

การจัดการความเสี่ยงในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรม :

กรณีศึกษา โรงแรมชั้นนำระดับห้าดาว ในกรุงเทพฯ

Risk Management for Catering Services of The Hotel Business:

Case Studies of Leading Five-Star Hotels in Bangkok

♦ จินัสมา ศรีหิรัญ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท คณะการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว
วิทยาลัยดุสิตธานี

Jenasama Srihirun

Lecturer, Hotel and Resort Management, Faculty of Hotel and Tourism Management,
Dusit Thani College, E-mail: jenasama.sr@dtc.ac.th

Abstract

This research aimed to 1) study the importance of the risk categories in providing catering services for the leading five-star hotel business in Bangkok 2) To present risk management, that may have occurred in the catering services of hotel business. A documentary analysis was applied to obtain the data related to managing of risk categories and catering services including the qualitative data was collected from in-depth interviews. A content analysis by offering descriptive analysis was used of this research. The finding indicate that Hazard Risk was a risk that all three hotel categories significant featured first. Next up was Strategic Risk, Operational Risk and Compliance Risk. To discover the basics of managing risk category of catering services of each hotel business mangment. First, the potential staff deliver excellent service to customers for reduction the operational risk. Second, Effective Communications is important for making corporate policies can be implemented. In order to deliver quality services to its customers and it is the guidelines for the implementation of risk control and risk compliance. and Third, Implementation of the standard policy of the parent company which give priority to the planning and management of enterprise risk all over the world. To maintain the reputation of doing business with international standard. A Corporate Social Responsibility (CSR) and good governance principles, which are the approach to risk controlling, compliance regulations and strategic risk

Keywords: Risk Management, Catering Services, Hotel Business in Bangkok

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญของประเภทความเสี่ยงในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว ในกรุงเทพฯ และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรม อาศัยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลที่ได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ประเภทความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) เป็นความเสี่ยงที่โรงแรมทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ลำดับถัดมาคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) ตามลำดับ มีการนำเสนอแนวทางเบื้องต้นในการจัดการประเภทความเสี่ยงของการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมทั้งสามประเภท คือ 1) การพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรให้ส่งมอบบริการชั้นยอดสู่ลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงด้านการดำเนินการ 2) การสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานสามารถดำเนินการตามนโยบายหลักขององค์กรได้ และเพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพชั้นเลิศตามแบบอย่างเอกลักษณ์ไทยไปสู่ลูกค้า ซึ่งเป็นแนวทางการควบคุมความเสี่ยงประเภทการดำเนินการและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ 3) การดำเนินการตามมาตรฐานนโยบายหลักของบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ เพื่อรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงของการทำธุรกิจบริการระดับมาตรฐานสากลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมาภิบาล นับว่าเป็นแนวทางการควบคุมความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คำสำคัญ : การจัดการความเสี่ยง การให้บริการงานจัดเลี้ยง ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคโลกไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีเหตุการณ์และปัจจัยมากมายทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556) ดังนั้น องค์กรที่มีการดำเนินกิจการเชิงรุกและมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยมากจะให้ความสำคัญกับแนวทางในการวางแผนจัดการป้องกัน แก้ไข ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เฉกเช่นเดียวกับ การให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ก็ให้ความสำคัญต่อแนวทางการจัดการความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการให้บริการงานจัดเลี้ยงได้ ไม่น้อยไปกว่า การส่งมอบบริการงานจัดเลี้ยงที่มีคุณภาพ บริการชั้นเลิศที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการงานจัดเลี้ยงของโรงแรมชั้นนำ ระดับสากล

ภาพรวมธุรกิจบริการที่พักอาหารและงานจัดเลี้ยง (HoReCa) ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรม (Hotel) ร้านอาหาร (Restaurant) และธุรกิจจัดเลี้ยง (Catering) มีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10-12% จากปีมูลค่าตลาดจัดเลี้ยงที่มีสูงมากถึง 6.2 หมื่นล้านบาท ใน พ.ศ. 2558 (ลัดดา มงคลชัยวิวัฒน์, 2559) รวมทั้งธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ มีการขยายการลงทุนในสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 18 ของจำนวนห้องพักในประเทศไทย ในปี 2558 ที่ผ่านมา โดยได้มีการขยายพื้นที่ที่มีศักยภาพและต่อยอดเป็น Mixed-use Project สร้างโครงการที่ผสมผสานการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับสร้างรายได้ที่หลากหลาย เช่น การจัดงานประชุม สัมมนา การจัดงานอีเว้นท์ การจัดเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในการส่งเสริมการเติบโตของกลุ่มลูกค้าที่มาจัดการประชุม สัมมนา กลุ่มฮันนีมูนและงานแต่งงาน ทั้งผู้บริโภคภายในประเทศและการเจาะตลาดลูกค้านักท่องเที่ยวต่างชาติอีกด้วย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559)

ในขณะที่ การบริการงานจัดเลี้ยง มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้และเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจโรงแรมในเรื่องกระแสเงินสด (Cash Flow) ทำให้เกิดการหมุนเวียนการเงินของโรงแรมดีมากขึ้น และการบริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมเป็นกิจกรรมที่สามารถทำได้ตลอดทั้งปี และการขายห้องจัดเลี้ยงยังมีความแน่นอนมากกว่าขายห้องพักที่อาจถูกยกเลิกได้ง่ายมากกว่า หากมีความอ่อนไหวทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้า หรือนักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทางและยกเลิกการจองห้องพัก (สุภาวดี กาญจนวัฒน์, 2541)

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว ในกรุงเทพฯ เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ทราบถึงมูลเหตุและปัจจัยเสี่ยงของประเภทความเสี่ยงที่มักเกิดขึ้นในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมและเพื่อนำเสนอแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว เพื่อให้ธุรกิจมีแนวทางการดำเนินงานให้ไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และคงไว้ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรที่มีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญของประเภทความเสี่ยงในการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว ในกรุงเทพฯ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการให้ความสำคัญของประเภทความเสี่ยงที่มีผลต่อการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว ในกรุงเทพฯ

2. ได้แนวทางเบื้องต้นในการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมได้
3. ภาครัฐ สามารถนำผลจากการวิจัยชิ้นนี้ มาพิจารณาเพื่อดำเนินการบังคับใช้กฎหมาย ต่อสถานประกอบการผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยง ที่มีแนวโน้มก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้
4. ภาคเอกชน ที่มีการให้บริการงานจัดเลี้ยง สามารถนำแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของสถานประกอบการจัดเลี้ยงประเภทโรงแรม มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ภาคสถาบันการศึกษา สามารถนำแนวคิด ความรู้ที่เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ มาประยุกต์ใช้ ต่อยอดให้นักเรียนและนักศึกษา ได้ค้นคว้า ศึกษา วิจัย เพิ่มเติม ต่อไปในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้

ในขณะที่ ประเภทของความเสี่ยงตามหลักวิชาการมีการจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม สถานการณ์โลก ภาวะผู้นำ กลไกตลาด รายได้ กำไร 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด การขาดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการดำเนินงานที่ไม่โปร่งใส ในกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร ข้อมูลข่าวสาร 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย งบประมาณ สภาพคล่องความสามารถในการชำระหนี้ ความน่าเชื่อถือทางการเงิน รายงานทางการเงิน 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ นโยบายของรัฐ ข้อกำหนดของภูมิภาคของโลก ที่ส่งผลต่อการผลิต การส่งมอบบริการ แรงงาน และภาษี และ 5 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) ซึ่งจำแนกได้เป็น 5.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) เป็นความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของสินค้าและบริการ ราคาสินค้าและบริการ 5.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) คือ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของสินเชื่อและคุณภาพของสินทรัพย์ที่ใช้ค้ำประกันสินเชื่อ 5.3 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) เช่น ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่องในการชำระเงินหรือหนี้สิน 5.4 ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) 5.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจการในหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรม ท่องเที่ยว ภัตตาคาร และธุรกิจบริการงานจัดเลี้ยง โดยมากเป็นการบริหารความเสี่ยงที่เน้นงานโครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยง

ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk Management) ที่มักเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของบุคลากร กลุ่มคนทักษะความสามารถ กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี

การจัดการความเสี่ยง มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่สำคัญ ดังนี้ 1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ทั้งในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือเป็นภาระกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และองค์กรก็ยอมรับโดยไม่ต้องทำแผนงานจัดการความเสี่ยง โดยอาจมีการจัดทำงบประมาณรองรับความเสี่ยงนั้น ๆ และดูแลติดตามความเสี่ยงนั้น ๆ เป็นต้น 2. การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Risk Control) เช่น ลดความเสี่ยงโดยออกแบบระบบควบคุมภายใน การแก้ไข ปรับปรุง ป้องกัน หรือจำกัด ผลกระทบของการทำงาน โดยทำการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เพิ่มการควบคุม วางแผนระบบงานใหม่ ผูกอบรมเพิ่มทักษะพนักงาน เป็นต้น 3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เช่น การงดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นที่ซึ่ง อาจนำมาซึ่งความเสี่ยง หลีกเลี่ยงโดยไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง 4. การกระจาย และถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Risk Transfer) คือ การแบ่งหรือโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่น จัดการแทนเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบให้ผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง การรวมทุนหรือหาพันธมิตร การกระจายการลงทุน (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

การจัดงานเลี้ยงเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าภาพ ผู้จัดงานเลี้ยง กับผู้เข้าร่วมงานจัดเลี้ยง โดยมากมักเป็นการจัดเลี้ยงเนื่องในโอกาสพิเศษ เพื่อแสดงความยินดีและประกาศให้สังคมรับรู้ เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความมีหน้ามีตาทางสังคม และการได้รับการยอมรับของเจ้าภาพผู้จัดงานเลี้ยง ตามหลักแนวคิดทางวิชาการ ได้ให้คำจำกัดความ การจัดเลี้ยง (Catering) ไว้ว่า การจัดการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering Service) ไปยังสถานที่จัดเลี้ยง ซึ่งคำว่า “บริการ” ในที่นี้อาจหมายถึง การปรุง หรือการประกอบอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมทั้งนำไปส่งยังสถานที่จัดเลี้ยงเพียงอย่างเดียวก็ได้ หรือมีการไปให้บริการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มภายในงานเลี้ยงด้วยก็ได้ (Sharing, Jardine & Mills, 2001) สำหรับประเภทการจัดเลี้ยง (Types of Catering) จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. การจัดเลี้ยงภายในสถานที่ (On-premise Catering) คือ การจัดเลี้ยงที่จัดขึ้นภายในสถานที่ของผู้ให้บริการรับจัดงานเลี้ยง (Caterer) โดยผู้จัดงานจัดเลี้ยง (Customer) และแขก (Guests) ของผู้จัดงาน เดินทางมายังสถานที่ของผู้ให้บริการรับจัดงานเลี้ยง (Function Room/ Venue) โดยผู้ให้บริการรับจัดงานเลี้ยง (Caterer) ต้องมีพื้นที่ให้บริการงานจัดเลี้ยงเป็นของตนเอง (Venue's Owner) เช่น สถานที่จัดเลี้ยงภายในโรงแรม เป็นต้น 2. การจัดเลี้ยงภายนอกสถานที่ (Off-premise Catering) เป็นการจัดเลี้ยงในสถานที่ต่าง ๆ ที่เจ้าภาพผู้จัดงานเลี้ยงเป็นผู้เลือกสถานที่จัดงานด้วยตนเอง เช่น บ้าน โบสถ์ ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยที่สถานที่จัดงานดังกล่าวต้องไม่ใช่สถานที่ของผู้ให้บริการรับจัดงานเลี้ยง (Caterer) การจัดเลี้ยงประเภทนี้ ผู้ให้บริการรับจัดงานเลี้ยง (Caterer) ต้องบริหารจัดการ เครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งพาหนะ ที่เหมาะสมในการขนย้าย อาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์เพื่อการบริการ และพนักงานให้บริการ (Arduser L. & Brown. D.R., 2006) ประเภทการบริการงานจัดเลี้ยง (Types of Catering Event) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. งานจัดเลี้ยงทางสังคม (Social or Special Events) มักเป็นงานรื่นเริงเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีของเจ้าภาพและแขกผู้มีเกียรติที่มาร่วมงานจัดเลี้ยง อาจจะเป็นงานที่เป็นเชิงสาธารณะ (Publicly) งานเฉพาะ

สมาชิกในกลุ่ม (Privately) งานแบบส่วนบุคคล หรือเฉพาะคนในครอบครัว (Individually) เช่น งานวันเกิด งานฉลองมงคลสมรส หรืองานฉลองจบการศึกษา เป็นต้น 2. งานจัดเลี้ยงทางธุรกิจ (Corporate or Business Events) โดยมากเป็นการจัดการประชุม สัมมนา งานเลี้ยงเพื่อเป็นรางวัล เปิดตัวสินค้า เป็นต้น (Shock & Stefanelli, 2001)

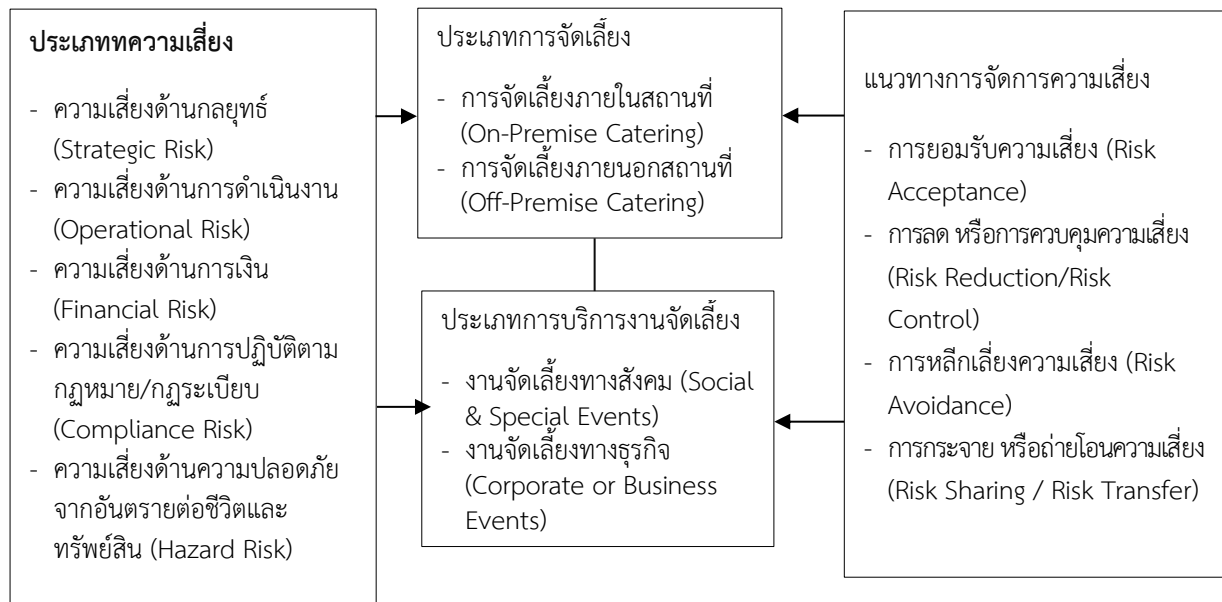
ในขณะที่ ระบบการบริหารของธุรกิจโรงแรม (Hotel Management System) สามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ 1. ระบบโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) เป็นระบบการบริหารธุรกิจโรงแรมที่บุคคลคนเดียวหรือคณะบุคคลเป็นเจ้าของ มีการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ โดยมากเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายและดำเนินการบริหารจัดการโรงแรมด้วยตนเอง 2. ระบบโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) คือ ระบบการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ การควบคุมการบริหารงานและการควบคุมดูแลที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และอยู่ภายใต้ระบบการบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน และยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่เหมือนกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ 2.1 โรงแรมเครือข่ายท้องถิ่น (Local Chain Hotel) มีการบริหารงานโดยเครือข่ายโรงแรมท้องถิ่นที่ก่อตั้งขึ้นภายในประเทศและเป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง เช่น ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป เซ็นทรัล โฮสพิทาลิตี้ อินเตอร์เนชั่นแนล อนิกซ์ โฮสพิทาลิตี้ กรุ๊ป และโรงแรมเอเชีย กรุ๊ป เป็นต้น 2.2 โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศ (International Chain Hotel) มีการบริหารงานโดยเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศที่ดำเนินการบริหารจัดการอยู่ในประเทศไทยและเป็นที่รู้จักกันในระดับนานาชาติ กล่าวคือ โรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศ เช่น แอคคอร์ แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล ฮิลตัน อินเตอร์เนชั่นแนล อินเตอร์คอนติเนนตัล กรุ๊ป และแซงการีลา อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นต้น

การบริการงานจัดเลี้ยง มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้และเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจโรงแรม ดังนี้ (สุภาวดี กาญจนวัฒน์, 2541) 1. รายได้ที่ได้จากการจัดเลี้ยงนั้นส่งผลดีต่อระบบบัญชีภายในของโรงแรมในเรื่องกระแสเงินสด (Cash Flow) ทำให้เกิดการหมุนเวียนการเงินของโรงแรมดีมากขึ้น 2. การบริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรม มีการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินเป็นอย่างดี เพราะมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับในสัญญาการจัดเลี้ยงขึ้นมาชัดเจนเรื่องการให้เครดิต การชำระเงิน ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างลูกค้าและฝ่ายจัดเลี้ยง เช่น ลูกค้าต้องมีการชำระเงินมัดจำล่วงหน้า 30% เมื่อมีการยืนยันจัดงานเลี้ยงกับทางโรงแรม ซึ่งเป็นการรับประกันรายได้ที่โรงแรมจะได้รับอย่างแน่นอนและ เป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจจากสัญญาจัดเลี้ยงของโรงแรม ในกรณีที่ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ระบุไว้ 3. การบริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมเป็นกิจกรรมที่สามารถทำได้ตลอดทั้งปี และการขายห้องจัดเลี้ยงยังมีความแน่นอนมากกว่าขายห้องพักที่อาจถูกยกเลิกได้ง่ายมากกว่า หากมีความอ่อนไหวทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้า หรือนักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทางและยกเลิกการจองห้องพัก สำหรับการบริหารความเสี่ยงในการทำแผนธุรกิจเคเทอร์ริ่ง

สำหรับนักจัดเลี้ยงอิสระ มีกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงด้านการตลาด และด้านการเงินเป็นหลัก (นัฐธิดา วิริยะศิริ, 2553)

กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างแบบปลายเปิด (Semi-structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) รวม 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องชางานบริหารและการบริการงานจัดเลี้ยงมากกว่า 15 ปี ในองค์กรซึ่งให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามมาตรฐานการรับรองของสมาคมโรงแรมไทย (Thailand Hotel Standard Foundation) จำนวน 3 โรงแรม โดยพิจารณาจากโรงแรมที่มีการดำเนินการบริหารจัดการงานจัดเลี้ยง ดังนี้ 1. โรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง (Individual Hotel Management) 2. โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ (Local Chain Hotel Management) และ 3. โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ (International Chain Hotel Management) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตรวจสอบข้อมูลด้วยหลักแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และทำการสรุปแนวคิดเพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของการบริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ โดยสะท้อนเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยตามหลักวิจัยเชิงคุณภาพ

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ สรุปผลการวิจัยได้ 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ประเภทความเสี่ยงที่องค์กรให้ความสำคัญในการให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 1 ลำดับความสำคัญของประเภทความเสี่ยงที่สถานประกอบการให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมคำนึงถึง

ประเภทความเสี่ยง	โรงแรมแบบอิสระ เจ้าของบริหารงาน ด้วยตนเอง (Individual Hotel Management)	โรงแรมที่บริหารงาน แบบเครือข่ายท้องถิ่น ภายในประเทศ (Local Chain Hotel Management)	โรงแรมที่บริหารงาน แบบเครือข่าย ระหว่างประเทศ (International Chain Hotel Management)
	บุคลากรฝ่ายบริหารระดับสูงผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการบริการ งานจัดเลี้ยง		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	2	2	4
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	3	3	2
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	4	5	5
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	5	4	3
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน (Hazard Risk)	1	1	1

จากตารางที่ 1 พบว่า โรงแรมทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญที่ไม่แตกต่างกันกับประเภทความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) เป็นอันดับแรก โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ และโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความปลอดภัยทางด้านอาหาร (Food Safety) สุขาภิบาลอาหาร (Food Sanitation) และสุขอนามัยส่วนบุคคลของผู้สัมผัสอาหาร (Food Handlers) ที่ส่งตรงต่อผู้บริโภค โดยมีกรรมวิธีการควบคุมอุณหภูมิและลดการปนเปื้อนของอาหารให้อยู่ในมาตรฐานอาหารปลอดภัยที่ผ่านการรับรองมาตรฐานระดับประเทศ เช่น เครื่องหมายมาตรฐาน Q ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มี GAP (Good Agriculture Practices หรือการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม) มีมาตรฐาน COC (Code of Conduct หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม) และระบบประกันคุณภาพ GMP (Good Manufacturing Practice หรือหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร) เครื่องหมายมาตรฐานอาหารฮาลาลของสถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ที่ตรงตามศาสนบัญญัติ เพื่อเป็นการรับประกันให้ชาวมุสลิมสามารถบริโภคได้อย่างมั่นใจ และระดับนานาชาติ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัยของอาหาร ได้แก่ ISO 22000 HACCP GMP เพื่อควบคุมการผลิตอาหารให้มีความปลอดภัยเหมาะสมต่อการบริโภค โดยทางโรงแรมทั้ง 2 ประเภท ได้มีการจัดบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบด้าน

ความปลอดภัยทางด้านอาหารโดยตรงเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าถึงมาตรฐานการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในงานจัดเลี้ยงที่สะอาด ปลอดภัย และได้มาตรฐานระดับสากล

ในกรณีของโรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง และ โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่าย ท้องถิ่นภายในประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยเฉพาะทางด้านการตลาด ที่เหมือนกันในลำดับที่สอง เพราะว่าเป็นการดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์เป็นหัวใจหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านผลประกอบการที่เหมาะสมตามสภาพการแข่งขันในกลไกตลาด เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ พัฒนาจุดแข็ง สร้างความแตกต่างที่โดดเด่น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งกับโรงแรมที่ไม่ได้เป็นโรงแรมเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางด้านราคา (Price Risk) หรือสินค้าและบริการของคู่แข่งในตลาดระดับโรงแรมห้าดาวในฐานะลูกค้าระดับเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีแผนการปฏิบัติงานบริหารจัดการความเสี่ยง (Scenario Planning) ในการทำการตลาด (Marketing Mixed) เพื่อมาเติมเต็มหรือมาทดแทนความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

ในขณะที่โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศให้ความสำคัญประเภทความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) เป็นอันดับสอง โดยทางโรงแรมได้มีมาตรการการดำเนินงานที่มีแบบแผน มาตรฐานการให้บริการขั้นเลิศที่มีความเป็นสากล ตามนโยบายหลักจากบริษัทแม่ที่เป็นโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ที่เน้นการดำเนินงานที่ถูกต้อง แม่นยำ ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Procurer) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

ความสำคัญของประเภทความเสี่ยงที่สถานประกอบการให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมคำนึงถึงอันดับสาม คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ซึ่งโรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง และ โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่าจำเป็นและละเลยไม่ได้ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำตามคำมั่นสัญญา (Do as Commitment) ที่ให้ลูกค้าไว้ได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว และรักษาชื่อเสียงของโรงแรมในระยะยาว

โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นอันดับสาม ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มองข้ามไม่ได้ เพราะมีผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กรไม่ใช่ว่าแค่เพียงในระดับประเทศ หากแต่เป็นชื่อเสียงระดับโลก ระดับระหว่างประเทศ โดยทางโรงแรมฯ มีการกำหนดกฎระเบียบเริ่มตั้งแต่การเข้ามาเป็นพนักงานของโรงแรมฯ จะต้องมีการลงนามความเข้าใจร่วมกันของหน้าที่พนักงานกับองค์กรในเรื่อง จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน (Ethics and Code of Business Conducts) และกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่เป็นทั้งระดับองค์กร (Standard Procedure) โดยมีมาตรฐานเดียวกันทุกโรงแรมในเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เช่น จริยธรรม และจรรยาบรรณว่าด้วยการปฏิบัติต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม (Corporate

Social Responsibility: CSR) การเคารพสิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งสืบเนื่องจากนโยบายหลักนิติธรรม (Rule of Law) ขององค์กรซึ่งได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญถึงความรับผิดชอบทางกฎหมายและกฎระเบียบ ที่สอดคล้องกับธรรมเนียมและมาตรฐานความเท่าเทียม ความโปร่งใส และความยุติธรรมในการใช้กฎหมายขององค์กรที่ได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการในระดับโรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศด้วยกัน

สำหรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เช่น การทำป้ายบอกพื้นที่อนุญาตให้สูบบุหรี่ (Smoking Area Signage) เพื่อป้องกันความเสี่ยงเรื่องกฎหมายการกำหนดพื้นที่ให้เป็นเขตปลอดบุหรี่ในสถานประกอบการจัดเลี้ยงในโรงแรม ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองสุขภาพของผู้ไม่สูบบุหรี่ พ.ศ. 2535 โดยจะต้องมีการแสดงเครื่องหมายเขตปลอดบุหรี่ให้ถูกต้องในสถานที่ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นเขตปลอดบุหรี่และจัดให้มีเขตสูบบุหรี่ที่ไม่อยู่ในบริเวณที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญต่อบุคคลที่อยู่บริเวณข้างเคียง ผู้ละเมิดไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจะต้องถูกโทษปรับ โดยที่เจ้าของสถานประกอบการจัดเลี้ยงหากไม่จัดสถานที่ให้เป็นเขตปลอดบุหรี่ มีโทษปรับ 20,000 บาท หรือหากไม่แสดงเครื่องหมายปลอดบุหรี่ มีโทษปรับ 2,000 บาท สำหรับลูกค้าผู้ใดที่ละเมิดกฎหมายสูบบุหรี่ในที่ห้ามสูบ เช่น สูบบุหรี่ในห้องจัดเลี้ยงจัดประชุม มีโทษปรับ 2,000 บาท เป็นต้น หรือ กฎระเบียบของโรงแรมในเรื่อง การไม่อนุญาตให้ลูกค้าจองห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ห้องสัมมนา มาใช้งานในวัตถุประสงค์ที่ขัดต่อกฎหมายในประเทศต้นทางของโรงแรมฯ เช่น ลูกค้าจองห้องจัดเลี้ยงจัดประชุมมาทำกิจกรรม เล่นไพ่ โขว ณาจารย์ หรือกระทำการสิ่งอื่นที่ผิดกฎหมายของราชอาณาจักรไทย ทางโรงแรมไม่มีนโยบายในการให้บริการสถานที่จัดเลี้ยงในรูปแบบดังกล่าว เพราะผิดกฎหมายและผิดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและหลักนิติธรรมขององค์กร เป็นต้น

ตอนที่ 2 แนวทางเบื้องต้นในการจัดการบริหารความเสี่ยงของการให้บริการงานจัดเลี้ยงของธุรกิจโรงแรม

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า โรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง (Individual Hotel Management) เน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศเพื่อส่งมอบบริการชั้นยอดให้ลูกค้า พึงพอใจ ประทับใจ ตราตรึงใจลูกค้า และกลับมาใช้บริการจัดเลี้ยงของโรงแรม มาเป็นลูกค้าประจำ เพื่อลดความเสี่ยงด้านการดำเนินการ ในขณะที่โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ (Local Chain Hotel Management) ตระหนักถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารองค์กร การสร้างความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้พนักงานทุกระดับขององค์กรได้ดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายหลักขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Procedure) ตามหน้าที่และเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก การมีใจรักในบริการด้วยน้ำใสใจจริงเพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพชั้นเลิศตามแบบอย่างเอกลักษณ์ไทยไปสู่ลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งมีแนวทางการควบคุมความเสี่ยงประเภทการดำเนินการและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ (International Chain Hotel Management) ให้ความสำคัญ

สำคัญเรื่องการดำเนินการตามมาตรฐานนโยบายหลักของบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International Chain Hotel Management) ที่เน้นย้ำและให้ความสำคัญกับการวางแผนและการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วทุกมุมโลกที่ตรงตามมาตรฐานที่เหมือนกัน แตกต่างกันแค่ในบริบทของสังคม กฎหมาย และสิ่งแวดล้อมของประเทศนั้น ๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงของการทำธุรกิจบริการมาตรฐานสากลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมตามหลักธรรมาภิบาล นับว่าเป็นแนวทางการควบคุมความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

อภิปรายผล

ความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่สถานประกอบการให้บริการจัดเลี้ยงของโรงแรม ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานประกอบการจัดเลี้ยงประเภทโรงแรมทั้ง 3 ประเภท ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน มากที่สุด โดยโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ และโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ทางด้านความปลอดภัยทางด้านการอาหาร (Food Safety) รวมทั้ง สุขาภิบาลอาหาร (Food Sanitation) และสุขอนามัยส่วนบุคคลของผู้สัมผัสอาหาร (Food Handlers) ที่ส่งตรงต่อผู้บริโภคงานจัดเลี้ยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการที่มีกรรมวิธีควบคุมอุณหภูมิและลดการปนเปื้อนของอาหารให้อยู่ในมาตรฐานอาหารปลอดภัยที่ผ่านการรับรองมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากลซึ่งสอดคล้องกับหลักวิชาการด้านการจัดเลี้ยงในหนังสือคู่มือประยุกต์ใช้สุขลักษณะที่ดีของครัวผลิตอาหารสำหรับคนหมู่มาก GMP in Mass Catering ของสถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม (สถาบันอาหาร, 2556)

จัดเลี้ยง แบบโรงแรมแบบอิสระ และ โรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ทางการตลาด มาเป็นอันดับต้น ๆ

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานประกอบการให้บริการจัดเลี้ยงที่เป็นโรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง และโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ คำนึงถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยเฉพาะทางด้านการตลาด ที่เหมือนกัน เพราะการดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์เป็นหัวใจหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านผลประกอบการที่เหมาะสมตามสภาพการแข่งขันในกลไกตลาด เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์ พัฒนาจุดแข็ง สร้างความแตกต่างที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางด้านราคา (Price Risk) หรือสินค้าและบริการของคู่แข่งในตลาดระดับเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีแผนการปฏิบัติงานบริหารจัดการความเสี่ยง (Scenario Planning) ในการทำการตลาด (Marketing Mix) เพื่อมาเติมเต็มหรือมาทดแทนความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงในการทำแผนธุรกิจเคเทอริงสำหรับนักจัดเลี้ยงอิสระ ที่ระบุว่า กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงด้านการตลาด รวมทั้งการจัดการวางแผนธุรกิจจัดเลี้ยงในอนาคต ที่มุ่งเน้นการ สร้างการรับรู้กับลูกค้าใหม่และ

ย้ำเตือนถึงลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการแล้วให้กลับมาใช้อีก โดยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด (นัฐธิดา วิจารณ์, 2553)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่จัดเลี้ยงของโรงแรมให้ความสำคัญเสมอ

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานประกอบการจัดเลี้ยงที่เป็นโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญกับประเภทความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) เป็นอันดับสอง โดยทางโรงแรมได้มีมาตรการดำเนินงานที่มีแบบแผนมาตรฐานการให้บริการขั้นเลิศที่มีความเป็นสากล ตามนโยบายหลักจากบริษัทแม่ที่เป็นโรงแรมเครือข่ายนานาชาติ ที่เน้นการดำเนินงานที่ถูกต้อง แม่นยำ ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Procedure) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ในขณะที่โรงแรมแบบอิสระเจ้าของบริหารงานด้วยตนเอง และโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายท้องถิ่นภายในประเทศ มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ในการจัดเลี้ยงเป็นสิ่งจำเป็นและละเลยไม่ได้ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำตามคำมั่นสัญญา (Do as Commitment) ที่ให้กับลูกค้าไว้ให้ได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว และรักษาชื่อเสียงของโรงแรมในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินกิจการในหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรม ท่องเที่ยว ภัตตาคาร บริการงานจัดเลี้ยง และธุรกิจบริการ โดยมากเป็นการบริหารความเสี่ยงที่เน้นงานโครงการ หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operational Risk Management) ที่มักเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของบุคลากร กลุ่มคน ทักษะความสามารถ กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

จัดเลี้ยงของโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยเพิ่มกลยุทธ์ขยายตลาดให้มากยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานประกอบการจัดเลี้ยงที่เป็นโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นอันดับสาม เพื่อเป็นช่องทางการเพิ่มรายได้ให้กับโรงแรมอีกทางหนึ่งนอกเหนือจากการขายห้องพักเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการให้บริการงานจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Off-Premise Catering) มีกลยุทธ์ขยายตลาดให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่จัดงาน อย่างไรก็ตาม ก็มีความเสี่ยงเรื่องกลไกการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจจัดเลี้ยงที่มีผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงจำนวนหลายประเภท (Type of Caterer) เช่น ผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงประเภทศูนย์ประชุมฯ ผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงประเภทร้านอาหาร ผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงประเภทบริษัทรับจัดเลี้ยงแบบอิสระ หรือแม้กระทั่ง ผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงประเภทโรงแรม ด้วยกันเองก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับการบริการงานจัดเลี้ยง มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้และเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจโรงแรม มากถึง 70% ของรายได้รวมทั้งหมดของ โรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมที่มีห้องประชุมขนาดใหญ่ และมีห้องจัดเลี้ยงจำนวนมาก มากกว่านั้น ธุรกิจโรงแรมไม่สามารถพึ่งรายได้จาก

การให้บริการห้องพักได้เพียงอย่างเดียว สืบเนื่องจากปัญหาห้องพักเกินความต้องการ ของลูกค้า ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้าพักของนักท่องเที่ยวต่างชาติมากนัก จึงทำให้โรงแรมหลายแห่งหันมาทำการตลาดงานจัดเลี้ยงจัดประชุมกันมากยิ่งขึ้น และการบริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมเป็นกิจกรรมที่สามารถทำได้ตลอดทั้งปี และการขายห้องจัดเลี้ยงยังมีความแน่นอนมากกว่าขายห้องพักที่อาจถูกยกเลิกได้ง่ายมากกว่า หากมีความอ่อนไหวทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้า หรือนักท่องเที่ยวยกเลิกการเดินทางและยกเลิกการจองห้องพัก (สุภาวดี กาญจนวัฒน์, 2541)

จัดเลี้ยงของโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่ายระหว่างประเทศคำนึงถึงความเสี่ยงเรื่องการเงิน (Financial Risk) ทั้งจัดเลี้ยงภายในสถานที่ (On-Premise Catering) และการจัดเลี้ยงภายนอกสถานที่ (Off-Premise Catering)

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานประกอบการจัดเลี้ยงที่เป็นโรงแรมที่บริหารงานแบบเครือข่าย ระหว่างประเทศ ระบุว่า ความเสี่ยงเรื่องการเงิน (Financial Risk) ในการให้บริการงานจัดเลี้ยงภายในสถานที่ (On-Premise Catering) และการจัดเลี้ยงภายนอกสถานที่ (Off-Premise Catering) เป็นอันดับสอง โดยปกติเจ้าของกิจการจัดเลี้ยงจะได้รับรายได้จากการเก็บค่ามัดจำล่วงหน้าและการจัดงานที่ลูกค้าชำระค่าใช้จ่ายส่วนต่างที่คงเหลือในการจัดเลี้ยงภายในงานจัดเลี้ยงเลย โดยเฉพาะงานจัดเลี้ยงเชิงสังคม ส่วนบุคคล เช่น งานฉลองมงคลสมรส หรืองานเลี้ยงวันเกิด ทั้งที่จัดเลี้ยงภายในสถานที่ (On-Premise Catering) และการจัดเลี้ยงภายนอกสถานที่ (Off-Premise Catering) อย่างไรก็ตาม ก็อาจมีบางงานจัดเลี้ยงที่สามารถเกิดความเสี่ยงทางการเงินได้ ในกรณีที่ลูกค้าไม่พึงพอใจในภาพรวมของการให้บริการงานจัดเลี้ยง อาจทำให้ละเว้น หลีกเลียง หรือต้องการขอส่วนลดค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระให้กับงานจัดเลี้ยง ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงเรื่องการเงิน ที่โรงแรมต้องมีมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงด้านนี้ ซึ่งโดยมากจะระบุในหนังสือสัญญาการจัดงานเลี้ยงไว้เสมอ และซึ่งสอดคล้องกับรายได้ที่ได้จากการจัดเลี้ยงนั้นส่งผลต่อระบบบัญชีภายในของโรงแรมในเรื่องกระแสเงินสด (Cash Flow) ทำให้เกิดการหมุนเวียนการเงินของโรงแรมดีขึ้น และมีการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินเป็นอย่างดี เพราะมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับในสัญญาการจัดเลี้ยงขึ้นอย่างชัดเจนในเรื่องการให้เครดิต การชำระเงิน ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างลูกค้าและฝ่ายจัดเลี้ยง เช่น ลูกค้าต้องมีการชำระเงินมัดจำล่วงหน้า 30% เมื่อมีการยืนยันจัดงานเลี้ยงกับทางโรงแรม ซึ่งเป็นการรับประกันรายได้ที่โรงแรมจะได้รับอย่างแน่นอนและ เป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจจากสัญญาจัดเลี้ยงของโรงแรม ในกรณีที่ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ระบุไว้ (สุภาวดี กาญจนวัฒน์, 2541)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ภาคเอกชนที่เป็นสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีการให้บริการงานจัดเลี้ยง สามารถนำแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความเสี่ยงของการให้บริการงานจัดเลี้ยง ในธุรกิจโรงแรมชั้นนำ ระดับห้าดาว นำมาประยุกต์ใช้กับการให้บริการงานจัดเลี้ยงในธุรกิจโรงแรมของตนเอง

2. ภาครัฐ สามารถนำข้อมูลจากการวิจัย ในประเภทความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบและกฎหมาย มาพิจารณา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายต่อสถานประกอบการผู้ให้บริการงานจัดเลี้ยงต่อไป

3. ภาคแรงงานหรือพนักงานโรงแรม สามารถนำแนวคิด ความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยมาศึกษาเป็นแนวทางเบื้องต้น เพื่อให้ตระหนักและเล็งเห็นถึงประเภทความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงในการให้บริการงานจัดเลี้ยงเพื่อนำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงในการทำงานตามหน้าที่ของตนเอง

4. ภาคการศึกษาและวิชาการ นักเรียนและนักศึกษาที่สนใจในเรื่องการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการงานจัดเลี้ยง สามารถนำแนวคิด ความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยนี้มาประยุกต์ใช้ต่อยอดในการการศึกษาต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มจำนวนและประเภทของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling & Sample Size) ที่เกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรฝ่ายบริหารระดับกลาง บุคลากรระดับปฏิบัติการขั้นต้น และลูกค้า เพื่อความเข้มข้นในเนื้อหา ที่สามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการประเภทความเสี่ยงในแต่ละลำดับขั้นของการทำแผนงานจัดการความเสี่ยง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Tool) ควรมีการเพิ่มเติมให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือ การทำแบบสอบถาม (Questionnaire)

3. การศึกษาเปรียบเทียบความสำคัญของประเภทความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของการให้บริการงานจัดเลี้ยงของสถานประกอบการที่ให้บริการงานจัดเลี้ยงในประเภทอื่น ๆ (Type of Caterer) เช่น ศูนย์ประชุม ร้านอาหาร หรือ บริษัทรับจัดเลี้ยงแบบอิสระ เป็นต้น

References

- Arduser L. and Brown, D. (2006). *The Professional Caterer's Handbook: How to open and operate a financially successful Catering Business*. Ocala, Florida.: Atlantic.
- Jiraporn Sumetheprasit, Mathana Pipitnaowarat and Kittipan Kongsawaskiat. (2013). *Professional Risk Management*. Bangkok: McGraw-Hill Education Thailand.
- Kasikornreaserach. (2 March 2016). *Thanswttakij*. Access to www.thansettakij.com: www.thansettakij.com/2016/03/02/34817
- Ladda Mongkonchaiwiwat. (27 September 2016). *Catering Business: TCEB Co-operated-with AsiaHoReCa on Mid Year 2016*. Retrieved from www.matichon.co.th: www.matichon.co.th
- National Food Institute. (2013). *GMP in Mass Catering*. Bangkok: Sahamitr Printing and Publishing Ltd.
- Natthida Wiriyasiri, Nuttanit Ritcharoon and Supasit Akeamornrat. (2010). *Business Plan: Catering Service*. Bangkok: Thammasat University.

- S. Medlik and H.Ingram. (2007). *The Business of Hotels* (4th ed.). Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Stefanelli, P. J. (2009). *A Meeting Planner's Guide to Catered Events*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stephen B. Sharing, S. (2014). *Professional Catering: The Modern Caterer's Complete Guide to Success, 1st edition*. Clifton Park, NY, USA: Delmar, Cengage Learning.
- Supang Chantavanich. (2008). *Qualitative Research Methodology* (18 edition). Bangkok: Chula Press.
- Supawadee Kanchanawat. (1998). *Marketing Mixed toward Catering Service in Large Hotel in Bangkok Metropolitan Area*. Dhurakij Pundit University.
- Top Executive in Catering Service & Management. (26 December 2016). Director of Event Mangement, International Chain Hotel, Leading Five-Star Hotel in Bangkok. (Researcher, Interviewer).
- Top Executive in Catering Service & Management. (11 January 2017). Director of Event Mangement, Individual Hotel, Leading Five-Star Hotel in Bangkok. (Researcher, Interviewer).
- Top Executive in Catering Service & Management. (27 January 2017). Director of Event Mangement, Local Chain Hotel, Leading Five-Star Hotel in Bangkok. (Researcher, Interviewer).



Jenasama Srihirun, Master of Business Administration (Tourism and Hospitality Management) at Stamford International University. Currently, Lecturer at Faculty of Hotel & Tourism Management at Dusit Thani College.