

## ควบคุมรายได้ป้องกันจุดรั่วไหล

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เจ้าของโรงแรมส่วนมากที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นนักธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจากธุรกิจอื่นมาก่อน หรือเป็นกลุ่มธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การเงิน ก่อสร้าง ฯลฯ ธุรกิจหลักมีความมั่นคงสูง จึงไม่มีปัญหาเรื่อง เงิน เนื่องจากผมเข้าไปไม่ถึงส่วนลึกของการบริหารจัดการด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมทั้งหมดในช่วงที่ผมเคยบริหารโรงแรมที่ผ่านมา ผมจะดูแค่เรื่องการบริหารจัดการด้านการตลาดและการขายเป็นส่วนมาก มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินบ้างเล็กน้อย จึงขอนำมากล่าวถึงเพื่อเป็นกรณีศึกษาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผม

## เรียนรู้เรื่อง เงิน : บริหารรายได้ธุรกิจโรงแรม

รายได้ธุรกิจโรงแรม แบ่งออกเป็นรายได้ใหญ่ๆ สองส่วนได้แก่ รายได้ในส่วนของห้องพัก และรายได้ในส่วนของการอาหารและเครื่องดื่ม ไม่ว่าจะเป็นรายได้จากห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา Room Services นอกเหนือจากรายได้หลักใหญ่ๆทั้งสองส่วนแล้ว ยังมีรายได้อื่นอีก หลายอย่าง เช่นค่าเช่าร้านขายของ ค่าเช่าห้องเสริมสวย และรายได้อื่นๆที่นอกเหนือจากรายได้ที่กล่าวไปแล้ว แต่ละปีจะมีการตั้งเป้าหมายรายได้ค่าห้องพักและรายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม เป็นหลัก ผู้บริหารสูงสุดจึงนำเป้าหมายรายได้ไปจัดทำงานงบประมาณในการบริหารจัดการ สำหรับผมรับผิดชอบดูแลเฉพาะเป้าหมายรายได้ในส่วนห้องพัก

การตั้งเป้าหมายรายได้ในส่วนห้องพักในแต่ละปี ไม่เหมือนกับการตั้งเป้าหมายสินค้า เพราะสินค้าสามารถผลิตและขาย ถ้าเหลือก็เก็บไว้ขายวันข้างหน้าได้ เมื่อผลิตไม่พอขายก็ผลิตเพิ่มได้ แต่ห้องพักต้องขายในแต่ละวัน เมื่อห้องพักเต็มแล้วก็ไม่สามารถขายเพิ่มได้ แต่เมื่อห้องพักว่างก็สามารถเก็บไว้ขายในวันข้างหน้าได้เช่นกัน ดังนั้นจึงต้องขายห้องพักให้พอเต็มทุกวันซึ่งเป็นไปไม่ได้ นอกเหนือจากนั้นข้อสำคัญอยู่ที่การกำหนดราคาค่าห้องพัก

ก่อนที่จะได้เป้าหมายรายได้ของทั้งปี จะต้องกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละเดือน ต้องมีการคำนวณที่اماที่ไปของรายได้ จำนวนห้องพักที่จะขายได้ในแต่ละชนิดห้องพัก ราคาขายต่อห้องต่อคืน จำนวนขายของแต่ละ Segmentation การตั้งเป้าจึงเป็นหัวใจสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดรายละเอียดที่มาของรายได้หลักเพื่อให้ส่วนอื่นๆนำไปคำนวณหารายได้ในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงให้ฝ่ายปฏิบัติการนำไปคำนวณจัดของงบประมาณในการบริหารจัดการของแต่ละแผนกเพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในการให้บริการที่จะทำให้ได้รายได้ตามเป้า ก่อนที่จะไปถึงผู้บริหารการเงินที่จะนำไปวางแผนในการบริหารจัดการด้านการเงินทั้งหมด การบริหารจัดการด้านการเงินทั้งหมดจะอยู่ในการดูแลของเจ้าของ หรือผู้ที่เจ้าของแต่งตั้งโดยขึ้นตรงกับเจ้าของ

เนื่องจากห้องพักมีจำนวนจำกัดและมีห้องพักแตกต่างกันหลายชนิด มีราคาที่แตกต่างกัน จึงต้องวางแผนและควบคุมการปล่อยห้องพักให้เหมาะสม ต้องรู้ว่าห้องพักใดเหมาะสมกับลูกค้าประเภทใด จะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างไร ลูกค้าประเภทใดจะมาพักช่วงไหน การปล่อยห้องพักว่างในแต่ละวันคือการสูญเสียรายได้ และไม่สามารถนำห้องพักว่างในวันนั้นๆไปหารายได้ทดแทนในวันข้างหน้าได้ การทำให้มีห้องพักว่างในแต่ละวันน้อยที่สุด หรือทำให้ห้องพักเต็มทุกวัน ยังไม่ใช่คำตอบที่ดีที่สุด เพราะยังมีราคาห้องพักเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย บางวันห้องพักขายได้แค่ 60% ของห้องพักทั้งหมด อาจมีรายได้มากกว่า การทำให้ห้องพักเต็ม 90% หัวใจจึงอยู่ที่ทำอย่างไรให้ได้รายได้จากการขายห้องพักตามเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละวัน และถ้าทำรายได้มากกว่าเป้าหมายดี เพื่อทดแทนวันที่มีรายได้ต่ำกว่าเป้า ต้องดูรายงานการขายห้องพักวันต่อวันอย่างละเอียด จากรายงานในหลายมิติ นอกจากนั้นก็ต้องดูรายงานการรับจองห้องพักล่วงหน้าตลอดจนข้อมูลการชำระเงินของห้องพักที่ถูกจอง รายงานลูกหนี้ค้างค้ำ และรายได้ที่คาดการณ์ล่วงหน้า

บางครั้งการมีพนักงานขายหลายคนก็มีปัญหา โดยเฉพาะช่วงที่ลูกค้ามีความต้องการห้องพักสูง มีความต้องการห้องพักมากกว่าจำนวนห้องพักที่มี จะเกิดการแย่งห้องพักกัน การควบคุมการปล่อยห้องพักจึงเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหารรายได้ การจะให้ห้องพักกับลูกค้ารายใดจะต้องคิดในหลายๆด้านเช่น ลูกค้าต้องการห้องพักกี่คืน ราคาที่ตกลงเท่าใด ลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้าประจำที่ใช้เราอย่างสม่ำเสมอหรือว่านานๆใช้ครั้ง ลูกค้ารายนั้นจ่ายเงินทันที หรือเป็นเครดิต ก็ต้องดูว่าเครดิตดีหรือไม่ ข้อมูลทั้งหมดจะต้องนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจให้ห้องพักกับลูกค้าที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงแรมทั้งระยะสั้น ระยะยาว จึงไม่สามารถกำหนดตายตัวได้ว่าจะให้ห้องพักกับรายใดโดยไม่มีการศึกษาอย่างรอบคอบ

หนึ่งในผู้ที่มีบทบาทช่วงทำให้รายได้ห้องพักเข้าเป้าหรือไม่อยู่ที่ฝ่ายรับรองห้องพัก พนักงานบางคนจะปล่อยห้องพักให้กับคนที่มีความสนิทสนมหรือคนที่ชอบพอ โดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงแรม ทำให้โรงแรมขาดรายได้ที่ควรจะได้ เช่น ให้ห้องพักกับคนที่สนิทสนม ทั้งๆที่ควรจะให้ห้องพักกับรายอื่นที่โรงแรมได้ผลประโยชน์มากกว่า เช่น ราคาคิ่กว่า ค่าเช่าเงินคิ่กว่า หรือบางครั้งกันห้องไว้ให้กับพวกตัวเอง และ ไม่ยอมปล่อยห้องพักให้กับรายอื่นที่พร้อมจ่ายเงิน และในที่สุดห้องที่กันไว้ถูกยกเลิก ทำให้ห้องว่าง โรงแรมสูญเสียรายได้ สิ่งผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานรับรองห้องพัก อาจมาจากการทุจริตของพนักงาน หรือจากความหย่อนยานในการควบคุมของผู้บังคับบัญชา หรือจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของพนักงานและผู้บังคับบัญชา

เจ้าของบริษัททัวร์บางรายเก่งในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานรับรองห้องพัก และพนักงานบัญชีที่ดูแลเรื่องลูกหนี้ จะมีการนำของกำนันมาให้เพื่อให้พนักงานรับรองห้องพักปล่อยห้องพักให้ และให้พนักงานติดตามลูกหนี้ ไม่รายงานหนี้ค้างชำระเกินกำหนดของบริษัททัวร์ของเขากับผู้บริหารโรงแรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้แผนการเงินผิดพลาดได้ ถ้าผู้บริหารที่ไม่ควบคุมดูแลให้ดีก็จะไล่ไม่ทัน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องระวังคือพนักงานส่วนหน้า Front Office ผู้บริหารบางคนไม่เข้าใจ เพราะเห็นว่าห้องว่างจะทำให้เสียรายได้ ดังนั้น จึงปล่อยให้พนักงานต้อนรับ ขายราคาต่ำกว่าที่ได้กำหนดโดยอ้างว่าลูกค้าต่อราคาถ้าไม่ให้ก็จะไปพักที่โรงแรมอื่น การปล่อยให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้จะเสียมากกว่าได้ เพราะถ้าลูกค้าอื่นที่จองห้องพักมาล่วงหน้าในราคาที่แพงกว่าทราบว่า โรงแรมยินยอมให้ลูกค้า walk in ต่อรองราคาห้องพักได้ และสามารถได้ราคาที่ถูกลงกว่าลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่จองมาล่วงหน้า เขาจะคิดว่าเขาถูกหลอกและขอยกเลิกการพักในคืนที่เหลือ นอกเหนือจากนั้นแล้วยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางในการโกงโรงแรม เก็บเงินลูกค้าเต็มแต่รายงานว่าลดราคาให้ลูกค้า หรือบางที่ก็อ้างว่าลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้าที่เอเยนส่งมาให้ และนำผลต่างไปแบ่งกับเอเยน

รายงานการเงินในแต่ละวันสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดูทุกวัน เพื่อติดตามและตรวจสอบเป้าหมายได้ในแต่ละวัน และควบคุมการทำงานของพนักงานไปในตัว โรงแรมจะมีรายงานหลายๆตัวเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หลายๆโรงแรมหย่อนยานเรื่องการตรวจสอบรายงาน ผู้จัดการทั่วไปไม่เคยดูรายงาน พนักงานบัญชี หัวหน้าฝ่ายบัญชี และหัวหน้าฝ่ายการเงินไม่เข้าใจระบบการทำงานหรือไม่สนใจทำตามระบบ จะทำให้โรงแรมสูญเสียรายได้ และเกิดการรั่วไหลมากจนทำให้โรงแรมขาดทุน

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องมีระบบที่ดี และต้องปฏิบัติตามขั้นตอน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ถ้าไม่มีการควบคุมที่ดี จะเกิดการรั่วไหลและเสียหายเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารจัดการธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ นับวันโรงแรมจะตกต่ำลงไปเรื่อยๆ เจ้าของโรงแรมหลายรายไม่สนใจกับผลกำไรขาดทุนในส่วนของธุรกิจการให้บริการของโรงแรม เพราะใช้ธุรกิจโรงแรมเป็นตัวทำประโยชน์ในด้านภาษี หรือการฟอกเงินให้กับธุรกิจหลัก หรือใช้ธุรกิจโรงแรมเป็นตัวบังหน้าเพื่อผลประโยชน์ด้านอื่น จึงไม่สามารถบอกได้ว่าการบริหารจัดการด้านการเงิน มีประสิทธิภาพหรือไม่

เรียนรู้เรื่องการเงินในธุรกิจโรงแรม

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันจันทร์ที่ 08 กรกฎาคม 2013 เวลา 00:00 น. -

---

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

๘ กรกฎาคม ๒๕๕๖