

ข้อสังเกต ถึงแนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง กับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ดร. รณชิต มหัทธนะพฤษดิ์ *

บทคัดย่อ

แนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงซึ่งเน้นการวางแผนป้องกัน และการจัดการเชิงรุกก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือภาวะวิกฤติล่วงหน้า เชื่อกันว่าสามารถป้องกัน ลดผลกระทบ และความเสียหายให้กับองค์กรธุรกิจได้ทุกประเภทรวมทั้งธุรกิจโรงแรมด้วย รายงานข้อสังเกตนี้ได้ทำการศึกษาถึงการประยุกต์กระบวนการจัดการความเสี่ยงที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best practices) คือ COSO และ AS/NZS ซึ่งเป็นที่นิยมใช้แพร่หลายเพื่อนำมาใช้กับการดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ภายใต้กระบวนการทัศน์ที่ชื่อว่า “SAFE SIAM HOTEL Paradigm” เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญให้ธุรกิจโรงแรมไทยใช้ในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงาน สร้างมูลค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถสร้างภูมิคุ้มกัน เสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1. แนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องความเสี่ยงมีการพัฒนาจากแนวคิดที่ว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมชาติมีมาตั้งแต่เกิด มีความหมายทางด้านไม่ดี หรือด้านลบ และปัจจุบันครอบคลุมทั้งด้านไม่ดี และด้านดีที่เป็นโอกาส (Merna & Al-Thani, 2005, pp. 3-4) พัฒนาการเรื่องการจัดการความเสี่ยง เริ่มจากการไม่มีการจัดการความเสี่ยงหรือการยอมรับความเสี่ยงไว้เอง ไปสู่การโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย และพัฒนาไปสู่การจัดการความเสี่ยงสมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ และเป็นกระบวนการทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Wide Risk Management) หรือการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

2. แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงมีหลายแนวทาง แต่ที่สำคัญและมีการใช้อย่างแพร่หลายคือ แนวทางการจัดการความเสี่ยงตามแนว AS/NZS 4360 ของ ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ แนวทางการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งทั้ง 2 แนวทางมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันและเป็นการจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ โดยการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO จะให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายใน และสภาพแวดล้อมภายในก่อนปัจจัยอื่น ในขณะที่แนวทางของ AS/NZS 4360 จะเริ่มที่การกำหนดบริบทการจัดการความเสี่ยง แล้วเข้าสู่กระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วยการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตามควบคุม ให้คำปรึกษาและติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ COSO แต่ให้ความสำคัญกับบริบทที่กว้างขึ้น

3. สภาพการจัดการความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดการนำมาใช้ในประเทศไทย

จากรายงานผลสำรวจความเห็นของบริษัทจดทะเบียนด้านการจัดการความเสี่ยง เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2550 โดย วารุณี ปริदानนท์ แห่งบริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีเพียงร้อยละ 10 ที่มีการจัดการความเสี่ยงครบถ้วน การเชื่อมโยงการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กรมีเพียงร้อยละ 15 มีกระบวนการบ่งชี้ความเสี่ยงและปัจจัยสนับสนุนที่เป็นระบบร้อยละ 10 มีวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบเชิงปริมาณร้อยละ 10 การจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงยังเก็บด้วยมือ (Manual) ร้อยละ 70 และมีการอบรมดำเนินงานด้านบุคลากรและการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 10 ผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย

สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมไทยก็มีความตื่นตัว และเริ่มนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปใช้บางส่วนตามความเหมาะสมของโรงแรมแต่ละแห่ง แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และมีปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยง ขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจเรื่องนี้ ไม่ทราบว่าจะเริ่มทำอะไรก่อนเพราะเป็นสิ่งใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรมไทย ปัญหาการนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในธุรกิจโรงแรมไทยปัญหาหนึ่งที่สำคัญคือ ปัญหาการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธุรกิจโรงแรมไทย การจัดรูปแบบการจัดการความเสี่ยงของแต่ละโรงแรมที่มีขนาดต่างกันก็จะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละองค์กร พัฒนาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านโรงแรมเครือข่ายที่เข้ามารับจ้างบริหารโรงแรมในประเทศไทย และมีเพียงโรงแรมเครือข่ายไทยขนาดใหญ่ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบางแห่งที่มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้วางระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กรตามแนวทาง COSO

4. กระบวนทัศน์การจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจโรงแรมไทย

“SAFE SIAM HOTEL Paradigm”

“SAFE SIAM HOTEL Paradigm” หรือ “กระบวนทัศน์ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมสยามปลอดภัย” เป็นกระบวนทัศน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงแรมไทย มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน ประกอบด้วย 13 ปัจจัย แบ่งออกเป็น 3 กระบวนการ โดยเริ่มต้นด้วยกระบวนการที่ 1 “SAFE” การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (Study external environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Analyze internal environment) การค้นหาข้อมูลสำคัญ (Find critical information) เพื่อสร้างระบบข้อมูลที่ดีเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Establish information system for effective decision making) ตามด้วยกระบวนการที่ 2 “SIAM” การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความเสี่ยง (Set objectives) การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify events) การประเมินความเสี่ยง (Assess risks) การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Manage/Mitigate risks) ส่วนกระบวนการที่ 3 “HOTEL” ประกอบด้วย การมีกิจกรรมควบคุม (Have control activities) การดำเนินกิจกรรมเชิงรุก เชิงป้องกัน (Organize preventively) การติดตามควบคุมดูแลผล (Track and monitor) การเพิ่มการเรียนรู้จากบทเรียนที่สำคัญ (Enhance Key Lessons) และการใช้การติดต่อสื่อสาร (Launch Communication)

6. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1) สำหรับโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ยังไม่ได้ใช้การจัดการความเสี่ยงควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง ข้อดีข้อเสียและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเห็นความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปสู่การให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างในที่สุด

2) โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลางที่ไม่ได้บริหารโดยเครือข่ายโรงแรมต่างประเทศ หรือเครือข่ายโรงแรมคนไทย ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของวัฒนธรรมการทำงานในแต่ละโรงแรม และงบประมาณที่จะสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับและความคุ้มค่าทางธุรกิจ ระดับของการใช้อาจไม่จำเป็นจะต้องมีการตั้งแผนกการจัดการความเสี่ยงแยกต่างหาก หรือจ้างผู้จัดการความเสี่ยงเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ เพียงแต่ปรับกระบวนการทัศนัยการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของเจ้าของผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงาน

3) สำหรับโรงแรมขนาดใหญ่ที่บริหารโดยเครือข่ายโรงแรมต่างประเทศ และเครือข่ายโรงแรมคนไทย ซึ่งมีการจัดการความเสี่ยงที่คีย์อยู่แล้ว สามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยง “SAFE SIAM HOTEL” มาปรับใช้กับกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่แล้ว เนื่องจากมีพื้นฐานความเข้าใจกระบวนการจัดการความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยในการจัดการความเสี่ยง

4) สำหรับโรงแรมในประเทศไทยที่จะนำกระบวนการจัดการความเสี่ยง “SAFE SIAM HOTEL” ไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรที่จะนำไปใช้ตั้งแต่เริ่มคิดที่จะทำธุรกิจโรงแรม ช่วงก่อสร้างโรงแรม ช่วงก่อนเปิดดำเนินงาน และช่วงหลังเปิดดำเนินการแล้ว กล่าวคือตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ หรือหากเป็นโรงแรมที่ดำเนินการอยู่แล้วก็สามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจโรงแรม

บรรณานุกรม

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์กรุ๊ปเปอร์ส. (2547). แนวทางการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ:
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

วารุณี ปริदानนท์. (2550). Risk Management Framework. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง
การบริหารความเสี่ยง วันที่ 27-29 สิงหาคม 2550. (สไลด์ 8-15). สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย.

COSO. (2004). **Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive
Summary 2004**. Jersey City, NJ: AICPA.

Merna, T. & AL-Thani, F. F. (2005). **Corporate Risk Management : An
Organization Perspective**. New York: John Wiley and Sons.