

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ กลยุทธ์การจัดการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

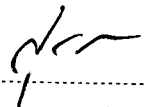
ชื่อและนามสกุล นายชยกร ปุตระกูล

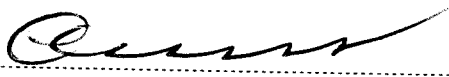
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ อนุมัติให้รับการศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 8 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2554

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การจัดการดำเนินงานธุรกิจ โรงแรมให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผู้ศึกษา นายชยกร ปุตุระเศรษฐี **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาธุรกิจ โรงแรมในส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางที่อยู่ในต่างจังหวัด เพื่อที่จะให้เห็นลักษณะของธุรกิจ โรงแรมว่ามีลักษณะการบริหารจัดการเป็นอย่างไร มีการดำเนินงานอย่างไร ตลอดจนสภาพการแข่งขันในภาวะปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของ โรงแรม แนวคิดและวิธีการของเจ้าของหรือผู้บริหาร ในการบริหารจัดการโรงแรม ศึกษาปัจจัยและแนวคิดในการบริหาร โรงแรมและรีสอร์ทที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนเสนอแนวคิด กลยุทธ์และวิธีจัดการดำเนินงานและการบริหารจัดการทางการตลาด เพื่อให้การดำเนินงานธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

รายงานนี้ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อุตสาหกรรมโรงแรม ตลอดจนผลจากการทำงานและประสบการณ์ของผู้ทำการศึกษาที่ได้จากการทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและเป็นทีปรึกษาให้กับ โรงแรมและรีสอร์ทในด้านการตลาดและการพัฒนาธุรกิจ และเป็นผู้สอนวิชาการจัดการทางการตลาดธุรกิจ โรงแรมให้กับผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทและผู้บริหารระดับสูงของ โรงแรมต่างๆ ของสถาบันดุสิตการ โรงแรม มาเป็นระยะเวลายาวนาน

ในบทสรุปได้เสนอแนวคิดและวิธีการจัดการทางการจัดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการดำเนินงานธุรกิจ โรงแรม และการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้เสนอไว้ในรายงานนี้ โดยอาศัยจากประสบการณ์จริงจากการทำงาน ตลอดจนการจัดการทางการตลาดสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การดำเนินงานธุรกิจ โรงแรมประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ธุรกิจ โรงแรม

กิตติกรรมประกาศ

รายงานนี้เกิดขึ้นจากการเสนอแนะของรองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณที่ได้พูดคุยกันถึงประสบการณ์ในการทำงานของผู้ทำการศึกษา ซึ่งเคยอยู่ในภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมหลายสาขา เช่น อุตสาหกรรมน้ำมัน การท่องเที่ยว เกมออนไลน์ การฝึกอบรม ธุรกิจคอมพิวเตอร์และการโรงแรมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ประกอบกับการที่ได้มีโอกาสเป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจเกมออนไลน์ ธุรกิจทัวร์ ธุรกิจการจัดสัมมนาและฝึกอบรม ธุรกิจโรงแรม และเป็นผู้บริหารโรงแรม ด้วย ซึ่งทำให้มองเห็นปัญหาของการบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี จึงนำที่จะใช้โอกาสนี้ทำการศึกษาหาแนวคิด วิธีการ และกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ทให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ขอถือโอกาสนี้ขอบพระคุณรองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสงที่ได้ช่วยแนะนำ แก้ไข ตรวจสอบรายงานนี้จนสำเร็จ ขอขอบคุณผู้ร่วมงานทั้งในอดีตและปัจจุบันทุกคนที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานจนประสบความสำเร็จจนทุกวันนี้ สุดท้ายนี้ ได้แก่ คุณแม่อันเป็นที่เคารพรักที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจตลอดมา ภริยาและบุตรชายอันเป็นที่รักที่คอยเป็นกำลังใจ ช่วยเหลือในการหาข้อมูลต่างๆ และตรวจสอบรายงาน จนทำให้รายงานนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ชยกร ปุ่ตระกูล

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ประเด็นที่ศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
รูปแบบและวิธีการศึกษา.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน	5
องค์การสมัยใหม่	5
แนวคิดการตลาดแบบองค์รวม	5
การบริการด้วยหัวใจ	6
การตลาดบริการ	7
การจัดการคุณภาพ	7
ปัจจัยที่จะส่งผลให้การประกอบธุรกิจประสบผลสำเร็จ.....	7
ลักษณะการบริหารโรงแรม.....	8
บทที่ 3 วิธีการศึกษา.....	9
บทที่ 4 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงแรม	10
สถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยว	10
แนวโน้มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	11
สถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมและภาวะการแข่งขัน	11
แนวโน้มอุตสาหกรรมโรงแรม.....	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์องค์การ.....	14
บทที่ 5 กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน	16
การออกแบบโรงแรมและการบริการ	16
การเลือกสถานที่ตั้ง	17
การวางผังโรงแรม	18
การจัดองค์การและวางแผนการดำเนินงาน	18
การควบคุมคุณภาพ	21
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	22
การจัดการด้านวัสดุและสินค้าคงคลัง	23
การจัดลำดับงานและการควบคุม	26
การวางแผนด้านการบำรุงรักษา	28
การบริหารจัดการสมัยใหม่	29
การจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่	31
การตลาดแบบองค์รวม	33
ความสำคัญของการสร้างความแตกต่าง	36
ธุรกิจต้องสร้างความแตกต่างให้ได้	39
การตลาดแบบปากต่อปาก	41
การตลาดในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว	44
การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า	46
การตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค	48
การทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการ	51
ความสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	53
กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	55
การฝึกอบรมเป็นหัวใจสำหรับงานบริการ	57

สารบัญ (ต่อ)

การสร้างความจริงรักภักดีของพนักงานบริการ	59
การบริหารการเงิน	61
การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต	62
บทที่ 6 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้ศึกษา.....	71

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งเป็นส่วนที่ทำได้เข้าประเทศสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมส่งออกประเภทอื่น โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ประมาณการรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศในปี 2550 เป็นจำนวนสูงถึง 547,500 ล้านบาท และคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากถึง 14.8 ล้านคน สำหรับนักท่องเที่ยวภายในประเทศนั้น ได้ประมาณตัวเลขอยู่ที่ 377,800 ล้านบาท หรือ จำนวน 82 ล้านคนครั้ง ในปี 2550

รัฐบาลทุกรัฐบาลที่ผ่านมามักยุค ทุกสมัย ต่างก็เห็นความสำคัญของอุตสาหกรรมนี้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ดึงเงินตราต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก จึงได้มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องตลอดมา ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความเจริญเติบโตในอัตราที่สูงติดต่อกันมาเป็นระยะเวลานาน ส่งผลต่ออุตสาหกรรมโรงแรมโดยตรง ทำให้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมากเช่นเดียวกัน อุตสาหกรรมโรงแรมได้มีการขยายตัวอย่างมาก ในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมามีการก่อสร้างโรงแรมมากมาย ทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัด อย่างไรก็ตาม การก่อสร้างโรงแรมมักจะกระจุกตัวอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เช่น หัวหิน พัทยา สมุย ภูเก็ต เชียงใหม่ ฯลฯ

ปัจจุบันนี้ แม้ว่าจะมีการก่อสร้างโรงแรม กระจายไปตามหัวเมืองใหญ่ในต่างจังหวัด และตามแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่เริ่มเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติก็ตาม แต่ตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ก็มีโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปริมาณห้องพักในแหล่งท่องเที่ยวขดนิยมนั้น มีจำนวนมากเกินความต้องการของนักท่องเที่ยว จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น มีการแย่งชิงนักท่องเที่ยวโดยการตัดราคากันอย่างมาก รวมทั้งการทำทุกวิถีทางในการที่จะดึงนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้เข้าไปพักในโรงแรมของตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาอย่างมากในช่วง นอกฤดูการท่องเที่ยว (Green Season หรือ Low Season) ทำให้โรงแรมต่างๆ ประสบปัญหาเรื่องรายได้ที่ไม่พอกับค่าใช้จ่าย

นอกจากปัญหา ห้องพักล้น (Over Supply) แล้ว โรงแรมต่างๆ ยังประสบปัญหาต่างๆ อีกมากมายเช่น การตั้งในสถานที่ไม่เหมาะสม ห่างไกลชุมชนเมือง แหล่งท่องเที่ยว การคมนาคมไม่สะดวก การไม่มีจุดเด่นที่น่าสนใจ การบริการที่ไม่มีคุณภาพ การไม่พัฒนาห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสับสนต่างๆ ภายในโรงแรม ตลอดจนการบริหารจัดการที่ไม่มีระบบ เจ้าของ หรือผู้บริหารไม่มีความรู้ด้านการบริหาร โรงแรม สิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ ความรู้ด้านการจัดการทางการตลาด หรือการหาลูกค้า นั้นเอง

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ นักธุรกิจส่วนมากที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจอย่างอื่นมักจะหันมาลงทุนในอุตสาหกรรม โรงแรม เนื่องจากคิดว่าเป็นธุรกิจที่ดี มีอัตรากำไรเจริญเติบโตสูง รัฐบาลให้การสนับสนุน และคิดว่าเป็นธุรกิจที่โก้และภูมิฐาน เนื่องจากผู้ที่อยู่ในธุรกิจนี้ ต้องแต่งตัวดี สวยงาม และคิดว่าจะช่วยเกื้อหนุนธุรกิจอื่นๆ ของตนเอง ให้มีความเจริญเติบโตได้ แต่ไม่มีความรู้ด้านการบริหาร โรงแรม และการจัดการด้านการตลาด และที่สำคัญคือมีความสามารถลงทุนสร้างโรงแรมได้ 100-200 ล้านบาท แต่ไม่กล้าจ้างผู้บริหารหรือพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน โดยทำการบริหารเอง ลองคิดลองดูไปเรื่อย จึงทำให้โรงแรมต่างๆ ประสบปัญหาอย่างมาก

จากสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงทำให้โรงแรมต่างๆ ในประเทศจำนวนมาก ทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัดหลายแห่งแม้ในแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง ต่างก็ประสบปัญหาเรื่องไม่มีลูกค้าเข้าพัก รายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย ทำให้กิจการขาดทุน มีปัญหาเรื่องหนี้สิน ต้องบอกขายกิจการ โรงแรมหรือหาผู้เข้าไปช่วยฟื้นฟู กิจการ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาสภาพการแข่งขันและการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย
2. ศึกษาปัจจัยและแนวคิดในการดำเนินงาน การบริหารจัดการที่ทำให้ประสบ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน
3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของ โรงแรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้เข้าใจการดำเนินธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบกับการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จนทำให้เกิดการตัดราคาค่าห้องพัก การจัดงานเลี้ยง จนนำไปสู่ภาวะการขาดสภาพคล่องและขาดทุน จนต้องปิดกิจการหรือ โคนสถาบันการเงินยึดไป

2. สามารถนำแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น

ประเด็นที่ศึกษา

1. การเลือกสถานที่ตั้ง การออกแบบ โรงแรม การวางรูปแบบ โรงแรม ห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และการออกแบบการบริการ
2. การบริหารจัดการบุคลากรในธุรกิจ โรงแรม การกำหนดหน้าที่ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการ ตลอดจนการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย
3. การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องใช้ การเก็บสต็อก การจัดเก็บรักษาและการทำงานบำรุงรักษา
4. การควบคุมคุณภาพของสภาพห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการให้บริการที่ดี คงที่และได้มาตรฐาน
5. การจัดการทางการตลาด
6. การบริหารจัดการทั่วไป

ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ จะทำการศึกษาในขอบเขตดังนี้

1. ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่อยู่ในเขตต่างจังหวัดที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง ไม่เกิน 200 ห้อง พนักงานไม่เกิน 200 คน
2. เป็นธุรกิจของคนไทยและบริหารจัดการโดยคนไทย

รูปแบบและวิธีการศึกษา

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ศึกษาจากการบริหารโรงแรมและรีสอร์ทและการเป็นที่ปรึกษาให้กับ โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ
2. การสัมภาษณ์และการพูดคุยกับเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิที่ได้มาจากการทำงานและแหล่งทุติยภูมิที่ปรากฏตามต่างๆ เช่น บทความในหนังสือพิมพ์ธุรกิจ โรงแรมและการท่องเที่ยว **Website** ที่เกี่ยวกับโรงแรมและรีสอร์ท ต่างๆ
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน ตลอดจนแนวคิดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรม โรงแรม สามารถสรุปสาระสำคัญของเนื้อหา ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน 10 ประการ (Heizer, Jay and Render, Barry 2006) เป็นแนวคิดในเรื่องการจัดการดำเนินงานที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยชี้แนะกลยุทธ์ในการจัดการดำเนินงาน 10 ประการ ได้แก่ การออกแบบสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การควบคุมคุณภาพให้อยู่ในระดับที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค การออกแบบกระบวนการผลิตและกำลังผลิตให้เหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ การเลือกสถานที่ตั้งที่ดี เหมาะสมใกล้แหล่งวัตถุดิบและไม่ไกลจากลูกค้า การออกแบบแผนผังให้สวยงาม โดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์และมีความแตกต่าง การกำหนดงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เป็นระบบเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ การจัดการด้านกระบวนการจัดหาวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ การควบคุมสินค้าในสต็อกให้ต่ำ เกิดความประหยัด การพัฒนาโปรแกรมการผลิตที่มีประสิทธิภาพและการบำรุงรักษาที่เป็นระบบ มีแผนงานที่ชัดเจนเพื่อทำให้การบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ

2. องค์กรสมัยใหม่ (เสน่ห์ จุ้ยโต 2547 : 1-27) องค์กรสมัยใหม่ต้องมีการบริหาร กลยุทธ์ที่สอดคล้องต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ารัก องค์กรชำนิจนินทร (Customer Loyalty) ต้องมีการจัดโครงสร้างและออกแบบของค์การให้ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรสมัยใหม่

3. แนวคิดการตลาดแบบองค์รวม (Holistic Marketing) (Kotler and Keller 2006 : 16-23) แนวคิดนี้ได้กล่าวถึงการตลาดสมัยใหม่ที่ต้องเป็นแบบองค์รวมในหนังสือเรื่อง Marketing Management Twelfth Edition สรุปได้ ดังนี้ การทำตลาดแบบองค์รวม เป็นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดโดยคำนึงถึงทุกๆ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งแบ่งเป็น ส่วนใหญ่ๆ คือ

การตลาดภายใน (Internal Marketing) กล่าวคือพนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำตลาด เข้าใจนโยบายและรับทราบเป้าหมาย ขององค์กร ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะ

พนักงานฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายต่างๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายต่างๆด้วย ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

การตลาดความสัมพันธ์ (Relationship Marketing) ในเรื่องนี้การตลาดความสัมพันธ์ ไม่ใช่แค่เฉพาะ ลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมด (Stakeholder) ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้แทนจำหน่ายและผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต้องคำนึงถึงว่าทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรและมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกคน ซึ่งจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่เสมอเหมือนกัน และให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

การตลาดบูรณาการ (Integrated Marketing) การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด จะมีการดำเนินกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม หรือการดำเนินกลยุทธ์หลายๆกลยุทธ์พร้อมๆกันไป เนื่องจากตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้น สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันรุนแรงมากกว่าในอดีต ลูกค้ามีความรู้มากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีความต้องการมากขึ้น ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงความต้องการได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน การดำเนินกิจกรรมหรือใช้กลยุทธ์ จึงต้องมีการทำประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งปัจจุบัน ต้องใช้แนวคิด 4 Cs เข้ามาใช้ ได้แก่ Customer (ลูกค้า) Customer Cost (ต้นทุนของลูกค้า) Convenience (ความสะดวก) และ Communication (การสื่อสาร)

การตลาดเพื่อสังคม (Socially Responsible Marketing) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม การดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม มีคุณธรรม ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม ด้านสุขภาพ สภาพแวดล้อมและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ

4. การบริการด้วยหัวใจ (Spector and McCarthy, ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์ ผู้แปล. 2549) การบริการด้วยหัวใจแปลจาก เรื่อง The Nordstorm Way to Customer Service Excellence สรุปได้ดังนี้

เครือข่ายห้างสรรพสินค้าของ Nordstorm ได้กลายเป็นมาตรฐานในการประเมินตนเองสำหรับบริษัทหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในเรื่องการให้บริการลูกค้าด้วยหัวใจที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เกิดความพึงพอใจสูงสุด Nordstorm เป็นองค์กรที่มีพรสวรรค์ในแง่ของการแสดงความรัก และความเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง ผู้คนทั่วไปในสหรัฐฯ ไม่ได้นึกถึง Nordstorm ในแง่ของการซื้อสินค้าเท่านั้น แต่พวกเขายังนึกถึง Nordstorm ในฐานะของสถานที่ที่พวกเขาสามารถหาทางออกให้กับปัญหาของตัวเองอีกด้วย

Nordstorm มีความจริงใจต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นเอกลักษณ์ สามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมของพนักงานได้แก่การมีอำนาจในการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า มีแรงจูงใจในการทำงานและมีวิสัยทัศน์ของความเป็นเจ้าของกิจการ มีความเป็นอิสระในการใช้ความคิดของตนเองและสามารถดำเนินการตาม

บุคลิกของร้านค้าที่แตกต่างกันตามทำเลที่ตั้งได้อย่างเต็มที่โดยทำทุกอย่างเท่าที่พวกเขาจะทำได้ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะเดินออกจากร้านไปโดยได้รับความพึงพอใจสูงสุด

5. การตลาดบริการ (Service Marketing) (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. 2546) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดในยุคปัจจุบัน จะเน้นทางการบริการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าโดยเพิ่มบริการเข้าไป สาเหตุหลักมาจากการมีผู้ผลิตจำนวนมาก ต่างผลิตสินค้าต่างๆเข้ามาแข่งขันในตลาด การลอกเลียนแบบสินค้าและการพัฒนาสินค้าแข่งกับคู่แข่งกันโดยใช้เวลาไม่นานนัก สิ่งสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ชนะคู่แข่งได้ก็คือการให้บริการที่คั่นเอง ทั้งการให้บริการตอบคำถาม การติดตั้งและการรับประกัน จนทำให้การบริการเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การตลาดในยุคสมัยใหม่นี้ ธุรกิจที่เน้นการให้บริการโดยเฉพาะจะมีมากขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีรายได้มากขึ้น มีความรู้มากขึ้น และต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น จึงแสวงหาสิ่งที่จะมาตอบสนองความต้องการนั้นโดยลูกค้าไม่ต้องทำเอง

6. การจัดการคุณภาพ (ไมตรี วสันตวิงศ์. 2545) แนวคิดเรื่องคุณภาพนั้นหมายถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งการที่กิจการจะสามารถจัดการเรื่องคุณภาพของตนให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า นั้น กิจการต้องมีการสร้างระบบการผลิต หรือระบบการดำเนินงานและบริหารงานให้สามารถมั่นใจได้ว่า สินค้าหรือบริการนั้นที่นำเสนอต่อลูกค้า จะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างแท้จริง กิจการหรือองค์กรต้องมีระบบการจัดการคุณภาพ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินงานต่างๆที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจร เรียกว่า วงจรคุณภาพ (Quality Cycle) โดยได้คิดแปลงมาจากแนวคิดของ Roger G.Schroeder ซึ่งได้เขียนเรื่อง Operation Management โดยอาจสรุปได้ ดังนี้

1. องค์กรต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า (Customer need)
2. สร้างแนวคิดด้านสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการ
3. ออกแบบสินค้าและบริการให้ตรงกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า
4. ผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามข้อกำหนด (Specification) ตามที่ได้ออกแบบไว้
5. ส่งมอบสินค้าและบริการพร้อมทั้งคำแนะนำหรือบริการให้แก่ลูกค้าภายหลังการขาย

7. ปัจจัยที่จะส่งผลให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จ (ชนิสรา ฤทธิธรรมย์และคณะ. 2548 : 134-135)

1. ด้านทำเลที่ตั้ง ควรตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสม และการคมนาคมสะดวก
2. ด้านบริการ เป็นสิ่งที่จะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
3. ด้านบุคลากร ต้องเน้นการฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

4. ด้านเทคโนโลยี ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกและมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการตลาด ต้องสร้างความแตกต่าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายตลอดจนการมีพันธมิตรในธุรกิจให้มากเพื่อขยายตลาดให้เติบโต

8. ลักษณะการบริหารโรงแรม (วิลาสินี บุญมาสูงส่ง 2539 : 17-19) การบริหารโรงแรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การดำเนินงานโดยเจ้าของโรงแรมที่เป็นบุคคลหรือกิจการครอบครัว เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักไม่มากนัก ซึ่งเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว (Individual Ownership) หรือเป็นโรงแรมกลุ่มลูกโซ่ (Chain Ownership)

2. การดำเนินงานในรูปของนิติบุคคล เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมาก โดยแบ่งลักษณะการบริหารได้เป็น 2 ประเภท คือ เครือโรงแรมข้ามชาติหรือเครือโรงแรมต่างประเทศ (International Hotel Chain) และเครือโรงแรมไทย (Thai Hotel Chain)

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ รวบรวมข้อมูลจากการทำงานและประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาและการบริหารโรงแรม ตลอดจนทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำมาทำการวิเคราะห์ ศึกษาปัญหา อุปสรรคและสังเคราะห์ทฤษฎี เพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ โดยมีแหล่งข้อมูลดังนี้

1.แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่แหล่งข้อมูลจากการทำงาน การเป็นที่ปรึกษาและการบริหารงานในโรงแรมต่าง มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. โรงแรมอิมพีเรียลควีนส์ปาร์ก กรุงเทพฯ
2. โรงแรมอิมพีเรียล ชารา สุขุมวิท 24 กรุงเทพฯ
3. โรงแรมอิมพีเรียล อิมพาล่า สุขุมวิท กรุงเทพฯ
4. โรงแรมอิมพีเรียล เลควิว ชะอำ
5. โรงแรมอิมพีเรียล เขาค้อ เพชรบูรณ์
6. โรงแรมอิมพีเรียล โกลเด้น ไทรแองเกิ้ล เชียงราย
7. โรงแรมอิมพีเรียล ชาราแม่ฮ่องสอน แม่ฮ่องสอน
8. โรงแรมอิมพีเรียล สมุย เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี
9. โรงแรมอิมพีเรียล บีทเฮาส์ เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี
10. โรงแรมกรีนเนอร์รี่ รีสอร์ท เขาใหญ่
11. โรงแรมจตุทิศ รีสอร์ทแอนด์สปา เขาใหญ่
12. โรงแรมเขาใหญ่ เลควิว เขาใหญ่
13. โรงแรมเขาใหญ่ คันทรี โฮม รีสอร์ท เขาใหญ่
14. โรงแรม บี เจ การ์เด็น ระยอง

2.แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่รายงานการศึกษาที่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม บทความต่างๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์การท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม หนังสือที่เกี่ยวกับการตลาด การบริการ ตลอดจนข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

บทที่ 4

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงแรม

สถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยว

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เข้าประเทศนับเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากการส่งออกสินค้าต่างๆของประเทศ รัฐบาลในทุกยุคทุกสมัยต่างก็เล็งเห็นความสำคัญของอุตสาหกรรมนี้ และได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องตลอดมา นับตั้งแต่ปี 2530 ที่ไทยได้ประกาศให้เป็นปีแห่งการท่องเที่ยวประเทศไทย หรือ Visit Thailand Year ซึ่งทำให้ประเทศไทยเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นอย่างมาก และทำให้ประเทศเพื่อนบ้านต่างก็กำหนดนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศตนเองบ้างให้เป็นปีแห่งการท่องเที่ยว ซึ่งต่างก็ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี 2503 ที่ประเทศไทยเปิดศักราชการท่องเที่ยว ซึ่งมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามา จำนวน 81,340 คน จากนั้นเป็นต้นมา จำนวนนักท่องเที่ยวก็ได้เพิ่มขึ้นทุกปี จน ปี 2540 ไทยมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 7.2 ล้านคน และเพิ่มขึ้น 10 ล้านคน ในปี 2544 ปัจจุบัน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้ตั้งเป้าหมายปี 2550 ที่จะทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย จำนวน 14.8 ล้านคน และมีรายได้สูงถึง 547,500 ล้านบาท และทำรายได้จากตลาดในประเทศ 377,800 ล้านบาท โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยว 82.0 ล้านคนครึ่ง

จากการที่ภาวะการเมืองมีแนวโน้มที่ชัดเจนขึ้นเนื่องจากการลงประชามติรับร่างรัฐธรรมนูญปี 2550 และมีผลบังคับใช้แล้ว ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดให้มีการเลือกตั้งภายในปีนี้ ประกอบกับการที่จะมีงานใหญ่ในช่วงปลายปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะทรงมีพระชนมายุครบ 80 พรรษา ซึ่งคาดว่าจะส่งผลดีต่อภาวะการท่องเที่ยวเป็นอย่างมากแก่ประเทศ และเมื่อพิจารณาถึงยอดการจองห้องพักล่วงหน้าและจำนวนเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Chartered Flight) ที่จะเข้ามายังฝั่งอันดามันในช่วงปลายปี ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน เป็นต้นไป ซึ่งมีจำนวนมาก ก็เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าการท่องเที่ยวทางฝั่งอันดามัน ได้ฟื้นกลับมาเป็นปรกติแล้ว

แนวโน้มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

เมื่อพิจารณาแนวโน้มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศแล้วจะเห็นได้ว่ายังมีอนาคตที่สดใส มีแนวโน้มที่ดี โดยมีเหตุผลดังนี้

ประการแรก ประเทศไทยอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคนี้ เนื่องจากอยู่ในที่ตั้งที่ได้เปรียบกว่าประเทศเพื่อนบ้านอื่นๆ เป็นจุดที่จะเดินทางต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอินโดจีน ทั้งทางถนนและทางเครื่องบิน ซึ่งมีความสะดวกสบายเพราะถนนหนทางที่เชื่อมต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านหลายช่องทาง และสนามบินที่มีกระจายตามหัวเมืองหลักของประเทศ การเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิก็เป็นปัจจัยส่งผลดีต่อภาวะการท่องเที่ยว เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพของประเทศในการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวที่จะเพิ่มขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหา

ประการต่อมา แม้ว่าสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่ค่อยดีมาเป็นระยะเวลาาน ประกอบกับสถานการณ์ความไม่สงบทางภาคใต้ที่มีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาคอื่นๆ แล้ว สถานการณ์ของประเทศก็ยังอยู่ในภาวะที่ดีกว่าและประเทศของเราก็ยังอยู่ในลำดับที่น่าท่องเที่ยวกว่า จากผลการสำรวจโดยหนังสือที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในประเทศต่างๆ ที่มักจะลงตีพิมพ์ว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่นักท่องเที่ยวนิยมมาท่องเที่ยวเป็นลำดับต้นๆ เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม มีวัฒนธรรมที่น่าสนใจ ศึกษา ผู้คนเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัยยาศัยไมตรีที่ดี ค่าใช้จ่าย ไม่สูงมากไม่ว่าจะเป็นค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ที่ไม่แพง มีความคุ้มค่า

ประการต่อมา การปรับตัวของภาคเอกชนในการรองรับชาวต่างชาติ เช่น การรักษาพยาบาล โดยการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคในเรื่องการรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ ดังจะเห็นได้จากชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาตรวจสุขภาพและทำการรักษา ซึ่งได้เพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกปี เกือบ 800,000 คนต่อปี และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งเห็นได้จากโรงพยาบาลต่างๆ ในกรุงเทพฯ ต่างก็ลงทุนปรับปรุงสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ให้มีความทันสมัยมากขึ้นและขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้น ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

สถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมและภาวะการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเจริญอย่างมาก และมีการกระจายความเจริญไปยังส่วนภูมิภาค เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างก็แสวงหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ เพื่อหนีความจำเจ

ไม่ว่าจะเป็นคนไทย หรือชาวต่างชาติ ทำให้เกิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ตามต่างจังหวัด หรือส่วนภูมิภาค มากมาย และทำให้มีการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรม ที่มีการก่อสร้างเพิ่มขึ้นมาก ตลอดระยะเวลา กว่า 10 ปี ที่ผ่านมา ในแหล่งท่องเที่ยว ทั้งเก่าและใหม่ ตามตัวเมืองใหญ่ๆ แหล่งท่องเที่ยวชายทะเล และตามเกาะต่างๆ เป็นต้น

จากสถานการณ์การท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มที่คิดตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ปริมาณห้องพักของ โรงแรมและเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เพิ่มขึ้นในอัตราที่มากกว่าความต้องการ ทำให้เกิดปัญหาห้องพักเกินความต้องการ (Over Supply) ในแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยม เช่น กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต พัทยา ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว หรือ Green (Low) Season ที่มีปริมาณนักท่องเที่ยวมาท่องเที่ยวน้อยทั้งนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย ทำให้โรงแรมต่างๆ ประสบปัญหาแขกเข้าพักน้อย ต้อง คัดสรรในการหาแขกเข้าพักด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการส่งเสริมการขาย การลดราคาแข่งกัน ทำให้เกิดสงครามราคา ซึ่งแม้จะดำเนินการอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม โรงแรมต่างๆก็ยังคงประสบปัญหารายได้ไม่พอกำไรจ่าย ขาดสภาพคล่อง ทำให้โรงแรมต่างๆ ต้องลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นลง บางโรงแรมก็ใช้วิธีลดพนักงานให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วใช้วิธีจ้างพนักงานชั่วคราวเข้ามาทำงานในเวลาที่มิใช่แขกเข้าพัก

เมื่อพิจารณาสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตกว่า ร้อยละ 30 ในปีที่ผ่านมา เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบหลายประการตั้งแต่ปีที่ผ่านมา เช่น การปฏิรูปในเดือนกันยายน ปี 2549 ที่ผ่านมา ผลกระทบจากความไม่สงบในจังหวัดภาคใต้ที่ยังยืดเยื้อ การชุมนุมประท้วงคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ ผลกระทบจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้นักท่องเที่ยว ทั้งจากเอเชีย และยุโรป ต่างก็ชะลอการเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย จึงทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขยายตัวเพียง ร้อยละ 5-7 เท่านั้น ทำโรงแรมหลายแห่งในประเทศต่างก็ประกาศหาผู้ร่วมทุน และหลายแห่งก็เริ่มทยอยเสนอขายให้แก่กลุ่มนายทุนชาวต่างชาติ

ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการโรงแรมต่างก็มองเห็นว่า แม้ภาครัฐจะพยายามส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมาก ประกอบกับสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) หลายสายต่างก็เปิดบริการและเพิ่มเที่ยวบิน เป็นจำนวนมากก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอในการที่จะดึงนักท่องเที่ยวให้เดินทางเข้ามา เพื่อให้เพียงพอกับจำนวนห้องพักที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ โดยเฉพาะทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่ประสบปัญหาอย่างมาก ที่ปริมาณนักท่องเที่ยวแทบจะไม่ขยายตัวเพิ่มขึ้น และนักท่องเที่ยวยังกระจุกตัวอยู่ในจังหวัดใหญ่ๆ ไม่กี่จังหวัด

โรงแรมภาคเหนือก็ประสบปัญหาแขกเข้าพักน้อยเช่นกันเนื่องจากการสร้างโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างมากเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในช่วงมหกรรมพืชสวนโลก ปลายปีที่ผ่านมา ยิ่งทำให้โรงแรมต่างๆ มีปัญหาแขกน้อยอย่างมากในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวในปีนี้ สำหรับโรงแรมในภาคใต้นั้น ฝั่งอันดามันได้ฟื้นเป็นปกติแล้ว หลังจากซบเซาจากกรณีสึนามิเมื่อปลายปี 2547 ซึ่งคาดว่าปีนี้ จนถึงปลายปี 2550 ฝั่งอันดามันจะมีความคึกคักและกลับมาเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอีก เช่นเดียวกับฝั่งอ่าวไทย โดยเฉพาะ เกาะสมุยที่มีอัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างมากจนกระทั่งขยายไปตามเกาะใกล้เคียงเช่น เกาะพะงัน ในขณะที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากกรณีก่อความไม่สงบที่ยังมีความรุนแรงอยู่ตลอดเวลา ทำให้นักท่องเที่ยวจากมาเลเซียและสิงคโปร์ ลดลงเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ธุรกิจในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้าที่สำคัญในภาคใต้ได้รับผลกระทบอย่างมาก โรงแรมในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่หลายแห่งประสบปัญหาทางการเงิน บางแห่งโดนธนาคารยึดกิจการ อีกหลายแห่งก็เริ่มประสบปัญหาทางการเงิน เนื่องจากไม่มีนักท่องเที่ยวเข้าพัก บางแห่งก็ประกาศขายกิจการ

แนวโน้มอุตสาหกรรมโรงแรม

เมื่อพิจารณาภาพรวมอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศ จะเห็นได้ว่าการก่อสร้างโรงแรมใหม่ๆ ขึ้น ยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเหตุผลหลายประการดังนี้

นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจอื่นมักจะหันมาลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยคิดว่าเป็นธุรกิจที่ดี มีความโก้ที่ได้เป็นเจ้าของ โรงแรม ยิ่งโรงแรมในกรุงเทพฯ ที่พนักงาน ผู้บริหาร ต้องใส่สูทผูกเนคไท ยิ่งดูเหมือนเป็นการยกระดับเจ้าของ กิจการ ให้สูงขึ้น และเป็นธุรกิจที่สามารถส่งเสริมธุรกิจดั้งเดิมหรือธุรกิจอื่นๆ ของตนเองได้

ประการต่อมา ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลายาวนาน ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วย นักธุรกิจเหล่านี้ต่างก็คิดว่าธุรกิจโรงแรมน่าจะทำได้กำไรที่ดี เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเที่ยวในประเทศมากขึ้นทุกปี รัฐบาลไทยทุกรัฐบาลต่างก็ถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีความเจริญมากขึ้น เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือนักลงทุนเหล่านี้คิดว่าการบริหาร โรงแรมนั้นเป็นเรื่องไม่

ยาก ใครๆก็บริหารได้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้มีการลงทุนก่อสร้างโรงแรมมากขึ้นทุกๆปีและมี
แนวโน้มที่ยังมีการขยายตัวในอัตราที่สูงไปอีกหลายปี

การวิเคราะห์องค์การ

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ทำงานในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม ตลอดจนได้เข้าไปเป็น
ที่ปรึกษาและดำเนินการบริหารโรงแรมตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี พบว่า โรงแรมและรีสอร์ทใน
ประเทศ เป็นกิจการโดยเจ้าของคนเดียว เป็นลักษณะการบริหารแบบครอบครัว (Family Business)
ผู้บริหารส่วนมากเป็นลูกหลาน ญาติพี่น้อง ไม่มีระบบ แบบแผนการบริหารจัดการที่ชัดเจน บาง
โรงแรมอาจจะจ้างผู้บริหารระดับสูงที่เป็นมืออาชีพเข้ามาช่วยในตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ตำแหน่ง
ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) หรือ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (Resident Manager) หรือ ผู้จัดการฝ่าย
อาหารและเครื่องดื่ม (F & B Manager)

การบริหารจัดการมักจะเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) การตัดสินใจ
จะอยู่ที่เจ้าของ ได้แก่เรื่องการเงินทั้งหมด การจัดซื้อ การว่าจ้างพนักงาน แม้บางเรื่องจะเป็นเรื่อง
เล็กน้อยที่ไม่สำคัญ ก็ยังต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของเจ้าของ โดยที่ผู้จัดการทั่วไป ไม่มีอำนาจใน
การตัดสินใจมากนัก นอกจากคอยดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย
ของเจ้าของและดูแลให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โรงแรมหลายแห่งจึงมักประสบปัญหา
การเข้าออกของพนักงานบริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ต่างมีความอึดอัดใจใน
การทำงาน เนื่องจากการเข้ามาก้าวก่ายการทำงาน หรือเข้าไปควบคุมการทำงานมากเกินไป
นอกจากนี้ บรรดาเจ้าของกิจการมักจะมีการตัดสินใจไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
บ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ไม่แน่ใจว่า ถ้าทำไปแล้ว เจ้าของจะมาเปลี่ยนแปลง
แก้ไขอีกหรือไม่

นอกจากปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีแผนงานที่แน่ชัด มีการเปลี่ยนแปลง
การตัดสินใจ ไม่แน่นอนแล้ว โรงแรมหลายแห่งประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง เนื่องจากแขก
เข้าพักน้อย การตัดค่าใช้จ่าย ทำให้คุณภาพ ของห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการที่
ไม่ได้มาตรฐานทำให้แขกหรือลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ยิ่งทำให้ส่งผลกระทบมากขึ้น ประการที่
สำคัญคือเจ้าของกิจการนารายได้ที่ได้จากธุรกิจออกนอกระบบ ซึ่งอาจจะนำไปใช้ในธุรกิจอื่นหรือ
นำไปใช้ส่วนตัว ซึ่งทำให้เกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องต่อการดำเนินธุรกิจ

ประการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่การไม่ลงทุนว่าจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ โรงแรมที่ดีเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับล่าง หรือผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ เช่น ทางด้านการตลาดและการขาย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายอาหารเครื่องดื่ม หรือฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของธุรกิจโรงแรม ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น มีอุปสรรคตลอดเวลา และส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า ทำให้แขกหรือลูกค้าของโรงแรมเกิดความไม่พอใจ มีการร้องเรียนอยู่บ่อยครั้ง และทำให้ลูกค้าบอกต่อกันไป ทำให้ก็ไม่มีแขกเข้าพัก ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานในที่สุด

บทที่ 5

กลยุทธ์การจัดการดำเนินงาน

การออกแบบโรงแรมและการบริการ

กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

1. การเข้าถึงความต้องการของลูกค้า จะต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าว่าต้องการผลิตภัณฑ์อย่างไร
2. งานออกแบบรายละเอียด จะมีการกำหนดรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ ว่าเป็นอย่างไร การใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
3. งานต้นแบบ การทำต้นแบบ หรือแบบจำลองของผลิตภัณฑ์ หรืออาจจะจำลองโดยคอมพิวเตอร์
4. เริ่มการผลิตเต็มกำลังระยะแรก จากงานต้นแบบที่ได้ทำไว้ก็ดำเนินการจัดหาวัสดุ การก่อสร้าง
5. การเปลี่ยนแปลงแบบของผลิตภัณฑ์ หลายผลิตภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงจากคำแนะนำของฝ่ายการตลาด ลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

ดังนั้น การออกแบบโรงแรมจึงต้องดำเนินการตามกระบวนการที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยการศึกษาความต้องการของลูกค้าว่ามีต้องการอย่างไร ห้องพักแบบไหน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักอะไรบ้าง เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ ที่เป่าผม หม้อต้มกาแฟ เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ แล้วจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ ให้ชัดเจน การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน เช่น อุปกรณ์ในห้องน้ำจะเป็นแบบใด ระดับใด

หลังจากนั้น ก็ทำแบบจำลองโรงแรม ขนาดเล็กขึ้นมาเพื่อดูว่า เป็นไปตามที่ได้คาดคิดหรือไม่ ในการดำเนินการก่อสร้างนั้น เมื่อสร้างโรงสร้างเสร็จแล้ว มักจะมีห้องตัวอย่าง ขึ้นมาประเภทละ 1 ห้องเพื่อดูว่าในความเป็นจริงแล้วสภาพ ห้องเป็นอย่างไร การใช้งานจะเป็นไปได้ดีตามที่คาดการณ์หรือไม่ โดยการให้ฝ่ายขายและการตลาดมาดูและให้ข้อคิดเห็น บางครั้งอาจจะเชิญลูกค้ามาเยี่ยมชมและเสนอแนะว่าควรปรับปรุงห้องพักอย่างไร ให้สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งการปรับเปลี่ยน ก็จะทำให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของลูกค้า

สำหรับแนวคิดเรื่องการบริการนั้น มีลักษณะดังนี้

1. การบริการมักเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม คือผู้บริโภคสัมผัสไม่ได้ แต่รับรู้ได้ว่าดีหรือไม่ดี

2. การบริการเป็นครั้งเป็นคราว และบ่อยครั้งที่ผู้บริโภคร่วมในกระบวนการดังกล่าว เช่น สลัดบาร์ในร้านอาหารบางแห่ง การรับประทานอาหารแบบบุฟเฟต์
3. กระบวนการให้บริการเป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะหรือลูกค้า ทำให้การจัดการด้านการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการไม่สามารถแยกจากกันได้
4. ส่วนมาก ผู้บริโภคจะบริโภคหรือรับบริการทันทีที่องค์กรทำการผลิตงานเหล่านั้นเสร็จ ทำให้งานบริการไม่สามารถสร้างสินค้าคงคลังไว้เพื่อให้บริโภคหรือจำหน่ายในโอกาสหน้าได้
5. การเข้าหรือออกจากธุรกิจบริการทำได้ง่าย

ดังนั้น การออกแบบการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมจึงต้องคำนึงถึงแนวคิดตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความคุ้มค่า (Value for Money) ที่ได้เข้าไปใช้บริการในโรงแรม และเกิดความพึงพอใจสูงสุด

การเลือกสถานที่ตั้ง

การเลือกสถานที่ตั้งเป็นการตัดสินใจสำคัญหนึ่งในระบบการจัดการดำเนินงาน ซึ่งการพิจารณาเลือกสถานที่ตั้งนั้น จำเป็นที่จะต้องดูระบบเชื่อมโยงทั้งหมดของขอบข่ายธุรกิจและทำการศึกษาประวัติศาสตร์หรือบทเรียนของผู้ที่เคยทำมาก่อน โดยผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจะต้องเอาใจใส่อย่างระมัดระวังด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ ความสำเร็จเปรียบในเชิงการแข่งขัน ความสามารถกำหนดต้นทุนได้อย่างเหมาะสมและการลดการสูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยสำคัญที่นำมาพิจารณาในการเลือกสถานที่ตั้งได้แก่ ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางด้านต้นทุนเช่น ค่าขนส่ง ค่าแรงงานค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ค่าภาษี นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น ระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย สิ่งแวดล้อม ทัศนคติของชุมชน ความพร้อมของพนักงาน ฯลฯ

เจ้าของกิจการจึงต้องนำปัจจัยต่างๆมาพิจารณาอย่างละเอียดในการเลือกสถานที่ตั้ง โรงแรมมิใช่ สร้างโรงแรมเนื่องจากมีที่ดินเป็นของตนเองเป็นปัจจัยเดียวที่นำมาพิจารณา ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่ามีโรงแรมจำนวนมากที่ไปสร้างในที่ห่างไกลจากแหล่งชุมชน แหล่งท่องเที่ยว ห่างตลาดขายวัตถุดิบหรืออาหารสด ถนนหนทางเข้าออกจากถนนใหญ่เข้าไปที่โรงแรมไม่สะดวก ทำให้ประสบปัญหาหลายประการ เช่น การจัดซื้ออาหารสด ข้าวของเครื่องใช้ ลำบาก การเดินทางของพนักงานมาทำงานไม่สะดวก ปัญหาการไม่มีลูกค้าเนื่องจากห่างไกลจากแหล่งท่องเที่ยว แหล่ง

บันทึก ทางไกลชุมชน ลูกค้าเองก็ไม่อยากมาใช้บริการ เนื่องจากทางไกล ใช้ระยะเวลาเดินทางมากกว่าจะถึงสถานที่พักแรม

การวางผังโรงแรม

หน่วยปฏิบัติการต่างๆ มีรูปแบบและลักษณะแตกต่างกัน การวางผังและการจัดผังจะแตกต่างกันไป ร้านค้า โรงงาน สำนักงานหรือโรงแรม ต่างก็มีผังต่างกัน การวางผังโรงงานนั้น พิจารณาจากกระบวนการผลิตเป็นสำคัญ ซึ่งกระบวนการผลิตต่างๆกันก็จะพิจารณาผังต่างๆกันไป การจัดผังจะมีวิธีจัดผังตามกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะใช้กับการผลิตเป็นครั้งคราว หรือจัดตามผลิตภัณฑ์ ซึ่งมักจะใช้กับสายการผลิตหรือใช้วิธี ผสมผสาน โดยการจัดวางตามกระบวนการปฏิบัติและตามผลิตภัณฑ์ผสมกัน

การวางผังโรงแรม ต้องคำนึงถึงลักษณะของที่ดินว่ามีลักษณะอย่างไร โดยการออกแบบวางผังโรงแรมจะต้องพิจารณาถึงลูกค้าเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงเรื่องความสะดวกของลูกค้า การเดินทางจากห้องพัก ไปยังจุดบริการต่างๆ ซึ่งจะต้องไม่ห่างไกลกันมากและใช้เวลาเดินทางไม่นาน ประการที่สำคัญก็คือ การขนส่ง เคลื่อนย้ายอุปกรณ์ต่างๆและพนักงานที่จะให้บริการจะต้องสามารถกระทำได้ด้วยความสะดวกและมีประสิทธิภาพ โดยการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆช่วย เช่น โรงแรมบางแห่งสร้างที่จอดรถไกลจากบริเวณล็อบบี้ หน้าโรงแรม ก็จะต้องมีบริการรถรับส่ง แยกจากที่จอดรถมายังบริเวณหน้าโรงแรม

การจัดองค์การและวางแผนการดำเนินงาน

การจัดองค์การในยุคสมัยใหม่จะต้องมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดสายงานการบังคับบัญชา (Line of Command) ให้ชัดเจน
2. กำหนดชั้นของการบังคับบัญชา (Hierachy) ให้สั้นลงไม่เกิน 6 ชั้นตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ
3. การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Job Description)
4. มีการกระจายอำนาจ (Decentralization)
5. มีการมอบหมายอำนาจ (Empowerment)

โรงแรมที่บริหารโดยครอบครัวส่วนมากในประเทศมักจะไม่ได้กำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการรวม

ศูนย์อำนาจอยู่ที่เจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งเรื่องนโยบาย หรือการปฏิบัติการ ซึ่งบางครั้งก็มีการเข้าไปเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของผู้บริหารระดับล่างซึ่งได้ตัดสินใจไปแล้วก็ทำให้เกิดความระส่ำระสายในการดำเนินงานอย่างมาก และมีผลกระทบในด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับสูงและระดับล่าง นอกจากนี้ การเข้าไปเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของผู้บริหาร ก็ทำให้ผู้บริหารต่างๆ ในทุกระดับมักจะไม่ค่อยกล้าตัดสินใจ ต้องคอยคำสั่งจากเจ้าของทุกครั้ง ถ้าเจ้าของกิจการไม่สั่งการ ก็จะไม่ทำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกิจการในระยะยาว

โรงแรมหลายๆ แห่ง จะมีตัวชี้วัดได้จากการลาออกของผู้บริหาร ทั้งระดับสูงกลางและระดับล่าง ซึ่งอยู่ในอัตราสูง เนื่องจากผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ มักจะรับไม่ได้จากการบริหารแบบครอบครัว หรือการบริหารในลักษณะที่เจ้าของลงมาล้วงลูก และเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ่อยครั้งเกินไป จนทำให้การทำงานหยุดชะงัก และเกิดความล่าช้าเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ต้องเริ่มดำเนินการใหม่

ดังนั้น การจัดการให้เหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารจัดการยุคใหม่จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานของ โรงแรมเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่

สำหรับการจัดการดำเนินงานขององค์กรนั้น การวางแผนดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องดำเนินการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ซึ่งการวางแผนที่ดี ต้องใช้เวลาอย่างเพียงพอในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์ต่างๆ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น กำหนดระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรม กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้และกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนนั้น

แผนการดำเนินงานอาจแบ่งได้เป็น ดังนี้

แผนระยะสั้น ที่เกี่ยวกับอนาคตอันใกล้ที่มักกำหนดระยะเวลาที่ไม่เกิน 3 เดือน เช่น

แผนการผลิต

แผนระยะกลาง เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาไว้ 3-18 เดือน เช่นแผนของการเพิ่มการผลิต

แผนการขาย แผนการตลาด

แผนระยะยาว เป็นแผนที่มักกำหนดระยะเวลาที่มากกว่า 1 ปีขึ้นไป การจัดทำแผนระยะยาว จะทำการคาดคะเนสภาพแวดล้อมในอนาคตที่ไกลจากสภาพปัจจุบันมาก จึงทำให้การกำหนด

แผนระยะยาวจะเป็นแนวทางอย่างกว้างๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น แผนขยายการผลิต แผนการสร้างโรงงานใหม่ แผนการขยายโรงแรม

การทำธุรกิจ ฝ่ายจัดการต้องจัดทำแผนธุรกิจในแต่ละระดับของการบริหารจัดการ ได้แก่ แผนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นแผนระยะยาว ได้แก่ แผนการลงทุน แผนการขยายโรงแรม แผนการพัฒนาและวิจัย

แผนสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เป็นแผนระยะกลาง ได้แก่ แผนการขาย แผนการตลาด แผนการผลิต

แผนสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนการมอบหมายงาน แผนการจัดลำดับงาน แผนการส่งมอบงาน แผนการจัดตารางการผลิต

โรงแรมและรีสอร์ทหลายแห่งไม่มีแผนการดำเนินงานที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะ เป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว หลายแห่ง แม้จะมีการวางแผนที่ชัดเจนแต่ก็ไม่ทำตามแผน การบริหารไปตามความต้องการของเจ้าของและดำเนินงานไปตามที่เคยปฏิบัติกันมาแต่ในอดีต บางแห่งจะกำหนดแต่เพียงเป้าหมายในแต่ละปีว่า ในปีต่อไป ต้องทำรายได้จากห้องพักอาหารและเครื่องดื่มเท่าไร แต่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือกำหนดแผนงานว่าจะต้องดำเนินกิจกรรมในแต่ละเดือนอย่างไรบ้าง

การจะบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ จึงต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานต่างๆ เช่น แผนประมาณการรายได้และรายจ่าย แผนประมาณการเงินสดหมุนเวียน แผนการตลาดและการขาย แผนการจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ถาวร ซึ่งจะต้องกำหนดแผนกิจกรรมที่จะต้องทำในช่วงระยะเวลาต่างๆ ให้ชัดเจน และฝ่ายจัดการ หรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องดูแลและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนทำการประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

การควบคุมคุณภาพ

แนวคิดเรื่องคุณภาพ ในยุคนี้ได้ปรับเปลี่ยนมาประมาณ 20 ปีแล้ว โดยคำนึงถึงคุณสมบัติและองค์ประกอบทุกอย่างในสินค้าและบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยพิจารณาว่าการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความพึงพอใจนั้นไม่เพียงความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่ลูกค้าได้รับไปเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความพึงพอใจในบริษัท พนักงาน และความพึงพอใจจากการใช้สินค้า นั้นๆด้วย

คุณภาพที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ซึ่งเกิดจากการที่ลูกค้าได้บริโภคสินค้าและบริการแล้ว อาจเกิดจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณภาพในการออกแบบสินค้า หมายถึงความสามารถของกิจการในการออกแบบสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้ คุณภาพการวิจัยตลาด คุณภาพของการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์และคุณภาพการออกแบบและตั้งข้อกำหนดของสินค้า
2. คุณภาพของการผลิตให้ตรงตามมาตรฐาน หมายถึงขีดความสามารถในการผลิตสินค้าให้มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งอาจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ เทคโนโลยีในการผลิต คุณภาพของบุคคลากร และระบบการจัดการผลิต
3. ความพร้อมสำหรับการนำมาใช้งาน หมายถึงเมื่อลูกค้าได้ซื้อไปแล้ว สินค้านั้นมีความพร้อมให้สามารถใช้งานได้ทุกครั้งเมื่อลูกค้าต้องการใช้งาน ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ การทันต่อเหตุการณ์ ความสามารถของผู้ให้บริการและจริยธรรมของผู้บริการ

จากแนวคิดเรื่องคุณภาพนี้ องค์กรจะต้องจัดการเรื่องคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยการสร้างระบบการจัดการดำเนินงาน หรือระบบการให้บริการ เพื่อที่มั่นใจได้ว่าสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า หรือผู้บริโภคนั้น จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินงานต่างๆต่อเนื่องกันเป็นวงจร เรียกว่า วงจรคุณภาพ (Quality Cycle) อันประกอบด้วย

- กิจการต้องศึกษาความต้องการของลูกค้า
- ถ่ายทอดความต้องการของลูกค้าให้ออกมาเป็นรูปแบบสินค้าหรือบริการโดยสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

- ออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับแนวคิดผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า
- ผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามข้อกำหนด ตามที่ได้ออกแบบไว้
- ส่งมอบสินค้าพร้อมทั้งคำแนะนำหรือบริการให้กับลูกค้าภายหลังการขาย

จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานจัดการคุณภาพจะต้องมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกัน และจะเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หลายแผนกตั้งฝ่ายขาย ลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายงานวิศวกรรม ไปจนถึงฝ่ายบริการ

การจัดการคุณภาพของอุตสาหกรรมโรงแรม สำหรับอุตสาหกรรมบริการ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับเรื่องคน ซึ่งมีผลกระทบกับการให้บริการโดยตรง การให้บริการแก่ลูกค้า จึงมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้รับบริการและอารมณ์ และจิตใจของผู้ให้บริการว่ามีภาวะอย่างไรในขณะที่ให้บริการ ในบางเวลาลูกค้ามาใช้บริการมากเกินไป ก็ทำให้มีปัญหาในการให้บริการได้ หรือในกรณีที่ผู้ให้บริการมีปัญหาทางด้านจิตใจ ก็จะมีผลต่อการให้บริการได้เช่นกัน การควบคุม คุณภาพ จึงต้องมีการกำหนดวิธีการ การให้บริการ การตรวจสอบ การควบคุมและการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่า การบริการที่ออกไปนั้น มีมาตรฐาน มีคุณภาพ ที่ดี สามารถทำให้ลูกค้าผู้รับบริการมีความประทับใจ มีความพึงพอใจในบริการนั้นๆ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการจัดการดำเนินงาน ซึ่งแนวคิดทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบันนี้ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ นั้นจะต้องกำหนดคน โยบายให้ชัดเจน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่การทำงาน การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การจัดโครงสร้างค่าตอบแทน โดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การแสวงหาบุคคล การคัดเลือกพนักงาน การกำหนดเส้นทางเดินอาชีพ กำหนดวิธีการในการพัฒนา การฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดในยุคสมัยใหม่ที่เน้นทรัพยากรมนุษย์ จึงให้ความสำคัญกับบุคลากร หรือพนักงาน ขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเน้นเรื่องคุณภาพของชีวิตในที่ทำงาน (Quality of Work Life) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ถ้าพนักงานขององค์กรมีความสุข มีชีวิตที่ดี ผลการทำงานก็จะดีไปด้วย พนักงานก็จะ เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อกิจการ มีความตั้งใจ ทุ่มเทและเสียสละให้แก่กิจการ ค่าใช้จ่าย ในการพัฒนา เช่นการฝึกอบรม ความ ไม่คิดว่าเป็นค่าใช้จ่าย แต่ถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งที่จะให้ ผลตอบแทนกลับคืนมาในระยะยาว

งานบริการเป็นสิ่งทีกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมเพราะ ลูกค้าหรือแขกที่เข้าไปใช้บริการ โรงแรมต่างก็มุ่งหวังที่จะ ได้รับการบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความ ต้องการของตนเอง ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการใน โรงแรมเป็นลูกค้าที่เข้าไปแสวงหาความสุข จากการ ที่ได้พักในห้องพักที่สะอาด สวยงาม มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพียบพร้อม มีห้องอาหารที่ดี อาหารที่มีรสชาติอร่อยในราคาที่ยุติธรรม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆเช่นบริการสปา บริการฟิตเนส หรือบริการอื่นๆ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่การบริการที่ดี สุภาพ อ่อนน้อม จาก พนักงานบริการของ โรงแรม

การบริการที่ดีต้องออกมาจากใจของพนักงานซึ่งมีจิตใจที่อยากจะให้บริการ หากพนักงาน มีจิตใจที่ดี มีจิตใจที่รักในการบริการ ก็จะทำให้การบริการแก่ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการเป็น ไปอย่างดี เป็นบริการที่มีคุณภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนี้เป็นลูกค้าที่มีความ ต้องการมากมาย หลากหลาย ได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการและทำให้ลูกค้าที่เข้าไปใช้ บริการเกิดความพึงพอใจ ประการที่สำคัญก็คือลูกค้าในปัจจุบันนี้มีราย ได้มากขึ้นและต้องการความ สะดวกสบายมากขึ้น จึงแสวงหาสิ่งที่จะมาตอบสนองความต้องการนั้น โดยไม่ต้องทำเองมากขึ้น

ดังนั้น พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมที่รับผิดชอบในการให้บริการลูกค้าของ โรงแรมจึง เป็นส่วนที่สำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะต้องให้บริการที่ดี มีคุณภาพแล้ว บริการที่ให้แก่ลูกค้าจะต้อง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าการที่ได้เข้ามาใช้บริการใน โรงแรมแล้ว ได้รับบริการที่ดีเกินความคาดหมาย

เมื่อเราพิจารณาแรงงานที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมโรงแรมในปัจจุบันนี้ จะพบว่าโรงแรม หลายแห่งต่างประสบปัญหาในเรื่องการขาดแคลนพนักงานที่ดี มีคุณภาพในส่วนของฝ่ายบริการ ลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากการที่อุตสาหกรรม โรงแรมมีอัตราการขยายตัวในอัตราค่อนข้างสูง มีการ ก่อสร้างโรงแรมใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด ไม่เพียงแต่จังหวัดที่เป็น แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวในปัจจุบันเท่านั้น แต่ในแหล่งอื่นๆซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จัก

จากนักท่องเที่ยวมากขึ้น ก็ได้มีการก่อสร้างโรงแรมใหม่ๆ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวในอนาคต เนื่องจากผู้ลงทุนต่างก็มองเห็นศักยภาพในเรื่องการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ประกอบกับนโยบายของรัฐและการทำงานของภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเต็มที่ในการที่จะเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศให้ได้ยี่สิบล้านคนภายในห้าปีข้างหน้า

แม้ว่าสถาบันการศึกษาทั้งในระดับอุดมศึกษาหรือต่ำกว่า ต่างก็พยายามเปิดหลักสูตรวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่ผู้ที่เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรมที่เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่โรงแรมต้องการนั้น ก็ยังเป็นปัญหาอยู่ เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่ละเอียด ผู้ที่จะทำงานได้ดีต้องเป็นผู้มีใจรักงานบริการ เป็นงานที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและทำการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จึงจะเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้

การคัดเลือกพนักงานให้เข้ามาทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการคัดเลือกที่มีระบบการคัดเลือกที่ดี จะทำให้สามารถได้ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ให้บริการที่ดี มีคุณภาพและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของโรงแรม ในยุคสมัยใหม่นี้ แนวคิดทางด้านการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ได้มีแนวคิดเปลี่ยนไปจากสมัยก่อนมาก ปัจจุบันการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน จะพิจารณาจากทัศนคติ ความเป็นคนดี สุภาพอ่อนน้อม มีสัมมาคารวะ โดยจะพิจารณาความรู้ ความสามารถเป็นเรื่องรองลงไป ทั้งนี้ เนื่องจากว่า การที่ได้พนักงานที่มีทัศนคติที่ดี เป็นคนดีเข้ามาในองค์กร จะทำให้องค์กรมีปัญหาน้อยลง มีความเจริญเติบโตได้ดีกว่า เพราะความรู้ความสามารถของพนักงานนั้น ทางองค์กรสามารถที่จะจัดอบรมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ฝึกฝนกันได้ แต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานนั้น ทำได้ยากกว่าและเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า

การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้า นั้น ผู้เขียนขอสรุปหลักการคัดเลือกคร่าวๆดังนี้

ประการแรก ต้องดูทัศนคติของผู้ที่จะเข้ามาทำงานด้านบริการว่าเป็นอย่างไร ทัศนคติที่มีต่อการบริการ ต่อ โรงแรม ต่อลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน หากได้พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีก็จะทำให้การให้บริการเป็นไปด้วยดีและการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็เป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น

ประการต่อมา ต้องดูเป้าหมายชีวิตด้วยว่ามีหรือไม่มีและเป็นอย่างไร คนส่วนมากไม่มีเป้าหมายของชีวิตซึ่งเป็นเรื่องแปลกมากแสดงว่ามีชีวิตอยู่ไปวันๆ ล่องลอยไปตามยถากรรม การที่คนเรามีเป้าหมายชีวิต จะทำให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย

ประการต่อมา ต้องดูเรื่องความสามารถในการวิเคราะห์ (Sense of Analysis) ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ในเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือเรื่องการท่องเที่ยวว่ามีความสามารถในการวิเคราะห์ได้มากน้อยเพียงใด ถ้ามีมาก การวิเคราะห์ปัญหา ก็สามารถทำได้ดี

ประการต่อมา ต้องดูเรื่องความสามารถในการมองภาพหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าสามารถมองได้กว้างหรือมองในลักษณะ Helicopter View ได้มากน้อยเพียงใด ผู้ที่จะก้าวขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งสูงๆ ได้ด้วยเวลารวดเร็วจะมีมุมมองที่กว้างนี้สูงมาก

ประการต่อมา ต้องดูความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Sense of Imagination) หรือความสามารถในการจินตนาการ ที่จะสามารถคาดการณ์ ในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นว่าหากมีสาเหตุอันนี้ อาจเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

ประการสุดท้าย ต้องดูความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี เพราะจะทำให้การทำงานประสานกันได้ดี ทำให้การบริการลูกค้าเป็นไปด้วนดี

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาสำหรับคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานทางด้านบริการ นอกเหนือจากปัจจัยอื่นๆตามที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้กำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้โรงแรมสามารถรับพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และเพื่อให้ได้พนักงานที่สามารถทำงานทางด้านบริการได้ดีเหมาะสม สามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าของโรงแรม ตรงตามความต้องการเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

การจัดการวัสดุและสินค้าคงคลัง

การจัดการวัสดุและการจัดการสินค้าคงคลังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการ เพราะเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพ ต้นทุนและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จึงต้องมีการจัดการวัสดุและสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ห้องกิจการสามารถมีวัสดุในต้นทุนที่ต่ำ มีคุณภาพดี ตามปริมาณและกำหนดเวลาที่ต้องการ ในกระบวนการจัดการวัสดุนั้น จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการวัสดุ จำนวนสินค้าคงคลังที่จะต้องมีการสั่งซื้อสินค้า การจัดเก็บวัสดุและสินค้าคงคลัง ซึ่งการเก็บสินค้าคงคลังนี้ จะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น กิจการจึงต้องมีระบบการจัดการสินค้าคงคลังที่ดี มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดเก็บ มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำสุด ในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะต้องมีวัสดุหรือสินค้าเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ สนองความต้องการลูกค้าหรือผู้บริโภคได้

การจัดการวัสดุจะต้องมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- การวางแผนจัดการวัสดุ
- การจัดซื้อหรือจัดหา
- การตรวจรับและจัดเก็บ
- การส่งมอบหรือเบิกจ่าย
- การประเมินผลการจัดการวัสดุ

หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องกำหนดแผนความต้องการวัสดุ ชนิดและกำหนดเวลาตามความต้องการของขั้นตอนการดำเนินงาน หรือตามแผนปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการให้สามารถส่งมอบวัสดุ ไปยังหน่วยดำเนินงานต่างๆ เหล่านั้นให้ได้ตรงตามความต้องการ ทั้งด้านชนิด ปริมาณและกำหนดเวลา

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่จะต้องวางแผนการใช้วัสดุและสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อสินค้าให้ได้ราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้และมีต้นทุนต่ำทางด้านสินค้าคงคลัง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในธุรกิจนี้ได้แก่อาหารสด อาหารแห้ง ซึ่งเป็นส่วนที่ใช้ทางด้านฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และอุปกรณ์ที่ใช้ในห้องพัก ทางฝ่ายห้องพัก ซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่สูงของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของกิจการ ดังนั้น การจัดการจึงต้องมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดซื้อวัสดุ ที่ได้ราคาต่ำที่เหมาะสมและวัสดุมีคุณภาพดี การเน้นราคาต่ำอย่างเดียวอาจเกิดปัญหาตามมาอย่างมากมาย ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูง สินค้ามีอายุการใช้งานที่สั้น ทำให้ต้องเสียงบประมาณในการจัดซื้อใหม่มาทดแทน การจัดหาวัสดุจึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานดำเนินงาน ประการที่สำคัญคือการจัดเก็บสินค้าคงคลังในจำนวนที่เหมาะสม ไม่ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงเป็นภาระขององค์กร

การจัดลำดับงานและการควบคุมงาน

การจัดลำดับงาน (Scheduling) เป็นกิจกรรมในการจัดเครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนคนหรือพนักงานเพื่อทำการผลิตสินค้า หรือให้บริการต่างๆ แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเช่นกัน เป็นการวางแผนระยะสั้นขั้นสุดท้าย โดยมีการวางแผนการผลิต (Capacity Planning) เป็นการวางแผนระยะยาว และการวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นการวางแผนระยะกลาง

สำหรับการจัดลำดับงานของหน่วยงานบริการนั้น จะแตกต่างจากหน่วยการผลิต หลายประการ ได้แก่

1. การจัดลำดับงานมักเกี่ยวข้องกับลูกค้า
2. การจัดลำดับงานจะเน้นที่การจัดระดับแรงงาน
3. ระบบบริการไม่สามารถเก็บสินค้าคงเหลือของบริการได้
4. ความต้องการแรงงานมีความแปรปรวนสูงจากอุปสงค์ที่ไม่คงที่

ดังนั้น การจัดลำดับงานจะต้องให้สามารถตอบสนองความต้องการในช่วงที่อุปสงค์สูงได้ และไม่มีพนักงานหรือผู้ให้บริการมากเกินไปในช่วงที่อุปสงค์ต่ำ

ธุรกิจโรงแรมส่วนมากในแหล่งท่องเที่ยวต่างจังหวัด เช่นแถบทะเล หรือภูเขา มักจะเป็นธุรกิจตามฤดูกาลกล่าวคือ โรงแรมในแถบภูเขา เช่นที่เขาค้อ ภูเรือ มักจะมีแขกเข้าพักในช่วงฤดูหนาว นอกนั้น จะมีแขกเข้าพักน้อย โรงแรมที่อยู่แถบชายทะเล จะมีแขกเข้าพักมากในช่วงฤดูร้อน นอกจากนี้ โรงแรมส่วนมากในจังหวัดที่ไม่ห่างจากกรุงเทพฯมากนัก มักจะเป็นโรงแรมสำหรับช่วงวันหยุด (Weekend Hotel/Resort) แขกจะเข้าพักเต็มในวันหยุดเสาร์อาทิตย์ หรือวันหยุดเทศกาล และจะมีแขกเข้าพักน้อยในระหว่างกลางสัปดาห์

ดังนั้น โรงแรมต่างๆ จึงต้องวางแผนเกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับปริมาณแขกที่เข้าพักน้อยในระหว่างสัปดาห์และเข้าพักมากในวันหยุด โดยให้มีพนักงานประจำในจำนวนที่เหมาะสม โดยการจ้างที่ต่ำสุดเท่าที่จะกระทำได้ หรือให้พนักงานหยุดงาน หรือลาหยุดพักผ่อนในระหว่างสัปดาห์ และทำการจ้างพนักงานชั่วคราว หรือพนักงานรายวัน เข้ามาเสริมในวันหยุดสุดสัปดาห์ รวมทั้งให้พนักงานประจำทุกคนมาทำงานในหยุด เพื่อสามารถให้บริการแขกหรือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมากในช่วงวันหยุดได้

สำหรับการควบคุมการดำเนินงานเป็นการควบคุมหรือการจัดการให้งานในส่วนต่างๆ ดำเนินไปด้วยความถูกต้องตามที่ได้จัดลำดับไว้และจัดการปรับหรือแก้ไขเมื่อพบสิ่งผิดปกติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- จัดตารางการทำงานของแต่ละหน่วยงานแต่ละคนให้ชัดเจน
- ตรวจสอบความพร้อมของวัสดุและบริการต่างๆ ก่อนส่งมอบไปยังหน่วยงานต่างๆ
- กำหนดเวลาส่งมอบงาน
- ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน

- มีการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ
- จัดทำสถิติของประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละแผนก

การควบคุมการดำเนินงานในโรงแรม จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อที่จะได้ทราบว่า การทำงานของแต่ละหน่วยเป็นไปตามที่ได้กำหนดงานไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ เพื่อที่จะได้สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ทันเหตุการณ์และทำให้หน่วยบริการต่างๆ สามารถให้บริการแขกอย่างราบรื่นไม่เกิดผลกระทบบทต่อการให้บริการลูกค้า

การวางแผนด้านการบำรุงรักษา

การบำรุงรักษาเป็นกิจกรรมหรืองานที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้อาคารสถานที่ พัสศ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ อยู่ในสภาพที่ดี สามารถใช้งานหรือพร้อมใช้งานได้ การบำรุงรักษาที่ดีย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านการผลิต การให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้อาคารสถานที่ พัสศ อุปกรณ์ต่างๆเกิดความเสียหาย โดยจะต้องมีการวางแผนงานให้ชัดเจน เนื่องจากงานบำรุงรักษาจะมีทั้งงานตามแผนและงานนอกแผน ซึ่งเกิดอย่างกระทันหัน ดังนี้

งานบำรุงรักษาตามแผน ประการแรกได้แก่การบำรุงรักษาเพื่อป้องกัน เพื่อไม่ให้วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆเกิดชำรุดเสียหายขึ้นระหว่างการใช้งาน ประการต่อมาได้แก่ การบำรุงรักษาเพื่อแก้ไข เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงแก้ไข เพื่อขจัดเหตุขัดข้องเรื้อรังที่ทำให้สภาพการทำงานของพัสศไม่ดีหมดไป

งานบำรุงรักษานอกแผน หมายถึงการซ่อมฉุกเฉิน ซึ่งไม่มีการเตรียมตัวล่วงหน้า เมื่อมีอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องใช้ เกิดชำรุดเสียหายขึ้นมา หน่วยงานซ่อมบำรุงก็จะต้องตรวจสอบว่ามีสิ่งใดเสียหาย ก็อาจจะมีการซ่อมแซมหรือมีการเปลี่ยนทดแทน

การวางแผนและควบคุมงานบำรุงรักษา เป็นสิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งในการจัดการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การวางแผนงานบำรุงรักษา และการควบคุมการบำรุงรักษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผนการบำรุงรักษา ต้องมีการกำหนดแผนงานล่วงหน้าว่าในปีหนึ่งๆ จะต้องดูแลบำรุงรักษาพัสศอะไรบ้าง จะต้องปฏิบัติอย่างไรและเมื่อไร โดยมีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- กำหนดสิ่งจำเป็นที่จะต้องบำรุงรักษา โดยการจัดทำทะเบียนพัสศ ซึ่งแสดงรายการของพัสศต่างๆ ที่กิจการมีไว้ใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงานต่างๆ

- กำหนดวิธีการบำรุงรักษาพัสดุของแต่ละหน่วย ว่าควรได้รับการบำรุงอย่างไร ซึ่งรวมทั้งวิธีการบำรุงรักษาและช่วงระยะเวลาของการบำรุงรักษา
- รวบรวมกำหนดเวลาที่จะต้องทำการบำรุงรักษาจากรายการต่างๆมาทำแผนบำรุงรักษา โดยอาจทำเป็นแผนปี แผน เดือนและแผนสัปดาห์
- การจัดทำใบสั่งงานบำรุงรักษา ซึ่งฝ่ายที่ไว้วัสดุต่างๆ อาจจะแจ้ง ไปยังฝ่ายซ่อมบำรุงให้ดำเนินการก็เป็นได้ หากพิจารณาเห็นสมควรให้มีการบำรุงรักษา
- การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานซ่อมบำรุง หลังเสร็จภาระกิจ เพื่อใช้เป็นหลักฐานบันทึกในประวัติพัสดุต่อไป

สำหรับการควบคุมการบำรุงรักษา นั้นมีลักษณะเป็นงานบริการ ซึ่งผลงานจะปรากฏในเชิงคุณภาพ ไม่อาจควบคุมในเชิงปริมาณหรือเป็นตัวเลขโดยตรงได้ ผู้บริหารจึงต้องกำหนดนโยบายด้านการบำรุงรักษาให้ชัดเจน มีการวางแผนการบำรุงรักษา ตลอดจนการกำหนดงบประมาณในการบำรุงรักษาว่าจะใช้จ่ายเท่าไรในแต่ละปี เพื่อที่จะทำให้อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้ และพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการได้ โดยไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคประการใดๆ

นอกจากนี้ การวางแผนการบำรุงรักษา จะเป็นการลดการสูญเสียและมีความประหยัดในระยะยาว เนื่องจากอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ได้รับการดูแล บำรุงรักษาอยู่เสมอ ทำให้สามารถใช้งานได้ยาวนานกว่า การไม่ได้บำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารจัดการสมัยใหม่

ปัจจุบันนี้เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางด้านผู้บริโภค คู่แข่งขัน สภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนก้าวล้ำนำสมัยอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะทวีความรวดเร็วมากขึ้นทุกขณะ

การประกอบกิจการธุรกิจโรงแรม ก็ได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคที่มีความรู้มากขึ้น มีความต้องการมากขึ้น คู่แข่งขันมีมากขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เป็นแบบมืออาชีพมากขึ้น นอกจากนี้ก็ได้มีการปรับปรุงรูปลักษณะของโรงแรม ให้มีความแตกต่างมากขึ้น เพื่อเป็นจุดขายที่โดดเด่น ตลาดจึงมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นด้วย

การบริหารจัดการสมัยใหม่จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับธุรกิจ โรงแรมที่จะต้องนำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะอยู่รอดปลอดภัยอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสเชี่ยวกรากของเทคโนโลยี ที่ไหลบ่าทะลักเข้ามาผูกพันกับชีวิตผู้บริโภครวมกันอย่างไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมา ที่ก่อให้เกิดการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการ ที่มีหลักการและการดำเนินงานเป็นลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น องค์กรธุรกิจต่างๆ ก็ได้นำหลักการบริหารจัดการมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งหมายถึงการบริหาร โดยการ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้การบริหารจัดการก็จะกระทำผ่านกระบวนการ ทางการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรและกำหนดแนวทางว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึงการจัดเตรียม การจัดรูปแบบและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การนำ (Leading) หมายถึงการนำ การชักจูงหรือการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจเพื่อองค์กร
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการกำหนดคกฏเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับมาตรฐาน การตรวจสอบ การติดตามและการประเมินผล ตลอดจนการดูแลให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ในยุคเศรษฐกิจใหม่ผู้บริหาร โรงแรม ต้องมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น นั่นคือนอกจากจะบริหารอย่างมีหลักวิชาการแล้ว ยังจะต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่น และรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้

1. มีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) ลดชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง
2. การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Center) ให้ความสำคัญที่ลูกค้าโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจ ไปให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง เพื่อที่จะสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น
4. การมอบหมายอำนาจ (Empowerment) มีการมอบหมายอำนาจให้พนักงานทุกระดับ เพื่อที่จะตัดสินใจได้ทันที
5. มีบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน
6. มีการทำงานเป็นทีมที่ดี โดยการสร้างทีมงานที่ดีในทุกระดับ
7. มีการใช้เทคโนโลยีด้านข่าวสารอย่างกว้างขวาง และเข้าถึงทุกระดับในโรงแรม
8. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจ โรงแรมในปัจจุบันนั้น หากจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้มีผลประกอบการที่ดี มีกำไรอย่างต่อเนื่อง พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท มีความสุขในการทำงาน ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า การบริหารจัดการแบบสมัยใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

การจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่

อุตสาหกรรมโรงแรม เป็นธุรกิจหนึ่ง ที่นักธุรกิจหลายต่อหลายคน พยายามจะเข้ามาทำธุรกิจนี้ ทั้งนี้ นักธุรกิจที่เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม อาจจะมองเห็นว่า เป็นธุรกิจ ที่สามารถประชาสัมพันธ์ตนเองได้ บริหารไม่ยาก และเป็นธุรกิจที่รองรับ ธุรกิจอื่นๆ ของตนเองได้ นอกจากนี้ การทำตลาดธุรกิจ โรงแรม ก็อาจจะทำได้ง่ายกว่าธุรกิจอื่นๆ

หากพิจารณาผลการดำเนินธุรกิจ โรงแรมต่างๆ ในประเทศไทย จะพบว่า โรงแรมหลายแห่ง ในประเทศต่างก็ประสบปัญหาเหมือนกันเป็นจำนวนมาก ไม่เพียงแต่โรงแรมในต่างจังหวัด ที่ไม่ได้อยู่ในแหล่งที่นิยมของนักท่องเที่ยวเช่น หัวหิน ชะอำ พัทยา สมุย ฯลฯ เท่านั้น แต่โรงแรมในกรุงเทพฯ หลายแห่งก็ประสบปัญหา ในเรื่องผลประกอบการด้วยเช่นกัน สาเหตุหนึ่งก็เป็นเรื่องของการทำงาน

การตลาดที่ไม่ดี ทำให้รายได้ของโรงแรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งรายได้จากการขายห้องพัก และรายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมที่ประสบปัญหาเรื่องรายได้ จากการขายห้องพักและอาหารเครื่องดื่ม ไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ส่วนมากจะทำการตลาดแบบเดิมๆ โดยเจ้าของที่ไม่มีความรู้ทางด้านบริหารการตลาด หรือผู้บริหารรุ่นเก่าที่มีแต่ประสบการณ์ ใต้เต้ามาจากพนักงานระดับล่าง จนขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งไม่มีความรู้ทางด้านวิชาการ หรือนำทฤษฎีทางการตลาดเข้ามาใช้ในการทำการตลาด

หรือผู้บริหารรุ่นใหม่ๆที่ไม่มีประสบการณ์ แต่ได้รับมอบหมายให้เข้ามารับผิดชอบทางการตลาด โดยอาจจะเป็นเครือญาติหรือลูกหลานของเจ้าของ ซึ่งต้องการเข้ามาดูแลด้านการตลาดเพราะเห็นว่าเป็นส่วนที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม

การตลาดในยุคปัจจุบันนี้ เป็นยุคการตลาดสมัยใหม่ (New Economy) ที่แตกต่างการจัดการด้านการตลาดสมัยเก่า (Old Economy) โดยเน้นทางด้านการตลาด(Market Concept) และยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ ต่างก็ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดของพนักงานในองค์กรของตนเอง ให้สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการตลาดสมัยใหม่

ดังนั้นการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่สำหรับธุรกิจโรงแรม จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้โรงแรมประสบความสำเร็จ ในเรื่องการทำรายได้จากการขายห้องพัก และอาหารเครื่องดื่มให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การทำตลาดในยุคสมัยใหม่ ต้องเป็นการตลาดแบบองค์รวม (Holistic Marketing) กล่าวคือ นอกจากจะต้องใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนผสมทางด้านการตลาด (Marketing Mix) ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะต้องเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งจะต้องมีการวิจัยถึงความต้องการของลูกค้าและทำการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ให้สูงกว่าที่สัญญาไว้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยการบริการที่เหนือความคาดหมาย (Over Expectation)

ทั้งนี้ ได้เคยมีผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าที่จะกลับมาใช้บริการอีกจะเป็นผู้ที่พึงพอใจมากที่สุด ประการที่สำคัญ การบอกต่อๆ กันหรือที่เรียกว่าปากต่อปากนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ที่ไม่พอใจจะบอกต่อผู้อื่นอีก 8-9 คนโดยเฉลี่ย แต่สำหรับผู้ที่เป็น

ผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) หรือผู้มีอิทธิพลด้านความคิด (Influences) แล้ว อาจจะบอกต่อมากกว่าจำนวนที่กล่าวมา ดังนั้น การตลาดแบบปากต่อปาก จึงเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง

นอกจากนี้ การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One to One Marketing) ได้ถูกนำมาใช้ในการทำตลาดมากขึ้นเพราะจะทำให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น และทำให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปอย่างดียิ่งขึ้น ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ จะเห็นว่าการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Marketing) หรือเรียกกันว่า CRM เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ หลายธุรกิจต่างก็นำ CRM เข้ามาใช้ในการทำตลาด เพื่อให้ลูกค้ามีความภักดีต่อธุรกิจของตนไปตลอดชั่วชีวิต

ดังนั้น การบริหารการตลาดโรงแรมให้ประสบความสำเร็จ ในเรื่องการทำรายได้จากการขายห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า สภาพแวดล้อม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด จากการทำตลาดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมของตนเองอยู่รอดปลอดภัยอย่างยั่งยืน

การตลาดแบบองค์รวม (Holistic Marketing)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น เป็นการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาก หลายโรงแรม ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เป็นแบบสมัยใหม่ และได้นำวิธีการจัดการ ด้านการตลาดแบบสมัยใหม่ ที่เคยกล่าวมาแล้วนำมาใช้ในการทำตลาด

อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้การขายหรือการทำตลาดให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ในฐานะที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ในธุรกิจหลายด้าน ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาด้านการตลาดธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจโรงแรม ผู้เขียนมีความเห็นว่าในการทำธุรกิจโรงแรมนั้นจะต้องทำการตลาดแบบองค์รวม ซึ่งจะประสบผลสำเร็จแบบก้าวกระโดด พุ่งฉวยๆ ก็คือประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น

สิ่งแรกที่ยกมาพูดถึงได้แก่ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากตัวหนึ่ง เราจะสังเกตได้ว่าโรงแรมที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบันนี้ ผู้ลงทุนส่วนมากมักจะพยายามทำให้โรงแรมของตนเองมีความแตกต่างจากโรงแรมที่มีอยู่แล้ว เช่นการออกแบบให้

มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีรูปแบบที่แปลกใหม่หรือมีจุดเด่นที่สะดุดตา หรือการทำโรงแรมของตนเองให้เป็น Boutique Hotel หรือ Hip Hotel เพื่อไม่ให้เหมือนคนอื่น และเพื่อจะได้มีจุดขาย (Selling Point) ให้ลูกค้ากลุ่มเฉพาะของตน

ประการต่อมาคือการมุ่งไปที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Oriented) โดยการสำรวจความต้องการของลูกค้าให้แน่ชัดว่าลูกค้าต้องการอะไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร และนำมากำหนดรูปแบบและกลยุทธ์การให้บริการแก่ลูกค้า โดยจะต้องทำให้บริการนั้นเป็นบริการที่เหนือความคาดหมาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ตามที่ได้เคยกล่าวมาแล้วว่าลูกค้าที่พึงพอใจ ยังมีโอกาสที่จะไปใช้บริการโรงแรมอื่น ดังนั้น เราจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดเท่าที่จำเป็นที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีและกลับมาใช้บริการอีก ตลอดจนช่วยบอกต่อผู้อื่นให้มาใช้บริการที่โรงแรมของเรา

สำหรับการขายนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทีมฝ่ายขายจำนวนที่เหมาะสม ที่เป็นมืออาชีพ ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการตลาด การขาย การเจรจาต่อรองและมีประสบการณ์ด้านการขาย โรงแรมมาเป็นระยะเวลาพอสมควร บางโรงแรมไม่กล้าที่จะลงทุนว่าจ้างพนักงานฝ่ายขายที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน ทั้งๆ ที่เสียเงินลงทุนก่อสร้างโรงแรมเป็นจำนวนเงินที่มาก ทำให้การขายไม่ประสบความสำเร็จ ประเด็นที่สำคัญคือการเยี่ยมชมลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ มีการทำ Sales Blitz อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือการไปเยี่ยมลูกค้า (Road Show) ในประเทศที่ต้องการเจาะตลาด การที่จะทำให้ผู้บริหารรู้จักโรงแรมมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องไปจัดแสดงผลิตภัณฑ์ของตนเอง (Booth Exhibition) ในงานท่องเที่ยวต่างๆ ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้การสนับสนุนและส่งเสริม เช่นงาน ไทยเที่ยวไทย ซึ่งมีการจัดอยู่เป็นประจำทุกปี

หากเป็น โรงแรมที่มีกลุ่มเป้าหมาย เป็นลูกค้าชาวต่างชาติ ก็จำเป็นที่จะต้องไปออกบูทในงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงซึ่งจัดในประเทศต่างๆ ผู้เขียนได้เคยเสนอให้โรงแรมขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง หลายๆ แห่งร่วมมือเป็นพันธมิตรกัน ช่วยกันออกค่าใช้จ่ายในการทำตลาดร่วมกัน เช่นการออกบูท ในงานภายในประเทศ หรือการเดินทางไปทำตลาดต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของแต่ละแห่งได้อย่างมาก

เรื่องการ โฆษณาของอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น อาจจะเป็นภาระมาก แต่ก็ต้องมีการ โฆษณาบ้าง โดยการจ่ายเงินสดหรือการทำ Barter บางส่วนกับหนังสือ นิตยสารต่างๆ ประการที่สำคัญคือ

การทำประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก แต่ได้ผลมาก หากรู้จักวิธีที่จะทำ โดยการเชิญสื่อมวลชนให้เดินทางไปเยี่ยมชมโรงแรมและเขียนเรื่องราวลงในหนังสือและนิตยสารต่างๆ ซึ่งสื่อมวลชนส่วนใหญ่ยินดีที่จะช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่โรงแรมจัดขึ้นอยู่แล้ว

การทำ Direct Marketing นั้น โรงแรมห้าดาวหรือเครือโรงแรมต่างประเทศ มักจะทำอยู่เป็นประจำโดยการส่งข่าวสารที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการขายไปให้ลูกค้าของตนโดยการทำ Newsletter เป็นประจำทุกเดือนหรือสามเดือน นอกจากนี้ ก็ยังมี การส่งการ์ดอวยพรวันเกิด หรือในเทศกาลต่างๆ เช่น วันคริสต์มาส วันปีใหม่ เป็นต้น

อีกประการหนึ่งที่หลายแห่งมองข้ามไปได้แก่ การทำ Website ของโรงแรมซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้เขียนเคยแนะนำนักธุรกิจหลายท่านที่กำลังก่อสร้างโรงแรมว่า ควรจัดทำ Website ก่อนอย่ารอให้โรงแรมเสร็จเรียบร้อยแล้วค่อยมาทำ Website และควรจัดทำล่วงหน้าหลายๆ เดือน โดยออกแบบให้ดูดีเป็นที่น่าสนใจ และพัฒนาให้เป็นในเชิงพาณิชย์ด้วย โดยผู้ที่สนใจสามารถจองผ่าน Website และสามารถชำระเงินได้ด้วย

ประการต่อมา ได้แก่การเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่นๆ ที่สำคัญคือ ธุรกิจบัตรเครดิต โดยการให้ส่วนลดพิเศษแก่สมาชิกบัตรเครดิตต่างๆ ซึ่งเจ้าของบัตรเครดิตต่าง ก็มีจดหมายแจ้งข่าวถึงลูกค้าของตนเองอยู่เป็นประจำ การที่ได้ลงรูปภาพและรายละเอียดการส่งเสริมการขาย และส่ง ไปถึงลูกค้า ซึ่งเป็นลูกค้ามีระดับ เป็นลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง เท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับโรงแรมและตรงกลุ่มเป้าหมายโดยการเสียค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด

การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดตามที่กล่าวนั้นจะต้องดำเนินกลยุทธ์หลายๆกลยุทธ์ กิจกรรมหลายๆกิจกรรม พร้อมๆกัน เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินกิจกรรมพร้อมๆกันนี้ เรียกว่าการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing)

ประการต่อมา ได้แก่การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ (Stakeholder) ได้แก่ ทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะลูกค้าเท่านั้น เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้แทนจำหน่าย ซึ่งถือเป็นหุ้นส่วนธุรกิจทั้งหมด

ประการสุดท้าย ต้องคำนึงถึงสังคมภายนอกด้วย เรียกว่า Corporate Social Responsibility หรือ CSR องค์กรในยุคสมัยใหม่จะดำเนินกิจกรรมที่ไม่กระทบต่อสังคมส่วนรวม ให้ความสำคัญ

กับสภาพแวดล้อม ชุมชนต่างๆ มีส่วนช่วยเหลือสังคมกำลังที่จะช่วยได้ เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้ดูดีในสายตาผู้บริโภค เป็นการทำการตลาดอย่างหนึ่งเรียกว่าการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำการตลาดในธุรกิจโรงแรมให้ได้ผลที่รวดเร็วและสามารถทำรายได้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้เขียนมีความเห็นว่าจะต้องมีการตลาดแบบองค์รวม (Holistic Marketing) โดยพนักงานฝ่ายขายและการตลาดที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ประกอบกับการวางแผนงานที่ดี มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบแบบสมัยใหม่ด้วยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ก็จะสามารถนำพาธุรกิจ โรงแรมของท่านฝ่าอุปสรรค การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

ความสำคัญของการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

หากเราพิจารณาภาวะเศรษฐกิจในขณะนี้ ก็จะเห็นว่าอยู่ในภาวะที่ค่อนข้างเล็งง เนื่องจากปัจจัยสำคัญๆ หลายๆ ปัจจัยได้แก่ ราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะไม่ลดต่ำไปกว่าปัจจุบันนี้มากนัก อัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น สถานการณ์ไม่สงบทางภาคใต้ เพียงสาเหตุหลักที่กล่าวมาแล้วนั้นก็ส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งคาดว่าปี 2550 นี้คงจะมีอัตราการเจริญเติบโตเพียงร้อยละ 4.0-4.5 ดังนั้น การที่จะทำให้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสถานการณ์ที่ดี ก็คงจะมีแต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นตัวพระเอกที่จะช่วยกู้สถานการณ์ของประเทศให้ดีขึ้น ดังจะเห็นได้จากการทุ่มเททรัพยากรต่างๆ เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้นและส่งเสริมให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างสูง แม้ว่าจำนวนห้องพักของโรงแรมและรีสอร์ทตามจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ในประเทศจะมีจำนวนสูงกว่าความต้องการของจำนวนผู้เข้าพักก็ตาม แต่ก็ยังมีการลงทุนก่อสร้างโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวกันอีกหลายแห่ง เนื่องจากนักลงทุนทั้งหลายมีความคาดหวังว่าการลงทุนทำโรงแรมมีโอกาสเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมอื่น เพราะรัฐบาลให้มีนโยบายที่ชัดเจนและจัดกิจกรรมในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้การแข่งขันกันมีความรุนแรงมากขึ้นในการแย่งชิงลูกค้าให้เข้าไปใช้บริการในโรงแรมหรือรีสอร์ทของตนเอง

การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ให้กับผลิตภัณฑ์ เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างหนึ่งและ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับการแข่งขันลูกค้ากันอย่างมากในภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างสมบูรณ์เช่นในปัจจุบันนี้ ผลิตภัณฑ์หรือ โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ หลายแห่งต่างก็พยายามที่จะสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าให้เข้าไปใช้บริการให้มากขึ้น โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังนี้

- ความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด (Distinctive) การส่งมอบบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น
- ความเหนือกว่า (Superior) ความรู้สึกที่เหนือกว่าในการได้รับบริการ
- ความเป็นผู้นำที่ลอกเลียนแบบไม่ได้ (Preemptive) ความแตกต่างที่คนอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้
- ความสามารถที่จะจ่ายได้ (Affordable) ความแตกต่างนั้น ผู้บริโภคสามารถที่จะจ่ายได้

โรงแรมและรีสอร์ทหลายแห่งพยายามสร้างความแตกต่างให้กับตนเอง แต่ไม่ได้ทดสอบกับหลักเกณฑ์เหล่านี้ เช่น โรงแรมแห่งหนึ่งโฆษณาว่าสูงที่สุด ซึ่งความสูงดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักท่องเที่ยว

บริษัท โซนี่ เป็นบริษัทที่ไม่เคยหยุดยั้งการพัฒนาสิ่งที่ดีๆ ให้กับลูกค้า ถือเป็นตัวอย่างที่ดีที่บริษัทต่างๆนำไปใช้ โดยการผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัท โซนี่จะใช้ทีมงานสามทีมพร้อมๆกันเสมือนหนึ่งเป็นคู่แข่งกันเอง โดยทีมที่หนึ่งคิดในเรื่องการปรับปรุงหลัก ทีมที่สองคิดปรับปรุงรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ และทีมที่สามคิดวิธีการพัฒนาสินค้าให้ทันสมัย

แนวความคิดในเรื่องการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่ เน้นที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ หลายองค์การ หลายโรงแรมที่ไม่ยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางจึงมักจะประสบปัญหาเรื่องเสียงบ่นจากลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารก็มักไม่ใส่ใจที่จะนำข้อเสนอแนะจากลูกค้าไปปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น ทำให้ต้องสูญเสียลูกค้าไปอย่างมาก จนกระทบต่อผลประกอบการ

Crego และ Schiffrin ได้กล่าวว่าองค์การที่ยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ควรศึกษาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ แล้วจัดเตรียมข้อเสนอที่เหนือกว่าความคาดหวังให้แก่ลูกค้า ซึ่งสามารถกำหนดได้สามขั้น ดังนี้

1. **กำหนดรูปแบบคุณค่าของลูกค้า** (Defining the customer value model) โดยการแจกแจงปัจจัยของผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อความรู้ในคุณค่าของลูกค้าเป้าหมาย ตัวอย่างที่กล่าวได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ หรือบริการคนรับใช้พิเศษสำหรับแขกวีไอพี เป็นต้น
2. **กำหนดลำดับชั้นคุณค่าของลูกค้า** (Building the customer value hierarchy) โดยการแบ่งปัจจัยออกเป็นสี่กลุ่ม ดังเช่นตัวอย่างร้านอาหาร แห่งหนึ่ง
 - **ขั้นพื้นฐาน** (Basic) เช่น ร้านอาหารเสิร์ฟอาหารที่รับประทานได้และไม่ต้องรอนาน ซึ่งทุกร้านต่างก็ทำได้
 - **ขั้นคาดหวัง** (Expected) ในร้านมีผ้าปูโต๊ะ แจกันดอกไม้ อุปกรณ์เครื่องใช้บนโต๊ะ การเตรียมอาหารที่ดี ซึ่งลูกค้ามีความรู้สึกที่รับได้
 - **ขั้นปรารถนา** (Desired) เป็นร้านที่สวยงาม มีการตกแต่งประดับประดาแปลกตา อาหารรสดี การบริการที่ดี
 - **ขั้นไม่คาดฝัน** (Unanticipated) มีการเสิร์ฟน้ำผลไม้พิเศษระหว่างอาหารและบริการ ลูกกวาดหลังรับประทานอาหาร
3. **การตัดสินใจคุณค่ารวมของลูกค้า** (Deciding on the customer value package) การเลือกส่วนผสมของปัจจัยต่างๆ ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้รับจากลูกค้า มากำหนดคุณค่ารวมที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เช่น การให้การต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการด้วยพนักงานที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีที่ดี สุภาพ อ่อนน้อม มีเครื่องดื่มต้อนรับที่เป็นน้ำผลไม้ บริการเช็คอินที่รวดเร็วในห้องพัก มีผลไม้หลากหลายต้อนรับในห้อง ให้บัตรเครื่องดื่มฟรีในล็อบบี้ เหล่านี้เป็นต้น

โรงแรมและรีสอร์ทหลายแห่งต่างพยายามสร้างความแตกต่าง เช่น บางแห่งอาจจะจัดให้มีกิจกรรมหลากหลายสำหรับลูกค้าที่เข้ามาพักเพื่อให้ลูกค้าอยู่ในโรงแรมจนกว่าจะเดินทางกลับ

โรงแรมบางแห่งอาจจะจัดให้มีบริการสปาที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากที่อื่น เช่น เรื่องของสภาพแวดล้อม การตกแต่ง น้ำมันนวดที่มีกลิ่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง การแต่งตัวของพนักงานสปาที่สวยงาม ฯลฯ

โรงแรมบางแห่งทำเป็นโรงแรมบูติก (Boutique Hotel) เป็นโรงแรมขนาดเล็ก จำนวนห้องไม่มากนัก มีรูปแบบที่เป็นสวยงาม ออกแบบโดดเด่น ทำให้ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการรู้สึกประทับใจ

โรงแรมบางแห่งเรียกตัวเองเป็นฮิปโฮเทล (Hip Hotel) เช่น โรงแรมที่หัวหิน มีขนาดเล็ก มีการตกแต่งที่สวยงาม โดดเด่นเป็นพิเศษ สำหรับลูกค้าเฉพาะระดับไฮเอน

ดังนั้น สรุปได้ว่าในภาวะการแข่งขันที่ต้องแย่งชิงลูกค้ากันอย่างเต็มที่ โรงแรมและรีสอร์ทต่างก็พยายามออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองให้มีความแตกต่างกว่าคนอื่น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจตั้งแต่แรกเห็นและเข้ามาใช้บริการ เนื่องจากการที่จำนวนโรงแรมและรีสอร์ททางจังหวัดมีมากกว่าความต้องการ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและพยายามให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก

ธุรกิจต้องสร้างความแตกต่างให้ได้

การสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์หรือโรงแรม (Product Differentiation) เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ โรงแรมในยุคสมัยนี้จะต้องทำให้ได้เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภค มองเห็นความแตกต่างของ โรงแรมตนเอง มีความแตกต่างจากโรงแรมโดยทั่วไปที่มีอยู่อย่างมากมาย ซึ่งเป็นสิ่งคล้ายๆกับที่ลูกค้าได้สัมผัสอยู่บ่อยครั้ง โดยที่ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก อาจจะต่างกันบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งในยุคที่การแข่งขันกันอย่างสมบูรณ์ (Perfect Competition) นี้ อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะดึงดูดหรือทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้า เกิดความต้องการที่จะเข้าไปใช้บริการก็เป็นได้

ตามที่ได้เคยกล่าวในบทที่ผ่านมาว่า ทำไมธุรกิจนี้จึงต้องสร้างความแตกต่าง โดยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจนี้มีการแข่งขันสูง การแย่งชิงลูกค้าให้เข้าไปใช้บริการ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เนื่องจากอัตราการเพิ่มจำนวนห้องพักหรือการเพิ่มของ โรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงหรือเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวได้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้จำนวนห้องพักเกินความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น โรงแรมต่างๆจึงต้องสร้างความแตกต่าง เช่น การมีกิจกรรมแปลกๆ ใหม่ๆ ในโรงแรม การทำสปาที่โดดเด่น มีเอกลักษณ์ของตนเอง การออกแบบที่สวยงาม ไม่เหมือนโรงแรมอื่นๆ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ควบคุมไม่ได้ เช่นราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ภัยจากการก่อการร้าย การก่อความไม่สงบทางภาคใต้ ใช้หวัดคน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งอุตสาหกรรมโรงแรม ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน

สิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ทำให้ผู้บริโภคเริ่มมีความต้องการมาก หลากหลายและเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้การบริหารธุรกิจโรงแรมยังต้องปรับตัวเพื่อรับกระแสโลกาภิวัตน์นี้อย่างเต็มที่เช่นกัน

เมื่อพิจารณาแนวคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ ผู้เขียนขอกล่าวถึง Lateral Marketing เขียนโดยฟิลิป คอตเลอร์และเฟอร์นันโด ทิแอส เดอ เบส ชื่อภาษาไทยว่า การตลาดนอกกรอบ แปลและเรียบเรียงโดย คณัย จันทรเจ้าฉายและภัทรพงศ์ พงศ์สวัสดิ์ ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดแนวใหม่คือการตลาดนอกกรอบ เนื่องจากการที่สินค้าได้หลังไหลเข้าสู่ตลาดอย่างมากมายนับมีหลากหลาย แต่วงจรชีวิตกลับสั้นลง ผู้บริโภคเกิดการอิ่มตัวและเบื่อหน่ายกับการโฆษณาที่มีเป็นจำนวนมาก

การแบ่งตลาดออกเป็นส่วนๆ และผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆด้าน ในขณะที่ลูกค้าก็มีความต้องการ ไม่มีที่สิ้นสุดและแปรเปลี่ยนไปได้เรื่อยๆ ในขณะเดียวกันความจงรักภักดีของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าก็ลดน้อยลงเช่นเดียวกัน

แนวคิดนี้ได้กล่าวว่าการตลาดที่ประสบความสำเร็จที่มากที่สุดที่สุดในสมัยนี้ เป็นการตลาดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง ไปจากรูปแบบเดิมที่เน้นการแบ่งส่วนการตลาดและหาที่ว่างตำแหน่งของสินค้าลงไปในตลาด การตลาดนอกกรอบเป็นสิ่งที่ทำขึ้นมาแล้วจะต้องเป็นนวัตกรรม (Innovation) เกิดตลาดใหม่ หมายถึงการสร้างผู้บริโภคหรือลูกค้าใหม่ กลุ่มใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต คาเฟ่ หรือโทรศัพท์มือถือที่ถ่ายรูปได้ วิดีโอ และเป็นเครื่องเล่น MP 3 ในตัว หรือเครื่องเล่น MP 3 ที่สามารถดูภาพยนตร์ มีวิดิโอได้ เป็นต้น

อีกแนวคิดหนึ่งที่กำลังเป็นที่กล่าวถึงมากในปัจจุบันนี้ได้แก่ Blue Ocean Strategy หรือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งเป็นผลงานของ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เป็นแนวคิดในการสร้างตลาดใหม่เช่นเดียวกัน เน้นการสร้างอุปสงค์ หรือความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้าใหม่ในส่วนที่ไม่มีการแข่งขัน โดยไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญกับคู่แข่งเดิมๆที่มีอยู่ในตลาด โดยไม่เข้าไปต่อสู้กันในตลาดที่แข่งขันรุนแรง ในน่านน้ำสีแดง แต่เข้าไปในตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน หรือเป็นน่านน้ำสีคราม เช่น กรณี สายการบินต้นทุนต่ำ เป็นต้น

จากแนวความคิดด้านการตลาดสมัยใหม่ จะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดนี้ มุ่งเน้นไปที่การสร้างตลาดใหม่ เป็นการคิดนอกกรอบที่ไม่ยึดติดกับแนวคิดทางด้านการตลาดแบบเดิม โดยเน้นการสร้างอุปสงค์หรือความต้องการผู้บริโภคขึ้นมาใหม่ ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ไม่ใช่ลูกค้ากลุ่มเดิม

ดังนั้น การสร้างความต้องการของลูกค้าให้เกิดขึ้น จึงต้องสร้างความแตกต่างของสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ ต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในตลาด

เมื่อพิจารณาธุรกิจโรงแรม จะเห็นว่ามีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น โรงแรมใหม่ๆทยอยกันเปิดตัวตลอดเวลา ตัวอย่าง เจ้าของโรงแรมคนหนึ่งในขอนแก่น กำลังคิดจะสร้างห้องประชุมที่เปิดโล่ง เน้น ธรรมชาติ แวดล้อมด้วยต้นไม้ ตกแต่งบริเวณให้เหมือนกับการประชุมในสวน เป็นการประหยัดไฟฟ้า ลดภาวะโลกร้อน นักธุรกิจบางรายก็เปิดเป็นรีสอร์ทสุขภาพ มีสปา นวด อบสมุนไพร มีสวนสมุนไพร ผักปลอดสารพิษและอาหารสุขภาพที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย

ดังนั้น การทำธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน นั้น ผู้ประกอบการโรงแรมจำเป็นต้องแสวงหาและทำให้ความแตกต่างของ โรงแรมและบริการของตนเองออกมาให้ได้ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคมองเห็นและเป็นการสร้างตลาดใหม่หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าได้และสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้มากกว่า

การตลาด แบบปากต่อปาก

ในการดำเนินชีวิตในแต่ละวัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การประกอบธุรกิจ การศึกษาเล่าเรียน หรือการประกอบอาชีพแม่บ้าน ต่างก็ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้คน หรือมีการพูดคุยกับผู้คนอยู่เป็นประจำ มากบ้างน้อยบ้าง ตามความกว้างขวางของแต่ละบุคคล หรือตามสภาพการทำงาน หรือตามสภาพการดำเนินธุรกิจ

จากการที่มีการติดต่อสื่อสารกัน ในระหว่างบุคคลต่างๆ นี้เอง ความสำคัญ of คำพูด (Worth of Mouth) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเรื่องหนึ่งในเรื่องการตลาด ซึ่งบ่อยครั้งที่เรามักจะได้ยินคำว่า การตลาดแบบปากต่อปาก หรือการตลาดแบบบอกต่อ (Mouth to Mouth Marketing)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจประเภทการให้บริการ เช่นเดียวกับธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งอิทธิพลในเรื่องการบอกต่อ หรือปากต่อปาก และเป็นสิ่งที่ค่อนข้างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ หากร้านอาหารใดที่มีรสชาติดี อร่อย ราคาไม่แพง ลูกค้าที่เคยไปใช้บริการก็จะบอกต่อๆ กันไป ว่าร้านนี้ดี อาหารอร่อย แม้จะอยู่ห่างไกล หรืออยู่ในตรอกซอกซอย ก็ยังมีผู้คนคึกคักไปรับประทานกันเป็นจำนวนมาก โดยที่เจ้าของร้านไม่ต้องเสียเงินค่าโฆษณาเลย

การทำตลาดในยุคสมัยใหม่นี้ จะเน้นการทำการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One to One Marketing) แทนที่แบบเดิมคือ แบบ One to Many ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดด้านการตลาดในยุคปัจจุบันที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หมายถึงจะต้องให้ความสำคัญของลูกค้า ต้องหาความต้องการของลูกค้าก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ แต่ลูกค้าในปัจจุบันนี้มีความรู้ มีความต้องการหลากหลาย ในขณะเดียวกันก็มีทางเลือกมากที่จะบริโภคหรือไม่บริโภคสินค้าหนึ่งสินค้าใด ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างมาก

จากสภาพตลาดในปัจจุบัน ธุรกิจหลายธุรกิจได้หันมาให้ความสนใจในการทำตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่งมากขึ้นเนื่องจากจะได้ผลที่ดีกว่า ในการทำให้ลูกค้าของตนเองเกิดความประทับใจและมีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของตนเองมากขึ้น เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่าการบอกต่อกันนั้นมีอิทธิพลมากกว่า จากการที่คนเราจะมีการพูดจกกับคนรอบข้างอยู่ตลอดเวลา นั้น เสมือนเป็น Network Hub ซึ่งรอบข้างของคนเราจะประกอบด้วยบุคคลประเภทต่างๆ เช่น

ผู้นำทางด้านความคิด (Opinion Leader) เช่น ผู้มีชื่อเสียง ครูบาอาจารย์

ผู้ใช้ที่เป็นผู้นำ (Leader User) เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี

ผู้ใช้ที่มีอิทธิพล (Power User) เช่น หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา

ผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด (Influencers) เช่น พ่อ แม่ พี่ น้อง เพื่อนสนิท

บุคคลต่างๆ เหล่านี้ ต่างก็มีอิทธิพลต่อความคิดในการที่จะเลือกใช้สินค้าใด บริโภคหรือไปใช้บริการ ณ สถานที่ใด เช่น ถ้าเราจะไปดูภาพยนตร์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าเพื่อนสนิทของเราบอกว่าไม่ดี อย่าไปดูเลย เราก็มีแนวโน้มที่จะไม่ไปดูภาพยนตร์เรื่องนั้น หรือ หัวหน้าของเราไปเที่ยวต่างจังหวัด และไปพักที่โรงแรมหนึ่ง ปรากฏว่าได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดี และกลับมาบอกเรา ทำให้เรารู้สึกไม่ดีไปด้วย หากเรามีโอกาสไปเที่ยวที่จังหวัดนั้น ก็คงไม่ไปพักที่โรงแรมนั้นเป็นแน่

ผลการวิจัยในต่างประเทศพบว่า ผู้ที่ได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีกับตนเอง จะบอกต่อบุคคลอื่นอีกแปดคน ผู้เขียนกลับมีความเห็นว่าในประเทศไทยของเรานั้น หากได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดี น่าจะบอกต่อๆ ไปเกินสิบคนเป็นแน่ ยิ่งหากเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลทางด้านความคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจจะนับจำนวนไม่ถ้วนแน่นอน

ดังนั้น จะเห็นว่า คำกล่าวที่ว่า ลูกค้าทำลูกต้องเสมอ ยังคงใช้ได้ในทุกยุคทุกสมัย และการประกอบธุรกิจอะไรก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจบริการเช่น โรงแรมด้วยแล้ว การที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ นั้น ยิ่งต้องหลีกเลี่ยง และต้องไม่ทะเลาะกับลูกค้า เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าโกรธ ซึ่งจะส่งผลเสียหายอย่างใหญ่หลวง หากลูกค้าจะบอกต่อๆ ไปไม่รู้จักจบสิ้น

การทำการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง จึงทวีความสำคัญมากขึ้น ธุรกิจต่างๆ หันมาทำการตลาดแบบนี้กันมากขึ้น โดยการจัดตั้งแผนกต่างหากที่จะคอยให้บริการลูกค้าระดับ วี ไอ พี หรือลูกค้ากลุ่มพิเศษที่มีความสำคัญและมีความภักดี เช่นเดียวกับธุรกิจ โรงแรมที่ให้ความสำคัญลูกค้ากลุ่มพิเศษ นี้มากขึ้น

จากหลักของ พಾರೆ โด หรือ หลักยี่สิบแปดสิบ เราจะพบว่าลูกค้าจำนวนยี่สิบเปอร์เซ็นต์ ทำรายได้ให้กับโรงแรมถึงแปดสิบเปอร์เซ็นต์ จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ความสำคัญลูกค้าเป็นพิเศษ เช่น จัดให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายไปเยี่ยมเยียนอย่างสม่ำเสมอ มีของขวัญให้ในเทศกาลต่างๆ เวลาลูกค้ากลุ่มนี้ไปจัดสัมมนา หรือ ไปใช้บริการที่โรงแรม ฝ่ายบริหารก็ต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด

นอกจากนี้ โรงแรมหลายแห่งได้จัดให้มีแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ขึ้น เพื่อที่จะได้มุ่งเน้นการให้ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้ดีขึ้น และสามารถที่จะจัดโปรแกรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และจัดให้มีกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้ามีความภักดียิ่งขึ้น แม้ว่าลูกค้าจะมีความภักดีน้อยลง ไปก็ตาม

ดังนั้น การตลาดแบบปากต่อปาก หรือการตลาดแบบบอกต่อ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก ในธุรกิจโรงแรม เพราะเป็นการประหยัดค่าโฆษณาได้อย่างมาก จากผลการวิจัยได้บอกว่า ลูกค้าที่มีความพึงพอใจจะบอกต่อๆ ไปอีกอย่างน้อยห้าคน และโดยธรรมชาติของคนไทยนั้น ก็เป็นผู้ที่ได้เปรียบอยู่แล้วในด้านการให้บริการ เนื่องจากยิ้มเก่ง มีความสุภาพ อ่อนน้อม และมีธรรมาจริยธรรมที่ดี เพียงแต่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ก็จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ลูกค้าพอใจและจะบอกต่อๆ กันไป

การตลาดในช่วงนอกเทศกาลท่องเที่ยว (Green /Low Season)

ช่วงโลว์ซีซั่นหรือปัจจุบันนี้นิยมเรียกกันว่ากรีนซีซั่น ทั้งนี้เนื่องจากมีหลายท่านพูดกันว่าถ้าพูดกันบ่อยๆว่าโลว์ ตัวเลขการเข้าพักของแขกหรือตัวเลขการขายก็จะตกต่ำไปด้วย จึงมักจะถือเคล็ดกันว่าควรจะเรียกว่ากรีนซีซั่นจะดีกว่า ผู้เขียนเองก็ถือเคล็ดที่ว่านี้และเรียกว่ากรีนซีซั่นมานานหลายปีแล้ว ช่วงกรีนซีซั่นนั้นส่วนมากจะเริ่มกันตั้งแต่เดือนมีนาคมเป็นต้นไป โรงแรมในส่วนภูมิภาคบางแห่งอาจจะเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน จนกระทั่งถึงเดือนกันยายน หรือเดือนตุลาคมของแต่ละปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ยาวมาก

ในช่วงแรกเป็นช่วงของฤดูร้อน โรงแรมที่อยู่แถบชายทะเลก็จะได้เปรียบกว่าโรงแรมที่อยู่แถบภูเขาหรือห่างไกลทะเล เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างๆมักจะมีความรู้สึกว่าเมื่อเข้าสู่ช่วงหน้าร้อนหากจะเดินทางท่องเที่ยวก็นิยมไปเที่ยวทะเลมากกว่าไปเที่ยวภูเขา เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าไปเที่ยวภูเขา จะพบกับอากาศร้อน แม้แต่การจัดอบรมสัมมนาของหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ยังนิยมไปจัดตามโรงแรมที่อยู่ใกล้ชายฝั่งทะเล

ในช่วงต่อไปก็เข้าสู่ฤดูฝน ซึ่งนักท่องเที่ยวหลายคนมักจะมีความรู้สึกไม่อยากที่จะเดินทางไปต่างจังหวัดเนื่องจากเดินทางลำบาก ไม่ได้ได้รับความสะดวกสบาย ซึ่งโรงแรมที่ต้องใช้เวลาในการเดินทางเป็นระยะเวลานานๆ ก็ได้รับผลกระทบมาก

การตลาดในช่วงนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นการพิสูจน์ฝีมือของฝ่ายขายและการตลาดว่ามีกินหรือมีฝีมือจริงหรือไม่ โรงแรมส่วนมากในส่วนภูมิภาค เมื่อย่างเข้าสู่หน้าร้อน แม้อากาศจะร้อนแต่ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้บริหารทางด้านการขายและการตลาดมักจะรู้สึกหนาวเนื่องจากอัตราผู้เข้าพักจะต่ำมาก รายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้คนก็มักจะอยู่พักร้อนที่บ้านกันมากกว่า และหากมีสถานการณ์ที่เหนือความคาดหมายเกิดขึ้นอีก เช่น ไข้หวัดนก ก็จะเป็นการซ้ำเติมให้สถานการณ์แย่งไปอีก ดังนั้นการเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ในช่วงกรีนซีซั่น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากและจะต้องทำการตลาดเพื่อสำหรับสถานการณ์ฝืดปรกติด้วย

การจัดการด้านการตลาด จึงต้องเตรียมการตั้งแต่ต้นปี ตั้งแต่การวางแผนการตลาดให้ชัดเจน การตั้งเป้าหมายทางด้านการตลาด การวางแผนการโฆษณา การวางแผนการประชาสัมพันธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา ตลอดจนผู้ที่รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานต่างๆ และการประเมินผลว่าได้ดำเนินการสำเร็จตามที่ได้วางไว้หรือไม่

ฝ่ายการตลาดควรจัดทำรายการส่งเสริมการขายห้องพักในราคาพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยหรือผู้ที่พำนักอยู่ในประเทศไทย รายการส่งเสริมการขายนี้อาจจัดทำเป็นแพ็คเกจเฉพาะ

ห้องพัก หรือแพ็คเกจห้องพักรวมสปา หรือรวมกิจกรรมอื่นๆ เข้าไป เพื่อเรียกร้องความสนใจจากผู้บริโภค โดยการจัดทำ Flyer เพื่อแจกลูกค้าที่สนใจ หรืออาจจะลงโฆษณาในนิตยสารเพื่อการท่องเที่ยวก็เป็นได้ซึ่งค่าโฆษณาไม่แพงมากนัก นอกจากนี้ควรจัดทำแพ็คเกจการจัดประชุมสัมมนาในราคาพิเศษ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นทางด้านราชการหรือเอกชน ขึ้นอยู่กับงบประมาณ

ฝ่ายขายควรจัดทำ Sales Blitz หรือที่เรียกกันว่าการระดมเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายออกแนะนำตัวต่อลูกค้าปีละหนึ่งครั้ง โดยปรกติแล้ว นิยมทำกันกลางหรือปลายเดือนกุมภาพันธ์ เป็นการออกแนะนำตัวโรงแรม หรือแนะนำแพ็คเกจส่งเสริมการขายห้องพักหรือการจัดประชุมสัมมนาให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะนำแผ่นปลิวและของชำร่วยเล็กๆน้อยๆ ไปแจกให้ลูกค้า ทั้งนี้ การทำ Sales Blitz มักจะดำเนินการโดยพยายามแนะนำลูกค้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางราชการหรือทางด้านเอกชน

ฝ่ายการตลาดควรนำ CRM มาใช้โดยการทำ Direct Mail ถึงลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ ซึ่งอาจจัดทำ Newsletter หรือส่งจดหมายแนะนำรายการส่งเสริมการขายให้แก่ลูกค้า เพื่อที่ลูกค้าจะได้ทราบและกลับมาใช้บริการอีก นอกจากนี้ส่งจดหมายไปถึงลูกค้าแล้ว ยังอาจจะใช้ E-mail Marketing อีกก็ได้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ประหยัดและรวดเร็วมาก

ฝ่ายบริหารควรอนุมัติให้ฝ่ายขายและการตลาดเข้าร่วมงานส่งเสริมการท่องเที่ยวที่จัดโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เช่นงานเที่ยวไทยทั่วทิศ หรืองานไทยเที่ยวไทย ซึ่งค่าใช้จ่ายไม่แพงเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ เนื่องจากมีผู้เข้าชมงานเป็นจำนวนมาก จึงเป็นการส่งเสริมการขายของโรงแรมอย่างดีและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เสียไป

นอกจากนี้ การทำงานของฝ่ายขายจะต้องเป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น ต้องวางแผนการเยี่ยมลูกค้าเป็นรายสัปดาห์ ในจำนวนที่มากพอสมควร และมีการทำรายงานการเยี่ยมลูกค้าประจำสัปดาห์ พร้อมทั้งมีการประชุมติดตามผลการทำงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ตลาด การแข่งขัน การติดตามลูกค้า การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

ที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการตลาดเฉพาะตลาดภายในประเทศ ซึ่งเป็นตลาดที่สำคัญสำหรับโรงแรมในส่วนภูมิภาคที่ไม่ใช่เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ หรือเป็นโรงแรมที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่มากนัก

ประการที่สำคัญคือฝ่ายบริหารฯ จะต้องติดตามผลการทำงานของฝ่ายขายอย่างใกล้ชิดและจะต้องทราบสถานการณ์การขายห้องพักและการขายงานประชุมล่วงหน้าไม่ต่ำกว่าสามถึงสี่เดือน เพื่อที่จะได้ทราบสถานการณ์ของโรงแรมและจะได้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้

ทันที โดยจะต้องสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้ รายได้จากการขายห้องพักและการจัดประชุมสัมมนาเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ก็จะทำให้ โรงแรมสามารถผ่านช่วงกรีนซีซั่น ไปได้สบาย

การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ฝ่ายบริหาร จะต้องกำหนดกลยุทธ์การบริการให้ดี เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรม ซึ่งลูกค้าของโรงแรมแต่ละ แห่ง อาจจะแตกต่างกันไป ตามสถานที่ตั้ง ขนาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตำแหน่งทาง การตลาด เป้าหมายทางการตลาดของโรงแรม ฯลฯ

ดังนั้น โรงแรมบางแห่งจึงอาจจะมีแขกที่เข้าพักเป็นนักธุรกิจส่วนใหญ่ บางแห่งเป็น นักท่องเที่ยวทั้งที่มาเป็นกลุ่ม (Group Tour) หรือเป็นประเภทนักท่องเที่ยวอิสระ (F.I.T.) บางแห่งจะ เป็นกลุ่มงานประชุมสัมมนา บางแห่งก็อาจมีแขกหลายประเภท เป็นต้น ซึ่งความต้องการในด้าน บริการต่างๆ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกก็อาจจะแตกต่างกัน

ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารทุกคนต้องการ หาก สินค้าและบริการของธุรกิจ สามารถจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ก็ย่อมทำให้ลูกค้าเกิด ความพึงพอใจ และจะนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งจะเกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำอีก อัน เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด อย่างไรก็ตามในยุค โลกาภิวัตน์ที่ลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ท่ามกลาง การแข่งขันสูง ในภาวะที่ห้องพักมีจำนวนที่ล้นตลาดอย่างนี้ ย่อมทำให้กลยุทธ์ทางด้านบริการ ต้อง มีความโดดเด่น และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง การบริการ ที่เหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า

ความพึงพอใจหมายถึงอารมณ์แห่งความสุข หรือความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้เข้ามาใช้บริการ เรียกว่า Value for Money เช่น การที่เราเข้าไปใช้บริการที่ภัตตาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการตกแต่งที่ สวยงาม สะอาด บนโต๊ะมีภาชนะที่สวยงาม ดูดี มีราคา อาหารที่ยกมาบริการ มีการตกแต่งที่สวยงาม รสชาติดี อร่อย ให้บริการด้วยพนักงานที่แต่งตัวดี สะอาด หน้าตายิ้มแย้ม มีอัธยาศัยดี บริการด้วย ความเต็มใจ ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจอย่างมาก เมื่อพนักงานมาเก็บเงิน ก็จะเกิดความรู้สึกว่า คุ้มค่า คุ้มราคากับเงินที่ต้องเสียไป

การที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกคุ้มค่า ก็ทำให้เกิดความชอบใจ ต้องการมาใช้บริการอีก เมื่อลูกค้ามาใช้บริการอีกหลายต่อหลายครั้ง トラบแท่ที่ความพึงพอใจนั้นยังคงอยู่ ก็หมายความว่าลูกค้าเกิดความจงรักภักดี (Customer Loyalty) ต่อ โรงแรม กภัตตาคาร หรือสินค้านั้นๆ ซึ่งความจงรักภักดีจะสะท้อนถึงความพึงพอใจที่สุดของลูกค้า และจะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจ อย่างต่อเนื่องหลายครั้ง เรามักจะพบบ่อยครั้งว่าการที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพียงครั้งหรือสองครั้งนั้น ไม่สามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีได้

เป็นที่ทราบกันดีว่า ความต้องการของลูกค้าในยุคนี้ นั้น มีความต้องการหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ประสบการณ์ของลูกค้าแต่ละคน ลูกค้ามีความรู้มากขึ้น มีความต้องการมากขึ้น เขาใจยากขึ้น และเรียกร้องการบริการมากขึ้น ในขณะที่ลูกค้าส่วนมาก มักจะไม่มี ความจงรักภักดี และพร้อมเสมอที่จะเปลี่ยน ไปใช้บริการที่อื่นซึ่งจ้องที่จะดึงลูกค้าของเรา ไปใช้บริการที่เขาอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจึงต้องพยายามที่จะตอบสนองให้ลูกค้า ตามความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่

ปัญหามีอยู่ว่า โรงแรมต่างๆ รู้จักลูกค้าของเราดีพอแค่ไหน เรา รู้จักความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือไม่ โรงแรมหลายแห่งจึงได้ทำการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ที่เข้ามาใช้บริการที่โรงแรมเพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์การบริการที่ดี เหมาะสมแก่ลูกค้า โรงแรมบางแห่งได้จัดตั้งแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ที่พร้อมจะให้บริการพิเศษแก่ลูกค้าที่ร้องขอ หรือการรับเรื่องราวที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ บางแห่งอาจจะติดตั้งโทรศัพท์สายตรงในบริเวณ ล็อบบี้ เพื่อให้ลูกค้าร้องเรียนได้โดยตรง ว่าเหตุการณ์ใดที่ทำให้ไม่พึงพอใจ เพื่อที่จะแก้ไข ไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต ทั้งนี้ การร้องเรียนจะไม่ผ่านพนักงานที่ให้บริการ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา

เมื่อพิจารณาสาเหตุที่ลูกค้าไม่พึงพอใจแล้ว จะพบว่าลูกค้าไม่พอใจ เนื่องจากการบริการมีความล่าช้า พนักงานไม่อึดแอ้ม ไม่ใส่ใจ เฉยเมย ไม่เต็มใจช่วยเหลือ ความช่วยเหลือจากพนักงานมีน้อย หรือความรู้ความสามารถของพนักงานมีน้อยเกินไป เป็นต้น นอกจากนี้ การที่พนักงานไม่แก้ปัญหาของลูกค้าอย่างทันที ก็เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ

ดังนั้น เพื่อให้การบริการสามารถบรรลุถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ตรงตามความต้องการของลูกค้า ธุรกิจหรือ โรงแรมหลายแห่ง จึงมักจะทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าทุกครั้ง ที่เข้าไปใช้บริการไม่ว่าจะเป็นการให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร บริการสปา ฟิตเนส

ห้องจัดเลี้ยง หรือห้องประชุม เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาและสาเหตุที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ ได้ทันกาลและสามารถจะแก้ไขได้ทันท่วงที ขณะเดียวกันก็สามารถจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้า และพัฒนากลยุทธ์การบริการให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการ และจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามความพึงพอใจ สำหรับการบริการในธุรกิจโรงแรม อาจจะสร้างยากกว่าความพึงพอใจในการบริโภคสินค้า เพราะสินค้าที่มีคุณภาพดีก็จะเปลี่ยนแปลง แต่การบริการเป็นเรื่องของคน คุณภาพขึ้นกับพนักงานซึ่งมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับอารมณ์และสถานการณ์ต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไป พนักงานที่ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าบางคน ก็อาจทำให้ลูกค้าบางคน ไม่พึงพอใจก็เป็นได้ นอกจากนี้ลูกค้าบางคน ก็อาจจะมีความต้องการเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่นก็เป็นได้ เช่นกัน

การที่จะทำให้การบริการที่ดีนั้น ปัจจัยที่สำคัญก็คือพนักงานที่ให้บริการต้องเป็นพนักงานที่มีความสุขในการทำงาน จึงจะให้บริการที่ดีที่ออกจากใจที่มีความสุข เป็นบริการที่ประทับใจลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกหลายๆ ครั้ง จนเกิดความรักภักดีต่อโรงแรม

การตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภค

ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันเป็นผู้บริโภคที่แตกต่างไปจาก ผู้บริโภคในอดีต เป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือเรียกว่ายุคไร้พรมแดน การเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารสามารถที่จะเคลื่อนที่ได้อย่างรวดเร็ว เราจะเห็นได้จากการที่เกิดเหตุการณ์ระเบิด ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักรเมื่อไม่นานมานี้ ทั่วโลกสามารถรับรู้ได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที ความรู้ต่างๆ สามารถถ่ายทอดกันได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

ผู้บริโภคในยุคสมัยใหม่จึงเป็นผู้บริโภคที่มีความรู้ ฉลาด ไม่ยอมที่จะถูกเอาเปรียบจากผู้ผลิตสินค้าและบริการ มีความต้องการหลากหลาย เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์น้อยลง แนวคิดทางด้านการตลาดสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง (Customer Oriented) หมายถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าสูงสุด จนกล่าวกันว่าลูกค้าคือพระเจ้า หมายถึงลูกค้าเป็นผู้ที่ไม่เคยทำผิด ดังนั้นการทำการตลาด จึงเป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริโภค โดยการสนองตอบความจำเป็นและความต้องการของ

ผู้บริโภคให้ดีที่สุด เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจสูงสุด อันเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการทำธุรกิจทางด้านบริการ

การที่ธุรกิจจะตอบสนองความจำเป็น และความต้องการของผู้บริโภคให้ได้ถูกต้องอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจลักษณะและพฤติกรรมผู้บริโภคว่าเป็นอย่างไร มีความต้องการสินค้าและบริการแบบใด ไม่ชอบการบริการแบบใด ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมีเป็นจำนวนมาก จึงเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องและครบเครื่อง ทั้งนี้ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันนี้ก็มีพฤติกรรม ที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับนักการตลาดเป็นอย่างมาก

พฤติกรรมผู้บริโภคหมายถึงกระบวนการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลหรือผู้บริโภค ที่เกี่ยวกับการซื้อและการใช้สินค้า รวมถึงการบริการที่ผู้บริโภคได้รับหรือพึงจะได้รับ ซึ่งการกระทำดังกล่าว คาดว่าจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคนั้นๆ ได้ ฉะนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค จึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจซื้อ และปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจดังกล่าว ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกปัจจัยแรก ได้แก่ปัจจัยทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นค่านิยม ประเพณีหรือความเชื่อที่ยอมรับในสังคมสืบทอดกันต่อๆ มา วัฒนธรรมที่ต่างกันส่งผลให้ผู้บริโภค แสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกมา ผู้บริโภคในประเทศเดียวกันก็จะมีพฤติกรรมที่คล้ายกัน เช่น นักท่องเที่ยวชาวอเมริกัน ชอบความเป็นอิสระ กิจกรรม ความสนุกสนาน ฯลฯ นักท่องเที่ยวที่เป็นชาวตะวันตกชอบว่ายน้ำ อาบแดด พักผ่อนอย่างสงบ นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นชอบตีกอล์ฟ บันเทิงยามค่ำคืน ฯลฯ

นักการตลาดก็ต้องวางแผน การให้มีผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ที่กำหนด นอกจากนี้ระดับชั้นทางสังคม (Social Class) ซึ่งเป็นการแบ่งระดับของผู้บริโภคในสังคม โดยการแบ่งตามปัจจัยที่สำคัญๆ เช่น รายได้ การศึกษา อาชีพ การทำงาน ฯลฯ ก็มีพฤติกรรมและนิสัย ในการบริโภคต่างกัน เช่น ผู้บริโภคในระดับสูงซึ่งมีรายได้สูง จะท่องเที่ยวในสถานที่หรูหรา โรงแรมที่พักที่สวยงาม มีสิ่งอำนวยความสะดวกเต็มที่และราคาแพง

ปัจจัยประการต่อมาได้แก่ปัจจัยทางสังคม ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค เนื่องจากทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงอิทธิพลจากปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ กลุ่มอ้างอิง (Reference Groups) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อิทธิพลในการให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิด ครอบครัวยัง เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพล และมีความสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจซื้อของ

ผู้บริหาร โภค สมาชิกในครอบครัวจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อต่างกัน เช่นภรรยาจะซื้อเครื่องซักผ้า ต้องปรึกษาสามี บิดาจะซื้อเครื่องเสียงก็จะปรึกษาลูกชาย หรือลูกสาววัยรุ่น เมื่อจะไปพักผ่อนต่างจังหวัดที่โรงแรมใด ก็อาจจะปรึกษาหารือกันทั้งครอบครัว

ปัจจัยภายในประการแรกได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นเรื่องอายุ อาชีพ สถานภาพทางเศรษฐกิจ รูปแบบการดำเนินชีวิต บุคลิกภาพและแนวคิดส่วนตัว เราจะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกัน ก็จะมีพฤติกรรมต่างกัน คนที่เป็นหนุ่มสาว โสด ไม่มีภาระมากก็จะใช้เงินเก่ง เป็นผู้นำด้านแฟชั่น ใช้เวลาว่างกับการสังสรรค์แต่งตัว เล่นอินเทอร์เน็ต ผู้บริหารระดับสูงจะซื้อรถยนต์ราคาแพง เป็นสมาชิกของสโมสรต่างๆ ไปพักผ่อนตามโรงแรมที่มีราคาสูง ผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจดีจะเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อสูง ครอบครัวที่มีลูกที่กำลังศึกษา ก็จะทำให้ความสำคัญกับการศึกษาของลูกๆ แต่เมื่อลูกโตแล้วหรือทำงานแล้วก็จะให้ความสำคัญ กับการไปท่องเที่ยวพักผ่อนตามต่างจังหวัด และใช้บริการโรงแรมที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น

ปัจจัยประการต่อมาได้แก่ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาได้แก่แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ ความเชื่อและทัศนคติ ผู้บริโภคมีแรงจูงใจต่างกัน เนื่องจากมีพื้นฐานมาจากความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนก็มีความต้องการได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน และบางคนก็มีความต้องการหลากหลาย การรับรู้ การเรียนรู้ของผู้บริโภคก็จะแตกต่างกันเนื่องจากผู้บริโภคมีประสบการณ์ อารมณ์ที่ต่างกัน ซึ่งทำให้มีผลต่อความเชื่อของแต่ละคนด้วย เพราะเป็นรายละเอียดของความคิดที่ผู้บริโภคมักจะยึดถือ เช่นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือตราสินค้ากับประเทศที่ผลิต เช่นความเชื่อว่าฝรั่งเศสมีชื่อเสียงในเรื่องไวน์ น้ำหอมและเครื่องสำอาง อิตาลีมีชื่อเสียงด้านแฟชั่น เป็นต้น

นอกจากนี้ ทัศนคติ ก็เป็นตัวที่สำคัญตัวหนึ่งของผู้บริโภค ทัศนคติเป็นความรู้สึกงูใจให้ตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้น จะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้ หากผู้บริโภคมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผลิตภัณฑ์ใดก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงให้กลับมาดีขึ้น เช่นเดียวกันหากผู้บริโภคมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงแรมแล้ว ต้องใช้เวลาอย่างมากในการที่จะทำให้ผู้บริโภคนั้นกลับมา มีทัศนคติที่ดีอย่างเดิมต่อ โรงแรม และกลับมาใช้บริการอีก

จากที่กล่าวมาแล้ว เราจะเห็นได้ว่าพฤติกรรม ผู้บริโภคนั้นมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมายที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริโภคจะตัดสินใจอย่างไร นักการตลาด โรงแรมจึงต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ

อย่างถ่องแท้เพื่อที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการหลากหลาย เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีความไวในการรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมต่างๆ ได้นอกจากนี้ ความจงรักภักดีต่อโรงแรมก็น้อยลงไป ผู้บริหารและนักการตลาดโรงแรม จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่จะสนองตอบความจำเป็น และต้องการของลูกค้าให้ได้ครบถ้วนเพื่อที่จะรักษาลูกค้าให้คงอยู่ตลอดไป

การทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อหรือใช้บริการ

ตามที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริโภคในธุรกิจโรงแรม ว่าเป็นเรื่องของกระบวนการตัดสินใจที่จะซื้อหรือไปใช้บริการที่โรงแรมใด โรงแรมหนึ่ง โดยมีปัจจัยที่จะมีอิทธิพล ต่อกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ปัจจัยภายนอกคือปัจจัยทางวัฒนธรรม ปัจจัยทางสังคม สำหรับปัจจัยภายใน ได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ซึ่งนักการตลาดโรงแรมทั้งหลาย จะต้องศึกษาปัจจัยต่างๆ ให้เข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างถูกต้อง

นักการตลาดธุรกิจโรงแรมจะต้องทำความเข้าใจ กระบวนการตัดสินใจซื้อหรือไปใช้บริการที่โรงแรมของลูกค้า ทั้งนี้จะต้องทราบว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ใครเป็นผู้ตัดสินใจและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งเราอาจพิจารณาบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

ผู้ริเริ่ม (Initiator) เป็นผู้ที่ริเริ่มหรือเสนอความคิดที่จะไปใช้บริการ

ผู้มีอิทธิพล (Influencer) ผู้ที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำ

ผู้ตัดสินใจ (Decider) ผู้ตัดสินใจว่าจะไปใช้บริการหรือไม่ ไปอย่างไร ในบางกรณีผู้ตัดสินใจอาจไม่ใช่ผู้ไปใช้บริการ หรืออาจเป็นบุคคลเดียวกับผู้มีอิทธิพลก็ได้

ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้ที่ทำการซื้อสินค้าหรือบริการ โดยอาจจะไม่ใช่ผู้ไปใช้บริการก็เป็นได้

ผู้ใช้ (User) ผู้ที่ไปใช้บริการนั้นๆ

ตัวอย่างเช่น วิศรุตได้ทราบจากเพื่อนคนหนึ่งว่ามีโรงแรมเปิดใหม่ที่เกาะช้าง เป็นโรงแรมบูติก ขนาดไม่ใหญ่มาก สวยงาม มีห้องประชุมขนาดเล็กรองรับกลุ่มประชุมขนาดเล็กไม่เกินสามสิบคน อยู่ติดชายหาดที่สามารถลงเล่นน้ำทะเลได้ และมีสปาที่สวยงาม จึงไปพูดคุยกับเพื่อนในบริษัท วิศรุตก็คือผู้ริเริ่ม เพื่อนชื่อ วาติตซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ฟังก็สนใจ จึงเสนอเรื่องไปยัง วรณิซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกฝึกอบรมพิจารณาเสนอความเห็นไปยัง วีรนุช ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมพิจารณาอนุมัติ วาติตจึงติดต่อไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายโรงแรมเพื่อจองห้องพักและห้องประชุม

ในกรณีนี้ จะเห็นได้ว่า วรณิเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้โรงแรม วีรนุชเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะใช้หรือไม่ สำหรับวาติต เป็นผู้ซื้อ เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค อาจแบ่งออกได้เป็นห้าขั้นได้แก่

การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งความต้องการหรือปัญหาของผู้บริโภคเกิดจากแรงกระตุ้นภายใน เช่นความหิว เมื่อเดินผ่านร้านอาหารก็เกิดความต้องการ หรือองค์การมีปัญหาภายใน ต้องการไปจัดสัมมนาเพื่อสร้างความสามัคคี ดังนั้นก็จะหาโรงแรมเพื่อไปจัดกิจกรรมดังกล่าว

การค้นหาข้อมูล เมื่อมีความต้องการ ก็จะดำเนินการค้นหาข้อมูลโรงแรมต่างๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการเช่นในเรื่องสถานที่ตั้ง ราคา สภาพของโรงแรม จากแหล่งต่างๆ เช่นจากหน่วยงานทางราชการ นิตยสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยว Website ต่างๆ หรือจากคนที่รู้จัก

การประเมินผล เมื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโรงแรมได้แล้ว ก็จะนำมาประเมินผลว่าจะเลือกโรงแรมใดในการไปใช้บริการ โดยการจัดลำดับเปรียบเทียบกันในด้านต่างๆ เช่น สถานที่ตั้ง ราคา ระยะทางการเดินทาง ราคาอาหาร ห้องพัก ห้องประชุม สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การบริการหรือการตอบสนองของผู้แทนฝ่ายขาย ฯลฯ โดยปรกติแล้วการประเมินผล ก็จะพิจารณาจากการตอบสนองความพึงพอใจและผลประโยชน์ต่างๆ

การตัดสินใจ ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อจากการประเมินผล ทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือของหน่วยงานในกรณีที่หน่วยงานจะพิจารณาเลือกใช้โรงแรมใด

พฤติกรรมหลังการซื้อ เมื่อผู้บริโภคซื้อบริการหรือไปใช้บริการที่โรงแรมแล้ว ก็จะได้รับประสบการณ์ซึ่งอาจจะดีหรือไม่ดี พอใจหรือไม่พอใจ ขึ้นอยู่กับความคาดหวัง ที่ผู้บริโภคคิดว่าจะ

ได้รับ ถ้าความคาดหวังมีมากกว่าผลที่ได้รับ ก็จะทำให้ความพอใจหลังการใช้บริการน้อย มีการพูดถึงในแง่ไม่ดีและไม่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก แต่ถ้าประสบการณ์ที่ได้รับดีกว่าความคาดหวังในเบื้องต้น ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ มีการพูดถึงในแง่บวกและกลับมาใช้บริการอีก

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า หากสามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคหรือผู้ที่ไปใช้บริการในธุรกิจโรงแรม จะทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในการที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการที่จะใช้บริการที่โรงแรมของเราสามารถเข้าถึงข้อมูลของโรงแรมด้วยความรวดเร็ว และจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วตามยุคสมัยใหม่ในปัจจุบันนี้

ความสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) หรือ CRM เป็นคำที่นิยมกันมากในธุรกิจในปัจจุบันนี้ ธุรกิจต่างๆ ได้มีการนำ CRM เข้ามาใช้กันตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 ในธุรกิจอุตสาหกรรม ก่อนที่จะแพร่หลายเข้ามาในธุรกิจ ทางด้านผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคและธุรกิจบริการ เมื่อพิจารณาจริงๆ อาจกล่าวได้ว่า CRM ได้เกิดในเมืองไทยมานานแล้ว

หากเราดูร้านโชห่วยหรือร้านขายของชำในอดีต ที่ขายโดยเจ้าแม่คนเดียว ก็มีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามานานแล้ว เพราะเจ้าแม่ร้านจะรู้จักลูกค้าเป็นอย่างดีว่าอยู่ที่ไหน ครอบครัวเป็นอย่างไร ต่อมากิจการขยายใหญ่โตมากขึ้นมีการจ้างลูกจ้าง เข้ามาช่วยขายของเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้ความสัมพันธ์เหินห่างไป

ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า นั้น หมายถึงกิจกรรมทางด้านการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภค ผู้ใช้บริการหรือคนกลางซึ่งอาจเรียกว่าผู้แทนจำหน่าย แต่รายละเอียดต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากตลาดได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับในสมัยก่อน ตลาดในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงจากตลาดของผู้ขายไปเป็นตลาดของผู้ซื้อ โดยผู้ซื้อต่างก็มีความคาดหวังสูงที่จะได้รับสินค้าและบริการที่คุ้มค่าจากผู้ขายหรือผู้ให้บริการ ดังนั้นผู้ขายต่างก็พยายามที่จะทำให้ลูกค้าที่มีอยู่เดิม ซื้อซ้ำจากตนเองอยู่ตลอดไป การที่จะเพิ่มลูกค้าใหม่ก็จะเป็นเรื่องยากและเสียค่าใช้จ่ายสูงซึ่ง อาจารย์ Philip Kotler ได้กล่าวว่า ต้นทุนการหาลูกค้าใหม่นั้น

สูงกว่าต้นทุนการขายสินค้าให้ลูกค้าเดิมถึงห้าเท่า ผู้ขายจึงต้องกำหนดกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ใน การที่จะผูกสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าให้มีความจงรักภักดีกับตนเอง และเป็นลูกค้ากันอย่างยาวนาน

ธุรกิจโรงแรม เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่กำลังจะได้นำเอา CRM เข้ามาใช้เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ มีการแข่งขันสูงและเป็นตลาดของผู้ซื้อ ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถ ที่จะเลือกไปใช้บริการได้อย่างเสรี เนื่องจากโรงแรมต่างๆ ได้เกิดขึ้นมาอย่างมากมายไม่แต่เฉพาะในเขตกรุงเทพฯ เท่านั้น แต่สถานที่ ท้องเที่ยวในต่างจังหวัด ก็มีผู้ลงทุนสร้างโรงแรมใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก และเป็นโรงแรมที่สวยงาม ทันสมัย บางโรงแรมเน้นที่ความแตกต่างจากคนอื่น มีจุดขายที่น่าสนใจเช่น HIP Hotel ที่เน้นการ ออกแบบที่ทันสมัย โดดเด่นสำหรับลูกค้ามีระดับ โดยเฉพาะ หรือ Boutique Hotel ที่เน้นลูกค้าที่ชอบ บรรยากาศสบายๆ มีความสะดวกสบายและมีสภาพแวดล้อมเหมือนอยู่บ้านของตนเอง

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อลูกค้าเข้าไปพักใน โรงแรมแล้วจะมีโอกาสได้รับบริการ จากพนักงานจากจุดบริการต่างๆ เช่นที่บริการส่วนหน้า แคนเชียร์ ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย สปา ฯลฯ ซึ่งการให้บริการต่างๆ ดังกล่าวแล้วนั้น เป็นสิ่งที่ ค่อนข้างอ่อนไหวง่ายสำหรับลูกค้า

ทั้งนี้อาจจะเป็นเนื่องจากการที่ลูกค้า มักจะมีความคาดหวังสูงเมื่อเข้าพักใน โรงแรมที่จะ ได้รับบริการที่ดี คู่กับเงินที่ได้เสียไป (Value for Money) ดังนั้นผู้บริหาร โรงแรม จึงต้องเอาใจใส่ ในเรื่องการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อพิจารณาถึงการสูญเสียลูกค้าแล้ว ผลจาก การศึกษาพบว่าสาเหตุของการเสียลูกค้า ไปสูงถึงหกสิบเปอร์เซ็นต์ ก็เนื่องจากการเฉยเมยไม่ ใส่ใจของพนักงาน การที่ต้องมีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว นั้น ก็ยังมีเหตุผลอีกเช่นลูกค้าแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่ากัน บางรายเป็นลูกค้าที่ทำกำไรให้กับ องค์กรธุรกิจอย่างมาก โดยปกติแล้ว ลูกค้าสี่สิบเปอร์เซ็นต์ จะทำรายได้สูงถึงแปดสิบเปอร์เซ็นต์ ทำให้ต้องจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์การให้บริการได้ ถูกต้อง และหากเพิ่มลูกค้าที่ภักดีกับ โรงแรมของเราจะทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าโรงแรมต่างๆ หลายแห่งก็ได้พยายามปรับเปลี่ยน การบริหาร จัดการ โดยการนำการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เข้ามาใช้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะ รักษาลูกค้าของตนให้เป็นลูกค้าของ โรงแรมตลอดไป มีความภักดีและเป็นลูกค้าที่คืออย่างยั่งยืนจน ชั่วชีวิต

กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

ผู้บริหารโรงแรมต่างๆ ก็ได้นำเอา CRM เข้ามาใช้ในการทำการตลาดกันมากขึ้น เพื่อที่จะทำ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด มีความจงรักภักดีต่อโรงแรม และเป็นลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ แล้วซ้ำอีก โดยเป็นลูกค้าที่ดีมีคุณค่าอย่างยิ่งขึ้นตลอดชั่วชีวิต (Customer Lifetime Value) ตาม แนวคิดด้านการตลาดสมัยใหม่

การทำ CRM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ด้านลูกค้าก่อน โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เพื่อนำมาแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ ทั้งนี้ได้กล่าวมาแล้วว่า ลูกค้า ยี่สิบเปอร์เซ็นต์จะทำรายได้สูงถึงแปดสิบเปอร์เซ็นต์

ดังนั้นเราต้องแบ่งกลุ่มลูกค้าออก เพื่อที่จะได้ทราบว่ารายได้ใดบ้าง ที่เราจะต้องให้การดูแล เป็นพิเศษ รายได้ใดบ้าง ที่เราต้องการสร้างความสัมพันธ์ หรือรายได้ที่เราไม่อยากจะสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นลูกค้าที่ไม่สร้างผลกำไรให้กับโรงแรมเลย นอกจากนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องทราบถึงความต้องการของลูกค้า

ทั้งนี้เนื่องจากการที่ลูกค้า มีความจำเป็นและความต้องการต่างกัน การที่จะรักษาลูกค้าเก่า ให้คงอยู่เป็นลูกค้าของ โรงแรมต่อไป เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ในภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โรงแรมต่างๆ ก็ปรับปรุงตนเองและมีโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

Leonard L. Beery ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าดังนี้

1. **กลยุทธ์การบริการหลัก (Core Service Strategy)** ได้แก่การกำหนดกลยุทธ์ในการทำให้บริการหลักสำหรับธุรกิจ โรงแรม เป็นตัวที่จะรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ ตลอดจนเป็นสิ่งที่ทำให้มีลูกค้าใหม่ เข้ามาใช้บริการของ โรงแรมเพิ่มขึ้น ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ เช่น การบริการเช็คอินลูกค้า ตั้งแต่อยู่ในรถลิμουซีน ขณะเดินทางจากสนามบินเพื่อเข้าพักที่โรงแรม หรือการเช็คอินในห้องพัก สำหรับแขก VIP
2. **กลยุทธ์ความสัมพันธ์รายบุคคล (Relationship Customization Strategy)** ได้แก่การกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำวิธีทำตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเข้ามาใช้ (One to One Marketing) โดยการเก็บรวบรวม

ข้อมูลของลูกค้าที่เข้ามาพักในโรงแรม เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการ ความชอบหรือไม่ชอบ ตลอดจนกระทั่งการใช้บริการต่างๆ ในโรงแรม

ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บริการเฉพาะแก่ลูกค้าแต่ละบุคคลได้ เช่นลูกค้าของ โรงแรมโอเรียนเต็ล ที่เดินทางมาพักอีก ก็จะได้รับบริการทักทายจากพนักงาน ได้พักห้องเดิม นั่งรับประทานอาหารในมุม เดิมที่ชอบ นอกจากนี้บางโรงแรมก็มีการส่งการ์ดอวยพร เนื่องในโอกาสครบรอบวันเกิด การ์ดอวย พรในโอกาสปีใหม่ การเชิญมาร่วมงานในเทศกาลต่างๆ การเชิญมารับประทานอาหาร ในโอกาส ครบรอบวันแต่งงาน เป็นต้น

3. กลยุทธ์การให้บริการที่เหนือความคาดหมาย (Service Augmentation Strategy) ได้แก่การกำหนด กลยุทธ์การบริการ ที่เหนือความคาดหมาย เป็นบริการที่พิเศษกว่าบริการทั่วไป ที่แตกต่างจาก โรงแรมอื่นๆ เพื่อที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกแปลกใจ และรู้สึกว่าตนเองได้รับบริการที่พิเศษกว่าที่อื่น ที่ เคยใช้บริการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เกิดความภักดีต่อโรงแรม และจะกลับมาใช้ บริการอีก เช่น การให้บริการเชคเอาท์ด่วน การจัดเค้กอวยพรวันเกิด ให้แขกที่มาใช้บริการ การให้ ของที่ระลึก สำหรับแขกที่มาใช้บริการซ้ำ เป็นต้น

4. กลยุทธ์ราคาพิเศษ (Relationship Pricing Strategy) ได้แก่การให้ราคาพิเศษแก่ลูกค้าที่ดีของ โรงแรม หรือการให้คูปองราคาพิเศษ สำหรับลูกค้าที่เข้าพักเพื่อใช้ในโอกาสต่อไป หรือบางโรงแรม ได้จัดทำโครงการสะสมแต้ม (Point Collection Program) สำหรับลูกค้าที่เข้าพักเป็นประจำ โดยยิ่ง สะสมแต้มมากขึ้น ก็จะได้รับของรางวัลที่มีมูลค่ามากขึ้น

5. กลยุทธ์การตลาดภายใน (Internal Marketing Strategy) ได้แก่การทำตลาดภายในโรงแรม โดยมี แนวคิดว่าการจะบริการลูกค้าให้ได้ดีนั้น พนักงานของ โรงแรม จะต้องได้รับการบริหาร ความสัมพันธ์ด้วย นั่นหมายถึงฝ่ายบริหาร จะต้องทราบความต้องการของพนักงานว่า ต้องการจะให้ โรงแรมทำอะไร ให้แก่พนักงานบ้าง เพื่อที่จะได้ทำให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ และจะได้ทุ่มเท ให้งานการทำงาน การบริการลูกค้าที่ดี ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อโรงแรมอย่างดี

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการนำ CRM เข้ามาใช้ เพื่อที่จะรักษาลูกค้าโรงแรม ให้เป็นลูกค้าที่ดี มี ความพึงพอใจสูงสุดเมื่อเข้ามาใช้บริการ และกลับมาใช้บริการอีกเป็นประจำนั้น จะต้องมีการเก็บ ข้อมูลของลูกค้า มีการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านลูกค้า แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ตามความสำคัญ

ค้นหาความต้องการ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างเป็นระบบ ทั้งภายในและภายนอก ก็จะทำให้การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการทำตลาดธุรกิจโรงแรม เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง

การฝึกอบรมเป็นหัวใจสำหรับงานบริการ

ธุรกิจในยุคปัจจุบัน นอกจากจะต้องมีสินค้าที่ดี มีคุณภาพและสามารถ ที่จะสนองความต้องการของผู้บริโภค ได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องมีการบริการที่ดีอีกด้วย เพื่อให้ผู้บริโภค เกิดความพึงพอใจสูงสุด เนื่องจากเป็นยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นยุคที่การสื่อสาร ไร้พรมแดน สินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดไม่เว้นแต่ละวัน มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สภาพตลาดและลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปด้วยความรวดเร็ว

ดังนั้น ผู้ที่จะอยู่รอดปลอดภัยในสภาพที่มีการแข่งขันรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องมีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการที่จะรักษาลูกค้าให้อยู่กับตนเองอย่างเหนียวแน่น มีความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของตนเอง โดยไม่หนีไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่น

กลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้ลูกค้า หรือผู้บริโภคเกิดความประทับใจ หรือเกิดความพึงพอใจ ในผลิตภัณฑ์ของตนเองก็คือ การบริการที่ดีหรือการบริการที่เหนือความคาดหมาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและกลับมาใช้บริการอีก

เมื่อเราพิจารณาอุตสาหกรรมบริการต่างๆ เช่น โรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร โรงพยาบาล การขนส่ง สายการบิน ฯลฯ ก็จะได้เห็นว่า การบริการ เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริการทุกประเภท ตามที่กล่าวมาข้างต้น ธุรกิจใดที่ผู้บริหารไม่ใส่ใจเรื่องการให้บริการที่ดี ธุรกิจนั้นก็ประสบกับความล้มเหลว ลูกค้าต่างก็พากัน ไปใช้บริการที่อื่นที่สามารถให้บริการที่ดีกว่า

การบริการที่ดี หากเป็นบริการที่ออกมาจากใจย่อมเป็นบริการที่ดี ซึ่งจะต้องบริหารพนักงานให้ดีเสียก่อนตามที่ได้เขียนได้เคยกล่าวมาแล้ว แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการบริการที่ดี นั้น จะต้องมีการฝึกอบรมที่ดี เป็นระบบ เป็นแบบแผน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีความต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งปี

เมื่อเราพิจารณาเรื่องการฝึกอบรมของบริษัทชั้นนำของประเทศ หรือบริษัทข้ามชาติทั้งหลาย ที่ทำธุรกิจด้านบริการ ก็จะพบว่าบริษัทต่างๆ เหล่านี้ ต่างก็ได้ตั้งงบประมาณในการฝึกอบรมไว้ค่อนข้างสูง โดยกำหนดแผนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกอบรมทุกระดับ ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง โดยการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้นในด้านต่างๆ และทำการฝึกอบรมทั้งในบริษัท หรือทำการอบรมนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้การบริการของพนักงานของบริษัทเหล่านี้เป็นบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูงและเป็นบริการที่ดีที่สุดที่เข้าถึงลูกค้า

ตัวอย่างเช่น โรงแรมของเครือโรงแรมต่างประเทศต่างๆ ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในงานที่ทำ หรือการฝึกอบรมเรื่องการบริการที่ดี เพื่อเพิ่มทักษะการบริการให้ดีขึ้น บางโรงแรมยังส่งพนักงานของตนเอง ไปฝึกอบรมดูงานที่โรงแรมของเครือในต่างประเทศอีกด้วย เพื่อที่จะได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ในต่างประเทศ ทำให้การบริการของโรงแรมเครือต่างประเทศส่วนมากมักจะมีบริการที่ดี มีคุณภาพ และมีมาตรฐานที่ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม ก็เข้าใจสถานการณ์ของเจ้าของโรงแรมในประเทศไทย ที่ไม่กล้าจะลงทุนในด้านการฝึกอบรมมากนัก เนื่องจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน โรงแรมในประเทศค่อนข้างสูง แต่เราก็อาจจะหาวิธีแก้ไข โดยการทำสัญญากับพนักงานที่ถูกส่ง ไปอบรมว่า จะต้องกลับมาทำงานให้กับโรงแรมเป็นระยะเวลาหนึ่งหรือชดใช้เป็นเงินจำนวนหนึ่งหากลาออกก่อนกำหนด ผู้เขียนมีความเห็นว่าในฐานะเจ้าของ หรือฝ่ายบริหารจะต้องพยายามที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะด้านบริการที่ดีให้อยู่กับ โรงแรมนานๆ เพื่อที่จะทำให้การบริการของโรงแรมอยู่ในมาตรฐานที่ดีและมีคุณภาพสูงตลอดไป

ดังนั้น หากจะให้การบริการเป็นบริการที่ดี มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าลูกค้าที่เกิดความพึงพอใจสูงสุดนั้น นอกจากจะบอกต่อผู้อื่นอีกอย่างน้อยห้าคนแล้วยังจะกลับมาใช้บริการอีกและยังบอกต่อคนอื่นอีกด้วย การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในด้านการบริการ จึงเป็นหัวใจสำคัญ ในการที่จะทำให้เกิดบริการที่กล่าวข้างต้นนี้

การสร้างความจริงร้กักคิของพนักงานบริการ

ธุรกิจบริการทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ โรงแรม ร้านอาหาร ฯลฯ เป็นธุรกิจที่จะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานส่วนหน้า ที่จะต้องพบปะหรือให้บริการลูกค้าเช่นพนักงานบริการส่วนหน้า แม่บ้าน พนักงานเสิร์ฟอาหาร พนักงานสปา ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่จะทำให้พนักงานเหล่านี้ มีจิตสำนึกของการให้บริการ มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ลูกค้า ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันกันอย่างมากในปัจจุบันนี้ ลูกค้ามีทางเลือกมากมาย ในการที่จะเลือกใช้บริการของใครก็ได้ที่ให้บริการด้วยความเป็นเลิศ เมื่อไปใช้บริการแล้วเกิดความสบายใจ มีความสุขที่ได้ใช้บริการ

ผู้เขียน ได้เคยให้ความเห็นไว้ว่า การที่จะทำให้พนักงานขององค์กรมีจิตใจที่จะให้บริการ ด้วยความเป็นเลิศนั้น พนักงานเหล่านั้นจะต้องมีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belongings) แต่ปัจจุบันนี้ การที่จะให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความพอใจสูงสุดและกลับมาใช้บริการอีกหรือบอกต่อๆ ไปนั้น จำเป็นที่จะต้องสร้าง Sense of Ownership หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการให้เกิดกับพนักงานทั้งหลายด้วย ในเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น อาจจะดู ได้จากการที่พนักงานที่เห็นสิ่งของตกลงที่พื้นเช่นคัลป์หนีบกระดาษ แล้วเก็บมาใช้งานต่อไป ก็แสดงว่าพนักงานคนนั้นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

แต่ในเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทนั้น ผู้เขียนมีความเห็นกว้างกว่าโดยหมายถึงว่าพนักงานที่มีความรู้สึกดังกล่าวจะต้องมีการแสดงออกที่มากกว่า เช่นการดูแลการใช้ทรัพยากรของบริษัทหรือขององค์กรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด การทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่เสียสละเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง การปฏิบัติหน้าที่อย่างดี มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในการทำงานอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าเจ้าของหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะไม่อยู่ แต่พนักงานเหล่านี้ก็จะคอยสอดส่องดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มสติปัญญาเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการ

ขอกล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจของ อับราฮัม แมสโลว์ (Abraham Maslow) ที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Need) ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปอ้างอิงอย่างกว้างขวางทุกวงการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์หรือ

พนักงานในองค์กรแล้ว จะจงใจให้ทุกคนตั้งใจทำงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ดังนั้นหากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ก็จะเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานขยันทำงานมากขึ้น ความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Need) ได้แก่ความต้องการด้านพื้นฐาน เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคง (Security Need) ได้แก่ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
3. ความต้องการการยอมรับ (Affiliation Need) ได้แก่ความยอมรับของกลุ่ม ความอยากมีเพื่อน การยอมรับจากสังคม
4. ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Need) ได้แก่ ความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายในที่ต้องการยกย่องนับถือจากผู้อื่น
5. ความต้องการสูงสุดในชีวิต (Self Actualization) คือความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตนสามารถจะเป็น ประสบความสำเร็จในชีวิต หลังจากที่ความต้องการใน 4 ชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว

เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจึงต้องพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการดังเช่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยการยึดถือทฤษฎีของมาสโลว์เป็นแนวคิดในการบริหารงาน ทั้งนี้หากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้ว ก็จะสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานขององค์กรให้เกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้เขียนขอเสนอให้มีการทำ โครงการสร้างความภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty Program) อย่างเป็นทางการ เช่นเดียวกับการทำแผนธุรกิจหรือแผนการตลาด โดยทำเป็นโครงการที่ชัดเจน กำหนดแผนงาน แผนกิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบและทำการประเมินผลด้วย

โครงการสร้างความภักดีของพนักงาน อาจแบ่งได้ดังนี้

เรื่องผลตอบแทนในการทำงาน ได้แก่ อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน การปรับเงินเดือนประจำปีในอัตราที่ตีพอสมควรตามภาวะเศรษฐกิจ การให้ Bonus ประจำปีตามผลการประกอบการ ฯลฯ

เรื่องสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีเครื่องแบบพนักงาน การให้มีห้องอาหารพนักงานที่ดี การจัดเลี้ยงอาหารกลางวันและอาหารเย็น การจัดให้มีห้องพักพนักงาน การจัดรถรับส่งพนักงานที่อยู่ห่างไกลที่ทำงาน ฯลฯ

เรื่องการพัฒนาอาชีพ ได้แก่การพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ในงานดีขึ้น ความก้าวหน้าในการทำงาน ความชัดเจนในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ การฝึกอบรมในเรื่องการทำงาน ฯลฯ

เรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การให้รางวัลในการทำงานเมื่อเป็นไปตามที่กำหนด การให้เบี่ยขยันแก่พนักงานตามจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ ฯลฯ

เรื่องการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การให้มีสโมสรกีฬา การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงาน การจัดงานเลี้ยงพนักงานประจำปี การจัดวันทำความสะอาดสถานที่ทำงาน ฯลฯ

เรื่องการลดช่องว่างระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ได้แก่การประชุมพนักงานประจำเดือน การจัดให้พบกับผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น หากสามารถจัดทำโครงการสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานเป็นโครงการอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะทำให้พนักงานทุกคนมีความรักในองค์กร มีความรักในตัวผู้บริหารระดับสูง มีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งจะนำไปสู่จิตใจที่จะให้บริการที่ดี มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเททำให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด บอกต่อกันไปและกลับมาใช้บริการอีก

การบริหารด้านการเงิน

ในปัจจุบันธุรกิจมีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่แน่นอนและภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของฝ่ายการเงินจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กร

การบริหารการเงินที่ดี มีระบบที่ดีจึงจะสามารถทำให้กิจการมีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การจัดการเงินที่ดีและเหมาะสมทำให้ธุรกิจมีสภาพคล่องตัวในการปฏิบัติการ มีต้นทุนการเงินที่ต่ำ มีกำไรสูง มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญคือการเพิ่ม

มูลค่าของกิจการได้ในทุกสภาวะการณ์ ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองหรือภาวะวิกฤตก็ตาม สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกิจการอันนำไปสู่การได้เปรียบคู่แข่งขั้นทางการจัดการการเงิน

ผู้บริหารระดับสูงของกิจการจะต้องมีการวางแผนการเงินที่ดี ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าทุกปี (Forecast Budget) จัดทำประมาณการเงินสดรับเงินสดจ่าย (Cash Flow) จัดทำประมาณการกำไรขาดทุน (Profit & Lost) ตลอดจนแผนการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรประจำปี ให้สอดคล้องกับรายได้ที่กิจการสามารถทำได้

การบริหารจัดการโรงแรมในภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤตเป็นภาวะที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่เช่นวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา วิกฤตจากโรคซาร์ จากไข้หวัดนก ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมโดยตรงและเป็นวงกว้าง ซึ่งมีผลกระทบโรงแรมหลายแห่ง ทำให้โรงแรมต้องปรับตัวอย่างมากในด้านการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด แต่ก็มีโรงแรมหลายแห่งต้องปิดตัวเอง บางแห่งก็ต้องเปลี่ยนมือให้ผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามารับช่วงบริหารต่อ

ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในหกรัฐภาคใต้ของประเทศจากกรณีคลื่นยักษ์สึนามิที่เข้าถล่มพื้นที่ชายฝั่งอันดามันเมื่อปลายเดือนธันวาคม 2547 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในจังหวัดภาคใต้ของไทยเป็นอย่างมาก โรงแรมหลายแห่งถูกคลื่นยักษ์ทำลายเสียหายจนหมดสิ้น หลายแห่งต้องใช้เวลาในการบูรณะนานเป็นเดือน บางโรงแรมอาจจะโชคดีที่ได้รับความเสียหายไม่มากนัก สามารถเปิดดำเนินการต่อไปได้ แต่ก็ต้องประสบกับปัญหาไม่มีแขกเข้าพัก เนื่องจากแขกที่จองห้องพักไว้แล้วต่างเกิดความกลัว พวกกันยกเลิกการจองห้องพักในช่วงนี้กันเป็นจำนวนมาก เป็นภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหารของ โรงแรมที่จะต้องฟันฝ่ากันอีกครั้งหนึ่ง

การบริหารจัดการ โรงแรมในภาวะวิกฤตเป็นการบริหารจัดการที่จะต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมดของฝ่ายบริหาร ตลอดจนพนักงานทุกคนช่วยกันอย่างเต็มสติกำลัง ด้วยความทุ่มเทเพื่อให้โรงแรมอยู่รอด สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนกว่าจะพ้นภาวะวิกฤตนี้ ซึ่งผู้เขียนขอเสนอแนวทางการบริหารจัดการดังนี้

ประการแรก ฝ่ายบริหารจะต้องทบทวนแผนการดำเนินงานใหม่ทั้งหมด ตั้งแต่แผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการขายและแผนปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ในการทบทวนแผนดังกล่าวข้างต้น จะต้องทำการวิเคราะห์ SWOT หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทั้งนี้ สิ่งต่างๆเหล่านี้ได้เปลี่ยนไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสและอุปสรรค ซึ่งอุปสรรคมีมากขึ้นจากกรณีศึกษาที่นี้ ขณะเดียวกันโอกาสอาจจะลดลงบางส่วนหรือหากสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือวิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหาร

ในส่วนของฝ่ายบุคคล ก็จะต้องควบคุมจำนวนของพนักงานไม่ให้เกินความจำเป็น โดยการให้พนักงานใช้วันลาที่ค้างอยู่ให้หมด โดยสลับกันหยุด ซึ่งอาจจะใช้โอกาสนี้ทำการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องต่างๆ

ทางฝ่ายการเงินจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งใดที่ไม่จำเป็นก็ให้เลื่อนไปก่อน การลงทุนทุกอย่างให้ชะลอไว้ก่อน การบำรุงรักษาโรงแรมในส่วนต่างๆให้ทำเฉพาะเท่าที่จำเป็น การจัดซื้อจะต้องได้รับการดูแลอย่างเข้มงวด ซึ่งจะต้องมั่นใจได้ว่าไม่มีการรั่วไหลและสามารถจัดซื้อในราคาต่ำที่สุดและมีระยะเวลาการชำระเงินนานที่สุด

ทางฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องควบคุมการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่าต้นทุนการปฏิบัติงานต่ำ (Low Operating Cost) โดยควบคุมการใช้ทรัพยากรของโรงแรมให้ต่ำที่สุดซึ่งตัวที่สำคัญที่สุดคือค่ากระแสไฟฟ้า ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดตัวหนึ่ง นอกจากนั้นก็เป็นเรื่องน้ำ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ

ฝ่ายการตลาดจะเป็นฝ่ายที่ต้องทำหน้าที่หนักในการที่จะหาลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่โรงแรม ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น ต้องมีการทบทวนแผนปฏิบัติงานใหม่ (Action Plan) มีการพิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่ ในระยะสั้นอาจจะเป็นกลุ่มคนไทย สิงคโปร์ หรือฮ่องกง ก่อน จะต้องจัด Fam Trip (Familialization Trip) โดยเชิญผู้ประกอบการท่องเที่ยวในประเทศกลุ่มเป้าหมายต่างๆเช่นทางยุโรปหรืออเมริกามาเยี่ยมที่โรงแรมเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวชาติต่างๆ

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเกิดความมั่นใจในการเดินทางมาพำนักใน โรงแรมของตนและควรจัด Press Trip ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยโดยการเชิญสื่อมวลชนต่างชาติเข้ามาเยี่ยมชมโรงแรมเพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวเกิดความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและมีความมั่นใจมากขึ้น

ประการที่สำคัญ ฝ่ายบริหารควรจะปลุกระดมพนักงานให้ตระหนักในเรื่องนี้ ให้มีจิตใจเป็นหนึ่งเดียวกันในการที่จะช่วยโรงแรมประหยัดค่าใช้จ่าย หากพนักงานทุกคนมีจิตสำนึกเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มที่แล้วจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ด้วยดี อยู่รอดปลอดภัย สามารถฟันฝ่าอุปสรรคที่กำลังประสบอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้อย่างแน่นอน

บทที่ 6

บทสรุป

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

รายงานนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นๆ แม้ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตลอดเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมาจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนานและเป็นภาคที่สำคัญมากในการดึงดูดเงินตราต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย

โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยที่มีขนาดกลางลงมาจนถึงขนาดเล็ก มักจะบริหารแบบครอบครัว ไม่ค่อยมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ หรือการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และแม้ว่าจะมีการว่าจ้างผู้บริหารทั้งระดับสูงหรือระดับรองๆ เข้ามาช่วยในการบริหาร มีการวางแผนการทำงาน แต่ยังเป็นการบริหารโดยขึ้นอยู่กับความต้องการของเจ้าของกิจการ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนไปตามอารมณ์หรือความต้องการของเจ้าของ โดยไม่คำนึงถึงแผนงานที่วางไว้แต่ประการใด

การดำเนินธุรกิจ โรงแรมจะต้องดำเนินการดังนี้

1. นำหลักวิชาการด้านการจัดการดำเนินงานเข้ามาใช้ ตั้งแต่การเลือกสถานที่ตั้ง การออกแบบโรงแรม การออกแบบระบบการทำงาน วางระบบการบริการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านวัตถุดิบ การจัดเก็บอุปกรณ์ สินค้าคงคลัง การทำนุบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน การควบคุมคุณภาพของสภาพห้องพัก อุปกรณ์เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพดี
2. มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ โดยการบริหารงานอย่างมีหลักวิชา มีระบบการจัดการที่ดี นำหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ
3. เน้นการให้บริการของพนักงานที่ดีเยี่ยม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ โดยการนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้ทั้งเรื่องการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. มีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินที่ดี เป็นระบบ สามารถควบคุม และติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณและการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการจัดการทางการตลาดสมัยใหม่ทั้งแนวคิดและวิธีการดำเนินงานตลอดจนผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหารองค์การ เพื่อสามารถหาลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ สร้างชื่อของโรงแรมให้เป็นที่รู้จัก และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการและสร้างความภักดีที่มีต่อโรงแรมของลูกค้าให้เกิดขึ้น

ดังนั้นการดำเนินธุรกิจ โรงแรมให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องอาศัย ความรู้ ความชำนาญในหลายๆด้าน ทั้งทางด้านการบริหารจัดการดำเนินงาน การบริหารงานทั่วไปและการจัดการทางการตลาด โดยบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนที่ดีในการทำงาน มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการบริหารคนและสามารถจูงใจให้พนักงานได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้ องค์การ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2549) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ใน สัมมนาการจัดการทั่วไป
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กัลยานี ภาคอัคร (2549) “การจัดการการเงินในองค์กรธุรกิจ” ใน สัมมนาการจัดการทั่วไป
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- คอตเลอร์, ฟิลิป (2542) การตลาดสำหรับนักปฏิบัติ ผู้แปล สายฟ้า พลวายุ กรุงเทพฯ เอ.อาร์
บิซิเนส เพรส
- คอตเลอร์, ฟิลิป และ ทีเอส เคอ เบส, เฟอร์นันโด (2003) การตลาดนอกกรอบ ผู้แปล
คณัย จันทร์เจ้าฉายและภัทรพงศ์ พงศ์สวัสดิ์ กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ ดีเอ็มจี
- ฉัตยาพร เสมอใจและมัทนียา สมมิ (2546) พฤติกรรมผู้บริโภค กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2544) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กรุงเทพฯ บริษัท ทิปปีง พอยท์ จำกัดและ
นิตยสาร BrandAge
- ชลิต ลิ้มปะนะเวช CuttinGEde CRM กรุงเทพฯ บริษัททิปปี้ง พอยท์ จำกัดและนิตยสาร BrandAge
- ชนิสลา ฤทธารมย์ และคณะ (2548). แผนธุรกิจ เพลินจิต บุติก โฮเต็ล. การค้นคว้าด้วยตนเอง บธ.ม.
(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546) การตลาดบริการ กรุงเทพฯ ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ชุมพร คุรุพัฒน์ (2545) “ระบบการผลิตและการบริการ” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการ
จัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- (2545) “การออกแบบระบบการดำเนินงาน” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการ
ดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

----- (2545) “การจัดลำดับงานและการควบคุมการดำเนินงาน” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและ
การจัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2545) “การบำรุงรักษาและการผลิตแบบทันเวลาพอดี” ใน การวิเคราะห์เชิง
ปริมาณและการจัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชนวรรณ แสงสุวรรณและคณะ (2546) การจัดการการตลาด กรุงเทพฯ เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
อิน โค ไชน่า

“ท่องเที่ยวโลว์ซีซั่น เข้าขั้นวิกฤติ รับพิษเศรษฐกิจ- การเมือง – ภัยธรรมชาติ” (11 พฤษภาคม 2550)
กรุงเทพฯ บิสวีค

“พิษเศรษฐกิจบีบเข้าของทั้งกิจการ โรงแรม 100 แห่งทั่วไทยชุมนุมขายต่างชาติ,” (23 สิงหาคม 2550)
ประชาชาติธุรกิจ

เชียรไชย จิตต์แจ้ง (2545) “การออกแบบงานและการวัดงาน” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการ
จัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลิน ภู่อรุณ (2548) การจัดการธุรกิจร่วมสมัย : กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและ
พัฒนาพลวัตในการแข่งขัน พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ เอกพิมพ์ไท

ไมตรี วสันตวิงศ์ (2545) “การจัดการวัสดุ” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ (2547) หลักการตลาด กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ท็อป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543) หลักการตลาด กรุงเทพฯ บ้านเสรีรัตน์

สุวิมล แม้นจริง (2546) การจัดการการตลาด กรุงเทพฯ เอช. เอ็น. กรุ๊ป

สุวิณา ตังโพธิสุวรรณ (2545) “การพยากรณ์ กำลังการผลิตและการวางแผนการผลิต” ใน การ
วิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

----- (2545) “การจัดลำดับงานและการควบคุมการดำเนินงาน” ใน การวิเคราะห์เชิงปริมาณและ
การจัดการดำเนินงาน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาธิตา โสรัสสะ (20 กรกฎาคม 2550) “เวลคัม ทู มาย ไทยแลนด์ เพิ่มยอดแสนคน 8 ตลาด
ท่องเที่ยว” กรุงเทพฯ บิสวีค

----- (12 มกราคม 2550) “ททท ได้เงาผู้ว่าใหม่ พรศิริ มโนหาญ สู่ยุคคดียุทธวิธีประหัดงบ-กู้
วิกฤติหลังบอมบ์,” กรุงเทพฯ บิสวีค

เสน่ห์ จุ้ยโต (2547) องค์การสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สำนักวิชาการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2545) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผู้แปล มัลลิกา ต้นสอนและ
สิทธิชัย ทรงอภิมาศ กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เนท

Heizer, Jay and Render, Barry. (2006). Operation Management. 8th. N. J. :Prentice Hall, Inc.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ผู้แปล ศิริวรรณ กรุงเทพฯ
สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2006). Marketing Management. 12 Ed. New
Jersey:Prentice Hall, Inc.

Newell, Frederick (2548) จัดการ CRM ให้ได้ผล ผู้แปล คำานวณ ประสมผลและรัชณี เฟิงแก้ว
กรุงเทพฯ แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

Relchheid, F. Frederick and others. (2004) CRM วิธีของ ฮาร์วาร์ด ผู้แปล นรินทร์ องค์อินทร์และ
วีรุช มานะศิริานนท์ กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เนท

Spector, Robert and McCartby, Patrick (2005). ใช้หัวใจให้บริการ ผู้แปล ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์
กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์บิสคิด

Websites

[www : manager.co.th](http://www.manager.co.th)

[www : tat.or.th](http://www.tat.or.th)

[www : bangkokbizweek.com](http://www.bangkokbizweek.com)

[www : bangkoknews.com](http://www.bangkoknews.com)

[www : thannews.th.com](http://www.thannews.th.com)

[www : matichon.co.th/prachachart](http://www.matichon.co.th/prachachart)

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชยกร ปุตระเศรษฐี
วัน เดือน ปี	17 เมษายน 2493
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2516 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี 2545
สถานที่ทำงาน	บริษัท คาด้า โอม แมเนจเม้นท์ จำกัด และ บริษัท คาด้า โอม ซัพพลาย จำกัด
ตำแหน่ง	กรรมการผู้จัดการและประธานกรรมการบริหาร