการซื้อประกันไว้ระดับหนึ่ง ซึ่งผู้จัดการประกันหรือผู้จัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาในเรื่อง Cost-Benefit Analysis และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การซื้อประกันหรือการทำประกัน (Insurance) เป็นการกระจายความเสี่ยงร่วมกัน (Sharing) และเป็นพื้นฐานของแนวคิดการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาต่อมา เนื่องจากบริษัทประกัน (Insurance Company) ต้องการกระตุ้นให้บริษัทลูกค้าเอาใจใส่ดูแลจัดการ ทรัพย์สินของบริษัทตนเองให้ดีขึ้น มีมาตรการป้องกันภัย ไม่ให้เกิดความเสียหาย เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันคือบริษัทประกันก็จะมีกำไรมากขึ้นเพราะจ่ายค่าชดเชยความเสียหายน้อยลงหรือไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย ในขณะที่บริษัทลูกค้า ก็จะจ่ายค่า เบี้ยประกันน้อยลง ทำให้ผลประโยชน์การดีขึ้น (Sesel, 2005) แนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงสมัยใหม่ (Risk Management) เริ่มตั้งแต่เมื่อ Frank Knight เขียนหนังสือ “Risk, Uncertainty and Profit” ในปี 1921 และในช่วงปีทศวรรษที่ 1950 เมื่อ Russell B. Gallagher ได้เขียน “Risk Management: A New Phase of Cost Control” ในวารสาร Harvard Business Reviews ฉบับกันยายน-ตุลาคม 1956 เสนอความเห็นที่ องค์กรธุรกิจควรมีใครคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure Risks) จัดทำโปรแกรมการจัดการความเสี่ยง อย่างเป็นรูปธรรมและทำงานเต็มเวลาภายใต้ผู้บริหารผู้ใดผู้หนึ่งซึ่งควรจะเรียกว่า “ผู้จัดการความเสี่ยง” (การไฟฟ้านครหลวง, 2549)

ในปัจจุบันนี้นั้นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะมีการใช้การจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ แยกเป็นอิสระและมีลักษณะเหมือนกับการจัดการความเสี่ยงแต่ละส่วนนั้นไว้ในไซโล (Silos) เช่น ความเสี่ยงด้านการทำประกัน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม ฯลฯ แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนย้ายกระบวนการจัดการความเสี่ยง คล้ายๆ กับการทำเมนูอาหาร ต้มกบในน้ำเดือด ถ้าจับกบได้ลงในหม้อน้ำที่ต้มให้เดือดแล้ว กบก็จะกระโดดหนี แต่ถ้าเอาบใส่ไว้ในหม้อน้ำเย็นแล้วค่อยๆ ต้มน้ำให้ร้อนขึ้นทีละนิดจนน้ำเดือดกบก็จะไม่กระโดดออก เหมือนการจัดการความเสี่ยงที่ค่อยๆ เปลี่ยนในบางองค์การ โดยที่องค์การนั้นไม่รู้ตัวและไม่ทราบถึงผลดีของการจัดการความเสี่ยงแบบใหม่ (Barton, Shenkir & Walker, 2002) การจัดการความเสี่ยงเดิมที่องค์การส่วนใหญ่ จะเริ่มต้นที่การยอมรับความเสี่ยงเอง การจัดการความเสี่ยงด้วยการทำประกันและพัฒนาเป็นการจัดการความเสี่ยง แต่ก็มองว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่และกิจกรรมแยกออกต่างหากเฉพาะ เช่น การจัดการด้านการทำประกัน หรือจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น แนวทางการจัดการความเสี่ยงใหม่ตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานที่ว่า ผู้จัดการทุกคน พนักงานทุกคน และทุกระดับ จะต้องตระหนักและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง

ในมุมมองของ Sadgrove (2005) เห็นว่าวิวัฒนาการหรือพัฒนาการของการจัดการ ความเสี่ยงแนวใหม่ควรเริ่มเมื่อมีธุรกิจประกันภัยในทศวรรษ 1960s และ 1970s ที่ธุรกิจต่างๆพยายามจะลดความสูญเสีย และมีการชักจูงให้มีการทำประกันภัยเพื่อความปลอดภัยของธุรกิจ โดยถือว่ายุคนี้เป็นยุคแรกของการจัดการความเสี่ยง (The first age of risk management) ธุรกิจยังไม่คำนึงถึงความเสี่ยงขององค์การ (Non-Entrepreneurial Risk) คำนึงเฉพาะเรื่องความปลอดภัย (Security) ยุคที่ 2 (The second age of risk management) เริ่มปีทศวรรษ 1970s และ 1980s ที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับเรื่องรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของสินค้าและบริการ ซึ่งนำโดยสถาบันมาตรฐานของอังกฤษ (The British Standards Institution or BSI) ประกาศใช้มาตรฐานคุณภาพ BS 5750 ในปี 1979 (ภายหลังการใช้การควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่น) ส่วนสหรัฐอเมริกามีการใช้มาตรฐานการทหาร MIL-Q-9858 ตั้งแต่ปี 1959 ในยุคนี้ธุรกิจมีการใช้การจัดการความเสี่ยงในเชิงรุกมากขึ้น เริ่มมีกฎเกณฑ์จากหน่วยงานภาครัฐเพื่อกระตุ้นให้ธุรกิจตระหนักเรื่องความเสี่ยงต่อพนักงาน และลูกค้า และครอบคลุมเรื่องความเสี่ยงของสิ่งแวดล้อม (Environmental Risk) ในปี 1980s และในปี 1993 มีการแต่งตั้ง James Lam เป็นประธานเจ้าหน้าที่ความเสี่ยงคนแรกของบริษัท GE Capital ยุคที่ 3 (The third age of risk management) เริ่มในปี 1995 ที่มีการตีพิมพ์มาตรฐานการจัดการความเสี่ยงของออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ที่ชื่อ AS/NZS 4360: 1995 เป็นมาตรฐาน การจัดการความเสี่ยงของโลก (World's Risk Management Standard) แล้วตามด้วย COSO ของสหรัฐอเมริกาในปี 2002

การจัดการความเสี่ยงของโรงแรมด้วยการทำประกันภัยเป็นที่นิยมตั้งแต่มีธุรกิจโรงแรม และมีธุรกิจ ประกันภัยเกิดขึ้นจนถึงปัจจุบัน Henningsgard (2000) รองประธานอาวุโสของบริษัท Aon ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงของโลกได้เขียนบทความเรื่อง “ท่านได้ป้องกันโรงแรมของท่านเพียงพอหรือไม่” (Have You Adequately Protected Your Hotel?) โดยแนะนำว่าทุกโรงแรมควรมีการพิจารณาความเพียงพอในการทำประกันภัย โดยอ้างรายงานของกรมแรงงานสหรัฐอเมริกาว่า 40% ของบริษัทที่พบกับภัยพิบัติจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และ 25% ของบริษัทที่ยังสามารถเปิดดำเนินการอยู่จะปิดตัวลงภายใน 2 ปี เหตุผลก็คือ ไม่ได้ทำประกันภัยทรัพย์สินให้เพียงพอ

Henningsgard แนะนำให้บทวนกรมธรรม์ประกันภัยซึ่งเป็นเอกสารที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและยากที่จะทำความเข้าใจ แต่สามารถปรึกษาบริษัทตัวแทนหรือนายหน้าประกันให้อธิบายชี้แจงได้ ประเภทของการประกันซึ่งเขาแนะนำว่าโรงแรมควรคำนึงถึงมีดังนี้

1) การประกันภัยทรัพย์สินและวงเงินจำกัด (Property Limits) กรมธรรม์ประกันภัยจะระบุค่าว่า ต้นทุนทดแทน คือ ต้นทุนทดแทนในการก่อสร้างโรงแรม Henningsgard แนะนำว่าควรจะทำประกันภัยให้เต็มวงเงิน

2) การประกันรายได้ (Business Income Limits) โรงแรมสามารถทำประกันรายได้ และค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระผูกพันจะต้องจ่ายในช่วงที่ดำเนินการของ โรงแรมสะดุดหยุดลงปกติบริษัทประกันจะให้บริการทำประกันรายได้เนื่องจากธุรกิจหยุดชะงักที่เรียกว่า “Business Income” หรือ “Business Interruption” เรียกชื่อย่อว่า BI ในวงเงินประมาณ 75-95% ของกำไรเบื้องต้นของ โรงแรม (Property’s income) Henningsgard แนะนำว่าโรงแรมควรทำประกันประเภทนี้ตามวงเงินสูงสุดที่ประกันจะให้ได้

3) การประกันภาระหนี้สินทั่วไปและวงเงิน Umbrella (General Liability and Umbrella Limits) โดยทั่วไปจะคุ้มครองความเสียหาย ต่อครั้ง และความเสียหายรวมทั้งหมด แต่เนื่องจากปัจจุบัน

บริษัทที่เป็นเครือข่ายโรงแรมมีมากขึ้น เกรงจะมีการเรียกร้องด้านกฎหมาย จึงให้มีการเพิ่มวงเงินที่เรียกว่า “Umbrella Limits”

2.1.6 การจัดการความเสี่ยงในธุรกิจบริการและธุรกิจโรงแรม

กลยุทธ์การปฏิบัติ การ (operational strategy) ของงานวิจัย “Strategy, risk and decentralization in hospitality operations)” โดยเห็นว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงของสภาพแวดล้อม (environmental risk) ปกติองค์การธุรกิจ โรงแรมจะใช้วิธีการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้พนักงานเพื่อจะได้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ หรือ

ตอบสนองเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมหน่วยงานของธุรกิจโรงแรมอาจถูกแบ่งตามลักษณะการยอมรับของลูกค้า (customer perception) เป็นรายการให้บริการ (transactional service) หรือประสบการณ์การบริการ (experiential service) วิธีการนี้จะมุ่งเน้นคุณค่าความเป็นลูกค้ามากกว่ามุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งทำให้เข้าใจถึงลักษณะการให้บริการที่แท้จริงของธุรกิจโรงแรม มีการวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ โรงแรมว่ามีลักษณะเป็นสินค้า ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอาหารจานด่วนจะพิจารณาอาหารจานด่วนเป็นสินค้า ในขณะที่ห้องอาหาร ภัตตาคารจะเป็นการบริการ แต่ Shams และ Hales เห็นว่าทั้งสินค้าและบริการเป็นส่วนประกอบของชุดการให้บริการ (service packages) เป็นการผสมผสานซึ่งไม่สามารถแยกกันได้ (Johns & Lee-Ross, 1996)

Williams et al. (2006) ซึ่งเชี่ยวชาญด้านการจัดการคุณภาพได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับการจัดการคุณภาพเพื่อตอบคำถาม 3 ข้อคือ (1) คุณภาพสามารถสอนอะไรให้การจัดการความเสี่ยง (2) การจัดการความเสี่ยงสามารถสอนอะไรให้การจัดการคุณภาพ และ (3) ทั้งการจัดการความเสี่ยงและการจัดการคุณภาพต้องเรียนรู้อะไรบ้าง โดย Williams et al. ได้ศึกษาทดสอบโดยใช้ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ทางด้านการจัดการคุณภาพ และการที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาการจัดการความเสี่ยง เช่น มาตรฐานการจัดการความเสี่ยงของออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ AS/NZS 4360 การพัฒนารูปแบบหรือจำลอง ความเสี่ยงของมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (The European Foundation for Quality Management: EFQM) และการใช้เครื่องมือที่อิงความเสี่ยงของเอกชนหลายแห่ง รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission in the USA) ที่พูดถึงการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

สิ่งที่สำคัญที่ค้นพบก็คือ ความเสี่ยงมีอยู่ 3 ประเภท

(1) ความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ (predictable risk) ซึ่งองค์กรทราบว่าประสบ อยู่และจะต้องจัดการโดยใช้กฎระเบียบ หรือข้อบังคับของกฎหมายเฉพาะธุรกิจนั้นๆ และบ่อยครั้งที่ต้องใช้การจัดการคุณภาพในการประเมินภายนอก ความเสี่ยงประเภทนี้ได้แก่ความเสี่ยงสภาพแวดล้อม

(2) ความเสี่ยงที่องค์กรทราบว่าอาจประสบซึ่งจะเกิดเมื่อมีโอกาส เป็นความเสี่ยงประเภททุจริต นื้อโกง หรือการขโมย ทั้งภายในและภายนอกซึ่งมีอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น สถาบันการเงิน ความเสี่ยงประเภทนี้จัดการด้วยการตรวจสอบภายในและพัฒนาระบบการควบคุมให้เหมาะสม

(3) ความเสี่ยงที่องค์กรไม่ทราบว่ากำลังเกิดหรือมีอยู่ในการดำเนินการ ไม่มีกฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจากภายนอกกำหนดให้ปฏิบัติ รวมทั้งไม่มีเหตุผลที่ชัดเจน สำหรับองค์กรในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง ความเสี่ยงประเภทนี้ได้แก่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

(operational risk) องค์การสามารถเลือกได้ว่า จะจัดการหรือไม่จัดการ และระดับมากน้อยตาม ลักษณะความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงประเภทนี้เป็นเป้าหมายของแบบจำลองหรือรูปแบบการจัดการความเสี่ยง

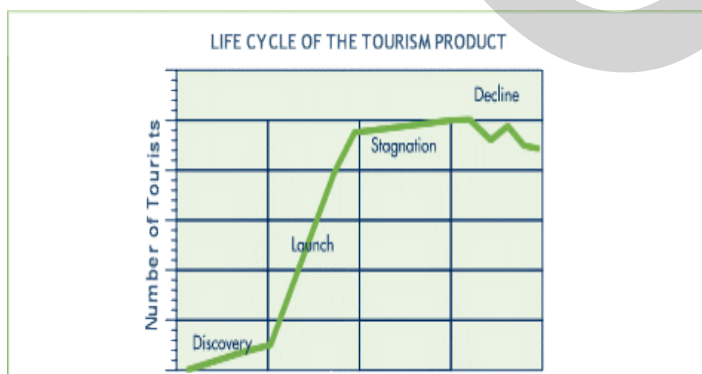
สรุปแนวคิด ทฤษฎี

ทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และ แนวปฏิบัติที่ดี ที่กล่าวข้างต้นขั้นตอนการปฏิบัติการขององค์การจะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่ ในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นส่วนหนึ่งของงาน และเป็นวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังมีงานวิจัยที่ศึกษาทางด้านนี้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมจำนวนไม่มากนัก

2.2 วงจรการท่องเที่ยวและความสัมพันธ์กับจิตวิทยาการท่องเที่ยว

การเปรียบเทียบองค์การเสมือนหนึ่งสิ่งมีชีวิต เนื่องจากองค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน และสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนา เติบโต หรือล้มหายตายจากเมื่อเวลาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มองผ่าน “รูปแบบวงจรชีวิต” (Life Cycle Model) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2548) เพราะในโลกการค้าปัจจุบัน โอกาสและความเสี่ยงของธุรกิจขึ้นหรือลงรวดเร็วมาก ใครก็ตามที่สามารถเข้าใจและฉกฉวยโอกาสไว้ได้ เข้าใจถึงจังหวะการเดิน หรือชีพจรของความเสี่ยง และเข้าใจถึงดุลยภาพระหว่างความเสี่ยงกับโอกาส ก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ถ้าไม่เข้าใจก็อาจจะล้มตั้งแต่แรก องค์การจึงมีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่เกิด

ทั้งนี้ทฤษฎี วงจรการท่องเที่ยว สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์ วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่มี 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (tourism life cycle)

ที่มา: บาร์เซโลนาสนามศูนย์การศึกษา. วงจรชีวิตการท่องเที่ยวแบบเมดิเตอร์เรเนียน

2.2.1 วงจรการท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 เฟื่องค้นพบ (Discovery) ในช่วงก่อน พ.ศ. 2528 จังหวัดกระบี่ยังเป็นเมืองที่สงบ มีธรรมชาติที่สวยงามและมีนักท่องเที่ยวที่ยังแสวงหาธรรมชาติที่แท้จริง เป็นเพียงกลุ่มเล็กๆ ที่ได้เดินทางมาท่องเที่ยว โดยต้องการสัมผัสธรรมชาติที่แท้จริง เป็นช่วงของการค้นพบแหล่งท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวมีจุดมุ่งหมายในการแสวงหาสิ่งสวยงามตามธรรมชาติ ปราศจากการตก แต่งเพิ่มเติม คนพื้นเมืองของจังหวัดกระบี่ยังคงใช้ภาษาท้องถิ่น

ขั้นที่ 2 การดำเนินการ (Launch) จังหวัดกระบี่ได้รับการประกาศให้เป็นจังหวัดท่องเที่ยวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 มีแหล่งท่องเที่ยวมากมาย โดยแบ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม /หัตถกรรม ในแต่ละปีมีนักท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก ส่งผลสำคัญทำให้ภาคบริการของจังหวัดขยาย ตัวอย่างรวดเร็วรายนายได้มาสู่จังหวัดเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงปี 2545 - 2547 ทั้งจำนวนนักท่องเที่ยว/รายได้/โรงแรม/ห้องพัก/ มีการลงทุนจากต่างประเทศพื้นที่ชุมชนจะเกิดการสร้างธุรกิจทางท่องเที่ยว เช่น โรงแรมและรีสอร์ท เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นตามมา และในปี พ.ศ. 2551 จังหวัดกระบี่มีนักท่องเที่ยวเป็นอันดับที่ 2 ของกลุ่มจังหวัดชายฝั่งทะเลอันดามัน รองจากจังหวัดภูเก็ต อันดับ 4 ของภาคใต้และอันดับที่ 15 ของประเทศ โดยจังหวัดกระบี่มีรายได้เพิ่มขึ้นตามลำดับ (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่, 2552)

ขั้นที่ 3 ความซบเซา (Stagnation) จังหวัดกระบี่เปรียบได้กับความอืดตัวทางการท่องเที่ยว ในเรื่องของคุณภาพและการบริการของการท่องเที่ยวยังคงที่ และเริ่มเกิดการเสื่อมสภาพทางตามสถานที่ท่องเที่ยว เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวเข้ามามากมาย แต่ก็ยังคงเป็นจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวเลือกเข้ามาท่องเที่ยว แต่ในปี พ.ศ. 2548 รายได้ลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบทางภัยพิบัติ สึนามิ แต่จังหวัดมีศักยภาพในการประชาสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวจึงส่งผลให้รายได้การท่องเที่ยวกลับสู่ภาวะปกติ และเพิ่มสูงขึ้น

ขั้นที่ 4 ความทรุดโทรม (Decline) ปี พ.ศ. 2552 จังหวัดกระบี่ได้ประสบภาวะเศรษฐกิจโลก ซึ่งจังหวัดจะต้องเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับจังหวัดกระบี่ โดยสาเหตุสำคัญนั้นมาจากเหตุการณ์ทางการเมือง จังหวัดกระบี่มีสนามบินนานาชาติเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางมาท่องเที่ยวที่จังหวัดกระบี่โดยตรง ในช่วงที่ประกาศใช้ พรก . ฉุกเฉินที่มีความร้ายแรงของประเทศไทย ทำให้ต้องยกเลิกเที่ยวบินจำนวนมาก ในปี 2552 ยอดรวมของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาจังหวัดกระบี่ที่โดยสารโดยเครื่องบิน มีจำนวนทั้งสิ้น 77,728 คน (ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดกระบี่, 2554)

การหดตัวอย่างรุนแรงของจำนวนนักท่องเที่ยวเกิดขึ้น ตั้งแต่หลังการลอบยิงแกนนำ นปช. จนนำไปสู่เหตุการณ์จลาจลในกรุงเทพมหานคร และในบางพื้นที่ของประเทศไทย การประกาศเคอร์ฟิวในหลายพื้นที่ของประเทศไทย และการยกระดับคำเตือนของรัฐบาลในหลายประเทศที่ประกาศเตือนห้ามประชาชนเดินทางเข้ามายังพื้นที่ กทม.หรือเข้ามายังประเทศไทยจำนวน 19 ประเทศ รวมไปถึงการประกาศเตือนให้มีการทบทวนการเดินทางเข้าประเทศไทยอีก 23 ประเทศ ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารต่างประเทศที่เดินทางเข้าประเทศไทย ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระหว่างวันที่ 15-24 พฤษภาคม พ.ศ. 2553 ลดลงถึงร้อยละ 30 และมีแนวโน้มที่จะหดตัวต่อเนื่องไปถึงเดือนมิถุนายน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15-20 ซึ่งผลกระทบดังกล่าวได้แผ่เป็นวงกว้างออกไปยังกลุ่มตลาดหลักอื่นๆ ทั้งในยุโรป เอเชียใต้ และขยายผลกระทบไปยังแหล่งท่องเที่ยวหลักอื่นๆ ในภาคใต้ รวมถึงจังหวัดกระบี่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

2.2.2 ความสัมพันธ์ของวงจรชีวิตแหล่งท่องเที่ยวกับลักษณะจิตวิทยาการท่องเที่ยว

1) นักท่องเที่ยวประเภทเน้นตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Psychocentric) หมายถึง นักท่องเที่ยวที่สนใจแต่ปัญหาของตนเอง ชอบใช้สถานที่ท่องเที่ยวที่รู้จักดี ไม่ต้องการทดลองสิ่งแปลกใหม่ เช่น อาหาร ที่พัก บุคคลแปลกหน้า ไม่ต้องการสิ่งที่ยุ่งยาก และเหตุการณ์ผิดปกติ ถ้า นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีรายได้ดี อาจต้องการไปไกลๆ หรือรวมกลุ่มเดินทางไปกับนักท่องเที่ยวกลุ่มใหญ่ได้ถ้ามีการบริการดีเยี่ยม แต่ถ้ารายได้ได้น้อยจะนิยมเที่ยวใกล้ๆ สนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ชั้น อิมตัว และเดินทางเป็นกลุ่มเล็กๆ

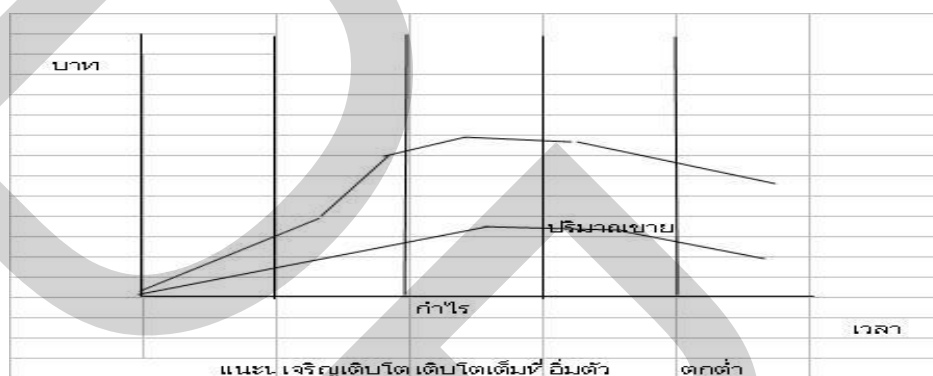
2) นักท่องเที่ยวเน้นตัวเองเป็นกลาง (Near Psychocentric) เป็นนักท่องเที่ยวที่อยู่กึ่งกลางระหว่างการเน้นตัวเอง และการเดินสายกลาง สนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในชั้นเจริญเติบโตที่กำลังดำเนินการพัฒนาให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยว

3) นักท่องเที่ยวประเภทเดินสายกลาง (Mid Centric) เป็นนักท่องเที่ยวที่ไม่เอน เองไปข้างใดข้างหนึ่ง ไม่ชอบผจญภัย แต่ไม่รังเกียจการทดลองสิ่งใหม่ๆ トラบเท่าที่ไม่ได้เสี่ยงอันตรายหรือผจญภัยเกินไป นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มนี้ และสนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ชั้นเจริญเติบโตเต็มที่ที่ไม่สนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ชั้นอิมตัว

4) นักท่องเที่ยวที่ชอบความหลากหลายพอควร (Near Allocentric) เป็นนักท่องเที่ยวที่อยู่ระหว่างกลุ่มที่เดินสายกลาง และกลุ่มที่ไม่สนใจหลากหลาย สนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ชั้นเจริญเติบโต และมีความแปลกใหม่ในความคิดเห็นของตน

5) นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจหลากหลาย (Allocentric) สนใจกิจกรรมหลากหลาย เปิดเผยและมั่นใจตนเอง ชอบผจญภัย ทดลองสิ่งแปลกใหม่ที่ไม่วู้จัก เช่น ที่พัก อาหาร สิ่งบันเทิง และผู้คน ซึ่งนักท่องเที่ยว กลุ่มที่ 1 ไม่ยอมรับสนใจแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในชั้นแนะนำ โดดเด่นและ

ไม่พลุกพล่านและถือว่าเป็นกลุ่มนวัตกรรม (Innovation) ของตลาดการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ ถ้ามีฐานะดีอาจชอบเที่ยวทวีป แอฟริกา และถ้ามีช่วงวันหยุดพักผ่อนสั้นๆ อาจสนใจไปที่กลุ่ม Psychocentric ชอบไปก็ได้ และเมื่อแหล่งท่องเที่ยวอยู่ชั้นเจริญเติบโต กลุ่ม Allocentric ก็จะลดความสนใจลง โดยวงจรผลิตภัณฑ์แสดงการเติบโตของยอดขาย และกำไรของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวได้ ดังภาพ ที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นวงจรที่แสดงการเติบโตของยอดขาย และกำไรของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว

ที่มา: หลักการท่องเที่ยวท่องเที่ยว (2554)

2.2.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ที่เป็นวงจรที่แสดงการเติบโตของยอดขาย และกำไรของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว

1) ขั้นแนะนำ (Introduction Stage) อาจเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เก่าแต่เปลี่ยนรูปแบบวิธีการให้บริการใหม่และนำเสนอเข้าสู่ตลาดพร้อมทั้งใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ โดยมุ่งไปยังลูกค้าที่คิดว่าพร้อมจะซื้อสินค้าและบริการมากที่สุดเป็นเป้าหมายหลัก สำหรับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในขั้นแนะนำนั้น เพื่อสร้างความรู้สึกรัก จำ ให้ภาพลักษณ์แก่นักท่องเที่ยว ขยายตลาดลูกค้าประจำ และแสวงหาตลาดใหม่ การหวังผลกำไรจึงเป็นไปได้ยากถ้าเป็นแหล่งท่องเที่ยวจะอยู่ในขั้นการสำรวจ และดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว

2) ขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ปริมาณการขายเพิ่มขึ้นได้รับความนิยม จากลูกค้ากำไรให้แก่ธุรกิจได้ดี ผู้ประกอบการต้องเร่งการผลิตเพื่อ

ตอบสนองให้ทันต่อความต้องการ รวมทั้งการรักษาและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น ด้วย เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิม เพิ่มสัดส่วนการถือครองตลาด (market share) และขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ถ้าเป็นแหล่งท่องเที่ยวจะมีการดำเนินและพัฒนาให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยว

3) ขั้นตอนกำหนด (Maturity Stage) ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของตลาด เริ่มคู่แข่งขึ้น การโฆษณาและส่งเสริมการขายจะเปลี่ยนจากการเน้นความต้องการทั่วไป เป็นความต้องการในขั้นเลือก (selective demand) ทำให้เกิดความพยายามสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (product differentiation) จำเป็นต้องลดราคา หรือ กำไรต่อหน่วย ถ้าเป็นแหล่งท่องเที่ยวจะมีนักท่องเที่ยว เข้าไปเที่ยวเป็นจำนวนมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน สำหรับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว

4) ขั้นอิ่มตัว (Saturation Stage) มียอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าของบริษัทคู่แข่งจะออกสู่ตลาด มีการขายตัดราคากัน ตัวแทนจำหน่ายอาจลดการสั่งซื้อ จำเป็นต้องเร่งการส่งเสริมการขายทั้งร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และผู้บริโภครวมทั้งปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย เพื่อขยายตลาดลูกค้าให้กว้างออกไป

5) ขั้นตกต่ำ หรือถดถอย (Decline Stage) ผู้ผลิตพยายามลดจำนวนผลิตภัณฑ์ในตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ไม่ทันสมัย ยอดขายลดลงไม่ สามารถรักษาสัดส่วนแบ่งของตลาดไว้ได้ การส่งเสริมการขายน้อยลง จำเป็นต้องเริ่มวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือ ให้ผลิตภัณฑ์นั้นออกจากตลาดไปแล้วเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แทน เช่น ตลาดน้ำวัดไทร ปัจจุบันเปลี่ยนที่ไปเป็นตลาดน้ำดำเนินสะดวก ราชบุรีหรือแหล่งท่องเที่ยวบางแห่งเสื่อมโทรมจนไม่มีใครอยากมาเที่ยวอีก

ดังนั้นการวางแผน และพัฒนาตลาดการท่องเที่ยวจึงมุ่งความสำคัญไปที่การวางแผน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวไม่จำเป็นต้องเดินทางไปสู่ความเสื่อมโทรมเสมอไป วงจรชีวิตอาจขยายหรือยืดออกไปได้ด้วยการวางแผนพัฒนาปรับปรุงแก้ไขที่ดี พัฒนาโดยการคำนึงถึงความสามารถในการรองรับของพื้นที่ การจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวก ความร่วมมือของประชาชนในท้องถิ่น และของนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการใช้วิธีการขายร่วม คือเอาแหล่งท่องเที่ยวที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมาทำ package ขายให้นักท่องเที่ยวไปในคราวเดียวกัน หรือปรับตำแหน่งทางการตลาด เช่น พัทยาเป็น Convention Hall City จำทำให้แหล่งท่องเที่ยวสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถกลับฟื้นคืนสภาพเพื่อเริ่มวงจรใหม่ได้ การที่จะดึงนักท่องเที่ยวให้เดินทางมายังจังหวัดกระบี่เพิ่มขึ้นได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ๆ เข้ามารองรับนักท่องเที่ยวด้วย เนื่องจากที่ผ่านมาการขายแต่แหล่งท่องเที่ยวเดิมๆ ไม่ว่าจะเป็นเกาะพีพี เกาะลันตา ทะเลแหวก เป็นต้น ทำให้นักท่องเที่ยวที่เคยเดินทางมาแล้วไม่อยากจะเดินทางเข้ามา

ห้องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวเดิมๆ ซ้ำกันอีก จึงควรมีการเสาะหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ เพื่อดึงมาเป็นจุดขายด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่เพิ่มเติม เช่น เขาพนมเบญจา ซึ่งมีจุดขายก็คือ ภูเขา ลูกนี้ถือว่าเป็นภูเขาที่สูงที่สุดในจังหวัดกระบี่ ไม่ว่าจะอยู่ที่อำเภอใดในจังหวัดกระบี่ก็สามารถมองเห็นเขาลูกนี้ได้

ถึงแม้ว่าเขาพนมเบญจาจะได้ประสบกับปัญหาอุทกภัยน้ำป่าไหลหลาก ทำให้เกิดความเสียหายและมีผู้เสียชีวิต แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีการริบพัฒนาให้กลับมาสวยงาม และมีป่าที่อุดมสมบูรณ์เหมือนเดิม ดังนั้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ควรคำนึงถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการรองรับและสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดด้วย

2.3 การตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยง

ถวิล นิลใบ (2550) ได้พูดถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนทางธุรกิจและการเงิน (Risk and Return) ว่าปกติการตัดสินใจทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการผลิตมักจะกำหนดให้ผู้ผลิตหรือนักธุรกิจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ภายใต้สภาพที่มีความแน่นอน (Certainty) ซึ่งผู้ตัดสินใจรู้ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่ในความเป็นจริง ผู้ตัดสินใจไม่สามารถรู้ถึงผลลัพธ์ที่แน่นอนที่จะเกิดจากการตัดสินใจเลือก การขาดความรู้ที่แท้จริงของผู้ตัดสินใจของธุรกิจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่เรียกว่า “risk on uncertainty” ซึ่งนับวันจะมีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ และสามารถแบ่งการตัดสินใจในบริบทของธุรกิจภายใต้เงื่อนไข 3 ประการคือ ความไม่แน่นอน (Certainty) ความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty)

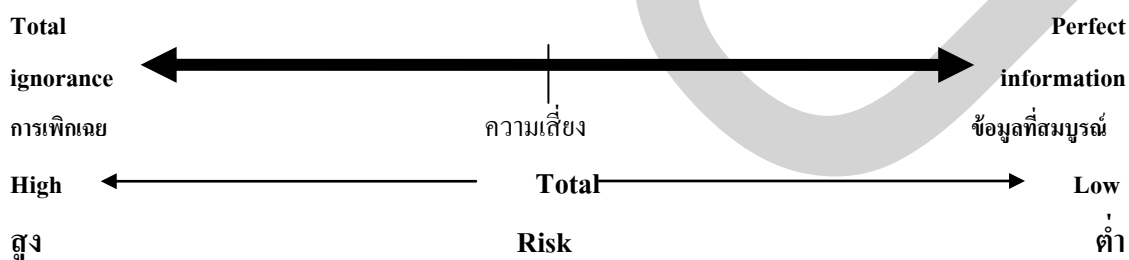
ความไม่แน่นอน (Certainty) หมายถึงสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจมีเพียงค่าเดียว และค่าของผลลัพธ์นี้รู้ได้แน่นอน ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจลงทุนซื้อพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งมีความเสี่ยงเท่ากับศูนย์ หรือที่เรียกว่า risk free หรือมีตัวย่อว่า rf

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงสถานการณ์ที่เมื่อตัดสินใจแล้ว อาจมีผลลัพธ์เกิดขึ้นได้มากกว่า 1 กรณี โดยที่ความน่าจะเป็นของการเกิดผลลัพธ์แต่ละกรณีจะรู้ได้ หรือสามารถคำนวณหาได้ ลักษณะเช่นนี้ผู้ตัดสินใจต้องรู้ถึงจำนวนผลที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด รวมทั้งความน่าจะเป็นของการเกิดแต่ละกรณี ตัวอย่างเช่น การโยนเหรียญ หรือการลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท หรือการตัดสินใจขายเงินดอลลาร์สหรัฐ เป็นต้น

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) กรณีเมื่อตัดสินใจแล้วคาดว่าจะเกิดผลได้หลายๆกรณีไม่สามารถรู้หรือคำนวณได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากไม่มีข้อมูลในอดีต หรือกรณีที่เกิดตัวแปรที่ไม่คาดคิดมารบกวนเช่น สงครามปฏิวัติ อุทกภัย หรือการผันแปรทางเศรษฐกิจ เป็นต้น การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์นี้จึงเป็นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึก (Subjective) เป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม

นักวิชาการได้พยายามสร้างกฎในการช่วยให้การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนให้มีความแน่นอนยิ่งขึ้น สำหรับพัฒนาการของการจัดการความเสี่ยง ส่วนใหญ่บริษัทจะให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน ทฤษฎีการเงิน M&M (Modigliani and Merton Miller theorem) ซึ่งถูกคิดขึ้นในยุคนปี 1950 และกลายเป็นหลักการบริหารการเงินสมัยใหม่ ได้ยอมรับบทบาทการจัดการความเสี่ยงในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาว่า การลงทุนที่ดี ต้องเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และหากมีการลงทุน 2 อย่างที่ให้ผลตอบแทนเท่ากัน ก็ควรเลือกการลงทุนที่ให้ความมั่นใจได้มากกว่าว่าจะได้ผลตอบแทนที่คาดหวังไว้ นั่นคือมีการนำเรื่องความเสี่ยงเข้ามาพิจารณา (เจนเนตร มณีนาค , 2548)

Weston & Brigham (1981) กล่าวเช่นเดียวกันว่า โดยปกติการพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน จะขึ้นอยู่กับระดับของความเสี่ยง (degree of risk) ซึ่งมีความหมายของเสี่ยงได้มากมาย แต่ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าทรัพย์สินหรือหลักทรัพย์ที่ลงทุนแล้ว ความเสี่ยงหมายถึง ความน่าจะเป็น (probability) ที่จะเกิดสิ่งไม่พึงปรารถนาซึ่งขึ้นกับอัตราผลตอบแทนของการลงทุนในสินทรัพย์หรือหลักทรัพย์ เช่นการโยนเหรียญ 1,000 ครั้ง ความน่าจะเป็นที่จะออก “หัว” และ “ก้อย” จะเท่ากับ 0.5 และเมื่อรวมความน่าจะเป็นของผลลัพธ์จะต้องเท่ากับ 1.0 (0.5+0.5) เสมอ แสดงให้เห็นว่าความน่าจะเป็นเกี่ยวข้องกับความถี่ Frank Knight (1921) นักเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยชิคาโก พูดถึงความไม่แน่นอนว่า การตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนจะมีความเสี่ยง และจะยิ่งเสี่ยงมากขึ้นหากผู้ตัดสินใจ ขาดความรู้ ขาดข้อมูล ขาดความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งการไม่ทราบถึงผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจนั้น เขามีความเห็นว่าการไม่แน่นอนจะเกิดจากการขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ และการขาดความระมัดระวัง หรือหากมีข้อมูลแต่เพิกเฉยไม่รอบคอบ เขาได้เขียนแผนแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ความไม่แน่นอน การเพิกเฉย และการขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ตามแผนภาพที่ 2.8 ดังนี้

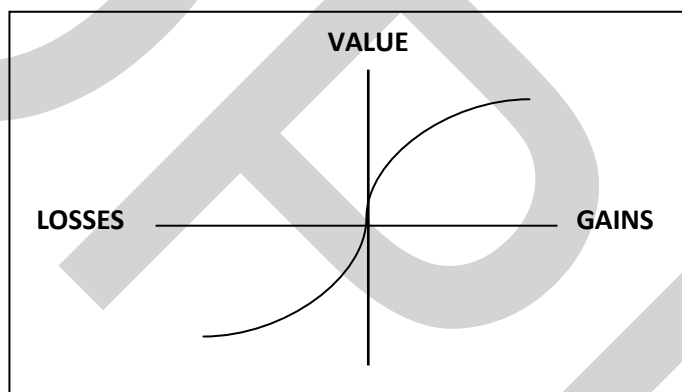


ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ความไม่แน่นอน การเพิกเฉย และการขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ (Risk, Uncertainty, and Levels of Information)

ที่มา: Frank Knight (1921)

2.3.1 การตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงและผลตอบแทนที่คาดหวัง

Kahneman & Tversky (1979) นักจิตวิทยาที่มีชื่อ 2 ท่าน ได้นำเสนอทฤษฎีที่ทรงคุณค่าทางวิชาการเกี่ยวกับอัตราประโยชน์ที่คาดหวังกับการตัดสินใจภายใต้สภาวะความเสี่ยงและทางเลือกที่เรียกว่า ทฤษฎีความหวัง (Prospect Theory) ในปี ค.ศ. 1979 ว่าทฤษฎีอัตราประโยชน์ที่คาดหวังไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมหลายครั้งมนุษย์จึงถูกดึงดูดด้วยเรื่องการประกัน กับเกมส์การพนัน Kahneman และ Tversky ค้นพบเชิงประจักษ์ว่าปกติมนุษย์จะให้น้ำหนักน้อยกว่าทางเลือกที่มีความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ หรือจะไม่พิจารณาทางเลือกซึ่งผลลัพธ์ซึ่งมีความน่าจะเป็นหลายอย่างภายใต้ทฤษฎีความคาดหวัง มูลค่าจะแบ่งออกเป็นบวกหรือค่าใด มูลค่าจะผันแปรตามการเบี่ยงเบนซึ่งปกติจะโค้งเข้ากรณีเป็นผลบวกหรือค่าใด สำหรับผู้ที่ไม่ชอบความเสี่ยง (Risk Aversion) ตามแผนภาพที่ 2.9



แผนภาพที่ 2.9 ทฤษฎีความหวัง (Prospect Theory)

ที่มา: Kahneman & Tversky (1979)

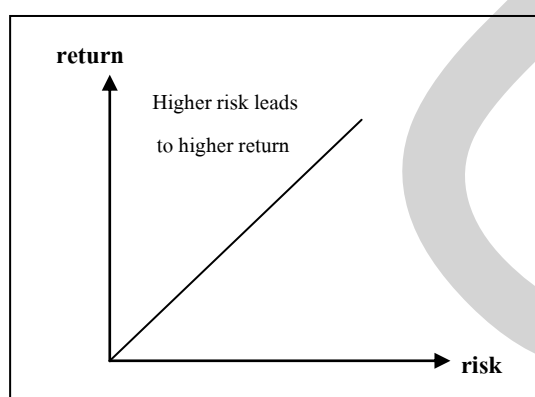
และจะโค้งออกหรือนูนออกในกรณีเป็นผลลบหรือขาดทุน สำหรับผู้ที่ชอบความเสี่ยง (Risk Seeking) ซึ่งจะมีลักษณะชันมากกว่าด้านบวกหรือค่าใด

ความคาดหวังกล่าวถึงจิตวิทยาของการตัดสินใจของมนุษย์ทั่วไปว่า ชอบเลือกทางเลือกที่มีความแน่นอน ถึงแม้ว่าจะมีค่าใดไม่มากนัก ซึ่งเรียกพวกเขาว่าพวกนี้ไม่ชอบความเสี่ยง (Risk Aversion) ในขณะที่หากมีทางเลือกที่ยังมีความไม่แน่นอน มีความน่าจะเป็นเกิดขึ้นก็ไม่อยากจะเลือก เพราะกลัวขาดทุน (Loss) พวกที่ชอบเสี่ยง (Risk Seeking) ชอบเลือกทางนี้ เวลาขาดทุนจะขาดทุนมาก เปรียบเสมือนการลงทุนในตลาดหุ้น จุ คัดระหว่างเส้น Value กับแกน Losses และ Gain เป็นจุดสถานะปัจจุบัน (Status quo) เป็น Reference Level เมื่อราคาหุ้นขึ้น พวก Risk Aversion จะขายเอาค่าใด จะทำให้ได้ค่าใดน้อย ในขณะที่หุ้นราคาตกก็จะพากันขายมากขึ้น ทำให้ราคาหุ้นตกมากขึ้น

ขาดทุนจึงมากขึ้น

ส่วนวีรศักดิ์ สุขอาณาจักร (2541) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงหมายถึงโอกาสที่จะเกิดสิ่งไม่พึงประสงค์ขึ้นกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ ในขณะที่เพ็ชรี ศิริกิจจาจร (2550) พูดถึงความเสี่ยงในมุมมองของการลงทุนว่า หมายถึงความไม่แน่นอนของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน โดยอาจเกิดจากความผันแปรทางเศรษฐกิจ การเมือง ตลาดการเงิน และสังคม ส่วนผลตอบแทนหมายถึงผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากการลงทุนที่ทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยทั่วไปผู้ลงทุนคาดหวังที่จะได้รับอัตราผลตอบแทนสูงขึ้นหากต้องรับความเสี่ยงที่มากขึ้น (High risk, High return) ผลตอบแทนที่นักลงทุนต้องการเพื่อชดเชยความเสี่ยงนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยงของผู้ลงทุนเอง (Risk Preference หรือ Risk Profile) ว่าชอบความเสี่ยงหรือไม่ชอบความเสี่ยง

ดังนั้นทุกธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทาย 2 อย่างขนานกัน (Parallel Challenges) คือการเติบโตของกำไรหรือผลตอบแทน และการจัดการความเสี่ยง ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าและบริการที่คุณภาพ ว่างและซำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ จัดการธุรกิจและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องอันนำไปสู่โอกาสที่จะสร้างกำไรในอนาคตด้วยการจัดการความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลตอบแทน และความเสี่ยงตามหลักการ “ ไม่มีความเสี่ยง ก็ไม่มีผลตอบแทน (No risk, Higher return) (Lam, 2003) ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ความเสี่ยงและผลตอบแทน

ที่มา: Lam (2003)

Gitman (2000) ได้ให้ความหมายของลักษณะความเสี่ยงที่ชอบ หรือ Risk Preference ของผู้บริหารไว้ว่า เป็นความรู้สึก เกี่ยวกับความเสี่ยงของผู้บริหารหรือองค์กร ซึ่ง โดยทฤษฎีแล้ว ความรู้สึกเกี่ยวกับความเสี่ยงของผู้บริหารจะถูกสะท้อนเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับความเสี่ยงของ องค์กร เป็นระดับความเสี่ยงที่ผู้บริหารหรือองค์กรนั้นยอมรับได้ (a generally acceptable level of risk) ปกติแล้วสามารถแบ่งตามพฤติกรรมเกี่ยวกับความเสี่ยงได้ 3 ประเภทคือ (1) ผู้บริหารที่ไม่ชอบ ความเสี่ยง (risk-averse) (2) ผู้บริหารที่รู้สึกเฉยๆ (risk-indifferent) และ (3) ผู้บริหารที่ชอบความ เสี่ยง (risk-seeking)

(1) ผู้บริหารที่ไม่ชอบความเสี่ยง (Risk-Averse) จะคาดหวังผลตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เพราะปกติไม่ชอบความเสี่ยงอยู่แล้ว

(2) ผู้บริหารที่รู้สึกเฉยๆ (Risk-Indifferent) จะคาดหวังผลตอบแทนเท่าเดิมไม่ว่าความ เสี่ยงจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง

(3) ผู้บริหารที่ชอบความเสี่ยง (Risk-Seeking) ผลตอบแทนที่คาดหวังจะลดลงเมื่อความ เสี่ยงเพิ่มขึ้น เพราะผู้บริหารเหล่านี้ต่างชื่นชอบความเสี่ยงถึงแม้ว่าผลตอบแทนที่คาดหวังมีโอกาสจะ ลดลง ซึ่ง Gitman เห็นว่าผู้บริหารที่ชอบความเสี่ยง (Risk-Seeking) นี้ อาจจะไม่ก่อประโยชน์แก่ องค์กร เขาสรุปว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ชอบความเสี่ยง (Risk-Averse) คือหากจำเป็นจะต้องเสี่ยง เพิ่มขึ้น ก็ต้องการผลตอบแทนที่สูงขึ้น

นักลงทุนส่วนใหญ่ไม่ชอบความเสี่ยง ดังนั้นในการลงทุนที่ 1 ผลตอบแทนที่คาดหวัง เท่ากัน ก็จะเลือกลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ตัวอย่างเช่น สมมติว่ามีเงินลงทุนอยู่ 1 ล้านบาทสามารถ เลือกลงทุนได้ 2 แบบคือ

แบบ ก. ซื้อพันธบัตรรัฐบาลชนิดอัตราดอกเบี้ย 5% ต่อปี หลังซื้อ 1 ปีจะได้รับ ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย 50,000 บาท รวมกับเงินต้น 1 ล้านบาทเป็น 1,050,000 บาท

แบบ ข. ไปซื้อหุ้นสามัญของบริษัทขุดเจาะน้ำมันแห่งหนึ่ง ถ้าพบน้ำมันจะทำให้ราคาหุ้น เพิ่มขึ้น 2.1 เท่า ทำให้เงินลงทุน 1 ล้านบาทเป็น 2.1 ล้านบาท เมื่อสิ้นปีที่ 1 แต่หากไม่พบราคาน้ำมัน ราคาหุ้นจะเหลือ 0 บาทคือไม่มีค่า โอกาสที่จะพบน้ำมันกับไม่พบน้ำมัน 50% เท่ากัน

ถ้าเลือกแบบ ข. ผลตอบแทนที่คาดหวัง $= (2.1 \text{ ล้านบาท} \times 50\%) + (0 \text{ บาท} \times 50\%) = 1,050,000 \text{ บาท}$ จะมีผลตอบแทนที่คาดหวังเท่ากับแบบ ก.

กรณีเช่นนี้ นักลงทุนส่วนใหญ่ที่ไม่ชอบความเสี่ยง (risk aversion) จะเลือกการลงทุน แบบ ก. ในขณะที่อาจมีนักลงทุนอีกประเภทหนึ่งที่ชอบเสี่ยง (risk seeking) จะเลือกการลงทุนแบบ ข. เพราะหากพบน้ำมันก็จะได้เงิน เป็น 2.1 ล้านบาท แต่ถ้าไม่พบน้ำมันก็จะไม่มีเงินเหลือเลย นัก ลงทุนประเภทชอบเสี่ยงนี้จะได้รับผลตอบแทนที่สูงคือ 1.1 ล้านบาท หรือ 110% เมื่อพบน้ำมัน แต่

จะได้ 0% ถ้าไม่พบน้ำมัน ทำให้สรุปได้ว่า นักลงทุนที่เป็นพวกไม่ชอบความเสี่ยง จะลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดหากมีอัตราผลตอบแทนเท่ากัน (วีรศักดิ์ สุขอาณาจักร, 2541)

2.4 การจัดการธุรกิจโรงแรมและพัฒนารูปแบบของการดำเนินธุรกิจโรงแรม

2.3.1 ความหมายธุรกิจที่พักหรือธุรกิจโรงแรม

ปัจจุบันที่พักอาศัยเป็นสิ่งจำเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ของมนุษย์นอกเหนือจาก อาหาร น้ำ และ ยารักษาโรค มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่มีมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีการเดินทางจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งตั้งแต่อดีตไปจนถึงปัจจุบัน จะด้วยเหตุผลของการหาแหล่งอาหาร ลำสัตว์ การติดต่อการค้า ศาสนา เยี่ยมญาติ พี่น้อง หรือพักผ่อนหย่อนใจ ฯลฯ จนกระทั่งพัฒนาเป็นธุรกิจโรงแรมที่ให้บริการด้านที่พักอาศัย สำหรับผู้เดินทางเป็นธุรกิจที่พักแรม หรือธุรกิจโรงแรม (Hotel Business)

1) ที่พักแรม (Accommodation) หมายถึง สถานที่ที่จัดไว้สำหรับผู้เดินทางมาพักอาศัย ค้างคืนระหว่างการเดินทาง ซึ่งปกติจะให้บริการ อาหาร เครื่องดื่ม และบริการอื่นแก่ผู้พักอาศัย

2) โรงแรม (Hotel) เป็นคำศัพท์ที่มาจากภาษาฝรั่งเศส หมายถึง คลุหาสน์ อาคารขนาดใหญ่ บ้านพักขนาดใหญ่ บ้านพักของเศรษฐี และหมายรวมถึงสถานที่ราชการเช่น โฮเต็ล เดอ วิลล์ (Hotel de Ville) คือศาลากลางจังหวัด “โฮเต็ล เดอลา มอนเนย์” คือโรงกษาปณ์ เป็นต้น

“Hotel” มีรากศัพท์มาจากคำว่า “โฮสท์” (Host) หมายถึง เจ้าของบ้าน หรือ เจ้าบ้าน ซึ่งภาษาอังกฤษยืมคำไปใช้เรียกชื่ออื่นๆ ที่มี ความหมายใกล้เคียงกันเช่น คำว่า “hosteller” หมายถึง เจ้าของโรงแรม “hospitality” หมายถึง การให้การต้อนรับ การดูแลเอาใจใส่ ด้วยมิตรไมตรี เป็นต้น

ศุภสิทธิ์ ศรีสอาดรักษ์ (2547) ธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจที่พัก จึงอาจสรุปได้ว่าเป็นการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการ จัดตั้งเพื่อให้บริการสำหรับผู้เดินทางหรือบุคคลที่ต้องการหาที่พัก ซึ่งอาจมีบริการอาหารและเครื่องดื่ม และบริการอื่นๆ เช่น ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม บริการซักรีด แลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ สระว่ายน้ำ ฯลฯ ธุรกิจโรงแรมจึงแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่มีผลผลิตเป็นสินค้าหรือรูปวัตถุ แต่ธุรกิจโรงแรมจึงแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่มีผลผลิตเป็นสินค้าหรือรูปวัตถุ แต่ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจมุ่งขายบริการให้ได้ผลกำไร ผลผลิตของอุตสาหกรรมโรงแรมในทางเศรษฐศาสตร์เป็นหน่วยผลิตเชิงซ้อน (Complex Productive Unit) ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมจึงต้องมีความยืดหยุ่นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับความประสงค์ของการบริการนั้น (ปรีชา แดงโรจน์, 2525)

ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมโรงแรมมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนไหวไม่ได้ (Fixed Location)
- 2) การให้บริการและการรับบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Production and Consumption of Services) ณ สถานที่ให้บริการ
- 3) ไม่มีตัวตนและสัมผัสไม่ได้ (Intangibles)
- 4) ความสูญเสียโดยง่ายของการบริการ (Perishables) ไม่สามารถผลิตการบริการและเก็บไว้ให้บริการหรือขายภายหลัง การที่จะทำให้กิจการบริการสามารถใช้กำลังการให้บริการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพทุกครั้ง ราคาห้องพักแรมในแต่ละช่วงเวลาของปีจึงไม่เท่ากัน (พิภพ อุดร, 2547)
- 5) ความไม่คงที่ของคุณภาพการบริการ (Heterogeneity)
- 6) การจัดความสัมพันธ์ของสัดส่วนระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับการใช้พนักงาน (Right Balance of Technology and Human Personnel) เพื่อให้การให้บริการมีคุณภาพสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง
- 7) เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนจำนวนมาก (Capital Intensive) และส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในทรัพย์สินถาวรเช่น ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักรต่างๆ และเทคโนโลยีมูลค่าการก่อสร้างโรงแรมระดับห้าดาวปัจจุบันเฉลี่ยประมาณ 4-7 ล้านบาทต่อห้อง กับราคาวัสดุก่อสร้างที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ตามตารางที่ 1.4

2.3.2 การดำเนินธุรกิจโรงแรม

Lashley & Morrison (2000) อาจารย์ของ School of Tourism and Hospitality Management, Leeds Metropolitan University ได้รวบรวมงานที่ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ละครท่งที่เกี่ยวข้องไว้ในหนังสือ "In Search Hospitality Theoretical Perspectives and Debates" ตั้งแต่เริ่มมีการดำเนินธุรกิจประเภทนี้จนถึงยุคปัจจุบัน และได้ให้ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับการโรงแรม (Hotel) การพักผ่อน (Leisure) และการท่องเที่ยว (Tourism) เช่นเดียวกับ The Joint Hospitality Industry Congress และ The Higher Education Funding Council-England's Hospitality Review Panel (HEFCE's) โดยใช้คำว่า "Hospitality" แทนคำว่า "Hotel and Catering" ซึ่งทั้ง 2 สถาบันได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกัน The Joint Hospitality Industry Congress ให้ความหมายไว้ในรายงานปี 1996 ว่า Hospitality หมายถึง การจัดเตรียมอาหารหรือเครื่องดื่มหรือที่พักสำหรับผู้เดินทางไกลจากบ้าน

Lashley & Morrison (2000) ได้สรุปว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยทั้งทางด้านปรัชญา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และ การจัดการสมัยใหม่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกิจกรรมของ Hospitality

ไว้ 3 กรอบแนวคิด คือ (1) สังคม (social domain) (2) ส่วนบุคคล (private domain) และ (3) เชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์ (commercial domain)

กรอบแนวคิดด้านสังคม (social domain) เชื่อว่าการให้การต้อนรับ (Hospitality) ถูกกำหนดโดยสังคม เช่น งานศึกษาของ Heal ในปี 1990 ที่สรุปว่า ในสังคมยุคก่อนอุตสาหกรรม ยุคต้นประวัติศาสตร์ และสังคมของประเทศตะวันตก จะมีความเชื่อหรือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติกับเพื่อนบ้านและคนแปลกหน้าผู้มาเยือน ตามที่ปรากฏในการศึกษาประวัติศาสตร์ Homeric ของกรีก ยุคต้นโรมัน ยุคสมัยกลาง ชนเผ่ามารี ชนเผ่าอินเดียนในแคนาดา ยุคต้นของอังกฤษสมัยใหม่ และสังคมชาวเมดิเตอร์เรเนียน

กรอบแนวคิดส่วนบุคคล (private domain) จะพิจารณาในบริบทของการจัดเตรียมอาหาร เครื่องดื่ม และที่พักให้ที่บ้าน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าภาพ (host) และแขกผู้มาเยือน (guest) จะต้องพิจารณาถึงการคาดหวังทั้งของเจ้าภาพ (host) และแขกผู้มาเยือน (guest) การพยายามทำให้แขกผู้มาเยือนมีความรู้สึกสะดวกสบาย (comfortable place) เหมือนบ้านที่พัก (home) ปฏิบัติด้วยความนุ่มนวล (gender) เป็นลักษณะความรู้สึกสัมผัสส่วนตัว (personal touches)

กรอบแนวคิดเชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์ (commercial domain) กรอบแนวความคิดนี้ต่างจาก 2 แนวคิดแรกที่ว่าแขกที่พักและเจ้าภาพหรือเจ้าของบ้านอาจมีความเกรงใจดูเหมือนจะเป็นการผูกมัดร่วมกัน (mutual obligations) ดังนั้น Telfer (1996) จึงเห็นด้วยกับ Dr. Johnson ว่าไม่มีบ้านส่วนบุคคลใดที่ผู้พักจะสามารถทำในสิ่งที่ตนเองต้องการเท่ากับการพักโรงแรมในเมือง แนวความคิดในการให้การต้อนรับ (hospitality) ในเชิงพาณิชย์จึงเกิดขึ้นตามกระแสความเจริญเติบโตของทุนนิยม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การใช้แบรนด์ (ตราสัญลักษณ์) โรงแรม การควบคุมต้นทุนการจัดการอย่างเป็นระบบจึงเกิดขึ้น

โดย Brigham (1994) ได้สรุปว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นการแลกเปลี่ยนของมนุษย์ร่วมสมัยด้วยความสมัครใจเข้าร่วม และออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าหรือประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดเตรียมที่พักอาศัยและหรืออาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจากความหมายดังกล่าว ทำให้ครอบคลุมถึงงานที่อยู่นอกสถานที่พักอาศัย เช่นงานบาบิคิว ปิกนิก งานในสวน งานกีฬา ฯลฯ ส่วนอุตสาหกรรมโรงแรม จะประกอบด้วยองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการให้บริการที่พักอาศัย และหรืออาหาร และหรือเครื่องดื่ม ผ่านการแลกเปลี่ยนของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งร่วมสมัยและช่วยเพิ่มผลประโยชน์ร่วมแก่ผู้เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโรงแรม (hospitality management) Brigham ระบุว่ามิใช่ข้อสมมติฐานสำคัญ 2 ข้อคือ

1) การจัดการธุรกิจโรงแรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการองค์การธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับ การให้บริการ อาหาร เครื่องดื่ม และที่พัก

2) โดยหลักการของการจัดการธุรกิจโรงแรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้หลักการจัดการ และเทคนิคผลิตสินค้าและบริการ

จากแนวคิด ทฤษฎี ข้างต้นจะช่วยในการตัดสินใจ และช่วยในการประเมินกลยุทธ์ใน การพัฒนาการ โรงแรมและรีสอร์ท ในจังหวัดกระบี่ รูปแบบภายใต้สถานการณ์จากภายนอกที่ แตกต่างกันไป เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางทางเลือกที่ดีในการตลาด และเหมาะสมกับสถานการณ์ ของแต่ละโรงแรมและรีสอร์ทมากที่สุด โดยอยู่ภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์ที่วางไว้ซึ่งใจความสำคัญ คือ การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวโดยผู้บริหาร ผู้ประกอบการ มีการทำการตลาดร่วมกัน สร้างธุรกิจ ให้มีความมั่นคง ช่วยกันดูแลทรัพยากรทางธรรมชาติและวัฒนธรรม การกระจายรายได้ภาคธุรกิจ อย่างทั่วถึง การสร้างชุมชนเข้มแข็งและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และจากกรอบแนวคิด นี้เองนำไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาการ โรงแรมและรีสอร์ทที่มีความยั่งยืนได้ในจังหวัดกระบี่ โดย 3 แบบด้วยกัน คือ

1) การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้เป็นสถานพักผ่อนอากาศทางทะเลที่มีชื่อเสียงระดับโลก เป็นรูปแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวบริเวณชายฝั่งทะเลเป็นหลัก เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ซึ่งสามารถนำรายได้สู่ ประชาชนในพื้นที่จำนวนมาก มีพื้นที่เป้าหมายสำคัญ คือ หมู่เกาะพีพี หมู่เกาะลันตา หาดไร่เล หาด นพรัตน์ธารา อ่าวพระนาง สุสานหอยล้านปี เป็นหลัก ในขณะที่แหล่งท่องเที่ยว ในพื้นที่อื่นๆ จะ ได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยจะเน้นการท่องเที่ยวเชิงทางเลือก ไม่ว่าจะเป็น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงศาสนา การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิง เกษตร เป็นต้น ทั้งนี้รัฐบาลจะทำหน้าที่สนับสนุนการรวมกลุ่มของชุมชนต่างๆ ที่มีพื้นฐาน ศักยภาพ และสภาพปัญหาใกล้เคียงกันเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเป็นกลุ่มใหญ่ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อการกระจายรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวไปยังภาคส่วนต่างๆ อย่างทั่วถึง ในขณะที่เดียวกัน ก็ยังคงรักษาระดับของรายได้จากการท่องเที่ยว โดยเฉพาะรายได้จากแหล่งท่องเที่ยวบริเวณชายฝั่ง ทะเลให้คงที่ เพื่อที่องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถนำภาษีจากการท่องเที่ยวมาพัฒนา ระบบสาธารณสุขและสาธารณูปการ เพื่อรองรับการขยายตัวของการท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต

2) การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้มีสถานที่ท่องเที่ยวที่หลากหลาย

เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวบริเวณทั้งสองพื้นที่ คือ บริเวณพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลเนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ ต่างประเทศซึ่งสามารถนำรายได้สู่จังหวัดกระบี่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่แหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่

อื่นในแผ่นดินได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยการสร้างบริการขั้นพื้นฐานในแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญกระจายไปยังพื้นที่ต่างๆ ทั่วทั้งจังหวัด โดยมีศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญ 6 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) กลุ่มตัวเมืองกระบี่ 2) กลุ่มหมู่เกาะลันตา 3) กลุ่มหมู่เกาะพีพี 4) กลุ่มอ่าวพระนางและหาดไร่เล 5) กลุ่มน้ำตกธารโต น้ำพุร้อน และอุทยานแห่งชาติเขาพนมเบญจา และ 6) กลุ่มวัดถ้ำเสือและถ้ำอื่นๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง การพัฒนาการท่องเที่ยวเหล่านี้จะเน้นการประชาสัมพันธ์โดยความร่วมมือจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อให้พื้นที่ท่องเที่ยวทุกกลุ่มเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ แหล่งท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มจะรองรับการกระจายนักท่องเที่ยวไปยังกลุ่มท่องเที่ยวเชิงทางเลือกกลุ่มย่อยในแต่ละชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการกระจายรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวไปยังภาคส่วนต่างๆ อย่างทั่วถึง และทำให้การบริหารจัดการง่ายขึ้น ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาระดับของรายได้จากการท่องเที่ยวโดยเฉพาะรายได้จากการท่องเที่ยวบริเวณชายฝั่งทะเลไม่ให้ลดลงจนมากเกินไป ซึ่งจะเป็นผลให้หน่วยราชการส่วนท้องถิ่นสามารถนำภาษีจากการท่องเที่ยวมาพัฒนาระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เพื่อรองรับการขยายตัวของการท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต

3) การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแบบทางเลือก

การพัฒนาการท่องเที่ยวในรูปแบบของศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงทางเลือก เป็นการเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงทางเลือกโดยชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก การพัฒนาดังกล่าวเกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นเองเพื่อสร้างเครือข่ายของการท่องเที่ยวที่ครบวงจรภายในชุมชน โดยแต่ละชุมชนก็จะมีประสบการณ์จากการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวได้รับจากชุมชนที่โดดเด่นแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลด้านการเงินและการบริการด้านพื้นฐานเพื่อรองรับการท่องเที่ยว รวมถึงการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงศาสนา การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวเชิงประเพณี และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิตชุมชน การท่องเที่ยวแบบผจญภัย เป็นต้น ผลที่ได้รับจะทำให้แหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนาจากชุมชนเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการกระจายรายได้จากภาคธุรกิจการท่องเที่ยวไปยังชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ส่วนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวบริเวณชายฝั่งทะเลที่เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวแล้วนั้น เป็นการพัฒนาของผู้ประกอบการเป็นหลัก ส่วนราชการจะให้การสนับสนุนบริการขั้นพื้นฐานบางส่วนเพื่อรองรับการขยายตัวการท่องเที่ยวในอนาคต ในขณะเดียวกันหน่วยราชการก็จะใช้มาตรการทางกฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายด้านผังเมือง และกฎหมายควบคุมอาคารในการควบคุมการเติบโตของการท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่ชายฝั่งทะเลไม่ให้ขยายตัวมาก

จนเกินไป ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทรัพยากรทางธรรมชาติและทรัพยากรทางวัฒนธรรม เพื่อสามารถคงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยว ในจังหวัดกระบี่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่อาศัยความสวยงามของธรรมชาติ ดังนั้นการที่มีการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทก็จะอยู่รอดได้เช่นกัน

2.5 ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดกระบี่

กระบี่เป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่ตั้งอยู่ริมฝั่งทะเลอันดามันมีหลักฐานทางโบราณคดีทำให้เรารู้ว่าที่นี่เคยเป็นแหล่งชุมชนที่เก่าแก่มาแห่งหนึ่งของไทย ตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์มาจนถึงปัจจุบันสภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่อกเขาทอดตัวยาวตามแนวเหนือใต้ และเป็นภูเขาสูงต่ำสลับกับพื้นที่แบบลูกคลื่น มาจนถึงที่ราบป่าชายเลนมีชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 160 กม. และเกาะน้อยใหญ่กว่า 130 เกาะ

จังหวัดกระบี่ได้รับการประกาศให้เป็นจังหวัดท่องเที่ยวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 มีแหล่งท่องเที่ยวมากมาย โดยแบ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม / หัตถกรรม ในแต่ละปีมีนักท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก ส่งผลสำคัญทำให้ภาคบริการของจังหวัดขยายตัวอย่างรวดเร็ว นำรายได้มาสู่จังหวัดเป็นจำนวนมาก การท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่มีการขยายตัวด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงปี 2545 - 2547 ทั้งจำนวนนักท่องเที่ยว/รายได้/โรงแรม/ห้องพัก/ระยะเวลาในการพำนักและค่าใช้จ่ายเฉลี่ย สำหรับแหล่งท่องเที่ยวใน จังหวัดกระบี่ แบ่งออกได้ดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2554)

2.5.1 แหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดกระบี่

ทะเลแหวก มีลักษณะเป็นเกาะ 3 เกาะอยู่ในทะเล ยามเมื่อน้ำทะเลลดเป็นแนวยาว 2 เกาะสามารถเดินไปที่ววมได้ซึ่งดูเหมือนเดินอยู่กลางทะเล จึงเรียกว่า ทะเลแหวก ทะเลแหวก สามารถชมได้ดีที่สุดในช่วงเวลาน้ำลงต่ำสุดในแต่ละวัน โดยเฉพาะในวันก่อน และหลังวันขึ้น 15 ค่ำ ราว 5 วัน ฤดูกาลท่องเที่ยวอยู่ระหว่างเดือนธันวาคมถึงต้นเดือนพฤษภาคมของทุกปี

สระมรกต กำเนิดมาจากธารน้ำอุ่นในผืนป่าที่ราบต่ำภาคใต้ แหล่งสุดท้ายที่พบ นกแก้วแร้วทองดำ ซึ่งเคยสูญพันธุ์ไปนานเกือบ 100 ปี ใจกลางป่าผืนนี้มีทั้งสระน้ำสวยใส และนกหายากอยู่รวมกัน เป็นสระที่รับน้ำมาจากน้ำตกที่ไหลจากเทือกเขาประ- บางคราม น้ำที่ตกมามีสีเขียวคล้ายมรกต เต็มไปด้วยสระ จึงเรียกสระนี้ว่า สระมรกต สระมรกต สามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปีแต่สภาพที่ดีซึ่งจะเห็นสระเป็นสีเขียวมรกตสดใส มักจะเป็นช่วงเวลาเช้า และเย็น โดยเฉพาะในวันฤดูร้อนที่ท้องฟ้าสดใสปราศจากเมฆฝน

น้ำตกร้อน อ่างอาบน้ำธรรมชาติกลางป่าเพื่อสุขภาพโดยเฉพาะ มีลักษณะเป็นธารน้ำพุร้อนผุด ขึ้นมาจากใต้ดินตามธรรมชาติ มีสารกำมะถัน เจือจางเป็นส่วนประกอบ มีอุณหภูมิพอเหมาะตกลงมาในแอ่งสามารถอาบน้ำได้ เป็นสถานที่ที่นักท่องเที่ยวนิยมไปอาบน้ำตกร้อน ธารน้ำแร่เพื่อสุขภาพ

2.5.2 แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่แบ่งออกได้เป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 เกาะลันตาและหมู่เกาะบริวาร โดยเกาะลันตาเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลชมปะการังสัตว์สวยงามใต้วงาม และวัฒนธรรมพื้นบ้านของชาวเลเป็นหลัก

กลุ่มที่ 2 อ่าวนาง ไร่เล หาดคนพริตต์ธารา คลองม่วง อำเภอเมือง มีความสวยงามของเกาะต่างๆ เช่นเกาะปอดะ เกาะไก่ ทะเลแหวก สุสานหอย 75 ล้านปี ศูนย์วิจัยประมงชายฝั่ง ซึ่งเพาะเลี้ยงปลาการ์ตูนได้ 10 สายพันธุ์ที่จะเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่

กลุ่มที่ 3 อ่าวท่าเลน อ่าวลึก เป็นพื้นที่ที่เชื่อมโยงความสวยงามไปยังเกาะยาว จังหวัดพังงา ซึ่งจะเป็นการท่องเที่ยวในลักษณะ Home stay

กลุ่มที่ 4 น้ำพุร้อนเค็ม น้ำตกร้อน สระมรกต เป็นการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพเป็น Spa ทางธรรมชาติ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเอเชียและชาวไทย

กลุ่มที่ 5 การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ กำหนดให้ศูนย์บริการวิชาการด้านพืชและปัจจัยการผลิตของจังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์โดยมีแปลงสาธิตดอกหน้าวัว รองเท้านารี และบอนสี รวมทั้งทำป้อมคลองสองน้ำซึ่งมีความสวยงามเป็นทางเลือกใหม่แก่นักท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์

กลุ่มที่ 6 หมู่เกาะ พีพี แม้จะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์สึนามิอย่างมาก แต่จังหวัดได้ร่วมกับทุกภาคส่วนช่วยเหลือฟื้นฟูเกาะพีพี เช่น การก่อสร้างท่าเรือเกาะพีพี มูลค่า 128 ล้านบาท การก่อสร้างระบบไฟฟ้าเคเบิลได้นำ มูลค่า 620 ล้านบาท การก่อสร้างระบบประปา มูลค่า 181 ล้านบาท โดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) จะเป็นผู้ลงทุนเอง การก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสีย มูลค่า 28 ล้านบาท โดยรัฐบาลเดนมาร์กให้การสนับสนุน รวมถึงการก่อสร้างเส้นทางหนีภัยจำนวน 11 ล้านบาท (ฝ่ายวางแผน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2553)

จากการสรุปแหล่งท่องเที่ยวทั้งหมดของจังหวัดกระบี่ โดยผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นว่าจังหวัดกระบี่มีศักยภาพอย่างมากในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเที่ยว เพียงแค่เฉพาะแหล่งท่องเที่ยวก็สามารถเป็นจุดขายให้กับจังหวัดกระบี่ได้ แต่ในเรื่องของแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่ ผู้วิจัยจะนำเนื้อหาบางส่วน ที่สำคัญมาเป็นกรอบแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา ธุรกิจโรงแรม จังหวัดกระบี่

ดังนั้นการที่จะดึงนักท่องเที่ยวให้เดินทางมายังจังหวัดกระบี่เพิ่มขึ้นได้นั้น จะต้องมีการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ เข้ามารองรับนักท่องเที่ยวด้วย เนื่องจากที่ผ่านมาได้มีการขายแต่แหล่งท่องเที่ยวเดิมๆ ไม่ว่าจะเป็นเกาะพีพี เกาะลันตา ทะเลแหวก เป็นต้น ทำให้นักท่องเที่ยวที่เคยเดินทางมาแล้วไม่อยากจะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวเดิมๆ ซ้ำกันอีก จึงควรมีการเสาะหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ เพื่อดึงมาเป็นจุดขายด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่เพิ่มเติม เช่น เขาพนมเบญจา ซึ่งมีจุดขายก็คือ ภูเขาลูกนี้ถือว่าเป็นภูเขาสวยที่สุดในจังหวัดกระบี่ ไม่ว่าจะอยู่ที่อำเภอใดในจังหวัดกระบี่ก็สามารถมองเห็นเขาลูกนี้ได้ (สำนักงานจังหวัดกระบี่, 2548)

ถึงแม้ว่าเขาพนมเบญจาจะได้ประสบกับปัญหาอุทกภัยน้ำป่าไหลหลาก ทำให้เกิดความเสียหายและมีผู้เสียชีวิต แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีการริบพัฒนาให้กลับมาสวยงาม และมีป่าที่อุดมสมบูรณ์เหมือนเดิม ดังนั้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ควรคำนึงถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการรองรับและสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดด้วย

2.6 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของการจัดการความเสี่ยง และพัฒนาของธุรกิจโรงแรมพบว่า

1. แนวคิดเรื่องความเสี่ยงมีการพัฒนาจากแนวคิดที่ว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมชาติที่มีมาตั้งแต่เกิด มีความหมายทางด้านไม่ดี หรือด้านลบ และปัจจุบันครอบคลุมทั้งด้านไม่ดี และด้านดีที่เป็นโอกาส

2. ประเภทของความเสี่ยงมีการแบ่งตามแหล่งที่มาและตามความเห็นของผู้เกี่ยวข้องมากมาย ที่สำคัญได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากมนุษย์กระทำ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายใน ความเสี่ยงที่ควบคุมได้และความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ ความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้และความเสี่ยงที่คาดการณ์ไม่ได้ ความเสี่ยงที่ทราบที่กำลังเผชิญอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดเมื่อมีโอกาส และความเสี่ยงที่ไม่ทราบที่กำลังเผชิญอยู่ ความเสี่ยงที่ปรากฏ (Objective Risk) และความเสี่ยงตามความคิดตามความรู้สึก (Subjective Risk) ความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure Risk) และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร (Speculative Risk) ความเสี่ยงพื้นฐาน และความเสี่ยงเฉพาะ

3. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงมีการพัฒนาจากการยอมรับ หรือแบบรับความเสี่ยงไว้เอง ไปสู่การโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย

4. ปัจจัยที่ทำให้การนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ประสบความสำเร็จ มี 8 ปัจจัย คือ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) การใช้ภาษาหรือคำที่ทำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน 3)

การปฏิบัติหรือดำเนินการตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การวัดผลการจัดการความเสี่ยง 7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลและ 8) การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการจัดการความเสี่ยงองค์การให้ชัดเจน การเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนทางกลยุทธ์ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มองผ่าน “รูปแบบวงจรชีวิต” (Life Cycle Model) เป็นการเปรียบเทียบองค์การเสมือนหนึ่งสิ่งมีชีวิต เนื่องจากองค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน และสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนา เติบโต หรือล้มหายตายจากเมื่อเวลาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยมีความสัมพันธ์ของวงจรชีวิตแหล่งท่องเที่ยวกับลักษณะจิตวิทยาการท่องเที่ยว มี 5 ประการดังนี้

1. นักท่องเที่ยวประเภทเน้นตัวเองเป็นศูนย์กลาง
2. นักท่องเที่ยวเน้นตัวเองเป็นกลาง
3. นักท่องเที่ยวประเภทเดินสายกลาง
4. นักท่องเที่ยวที่ชอบความหลากหลายพอควร
5. นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจหลากหลาย

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นวงจรที่แสดงการเติบโตของยอดขาย และกำไรของ ผลิตภัณฑ์ การท่องเที่ยวมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นแนะนำของการท่องเที่ยว
2. ขั้นเจริญเติบโตของการท่องเที่ยว
3. ขั้นตอนกำหนดของการท่องเที่ยว
4. ขั้นอิ่มตัวของการท่องเที่ยว

ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในจังหวัดกระบี่ 3 แบบด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้เป็นสถานพักตากอากาศทางทะเลที่มีชื่อเสียงระดับโลก
2. การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้มีสถานที่ท่องเที่ยวที่หลากหลาย
3. การพัฒนาจังหวัดกระบี่ให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแบบทางเลือก

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการนำแบบสอบถามก่อนการทำวิจัยไปให้ผู้บริหาร ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่

เป็นจำนวน 11 ชุด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ จำนวน 11 คน โดยผู้วิจัยได้ระบุคำถามทั้งหมด 9 ข้อ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆเหล่านี้ได้สร้างความเสียหายรุนแรงให้กับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่อย่างมหาศาล โดยผลที่ได้ตามตาราง ที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ค่าเฉลี่ย ลักษณะความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่

ลักษณะความเสี่ยง	N จำนวน	Mean ค่าเฉลี่ย	Std. Deviation ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. Natural Disaster	11	3.55	1.508
2. Disease ex.sars	11	2.55	1.036
3. Financial Crisis	11	3.00	1.342
4. Oil fluctuation	11	3.09	1.044
5. Political unrest	11	4.00	1.949
6. Southern unrest	11	3.18	2.316
7. Middle East conflict	11	2.82	2.183
8. Investment	11	3.00	2.098
9. Management	11	3.09	2.119

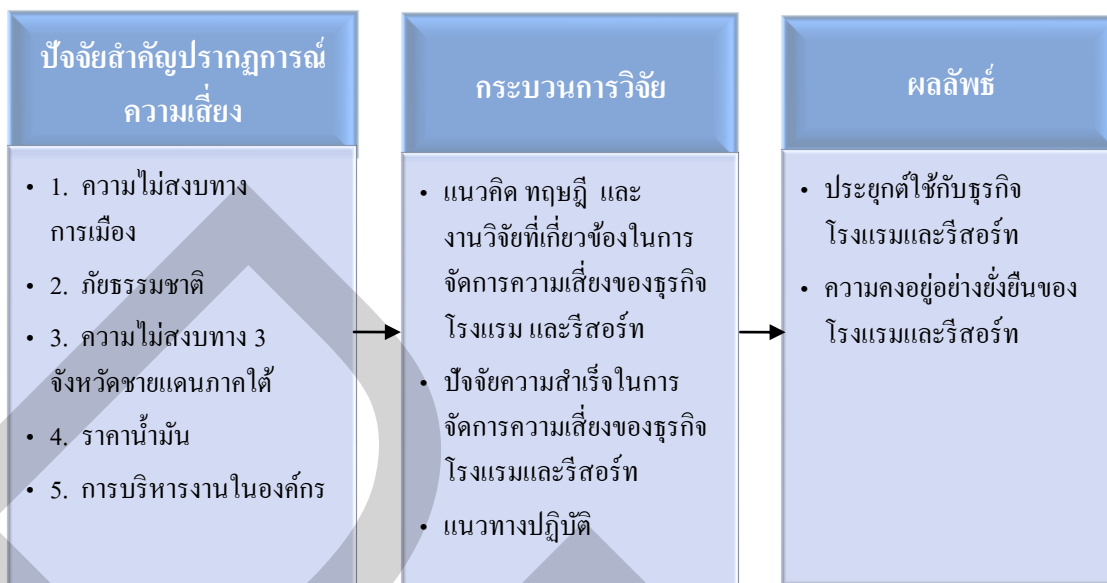
หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถาม จำนวน 11 ชุด กลับคืนมา ผู้วิจัยได้ทำการ ลงรหัสของข้อมูลแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธี ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows: SPSS for Windows) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของลักษณะความเสี่ยง จากการใช้แบบสอบถามถามผู้บริหาร ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ โดยการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานด้วยคำสั่ง Independent-Sample T-test ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่า ตามมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) ในการวัดระดับความเสี่ยง โดยในการวัดระดับความเสี่ยง มีเกณฑ์ของระดับให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา 5 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง
5	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุด

4	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
3	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย
1	มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยที่สุด
และมีเกณฑ์คะแนนในการแปลผลค่าเฉลี่ยความเสี่ยงเป็นดังนี้	
4.21 – 5.00	หมายถึง มีความเสี่ยงมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง มีความเสี่ยงมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง มีความเสี่ยงปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง มีความเสี่ยงน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้นนั้น จังหวัดกระบี่ มีการเจริญเติบโตทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างรวดเร็ว แต่ภายหลังจากเกิดเหตุการณ์สึนามิในช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2547 แหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญหลายแห่งในพื้นที่ได้รับความเสียหายและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูเพื่อให้กลับสู่สภาพเดิม และต่อมาเมื่อประมาณ วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2554 ภาวได้ได้ประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติอีกครั้ง โดยเหตุการณ์น้ำท่วมในครั้งนี้ ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาวได้ แต่จากเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองนั้นเป็นความเสี่ยงที่สุด เป็นสาเหตุทำให้นักท่องเที่ยวต้องยกเลิกการจองห้องพัก และการแจ้งเตือนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ให้เลื่อนการเดินทางมายังประเทศไทย ดังนั้นทำให้ธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท รวมทั้งธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้องก็ได้รับผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่ก็ซบเซาลง เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวได้รับความเสียหายมาก และต้องการการฟื้นฟูพื้นที่ที่ประสบปัญหาอย่างเร่งด่วน สำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดวิจัยนั้นจะช่วยให้ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัยได้อย่างเป็นรูปแบบ

ดังนั้นจากการทบทวน เอกสาร งานวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับความเสี่ยง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการ โดยได้จัดลำดับลักษณะความเสี่ยง 5 อันดับแรกจากปัจจัยสำคัญของปรากฏการณ์ความเสี่ยง ที่ได้ผลสรุปจากวิธีการวิเคราะห์ผล ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ด้วยคำสั่ง Independent-Sample T-test และได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาการจัดการ ความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แสดงกรอบแนวคิดวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดวิจัยได้ว่าผลลัพธ์ของงานวิจัย คือ การได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้จากผลการศึกษาไปใช้กับสถานการณ์ความเสี่ยงจริงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท เพื่อที่จะมีความคงอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยผ่านกระบวนการวิจัย จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท อีกทั้งแนวทางปฏิบัติที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดนี้มาจากปัจจัยหลักของปัญหาความเสี่ยง คือ สถานการณ์ทางเมือง เช่น การปิดสนามบิน การประท้วง การเผาศึกต่างๆ ในกรุงเทพฯ ภัยจากธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม สึนามิ พายุไฟไหม้ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาวิจัย อย่างไรก็ตามสำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังมีการศึกษางานวิจัยทางด้านนี้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมไม่มากนัก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาเรื่องการจัดการความเสี่ยง ของธุรกิจ โรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือแก้ไขปัญหา ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อสามารถนำกระบวนการกลยุทธ์ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ หรือปรับใช้กับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยง อีกทั้งเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นฐานสำหรับกรวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องการจัดการความเสี่ยงในอนาคตต่อไป

แม้ว่าโดยรวมแล้วธุรกิจโรงแรมจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและตามจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย แต่ก็จัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ปัจจุบันโรงแรมมิได้เป็นเพียงสถานที่พักแรมแต่ยังเป็นศูนย์กลางการชุมนุมทางสังคมการสังสรรค์พักผ่อน ตลอดจนบริการต่างๆ ที่มีหลากหลายมากขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการได้กลายเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน มีแบบแผนทำงานและวิธีการเฉพาะตัวมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่อุตสาหกรรมโรงแรมยังคงเติบโตและขยายตัวได้ดีในภาพรวม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการจัดการความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติที่มีต่อธุรกิจ โรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเสี่ยง และการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยกำหนดวิธีดำเนินงานวิจัยได้ดังนี้

- 3.1 ประเภทงานวิจัย
- 3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การเขียนแผนดำเนินงานวิจัย
- 3.7 การเขียนงบประมาณค่าใช้จ่าย

3.1 ประเภทงานวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหนังสือต่างนั้น ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น โดยทั่วไปหัวข้อปัญหาหลักหรือโจทย์มักปรากฏออกมาหรือพัฒนาขึ้นจากประเด็นปัญหาทางสังคมและการเมือง หัวข้อวิจัยหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพที่กล่าวถึงนี้ความจริงก็คือหัวข้อเรื่องการวิจัย (Research Topic) ที่นักวิจัยกล่าวแถลงหรือเขียนหรือเขียนข้อความบอกเล่าความสำคัญ รวมทั้งระบุเหตุผลความจำเป็นที่ต้องทำการศึกษาวิจัยตามหัวข้อปัญหานั้นอย่างเป็นทางการในตอนต้นของการดำเนินงานวิจัย (Problem Statement) เนื่องจากหัวข้อเรื่องการวิจัยซึ่งเปรียบเสมือนโจทย์ที่เป็น “แกนกลาง” ของปัญหาการวิจัยที่นักวิจัยต้องสืบเสาะค้นหาคำตอบมีลักษณะดังกล่าว แต่เพียงกว้างๆ ดังนั้น นักวิจัยจะต้องแยกแยะหัวข้อปัญหาการวิจัยหลักออกเป็นหัวข้อปัญหาหรือคำถามประเด็นย่อย ๆ ที่ขอบเขตของเนื้อหาสาระในแต่ละ ประเด็น มีลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือจำกัดขอบเขตมีขนาดแคบลง นอกจากนี้ยังชี้แนะแนวทางในการสืบค้นหา

ความรู้ความจริงเพื่อเข้าใจปรากฏการณ์ที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เช่น ชี้นำแนวทางในการกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานในสนามการวิจัย (องอาจ นัยพัฒน์, 2551)

การกำหนดประเด็นปัญหา คำถามย่อยจากหัวข้อปัญหาการวิจัยเชิงคุณภาพ หัวข้อปัญหาคำถามที่กำหนดขึ้นชั่วคราวเป็นประเด็นย่อยในระยะเริ่มต้น อาจได้รับการปรับเปลี่ยน หรือกำหนดขึ้นใหม่เรื่อยๆ มักนิยมเขียนในรูปของข้อความ วลี หรือประโยคคำถามที่กล่าวแบบเกริ่นการณั้ประเด็นปัญหา ในมิติ หรือแง่มุมเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ในกระบวนการสืบค้นหาคำตอบของประเด็นปัญหาดังกล่าว ดังนั้นในทางปฏิบัติ อาจพิจารณาหรือเรียกปัญหา คำถาม การวิจัยที่กำหนดเป็นประเด็นย่อยในระยะเริ่มต้นของกระบวนการวิจัยนี้ว่า “ประเด็นปัญหา คำถามชั่วคราว หรือการคาดหมายจากประสบการณ์ส่วนบุคคลบนรากฐานของข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ซึ่งรวบรวมได้ในสนามการวิจัย ที่อยู่ภายใต้กระบวนการคิดและให้เหตุผลแบบอุปนัยมากกว่า ใช้การศึกษาทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ประเด็นปัญหา คำถามการวิจัยที่มีนัยมุ่งเน้นให้นักวิจัยสืบค้นคำตอบต่อคำถามว่า “อย่างไร” และ “ทำไม” มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อต้องการทราบกระบวนการเกิดขึ้นของพฤติกรรม เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ใดๆ (องอาจ นัยพัฒน์, 2551) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยทั่วไป มักใช้นิยมใช้วิธีการที่มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่กำหนดแบบแผน เชิงโครงสร้างที่แน่นอนตายตัวใดๆ ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม หรือสถานที่ศึกษาวิจัยจริงๆ โดยมีหน่วยตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมีส่วนร่วมในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างแข็งขัน วิธีการเก็บข้อมูลคือการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามมีโครงสร้าง

อย่างไรก็ตามเพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ที่มีความชำนาญ และมีความรู้ในเรื่องของการรับมือแก้ไขปัญหา โดย มีความเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยจะได้ตั้งประเด็นปัญหา คำถามการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการค้นหาคำตอบในหลากหลายมุมเป็นผลทำให้สามารถเข้าใจ หรือมองเห็น ภาพรวมของการกระทำ หรือปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้อย่างเต็มรูป

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่ มีทั้งหมด 104 แห่ง

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และศูนย์ประสานงานการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ สำนักงานการท่องเที่ยว

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ

โรงแรม และรีสอร์ททั้งหมดของ จังหวัดกระบี่ มีจำนวน 104 แห่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคใต้: กระบี่, 2554) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกมา 52 แห่ง จาก 50% ของ 104 แห่ง ดังนี้

$$104 \times 50\% = 52 \text{ (จำนวนที่ต้องการสำรวจ)}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับอันดับดาวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ระดับดาว	จำนวนโรงแรม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนที่สำรวจ
3	41	39.4 %	21
4	54	51.9 %	27
5	9	08.6 %	4
รวม	104	99.9 %	52

กลุ่มที่ 1 หมายถึง โรงแรม และรีสอร์ทที่มีระดับ 3 ดาว

กลุ่มที่ 2 หมายถึง โรงแรม และรีสอร์ทที่มีระดับ 4 ดาว

กลุ่มที่ 3 หมายถึง โรงแรม และรีสอร์ทที่มีระดับ 5 ดาว

1) โรงแรมและรีสอร์ทที่มีระดับ 3 ดาวมี 41 แห่ง คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 39.4% = จำนวนที่ต้องสำรวจ 21 คน

2) โรงแรม และรีสอร์ทที่มีระดับ 4 ดาวมี 54 แห่ง คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 51.9% = จำนวนที่ต้องสำรวจ 27 คน

3) โรงแรม และรีสอร์ทที่มีระดับ 5 ดาวมี 9 แห่ง คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 08.6% = จำนวนที่ต้องสำรวจ 4 คน

จากนั้นผู้วิจัยจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้เป็นสัดส่วนตามที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่มระดับอันดับดาวได้ 52 แห่ง ผู้วิจัยได้ทำการโทรศัพท์ติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละท่าน โดยเริ่มคัดเลือกจากโรงแรมและรีสอร์ทที่น่าสนใจมากที่สุดไปหาน้อย จากนั้นก็ทำการนัดพบแบบสัมภาษณ์บุคคลตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เตรียมของขำรวย คือ ของใส่

นามบัตร สำหรับการสัมภาษณ์ มี 2 ลักษณะ คือ สัมภาษณ์ตัวบุคคล กับสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ด้วยวิธีการบันทึกเทปเสียง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียง ถอดเทปออกมาเป็นข้อความในเอกสาร แล้วนำมาเรียบเรียง วิเคราะห์ข้อมูลให้ตรงกับวัตถุประสงค์งานวิจัย จากนั้นนำมาเสนอในงานวิจัยเป็นเชิงพรรณนา ดังนั้นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทำให้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ง่ายขึ้น และได้กลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามเป้าหมายได้อย่าง รวดเร็ว มีกฎเกณฑ์ในการกำกับการเลือก ไม่เข้มงวด หรือยุ่งยาก ซับซ้อนมากเกินไป จึงเหมาะสำหรับมาใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อน (Pre-test) กับกลุ่มทดสอบซึ่งมีวิธีการดังนี้

นำแบบสอบถามความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษา (Wording) เพื่อขอคำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Pre-test

เครื่องมือสำหรับการวิจัยการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนจัดเตรียมชุดคำถามและวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ สำหรับเจ้าของธุรกิจโรงแรม หรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่ต้องการข้อมูลทางด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ชื่อ ตำแหน่ง ประสบการณ์การบริหารในธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท มีคำถาม 3 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลด้านชีวสังคมไปใช้ในภาคผนวก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงต่างที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ในการรับมือแก้ไขปัญหา อุปสรรคของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ว่ามีผลกระทบมากน้อยเพียงใด ลักษณะของแบบสอบถามเป็นถาม – ตอบ มี 10 ข้อ ซึ่งในส่วนของการตั้งคำถามงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยการอิงจากแนวทางคำถามเรื่องความเสี่ยงของการทำ Pre-Test และอิงจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ศึกษาและสังเกตจากข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโลกและสถานการณ์การท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ได้ศึกษา โดยการสัมภาษณ์ เจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

องอาจ นัยวัฒน์ (2550) กล่าวว่า การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานโดยใช้การสนทนาหรือการเจรจาโต้ตอบอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือนักวิจัยในฐานะผู้สัมภาษณ์และตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานการวิจัยในฐานะผู้ถูกสัมภาษณ์ นอกจากนี้ในระหว่างทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานการวิจัย ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานการวิจัยมีโอกาสมีโอกาสร้องขอให้นักวิจัยอธิบายความหมายของคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เมื่อมีข้อสงสัยเกิดขึ้น ในขณะที่นักวิจัยก็สามารถซักถามรายละเอียดบางอย่างเพิ่มเติมได้เมื่อเห็นว่าข้อมูลที่ได้รับยังขาดความชัดเจน การสัมภาษณ์สามารถจำแนกตามลักษณะโครงสร้างของการสัมภาษณ์ได้ 3 ประเภท คือ

1) แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนจัดเตรียมชุดคำถามและวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและขั้นตอนล่วงหน้า ซึ่งการตั้งคำถามในลักษณะนี้ความจริงก็คือการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire – driven interview) เพราะคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีทั้งคำถามที่ ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง เช่น คำถามที่ต้องการข้อมูลทางด้านชีวิตสังคม อาทิ อายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษาและคำถามที่เปิดโอกาสให้ตอบได้ตามความต้องการ เช่น ความคิดเห็น ทศนะ หรือข้อเสนอแนะที่มีต่อสิ่งใดๆ ลักษณะคำถามในการสัมภาษณ์แบบนี้เป็นไปในทำนองเดียวกับข้อคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดที่อยู่ในแบบสอบถาม

2) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอประมาณ ข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอนตายตัว โดยนักวิจัยที่ทำการสัมภาษณ์ต้องถามในกรอบที่เตรียมมา และมีแบบโครงสร้างยืดหยุ่นโดยผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามขึ้นเองในขณะที่สัมภาษณ์ โดยยึดสาระสำคัญของข้อคำถามที่จัดเตรียมไว้เป็นแนวทาง เมื่อพิจารณาเห็นว่าการตั้งคำถามดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นและทำให้ได้รับข้อมูลหลักฐานที่มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมครบถ้วนในประเด็นที่ควรทราบ

3) แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่เป็นทางการ (Unstructured / Informal interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้

ล่วงหน้าเพื่อสำรวจสภาวะการณ์ ในทางปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์ ประเภทนี้จะต้องอาศัยนักวิจัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานวิจัยภาคสนาม และมีทักษะในการ สัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นธรรมชาติและได้ข้อมูลหลักฐานที่มี คุณภาพ โดยไม่รบกวนความเป็นส่วน ตัวของตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานและความเป็นปกติของ บริบทในการวิจัยมากเกินไป

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้เลือก วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เนื่องจากมีความเหมาะสมกับเนื้อเรื่องงานวิจัยมากที่สุด ดังนั้นการเก็บ รวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยทั่วไปมักนิยมใช้วิธีการที่มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่กำหนดแบบ แผนเชิงโครงสร้างแน่นอนตายตัวใดๆ ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ในภาคสนาม หรือสถานที่ศึกษาวิจัยจริงๆ โดยมีหน่วยตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี ส่วนร่วมใน กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างแข็งขัน วิธีการเก็บข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสารหลักฐานร่องรอย เป็นต้น

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากหนังสือ วารสาร บทความ เอกสาร งาน วิชการ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารงานวิจัย โดยนำแบบสอบถามก่อนการทำวิจัย (Pre-Test) ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ และผู้บริหาร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บางท่านเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดประเด็นเรื่องความเสี่ยง สำหรับ ข้อมูล ภาคสนามที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล แล้วจัดหมวดหมู่แยกแยะ ประเด็นต่าง ๆ ที่พบ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis) ตาม ประเด็นที่ค้นพบ (Topic inquiry) แล้วนำมาเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive analysis)

ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ และความจริงแท้ของข้อมูลไปด้วยพร้อมกัน อย่างไรก็ตามหากกระทำไปพร้อมกันไม่ได้ ก็ไม่ควร รอนจนกระทั่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มดำเนินการ เพราะจะทำให้ ขาดทิศทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานในสนามวิจัย เป็นผลทำให้อาจได้รับข้อมูลหลักฐาน ที่ไม่ หนาแน่น เพียงพอภายหลังการวิเคราะห์เพื่อตอบประเด็นคำถามการวิจัย ได้อย่างครบคลุม ครบถ้วน หรือในทางกลับกันอาจได้รับข้อมูลหลักฐานที่มีเนื้อหาสาระซ้ำซ้อนกันจนเกินความ จำเป็น สำหรับนำไปใช้ประโยชน์และจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อำนาจของเวลาและ งบประมาณใช้จ่ายในการวิจัยที่มีที่มีอยู่

3.6 การเขียนแผนดำเนินงานวิจัย

เป็นการเขียนแผนการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงเสร็จสิ้นโครงการอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ทราบว่าผู้วิจัยจะทำกิจกรรมอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำวิจัย และเป็นการกำหนดกระบวนการวางแผนในการทำวิจัย เพื่อเป็นการประเมินเวลาทำกิจกรรมล่วงหน้า ซึ่งการแผนการดำเนินงานนั้นจะช่วยในเรื่องของการตรงต่อเวลา มีส่วนช่วยทำให้งานวิจัยสำเร็จได้ตามเวลา ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องระบุช่วงเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมการวิจัยแต่ละขั้นตอนว่ามากน้อยเพียงใดเพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการวิจัยให้สมบูรณ์และถูกต้องตามกระบวนการ สำหรับแผนดำเนินงานโครงการวิจัยมีตามตาราง 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย ระยะเวลาที่ทำการวิจัย 5 เดือน

กิจกรรมการทำวิจัย	ปี 2554 (ภาคที่ 1)																			
	มิถุนายน				กรกฎาคม				สิงหาคม				กันยายน				ตุลาคม			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
บทที่ 2 ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																				
บทที่ 3 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง และเครื่องมือกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย ออกแบบสอบถาม																				
บทที่ 1 เขียนที่มา , ความสำคัญของปัญหา , วัตถุประสงค์, สมมติฐาน, ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ																				
Pre-test นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)																				
ลงพื้นที่ศึกษาภาคสนามเบื้องต้นในพื้นที่โรงแรมและรีสอร์ท จ.กระบี่																				
เก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการ สัมภาษณ์เจ้าของหรือผู้บริหาร โรงแรมและรีสอร์ท จ.กระบี่																				
บทที่ 4 ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล																				
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา , อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ																				
ตรวจสอบความถูกต้องและจัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์																				

3.7 การเขียนงบประมาณค่าใช้จ่าย

เป็นการเขียนแจกแจงรายละเอียดให้ผู้อ่านทราบว่างานวิจัยที่ระบุไว้ในข้อเสนอโครงการทำวิจัยจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร หรืองบประมาณค่าใช้จ่ายที่จำเป็น สำหรับการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดกระบวนการดำเนินงานการวิจัยอะไรบ้างและใช้จ่ายเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด สำหรับงบประมาณค่าใช้จ่ายตามตาราง 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แผนการประเมินค่าใช้จ่ายการทำวิจัย เดือน มิถุนายน – ตุลาคม พ.ศ. 2554

รายการค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน / บาท
1. ค่าน้ำมันรถไปหาข้อมูลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไปหอสมุดแห่งชาติ วันที่ 1 ก.ค. 2554 ไปห้องสมุด ม.เกษตร วันที่ 8 ก.ค. 2554	500 บาท 200 บาท
2. ค่าทำเอกสารงานวิจัย ตั้งแต่ มิ.ย. – ต.ค. 2554 ถ่ายเอกสาร, Print เอกสาร และอุปกรณ์ประกอบเอกสารอื่นๆ	2,000 บาท
3. ค่าเครื่องบินลงพื้นที่ภาคสนามเดินทางไป จ.กระบี่ สายการบินไทย ไป - กลับ 3 ครั้ง (2,500 บาท x 6 เที่ยวบิน)	15,000 บาท
4. ค่าน้ำมันรถลงพื้นที่ภาคสนาม ไปสำรวจพื้นที่เบื้องต้น, ติดต่อ สัมภาษณ์เจ้าของ หรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรม และตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน จ.กระบี่	3,000 บาท
5. ค่าของชำร่วย หรือของที่ระลึก มอบให้กับผู้ที่ให้ข้อมูล งานวิจัย ได้แก่ เจ้าของ หรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรม จ.กระบี่ และตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2,000 บาท
รวม	22,700 บาท



บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ผลข้อมูลมุมมองเรื่องความเสี่ยง แนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ความเสี่ยง แนวคิดทฤษฎี และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งหมด 23 คนมี 2 ประเภท กลุ่มตัวอย่างแรกคือ 1) ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัด กระบี่ 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยใช้วิธีการเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยมีกฎเกณฑ์การเลือกไม่เข้มงวดหรือยุ่งยากซับซ้อนมาก เกินไปเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำขั้นตอนของการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกรายชื่อจากทะเบียนสมาชิก สมาคมโรงแรมจังหวัดกระบี่

ขั้นตอนที่ 2 โทรศัพท์ติดต่อนัดสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 ทำการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยวิธีการบันทึกเทปเสียง ทั้งการสัมภาษณ์บุคคล กับ การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่ 4 ทำการถ่ายรูป และ มอบของที่ระลึกให้กับผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์งานวิจัย

ลำดับ	เพศ	ชื่อสถานประกอบการ	ดาว	ที่ตั้ง
1	ชาย	Ao Nang Princeville Resort & Spa	3	อ่าวนาง
2	ชาย	Royalnakara Ao Nang	3	อ่าวนาง
3	ชาย	Srisuksant Resort	3	หาดนพรัตน์
4	ชาย	Thai Hotel krabi	3	ตัวเมือง
5	ชาย	City Hotel, Riverside Hotel	3	ตัวเมือง
6	ชาย	Somkiet Buri Resort & Spa	3	อ่าวนาง
7	ชาย	Yaya Resort	3	อ่าวไร่เลย์
8	หญิง	Sripeat Hotel	3	ตัวเมือง

ลำดับ	เพศ	ชื่อสถานประกอบการ	ดาว	ที่ตั้ง
9	หญิง	Bann Mai Hotel	3	ตลาดเก่า
10	ชาย	Timber House Ao Nang	3	อ่าวนาง
		Lanta Resort	3	เกาะลันตา
		Krabi Resort	5	อ่าวนาง
11	ชาย	Maritime Park & Spa Resort	4	เขานาบน้ำ
12	ชาย	Pavilion Queen Bay Hotel	4	อ่าวนาง
13	หญิง	Krabi Laplaya Resort	4	อ่าวนาง
14	ชาย	Peace Laguna Resort & Spa	4	อ่าวนาง
		Krabi Aquamarine Resort & Spa	4	อ่าวนาง
		The Verandah	4	อ่าวนาง
		Phi Phi Island Cabana Hotel	4	เกาะพีพี
15	ชาย	Holidayinn Resort Phi Phi	4	เกาะพีพี
16	ชาย	Mandawee Resort & Spa	4	อ่าวนาง
17	ชาย	Railay Bay Resort & Spa	4	ไร่เลย์
18	ชาย	Dream Valley Resort	4	อ่าวนาง
		Phu Pi Maan Resort & Spa	4	อ่าวนาง
19	ชาย	Nakamanda Resort & Spa	5	หาดคลองม่วง
20	ชาย	Sheraton Krabi Beach Resort	5	หาดคลองม่วง
21	ชาย	Ao Nang Travel and Tour Co., Ltd.	-	บริษัทเรือทัวร์
22	ชาย	Joenthaitravel (Thailand) Co.,Ltd	-	บริษัททัวร์ ประเทศจีน
23	ชาย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย(ททท.)	-	สำนักงานกระบี่

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยสามารถแยกหัวข้อได้ดังนี้

- 4.1.1 มุมมองต่อปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
- 4.1.2 มุมมองต่อวิธีการรับมือความเสี่ยง
- 4.1.3 มุมมองต่อปัจจัยความเสี่ยงที่ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทที่ควรคำนึงกับให้ความสำคัญที่สุด
- 4.1.4 มุมมองต่อปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้องค์กร
- 4.1.5 มุมมองต่อความเสี่ยงที่ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทที่กำลังเผชิญ
- 4.1.6 วิธีและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท
- 4.1.7 แนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสีย หรือ เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
- 4.1.8 วิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท
- 4.1.9 มุมมองต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง
- 4.1.10 มุมมองต่อการจัดการความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล จะมีมุมมองเรื่องของปัจจัยความเสี่ยงในด้านภัยการเมือง การก่อการร้าย ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และทางด้านเศรษฐกิจโลกที่ ประเด็นหลักๆมี 3 อย่างที่เป็นความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยมีผลในด้านความเสี่ยงมากกว่าด้านภัยธรรมชาติและ ความเสี่ยงภายในองค์กร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

ปัจจัยหรือปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่นด้านการเมือง กรณีเหตุการณ์ประท้วง เหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เลือกเดินทางมาประเทศไทย ส่วนหนึ่งมีเรื่องของเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจโลกมีปัญหาทำให้คนเดินทางน้อยลง ต้องประหยัดมากขึ้น ก็ขณเดียวก็จะเดินทางในระยะสั้นมากขึ้น ส่วนใหญ่ความปลอดภัย หรือสิ่งสำคัญในการตัดสินใจลูกค้า ประเด็นแรกที่เลือกสถานที่ในการเดินทาง คือ ความปลอดภัยอันดับแรก เพราะฉะนั้นทันทีที่ประเทศไทยมีข่าวเรื่องภัยระเบิด รัฐบาลของแต่ละประเทศ ออกกฎหมายให้หลีกเลี่ยงการเดินทาง จึงมีผลมากต่อการตัดสินใจของลูกค้าจะเปลี่ยนเส้นทางการเดินทางทันที โดย ผู้บริหาร โรงแรมแห่งหนึ่งได้ให้ประเด็นสาระสำคัญดังนี้

“.....ที่คิดว่าความปลอดภัยของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับหนึ่งเลยนะ อย่างตัวอย่างที่ 1 ประกันของประเทศลูกค้าไม่มีความคุ้มครอง ให้กับลูกค้าที่เดินทาง เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเกิดอะไร ขึ้นในประเทศไทย ลูกค้าก็ไม่เลือกเดินทางมาเพราะประกันไม่คุ้มครอง เรื่องนี้สำคัญมากที่สุดเลย ค่ะ ตัวอย่างที่ 2 ถึงเป็นภัยธรรมชาติ แต่ปัจจุบันภัยสึนามิที่เคยเกิดขึ้นที่ จังหวัดกระบี่ ความเข้าใจ ของลูกค้ามีมากทำให้เค้ารู้ว่าสามารถรับมือได้ยังไง ลูกค้าต่างชาติกลับมีความกลัวน้อยกว่าคนไทย เพราะคนไทยได้รับความรู้ในเชิงรุกน้อยกว่า แต่ในขณะเดียวกัน ที่นักท่องเที่ยวต่างชาติเค้ามี การสอนวิธีการรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ เหตุการณ์เดือนภัย วิธีการสังเกตทำอย่างไร วิธีการ แก้ไขทำอย่างไร ทำให้ชาวต่างชาติไม่กลัวการเที่ยวทะเลเลย อันนี้เป็นเรื่องที่พี่กล้ายืนยันได้เลยค่ะ”

สำหรับ ผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้ให้ความเห็นที่ แตกต่างออกไปในด้าน ภาพลักษณ์ของ จังหวัดกระบี่ ที่โรงแรมและรีสอร์ทต้องคำนึงถึงได้ใจความสำคัญดังนี้ “..... ใน เรื่องของ โรงแรมเนี่ย เออ ภาพลักษณ์เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดครับ ไม่ใช่แค่เรื่องภาพ ลักษณะของโรม แรมเพียงอย่างเดียว ในเรื่องของ Destination ด้วยครับ ก็คือกระบี่นะครับ ภาพลักษณ์การเป็นที่ รู้จักเนี่ย เป็น เรื่องสำคัญที่สุดครับ ในการที่จะ ทำเรื่องของโรงแรมเนี่ย หัวใจ เรื่องของการทำ โรงแรมเนี่ยก็คือเรื่องของ location นะครับ location เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ผมพูดถึง locationของ ประเทศเลยนะ ไล่ลำดับมาเนี่ยว่าถ้าประเทศไทยเราไม่ได้อยู่ใน road ของการท่องเที่ยวของโลก ทำ การท่องเที่ยวไม่ได้ เช่นเดียวกันกับจังหวัดกระบี่ location ของกระบี่ถ้าไม่ได้อยู่ในแผนที่ของการ เดินทางของการท่องเที่ยวแล้วเนี่ยยากเช่นเดียวกัน ถ้าเป็น โรงแรมที่ติดทะเลหรือใกล้ทะเลมากที่สุด ก็จะได้เปรียบเรื่องสำคัญที่สุด ที่จะต้องบริหารจัดการอันดับแรกเลยเนี่ย ก็คือเรื่องของ location ครับ ภัยการเมืองหรือภัยธรรมชาติ จะเป็นผลรองลงมา ดังนั้นแน่นอนมีผล ที่ผมได้กล่าวเมื่อข้างต้น มัน เกี่ยวกับเรื่องของภาพลักษณ์ ทางภัยธรรมชาติก็เช่นเดียวกัน ไม่เกี่ยว ผมพูดถึงที่กระบี่ที่เคยเกิด สึนามิเนี่ย ปีหรือสองปีที่ผ่านมาผม ไม่ได้กลัวภัยสึนามิเลย เพราะเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติ แต่ ขณะเดียวกัน เกิดการระเบิดที่หาดใหญ่กระบี่ และการปิด สนามบินที่สุวรรณภูมิตรงเนี่ยเนี่ย นักท่องเที่ยวกลัวมากกว่าภัยพิบัติทางธรรมชาติครับ.....”

ความเสี่ยงด้านการเมือง ด้านภัยการก่อการร้ายนั้น มีความสำคัญมากที่สุดในการทำให้ นักท่องเที่ยวไม่กล้าเดินทางเข้ามาในประเทศไทย เนื่องจาก ความไม่มั่นใจในความปลอดภัยส่วนใหญ่จะเปลี่ยนแปลงไปประเทศอื่น ส่วนมากก็เปลี่ยนไปมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ดังนั้นจะ เห็นได้ชัดว่านักท่องเที่ยวกลัวภัยความเสี่ยงด้านการเมือง ด้านการก่อการร้าย มากกว่าภัยความเสี ยทางธรรมชาติ เรื่องของปัจจัยเสี่ยงสภาพแวดล้อมภูมิอากาศ หรือเรียกว่าภัยพิบัติต่างๆก็เป็นความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นเช่นกัน แต่สามารถหาวิธีการแก้ไขได้และอีก ส่วนที่สำคัญของความเสี ยคือการ

จัดการบริหารธุรกิจ คือการแข่งขัน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถ บริหารความเสี่ยงได้ การแข่งขัน ก็จะสู้ คู่แข่งไม่ได้และ ในขณะที่เดียวกันด้านภาพลักษณ์เองก็ต้องคำนึงถึงด้วยเช่นกัน ทั้งหมดผู้วิจัยได้สรุป ประเด็นสำคัญที่เป็นสาระสำคัญของมุมมองของผู้บริหาร ที่มีต่อปัจจัยความเสี่ยงที่ ส่งผลต่อการ จัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท

4.1.2 มุมมองต่อวิธีการตั้งรับความเสี่ยง

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล มีวิธีการตั้งรับความเสี่ยงแตกต่างกันไม่มาก โดยมีการมีการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของธุรกิจไว้ว่า ต้องตั้งเป้าหมายลักษณะไหน ในการลดความเสี่ยงผู้บริหาร สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า สำหรับการรับมือกับภัยพิบัติต้องอาศัยภาครัฐเข้ามาช่วยในเรื่องระบบ เตือนภัยต่าง ๆ และก็สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว ถือเป็น การลดความเสี่ยงได้อย่างหนึ่ง แต่ ในขณะเดียวกันในส่วนของการเสี่ยงมีด้านของตัว แปรในด้านภาวะการตลาดต่างๆ เช่นในเรื่อง ของเศรษฐกิจ และการตลาดใหม่ๆเพิ่มขึ้น อย่างเช่น ตลาดยุโรปตอนนี้กำลังมีปัญหาทางด้าน เศรษฐกิจโลก เพราะฉะนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการก็ต้องไปหาตลาดเอเชีย และตลาดจีนซึ่งเป็น ตลาดเอเชียที่เข้ามาทดแทนได้ เป็นอีกช่องทาง การตลาดที่สามารถลดความเสี่ยงลดความเสี่ยงได้ การตั้งรับความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องทำหลังจากเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้วเท่านั้น ปัจจัยที่กล่าวมาจะทำให้เกิดการชะลอตัวในการเข้าพักของนักท่องเที่ยว ดังนั้นการตั้งรับความเสี่ยงโดยส่วนมากก็จะเน้น การตลาดเป็นหลักทั้ง การลดราคา ประชาสัมพันธ์ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทนั้น ต้องคำนึงถึงใน ระดับต้น ๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงของการทำธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม มีด้วยกันหลายประการ ประการ สำคัญที่สุดของธุรกิจ โรงแรมก่อนที่จะทำธุรกิจ โรงแรมต้องจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงใน การลงทุนของโรงแรมนั้นเป็นขั้นตอน อย่างเช่น การตั้งรับความเสี่ยงนั้นสำคัญที่สุด คือเรียงลำดับ ความเสี่ยงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถก็หาวิธีการตั้งรับเหตุการณ์ต่างๆ นี้ได้ คือติดตามสถานการณ์ต่างๆดังกล่าวข้างต้นอย่างใกล้ชิด พยายามที่มองความเชื่อเหล่านั้น ดี โทษให้แตกต่างความเสี่ยงเหล่านั้นจะเป็นอย่างไร ถ้าสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงเหล่านี้ได้ แก้ไข ได้ การบริหารจัดการ โรงแรมก็เป็นเรื่องรองลงมา ลำดับต่อไปก็เป็นการตั้งรับความเสี่ยงต่างๆ ไป อย่างเช่น ปัจจัยแรงงาน ปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ก็เป็นหัวใจที่สำคัญและเป็น องค์ประกอบหนึ่งของการตั้งรับความเสี่ยงในการทำธุรกิจ โรงแรม

โดยผู้บริหาร โรงแรมแห่งหนึ่ง.....ได้ให้ความคิดเห็นที่น่าสนใจว่า “.....ในเรื่องของ โรงแรมนี้ ธุรกิจการท่องเที่ยวต้องยอมรับมันในการรองรับความเสี่ยงนี้ อย่างจังหวัดกระบี่เป็น การท่องเที่ยวแบบ seasonal มี peak season, high season มี low season ครัวการบริหารจัดการของ เรา ณ ตอนนี ก็คือว่า เชื่อว่าเมื่อก่อนเราต้องพึ่งเฉพาะอันนั้น แต่คราวนี้เราก็จะจูงประเทศใน กลุ่ม

ต่างๆของเราที่เค้าจะมาในช่วง low season นั่นคือการกระจายความเสี่ยงของเราออกไปครับ กลุ่มนักท่องเที่ยว low season ที่จะมากลุ่มที่เยอะที่สุดที่ม านะ คือ กลุ่มมาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ไชนเเอเชียที่เราจะทำตลาดแบบ short haul ครับ แบบ short haul คือ บินในระยะสั้น ๆ ครับ คือกลุ่มพวกนี้เค้าจะมาในช่วงของ low season ครับ ก็คือช่วงพฤษภาคมถึงตุลาคม นะครับ.....”

ผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้เน้นไปในการตั้งรับความเสี่ยงด้านการตลาดที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นแนวทางการตลาดที่น่าสนใจมากในช่วง low season นั่นก็จะมีกลุ่มนักท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวที่ต้องการความเป็นส่วนตัว ถือเป็นอีกวิธีการตั้งรับหนึ่งที่เราควรนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และอีกวิธีการที่น่าสนใจคือ โดย ผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้อธิบายแนวทางการตั้งรับความเสี่ยงไว้ว่า “.....ด้านภัยการเมือง ภัยจลาจล อย่างกรณีล่าสุด ปี2554 มีการติดต่อทาง Agency ว่าจังหวัดกระบี่อยู่ห่างจากจังหวัดกรุงเทพฯ 900 กว่ากิโล และสามารถบินตรงเข้าสู่จังหวัดกระบี่ได้เลย โดยไม่ต้องผ่านจังหวัดกรุงเทพฯ หลบพื้นที่ที่ไม่มั่นใจไป โชคดีการเดินทางที่กระบี่มีเข้าได้หลายทาง ท่าที่ 1 ลงที่สมุย จากสมุยเข้ากระบี่ ลงที่สิงคโปร์เข้ากระบี่ หรือลงที่โกลาลัมเปอร์บินเข้ากระบี่ได้เช่นกัน ภัยธรรมชาติ 1) ให้ความรู้ลูกค้าว่าเรามีความพร้อม 2) มีศูนย์เตือนภัย 24 ชม. 3) ถ่ายรูปให้ดูว่ามีอุปกรณ์เื่ออำนวยความสะดวก มีหอเตือนภัย ทางโรงแรมมีคู่มือความปลอดภัย มีป้ายให้ชัดเจน ขึ้นตอนที่ 1-10 คุณต้องทำอะไร พยายามชี้แจงว่ามีกระบวนการตั้งรับอย่างไร การ PR ทาง internet เรื่องนี้ทาง ททท. ทำงานอยู่ ทันทีที่มีข่าวกับเมืองไทย ททท.ก็จะ PR ออกไป.....” วิธีนี้ก็สามารถสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าให้กับลูกค้าได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

และเพิ่มเติมอีกประเด็นที่น่าสนใจคือ “..... จริงๆ เราต้องตื่นตัวตลอดเวลา เราคิดว่าไม่เกิดปัญหาเลยไม่ได้ เราไม่รู้ว่าข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น ก็มีหลายเรื่องที่เราต้องเตรียมการจัดการจัดการคนอะไรยั้งนี้ ในช่วงเวลาที่มีทัวร์ ถึงแม้มันจะไม่ได้ทั้งปี มันก็มีหน้า High, Low อยู่แล้วก็พนักงานที่มีอยู่เนี่ย ก็คุยกันว่าในช่วงของหน้า High season อาจจะงานหนักหน่อย ต้องช่วยกันเต็มที่ เราอาจจะไม่เพิ่มคน ถ้า Low season เราต้องเลี้ยงดู ดูแลกัน แต่รายได้อาจจะลดลงไป ถ้าเรามาดูระยะเวลาของ High กับ Low เนี่ย มันต่างกันมาก อย่างของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาถ้าเราทำไม่สมบูรณ์ 100% เราต้องเพิ่มคนอีกเท่าตัว ดังนั้น High season เนี่ยเราไม่เพิ่มคน โดยใช้คนที่อยู่แล้วเนี่ย เพิ่มเวลาการทำงานขึ้น รักษาบุคลากรไว้.....” จะเห็นได้ชัดเจนว่าผู้บริหารโรงแรมได้คำนึงถึงบุคลากรเป็นสำคัญด้วย โดยดูแลพนักงานเปรียบเสมือนญาติพี่น้อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

สำหรับภัยธรรมชาติความเสี่ยงตรงนี้บริหารจัดการได้ไม่เป็นปัญหา กระบวนการตรงนี้ภาครัฐต้องเป็นฝ่ายแก้ไข และควบคุมดูแล โดยทางโรงแรมและรีสอร์ทที่มีการซ่อมแซมจากภัยธรรมชาติอยู่แล้ว ความเสี่ยงด้านโครงสร้าง ประเด็นทางด้านตลาด ก่อนสร้างโรงแรม ควร

ชัดเจนว่าใครมาพัก ความต้องการพักของลูกค้า การออกแบบต้องรองรับลูกค้าได้ บางกลุ่มอาจพักเป็นเดือน บางกลุ่มพัก 2-3 คืน ห้องพักต้องมีความสะดวกสบายดีต่อลูกค้าที่พัก ซึ่งถือเป็นวิธีการตั้งรับในการบริหารจัดการของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

4.1.3 มุมมองต่อปัจจัยความเสี่ยงที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ควรคำนึงถึงให้ความสำคัญที่สุด

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูลทั้งปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง โดยในเรื่องปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ที่ต้องคำนึงถึง ที่สำคัญมี 3 ปัจจัยคือ ด้านภัยก่อการร้ายและด้านภัยการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ และด้านเศรษฐกิจโลก เนื่องจากเป็นปัจจัยความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เลย จึงต้องมีวิธีการตั้งรับและฟื้นฟู สำหรับปัจจัยความเสี่ยงภายในที่ต้องคำนึงถึง คือเรื่องของ คุณภาพบุคลากร การทุจริต สภาพโรงแรมแต่ทุกอย่างที่กล่าวสามารถแก้ไขได้ทั้งนั้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่รองลงที่ต้องหาแนวทางการบริหารจัดการ

มุมมองผู้บริหารผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่า ปัจจัยภายในส่วนใหญ่สามารถควบคุมดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ แต่ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมดูแลและบริหารจัดการได้ ทั้งในเรื่องของความเสี่ยงด้านภัยการเมือง เรื่องของความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจโลก เรื่องของความเสี่ยงด้านภัยทางสังคม และก็เรื่องของความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ในขณะเดียวกัน ทางผู้บริหาร ผู้ประกอบ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายต่างหาวิธีการลดความเสี่ยงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เหมือนการมีระบบเตือนภัยหรือให้ความรู้นักท่องเที่ยว หรือการสร้างเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว โดยมีรัฐบาลช่วยสนับสนุน และเป็นตัวแทนการประชาสัมพันธ์

โดย 3 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกหลัก ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ก็ควรนำมาวิเคราะห์ ในแต่ละประเด็นแต่ละความเสี่ยงว่าเกิดความเป็นไปได้ของความเสี่ยงตรงนั้นมีมากน้อยแค่ไหน ส่วนปัจจัยภายในองค์กร โรงแรมก็เกี่ยวกับการบริหารจัดการในการทำงานของพนักงาน บุคลากรมีหลายฝ่าย เพราะฉะนั้นควรสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี มีการตรวจสอบที่ดี และสำคัญที่สุดคือบุคลากร ตั้งแต่หัวหน้าแผนกจนถึงพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมมือกัน ถ้าภายในองค์กรมีการบริหารจัดการตามที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถที่จะลดความเสี่ยงได้ อย่างเรื่องภายในองค์กรก็ถือเป็นเรื่องรองมาจากความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ควรมีการบริหารจัดการตามระบบที่ถูกต้อง

ซึ่งผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้พูดถึงความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงโดยกล่าวว่า “.....คือ ความเสี่ยงภายนอกบริหารจัดการไม่ได้นะ แต่ภายในผมพูดถึงภายในจังหวัดกระป๋อง

ภายในโรงแรม เริ่มภายในจังหวัดก่อนนะ ในจังหวัดกระบี่ เป้าหมายของโรงแรม กลุ่มนักท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่ จะเป็นกลุ่มระดับบน ระดับที่เรียกว่า Bบวก ขึ้นไป จะเห็นว่าชายหาดของกระบี่เนี่ยจะไม่มีเจสกี หรือ banana boat หรือเก้าอี้พักผ่อนแดด แบบการท่องเที่ยวแบบบางแสนอย่างเนี่ย เราจะไม่เห็นในกระบี่ ตัวนี้เนี่ยมันเป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนเมื่อ 20 ปีที่แล้ว โดยภาครัฐและเอกชน หรือ กรอ. คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน ครั้นเป็นคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน เออ ก็ยึดมาจนถึงทุกวันนี้ เนี่ยเป็นส่วนของการสร้าง brand image ของเรา เราเน้นในเรื่องของการท่องเที่ยวหาดทางธรรมชาติเนาะครับ เออ กลุ่มของนักท่องเที่ยวที่ระดับ B บวก ขึ้นไปก็ชอบแบบนี้เนาะครับ ชอบแบบชายหาดธรรมชาติมากกว่า คือกลุ่ม B กลุ่ม High end ชอบแบบยังงี้ถ้าเราคุมได้ ถ้าต่อไปในอนาคตเรายังเป็นกระบี่อยู่ เราไม่ได้เปลี่ยนเป็นพัทยาหรือบางแสนคือไม่เปลี่ยนเป็น อย่างอ่าวนางเปลี่ยนเป็นป่าตองอย่างเนี่ย กลุ่ม High end ก็จะอยู่กับเรานี้พูดถึง Destination กระบี่เนาะครับ อย่างในตัวโรงแรมเนี่ย โรงแรม ณ ปัจจุบัน อย่างโรงแรมบูติก หรือโรงแรมที่มีดีไซน์ อย่างโรงแรมที่มีสไตล์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้นเฉพาะที่กระบี่ เน้นในเรื่องนี้ด้วย อย่างพัทยาที่มีโรงแรมห้องเป็นพันๆห้องเนี่ย อย่างนั้นต่อไปในอนาคตจะไม่ค่อยได้เห็นกันมากขึ้นครับ จะเป็นโรงแรมสไตล์สวยงาม ห้องไม่เกิน 70 กว่าห้องอะไรยังงี้ครับ” จะเห็นได้ชัดว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาจากจังหวัดกระบี่ เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีระดับ คนละกลุ่มกับนักท่องเที่ยวที่ชอบไปพัทยา บางแสน ซึ่งจังหวัดกระบี่นั้นมียุคเด่นในด้านความสวยงามของชายหาด น้ำทะเลที่ใสสวยใส และที่สำคัญเป็นเมืองที่สงบจึงเป็นที่ประทับใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

ส่วนผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง ได้เห็นว่าปัจจัยภายนอกเป็นความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุด โดยกล่าวว่า “.....มาจากปัจจัยภายนอกมากกว่า คือ 2 รายการที่ผมเนี่ย ได้กล่าวในข้อ 2 อีกปัจจัยที่มีผลกระทบคือภาวะเศรษฐกิจของเค้าเอง ซึ่งตลาดยุโรปที่มี ปัญหาทางด้านสกุลเงิน หรือประเทศ กรีซ หรือบางประเทศที่เศรษฐกิจไม่แน่นอน มันก็เป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าประหยัดและตัดการเดินทางออก เพราะมองว่าฟุ่มเฟือยทั้งนี้ทางแก้ คือ สามารถเบี่ยงเบนไปเลือกตลาดที่มีความ มั่นคงมากขึ้น เช่นตลาดจีน ตลาดเอเชีย หรือตลาดของอินเดีย ที่มาแรง กลุ่มอินเดียที่เข้ามาประเทศไทย ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นเรื่องการแต่งงาน ส่วนภายในโรงแรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ เรื่องของบุคลากร เพราะบุคลากรด้านโรงแรมหายาก เนื่องจากว่า จังหวัดกระบี่ถ้าเทียบกับจังหวัดภูเก็ต การจ้าง ค่าจ้าง ของจังหวัดภูเก็ตจะสูงกว่า ทำให้เกิดการไหลของแรงงานออกไป ทั้งนี้ทั้งนั้นปัญหาแรงงานในอนาคตอาจจะไม่เกิด เพราะเนื่องจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เปิด ACE จะมีแรงงานจากต่างประเทศเข้ามาสามารถทดแทนได้ เพราะกลุ่มที่ทำรีสอร์ทต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศได้คืนะครับ ฝึกเพิ่มในด้านการบริการปรับปรุงในด้านคาแรกเตอร์ก็สามารถรับเข้ามาทำงานแทนกันได้เลยครับ” ซึ่ง

ในความเห็นของผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง..... นั้นได้เห็นถึงปัจจัยความเสี่ยงภายใน ถึงเรื่องค่าแรง และแรงงานที่ขาด แคลน โดยในลักษณะของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทนั้น บุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญมากเพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริการให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นการหาแรงงานให้เพียงพอกับความต้องการและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของโรงแรมและรีสอร์ท

ซึ่งมุมมองในเรื่องปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึง โดย ผู้บริหารแต่ละท่านก็มองในมุมมองเดียวกันนั่นคือปัจจัยความเสี่ยงภายนอกนั้นไม่สามารถควบคุมได้ แต่ถ้าเกี่ยวกับภัยธรรมชาติมีแผนป้องกันภัย มีการซ้อมแผนเป็นประจำต่อเนื่อง ปัจจัยภายนอกแก้ไขลำบากมาก ต้องหาแผนที่รองรับ ต้องมีการฝึกซ้อมแผน จะมีอะไรบ้างไม่สามารถคาดเดาได้ เพราะมันเกิดไม่แน่นอนการสื่อสารที่ ถูกต้องแม่นยำต้องมี การซ้อมแผนรองรับไว้ ต้องเอาความปลอดภัยของลูกค้าเป็นหลัก สำหรับ สถานที่โรงแรมที่จะสร้าง ต้องศึกษาภูมิศาสตร์ก่อน คุณภาพที่แท้จริง ก่อน ต้องดูเรื่องโครงสร้างมีภัยธรรมชาติจะแก้ไขอย่างไร สร้างโครงสร้างอย่างไรถึงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

4.1.4 มุมมองต่อปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล มีมุมมองในด้านปัจจัยที่สนับสนุน คือ การต้องดูแลเอาใจใส่ รู้ถึงปัญหาที่แท้จริงและต้องการการสนับสนุนจากรัฐบาล ปัจจัยที่สนับสนุนหลักๆ ก็มาจากรัฐบาล เช่น ในยามที่เกิดสภาวะที่ทำให้ไม่มีรายได้ การลดค่าภาษีต่างๆ สามารถทำให้โรงแรมยังคงอยู่ได้ หรือ การช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายไปได้จำนวนมาก

ส่วนข้อจำกัด อาจจะเป็นเรื่องเงินทุนในการฟื้นฟู กรณีเกิดภัยธรรมชาติ เช่น พายุจนทำให้โรงแรมเกิดความเสียหาย ในกรณีที่เกิดสึนามินั้น โรงแรมและรีสอร์ทเสียหายกว่าจะได้รับการดูแลหรือช่วยในเรื่องการฟื้นฟู ก็มีความล่าช้ามาก มีการเกิดพายุ ต้องใช้เงินจำนวนมากในการปรับปรุง ซึ่งเมื่อใช้เงินทำให้ขาดงบประมาณหมุนเวียนในธุรกิจ ทำให้เกิดความเสี่ยงเรื่องการเงินได้ สิ่งที่สนับสนุนเพื่อป้องกันความเสี่ยงในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ยาก เหตุที่ไม่ยากขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารโรงแรมควรมีเทคนิคต่างๆในการบริหารโรงแรม ซึ่งจริงๆแล้วไม่มีสูตรตายตัว โดยสามารถที่จะออกแบบการบริหารภายในองค์กรให้เข้าในรูปแบบของโรงแรมและรีสอร์ทให้มีเป้าหมายชัดเจน ถ้าทำได้ตามแนวทางนี้ เรื่องที่คิดว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กรก็สามารถลดปัญหาต่างๆลงได้มากและแก้ไขได้

โดยผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้แนะนำแนวทางของข้อนี้ได้อย่างน่าสนใจว่า “.....ผมคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงนั้น เสี่ยงในเรื่องอะไรบ้างนะครับ เช่น ภายในองค์กรต้องทำงาน

เป็นทีมเวิร์ค การที่เรากำหนดเป้าหมายไว้ เดินไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรนั้น อย่าง input เนี่ยเข้ามาในเรื่องของแรงงาน เรื่องของทุนต่างๆ เรื่องของคนต่าง ๆ ในเรื่องของกระบวนการ บริหารจัดการ ในเรื่องของบริหารคน การบริหารงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกันได้ นะครับ ปัจจัยสนับสนุน คือ รัฐบาลที่ต้องแก้ไขปัญหมาให้รวดเร็ว และทางสื่อต้องให้ความชัดเจน อีกด้านคือเรื่องของ media ภาพที่เป็นความจริง เออ เช่นน้ำท่วมที่กรุงเทพฯ แต่ให้ดูภาพเก่าแก่ แวะเดียวส่งผลให้ไม่มีลูกค้ามาเลย ตรงนั้นน้ำท่วม ที่ สนามบินปิด ภาพออกมาซ้ำๆ ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องมีภาพอัปเดตต่อสถานการณ์ด้วยครับ.....”

สำหรับผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง.....ท่านได้ให้ความเห็นที่ น่าสนใจในเรื่องของการเพิ่มค่าแรง ของรัฐบาลปัจจุบัน ที่กำลัง ส่งผลกระทบโดยตรง ต่อผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ในขณะที่รวมไปถึงธุรกิจอื่นด้วยว่า “.....ข้อจำกัดสำคัญมากๆเลยตอนนี้คือ ประเด็นที่สำคัญเลยก็คือ เรื่องของค่าแรงขั้นต่ำที่รัฐบาลกำหนดไว้ก็คือ ห้ามต่ำกว่า 300 เนี่ยนะครับ ที่ทุกจังหวัดจะต้องทำตาม ซึ่งตัวเนี่ยเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก อย่างมองย้อนกลับไปกระบี่เป็นจังหวัดที่นักท่องเที่ยวอยากมา มาก ๆ ดังนั้นเนี่ยการบริการที่มาจากคน ฝั่งนี้เราก็ต้อง need คน เราจะเอาเครื่องจักรมาแทนไม่ได้ เรื่องของการ service นะครับ พอค่าแรงเริ่มปรับเป็น 300 บาท ผู้ประกอบการต้องปรับในเรื่องของ cost ที่เพิ่มขึ้น 63 % เฉพาะเรื่องค่าแรง ไม่ นับรวมเรื่องของค่าน้ำมันนะครับ โดยที่รัฐบาลไม่มีปัจจัยสนับสนุนหรือ support ภาคเอกชนสักเท่าไรเลย นี่ก็เป็นปัญหาของผู้ประกอบการโรงแรมในจังหวัดกระบี่ขณะนี้ คือพนักงานที่ใช้แรงงานเนี่ยพอปรับ ขึ้น 300 จาก 100 กว่าบาท มันปรับอย่างมากเกินไป แต่ว่าเค้ายังคงทำงาน เรียกว่าผลของงานไม่ได้เพิ่มขึ้น แต่ต้นทุนของผู้ประกอบการได้เพิ่มขึ้นไปแล้ว โดยที่ผลของงานของเค้าไม่ได้เพิ่มขึ้นอะไร ประเด็นก็คือว่า ผมว่าโรงแรมแบบ SME เนี่ยจะอยู่ไม่ได้ ในที่สุดแล้วจะอยู่ไม่ได้แน่นอน นี่คือประเด็นความเสี่ยงที่อ่อนไหวมาก การเมืองของเราเนี่ยนี้ดีที่กำหนดแค่ 300 ไม่กำหนด 500 ถ้าต่อไปมีพรรคการเมืองที่เห็นว่าค่าครองชีพต่ำเพิ่มเป็น 500 แล้วผู้ประกอบการจะทำยังไง ถ้ามี พรรคการเมืองที่หาเสียงแบบเนี่ย.....”

การที่ต้นทุนสูงขึ้นนั้นทำให้โรงแรมและรีสอร์ทบางที่อยู่ไม่ได้ อาจต้องปิดตัวลง หรือไม่ก็หานายทุนมาถือหุ้นใหม่ เพื่อให้ธุรกิจนั้นอยู่รอด บางโรงแรมและรีสอร์ทก็ปลดพนักงานออก ซึ่งก็แล้วแต่ว่าโรงแรมและรีสอร์ทแต่ละที่จะ มีการบริหารจัดการอย่างไรต่อไป โดยทั้งนี้ก็ต้องมีรัฐบาลมาช่วยดูแลสนับสนุนในเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน

4.1.5 มุมมองต่อความเสี่ยงที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทกำลังเผชิญ

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูลมีมุมมองว่า ทุกปีมีการก่อการร้าย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาทำให้เกิดการชะลอตัวใน

การเข้าพักทั้งสิ้น ค่าสาคนโยบาย 300 บาท ของรัฐบาลกลับทำให้โรงแรมต้องมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น
อีก ทั้งๆที่รายได้ลดน้อยลง ซึ่งเป็นความเสี่ยงขนาดใหญ่ทั้งสิ้น

ในปี 2007 มีภัยการเมือง

ในปี 2008 มีภัยเชื้อเพลิง-เชื้อแดง ที่สนามบิน

ในปี 2009 มีภัยการเมือง เศรษฐกิจ

ในปี 2010 มีภัยการเมือง

ในปี 2011 มีอุทกภัยน้ำท่วม

ความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ที่ พบอยู่ในปัจจุบันก็มีด้วยกัน 3

ประการ

ประการที่ 1 เกี่ยวกับความเสี่ยงทางการเมือง ความไม่มั่นคงทางการเมือง นำมาซึ่ง
ความเสี่ยงมหาศาลกับการธุรกิจโรงแรม เพราะไม่สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวต่างชาติ
ได้อย่างคงเส้นคงวา ไม่สามารถที่จะคาดเดาได้ อยู่ที่วิเคราะห์ ว่าความมั่นคงทางการเมืองมีมาก
น้อยแค่ไหน

ประการที่ 2 ภัยธรรมชาติอย่างเช่น สึนามิ น้ำท่วมฝนตกไม่เป็นฤดูซึ่งเกิดจากภาวะ โลก
ร้อนอันนี้เป็นปัจจัยความเสี่ยงไม่สามารถคาดเดาได้ ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ ฉะนั้น โรงแรมใน
จังหวัดกระบี่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะคาดการณ์หรือตั้งรับความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติอย่างไร

ประการที่ 3 เป็นความเสี่ยงเรื่องเศรษฐกิจโลก ตัวอย่างเช่น อเมริกา ยุโรป ยุโรปซึ่งมี
กลุ่มประเทศถึง 17 ประเทศ กำลังเจอกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงถึงกับถดถอย ไม่เติบโต
เลย เท่าๆกับว่าภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยขณะนี้ส่งผลทำให้การเดินทาง ของนักท่องเที่ยวในกลุ่ม
เศรษฐกิจเหล่านี้มีผลกระทบยาวนาน

ผู้วิจัยได้ทราบมาว่า มีการเปิดสมาคมอาเซียน มีการเปิดเสรีด้านการบริการ แรงงานเป็น
แค่ส่วนหนึ่ง การลงทุนที่จะมาจากกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน มีการหลั่งไหล ของทุน เมื่อก่อน
บริษัทต่างชาติมาถือหุ้น 49 % แต่ว่าของประเทศไทยก็ยังเป็นผู้ถือหุ้นมากกว่า 51 % แต่ว่าพอมาเป็น
ประชาคมอาเซียนบริษัทต่างชาติก็จะถือหุ้นเป็น 70% เพราะฉะนั้นความคล่องตัวที่เข้ามาถือหุ้นของ
ประเทศไทยซึ่งถือเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการทำธุรกิจโรงแรม

ซึ่งผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง ได้ให้คำ
ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ในข้อนี้ว่า “..... ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัย ที่เราควบคุมไม่ได้ อีกส่วน
หนึ่งก็คือ ในเรื่องของการแข่งขันสูงขึ้น เช่น กระบี่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โรงแรมต่างๆก็เกิด
ขึ้นมามาก ในเรื่องแรงงานก็มีการแย่งแรงงาน พนักงานต่างๆ แรงงานในภาคโรงแรมไม่พอ เมื่อ
จำนวน demand เพิ่มขึ้น มันเหมือนกับ over supply คือ ปริมาณต้องการขายนี้มากกว่าต้องการซื้อ

ส่วนหนึ่งที่ยังเป็นปัญหาก็คือ คนที่มากระบี่นี้รู้สึกคือ สินค้าแพง แพงประมาณ เกือบ 60% cost ของราคาตัวเครื่องบินซึ่งมันแพงมาก มีแค่ 2 บริษัท คือ สายการบินไทย และ แอร์เอเชีย ซึ่งมันผูกขาด ถ้าเปรียบเทียบต้นทุนเดียวกัน ในกลุ่มอันดามัน เช่น จังหวัดภูเก็ต ก็ยังเป็นต้นทุนที่สูงกว่าจังหวัดอื่นๆ ที่เค้ามี สายการบิน low cost เข้ามาครับ.....” นี่ถือเป็นปัญหาที่จังหวัดกระบี่กำลังเผชิญอยู่ เพราะราคาสินค้า หรืออาหารที่จังหวัดกระบี่นั้นค่อนข้างสูง นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจังหวัดกระบี่นั้นต้องมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ทำให้ไม่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวอีกกลุ่มหนึ่ง ที่มีข้อจำกัดในเรื่องของค่าใช้จ่ายในการเดินทางท่องเที่ยว

และผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง.....มีมุมมองในเรื่องของการเดินทางมาจังหวัดกระบี่ว่า “.....ถ้าเรามองในระยะใกล้เนี่ย เหมือน อย่างในปีนี้ การเมืองก็เริ่มนิ่ง เหมือนกับภัยธรรมชาติก็ไม่มาก อย่างฝนฤดูกาลเปลี่ยนเรามอง ว่าแรงน้อยมีฝนเยอะ แต่ถ้ามองจริงๆ ไม่มีผล แต่เรื่องของธรรมชาติ ไม่มีผลเลย แต่ว่าการเมืองนิ่งขนาดนี้เนี่ย นักท่องเที่ยวที่นี้ก็มากขึ้น ผมเชื่อว่าถ้าไม่มีเหตุการณ์เรื่องการเมือง เรื่องอะไรเข้ามาเนี่ย ฤดูกาลต่อไปในระยะใกล้เนี่ยลูกค้าเพิ่มขึ้น บัญชีรองรับของเราที่มีอยู่ยังน้อย ถ้าเปรียบเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นนะ เรื่องสนามบิน เรื่องที่เป็นปัญหา ยังน้อยอยู่ที่จะเข้ามาในกระบี่ บาง season เนี่ย เครื่องบินจะเต็ม จองล่วงหน้า 1 สัปดาห์ เนี่ยอย่าหวังว่าจะมีเพ ราะเต็มแล้ว เรื่องของช่องทางที่นักท่องเที่ยวจะเข้ามาต้องเพิ่มขึ้น เที่ยวบินต้องเพิ่มขึ้น ก็ยังเปรียบเทียบจังหวัดใกล้เคียงไม่ได้ที่จริง เราเนี่ยได้นักท่องเที่ยวจากจังหวัดใกล้เคียง บินภูเก็ตไม่ได้ก็ลงกระบี่ บางทีก็มาทางรถ ทางเรือก็หลายช่องทางที่เข้ามา แต่ว่าถ้าถามนักท่องเที่ยวจริงๆเนี่ย ในเรื่องการเดินทางทางรถที่ใช้เวลานาน 2 ชม. ครึ่ง จากภูเก็ต ไม่มีใครต้องการ แล้วก็มีความเสี่ยงในการเดินทางตรงนั้น.....”

เพราะฉะนั้น ทั้งในเรื่องปัญหาของการเดินทางและ ในเรื่องของการใช้จ่ายที่สูง เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ จังหวัดกระบี่จากที่จะมีนักท่องเที่ยวมากมาย อาจทำให้นักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนเส้นทางการเดินทางไปจังหวัดอื่นๆใกล้เคียงแทน ดังนั้นทั้งผู้บริหารและผู้ประกอบการ กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการท่องเที่ยวเนี่ย ต้องหาแนวทางและร่วมมือกันแก้ไขต่อไป

4.1.6 วิธีและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของการทำประกันภัย โดยธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ มีการทำประกันภัยทั้งในส่วน of สิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่วนใหญ่มีการทำประกันภัยอยู่แล้ว และการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยงก็ดำเนินการเชิงรุกทั้งหมด โดยเน้นที่การทำการตลาดในช่องทางต่าง ๆ เข้า

หาลูกค้า มีการออกบูทตามงานท่องเที่ยวต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนตลาดจากโซนยุโรป ไปโซนเอเชีย โดยเฉพาะประเทศจีน ที่นักท่องเที่ยวในขณะนี้เป็นที่ต้องการ ของกลุ่มทัวร์ โรงแรมและรีสอร์ท

ที่สำคัญดำเนินการควบคู่กันไป 3 ระบบ ในเรื่องของ ตัวอาคาร ตัวประกันธุรกิจต่างๆ ประกันภัย ในเรื่องของการบริหารจัดการต่าง ๆ เน้นไปทำตลาดในเชิงรุกทั้งในต่างประเทศ และภายในประเทศ เชื่อมโยงและหาตลาดใหม่ ๆ เข้ามาแทน การทำประกัน พวกผู้เช่า การเก็บของผู้ นิรภัย ทรัพย์สินของลูกค้าต้องปลอดภัย เป็นหัวใจสำคัญเลยในด้านความปลอดภัย ผู้นิรภัย ทุก โรงแรมส่วนใหญ่ต้องมีสำคัญมาก เป็นการปกป้องทรัพย์สินของลูกค้า ต้องเก็บข้าวของมีค่า นี่คือ ความปลอดภัยของโรงแรม มีเครื่องมือดับเพลิง มีการป้องกันอัคคีภัย ด้านผู้บริหาร โรงแรมแห่ง หนึ่ง.....ได้อธิบายความรู้ ความเข้าใจในเรื่องความปลอดภัยในทรัพย์สินและชีวิตขอ งพนักงาน และนักท่องเที่ยวไว้ว่า “.....จริงๆ ทุกอย่างเนี่ยมีประกันหมดแล้ว อย่างประกันทรัพย์สิน ส่วน ของพนักงานก็เป็นประกันสังคมที่เราดูแลเรื่องเจ็บไข้ได้ป่วย เรื่องรักษาพยาบาลแล้วก็สินทรัพย์ที่ เรามีทุกอย่างก็ทำประกันหมด ก็นักท่องเที่ยวที่มาก็มีประกันอยู่ ต่อหัว ละ 1 ล้าน ถ้าเป็น นักท่องเที่ยวนะ ถ้าเกิดกรณีเสียชีวิต ค่ารักษาพยาบาล 1 แสน กรณีมีอุบัติเหตุ ก็คุ้มครองอยู่ ด้วย ครับ อย่างเหตุการณ์ที่นักท่องเที่ยวเสียชีวิต ต้องช่วยดูแลนักท่องเที่ยวที่ประสบภัย อำนาจความ สะดวก โดยการจองสายการบินเพื่อนำศพของนักท่องเที่ยวกลับบ้านและให้ข้อเท็จจริง กับความ ช่วยเหลือทุกอย่าง ผู้ที่อยู่ในที่เกิดเหตุ ช่วยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดูแลถึง ความรู้สึกของนักท่องเที่ยว มองภาพถึง 180 องศา ช่วยกันและทำได้” และได้ขยายความ เพิ่มเติมในเรื่องของ การทำการตลาดไว้ว่า “.....คือเรื่องของ โรงแรมเนี่ย เทคนิคในเรื่องโรงแรม มันไม่ได้ยากซับซ้อนมากนะครับ อย่างที่ผมเรียนให้ทราบในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเนี่ย ของโรงแรม ดูว่ากลุ่มตลาดไหนเค้าจะมานะครับ ฉะนั้นการที่เรายึดตลาด วางตลาดไว้มากเกินไป โดยที่ไม่ทำตลาดอื่นๆเพิ่มเติม ไว้เลยเนี่ยเป็นความเสี่ยงนะครับ ของกระบี่เรา กลุ่มหลักเลยเนี่ย กลุ่ม สแกนดิเนเวีย แต่ถ้าเรายึดกลุ่มสแกนไปตลอดเลยเนี่ยเราคงไม่ได้ เพราะถ้าเกิดอะไรกับสแกนเนี่ย เอ้อ การท่องเที่ยวของกระบี่ก็ Stop เลย ฉะนั้นการกระจายความเสี่ยงของการตลาดเนี่ยเราก็จะไปทำ ตลาดของประเทศที่อื่นๆ บ้าง แต่ก็จะต้องเลือกวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน ยกตัวอย่างเช่น High กับ Low เนี่ย อย่างช่วง Low เนี่ยก็ทำการตลาดที่หนักหน่อย ส่วนช่วง High นี้กลุ่มไหนมาเสริมบ้าง ก็หา ประเทศวัฒนธรรมอื่นเข้ามาเสริมอะไรแบบนี้ครับ ทำตลาดแบบนี้ ส่วนการบริหารจัดการ โรงแรม เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของแต่ละคน เรื่องของ โรงแรม ที่พักเนี่ยเรื่องของ service ต้องมาอันดับหนึ่ง แต่ตอนนี้เนี่ย เว็บไซต์ต่างๆนะครับ เอ้ออย่างเว็บไซต์ Agoda ก็ดี จะมี review จะมีตัวบอกว่าสมมุติ เราไม่เคยไปพัก โรงแรมนั้นเลยอยากไปพักที่กระบี่ ผมอยู่ที่ประเทศอะไรสักประเทศหนึ่งนี้แห ละ อย่างเช่นเราดูว่า โรงแรมไหนน่าพักเนี่ย ผมก็จะเข้าไปเว็บไซต์ที่คนมาพักแล้วก็เขียน comment

ครั้งนี้ก็เป็นโรงแรมต่างๆ ที่ทำ service เอาไว้ โรงแรมไหนที่ service ไม่ดี ก็เตรียมปิดตัวลงได้เลย นะครับ สื่ออินเทอร์เน็ตก็มีผลมากพอสมควรครับ.....”

จะเห็นได้ว่าการทำประกันภัยความเสี่ยงของโรงแรมและรีสอร์ททจังหวัดกระบี่ส่วนมาก จะมีการทำประกันภัยครอบคลุมทุกด้าน ถือเป็น การป้องกันความเสี่ยงส่วนหนึ่ง ถ้ามีเรื่องเฉพาะ ด้านขึ้นมาสามารถที่จะลดความเสี่ยงลงไปได้ค่อนข้างสูง เหมือนกับกระบวนการบริหารจัดการที่ กล่าวข้างต้นก็สามารถลดความเสี่ยงได้ การจัดการทุกด้าน คำเนิกรเชิงรุก เข้าหาลูกค้าทำ การตลาดเพื่อเข้าหากลุ่มลูกค้าอื่นๆ เพื่อเป็นการรองรับความ เสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ทจังหวัดกระบี่

4.1.7 แนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสีย หรือ เพิ่มมูลค่าให้กับ ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล ว่าโดยส่วนมากโรงแรมในจังหวัดกระบี่ก็เข้าใจในเรื่องเหล่านี้ในการบริหาร จัดการความเสี่ยง อย่างเช่น การประหยัดค่าใช้จ่าย ในการบริหารการ โรงแรมมีค่าใช้จ่ายในโรงแรม ค่อยข้างสูง ฉะนั้นทุกส่วน ทุกแผนกในการบริหารจัดการนั้นทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนที่สามารถ ลดความเสี่ยงได้ด้วย และในขณะเดียวกันทำอย่างไรเพื่อเพิ่มรายได้ รายรับให้กับโรงแรม ซึ่งตรง นี้ปกติผู้บริหารโรงแรมต้องมีมุมมองในการบริหารจัดการอยู่ แล้วในการทำการตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะ ภายในประเทศหรือต่างประเทศ ถ้าขาดการเข้าถึงลูกค้าในกลุ่มต่างๆ ที่มีหลากหลายในขณะนี้ไม่ว่า การใช้สื่อการออกงานท่องเที่ยวต่างๆ การออกบูทขายห้องพัก ส่วนมากทั้งหมดนั้นถือว่าเป็นการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้โรงแรม ก็เป็นการลดความเสี่ยงในเรื่องต้นทุนได้ ทั้งเรื่องการประชาสัมพันธ์ การ โฆษณา ควรทำการตลาด วิธีการขายก็อาจผ่านช่องทางทางอินเทอร์เน็ต ทางโรงแรมควรสร้างกลุ่ม network ขึ้นมาทำให้ทางโรงแรมและรีสอร์ทสามารถลดค่าใช้จ่ายตรงนี้ได้ ควรมีเครื่องมือสื่อสารที่ ทันสมัย เชิงรุกในส่วนตลาดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้ากลุ่มไหนเป็นหลัก

สำหรับ ในข้อนี้ผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ เรื่องนี้ว่า “.....ก็คือ service ถ้าพูดถึงในเรื่องของ โรงแรมนะ เป็นการ service ที่ดีที่สุดก็คือความประทับใจ นะครับ เหมือนกับการสร้ างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า ในด้วยวิธีการใดก็แล้วแต่ อย่างแขก return มาเนี่ย ที่กลับมาโรงแรม ถ้าโรงแรมไหนแขกไม่ return กลับมาเนี่ยเตรียมตัวปิดลงได้เลยครับ คือว่าคุณทำโรงแรมไม่ได้ ที่สำคัญคือความพึงพอใจ เพื่อรักษาความพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด นะครับ การจัดการความเสี่ยงผู้ บริหาร โรงแรมต้องมองภาพรวมก่อนว่ามีกี่ประเภท มีกี่ลำดับต้อง จัดการตามลำดับ ทุกคน บุคลากรต้องมีส่วนร่วมช่วยกัน ลูกค้าที่มาต้องให้รับทราบด้วย สิ่งแวดล้อม

ควรช่วยกันรักษา เช่น ถ้าใช้แล้วไม่สกปรกควรใช้อีก ควรบอกนักท่องเที่ยว และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาพัก.....”

ดังนั้นสรุปได้ว่า คนในองค์กรต้องมีความรู้ทุกคำ น “.....อย่างในเรื่องของภัยธรรมชาติถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้น ต้องมีวิธีคิดที่ว่าต้องเตรียมอย่างไร อย่างเรื่องของการเมืองต้องตอบคำถามนักท่องเที่ยวอย่างไร ต้องดูแลนักท่องเที่ยวอย่างไร ในกรณีที่เคยปิดสนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินกระบี่ปิด แต่ทุกคนในองค์กรต้องรู้ว่าช่องทางที่ให้นักท่องเที่ยวหาทางเข้ามาได้ ต้องเดินทางมาได้ยังไง หรือหาทางออก ทุกคนต้องรู้เรื่องการเดินทาง การเจ็บไข้ได้ป่วย หรือการหนีภัยทางฉุกเฉินทุกคนต้องเตือนภัยต้องทราบ แล้วก็พนักงานในบริษัทต้องรู้ ต้องประชุม เหมือนเหตุการณ์ที่ปิดสนามบินต้องส่งนักท่องเที่ยวออกนอกประเทศ โดยการท่องเที่ยวของมาเลเซีย เพราะเราทำการท่องเที่ยวต้องมี connection รอบด้าน ต้องช่วยเหลือนักท่องเที่ยวได้ให้เค้าปลอดภัย และเค้าจะมีความประทับใจ และกลับมาใช้บริการเราอีกครั้ง การ fix cost ต่างๆที่บริหารจัดการ คือ ที่ให้ธุรกิจอยู่ได้ คือหารายได้เพิ่ม และลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าไฟ ค่าน้ำประปา ค่าบริหารจัดการต่างๆ ตรงนี้เราสามารถลดได้ ถ้าลดได้มากจะช่วยในส่วนในเรื่องค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันในการทำตลาดเพิ่มก็จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ เช่น การขายแพคเกจ ทัวร์ ห้องพักรับ.....”

ผู้บริหาร โรงแรมท่านนี้ได้กล่าวเสริม

และการเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่นั้นผู้บริหาร โรงแรมแห่งหนึ่ง.....ได้แนะนำแนวคิดดีๆในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าว่า “.....อันดับแรกการตลาดสำคัญ การทำโปรโมชันโรงแรม ว่าเรามีอะไรที่เรา service เค้า เช่น พักก็คีน แคมก็คีน อาหารเช้ามีให้อะไรบ้าง อันนี้เป็นสิ่งที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว เช่น นอน 10 คีน แคม 1 คีน ลดเท่าไร เหลือเท่าไร แจงให้ลูกค้าทราบ ตัวอย่างเช่น ราคาห้อง 1,100 บาท หรือ 1,500 บาท ถ้าคุณนอน 10 คีน ลดเหลือ 1,300 หรือ ลด 200 อะไรแบบนี้ละ เป็นนโยบายเชิงการตลาด ลูกค้าจะชอบมาก อย่างที่นี้เค้าก็จะทำกัน เนื่องจากมีการแข่งขันสูง อีกอย่างหนึ่งการ happy birth day ลูกค้าในวันที่ตรงกับวันเกิดเค้า นี่เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ากลับมาพักกับเราอีกครั้ง เค้าประทับใจมาก ๆ เราดูใน Passport เค้าได้ ถ้าเค้ามาอยู่ตรงกับช่วงนั้นกับเรา เราให้อะไรเค้าบ้าง บางที่เป็น card อวยพร 1 ใบ หรือ เลี้ยงอาหารเค้า 1 มื้อ นี่เป็นสิ่งที่เราทำเป็นประจำ ถ้ามีแขกที่เข้ามาพักแล้วตรงกับวันเกิด และที่สำคัญทำให้เค้ากลับมาพักกับเราอีก นี่เป็นที่เราภูมิใจมาก และตัวแขกเองก็ประทับใจเช่นกันนะ.....”

ดังนั้นทางโรงแรมและรีสอร์ท ต้องสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ อีกอย่างควรเพิ่มการจัดงานภายในโรงแรม หรือรับจัดงานภายนอก เพื่อที่จะเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสร้างมูลค่าให้กับโรงแรมเช่นกัน หรือมีการแลกเปลี่ยนนักท่องเที่ยวต่างภาค เช่น อีสาน มาเที่ยวทะเล สลับกัน และการตลาดนั้นถือว่าสำคัญที่สุด เป็นตัว

แปรหลัก และอีกเรื่องก็คือ ด้านไฟแนนซ์ แจ้งให้ธนาคารลดดอกเบี้ย ช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์ความ
เสี่ยงต่างๆ

4.1.8 วิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน ของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง
23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล มีความเห็นในเรื่องนี้นั้นก็คือ เครื่องมือที่ใช้ในการช่วยดูแลรักษาความปลอดภัย
ส่วนใหญ่ทุกโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่นั้น มีการใช้ CCTV ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลไป
ยังสถานีตำรวจได้เลย ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ผิดปกติขึ้น หรือการติดกล้องวงจรปิดไว้ในทุกส่วน
ของโรงแรม เว้นแต่ส่วนที่เป็น ส่วนตัว เช่น บริเวณ สระว่ายน้ำ ห้องพัก และห้องสปา เป็นต้น ที่
สำคัญต้องมี ยามรักษาความปลอดภัย ซึ่งส่วนใหญ่มีอยู่แล้วทุกโรงแรมและรีสอร์ท เพื่อให้
นักท่องเที่ยวรู้สึกปลอดภัย ในส่วนระบบความปลอดภัยในด้านภัยธรรมชาติ ทางโรงแรมรีสอร์ทที่
ได้มีการรับมือ โดยการตั้งศูนย์รักษาความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว รวมไปถึงป้ายเตือนเขต
อันตรายต่าง ๆ และ หอเตือนภัย เมื่อเกิดเหตุการณ์แผ่นดินไหว ซึ่งในเรื่องนี้นั้นมีผู้บริหา รและ
ผู้ประกอบการ ให้ความเห็นที่ตรงกันในเรื่องนี้

โดยผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง ได้ให้
ความคิดเห็นว่า “.....ก็ในส่วนของโรงแรมเนี่ย travel agency ที่เค้าส่งมาฝรั่งส่วนใหญ่เค้าจะมีการ
ทำ insurance อยู่แล้ว insurance ในเรื่องของสุขภาพอะไรต่าง ๆ โรงแรมต่างๆเนี่ยเค้ามีเรื่องของ
ความปลอดภัยอะไรต่างๆอยู่แล้ว เป็นเรื่องปกติอยู่แล้วครับ ส่วนในด้านของการ train คนเนี่ย ใน
เรื่องของ การ train พนักงานต่างๆเนี่ย เป็นเรื่องที่โรงแรมต้อง concern ให้มาก คือในส่วนของ
โรงแรมดูแลป้องกันความเสี่ยงของผู้ใช้บริการ โรงแรมไม่ว่ากล้องวงจรปิด CCTV เอ่อหรือยามดูแล
รักษาความเรียบร้อยในเรื่องทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวเป็นส่วนสำคัญ กรณีที่ของหาย เราต้องดูแล
รับผิดชอบตามกระบวนการ พาเค้าไปแจ้งตำรวจ ปกตินักท่องเที่ยวที่เข้ามาจะมีการประกันทรัพย์สิน
อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นกล้องถ่ายรูป นักท่องเที่ยวจะทำประกันไว้ก่อนการเดินทางส่วนมากถ้าเราได้แจ้ง
ความหรือว่าเป็นไปตามกระบวนการกฎหมายเนี่ย ก็แบ่งเบาภาระตรงนี้ได้.....”

ทั้งนี้ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาประเทศไทยนั้นหรือไปประเทศอื่นๆ ทุกคนมีการ
ทำประกันไว้อยู่แล้วในเรื่องนี้จึงไม่ค่อยมีปัญหา แต่ถ้ามีกรณีที่มีเหตุร้ายจริงๆ ทางโรงแรมและริ
สอร์ท รวมไปถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ททท. ก็จะช่วยประสานงานให้นักท่องเที่ยวอย่าง
เต็มที่

และผู้บริหาร โรงแรมแห่งหนึ่ง.....ได้เน้นย้ำในเรื่อง ของการควบคุมดูแลทรัพย์สินว่า
“.....ใครทำไว้ชั้ก่อน เรื่องของ CCTV ต้องมีต้องเห็นว่าเป็นใคร เวลาไหน ต้องสืบให้ได้ด้วย และ

ทุกโรงแรมควรมีผู้บริหารหรือผู้เซฟ ของผมก็มี บางครั้งนักท่องเที่ยวเช็किनเข้ามาเค้าก็จะถามเราว่ามีผู้เซฟฟรีเปล่าและอีกเรื่องที่สำคัญ ก็ คือ ตั้งแต่ประวัติของพนักงาน ความซื่อสัตย์สำคัญมาก พนักงานต้องมีน้ำใจเป็นหลัก สามารถพัฒนาอย่างอื่นไปได้ด้วยดี ต้องดูแลให้พนักงานให้อยู่ดีมีสุขตามรายได้ ต้องให้พนักงานรักองค์กร ต้องให้มีหุ้นส่วนร่วม คือหุ้นส่วนการช่วยกัน ช่วยดูแล ต้องทำให้ลูกค้ำมั่นใจ มั่นคง ป้องกันตัวเองด้วยวิจารณญาณ.....” เพราะฉะนั้นข้อนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว โดยทางโรงแรมและรีสอร์ทนั้นได้เห็นถึงความสำคัญ ของความปลอดภัยเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่โรงแรมและรีสอร์ทต้องมีอยู่แล้ว ไม่เช่นนั้นก็ถือว่าไม่มีมาตรฐาน ต้องให้ความสำคัญ คัญในเรื่องนี้เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางผู้บริหารและผู้ประกอบการต้องดูแลบริหารจัดการในส่วนนี้

4.1.9 มุมมองต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ทั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล ในเรื่องมุมมองของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงนั้น ถ้ามองภาพรวมแล้ว ทุกโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกคนต้องร่วมมือกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและ พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่เห็นถึงประโยชน์ของตนเองฝ่ายเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันความสำเร็จ ถ้าเป็นปัจจัยภายนอก รัฐบาล เป็นถือปัจจัยหลัก เพราะมีศักยภาพมากพอในการแก้ไข เช่น ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นมาทำให้ขาดรายได้ รัฐบาลอาจทำได้โดยการช่วยเหลือภาษี จัดการทำให้เกิดสภาวะปกติโดยเร็ว ช่วย โฆษณาประชาสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ก็อยู่ที่การเตรียมพร้อมซึ่งเป็นการดำเนินการเชิงรุก ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น อย่างที่ผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง ได้กล่าวว่า “.....ปัจจัยความสำเร็จหรือครับ ปัจจัยความสำเร็จก็คือ เอ่อโรงแรมจะอยู่เฉพาะโรงแรมไม่ได้ โรงแรมจะช่วยประชาสัมพันธ์ เป้าหมายที่ตัวเองอยู่ด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ปัจจัยความสำเร็จเนี่ยก็คือกลุ่มสถานผู้ประกอบการร่วมมือกันครับ แשרความคิดกัน แบ่งปันสิ่งดีๆให้กัน หรือถ้าโรงแรมไหนมีนักท่องเที่ยวไม่มากพอ แต่อีกโรงแรมกลับมีนักท่องเที่ยวมาพักมากมายจนไม่สามารถที่จะรองรับได้เพียงพอเนี่ย ถ้าเป็นแบบนี้ก็แบ่งนักท่องเที่ยวให้เค้าไป อาจกินหัวคิวเล็กน้อยแต่ไม่ต้องมาก หรือไม่คิดเลยก็ยังดี อันนี้นั้นก็แล้วแต่การบริหารงานของแต่ละคนนะครับ ไม่มีโรงแรมไหนในโลกที่อยู่โดยที่ เอ่อ ขายโรงแรมอย่างเดียวโดยไม่ขายความสัมพันธ์อันดีนะครับ ไม่เช่นนั้นก็ต้องปิดตัวลง เพราะคุณโดดเดี่ยว” และได้เพิ่มเติมในเรื่องของความละเอียดของการบริหารงานภายในโรงแรมและรีสอร์ทอีกด้วยว่า “..... โหคุณรู้มัยว่า การบริหารงาน โรงแรมเนี่ยมันเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนจริงๆ เราต้องใส่ใจว่านี่คือบ้านของเราเลยนะ นี่คือหัวใจหลักของการทำงาน โรงแรมเลยละ ต้องมีองค์ประกอบทุกอย่างเลย ตั้งแต่การตลาด และ บุคลากรสำคัญ สำคัญมากที่สุดคือบุคลากร

สำคัญมากๆเลย แล้วก็ความปลอดภัยต่าง ๆ ทั้งหมดเลยเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่ว่าการมีบุคลากรที่คือนั้นสำคัญที่สุด เพราะทำให้โรงแรมอยู่ได้ บุคลากรต้องมีความจริงใจ ในการบริหารโรงแรม ด้านบุคลากรต้องมีการอบรมหัวหน้าแผนก ทำให้อยู่รอด โดยต้องช่วยเหลือกัน ถ้ากรณีที่ลูกค้ามีปัญหาต้องรีบแก้ไขช่วยเหลือลูกค้าก่อน พนักงานถึงลูกค้าจะโมโหอย่างไร ก็ต้อง say yes ไว้ก่อน แล้วมาคุยในภายหลัง ว่าต้องแก้ไขอย่างไร มีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ลูกค้าโมโหอย่างไรเราก็ต้องฟังไว้ก่อน ก็ต้องบริการ service ครบ ถ้าการบริการ service ไม่ดีเนี่ย ลูกค้าดีเนี่ย มันก็ทำงานลำบาก แต่ถ้า service ดี บริการลูกค้าดี ๆ ลูกค้าก็จะกลับมาพักต่อ มาพักผ่อนอีกครั้ง กลับมาใช้บริการอีกครั้ง ที่นี้ส่วนใหญ่จะมีนักท่องเที่ยวจากเยอรมัน, รัสเซีย ที่นี้เราเน้นความสะดวกเป็นอันดับแรก นี่ก็เป็นสิ่งที่เค้าประทับใจ เพราะของเราไม่ได้เป็นโรงแรม ระดับ 5 ดาว เราไม่ได้เป็นนักทฤษฎี แต่เราเป็นนักปฏิบัติ.....”

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ไม่ได้มาจากการร่วมมือของโรงแรมและรีสอร์ทเพียงอย่างเดียว แท้จริงแล้วอยู่ที่ตัวบุคลากรเป็นสำคัญ เพราะถ้าโรงแรมและรีสอร์ท มีบุคลากรที่ดี เคารพต่อกฎกติกา และทำงานด้วยความเต็มใจนั้น โรงแรมและรีสอร์ทนั้นก็ จะ ประสบความสำเร็จ ไปด้วย ส่วนผู้บริหาร โรงแรมแห่งหนึ่ง..... ได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ไว้ที่น่าสนใจว่า “.....เพราะว่าถ้าผู้บริหารโรงแรมมองไม่เห็นความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมเค้าก็ไม่สามารถที่จะนำพองค์กร ไปได้อย่างมั่นคงได้ คือผู้บริหารต้องใส่ใจ การบริหารโรงแรมทุกประเภท ไม่ว่าจะเงินลงทุนของ โรงแรม องค์กรหรือพนักงานที่เข้ามาทำงาน หรือว่านักท่องเที่ยวมีเข้ามาใช้บริการ และ ทุกด้าน หรือว่าการคาดการณ์ในเรื่องความเสี่ยงต่างๆ เช่น เริ่มจากความเสี่ยงที่หนักๆ เช่น ความเสี่ยงภัยการเมือง ความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติและ เศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ เมื่อเอามารวมๆกันแล้วเนี่ย ผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จะคาดการณ์และก็หาวิธีหรือมีเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้.....”

เพราะฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความสามัคคี เช่น การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ จากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็น ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และที่ขาดไม่ได้เลยก็คือ บุคลากรที่ ต้องทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผลของงานเกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี มีฝึกอบรม ให้ทำงาน ได้อย่างตรงตามเป้าหมาย โดยเน้นถึงการบริการเป็นสำคัญทุกอย่างที่กล่าวมานั้นในข้างต้นต่างอยู่ที่จิตใต้สำนึกของแต่ละบุคคลด้วยเช่นกัน

4.1.10 มุมมองต่อการจัดการความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ผู้วิจัยพบว่าเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 23 ท่าน ที่ให้ข้อมูล การจัดการความเสี่ยงเป็นผลความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์คือ

เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง โดยต้องเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยง พิจารณาว่าความเสี่ยงเรื่องใดเสี่ยงที่สุดจัดลำดับมาจากมากไปหาน้อย แล้วบริหารจัดการแก้ไขความเสี่ยงที่เสี่ยงมากที่สุด มาน้อยที่สุด ถ้าความเสี่ยงในเรื่องใดที่ไม่สามารถแก้ไขไม่ได้ ต้องอาศัยรัฐบาล เป็นตัวแปรสำคัญในการแก้ไขสถานการณ์ การจัดการความเสี่ยงถือเป็นปัจจัยหลักในการต่อยอดความสำเร็จ

โดยผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง..... ได้สรุปปัจจัยความเสี่ยงแบบสั้นๆ แต่ได้ใจความว่า “.....การจัดการความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของทุกธุรกิจอยู่แล้วครับ เออการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมก็อย่างที่ว่านะครับ ว่าเราจะทำอะไรให้ธุรกิจโรงแรมของเราอยู่ได้นานที่สุดนะครับ ในส่วนของโรงแรมเราจะทำอะไรให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหัวใจได้ดีที่สุดนะครับ การตลาดต้องทำตลาดอย่างหลากหลาย นะครับ โดยแบ่ง time sharing ที่ดินะครับ.....”

และผู้บริหารโรงแรมแห่งหนึ่ง..... ได้ให้ประเด็นที่น่าสนใจอย่างมากของการจัดการความเสี่ยงสามารถเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรได้ “.....แน่นอน ปัญหาจากความเสี่ยงถือเป็นความท้าทายในปัจจุบันการที่มันเกิดความเสี่ยงขึ้นมา ก็จะเกิดการเกิดแนวความคิดขึ้นมา แนวทางใหม่ๆขึ้นมา เช่นการพลิกวิกฤตให้เป็น โอกาส สมัยก่อนใน มีเรื่อง blue ocean กับ red ocean คือ red ocean การแข่งขันที่รุนแรง มีอะไรก็เอามาแข่งขันกัน อย่างเช่นการลดราคา ลด กระหน้าเลย ทุกคนก็ตายหมด ตอนหลังก็มีนักวิจารณ์มาทำ blue ocean ทุกคนเป็นพันธมิตรกันได้ มีการเชื่อมโยงธุรกิจ อย่างเช่น ธุรกิจเหมือนกัน จับมือกัน ร่วมกัน อยู่บริเวณเดียวกัน ทำการตลาดร่วมกัน สามารถทำให้ ลด cost ได้ 1) ปริมาณห้องพักเพิ่มมากขึ้น 2) สามารถเปิดการตลาดได้กว้างขึ้น เป็นการเชื่อมโยงพันธมิตรในกลุ่มเดียวกัน อย่างพันธมิตรในกลุ่มสินค้าต่างประเทศ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท อ่าวนางทราเวล ทำเกี่ยวกับเรือ เราทำกลุ่มโรงแรมเราก็จับมาเชื่อมโยงกัน เอาเรือกับโรงแรมมาเชื่อมโยงกัน เราก็สามารถทำแพคเกจร่วมกันได้ เราก็จะเกิดธุรกิจที่เชื่อมโยงกันได้.....”

และสำหรับในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทแห่งหนึ่ง.....ได้กล่าวว่า “.....ตอบตรงๆก็คงใช่เพราะ เป็นกลยุทธ์ที่ต้องทำให้สำเร็จ อย่างเครื่องไม้เครื่องมือต้องพร้อม แล้วก็มาใช้บริการแล้ว อาหารดี ภาพลักษณ์ดี การท่องเที่ยวมีความสุข ไม่เจอสิ่งที่เค้าไม่ต้องการ เค้าก็ Happy นะในส่วนนั้น ถ้ามาเที่ยวแล้วเจอขยะ เจอน้ำเสีย และเจอคนที่พูดจาไม่ดี คุณเลยไม่ได้ตามข้อตกลง บอก 3 ดาว พอพักที่นั่นห้องพักกลับไม่มีอะไรเลยสักอย่าง หนึ่งโรงแรมบอกอาหารแบบนี้ แบบนี้ พอไปอ่าว มีแต่อาหารที่ไม่ตรงตามที่บอก เรื่องนี้ก็มีผลเยอะ ถ้าถามเรื่องท่องเที่ยว ผมว่าต้องดูเรื่องคน เป็นหลักอะ บ้านเรา คนต้องเคารพ กฎกติกา ต้องเคารพข้อตกลง แล้วบ้านเรายังโดนหลอกขายเลยที่กรุงเทพฯ นักท่องเที่ยวซื้อแล้วไม่รู้ไปพักที่ไหน รัฐบาลต้องมีมาตรการที่เค้าเข้ามาดูแลเรื่องนี้ให้จริงจังนะผมว่า.....”

ดังนั้นในเรื่องของความเสียหายของโรงแรมและรีสอร์ทหรือว่าธุรกิจอย่างอื่น ก็แล้วแต่ถ้าผู้บริหาร ผู้ประกอบการ บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือธุรกิจอื่นๆเหล่านั้นสิ่งที่จะคิดถึง ความเสี่ยงเหล่านั้น ไม่ได้นึกถึงองค์กร มันหมายถึงธุรกิจเหล่านั้นเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ ในการประกอบธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องดูแลตลอดเวลา เป็นธุรกิจที่มีความละเอียดอ่อน มีรายละเอียดเยอะมาก ฉะนั้นผู้บริหาร ผู้ประกอบการ บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีความรอบคอบ รัดกุมในเรื่องการป้องกันความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการที่ดีอย่างเป็นระบบ องค์กรถึงจะอยู่รอดได้

เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดของจัดการความเสี่ยงสรุปได้ว่า ความเสี่ยงคือการคาดการณ์ คือวัตถุประสงค์ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่มีการเตรียมแผนป้องกัน และเป็นสามารถกำหนดกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ก็ สามารถที่มีแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะตามมาคือกลยุทธ์สร้างให้พนักงานมีจิตสำนึก การร่วมมือกัน ความสามัคคี และที่สำคัญการสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่ง ที่สำคัญมาก มีการฝึกอบรม ให้ใส่ใจดูแลลูกค้า ดูแลทรัพย์สิน ในเรื่องของค่าแรงที่ปรับขึ้น 40% มีผลให้ต้นทุนสูงขึ้น ดังนั้นทำอะไรถึง ให้ผลของงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับค่าแรงด้วย ซึ่ง บุคลากรถือเป็นตัวแปรสำคัญขององค์กร และผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายก็ต้องทราบถึงปัญหาที่แท้จริง ถึงแก้ไขความเสี่ยงได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีหลายด้าน โดย ดำเนินการเชิงรุก ทำการตลาดหลากหลายช่องทางเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งสำคัญ มาก ทั้งนี้ช่วยกันกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ และแบ่งปันความคิดแล้วจัดลำดับความเสี่ยงจากมากมาน้อย เพราะจะได้บริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกขั้นตอน ทั้งหมดในที่กล่าวมานั้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ โดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่ ความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่องการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ โดยได้ศึกษาความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษางานวิจัย โดยได้คำนึงถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ใช้วิธีการ สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ จำนวนทั้งหมด 23 คน จากจำนวน โรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกระบี่ ที่มีระดับ 3-4 ดาว ทั้งหมด 52 แห่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระหว่างเดือน สิงหาคม – กันยายน 2554 สำหรับในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ปัจจุบันการท่องเที่ยวมีความสำคัญและมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมากรายได้จากการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยถือเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญมากของประเทศ รวมทั้งเป็นแหล่งก่อให้เกิดการจ้างงาน การผลิตสินค้า การกระจายรายได้ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

การประกอบธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์กับจำนวนของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอกที่ทำให้เกิดความผันผวนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัญหาทางการเมืองในประเทศ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เลือกเดินทางมาประเทศไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยต้องชะลอตัวในบางช่วงเวลา การก่อการร้าย เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบภายในประเทศ ภัยธรรมชาติ และความผันผวนของปัจจัยในตลาดโลก อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และความเคลื่อนไหวทางการเมืองในต่างประเทศ ส่งผล

กระทบต่อความผันแปรของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่วนภัยธรรมชาติ เช่น สึนามิที่เคยเกิดขึ้น ความเข้าใจของนักท่องเที่ยวมีมากขึ้น สามารถรู้และรับมือได้ อีกทั้งทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ จังหวัดและเจ้าของธุรกิจ โรงแรมมีแผนการรองรับความเสี่ยงโดยมีการเตรียมการ ป้องกัน (Prevention) การบรรเทาผลกระทบ (Mitigation) การเตรียมพร้อม (Preparedness) การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Response) การปฏิบัติอย่างทันทีทันใดเมื่อภัยพิบัติเกิดขึ้น การฟื้นฟูบูรณะ (Recovery) การฟื้นฟูบูรณะ เมื่อเหตุการณ์ภัยพิบัติผ่านพ้นไปแล้ว เพื่อให้พื้นที่หรือชุมชนที่ได้รับภัยพิบัติกลับคืนสู่สภาพที่ดีขึ้น ตลอดจน การพัฒนา (Development)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างไม่เพียงเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมเท่านั้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดและการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหน่วยงานทุกหน่วยจะต้องร่วมมือกันระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและร่วมกันหาแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน หรือลดความเสียหายจากความเสี่ยงดังกล่าว อีกทั้งฝ่ายตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่รับผิดชอบจะร่วมกันติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจระหว่างผู้บริหาร โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่

ปัจจุบันพบว่าผู้ประกอบการโรงแรมให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจในประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่สำคัญ ให้เกิดการแข่งขันที่สูงในธุรกิจนี้ และทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ซึ่งจะส่งผลทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น โดยเน้นความสำคัญและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการของโรงแรมมากขึ้น ทำให้เกิดการบอกต่อส่งผลให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปในวงที่กว้างขึ้น ธุรกิจมีลูกค้า หลากหลายและมากขึ้น มีกำไรเพิ่มขึ้นในระยะยาว ทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

การดำเนินงานในการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยว โดยเริ่มต้นจากการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวมากที่สุด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ และได้รู้ว่าจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และได้มีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อจะได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านต่าง ๆ เช่น การที่รัฐบาลออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรม เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยให้มากที่สุด ด้วยการมุ่งนำเสนอศักยภาพของประเทศไทย เน้นภาพลักษณ์ที่เป็นจุดแข็ง ภายใต้การ

โฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้เป็นที่ประทับใจและน่าจดจำ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง ให้เกิดความโดดเด่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรม ให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และเป็นการเพื่อสร้างจุดสนใจของนักท่องเที่ยว

รวมทั้งการอาศัยความช่วยเหลือจากทางภาครัฐในการเข้ามาช่วยช่วยเหลือการท่องเที่ยว โดยกระตุ้นการท่องเที่ยว และลดความเสี่ยง อาทิ โครงการฟื้นฟูความเชื่อมั่นประเทศไทย โดยการจัดกิจกรรมเผยแพร่ภาพลักษณ์เพื่อชักชวนนักท่องเที่ยวและนักลงทุนให้เดินทางมายังประเทศไทย โครงการสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ปรับภูมิทัศน์และระบบรักษาความปลอดภัยในแหล่งท่องเที่ยว ที่สำคัญ รวมถึงการยกเว้นค่าธรรมเนียม วีซ่า 3 เดือน ลดค่าธรรมเนียม Landing Fee ยกเว้นค่าเข้าชมอุทยานฯ และกระตุ้น การท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยค่าใช้จ่ายจากการอบรมสัมมนาสามารถนำไปหักภาษีได้ 2 เท่า

3. เพื่อพัฒนาทางในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค นอกจากการวางแผนดำเนินธุรกิจในขั้นพื้นฐานแล้ว ผู้ประกอบโรงแรมยังควรพัฒนากลยุทธ์การตลาด ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อเสริม ศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่ง ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต มีการนำกลยุทธ์มาใช้และพัฒนา โดยการมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนี้เร่งทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจหลายแห่งหันมาตั้งงบประมาณทางการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งหากมองในด้านความเป็นจริงแล้ว ช่วงวิกฤติที่ผันผวนเช่นนี้ การตลาดถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะในช่วงที่ลูกค้ากำลังอยู่ระหว่างเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการต้องพยายามจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการของตน ให้ได้ โดยนำเสนอความคุ้มค่าแก่ลูกค้า ซึ่งคงเป็นการดีกว่าที่จะปล่อยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง

ต้องมีการเรียนรู้คู่แข่ง อาจมีคู่แข่งใหม่ๆจากในอาเซียน เช่น เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ซึ่งกำลัง หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการท่องเที่ยว โดยต่างเปิดตัวสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ ซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวมากขึ้น ผู้ประกอบการ โรงแรมของไทยจะต้องศึกษาความเคลื่อนไหวของคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ว่ามีการพัฒนาบริการด้านไหนบ้าง โดยไปทดลองใช้บริการ หรือติดตามข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยกลับมาคิดและพัฒนาธุรกิจของตนเอง

รักษาคุณภาพและระดับมาตรฐานในการให้บริการของธุรกิจให้สม่ำเสมอ ในด้านบริการต้องมีการ กำหนดมาตรฐานด้านการให้บริการระดับสูง โรงแรมต้องคอยตรวจสอบการทำงานด้านบริการทั้งของโรงแรมเองและโรงแรมคู่แข่งเพื่อวัดผลการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาข้อเสนอนะของลูกค้า เพื่อนำคำติชมจากลูกค้านำไปแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้น และมีการตอบสนองความพึงพอใจทั้งของพนักงานและลูกค้า โรงแรมที่ให้บริการยอดเยี่ยมต้องเชื่อมั่นว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานจะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และ กลับมาใช้บริการซ้ำอีกในอนาคต รวมทั้งเกิดการบอกต่อ ซึ่งเป็นอีกช่องทางการตลาดที่ทรงประสิทธิภาพสูง

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลจากการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโรงแรม และรีสอร์ททั้งหมดของ จังหวัดกระบี่ มีจำนวน 52 แห่ง จาก โรงแรมและรีสอร์ท 3-5 ดาว ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างมาได้ 23 คนทั้งหมดของ จังหวัดกระบี่ จำนวน 104 แห่ง (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภาคใต้: กระบี่, 2554) มีรายละเอียดของผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. มุมมองต่อปัจจัยความเสี่งที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าปัจจัยความเสี่งด้านภัยทางการเมืองนั้น ส่งผลกระทบต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทมากที่สุด เพื่อเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมจัดการได้ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักท่องเที่ยวไม่เลือกเดินทางมาประเทศไทย ทำให้การท่องเที่ยว อยู่ในช่วงขาลง เนื่องจากนักท่องเที่ยวเกิดความหวาดกลัว เนื่องจากไม่มั่นใจในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว ยังส่งผล กระทบเป็นลูกโซ่ไปยังภาคธุรกิจ โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวด้วย ภาพรวมการค้า และการลงทุนในพื้นที่เป็นอย่างมาก ทำให้สภาพเศรษฐกิจในพื้นที่อยู่ในสภาวะซบเซา ปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้การท่องเที่ยวของไทยเกิดภาวะชะลอตัวลง ส่วนปัจจัยด้านภัยธรรมชาติ เช่น สึนามิที่เคยเกิดขึ้นนั้น สามารถเรียนรู้และรับมือได้ ความเข้าใจของนักท่องเที่ยวมีมากขึ้น อีกทั้งทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ จังหวัดและเจ้าของธุรกิจโรมแรมมีแผนการรองรับความเสี่ยงโดยมีการเตรียมการป้องกัน (Prevention) การบรรเทาผลกระทบ (Mitigation) การเตรียมพร้อม (Preparedness) การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Response) การปฏิบัติอย่างทันทีทันใดเมื่อภัยพิบัติเกิดขึ้น

2. มุมมองต่อวิธีการตั้งรับความเสี่ยง

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีวิธีการตั้งรับความเสี่ยง เนื่อง จากตลาดจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของผู้ประกอบการ ส่งผลให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีการวางแผน และตั้งเป้าหมายในการลดความเสี่ยง ถ้าไม่มีกลยุทธ์ด้านการตลาดในการแก้ไขสถานการณ์ความเสี่ยงก็อาจทำให้ถึงกับต้องปิดกิจการ เนื่องจากขาดรายได้ และไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ไว้ ส่วนด้านของความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ ทำให้การท่องเที่ยวอันดามันอยู่ ในช่วงขาลง เนื่องจากนักท่องเที่ยวเกิดความหวาดกลัว การรับมือกับภัยพิบัติต้องอาศัยภาครัฐเข้ามาช่วยในเรื่องระบบเตือนภัยต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว

3. มุมมองต่อปัจจัยความเสี่ยงที่ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทที่ควรคำนึงและให้ความสำคัญที่สุด

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุด นั่นคือความเสี่ยงด้าน ภัยทางการเมือง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมดูแลและบริหารจัดการได้

4. มุมมองต่อปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าปัจจัยที่สนับสนุนในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร คือการต้องการการสนับสนุนจากรัฐบาล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนหลัก เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านการลดค่าภาษีต่างๆ พัฒนาบูรณะและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว ผลักดันความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บริการนักท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้เพียงพอกับความต้องการ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และเพิ่มประสิทธิภาพของการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวก ควบคุมความปลอดภัย และป้องกันการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ส่งเสริม สนับสนุนตลาดนักท่องเที่ยว โดยใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในกลุ่มต่าง ๆ ทั้งระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก รวมถึงการพิจารณาปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท ซึ่ง ณ ปัจจุบันนี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมและ รีสอร์ท เนื่องจาก

การที่มีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่รายได้ลดลง ทำให้โรงแรมและรีสอร์ทบางที่ ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

ส่วนข้อจำกัดคือ เงินทุนในการสนับสนุน พื้นฟู กรณีเกิดภัยธรรมชาติ จนทำให้โรงแรมเกิดความเสียหาย เนื่องจากต้องใช้เงินจำนวนมากในการปรับปรุง ซึ่งที่ผ่านมาอาคารวัสดุก่อสร้างได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนทำให้ขาดงบประมาณหมุนเวียนในธุรกิจ ทำให้เกิดความเสี่ยงเรื่องการเงินได้

5. มุมมองหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง ที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่กำลังเผชิญ

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ที่กำลังเผชิญอยู่และได้รับผลกระทบต่างก็เป็นความเสี่ยงที่แตกต่างกัน แต่ในด้านของความเสี่ยงด้าน ภัยทางการเมือง ส่งผลอย่างมากต่อการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่มากกว่าความเสี่ยงในด้านภัยธรรมชาติและภัยเศรษฐกิจ จากความเสี่ยงทั้งหมดที่กล่าวมา ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้เกิดการชะลอตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ดังนั้นทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องผู้ไม่ว่าจะเป็นบริหารผู้ประกอบการ หน่วยงานต่างๆ จะต้องร่วมมือกันเพื่อเร่งประชาสัมพันธ์และส่งเสริมสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวกลับมาเที่ยวในประเทศไทย

6. วิธีและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทส่วนใหญ่มีความคิดว่าวิธีในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทคือ การทำประกันภัย มีการทำประกันภัยครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในส่วนของสิ่งปลูกสร้าง ตัวอาคาร และทรัพย์สินต่างๆ เนื่องจากทางโรงแรมและรีสอร์ทต้องสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ ถือเป็น การป้องกันความเสี่ยงส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ตรงกัน และการดำเนินการเชิงรุก โดยเน้นที่การทำตลาดในช่องทางต่าง ๆ เข้าหากลุ่มลูกค้าอื่นๆ การลดราคา ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นการรองรับความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

7. แนวทางในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสีย หรือ เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีวิธีการในการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการขยายตัว เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของโรงแรม และการปรับตัวและพัฒนาการของผู้ประกอบการรายเดิม รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของธุรกิจโรงแรมเครือข่าย

ต่างประเทศ (International Chain) ที่เข้ามาร่วมลงทุนหรือรับจ้างบริหาร ส่งผลให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจโรงแรม โดยการนำเทคโนโลยีทางการตลาดในเชิงรุก เมื่อมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีมุมมองในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าในกลุ่มต่างๆ ที่มีหลากหลาย เน้นให้ความสำคัญกับคุณภาพของนักท่องเที่ยวมากกว่าจำนวนของนักท่องเที่ยว เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรมและรีสอร์ท ไม่ว่าจะเป็นการบริการ การสร้างความประทับใจและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักท่องเที่ยว

8. วิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของการใช้ CCTV กล้องวงจรปิด และยามรักษาความปลอดภัย มาเป็นเครื่องมือการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน เนื่องจากทางโรงแรมและรีสอร์ทต้องสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งการที่โรงแรมและรีสอร์ทนั้นได้เห็นถึงความสำคัญ ของความปลอดภัยเป็นหลักนี้ เป็นส่วนสำคัญที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว

9. มุมมองต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ต้องมีการต้องร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารงานต่างๆ ต้องมีการวางแผน กำหนด ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย และมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผลของงานเกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ นำพาไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

10. มุมมองต่อการจัดการความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

เจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท โดยส่วนใหญ่คิดว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นผลความสำเร็จขององค์กรในการนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง การระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบและจัดการความเสี่ยงให้ลดลงด้วยแผนบริหารความเสี่ยง ติดตาม ประเมินผลและรายงานความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้อง กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถตัดสินใจ เพื่อตอบสนองความเสี่ยงได้ดีขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

อุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โคธุรกิจการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมบริการที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากทำรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยตลอด การประกอบธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกลไกที่สำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับองค์กรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน (นฤมล สะอาดโหม , 2550) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ดองใช้กลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ที่ อาจจะได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยความเสี่ยง โดยปัจจัยความเสี่ยงที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้รับผลกระทบ โดยส่วนใหญ่เน้นแบ่งปัจจัยเสี่ยงเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระทำของมนุษย์ (Man-Made Hazard)

โดย เจริญ เจษฎาวัดย์ (2548) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty Risk) ว่ามี 2 ประเภท คือ ภัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่มีความรุนแรงกับภัยที่เกิดจากน้ำมือมนุษย์ นอกเหนือจากความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty Risk) แล้วยังกล่าวถึงความเสี่ยงที่มีความแน่นอน (Certainty Risk) ว่าจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน และผู้บริหารจะต้องหาทางแผนป้องกันหาทางกำจัดหรือลดความสูญเสียที่เกิดจากความเสี่ยงให้น้อยลง ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การขาดเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศ การก่อการร้าย สถานการณ์ความรุนแรงในภาคใต้ ตลอดจนถึงสภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดความผันผวนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบ (Severity of Impact) อย่างไร ซึ่งได้แก่ระดับของความสูญเสีย และความต่อเนื่องของความรุนแรง (Merna & Al-Thani, 2005) โดยพิจารณาในด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายและระยะเวลา ตามที่ผู้บริหาร ผู้ประกอบการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ในเรื่องของการลดต้นทุน

สำหรับปัจจัยเสี่ยงอีกด้านที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Natural Disaster) เช่น สึนามิ น้ำท่วม ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายรุนแรงเป็นบริเวณกว้างและกระทบต่อบุคคลและสาธารณะ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงในด้านนี้ถ้าทุกฝ่ายมีความพร้อมในการรับมือภัยธรรมชาตินี้ได้ ก็สามารถลดความเสี่ยงในด้านนี้ไปได้ เนื่องจากถ้าช่วงไหนภัยพิบัติมามากขึ้นหรือมาในรูปแบบอื่นๆ จะสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีแผนรองรับ ดังนั้นในการจัดการภัยพิบัติ หรือการจัดการความเสี่ยงต่างๆ จะต้องคิดถึงสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกเรื่อง เพื่อจะได้หาวิธีการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยที่จะเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงทั้งสองประเภทนี้ล้วนแต่ก่อให้เกิดผลกระทบในแง่ลบต่อภาพรวมของ

อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวทั้งสิน ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง (Risk) ในด้านต่างๆ ตามมาและทำให้ขาดทุน (Loss) ถ้าไม่มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่ดี โดยผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการบริหารจัดการต้องมีความสามารถในการพองอกร์ไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ (2547) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยคำนึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการองค์กรและการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด เหมือนกับที่ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “.....ความเสี่ยงใดก็แล้วแต่ ถ้าเราสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ด้วยการเรียงลำดับความสำคัญ แล้วแก้ไขตามลำดับ ได้อย่างถูกต้อง เราก็จะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้ และกลายเป็นแนวทางการบริหารในครั้งต่อไป.....”

อีกประการที่สำคัญและขาดไม่ได้เลยนั่นก็คือ การทำประกันภัย ทรัพย์สินของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลงานวิจัย ผู้วิจัยพบว่า ทุกโรงแรมและรีสอร์ทได้มีการทำประกันภัยไว้ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดย Henningsgard (2000) รองประธานอาวุโสของบริษัท Aon ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงของโลกได้เขียนบทความเรื่อง “.....ท่านได้ป้องกัน โรงแรมของท่านเพียงพอหรือไม่.....” (Have You Adequately Protected Your Hotel?) โดยแนะนำว่าทุกโรงแรมควรจะมีการพิจารณาความเพียงพอในการทำประกันภัย โดยอ้างรายงานของกรมแรงงานสหรัฐอเมริกาว่า 40% ของบริษัทที่พบกับภัยพิบัติ จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และ 25% ของบริษัทที่ยังสามารถเปิดดำเนินการอยู่จะปิดตัวลงภายใน 2 ปี เหตุผลก็คือ ไม่ได้ทำประกันภัยทรัพย์สินให้เพียงพอ เพราะฉะนั้นทฤษฎีนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติหรือภัยก่อการร้าย ถ้าธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทได้มีการทำประกันภัยก็จะสามารถช่วยบรรเทาในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายได้

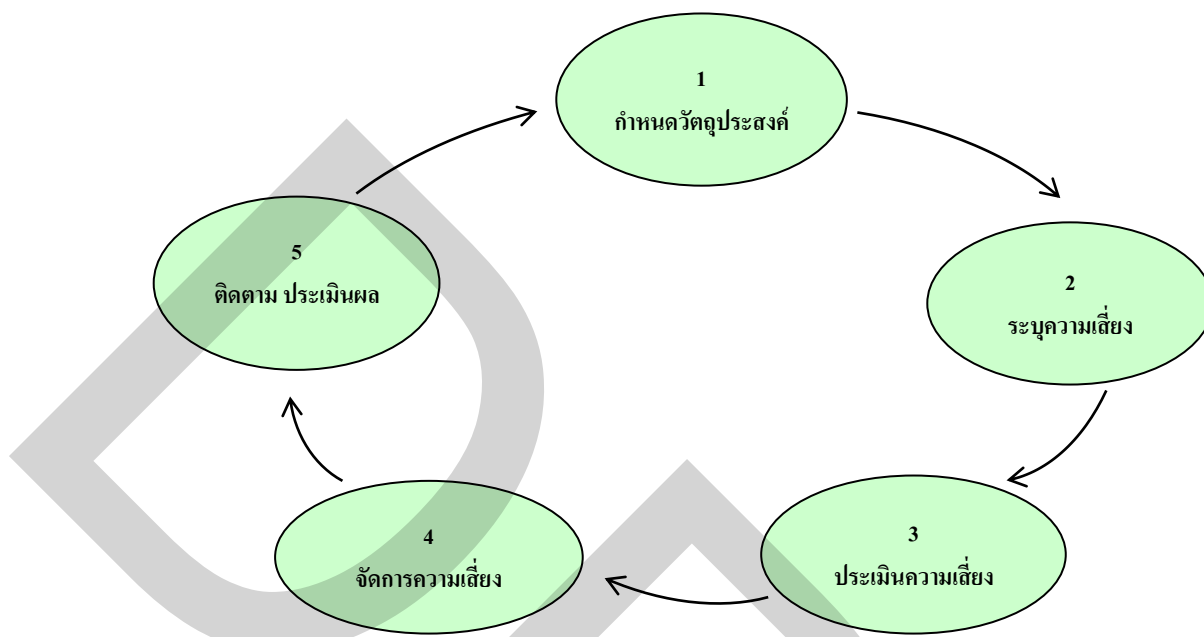
จากบทเรียนภัยพิบัติในรอบหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงปัญหาด้านการเมือง การก่อการร้าย ทำให้ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือและจัดการกับความเสี่ยง โดยหลักการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปจะมีการประเมินค่าความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของระดับความเสี่ยง และการบริหารจัดการมาตรการความเสี่ยง ซึ่ง ภาครัฐและผู้ประกอบการธุรกิจต้องเร่งทบทวนบทบาทในการบริหารประเทศและการจัดการกับธุรกิจของตนเองเพื่อรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝัน ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยการรับมือ การรับมือภัยพิบัติ ถือเป็น การลดความเสี่ยงได้อย่างหนึ่ง แต่ใน

ขณะเดียวกันในส่วนของความเสี่ยงมีด้านของตัวแปรในด้านภาวะการตลาดต่างๆ เช่นในเรื่องของ เศรษฐกิจ และการทำตลาดใหม่ๆเพิ่มขึ้น เป็นอีกช่องทางทางการตลาดที่สามารถลดความเสี่ยงลดความ เสี่ยงได้ การตั้งรับความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องทำหลังจากเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้วเท่านั้น ปัจจัยที่กล่าว มาจะทำให้เกิดการชะลอตัวในการเข้าพักของนักท่องเที่ยว ดังนั้นการตั้งรับความเสี่ยงโดยส่วนมาก ก็จะเน้นการตลาดเป็นหลักทั้ง การลดราคา ประชาสัมพันธ์ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทนั้น ต้อง คำนึงถึงในระดับต้นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงของการทำธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม มีด้วยกันหลายประการ ประการสำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรม ก่อนที่จะทำธุรกิจโรงแรมต้องจัดลำดับความสำคัญของความ เสี่ยงในการลงทุนของโรงแรมนั้นเป็นขั้นตอน อย่างเช่น การตั้งรับความเสี่ยงนั้นสำคัญที่สุด คือ เรียงลำดับความเสี่ยงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถพิจารณาวิธีการตั้งรับเหตุการณ์ต่างๆนี้ได้ คือติดตาม สถานการณ์ต่างๆดังกล่าวข้างต้นอย่างใกล้ชิด พยายามที่มองความเชื่อเหล่านั้น การคิด ตาม กระบวนการจัดการความ เสี่ยง มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เชื่อมโยงกระบวนการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนทางกลยุทธ์ มีการวางแผน ล่วงหน้า กำหนดยุทธศาสตร์ของธุรกิจไว้ว่า ต้องตั้งเป้าหมายลักษณะไหน ในการลดความเสี่ยง ผู้บริหารสามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า

จากข้อสรุปทั้งหมดที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากที่กล่าวมาในส่วนบทที่ 2 ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เพื่อให้สามารถนำปัจจัย วิธีการ กระบวนการกลยุทธ์ต่าง ๆ ไป ประยุกต์ใช้กับการ จัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ หรือปรับใช้กับ องค์กรอื่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้ ประสบ ปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยง ที่สำคัญนำแนวคิดต่าง ๆ ของผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท ที่ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ประสบความสำเร็จ นำแนวทาง หรือวิธีการนั้น มาเป็นต้นแบบของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทรุ่นใหม่ๆได้บริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร โดยต้องนำวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งเพื่อนำ ผลการวิจัยมาใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับเรื่องการจัดการความเสี่ยงในอนาคตต่อไป

การจัดการความเสี่ยงโดยการนำกระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม การดำเนินงานต่าง ๆ ลด โอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมี ระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยการนำกระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยง มาบริหารจัดการความเสี่ยงที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีกระบวนการและขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 5.1 กระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมสามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการจัดการความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สภาพเศรษฐกิจ อันจะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถนำกระบวนการ กลยุทธ์ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการความเสี่ยงหรือนำไปปรับใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยการใช้เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ในภาพรวมมีการใช้การตลาดในเชิงรุกในระดับค่อนข้างสูง โดยการประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ส่วนลด และมีการคัดเลือกให้รางวัลพนักงานที่ให้บริการ นักท่องเที่ยว เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้เกิดผลผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรใน ธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขตการ วิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายและแนวทางวิธีใน การทำการวิจัย เพื่อจัดสรรกระบวนการให้เป็นไปตามแนวทางเป้าหมายของวัตถุประสงค์ที่วาง ไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย และครอบคลุมขอบเขตงานวิจัยได้อย่างถูกต้อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านการผู้ประกอบการและสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

5.3.1 ด้านผู้บริหาร ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. จากการที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงปัญหาในการจัดการความเสี่ยงนั้นก็คือ รัฐบาลควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวด้วยการใช้นโยบายและเพิ่มงบประมาณเพื่อกระตุ้นนักท่องเที่ยว และที่สำคัญในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านภัยการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ หรือ ด้านการบริหารองค์กร โดยเฉพาะด้านภัยการเมืองที่รัฐบาลเองควรเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงชื่อเสียงของประเทศเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว โดยมี การเร่งพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยง และค่าแรงที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารแต่ละท่านต้องมีวิธีในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดความเสี่ยงต่างๆ มีความพร้อมในการตั้งรับความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อการบริหารจัดการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทที่ดี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง

2. ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ควรมีการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านการตลาดสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนตามช่วงฤดูกาลต่างๆ ว่ากลุ่มลูกค้ากลุ่มไหนเหมาะสมกับช่วงเวลาใด เน้นทำการตลาดเชิงรุก เพื่อเสริมศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่ง ท่ามกลาง สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม การโรงแรมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ได้มีมุมมองต่อปัจจัยความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ รัฐบาลที่ต้องเป็นตัวแทนสำคัญในการควบคุมปัจจัยความเสี่ยงให้คงที่และดีขึ้น โดยเฉพาะ ภัยการเมือง การก่อการร้ายนั้น ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ไม่สามารถควบคุมได้เลย แต่ภัยธรรมชาตินั้นยังพอมีวิธีในการป้องกันได้ ดังนั้นการทำประกันภัยโครงสร้างอาคาร จึงเป็นสิ่งที่ทุกโรงแรมและรีสอร์ทต้องทำไว้ ส่วนตัวนักท่องเที่ยว นั้นส่วนใหญ่ก่อนเดินทางเข้าประเทศไทยจะมีการทำประกันภัยอยู่แล้ว ในส่วนของทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวทางผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ได้มีการทำ CCTV ถือเป็นระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี เนื่องจากได้ link สัญญาณไปที่สถานีตำรวจเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เพราะความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับปัจจัย ความเสี่ยงภายในองค์กร ผู้บริหาร ผู้ประกอบการมีความเห็นที่ตรงกันว่าสามารถบริหารจัดการได้

3. ผู้บริหาร ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ควรมีการรักษา ภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณภาพและระดับมาตรฐานในการให้บริการให้คงที่ ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ถือเป็นองค์กรที่เน้นการบริการเป็นสำคัญ ดังนั้นบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้เช่นกัน การสร้าง

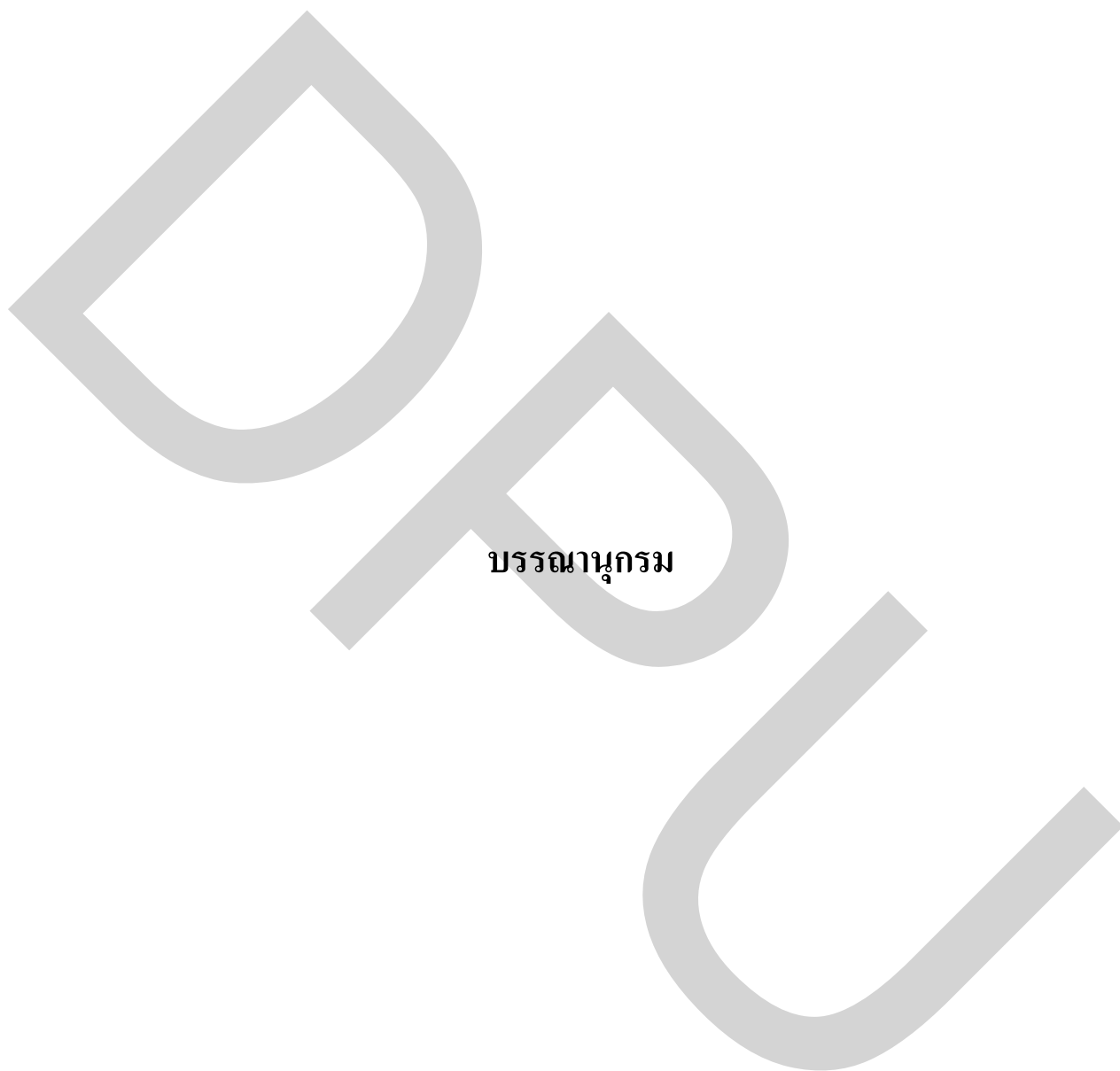
บุคลากรที่ดีมีคุณภาพมีการอบรมพนักงานให้ดูแลลูกค้าได้ดีที่สุด เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และกลับมาใช้บริการซ้ำอีกในอนาคต จากทั้งหมดที่กล่าวมานั้นทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ พนักงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น ททท. และรัฐบาล ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันในการนำพียงค์กรให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนนี่คือสิ่งสำคัญมากที่สุด ของเรื่องการศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่เป็นหัวใจหลักของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ตั้งแต่อดีต จนถึงอนาคตต่อไปข้างหน้า

5.3.2 ด้านการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาโครงสร้างของตัวแปรอื่นๆ นอกจากตัวแปรทางด้านความเสี่ยง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยครอบคลุมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรม บุคลากร พนักงาน และนักท่องเที่ยว เพื่อหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท หรือศึกษาวิจัยในจังหวัดอื่น ๆ ในภาคใต้ที่มีธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เพื่อมาเปรียบเทียบกับ หรือควรศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศเกี่ยวกับด้านภูมิศาสตร์ทางทะเลของภาคใต้

2. ควรศึกษาประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงแรมและรีสอร์ทเพิ่มเติม เพื่อนำมาหาแนวทาง และเป็นการวางพื้นฐานการพัฒนาการจัดการ ธุรกิจ โรงแรม และรีสอร์ท หรือศึกษาเกี่ยวกับองค์การการท่องเที่ยวต่างๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท เช่น สปา บริษัททัวร์ สายการบินต่าง ๆ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในเรื่องของความเสี่ยงว่ามีผลกระทบ หรือมีความแตกต่างมากน้อยอย่างไร

3. ควรศึกษาการส่งเสริมการตลาดในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มเป้าหมาย โดยสามารถสร้างศักยภาพของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ให้มีความแข็งแรง และมั่นคงต่อสถานการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง อีกทั้ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างสมบูรณ์



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เจนเนตร มณีนาค และคณะ. (2548). **การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ไฟนอลการพิมพ์.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2548). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: พอดี.
- เทิดชาย ช่วยบำรุง . (2550). **ถอยหลังเพื่อก้าวหน้า อันดามัน จู ดยีนผลิตภัณฑ์และแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาก่อตั้งเกี่ยวกับผู้ความยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- วีรศักดิ์ สุขอารมณ์ย์. (2541). “หน่วยที่ 4 ความเสี่ยงและผลตอบแทน.” เอกสารการสอนชุดวิชาการ **บริหารการเงิน Financial Managemet**. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- ปรีชา แดงโรจน์. (2525). **การโรงแรม**. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์.
- พิภพ อุดร (บก.). (2547). **สามประสานเพื่อการบริการเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นฤมล สะอาด โนม. (2550). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร: Enterprise Risk Management**. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์. (2547). **แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง – ตุลาคม 2547**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บทความ

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2553) การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์

ศุภสิทธิ์ ศรีสะอาดรักษ์. (2527). การศึกษาแนวโน้มของการประยุกต์ใช้แนวความคิดทางการตลาดในธุรกิจโรงแรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รมชิต มหัทธนะพฤทธิ . (2552). การพัฒนากระบวนการจัดการความเสี่ยงสำหรับ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย . วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การไฟฟ้านครหลวง. (2549). การบริหารความเสี่ยง: วิวัฒนาการการบริหารความเสี่ยง. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2554, จาก http://www.mea.or.th/mearmo/data/risk_total.pdf

จริญญา เกียรติลักษณ์. (2549). แนวโน้มสถานการณ์การท่องเที่ยวในปี 2549. กรุงเทพฯ: สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.tat.go.th/e-jernal/travel-01.html>

ถวิล นิลใบ. (2550). การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนการลงทุน (Decision Making Under Risk and Return Analysis). สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.eco.ru.ac.th/tawin/financial/risk.pdf>

บาร์เซโลนาสนามศูนย์การศึกษา. (2551). วงจรชีวิตการท่องเที่ยวแบบเมดิเตอร์เรเนียน . สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2554, จาก <http://geographyfieldwork.com/TourismLifeCycle.htm>

พสุ เดชะรินทร์. (2546, กันยายน 2). ทำไมองค์กรที่ประสบความสำเร็จถึงล้มเหลว. สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.nidambe11.net>

พอร์เตอร์, ไมเคิล อี. (2548). เจาะ 5 อุตสาหกรรมเป้าหมายการท่องเที่ยว โอกาสไปไกลสุด. ยกเครื่องธุรกิจโรงแรมสู่เชนนอก. สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2554, จาก

<http://www.thaihotelstaff.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5976&Ntype=2>

เพ็ชรี ศิริกิจจาจร. (2550). Risk and Return. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2554, จาก

<http://tulip.bu.ac.th/~petcharce.s/Risk&Return1.48.pdf>

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่. (2552). ข้อมูลสถิติการท่องเที่ยวของจังหวัดกระบี่ ปี 2552. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.krabi.go.th/office/tourist52.pdf>

ด่านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดกระบี่. (2554). สถิติการบินท่าอากาศยานกระบี่ปี 2552. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.krabiairport.org/download.html>

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Walker, P. L. (2002). **MAKING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PAY OFF**. NJ: Financial Times/ Prentice Hall PTR.
- Belmont, D. P. (2004). **Value Added Risk Management in Financial Institutions**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Brigham, E. F. & Gapenski, L. C. (1994). **Financial Management Theory and Practice**, seventh edition. Florida: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Buhalis, D. & Costa, C. (2006). **Tourism Management Dynamics trends management and tools**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- CBRE Research & Consulting Service. (2006). **CB Richard Ellis (Thailand) Co.,Ltd. Bangkok Property Report Quarter 1 2006**. Bangkok: CB Richard Ellis (Thailand) Co.Ltd.
- Fremer, J. D. (2003). **Managing Risk in Organizations : A Guide for Managers**. Virginia : Wiley.
- Gitman, L. J. (2002). **Principle of Management Finance**. 9th ed. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Lam, J. (2003). **Enterprise Risk Management: From Incentive to Control**. New Jersey: Wiley.
- Lashley, C. & Morrison, A. (2000). **In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates**. London: Butterworth-Heinemann.
- Merna, T. & AL-Thani, F. F. (2005). **Corporate Risk Management: An Organization Perspectives**. New York : John Wiley and Sons.
- Sadgrove, K. (2005). **The Complete Guide to Business Risk Management**, second edition. Hampshire: Gower publishing.
- Vaughan, E. J. (1997). **Risk Management**. United States of America: John Wiley & Sons.
- Weston, J. F. & Brigham, E. F. (1981). **Managerial Finance**. 7 Edition. Lllinois: The Dryden Press.

Wilks, J. & Moore, S. (2004). **Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region : An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters**. Gold Coast, Australia: CRC for Sustainable Tourism

ARTICLES

Brooks, D. G. (2006). The Challenges and Opportunities of Risk Management During Times of Significant Uncertainty. **In Academic Seminar at DPU International College, Bangkok.**

Johns, N. & Lee-Ross, D. (1996). "Strategy, risk and decentralization in hospitality operations." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 8(2), pp. 14-16.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." **Econometrica**, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292.

Li, S. (2003). "Future Trends and Challenges of Financial Risk Management in the Digital Economy." **Managerial Finance**, Vol. 8, No. 6, pp. 22-25.

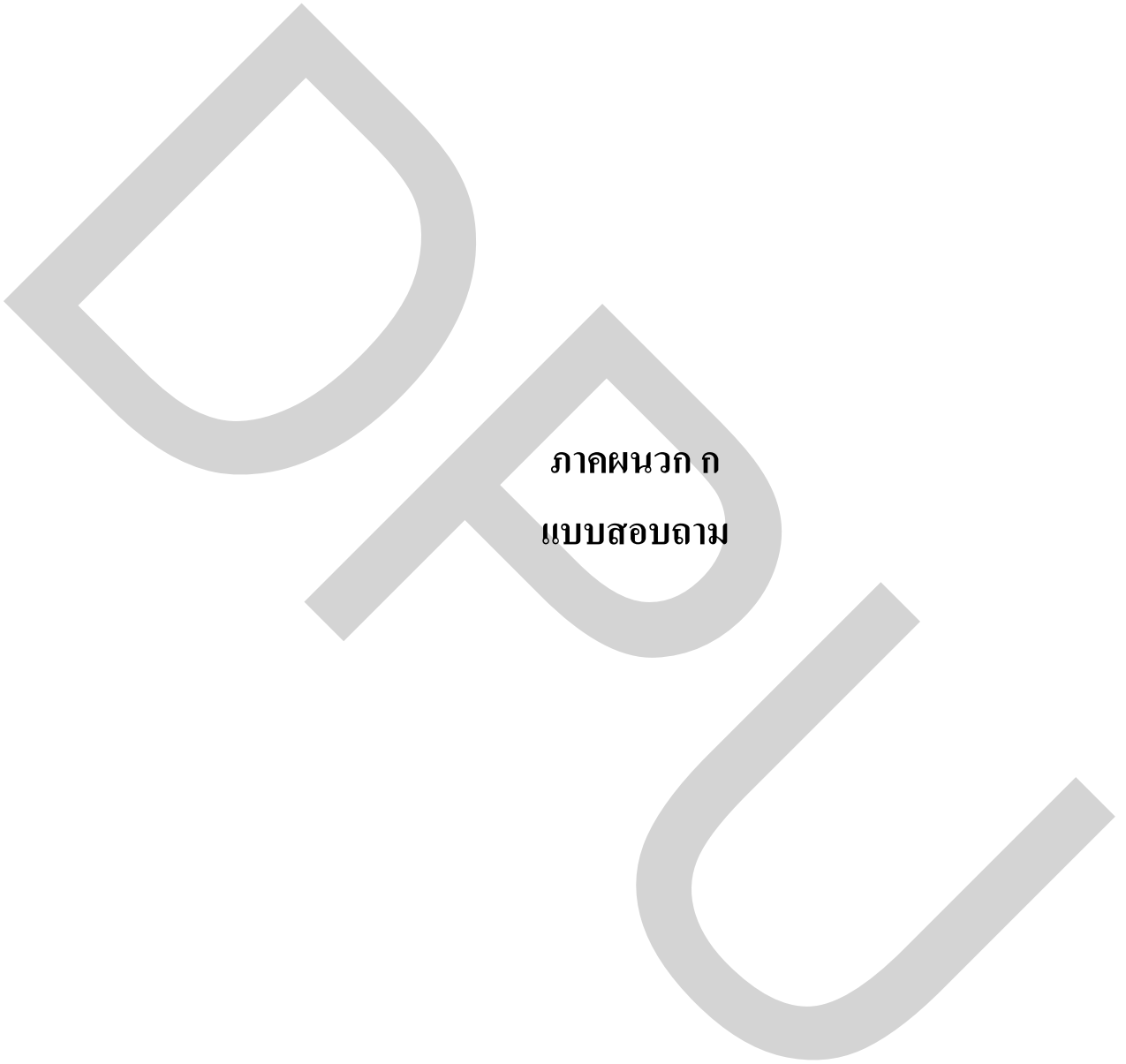
Power, M. (2004). "The nature of risk: The risk management of everything." **Balance Sheet**. Vol. 12, No. 5, pp. 19-28.

Williams et al. (2006). "Quality and risk management: what are the key issues?." **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 67-86.

ELECTRONIC SOURCES

Henningsgard, J. R. (2000). "Have You Adequately protected Your Hotel from Risk?." **Aon Hospitality**, Retrieved July 25 2011, from <http://www.hotel-online.com>

Sesel, J. (2005). The History of Professional Risk Management. Retrieved July 29 2011, from <http://www.siliconrose.com.au>



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามก่อนการทำวิจัย เรื่องการศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
จังหวัดกระบี่ชื่อ/นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

ลักษณะความเสี่ยง	เป็นความเสี่ยง หรือไม่	ระดับความเสี่ยง				
		5	4	3	2	1
1. ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว พายุ ภูเขาไฟระเบิด ภัยพิบัติ สึนามิ						
2. โรคระบาด เช่น โรคซาร์ ไข้หวัดนก						
3. การเกิดวิกฤตการณ์ด้านการเงินในประเทศไทยปี 1997						
4. ระดับราคาน้ำมัน และอัตราดอกเบี้ยกับอัตราแลกเปลี่ยนที่ ผันผวน						
5. เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง พ.ศ. 2553						
6. เหตุการณ์ความไม่สงบทางเขต 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้						
7. ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง เหตุการณ์ 11 กันยายน (9/11) เหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศอิรัก						
8. การลงทุนของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท เช่น งบประมาณ โครงการ งบกำไรขาดทุนขององค์กร						
9. การบริหารงานภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรม และ รีสอร์ท						

ผู้สัมภาษณ์ นางสาว วรณพร พิวัติ

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว



งานวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่
คำถามการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทมากที่สุด
2. ท่านมีวิธีการตั้งรับกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยความเสี่ยงใดบ้างที่ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ควรจะคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญ เช่น ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร โรงแรม
4. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กรของท่าน และท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวอย่างไร....
5. ท่านมีมุมมองหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง ที่ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่กำลังเผชิญอยู่อย่างไร
6. ท่านมีวิธีหรือกระบวนการ ในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทลักษณะอย่างไร เช่นการทำประกันภัยเฉพาะด้าน หรือเป็นกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการเชิงรุกหรือเชิงรับ
7. ท่านมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างไร มีวิธีการใดในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นหรือช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร โรงแรม
8. ท่านมีวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน หรือควบคุมดูแลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สิน ของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทอย่างไร
9. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ควรมีอะไรบ้าง เพราะอะไร
10. ท่านคิดว่า การจัดการความเสี่ยงจะสามารถเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยหรือไม่ และจะนำมาใช้ผสมผสานกันอย่างไร



เรื่อง การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่
คำถามการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดกระบี่ ท่านคิดว่าปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทมากที่สุด
2. ท่านมีวิธีการตั้งรับกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยความเสี่ยงใดบ้างที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ควรจะคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญ เช่น ความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร โรงแรม
4. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดที่สนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กร โรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ และท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวอย่างไร
5. ท่านมีมุมมองหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง ที่ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ กำลังเผชิญอยู่อย่างไร
6. ท่านมีวิธีหรือกระบวนการ ในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทลักษณะอย่างไร เช่นการทำประกันภัยเฉพาะด้าน หรือเป็นกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการเชิงรุกหรือเชิงรับ
7. ท่านมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างไร มีวิธีการใดในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นหรือช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร โรงแรม
8. ท่านมีวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความเสี่ยง ในการป้องกันดูแลทรัพย์สิน หรือควบคุมดูแลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวอย่างไร
9. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่ ควรมีอะไรบ้าง เพราะอะไร
10. ท่านคิดว่าการจัดการความเสี่ยงจะสามารถเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยหรือไม่ และจะนำมาใช้ผสมผสานกันอย่างไร

ภาคผนวก ข
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบบุคคล



คุณ อธิติฤทธิ์ กิ่งเล็ก
นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว จังหวัดกระบี่ (4 สมัย)
ผู้ประกอบการ Ao Nang Princeville Resort & Spa
สัมภาษณ์วันที่ 19/02/2555



MR. Xu Hui Chao
ผู้บริหาร Joenthaitravel (Thailand) Co.,Ltd
สัมภาษณ์วันที่ 19/02/2555



คุณ อภิชัย อรัญญิก
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
(ททท.) สำนักงานกระบี่
สัมภาษณ์วันที่ 20/02/2555



คุณ สมเกียรติ สีบเหตุ
กรรมการผู้จัดการ Ao nang Travel and Tour Co., Ltd,
สัมภาษณ์วันที่ 20/02/2555



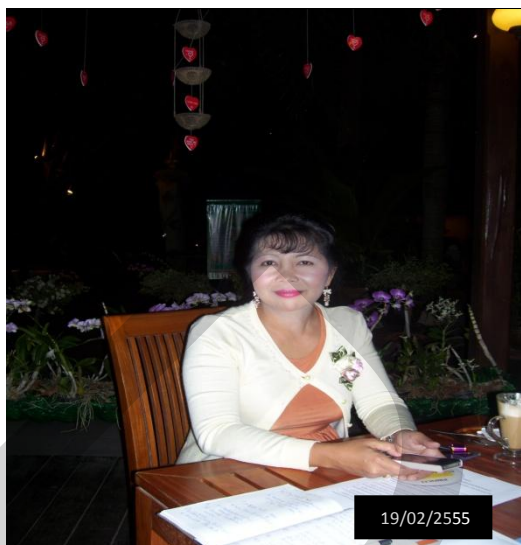
คุณ ชัยवाद เพนกุลเดื่อ
General Manager Sheraton krabi Resort
สัมภาษณ์วันที่ 06/04/2555



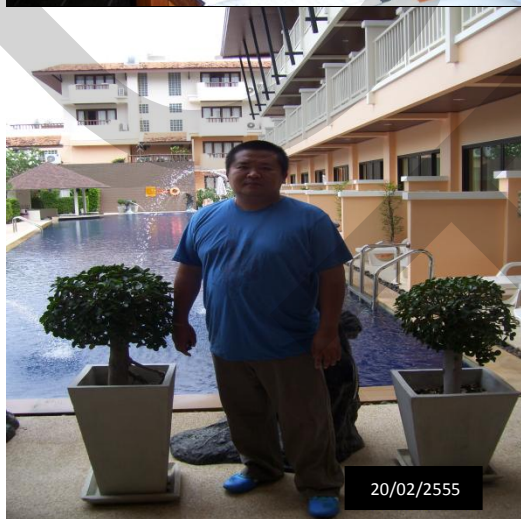
คุณ รong กุ๊กไห้ววิน
ผู้ประกอบการ Krabi Resort
Timber House Ao Nang
Lanta Resort
สัมภาษณ์วันที่ 2/03/2555



คุณ เอกวิทย์ ภิญโญธรรมโนทัย
นายกสมาคมการโรงแรม จังหวัดกระบี่
ผู้ประกอบการ Peace Laguna Resort & Spa
Krabi Aquamarine Resort & Spa
The Verandah
Phi Island Cabana Hotel
สัมภาษณ์วันที่ 2/03/2555



คุณ กุสุมา กิ่ง
 ผู้ประกอบการ ศรีเพชร Hotel
 G.M. Ao Nang Princeville Resort & Spa
 สัมภาษณ์วันที่ 19/02/2555



คุณ ตริเพ็ชร กุลเถกิง
 กรรมการผู้จัดการ Srisuksant Resort
 สัมภาษณ์วันที่ 24/02/2555



คุณ ชีระศักดิ์ ขนานใต้
 ผู้ประกอบการ Dream Valley Resort
 Phu Pi Maan Resort & Spa
 สัมภาษณ์วันที่ 19/02/2555

ผู้ให้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

ชื่อ	ตำแหน่ง	ชื่อสถานประกอบการ	สัมภาษณ์วันที่
คุณกรรณก วิเศษ โกลินทร์	ผู้จัดการทั่วไป	Bann Mai Hotel	15/03/2555
คุณกวดิท ปรีชานนท์	กรรมการผู้จัดการ	Royalnakara Ao Nang	25/03/2555
คุณสมเกียรติ ขันการ	กรรมการผู้จัดการ	Somkiet Buri Resort & Spa	16/02/2555
คุณปณิธาน ศุภวงศ์	General Manager	Maritime Park & Spa Resort	03/04/2555
คุณนิยม ผิวดี	ประธานกรรมการ	Yaya Resort & Spa, Ao nang Travel and Tour Co., Ltd,	15/03/2555
คุณสมบูรณ์ หง้าฝา	กรรมการผู้จัดการ	Railay Bay Resort & Spa	16/02/2555

ผู้ให้การสัมภาษณ์แบบไม่ประสงค์ออกนาม

ชื่อสถานประกอบการ	สัมภาษณ์วันที่
Krabi Laplaya Resort	03/04/2555
Holidayinn Resort Phi Phi	27/03/2555
Mandawee Resort & Spa	05/03/2555
Pavilion Quean Bay Hotel	11/03/2555
Nakamanda Resort & Spa	05/03/2555
Grand Mansion Hotel	05/03/2555

ผู้ให้สัมภาษณ์แบบส่งคำถาม – คำตอบผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

  <p>ประวัติส่วนตัว</p> <p>ชื่อ-สกุล นายวิชาญ ธิลาประศาสตร์ ชื่อเล่น เชาว์</p> <p>วันเกิด 13 มีนาคม 2526</p> <p>ที่อยู่ 4 ถนนมหาธาร ซอย 6 ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง กระบี่</p> <p>เบอร์โทรศัพท์บ้าน 075-611315</p> <p>วุฒิการศึกษา ปริญญาโท คณะ บริหาร</p> <p>สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ</p> <p>สถานที่ทำงาน โรงแรมไฮออคดี</p> <p>ตำแหน่ง รองผู้จัดการทั่วไป</p> <p>เบอร์โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 075-611474-6</p> <p>เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ 081-6934004</p> <p>E-mail p_chaochao_u@hotmail.com</p> <p><input type="checkbox"/> จบ ม.3 โรงเรียนอานนท์ ปี 2539</p> <p><input type="checkbox"/> จบ ม.6 โรงเรียนอานนท์ ปี 2542</p>	  <p>ประวัติส่วนตัว</p> <p>ชื่อ-สกุล นายพงศกร คณาธรรม ชื่อเล่น เอ็กซ์</p> <p>วันเกิด 29 กรกฎาคม 2525</p> <p>ที่อยู่ 4 ถนนมหาธาร ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง กระบี่</p> <p>เบอร์โทรศัพท์บ้าน 075-611007</p> <p>วุฒิการศึกษา ปริญญาโท คณะ การตลาด</p> <p>สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต</p> <p>สถานที่ทำงาน โรงแรมริชชี</p> <p>ตำแหน่ง -</p> <p>เบอร์โทรศัพท์สถานที่ทำงาน 075-621280-2</p> <p>เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ 085-1660084</p> <p>E-mail x_stiker10@hotmail.com</p> <p><input type="checkbox"/> จบ ม.3 โรงเรียนอานนท์ ปี 2539</p> <p><input type="checkbox"/> จบ ม.6 โรงเรียนอานนท์ ปี 2542</p>
---	--



ประวัติผู้เขียน**ชื่อ-นามสกุล**

นางสาววรรษพร ฝิวดี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2551 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

คณะนิเทศศาสตร์ สาขาวารสารศาสตร์

เอกอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ฝ่ายการเงิน

บริษัท รวมซีเมนต์ไทย (1989) จำกัด

สาขา นวมินทร์