

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจให้บริการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เนื่องจากคิดว่าธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่เปิ่ดง่าย ไม่จำเป็นต้องมีเงินทุนมาก ใช้บ้านเป็นสำนักงาน มีโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ ก็สามารถเปิดทำธุรกิจได้
แต่จะทำได้นานแค่ไหนและจะเจริญรุ่งเรืองจนสามารถทำให้เป็นธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

การทำธุรกิจไม่ว่า เล็ก กลาง ใหญ่ ต้องมีแผนการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง วางแผน ให้ สอดคล้องและควบคู่ไปกับแผนการตลาด และแผนบริหารจัดการคน จึงจะทำให้ธุรกิจเติบโต แข็งแรง และยั่งยืนได้

บทความตอนนี้

ผมขอนำเสนอผลการณ์จากเรื่องจริงของบริษัทให้บริการท่องเที่ยวที่เริ่มธุรกิจจากไม่มีอะไรจนสามารถก้าวขึ้นมาเป็นบริษัทแนวหน้าที่ให้บริการด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ให้ท่านได้ศึกษาเป็นบทเรียน...เป็นกรณีศึกษา

กรณีศึกษา : บริษัท Golden Tour

บริษัท Golden Tour เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาจากเด็กหนุ่มพนักงานต้อนรับโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ เด็กหนุ่มคนนั้นมองเห็นช่องทางการทำธุรกิจให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ด้วยวิธีง่ายๆ จึงลาออกจากความเป็นพนักงานโรงแรม และเริ่มต้นธุรกิจให้บริการนักท่องเที่ยวตรงโดยไม่มีแผนการทำธุรกิจใดๆทั้งสิ้น ใช้ความสามารถของตัวเองและเงินลงทุนเพียงเล็กน้อย ให้บริการนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่หลังจากนั้นได้ ขยายตลาดมาถึงกรุงเทพ

ผมใช้บริการของ Golden Tour โดยการส่งลูกค้าของ Travel Agent ต่างชาติที่ผมเป็นผู้บริหารอยู่ให้บริษัท Golden Tour เป็นผู้ดูแลจัดการด้านการเดินทางระหว่างกรุงเทพ และเชียงใหม่ จัดหาที่พักที่เชียงใหม่ และทำทัวร์ในเชียงใหม่ หลังจากเจ้าของบริษัท Golden Tour ประสบผลสำเร็จในการจัดทัวร์ในเชียงใหม่ให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อยู่ในเชียงใหม่แล้ว จึงได้เพิ่มการให้บริการและขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้น จากการขายบริการนำเที่ยวในเชียงใหม่ให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ มาเป็นการขาย Package Tour (Transportation + Hotel accommodation + Sightseeing Tour) จากธุรกิจ B to C เป็นธุรกิจทั้ง B to C และ ธุรกิจ B to B มีสำนักงานที่เชียงใหม่และสำนักงานที่กรุงเทพ เป็นธุรกิจการให้บริการต่อยอดจากธุรกิจหลักที่เกี่ยวกับการเดินทาง และการท่องเที่ยวที่คนอื่นเขาลงทุนไปก่อนหน้านี้

บริษัท Golden Tour จับตลาดนักท่องเที่ยวเดี่ยวๆที่ต้องการเดินทางไปเที่ยวเชียงใหม่ โดยรถทัวร์ประจำทาง มีสัญญาการทำธุรกิจกับบริษัทรถทัวร์ที่วิ่งบริการประจำระหว่างกรุงเทพและเชียงใหม่ กันที่นั้รถทัวร์ประจำทางในแต่ละเที่ยว มีสัญญากับโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ กันห้องพักไว้ให้ในแต่ละคืน ที่นั้รถทัวร์และห้องพักโรงแรมเป็นหัวใจของการทำธุรกิจของ Golden Tour เมื่อมีที่นั้รถทัวร์ และห้องพักโรงแรม Golden Tour ก็สามารถจัดทำ Package Tour ค้างคืนจังหวัดเชียงใหม่ได้ ลูกค้ามาจาก เคาน์เตอร์ทัวร์ตามโรงแรม 2-3 ดาวในกรุงเทพที่รับนักท่องเที่ยวต่างชาติ Golden Tour ไม่จำเป็นต้องลงทุนซื้อรถทัวร์เป็นของตนเอง และไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของโรงแรม แต่มีที่นั้รถทัวร์และห้องพักตามจำนวนความต้องการของลูกค้า

มีรถรับส่งระหว่างโรงแรมที่ถูกค่าพักในกรุงเทพและเชียงใหม่ กับสถานีรถทัวร์ทั้งที่กรุงเทพและเชียงใหม่ ไม่ต้องใช้เงินลงทุนมาก ธุรกิจ B to C เก็บเงินลูกค้าก่อนให้บริการ แต่จ่ายเงินหลังจากได้รับบริการแล้ว ธุรกิจ B to B เก็บเงินหลังให้บริการและจ่ายเงินหลังจากได้รับบริการ การบริหารเงินส่วนมากจะอยู่ที่การเก็บเงินให้ได้ก่อนครบกำหนดชำระเงิน เมื่อมีลูกค้าจำนวนมากขึ้นจะมีอำนาจต่อรองกับบริษัทรถทัวร์และโรงแรมมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ราคาถูกลงช่วงเวลาในการชำระเงินยาวออกไป ทำให้มีกำไรและเงินหมุนเวียนสูง สามารถนำกำไรและเงินหมุนเวียนนี้ไปบริหารจัดการเพิ่มมูลค่าของเงิน โดยการซื้อรถเพิ่ม สร้างสำนักงานของตัวเอง ซื้อที่ดิน และลงทุนในธุรกิจอื่นๆ

ความสำเร็จของ Golden Tour ที่ผ่านมาทำให้เจ้าของ มีเงินสร้างสำนักงานของตัวเองทั้งที่เชียงใหม่ และกรุงเทพ ขยายงานและมีบริการเพิ่มขึ้น หันมาเปิด Inbound Tour Operator ติดต่อกับต่างประเทศ ใช้เงินลงทุนด้านการตลาดสูง จ้างผู้บริหารมืออาชีพเงินเดือนสูงๆเปลี่ยนจากการทำตลาดท้องถิ่นเป็นตลาดอินเทอร์เน็ตจากผู้ผูกขาดตลาดเป็นผู้ตาม เงื่อนไขการต่อรองไม่เหมือนเดิม อย่างไรก็ตามความที่เจ้าของเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย ทำให้สามารถผลักดันธุรกิจของ Golden Tour ขึ้นมาอยู่ในระดับแนวหน้าของบริษัท Inbound Tour Operator ของประเทศไทย ตลาดใหญ่ขึ้นธุรกิจโตขึ้น ทำให้การบริหารจัดการไม่เหมือนเดิม จ้างชาวต่างชาติมาดูแลเรื่องการตลาด หลังจากนั้นชาวต่างชาติก็ออกไปเปิดบริษัทของตัวเอง และดึงลูกค้าตามไปด้วย Inbound Tour Operator เสียเปรียบลูกค้าต่างชาติ ถูกกดราคาและยึดการชำระเงินออกไป บางแห่งก็โกงไม่จ่ายเงินเสียเลย กำไรแทบไม่มี เน้นที่การหาลูกค้าให้ได้มากที่สุดที่ขาดทุน แต่หวังว่าจะได้กำไรจากการพานักท่องเที่ยวไปซื้อของ บริหารการเงินโดยเก็บเงินให้เร็วที่สุด และจ่ายเงินให้ตรงตามกำหนดเวลา ถ้าไม่ชำระเงินโรงแรมตามเวลาที่กำหนด ก็จะเสียเครดิต ทำให้โรงแรมไม่ยอมปล่อยเครดิต เท่ากับหมดทางทำมาหากินกับโรงแรมนั้น ต้องหาโรงแรมใหม่ทำการค้าด้วย สำหรับลูกค้าต่างชาติ ก็จะดึงชำระเงินช้าๆ เครดิตนานๆ นานกว่าที่ได้เครดิตกับทางโรงแรม เปลี่ยนจากมีเงินหมุนเวียนเหลือเป็นจำนวนมาก มาเป็นการวิ่งหาเงินเพื่อมาหมุนชำระหนี้ เมื่อลูกค้าน้อยลง ก็จะทำให้ขาดเงินสดหมุนเวียน และถ้าหาไม่ทันก็จะเสียเครดิต เดิมภรรยาของเจ้าของเป็นผู้ดูแลเรื่องการบริหารการเงิน แต่เกิดปัญหาครอบครัว ทำให้ภรรยาแยกทางออกไป ขาดผู้บริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบกับธุรกิจตกต่ำ ทำให้ขาดเงินหมุนเวียนไม่สามารถชำระหนี้ทางโรงแรมได้ตามสัญญา ทำให้โรงแรมไม่ยอมปล่อยเครดิต บริษัทขาดเงินสดหมุนเวียนจนไม่สามารถทำธุรกิจต่อไปได้ ทำให้บริษัท Golden Tour ต้องปิดกิจการ

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่า บริษัทท่องเที่ยวสามารถเปิดทำธุรกิจได้ด้วยเงินลงทุนที่ไม่มากนัก แต่เมื่อทำไปถึงระยะหนึ่งแล้ว มีการขยายธุรกิจและตลาดที่ใหญ่ขึ้น เมื่อถึงจุดนั้นจะต้องเปลี่ยนการบริหารจัดการใหม่จากความสามารถของเจ้าของเพียงคนเดียว เป็นการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ต้องมีการทำแผนธุรกิจ ที่ประกอบด้วยแผนการตลาด แผนการเงิน และแผนการบริหารจัดการคน ควบคู่กันไป จะทำเหมือนเดิมไม่ได้ มิฉะนั้นก็จะถึงจุดจบเช่นเดียวกับหลายๆบริษัทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

๘ กรกฎาคม ๒๕๕๖