

**กรณีศึกษาการจัดการความเสี่ยงในธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ
เพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019**

**ASSESSING AND MANAGING RISKS IN SPA AND WELLNESS MASSAGE BUSINESS IN
THE COVID-19 SITUATION USING A SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT (SCRM)**

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 22 เมษายน 2564
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 12 มิถุนายน 2564
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 24 กรกฎาคม 2564

ธนพงษ์ ร่วมสุข*
Thanapong Ruamsuke
พรธิภา องค์กรักษ์**
Pornthipa Ongkunaruk

บทคัดย่อ

ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจสปา และนวด ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเสี่ยงของธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ โดยใช้หลักการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย การระบุลักษณะความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงโดยกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง การประเมินความเสี่ยงโดยกำหนดความน่าจะเป็นหรือโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การประเมินต้นทุนในการลดความเสี่ยง การจัดทำแผนผังการวิเคราะห์อันตราย (Hazard Totem Pole: HTP) หลังจากนั้นจึงเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากปัจจัยหลัก 3 ด้าน ซึ่งรวมอยู่ใน HTP ขั้นสุดท้าย คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการรับมือกับความเสี่ยง เพื่อช่วยในการการควบคุม และติดตามความเสี่ยง โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาจากประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด และยอมรับไม่ได้ การประเมินจัดทำโดยผู้บริหารธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ผลการศึกษาพบว่ามีความเสี่ยงโซ่อุปทานธุรกิจสปา และนวดเพื่อสุขภาพ 74 ข้อ มีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้ 2 ข้อ คือ เงินทุนหมุนเวียนลดลง และจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการลดลง โดยแนะนำให้ใช้กลยุทธ์ปรับรูปแบบการให้บริการ การเข้าร่วมโครงการ SHA Plus หากภาครัฐมีโครงการ Travel Bubble และการหยุดกิจการชั่วคราว เพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพที่ต้องการจัดการความเสี่ยงทั้งในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019

คำสำคัญ: การจัดการความเสี่ยง, กระบวนการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน, ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ, โควิด-19

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี
Corresponding author. e-Mail: thanapong_ru@rmutto.ac.th.

** รองศาสตราจารย์ ดร., ประจําภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ABSTRACT

The spa and wellness massage business is a constantly growing business to meet the growing number of tourists. However, the spread of Coronavirus disease (COVID-19) impacts the tourism and spa, and massage sectors. This research aims to assess the risks of the spa and wellness massage business using the principles of risk management in the supply chain. First, identifying risk characteristics. Second, measuring risk by setting severity thresholds. Third, risk assessment by determining the probability or likelihood of risk. Next, risk Mitigation cost assessment using a Hazard Totem Pole (HTP). After that, the importance of risk is sorted by three main factors according to HTP. Finally, the risk response plan is to control and monitor risks by formulating strategies to solve the most critical and unacceptable risks. The assessment is conducted by the business executive and three experts. The results showed that there are 74 risks in the spa and massage business supply chain, where two risks are unacceptable, namely a decrease in working capital and the number of customers. Recommendations include adjusting the service model, applying for the SHA Plus program if the government opens the travel bubble project, and temporary cessation of business to reduce the burden of expenses. This research is useful for entrepreneurs in the health spa and massage business who want to manage the risks in both normal situations and the spread of COVID-19.

Keywords: Risk Management, Supply Chain Risk Management Process, Spa and Wellness Massage Business, COVID-19.

บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงในการให้บริการส่งเสริม และสนับสนุนสุขภาพ (health promotion services) เช่น สปา นวดแผนไทย และธุรกิจความงาม โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนธุรกิจสาขานี้ด้วยนโยบายการพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ เป็นจุดหมายของการดูแลสุขภาพในระดับโลก Thailand as World Class Healthcare Destination และกำหนดให้ธุรกิจบริการส่งเสริมสุขภาพเป็นหนึ่งในบริการหลักภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ จากสถิติในช่วงที่ผ่านมา พบว่าอุตสาหกรรมสปาและนวดเพื่อสุขภาพเมืองไทย มีตัวเลขการเติบโตขึ้นทุกปี สมาคมสปาไทยรายงานภาพรวมธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพไทยในปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่า 3.85 หมื่นล้านบาท เติบโตขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 ที่มีมูลค่า 3.5 หมื่นล้านบาท โดยในปี พ.ศ. 2562 มีการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบการสปาและนวดเพื่อสุขภาพทั่วประเทศกว่า 40,000 ราย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่นักท่องเที่ยวทั้งใน และต่างประเทศต้องการบริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบายของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่สนับสนุนแคมเปญการท่องเที่ยว วิถีไทย มุ่งเน้นจับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ ซึ่งในประเทศไทยมี 3 รูปแบบ คือ 1) แบบทั่วไปที่อยู่ในแหล่ง

ชุมชน อาคารสำนักงานหรือห้างสรรพสินค้า เน้นให้บริการแบบผ่อนคลาย และรักษาอาการเบื้องต้น 2) แบบที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยว (destination) เช่น ภูเก็ต และเชียงใหม่ ที่นักท่องเที่ยวเลือกเป็นเป้าหมายในการมาพักผ่อน ซึ่งมีห้องพักให้ลูกค้าสามารถเข้าพักได้ และ 3) แบบโรงแรมและรีสอร์ทสปา (hotel spa) เป็นสปาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว



ภาพที่ 1 รายได้ของรัฐบาลจากธุรกิจชานาและนวดต่อเดือน ปี พ.ศ. 2561-2563
(CEIC Data, Online, 2021)

จากปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ในไทยเมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยลดลง จาก 3,181,515 คน และ 3,326,355 คน ในปี พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2562 เหลือ 558,533 คน ในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของผู้ประกอบการสะท้อนจากการเก็บภาษีของรัฐบาลจากธุรกิจชานา และนวด ในภาพที่ 1 ที่ลดลงจาก 9.04 ล้านบาท และ 8.50 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2562 ที่เหลือ 3.47 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2563

ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพเป็นธุรกิจที่ใช้แรงงานที่มีทักษะเฉพาะ รูปแบบการบริการส่วนใหญ่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับผู้ประกอบการรายย่อยที่เป็นร้านขนาดเล็ก และขนาดกลางมีอยู่เป็นจำนวนมาก กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะเมืองท่องเที่ยว แต่จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ทำให้ธุรกิจต้องปรับรูปแบบการให้บริการตามมาตรการของรัฐ เช่น การเพิ่มระยะห่าง และการสวมใส่หน้ากากอนามัย จึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับธุรกิจ แม้จะได้รับอนุญาตให้กลับมาเปิดบริการอีกครั้ง ร้านนวดหลายแห่งเลือกปิดกิจการ เนื่องจากอุปสรรคด้านข้อกำหนดในมาตรการด้านสุขภาพที่ต้องปฏิบัติ และจำนวนผู้ใช้บริการที่ลดลงจนเป็นศูนย์ ซึ่งส่งผลโดยตรงเจ้าของกิจการและพนักงาน สอดคล้องกับข้อมูลของสมาพันธ์แรงงานนอกระบบ (ประเทศไทย) ที่ระบุว่าแรงงานนอกระบบอย่างพนักงานร้านนวดเพื่อสุขภาพ และสปา และที่ประกอบอาชีพอิสระมีจำนวนมากกว่า 20.4 ล้านคน เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เป็นผู้ประกันตนภายใต้การประกันสังคม ทำให้ไม่ได้การเยียวยาจากทางการ โดยเฉพาะลูกจ้างรายวัน ที่รัฐสั่งปิดกิจการชั่วคราวเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 โดยมีการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ภาพรวมของธุรกิจจะดีขึ้น เมื่อเปิดโอกาสให้นักเดินทางต่างชาติได้กลับเข้ามาในไทยอีกครั้งนี้ภายใต้ข้อตกลงระเบียงเดินทาง (travel bubble)

บริษัทกรณีสึกษาดำเนินธุรกิจประเภทนวดเพื่อสุขภาพในจังหวัดจันทบุรี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 ให้บริการประเภทนวดแผนไทย นวดน้ำมัน นวดฝ่าเท้า ชัดผิต พอกผิว และอยู่ระหว่างการขอขึ้นทะเบียนธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพประเภทเดย์สปา (day spa) มีพนักงานให้บริการสปาและนวดเพื่อสุขภาพ จำนวน 20 คน ลูกค้าที่ใช้บริการเฉลี่ย 300-350 คนต่อสัปดาห์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มลูกค้าในพื้นที่แบ่งเป็นผู้สูงอายุและกลุ่มวัยทำงาน 2) กลุ่มนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั้งชาวไทยและต่างชาติ จากช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 รัฐบาล และจังหวัดจันทบุรีออกมาตรการให้กิจการต่าง ๆ หยุดกิจการชั่วคราวในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2563 งดการเดินทางระหว่างประเทศ รวมทั้งการคัดกรองนักท่องเที่ยว และนักธุรกิจที่เดินทางระหว่างจังหวัดส่งผลโดยตรงต่ออัตราการเข้าพักของห้องพักในจังหวัดจันทบุรีร้อยละ 76.36 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และลดลงจนเป็นศูนย์ในเดือนเมษายน และพฤษภาคม จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงของกรณีสึกษาธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ และกำหนดกลยุทธ์ทางแก้ปัญหา (Tummala & Schoenherr, 2011) เพื่อเป็นตัวอย่าสำหรับธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพในการจัดการความเสี่ยงและปัญหาที่เกิดกับธุรกิจตนเอง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ (spa and therapy massage)

สปา มาจากภาษาละติน ว่า “Sanus per Aquam” หรือ Sanitas per Aquas ที่แปลว่าสุขภาพจากสายน้ำ การบำบัดด้วยน้ำ โดยการบำบัดต้องอยู่ภายใต้การดูแลของนักบำบัด แพทย์ หรือผู้เชี่ยวชาญ จากประกาศกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2551 เรื่อง กำหนดสถานที่เพื่อสุขภาพหรือเพื่อเสริมสวยฯ แบ่งสถานประกอบการออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) กิจการสปาเพื่อสุขภาพ เป็นการประกอบกิจการเพื่อให้การดูแล และเสริมสร้างสุขภาพ เช่น การนวดเพื่อสุขภาพ และการใช้น้ำเพื่อสุขภาพ และอาจมีบริการเสริมประเภทต่าง ๆ การทำสมาธิ และโยคะ โภชนบำบัด และการใช้สมุนไพร หรือผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ 2) กิจการนวดเพื่อสุขภาพ เป็นการนวดเพื่อการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ความเมื่อยล้า เช่น การนวดแผนไทย (ที่ไม่ใช่การรักษาโรค) และการนวดฝ่าเท้า และ 3) กิจการนวดเพื่อเสริมสวย เป็นการนวดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมความงาม เช่น การนวดในร้านทำผม และเสริมสวย

การประเมินศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพของประเทศไทย จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านปัจจัยการผลิต มีจุดเด่นเรื่องคุณภาพบริการของพนักงานนวด การให้บริการที่หลากหลาย วัตถุประสงค์ สมุนไพร มีคุณภาพสูงและผลิตได้เองในประเทศ ตลอดจนมีนวัตกรรมบริการให้บริการที่เกิดจากการประสานวิธีการแบบตะวันตก เข้าร่วมการวิธีการแบบดั้งเดิม ส่วนจุดอ่อน คือ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน จำนวนพนักงานที่มีทักษะมีน้อย 2) ด้านอุปสงค์การใช้บริการ พบว่า สัดส่วนการใช้บริการระหว่างชาวไทย และต่างชาติค่อนข้างใกล้เคียงกัน ยกเว้นในสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชาวต่างชาติ ที่มีสัดส่วนการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของชาวต่างชาติสูง 3) ด้านการแข่งขัน และกลยุทธ์ของธุรกิจ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านคุณภาพ และความหลากหลายในการให้บริการ เนื่องจากส่งผลโดยตรงกับการกลับมาใช้บริการซ้ำ และเกิดการแนะนำต่อ แต่จะมีบางรายเท่านั้นที่เลือกการแข่งขันด้านราคา ซึ่งส่งผลโดยตรงกับคุณภาพการให้บริการ 4) ด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และสนับสนุน ผู้ผลิตสินค้าสมุนไพรหรือวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย เช่น สมุนไพร สารสกัดสมุนไพร ยา อาหารเสริม เครื่องสำอาง และสมุนไพรเพื่อสปา มีแนวโน้มการเติบโตสูงขึ้น และ 5) ด้านนโยบายภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนจาก

นโยบายการเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ (medical hub of asia) ทำให้ธุรกิจสปา และนวดแผนไทยได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เป็นธุรกิจที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (สุนทรตรา จันทบุรี, 2559)

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน (supply chain risk management)

คำจำกัดความของความเสี่ยงถูกอธิบายเป็น 4 ความหมาย คือ 1) ความเป็นไปได้ของการสูญเสีย หรือบาดเจ็บ 2) บุคคล หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตราย 3) โอกาสการสูญเสียหรืออันตรายที่ทำให้เกิดการประกันภัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นของการสูญเสีย บุคคลหรือสิ่งที่เป็นอันตรายที่ระบุไว้สำหรับผู้รับประกันภัย และการประกันภัยจากสาเหตุ หรือปัญหาเฉพาะ และ 4) การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงยังหมายถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง และความเสี่ยงด้านตลาด (Dan & Zan, 2007) โดยองค์ประกอบของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ ขอบเขตหรือองค์ประกอบของการสูญเสียความสำคัญ หรือความรุนแรงของความเสี่ยง และความน่าจะเป็นในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Dan & Zan, 2007)

คำจำกัดความของโซ่อุปทานของ Council of Supply Chain Management Professionals: CSCMP คือ การวางแผนและการจัดการทุกกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ทั้งในการผลิตและการดำเนินการต่าง ๆ การจัดซื้อจัดหาการแปรรูปและเปลี่ยนรูปวัตถุดิบเหล่านั้นให้เป็นสินค้า และกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) เริ่มจากวัตถุดิบที่ยังไม่ได้แปรรูปจนถึงลูกค้าปลายทางที่ได้รับสินค้าสำเร็จรูป และ 2) การแลกเปลี่ยนวัสดุ และข้อมูลในกระบวนการโลจิสติกส์ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปยังผู้ซ้ปลายทาง ส่วนการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน คือ การจัดการความเสี่ยงภายนอก และความเสี่ยงของโซ่อุปทานผ่านการประสานงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานเพื่อลดความเสี่ยงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรวม การจัดการความเสี่ยงนี้เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทุกรายการที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักภายใน และภายนอกโซ่อุปทาน และส่งผลกระทบต่อภาพรวมตลอดโซ่อุปทาน (ปฐมพงษ์ หอมศรี, เลิศเลขา ศรีรัตน์ และกฤษดา พิศลยบุตร, 2561; Ho, Zheng, Yildiz, & Talluri, 2015)

โดยมีขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง (Pradita, Ongkunaruk, & Leingpibul, 2020; พรธิภา องค์คุณารักษ์, 2554) ที่เริ่มจากประเมินระดับความเสี่ยง (risk measurement) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (risk assessment) และประเมินต้นทุนที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (risk respond action plan cost) จากนั้นประเมินเกณฑ์การยอมรับการวิเคราะห์อันตราย Hazard Totem Pole Analysis: HTP (Lavastre, Gunasekaran, & Spalanzani, 2014; Medina-serrano, González-ramírez, Gasco-gasco, & Llopis-taverner 2020) และเลือกความเสี่ยงที่มีผลรวมดัชนี HTP สูงมาจัดทำแผนการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง และแผนฉุกเฉิน (risk mitigation and contingency plans) โดยอ้างอิงหลักการจัดการโซ่อุปทานของ Supply Chain Operations Reference Model: SCOR Version 12.0 (APICS, 2017)

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค (macro risk factors) ที่มีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และภัยพิบัติที่มนุษย์สร้างขึ้น การเมืองการปกครอง และนโยบายของรัฐ ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพสังคม และระดับจุลภาค (micro risk factors) ที่เกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินงานของธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ และการจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ ด้านความต้องการ การให้บริการและการดำเนินงาน กำลังการผลิต สินค้าคงคลัง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การเงิน ระบบการทำงานและสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านอุปทานและการจัดการบุคคล และตัวแปรตามคือความรุนแรงของปัญหา โอกาสการเกิด และต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง

วิธีดำเนินการวิจัย

การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยสุ่มเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) บริษัทกรณีศึกษา เนื่องจากการดำเนินธุรกิจประเภทนวดเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นประเภทธุรกิจที่มีสัดส่วนมากที่สุดในจังหวัด (ร้อยละ 95.23) และเป็นบริษัทนำร่องของสาธารณสุขจังหวัดจันทบุรีที่เข้าร่วมโครงการ Amazing Thailand Safety & Health Administration: SHA โดยกระบวนการวิจัยมีลักษณะเป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่ดำเนินการตามกระบวนการประเมินความเสี่ยงในโซ่อุปทาน Supply Chain Risk Management Process: SCRMP (Tummala & Schoenherr, 2011) ที่เริ่มจากศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการดำเนินงานของธุรกิจสปา และนวดเพื่อสุขภาพ ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน จากนั้นสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน ตัวแทนหอการค้าจังหวัด และตัวแทนสาธารณสุขจังหวัด (Rizqi & Khairunisa, 2020) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้ในการระบุประเภทความเสี่ยง (risk identification) และตรวจสอบความเที่ยงตรง IOC ของแบบประเมินตนเองและเกณฑ์การแบ่งระดับที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โครงสร้างการศึกษาดำเนินตามหลักของ SCRMP ที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 1 SCRMP Phase I

การจัดการความเสี่ยงในส่วนที่ 1 เกี่ยวข้องกับ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การระบุลักษณะความเสี่ยง (risk identification) เป็นการระบุความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานจากปัจจัยภายในและปัจจัยนอก ที่ได้จากการพิจารณากรอบแนวคิดการวิจัย

2) การวัดความเสี่ยง (risk measurement) เป็นการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นสำหรับธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความรุนแรงของปัญหา ความเสี่ยง และระดับคะแนน

ระดับความรุนแรง	คำอธิบาย	ระดับ	การประเมิน
สูงสุด	ปิดกิจการมากกว่า 1 เดือน	4	A
สูง	การดำเนินงานทำได้ช้าหรือปิดกิจการน้อยกว่า 1 เดือน	3	B
ปานกลาง	ระดับให้บริการลดลง ลูกค้าไม่พอใจและตำหนิผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย	2	C
เล็กน้อย	ไม่มีผลกระทบ	1	D

3) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) เป็นการกำหนดความน่าจะเป็นหรือโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับโอกาสในการเกิดปัญหา และระดับคะแนน

ระดับโอกาสเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	การประเมิน
ประจำ	มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้งต่อสัปดาห์	4	J
บ่อย	ประมาณ 1-2 ครั้งต่อเดือน	3	K
ไม่บ่อย	ประมาณ 1-2 ครั้งต่อปี	2	L
แทบจะไม่เกิด	1-2 ครั้งในรอบ 10 ปี	1	M

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 2 SCRMP Phase II

ส่วนที่สองของการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) ที่เกิดจากการรวมคะแนนของระดับความรุนแรง ระดับโอกาสเกิดปัญหา และระดับต้นทุนในการลดความเสี่ยง (cost of risk mitigation) ที่กำหนดคำอธิบายของระดับ ดังตารางที่ 3 จัดทำเป็นรหัสความเสี่ยง 3 รหัส เช่น AJS เพื่อพัฒนาเป็นแผนผังการวิเคราะห์อันตราย Hazard Totem Pole: HTP Diagram จากนั้นจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงตามลักษณะการจัดการเป็น 4 กลุ่ม ตามอันดับสูงสุดไปต่ำสุด เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจในการกำหนดแนวทางการลดความเสี่ยงและผลกระทบ จากดัชนี HTP ที่มีค่าคะแนนสูง

ตารางที่ 3 ค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ระดับ	ค่าใช้จ่ายในการแก้ไข	อธิบาย	การประเมิน
1	สูงสุด	สูงกว่า 1 ล้านบาท	S
2	สูง	ระหว่าง 1 ล้าน ถึง 1 แสนบาท	R
3	ปานกลาง	ระหว่าง 1 แสน ถึง 1 หมื่นบาท	Q
4	เล็กน้อย	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	P

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 3 SCRMP Phase III

ส่วนที่สามของการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทาน คือ การพัฒนาแผนปฏิบัติการรับมือกับความเสี่ยง เพื่อช่วยในการการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบความคืบหน้า และปรับปรุงได้ทันเวลา การประเมินความเสี่ยงจากการทำแผนที่ความเสี่ยง (risk mapping) (Blahut, Glade, & Sterlacchini, 2014; Bradley, 2014; Dinçer, Meriç, & Selimoğlu, 2020) แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ R1: ความเสี่ยงต่ำที่สามารถยอมรับได้ R2: ความเสี่ยงปานกลางที่ควรจัดการ R3: ความเสี่ยงสูงที่ควรโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทอื่น R4: ความเสี่ยงวิกฤตที่ต้องยุติความเสี่ยงโดยเร่งด่วน การพัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหา (strategy selection for risk treatment) ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน และเจ้าของกิจการ Gaspar, Ceryno, Ferrer, & Thomé, 2020; Pradita et al., 2020)

ผลการวิจัย

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 1

การระบุลักษณะความเสี่ยง (risk identification) ความเสี่ยงในการเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทาน และมาตรการของภาครัฐในการป้องกันการแพร่ระบาด 11 กลุ่ม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ

ประเภท	รหัส	ความเสี่ยง
ความต้องการของลูกค้า (demand risks)	R1	การคาดการณ์จำนวน และประเภทความต้องการประเภทบริการของลูกค้า
	R2	ลูกค้าเลื่อน หรือยกเลิกการมาใช้บริการ และยกเลิกการจองล่วงหน้า
	R3	การประสานงานกับบริษัททัวร์ที่เป็นตัวแทนผิดพลาดหรือแนะนำให้ไปใช้บริการอื่นแทน
	R4	การเปิดธุรกิจให้บริการสปา และนวดเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น
	R5	สินค้า หรือบริการเพื่อสุขภาพที่สามารถทดแทนการใช้บริการ เช่น อุปกรณ์นวด และโยคะ
	R6	จำนวนลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว และคนในจังหวัดลดลง
ความล่าช้าในการให้บริการ ลูกค้า (delay risks)	R7	การสื่อสารกับลูกค้าความผิดพลาด เช่น ประเภทการให้บริการ และจำนวนชั่วโมงบริการ
	R8	การเริ่มให้บริการของพนักงานล่าช้า จนทำให้ชั่วโมงการบริการลดลง
	R9	จำนวนของห้อง หรือสถานที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดการรอคอย
	R10	ขั้นตอนการเข้าใช้บริการที่ยุ่งยากขึ้นจากมาตรการป้องกัน COVID-19 ของภาครัฐ
	R11	ความพร้อมในการกลับมาเปิดธุรกิจหลังรัฐบาลประกาศคลายล็อกดาวน์ธุรกิจ
	R12	ลูกค้าติดธุระส่วนตัวขณะนวด และขอเวลาเพิ่มโดยไม่เพิ่มค่าบริการ
	R13	ลูกค้าไม่พอใจเรื่องการรอคอยไปแชร์ต่อในสื่อสังคมออนไลน์
	R14	การรอคอยและความล่าช้าจากการทำความสะอาด หรือการซ่อมบำรุงอุปกรณ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเภท	รหัส	ความเสี่ยง
การหยุดชะงัก (disruption risks)	R15	ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม หรือไฟไหม้
	R16	ปัญหาการจ่ายไฟฟ้า และน้ำประปา
	R17	มาตรการล็อกดาวน์หรือการกักตัวการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่กลายพันธุ์หรือเชื้อโรคใหม่
	R18	สงคราม และการก่อการร้าย
	R19	ความขัดแย้งแรงงานภายใน เช่น การประท้วงของพนักงานนวด และแม่บ้าน
	R20	ผู้ผลิตวัตถุดิบ และอุปกรณ์หยุดการผลิต เนื่องจากปัจจัยภายนอก
สินค้าคงคลัง (inventory risks)	R21	ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลังสูงขึ้น
	R22	ความไม่แน่นอนของความต้องการ และปริมาณวัตถุดิบ
	R23	การล้าสมัยของสินค้า หรือมีสินค้าอื่นที่มีคุณภาพสูงกว่าในตลาด
	R24	ความสามารถในการเติมเต็มสินค้าของผู้จัดส่งลดลง เช่น การรอคอย และปริมาณที่จัดส่ง
	R25	สินค้าที่จัดเก็บไว้หมดอายุ หรือเสื่อมสภาพ ทั้งที่เกิดจากปัจจัยที่สินค้าเอง และปัจจัยภายนอก
การให้ดำเนินการบริการ (operation breakdown risks)	R26	คุณภาพบริการต่ำกว่ามาตรฐาน หรือไม่เป็นที่พึงพอใจ ทำให้เกิดการบอกต่อในสื่อสังคมออนไลน์
	R27	ศักยภาพการให้บริการจำกัด ไม่สามารถเพิ่มรอบการให้บริการ จากมาตรการของรัฐ
	R28	ต้นทุนการให้บริการสูงขึ้น เนื่องจากค่าแรงงาน และสาธารณูปโภค
	R29	พนักงานขาดทักษะการนวด หรือการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
	R30	ความสะอาดเรียบร้อยของพื้นที่การให้บริการ การแต่งตัวและสุขอนามัยของพนักงาน
	R31	พนักงาน หรือลูกค้าติดเชื้อ COVID-19 จากที่ร้าน ทำให้เกิดการระบาดของโรค (New Cluster)
	R32	ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกัน COVID-19 ของภาครัฐ และของร้าน
	R33	ลูกค้าไม่ให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อบันทึกหลักฐานข้อมูลของร้าน และรัฐ
กำลังการผลิต (physical plant risks)	R34	ความยืดหยุ่นในการปรับรอบบริการ หรือวิธีการนวดตามมาตรการ COVID-19
	R35	จำนวนพนักงานที่มาปฏิบัติงานลดลง เนื่องจากต้องกักตัว หรือเป็นผู้ป่วย COVID-19
	R36	พนักงานไม่ได้รับการฉีดวัคซีน ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการ SHA Plus
ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (supply risks)	R37	การตอบสนองความต้องการวัตถุดิบที่หลากหลาย และพัฒนาปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ
	R38	ความผิดพลาดของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่จัดส่งไม่ตรงตามคำสั่งซื้อ
	R39	ความผิดพลาดของบริษัทที่จัดส่งวัตถุดิบ ซึ่งผู้จำหน่ายเป็นผู้คัดเลือก
	R40	ความยืดหยุ่นในการตอบสนองด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงโดยไม่แจ้งล่วงหน้า
	R41	คุณภาพ และความสม่ำเสมอของวัตถุดิบ
	R42	ผู้จำหน่ายวัตถุดิบล้มละลาย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเภท	รหัส	ความเสี่ยง
ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (supply risks)	R43	การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการชำระเงิน และระบบเครดิตที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
	R44	สัดส่วนในการจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งเดียว
	R45	การฉ้อโกงของผู้จำหน่ายวัตถุดิบในเรื่องคุณภาพ น้ำหนัก และจำนวน
การเงิน (financial risks)	R46	อัตราดอกเบี้ยผันผวน
	R47	ค่าแรงงาน หรืออัตราค่าตอบแทนผันผวน
	R48	การถูกฉ้อโกงภายในร้าน หรือลักขโมยภายในร้าน
	R49	เงินทุนหมุนเวียนของร้านในช่วง COVID-19 ลดลง
	R50	เครดิตลูกค้านานเกินไป และการไม่ได้รับเครดิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
	R51	ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น เช่น อัตราภาษี และค่าธรรมเนียม
	R52	สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และของจังหวัดยังไม่ฟื้นตัว
ระบบ (system risks)	R53	ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์
	R54	ความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศของผู้ที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน
	R55	ขาดการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าหลังใช้บริการ
	R56	ความเข้าใจของพนักงานในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร
	R57	ขาดแคลนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการฐานข้อมูล และบัญชี
	R58	องค์กรขาดการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายในระยะสั้น และยาวที่ชัดเจน
การเมืองการปกครอง กฎระเบียบและนโยบาย (sovereign risks)	R59	ความไม่มีเสถียรภาพของหน่วยงานรัฐ และประเทศ
	R60	ความยากในการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ และการหยุดงานของภาครัฐ
	R61	ระเบียบ และกฎหมายของรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ
	R62	ประกาศของรัฐที่ล่าช้า และไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน
	R63	ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐ หรือสมาคมวิชาชีพ
	R64	กฎหมายแรงงานต่างด้าวที่ไม่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
การจัดการบุคคล (Human Resource Management Risks)	R65	งานด้านเอกสารที่ดำเนินการต่อภาครัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	R66	การถูกแทรกแซงในการสรรหาพนักงานใหม่
	R67	ความขัดแย้งภายในองค์กรจากการตอบแทน และวิธีการประเมินการทำงาน
	R68	ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น รางวัล หรือค่าตอบแทน
	R69	การมอบหมายงานที่ไม่เป็นธรรม
	R70	ขาดการสร้างระบบบุคลากรสัมพันธ์
	R71	พนักงานลาออกหรือไม่สามารถกลับมาทำงานได้ เนื่องจากปิดกิจการเป็นระยะเวลานาน
	R72	ขาดงบประมาณ และเวลาเพื่อในการจัดอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน
	R73	ขาดการติดตาม และประเมินผลการอบรม และพัฒนาทักษะ
	R74	ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ หรือมีคุณภาพในการรับสมัครพนักงานใหม่

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 2

ผลการประเมินความรุนแรงของปัญหา โอกาสการเกิด และต้นทุนการจัดการความเสี่ยง ถูกสร้างเป็นดัชนี HTP และนำมาเรียงลำดับ เพื่อแสดงถึงการจัดการความเสี่ยงที่เริ่มจากความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงมาก โอกาสสูง และแก้ไขได้ด้วยต้นทุนน้อย เรียงลำดับจนถึงระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงน้อย โอกาสเกิดต่ำ และต้นทุนในการแก้ปัญหาสูง แสดงดังตารางที่ 5 และนำความเสี่ยงไปพล็อตเป็นเมทริกซ์ภาพ 2 มิติ ประกอบด้วย ความรุนแรง และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงตามวิธีการจัดการ เป็น 4 ประเภท ได้แก่ สีเขียว คือ ยอมรับความเสี่ยง สีเหลือง หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงแต่ตั้งเป้าจะลดความเสี่ยง สีส้ม คือ หาทางลดความเสี่ยงหรือความรุนแรง และสีแดง คือ การหยุดความเสี่ยง แสดงในภาพที่ 2

ตารางที่ 5 ประเภทและจำนวนของความเสี่ยงในแต่ละค่าของดัชนี HTP

ผลรวม ดัชนี HTP	รหัส HTP	ความเสี่ยง	จำนวน ความเสี่ยง	ผลรวม ดัชนี HTP	รหัส HTP	ความเสี่ยง	จำนวน ความเสี่ยง
10	AJR	R6 R49	2	7	CLQ	R22 R37 R41 R48	10
9	CJQ	R4 R9 R27 R29 R56	5			R61 R63 R64 R67	
9	CKP	R13 R30 R55	3			R68 R74 R38	
9	BKQ	R57 R58 R73	3	7	CKR	R42 R71	1
9	BLP	R60	1	7	BLR	R33	2
8	DKP	R2 R5 R39	3	7	CMP		1
8	CLP	R12 R14 R23 R53 R54 R59 R65 R66	8	6	DMP	R10 R11 R25 R50 R72 R15 R18 R31	5
8	BLQ	R16 R24 R45 R47	4	6	AMS	R19 R20 R34	3
8	BMP	R35 R36 R62	3	6	BMR	R26	3
8	CKQ	R69 R70	2	6	CMQ	R40 R52	1
7	DLP	R1 R3 R7 R8 R43 R44 R46 R51	8	6	CLR		2
7	ALS	R17	1	5	CMR	R21 R28	2
				5	BMS	R32	1

ระดับโอกาสเกิด	ประจำ (J)	R4 R9 R27 R29 R56		R6 R49	
	บ่อย (K)	R2 R5 R39	R13 R30 R38 R55 R69 R70	R57 R58 R73	
	ไม่บ่อย (L)	R1 R3 R7 R8	R12 R14 R22 R23 R37 R40 R41	R16 R24 R42 R45	R17 R49
		R43 R44 R46	R48 R52 R53 R54 R59 R61 R63	R47 R60 R71	
		R51	R64 R65 R66 R67 R68 R74		
	แทบจะไม่เกิด (M)	R10 R11 R25	R21 R26 R28 R33 R36	R19 R20 R32 R34	R15 R18 R31
	R50 R72		R35 R36 R62		
	เล็กน้อย (D)	ปานกลาง (C)	สูง (B)	สูงสุด (A)	
	ระดับความรุนแรง				

ภาพที่ 2 เมทริกซ์ประเภทของความเสี่ยงแบ่งตามวิธีการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานส่วนที่ 3

จากค่าของดัชนี HTP ในตารางที่ 5 และเมทริกซ์ประเภทความเสี่ยงในภาพที่ 2 ผู้วิจัยเลือกความเสี่ยงที่ผลรวมของดัชนี HTP ที่ 10 และ 9 คะแนน และพื้นที่ความเสี่ยงสีแดงและส้ม มาวิเคราะห์แนวทางการจัดการความเสี่ยงเป็น 7 ประเด็น ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง
1. เงินทุนหมุนเวียนลดลง (R49) เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวและคนในจังหวัดลดลง (R6) และมาตรการล็อกดาวนของรัฐจากเชื้อไวรัสโคโรนาที่กลายพันธุ์ (R17)	1) การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ทำให้ธุรกิจต้องปิดกิจการชั่วคราวตามมาตรการของรัฐ รวมทั้งลูกค้าเกิดการกลัว ทำให้ไม่ใช้บริการ 2) การให้เงินช่วยเหลือพนักงานในช่วงที่ไม่มีรายได้	1) การหยุดกิจการชั่วคราว 2) การเข้าร่วมโครงการ SHA Plus หากมีนโยบาย Travel Bubble 3) ปรับรูปแบบธุรกิจ เช่น การให้บริการที่บ้านของลูกค้า โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เช่น การคัดกรองลูกค้า และการคัดเลือกพนักงาน หรือการจำหน่ายยาหม่องสมุนไพร

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง
2. การเปิดร้านให้บริการสปา และนวดเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้น (R4)	<p>1) มาตรการส่งเสริมของภาครัฐเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจนวดเพื่อสุขภาพที่ไม่ยุ่งยาก ผู้ประกอบการมีเพียงใบอนุญาตนวดก็สามารถเปิดร้านของตัวเอง ขณะที่ธุรกิจสปาจำเป็นต้องมีใบอนุญาตเปิดบริการธุรกิจสปาซึ่งมีมาตรฐานที่สูงกว่า</p> <p>2) ยังมีผู้ประกอบการจำนวนมากที่ไม่ได้ยื่นจดทะเบียนกับภาครัฐอย่างถูกต้อง</p> <p>3) มีธุรกิจที่สามารถทดแทนการนวดเพื่อสุขภาพได้ เช่น โยคะ และฟิตเนส</p>	<p>1) การจัดทำและขอรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมากขึ้น เพื่อชูจุดขายสำคัญด้านมาตรฐานการให้บริการ และการรักษาคุณภาพการให้บริการ เช่น พนักงาน ความสะอาดของอุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศ และอัตราค่าบริการ (ธิดิยา ทองเก็น, 2561)</p> <p>2) การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ และหน่วยงานของรัฐ เช่น ททท. และสำนักงานจังหวัดจันทบุรี และหากสถานการณ์ท่องเที่ยวกลับมาปกติจึงร่วมกับโรงแรมหรือบริษัททัวร์ เพื่อเพิ่มฐานลูกค้านักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่พักในสถานที่ท่องเที่ยว</p>
3. ศักยภาพในการให้บริการจำกัด ไม่สามารถเพิ่มรอบการให้บริการ (R27) ประกอบกับจำนวนห้องและสถานที่ไม่เพียงพอ (R9) ทำให้เกิดการรอคอย	<p>1) ที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชนและมีลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ 3 ชั้น ทำให้ไม่สามารถต่อเติมพื้นที่ให้บริการ</p> <p>2) การขาดงานของพนักงานเกินเกณฑ์ที่กำหนด หรือมากกว่า 10% ต่อวัน</p> <p>3) ความต้องการของลูกค้าที่ไม่เอื้อกับประเภทห้องที่ใช้ ทำให้มีการรอคอยห้อง</p> <p>4) ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้จองล่วงหน้า</p>	<p>1) การพัฒนาระบบการจองล่วงหน้าทางแอปพลิเคชัน นอกเหนือจากการโทรศัพท์มาที่ร้าน (Bankole, 2019; Singh & Shah, 2020) และส่งเสริมให้ลูกค้าจองล่วงหน้า แลกกับส่วนลดหรือการส่งเสริมการตลาด</p> <p>2) การขยายกิจการ โดยการคัดเลือกที่ตั้งที่เหมาะสมในการเช่า</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง
4. พนักงานขาดทักษะการ นวด หรือการปฏิบัติงานที่ หลากหลาย (R29) และ ขาดการติดตาม และ ประเมินผลการอบรม และ พัฒนาทักษะ (R73)	1) ผู้ประกอบการขาดการวางแผนการ พัฒนาบุคลากร ทั้งการกำหนดบุคคล เวลา และการเงิน 2) พนักงานไม่ต้องการเสียเวลาในการเข้า ร่วมอบรม เนื่องจากกลัวขาดรายได้ในช่วงที่ ต้องหยุดงาน	1) วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นตาม ความต้องการของลูกค้า และ วิเคราะห์ปริมาณความต้องการ ของลูกค้าที่ใช้บริการเฉพาะ เพื่อ คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมและ พัฒนาทักษะ 2) ส่งเสริมพนักงานเข้าอบรมเสริม ทักษะช่วงที่ร้านต้องหยุดกิจการ
5. ขาดแคลนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศใน การจัดการฐานข้อมูล และ บัญชี (R57)	1) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ คือการบันทึกข้อมูลการใช้บริการ โดยนำ ข้อมูลที่จัดบันทึกในสมุดมาลงในสเปรดชีต ก่อนส่งไปทำระบบบัญชี 2) ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ในการบันทึกข้อมูล เนื่องจากบางครั้งต้องให้ พนักงานนวดที่ขาดทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์บันทึกข้อมูล	1) การกำหนดและระบุกิจกรรมที่ ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และ คัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การตั้งงบประมาณเพื่อใช้ใน การพัฒนาระบบสารสนเทศ
6. ขาดการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายในระยะสั้น และยาวที่ชัดเจน (R58) และ พนักงานขาดความ เข้าใจในการปฏิบัติตาม นโยบายของผู้บริหาร (R56)	1) วิธีการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็น เหมือนเดิมทุกวัน ส่งผลให้ขาดเป้าหมายทาง ธุรกิจ แนวทางการบริหารเน้นการพูดคุยด้วย การประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์ 2) พนักงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ ผู้บริหารสื่อในแต่ละครั้ง	1) การประเมินปัญหาที่เกิดจาก การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและ พนักงาน 2) การปรับการจัดการกฎเกณฑ์ ทางธุรกิจ (Business Rule Management) (APICS, 2017) ให้ชัดเจนสอดคล้องกับทิศทางของ เป้าหมายองค์กร และความ ต้องการของลูกค้า
7. ขาดการประเมินความ พึงพอใจของลูกค้า (R55) ส่งผลให้ลูกค้านำความไม่ พอใจแฉร์ต่อในสื่อสังคม ออนไลน์ (R13)	ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการ แต่ไม่ได้ แจ้งให้กับผู้ดูแลธุรกิจทราบ ณ บริเวณจุด ชำระเงิน ซึ่งเป็นจุดที่มีการพูดคุยกับลูกค้า	1) การเพิ่มวิธีวัดผลความพึงพอใจ ของลูกค้า เช่น การใช้ระบบ ออนไลน์ หรืออุปกรณ์สำรวจความ พึงพอใจของลูกค้าชนิดปุ่มสัมผัส

อภิปรายผล

การศึกษานี้ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงของกรณีศึกษาธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกโซ่อุปทาน รวมถึงความเสี่ยงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา โดยมีความเสี่ยงทั้งหมด 11 กลุ่ม รวม 74 ข้อ หลังจากนั้นประเมินความรุนแรง โอกาสเกิด และต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ผลการประเมินพบว่ามีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงสุดที่ต้องหยุดความเสี่ยง 2 ข้อ ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียนลดลง เนื่องจากรายได้ลดลง และจำนวนลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว และคนในจังหวัดลดลง เนื่องจากลูกค้ากลัวการติดเชื้อและมาตรการล็อกดาวน์ และระดับรุนแรงสูงที่ต้องหาทางลดความเสี่ยงหรือความรุนแรง 10 ข้อ โดยแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจากการบริหารงานภายใน เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการต้องปฏิบัติงานตามมาตรการของภาครัฐ เช่น การกักตัว 14 วัน และการเพิ่มระยะในการบริการ ทำให้ศักยภาพในการให้บริการจำกัด 2) ปัจจัยภายนอก เช่น กระแสธุรกิจสายสุขภาพ (health & wellness) ที่เพิ่มขึ้น หรือกรณีที่สถานบริการนวดเพื่อสุขภาพในโรงพยาบาลไม่ได้หยุดกิจการตามมาตรการล็อกดาวน์จากปัจจัยดังกล่าวทำให้ลูกค้ามีโอกาสไม่กลับมาใช้บริการหลังคลายล็อกดาวน์

ด้วยธุรกิจสปาและนวดเพื่อสุขภาพมีลักษณะเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (monopolistic competition) มีผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการเป็นจำนวนมาก และต่างมีอิสระในการเลือกใช้บริการและการให้บริการ บริการที่เสนอให้ลูกค้ามีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนั้นปัจจัยสำคัญต่อการเลือกใช้บริการ คือ คุณภาพในการให้บริการ สภาพแวดล้อม และมาตรฐานการให้บริการของพนักงาน โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนด เช่น SHA และ SHA Plus ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดภูเก็ตที่ใช้วิธีวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันภายในโซ่อุปทานด้วยการประเมินแรงผลักดันทั้งห้า (five forces model) พบว่ามีสภาวะการแข่งขันที่เหมือนกัน ดังนี้ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน อยู่ในระดับสูง ธุรกิจที่ให้บริการลักษณะเดียวกันมีจำนวนมาก การสรรหาพนักงานที่มีทักษะความสามารถพร้อมมีจิตใจบริการหาได้ยาก ดังนั้นการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (employee retention) จึงเป็นเรื่องยาก และด้านผลิตภัณฑ์ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ เช่น น้ำมันนวด ไม่แตกต่างกันมาก การสร้างจุดเด่นจากผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ทำได้ยาก ซึ่งในธุรกิจสปาผู้ให้บริการต่างก็กล่าวว่าเป็นสินค้าตัวเองมีเอกลักษณ์เฉพาะ ในขณะที่ธุรกิจนวดเพื่อสุขภาพไม่ได้ชูจุดขายเรื่องผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้ 2) คู่แข่งรายใหม่ สามารถเข้ามาสู่ธุรกิจได้ง่าย เนื่องจากรูปแบบการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่ใช้ไม่แตกต่างกัน 3) สินค้าและบริการทดแทน มีแรงผลักดันสูง เนื่องจากมีบริการทดแทนจำนวนมาก เช่น โยคะ นอกจากนี้บริการสปา และนวดเพื่อสุขภาพต่างก็ถูกมองว่าทดแทนกันได้ หากคุณภาพการให้บริการใกล้เคียงกัน 4) อำนาจการต่อรองของลูกค้า มีแรงผลักดันสูง หากลูกค้าไม่พอใจหรือขาดความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการให้บริการจะส่งผลโดยตรงต่อการใช้บริการซ้ำ รวมทั้งเกิดการบอกต่อของลูกค้า และบริษัททัวร์ 5) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต อยู่ในระดับต่ำเหมือนกัน เนื่องจากมีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สปาและนวดเพื่อสุขภาพเป็นจำนวนมาก และหลากหลายคุณภาพ ส่วนสภาวะที่แตกต่างกัน คือ 1) การบริหารงานที่ธุรกิจสปากับโรงแรมใช้ผู้บริหารชุดเดียวกัน แต่ธุรกิจนวดเพื่อสุขภาพแยกออกจากกันชัดเจน เว้นแต่ธุรกิจที่มีขนาดเล็กผู้บริหารและผู้ให้บริการนวดเป็นคนเดียวกัน 2) การสร้างเอกลักษณ์ในตราสินค้าและมาตรฐานการบริการที่ธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ทมองว่าไม่จำเป็น เนื่องจากใช้ภาพลักษณ์เดียวกับโรงแรมและรีสอร์ท ในขณะที่ธุรกิจกรณีศึกษาพยายามสร้างแบรนด์ และยกระดับ

มาตรฐานคุณภาพการบริการ 3) ความสามารถในการให้บริการ ที่ธุรกิจสปาให้บริการจำกัด เนื่องจากจำนวนพนักงานน้อย และส่วนใหญ่มักหมุนเวียนตลอดเวลา แต่ธุรกิจนวดเพื่อสุขภาพมีจำนวน เนื่องจากรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย (พุทธพร อักษรไพโรจน์ และประกอบศิริ ภัคดิพินิจ, 2559)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก พบว่า มีงานวิจัยเรื่องโอกาสและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปา และนวดแผนไทย ที่ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องธุรกิจสปาและนวดแผนไทย และประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความเห็นภายใต้กรอบ Diamond Model ที่กล่าวถึงปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ บทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมให้ธุรกิจมีคุณภาพและมาตรฐานสากลสอดคล้องกับนโยบายศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ และปัจจัยในเชิงลบ ได้แก่ ความสามารถของภาครัฐที่ไม่สามารถแก้ปัญหาการประกอบธุรกิจแฝง และขาดการส่งเสริมและพัฒนาจากภาครัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการเข้าถึงแหล่งทุน เนื่องจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ขาดการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ทำให้สถาบันทางการเงินมองว่าเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง (สุนทรตรา จันทบุรี, 2559) ทั้งนี้ยังไม่มียงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการลดลงของลูกค้ายในประเทศและนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เกิดจากปัจจัยด้านโรคระบาด นโยบายการบริหารงานของภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศ สงครามทางการค้า สภาพสังคมหรือสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัจจัยด้านแรงงานที่ภาครัฐสงวนให้เป็นอาชีพสำหรับคนไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ จากการกำหนดกลยุทธ์การลดความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการได้ แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ 1) หัวข้อที่ควรดำเนินการทันทีหรือดำเนินการในระยะสั้นที่น้อยกว่า 12 เดือน ได้แก่ การปรับการจัดการกฎเกณฑ์ทางธุรกิจ การจัดทำและขอรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพภาครัฐ เช่น SHA Plus เพื่อให้สามารถกลับมาเปิดได้หากมีมาตรการ Travel Bubble และการวิเคราะห์ที่ทักษะที่จำเป็นในการนวดตามความต้องการของลูกค้าเพื่อส่งเสริมพนักงานเข้าอบรมเสริมทักษะกับหน่วยงานภายนอก 2) หัวข้อที่ควรจัดทำแผนเพื่อดำเนินการในระยะกลางในช่วง 12-24 เดือน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในการลงทุน ได้แก่ การพัฒนาระบบการจองล่วงหน้าทางแอปพลิเคชัน และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัย และข้อมูลเชิงพฤติกรรมในการเลือกใช้บริการของผู้ประกอบการแต่ละประเภท หลังจากมีการฉีดวัคซีนหรือมีการเปิดประเทศตามมาตรการ Travel Bubble และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ หากนำเทคโนโลยีเข้าใช้ในการบริหารจัดการภายใน และนอกองค์กร

บรรณานุกรม

- จิตติยา ทองเกิน. (2561). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของกลุ่มนวดเพื่อสุขภาพ กรณีศึกษา กลุ่มนวดเพื่อสุขภาพวัดคลองคาง จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 8(14), หน้า 41-56.
- ปฐมพงษ์ หอมศรี, เลิศเลขา ศรีรัตนะ และกฤษดา พิศลยบุตร. (2561). การวิเคราะห์ความเสี่ยงโซ่อุปทานโดยขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาโรงงานฉีดพลาสติก. *วารสารวิศวกรรมศาสตร์ ราชวมงคลธัญบุรี*, 16(2), หน้า 173-187.
- พรธิภา องค์คุณารักษ์. (2554). *การจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมเกษตรเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พุทธพร อักษรไพโรจน์ และประกอบศิริ ภัคดีพิณิจ. (2559). ชัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาในโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดภูเก็ต. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 5(3), หน้า 35-45.
- สุนทรตรา จันทบุรี. (2559). โอกาสและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสปาและนวดแผนไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(2), หน้า 49-63.
- APICS. (2017). *Supply Chain Operations Reference Model SCOR Version 12.0*. APICS.
- Bankole, J. (2019). *MedExpress: Medical Appointment Booking System*. Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland.
- Blahut, J., Glade, T., & Sterlacchini, S. (2014). Debris flows risk analysis and direct loss estimation: The case study of Valtellina di Tirano, Italy. *Journal of Mountain Science*, 11(2), pp. 288-307.
- Bradley, J. R. (2014). An improved method for managing catastrophic supply chain disruptions. *Business Horizons*, 57(4), pp. 483-495.
- CEIC Data. (2021). *Thailand govt revenue: Gross: Excise dept: OT: Sauna & massage service* (Online). Available: <https://www.ceicdata.com/en/thailand/government-revenue/govt-revenue-gross-excise-dept-ot-sauna--massage-service/> [2021, February 20].
- Dan, W., & Zan, Y. (2007, August). Risk management of global supply chain. In *2007 IEEE International Conference on Automation and Logistics* (pp. 1150-1155). Shandong, China: IEEE.
- Dinçer, E., Meriç, G., & Selimoğlu, S. K. (2020). The importance of risk mapping in open and distance learning: A conceptual framework for mega universities. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 7(1), pp. 73-76.

- Gaspar, P. G. P., Ceryno, P. S., Ferrer, A. L., & Thomé, A. M. T. (2020). Phases and tools for supply chain risk management: a systematic literature review. *Gestão & Produção*, *27*(3), pp. 1-21.
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: A literature review. *International Journal of Production Research*, *53*(16), pp. 5031-5069.
- Lavastre, O., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2014). Effect of firm characteristics, supplier relationships and techniques used on supply chain risk management (SCRM): An empirical investigation on French industrial firms. *International Journal of Production Research*, *52*(11), pp. 3381-3403.
- Medina-serrano, R., González-ramírez, R., Gasco-gasco, J., & Llopis-taverner, J. (2020). How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the German industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *14*(2), pp. 120-134.
- Pradita, S. P., Ongkunaruk, P., & Leingpibul, T. (2020). The use of supply chain risk management process (SCRMP) in Third-Party Logistics Industry: A Case Study in Indonesia. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, *9*(1), pp. 1-10.
- Rizqi, Z. U., & Khairunisa, A. (2020, May). Implementation of supply chain risk management (SCRM) using house of risk (HOR): Case study on supply chain of craft bag industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (846, 012056). Padang, Indonesia: IOP Publishing.
- Singh, H., & Shah, R. R. (2020, September). BOOKiiT-designing a venue booking system (technical demo). In *2020 IEEE Sixth International Conference on Multimedia Big Data (BigMM)* (pp. 287-291). New Delhi, India: IEEE.
- Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the supply chain risk management process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, *16*(6), pp. 474-483.