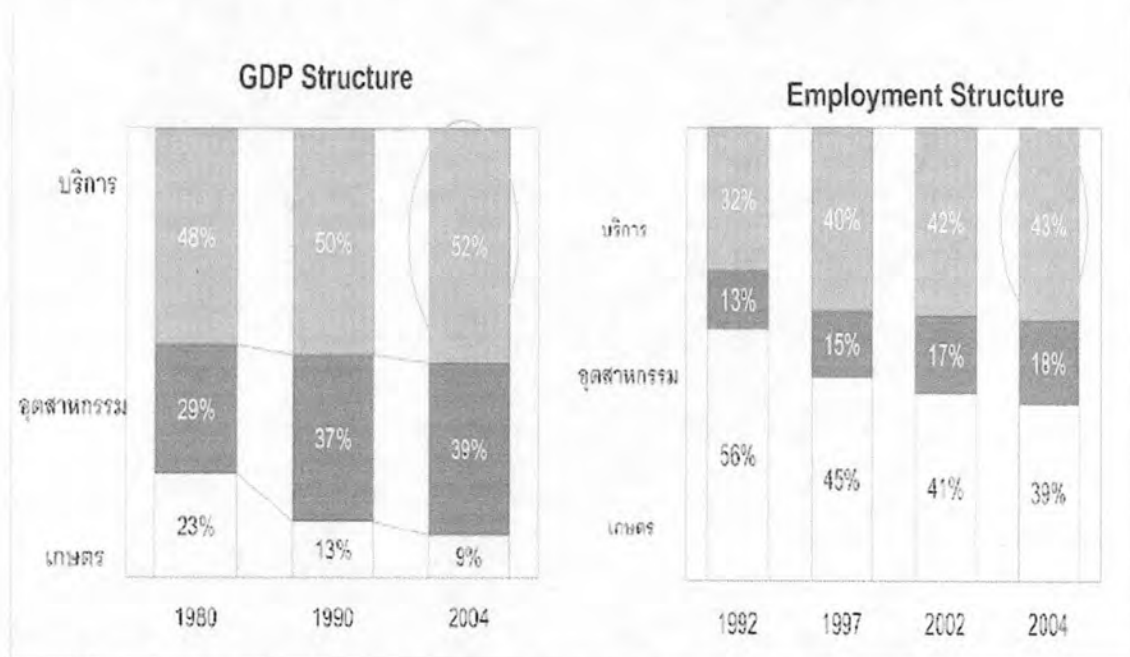




# บทที่ 1

## บทนำ

อุตสาหกรรมต่างๆอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ อุตสาหกรรมการผลิต, อุตสาหกรรมการเกษตร และอุตสาหกรรมบริการ โดยในปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากของสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) และสัดส่วนการจ้างงานที่เพิ่มสูงขึ้น (Employment Structure) ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องดังแสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 แสดงของสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม และสัดส่วนการจ้างงานที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

จากรูปที่ 1 จะพบว่าสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม และสัดส่วนการจ้างงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้อุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจที่น่าสนใจในการลงทุนในประเทศไทยจากต่างประเทศ โดยอุตสาหกรรมบริการมีการจัดประเภทออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่

1. บริการธุรกิจ
2. สื่อสาร
3. ก่อสร้าง
4. จัดจำหน่าย

5. การศึกษา
6. สิ่งแวดล้อม
7. การเงิน
8. สุขภาพและบริการสังคม
9. ท่องเที่ยวและบริการสังคม
10. นันทนาการ วัฒนธรรม และกีฬา
11. ขนส่ง
12. บริการอื่นๆ

ในอุตสาหกรรมบริการประเภทบริการธุรกิจ นั้นแบ่งออกได้หลายประเภท เช่น หอประชุม, ศูนย์แสดงสินค้า, ที่ปรึกษา, งานโฆษณา, วิจัยการตลาด, การจัดกิจกรรม เป็นต้น

อุตสาหกรรมด้านการจัดกิจกรรม (Event) เป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการธุรกิจ อุตสาหกรรมด้านการจัดกิจกรรม เป็นงานด้านการจัดงานกิจกรรมต่างๆที่มีคนมาร่วมงานกันจำนวนหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน อุตสาหกรรมการจัดกิจกรรม (Event Industry) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1982 ในอดีตนั้นมีการจัดงานรื่นเริงเป็นครั้งคราว ต่อมาเมื่อการจัดกิจกรรมต่างๆเพิ่มมากขึ้นทำให้มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อบริหารการจัดงานกิจกรรมขึ้น ในปัจจุบันมีบริษัทที่รับจัดกิจกรรมนับพันแห่งทั่วประเทศไทย

อุตสาหกรรมด้านการจัดกิจกรรมแบ่งออกได้หลายประเภท โดยขึ้นอยู่กับลักษณะการแบ่งประเภท

การแบ่งประเภทตามขนาดของการจัดกิจกรรมแบ่งออกได้เป็น 4 ขนาด ตามการแบ่งของ Lynn Van Der Wagen โดยแบ่งจากผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อสถานที่จัดงาน

1. งานกิจกรรมขนาดใหญ่ที่สุด (Mega-events) เป็นที่ดึงดูดผู้ร่วมงานมาจากทั่วโลกทำให้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวต่อประเทศอย่างมาก เช่น การจัดกีฬาโอลิมปิก (Olympic Games), การจัดการแข่งขันฟุตบอลโลก (World Cup) เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้มีชาวต่างชาติจากทั่วโลกเดินทางเข้าไปร่วมกิจกรรมมากมาย ทำให้มีเงินไหลเข้าสู่ประเทศจากนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมาก ส่งผลให้เศรษฐกิจดีขึ้น

2. งานกิจกรรมขนาดค่อนข้างใหญ่ (Hallmark events) เป็นงานกิจกรรมที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวภายในประเทศและใกล้เคียงเฉพาะภายในภูมิภาค ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระทบทางการเงิน การท่องเที่ยวต่อเมืองที่จัดงาน

3. งานกิจกรรมขนาดใหญ่ (Major events) เป็นงานกิจกรรมที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวภายในพื้นที่เมืองที่จัดงาน และสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การจัดงานปีใหม่ของชาวจีน (Chinese New Year) ในเมืองต่างๆ

4. งานกิจกรรมขนาดเล็ก (Minor events) เป็นงานกิจกรรมขนาดเล็กที่สุด มักเป็นงานภายในองค์กร ซึ่งไม่ค่อยมีผลกระทบทางเศรษฐกิจนัก ตัวอย่างของงานกิจกรรมขนาดเล็ก เช่น การจัดการประชุม สัมมนา, การมอบรางวัล, การจัดงานรื่นเริง (parties) เป็นต้น

การแบ่งประเภทของการจัดกิจกรรมตามชนิดแบ่งได้ 8 ชนิด ตามการจัดแบ่งของ Lynn Van Der Wagen

1. กิจกรรมกีฬา (Sporting event)
2. กิจกรรมบันเทิง ศิลปะและวัฒนธรรม (Entertainment, Arts and Cultural event)
3. กิจกรรมการตลาด (Commercial marketing and Promotional event)
4. กิจกรรมการประชุมและนิทรรศการ (Meeting and Exhibition event)
5. กิจกรรมเทศกาล (Festival event)
6. กิจกรรมครอบครัว (Family event)
7. กิจกรรมการกุศล (Fundraising event)
8. กิจกรรมอื่นๆ (Miscellaneous event)

โครงการ (Project) ตามความหมายของ Project Management Institute (PMI) นิยามไว้ว่าหมายถึง การดำเนินงานชั่วคราวเพื่อสร้างสินค้าหรือบริการเฉพาะกิจขึ้นมา หรือหมายถึงการทำงานเฉพาะกิจนั่นเอง ซึ่งโครงการจะต้องมีลักษณะที่ประกอบไปด้วย

1. มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน
2. มีลักษณะเฉพาะตัว หมายถึง โครงการแต่ละโครงการมีลักษณะไม่เหมือนกัน
3. ประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆกิจกรรม

โครงการอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. โครงการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆของกิจการ
2. โครงการลงทุนเพื่อขยายการดำเนินงานหรือโครงการเสริมสร้างนวัตกรรม
3. โครงการวิจัยและพัฒนา

ส่วนการบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึงการประยุกต์ใช้ความรู้, ทักษะเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ในกิจกรรมของโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งการบริหารโครงการนั้นจะต้องประกอบไปด้วย

1. การบริหารโครงการโดยรวม (Project Integration Management) เป็นการบริหารจัดการองค์รวมของโครงการ การประสานงานต่างๆของโครงการซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาแผนของโครงการ, การดำเนินงานตามแผนของโครงการ และ การควบคุมการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารขอบเขตของโครงการ (Project Scope Management) เป็นการบริหารเพื่อให้โครงการบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของผลจากโครงการ

3. การบริหารเวลาของโครงการ (Project Time Management) เป็นการบริหารโครงการเพื่อให้โครงการดำเนินไปจนเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดของโครงการ

4. การบริหารต้นทุนของโครงการ (Project Cost Management) เป็นการบริหารโครงการให้สำเร็จภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้ในกรณีดำเนินโครงการ

5. การบริหารคุณภาพของโครงการ (Project Quality Management) เป็นการบริหารโครงการเพื่อให้ผลจากการดำเนินโครงการได้ตรงตามความต้องการ และเป็นที่ยอมรับ

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ (Project Human Resource Management) เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในโครงการให้มีประสิทธิภาพ

7. การบริหารการสื่อสารของโครงการ (Project Communication Management) เป็นการบริหารการสื่อสารข้อมูลของโครงการเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆกระทำภายใต้ความเข้าใจที่ตรงกัน

8. การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) เป็นการบริหารเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดหรือความเสี่ยง เพื่อให้โครงการดำเนินต่อไปได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

9. การบริหารการจัดหาของโครงการ (Project Procurement Management) เป็นการบริหารระบบการจัดหาทรัพยากรต่างๆ เช่นวัสดุ, บริการ เป็นต้น จากภายนอกเพื่อนำมาเข้ามาใช้ในโครงการให้มีประสิทธิภาพ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลของการรับจัดงานด้านการจัดกิจกรรมขนาดใหญ่ของบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ถึงปี พ.ศ. 2548 มีแนวโน้มในการจัดงานด้านกิจกรรมเพิ่มมากขึ้นดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 สถิติการสำรวจการจัดกิจกรรมขนาดใหญ่ของบริษัทแห่งหนึ่ง

จากข้อมูลการเปิดเขตการค้าเสรีระหว่างไทยกับออสเตรเลีย (Thailand Australia Free Trade Agreement – TAFTA) พบว่าอุตสาหกรรมบริการที่ไทยเปิดให้ออสเตรเลียในด้านบริการธุรกิจนั้น ได้แก่

1. ที่ปรึกษาด้านการจัดการ (เฉพาะที่จัดตั้งเป็นสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาคให้บริการแก่บริษัทในเครือหรือสาขา)
2. หอประชุมขนาดใหญ่ (เฉพาะที่มีพื้นที่รวมตั้งแต่ 4,000 ตารางเมตร)
3. ศูนย์แสดงสินค้านานาชาติ (เฉพาะที่มีพื้นที่รวมตั้งแต่ 80,000 ตารางเมตร)

การเปิดอนุญาตให้เปิดหอประชุมขนาดใหญ่ และศูนย์แสดงสินค้านานาชาติเพื่อรองรับอัตราการเพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมบริการด้านการจัดกิจกรรม

จากทฤษฎีการบริหาร โครงการนั้นสิ่งหนึ่งที่ต้องบริหารจัดการคือ การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Project Risk Management) ดังนั้นการบริหารโครงการด้านการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นภายใต้ความร่วมมือทางธุรกิจกับหอประชุมขนาดใหญ่ หรือศูนย์แสดงสินค้านานาชาติที่ชาวออสเตรเลียเข้ามาลงทุนในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการสร้างคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis Manual) และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Guideline Manual)

ของโครงการด้านการจัดกิจกรรม (Event Project) ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (The Australian/New Zealand Standard on Risk Management; AS/NZS 4360)

การบริหารโครงการมีปัจจัยต่างๆที่ต้องควบคุมที่เป็นที่มาของความเสี่ยงในการบริหารโครงการจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการของบริษัทจัดโครงการด้านกิจกรรม ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านต้นทุน** ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินโครงการต่างๆ หากไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนดได้ จะเกิดความเสี่ยงที่ทำให้โครงการอาจต้องยุติลงเนื่องจากการขาดทุนได้ ซึ่งเกิดขึ้นประมาณ 10% ของโครงการทั้งหมดโดยส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุดิบขึ้นราคาหรือต้องสั่งนำเข้าจากต่างประเทศ

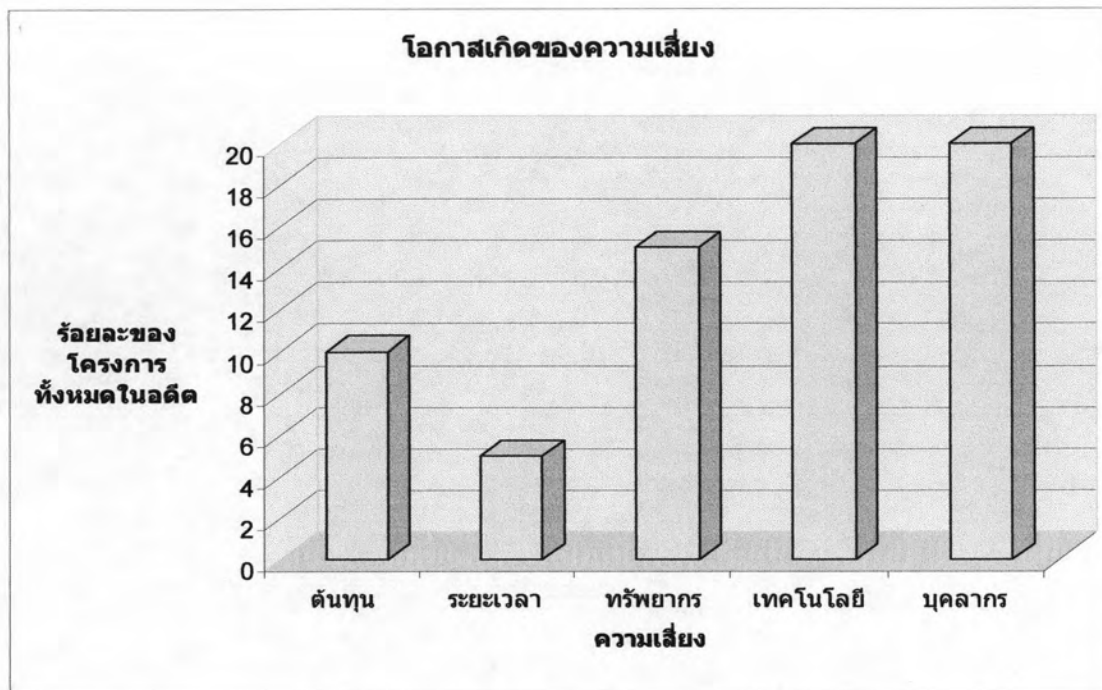
2. **ความเสี่ยงด้านระยะเวลา** การดำเนินโครงการที่ใช้ระยะเวลาเกินกำหนดอาจทำให้ถูกปรับ ดังนั้นความเสี่ยงในการดำเนินโครงการเกินกำหนดระยะเวลายังทำให้เกิดผลเสียเช่นเดียวกัน โดยเคยเกิดมาประมาณ 5% ของโครงการทั้งหมดที่ผ่านมา ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากภัยธรรมชาติ ทำให้ระยะเวลาของโครงการต้องเลื่อนออกไป

3. **ความเสี่ยงด้านทรัพยากร** การบริหารทรัพยากรมีความเสี่ยงที่ตามมาเช่น ความเสี่ยงที่ทรัพยากรอาจไม่พอใช้ตามที่คาดการณ์ไว้ ความเสี่ยงจากการทรัพยากรนั้นขึ้นราคา เป็นต้น ทำให้โครงการมีปัญหาต่างๆเช่น คุณภาพของโครงการลดลง (ไปกระทบกับการบริหารคุณภาพของโครงการ), ระยะเวลาของโครงการล่าช้า (เนื่องจากการจัดหาทรัพยากรมีปัญหาล่าช้า) ซึ่งเคยขึ้นมา 15% ของโครงการทั้งหมด

4. **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี** โครงการบางโครงการต้องใช้เทคโนโลยีค่อนข้างมาก หรือใช้เทคโนโลยีสูง ทำให้เกิดความเสี่ยงตามมาเช่น เกิดความเสี่ยงจากการขัดข้องของอุปกรณ์จากเทคโนโลยีนั้น, ความเสี่ยงการความไม่ชำนาญของผู้ใช้เทคโนโลยีนั้น เป็นต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่โครงการจะล้มเหลวได้ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีนี้มีผลกระทบตามมาคือค่าปรับซึ่งมีมูลค่ามาก ในอดีตความเสี่ยงประเภทนี้เคยเกิดขึ้นมา 20% ของโครงการทั้งหมด

5. **ความเสี่ยงด้านบุคลากร** โครงการทุกโครงการต้องใช้บุคลากรเพื่อดำเนินโครงการทั้งสิ้น ยิ่งใช้บุคลากรมากเท่าใดยิ่งเกิดความเสี่ยงจากบุคลากรมากเท่านั้น ความเสี่ยงจากบุคลากรเช่น ความเสี่ยงจากการประสานงานที่ล้มเหลวเนื่องมาจากการใช้บุคลากรค่อนข้างมาก, ความเสี่ยงที่บุคลากรไม่มีความชำนาญในการทำงานเพียงพอ เป็นต้น โดย 20% ของโครงการจะเผชิญกับความเสี่ยงนี้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากบุคลากรภายนอก

จากข้อมูลความเสี่ยงต่างๆเหล่านี้สามารถสรุปเป็นกราฟได้ดังรูปที่ 1.3



รูปที่ 1.3 แผนภูมิแสดงความเสี่ยงต่างๆในโครงการด้านการจัดกิจกรรม

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง สำหรับโครงการด้านการจัดกิจกรรม

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

1. เป็นการสร้างคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการด้านการจัดกิจกรรม ตามมาตรฐาน AS/NZ 4360 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
2. เป็นการการสร้างคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการด้านการจัดกิจกรรม โดยใช้กรณีศึกษาจากโครงการทางด้านอุตสาหกรรมบริการประเภทบริการธุรกิจ ขนาดใหญ่ ชนิดกิจกรรมเทศกาล ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับงานกิจกรรมประเภทอื่นๆ ได้

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่มีประสิทธิภาพ
2. เป็นกรณีศึกษาหนึ่งโครงการเพื่อจัดทำคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการอื่นๆ
3. โครงการมีความน่าเชื่อถือ
4. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้มีคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการ โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ

## 1.5 ขั้นตอนและการดำเนินการ

1. ศึกษาทฤษฎี บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเครื่องมือที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งได้แก่

1.1 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

1.2 ทฤษฎีการบริหารโครงการ (Project Management) เช่น การวิเคราะห์เส้นทางงานวิกฤต (Critical Path Method; CPM) เป็นต้น

1.3 การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis; FTA)

2. ศึกษาข้อมูลของโครงการกรณีศึกษา



3. วิเคราะห์การทำงานตามทฤษฎีการบริหารโครงการเพื่อระบุความเสี่ยง (Establish the risk management context and Risk Identification) ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
4. ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ของแต่ละขั้นตอนการทำงาน โดยมีการหาสาเหตุของความเสี่ยงด้วย
5. ประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) ของความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์มาจากขั้นตอนที่แล้ว
6. การขจัดความเสี่ยง (Risk Treatment) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมความเสี่ยง
7. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการขจัดความเสี่ยงตามแนวทางการประเมินความเสี่ยงเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 และจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator; KRI), ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite), ความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยง (Risk Tolerance) และแผนควบคุม (Control Plan) เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้วย
8. ประยุกต์ใช้คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง กับโครงการตัวอย่าง เพื่อประเมินผลของคู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยง และคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยง
9. สรุปผล จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์