

{jcomments on}บทเรียนของธุรกิจท่องเที่ยวและการโรงแรม

ในฐานะที่ผมทำงานอยู่ในภาคธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมมานานกว่า ๔๐ ปี จึงได้รับความไว้วางใจจากท่าน ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ให้เขียนบทความพิเศษ ในหัวข้อ “บทเรียนของธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม” เพื่อเล่าประสบการณ์สะท้อนแนวคิดทางการบริหารจัดการ การพัฒนาธุรกิจ ปัญหาอุปสรรคที่พบมา เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้ประกอบการ

SMEs

ที่อยู่ในธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมอยู่แล้ว หรือผู้ที่คิดหรือกำลังจะเข้าสู่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม

ก่อนที่ผมจะเล่าประสบการณ์การทำงานของผมตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานครั้งแรกในปี ๒๕๑๑ จนถึงสิ้นสุดการทำงานภาคธุรกิจในเดือนเมษายน ๒๕๕๓ ผมขอให้ข้อมูลในภาคธุรกิจท่องเที่ยวโดยย่อเพื่อความเข้าใจในเนื้อหาที่ผมจะกล่าวถึงในโอกาสต่อไป

ธุรกิจบริการการท่องเที่ยว

ธุรกิจบริการการท่องเที่ยว เป็นเครือข่ายธุรกิจที่ให้บริการกับนักท่องเที่ยว รายได้มาจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ทำให้เกิดการสร้างงานและรายได้ในภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เครือข่ายธุรกิจการให้บริการท่องเที่ยว เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประชาชนโดยรวม ประกอบด้วยธุรกิจหลักสามส่วนได้แก่

๑. ธุรกิจบริการที่พัก มีด้วยกันหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ได้แก่ โรงแรม คอนโดเทล เกสต์เฮาส์ บังกะโล บ้านพักต่างอากาศ บ้านพักเชิงนิเวศ พื้นที่ให้เช่าสำหรับกางเต็นท์ จากข้อมูลของศูนย์สารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระบุว่าในปี ๒๕๔๘ มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด ๑๗,๘๕๓ รายเป็นผู้ประกอบการ เอส เอ็ม อี จำนวน ๑๗,๖๕๐ ราย คิดเป็นร้อยละ ๙๙ ของผู้ประกอบการทั้งหมด มีการจ้างแรงงานทั้งหมดจำนวน ๒๓๒,๙๘๘ คน เป็นการจ้างของผู้ประกอบการ เอส เอ็ม อี จำนวน ๑๕๖,๖๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๒๒ ของแรงงานทั้งหมดในธุรกิจ

๒. ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ เช่น ภัตตาคาร บริการจัดเลี้ยง ร้านอาหารทั่วไปหรือร้านอาหารริมทาง ร้านอาหารรถเข็นหรือเรือหาบเร่ ตลาดน้ำ ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ เพิงขายผลไม้และเครื่องดื่มริมทาง จากข้อมูลของศูนย์สารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระบุว่าในปี ๒๕๔๘ มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด ๑๓๙,๑๓๐ รายเป็นผู้ประกอบการ เอส เอ็ม อี จำนวน ๑๓๙,๑๑๘ ราย คิดเป็นร้อยละ ๙๙ ของผู้ประกอบการทั้งหมด

มีการจ้างงานทั้งหมด ๔๐๓,๘๖๐ คน เป็นการจ้างของผู้ประกอบการ เอส เอ็ม อี จำนวน ๓๘๑,๙๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๕๘ ของการจ้างงานทั้งหมดในธุรกิจ

๓. ธุรกิจบริการนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการนำนักท่องเที่ยวไปยังแหล่งท่องเที่ยวหรือบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เช่นการให้บริการสำรองห้องพักและจัดหาพาหนะที่ใช้เดินทาง การจัดโปรแกรมท่องเที่ยว เป็นต้น จากข้อมูลของศูนย์สารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระบุว่าในปี ๒๕๔๘ มีจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด ๕,๖๑๖ รายเป็นผู้ประกอบการ

เอส เอ็ม อี

จำนวน ๕,๖๐๙ ราย มากกว่าร้อยละ ๙๙ ของผู้ประกอบการทั้งหมด

มีการจ้างงานทั้งหมด ๑๔,๒๐๙ คน

ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นสาขาหนึ่งในธุรกิจภาคการค้าบริการ วัตถุประสงค์มาจากสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และจากการจัดการของมนุษย์ ขบวนการในการให้บริการของธุรกิจท่องเที่ยวเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคการค้า(สินค้า) ตลอดจนภาคการค้าบริการในสาขาอื่นๆ เช่น การเงิน การขนส่งคมนาคม เป็นต้น

วัตถุประสงค์สำคัญของธุรกิจบริการการท่องเที่ยวประกอบด้วย

๑. สถานที่ท่องเที่ยว ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และเกิดจากการจัดการของมนุษย์
๒. การคมนาคม ได้แก่การขนย้ายนักท่องเที่ยวเข้าไปและออกจากสถานที่ท่องเที่ยว ประกอบด้วยพาหนะ ได้แก่ รถ รถไฟ เรือ เครื่องบิน และเส้นทางการเดินทาง ถนน รางแม่น้ำ ทะเล อากาศ
๓. ที่พักแรม อาหารเครื่องดื่ม และบริการอื่นๆให้กับนักท่องเที่ยว
๔. เรื่องราวทางประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม อารยธรรม ความเป็นอยู่ของประชาชนในแต่ละชุมชน
๕. มนุษย์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งการบริหารจัดการและการให้บริการรวมทั้งเป็นผู้รับบริการ

เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการให้บริการการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

๑. ขนส่ง รถบัส รถไฟ สายการบิน รถเช่า เรือโดยสาร เรือเฟอร์รี่ เรือสำราญ
๒. เทคโนโลยีสารสนเทศ การจองที่พัก การเดินทางท่องเที่ยว การซื้อตั๋วเครื่องบิน การโฆษณา การประชาสัมพันธ์
๓. การก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม
๔. การเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
๕. ธุรกิจเกี่ยวกับสินค้า ของที่ระลึก ผลิตภัณฑ์เกษตรและอาหาร เสื้อผ้า เป็นต้น
๖. สถาบันการศึกษา

จากข้อมูลการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและธนาคารแห่งประเทศไทย ณ.วันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๔๘ รายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวของไทยปี ๒๕๔๗ จำนวน ๗๐๑.๕๘ พันล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ ๑๑ ของ GDP (๖,๓๗๗.๓๐ พันล้านบาท) เป็นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ๓๘๔.๓๖ พันล้านบาท จำนวนนักท่องเที่ยว ๑๑.๖๕ ล้านคน และนักท่องเที่ยวคนไทย ๓๑๗.๒๒ พันล้านบาท จำนวนนักท่องเที่ยว ๗๔.๘๐ ล้านคน

สัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติจะมากกว่านักท่องเที่ยวไทย เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติจะมีระยะเวลาการพักผ่อนเฉลี่ยและค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อวันสูงกว่านักท่องเที่ยวไทย ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อวันของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในปี ๒๕๔๗ เป็นจำนวน ๔,๐๕๗.๘๕ บาท แบ่งเป็น

๑. ค่าซื้อสินค้าและของที่ระลึก ๑,๑๓๙.๒๐ บาท (ร้อยละ ๒๘.๓๒)
๒. ค่าที่พัก ๑,๐๖๗.๕๙ บาท (ร้อยละ ๒๖.๓๑)

๓. ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ๖๘๓.๒๑ บาท (ร้อยละ ๑๖.๘๔)
๔. ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง ๕๐๓.๓๑ บาท (ร้อยละ ๑๒.๔๐)
๕. ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ ๓๑๕.๒๕ บาท (ร้อยละ ๗.๗๗)
๖. ค่าบริการท่องเที่ยว ๒๒๐.๖๐ บาท (ร้อยละ ๕.๔๔)
๗. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ๑๑๘.๖๙ บาท (ร้อยละ ๒.๙๒)

จากรายละเอียดการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวดังกล่าว เห็นได้ว่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวได้ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับธุรกิจในการบริการและภาคการผลิตอื่นๆ ทั้งในลักษณะการเชื่อมโยงไปข้างหน้าและการเชื่อมโยงไปข้างหลัง ธุรกิจท่องเที่ยวจะเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการผลิตมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๒๗ รองลงมาคือ บริการธุรกิจและสังคม คิดเป็นร้อยละ ๑๗ ร้านอาหารร้อยละ ๑๖ โรงแรมและที่พักร้อยละ ๑๔ การขนส่งร้อยละ ๑๒ และอื่นๆร้อยละ ๑๔

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและวิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง ผลกระทบจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่อรายได้และค่าจ้างของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรณีศึกษาโดยใช้แบบจำลองปัจจัยการผลิต – ผลผลิตภาค โดย ภาควัฒน์ สินธุกร พบว่ารายได้จากการท่องเที่ยวมีผลกระทบต่อเนื่องต่อระบบเศรษฐกิจ ที่เรียกว่า ผลกระทบตัวคูณ ถึง ๑.๙๘ เท่า แสดงว่าทุก ๑ บาทที่นักท่องเที่ยวใช้จ่าย จะกระตุ้นให้เศรษฐกิจเติบโตเป็นลูกโซ่ประมาณ ๑.๙๘ บาท

ธุรกิจท่องเที่ยวของไทยมีการเติบโตทั้งจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจะมุ่งเน้นการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวเป็นหลักมากกว่าเม็ดเงินรายได้ สำหรับแผนการตลาดท่องเที่ยวปี ๒๕๕๐ ยังคงมุ่งเน้นที่การขยายตัวแต่จะมุ่งเน้นที่การสร้างรายได้เป็นสำคัญ

กรณีศึกษาบริษัททัวร์รอยัล

บริษัททัวร์รอยัล Tour Royale Co.,Ltd เป็นบริษัทขนาดกลาง เจ้าของเป็นผู้ที่อยู่ในตระกูลดี มีการศึกษาสูง สามีนายพลตำรวจ เริ่มจากการจัดนำเที่ยวในประเทศให้กับคนไทยที่เป็นลูกค้าประจำ ในวันเสาร์ และอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ควบคู่ไปกับการจัดนำเที่ยวในเขตกรุงเทพให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นประจำทุกวัน มีผู้จัดการบริหารงาน ๒ คน

หลังจากลูกชายคนโตจบการศึกษาจากต่างประเทศ ได้เข้ามาร่วมบริหารบริษัท เปิด แผนกตัวแทนขายตั๋วเครื่องบิน และขยายการให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติจากการขายตรงแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทย(B to C) เป็นการทำธุรกิจInbound Tour Operator แทน (B to B) เป็นยุคที่มีการลงทุนสูงมาก มีการดึงผู้บริหารจากสายการบิน และโรงแรม เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น เริ่มทำตลาดต่างประเทศ ลงทุนนำรถท่องเที่ยวระดับหรู

ปิกาโช เข้ามาใช้งานวังท่าพระประจำระหว่างประเทศไทย และสิงคโปร์ ผู้จัดการที่เริ่มก่อตั้งบริษัทได้ออกไปเปิดธุรกิจของตัวเอง หนึ่งในผู้จัดการได้แก่ คุณเอกิง เจ้าของเอกิงทัวร์ ยุคนี้เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ลูกค้าย้ายไปเพราะติดตามไปใช้บริการของผู้จัดการที่ออกไป มีการเปลี่ยนเป้าหมายลูกค้าเน้นการทำธุรกิจกับต่างชาติมากขึ้น เข้าใจจากการเติบโตอย่างก้าวกระโดด มีแต่ผู้บริหารระดับสูงที่กินเงินเดือนสูงๆ แต่ขาดผู้บริหารระดับกลาง เปรียบเหมือนกับการสร้างตึกหลายๆชั้น แต่ไม่มีบันไดเชื่อมระหว่างชั้น จึงทำให้บริษัทไม่ประสบผลสำเร็จ ทำให้บริษัทเงินทุนส่งคนเข้ามาช่วยบริหาร และเปลี่ยนจากการเน้นเรื่อง บริษัทท่องเที่ยว

เป็น
wholesale
ขายตั๋วเครื่องบิน และ
Air
Cargo
อย่างไรก็ตามบริษัทเงินทุนเองก็เกิดปัญหาภายใน จึงทำให้บริษัททัวร์รอยแอลไปไม่ถึงดวงดาว ในที่สุดบริษัททัวร์รอยแอลได้ถูกซื้อกิจการโดยแยกเป็นสองส่วน ส่วนของ Air Cargo
เป็นของคุณสมชาย ชาติอัปสร เป็นผู้บริหารสายของทีมเจ้าของเดิม ใช้ชื่อบริษัทใหม่ว่า บริษัททัวร์รอยแอล แอร์ คาร์ โก
Tour Royal Air Cargo Co.,Ltd

ปัจจุบันถือว่าเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ด้าน
Logistics
ของประเทศไทย (ดูรายละเอียดได้ในเว็บไซต์

www.trac.co.th

)
และส่วนของบริษัทท่องเที่ยวเป็นของคุณบุญส่ง ผู้บริหารจากสายบริษัทเงินทุน
ไม่ทราบสถานะปัจจุบัน

สำหรับกรณีศึกษาบริษัททัวร์รอยแอล ผมขอแยกเป็นประเด็นต่างๆดังนี้

ส่วนของเจ้าของ แยกเป็น ๓ ช่วง

ช่วงแรก เป็นช่วงของผู้ก่อตั้ง เจ้าของมาจากตระกูลดี มีเงิน ภรรยาเป็นลูกสาวห้างขายทอง ส่วนสามีเป็นนายพลตำรวจ และเป็นผู้บริหารของสมาคม รยสท ถือว่ามีความพร้อมในการเปิดบริษัทท่องเที่ยวอย่างมาก เจ้าของเป็นคนดีมีทั้งสามีและภรรยา บริหารธุรกิจและบริหารคนได้ดีเยี่ยม

ช่วงที่สอง เป็นช่วงที่มีบริษัททางด้านสถาบันการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่กลุ่มของ คุณบุญชู โรจนเสถียร ได้มอบหมายให้ คุณพอล สิทธิอำนวย

และคุณสุธีร์ นพคุณเป็นผู้เข้ามาช่วยบริหารร่วมกับ เจ้าของเดิม ถือว่ายิ่งทำให้บริษัทเข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมีเงินทุนสูง

ช่วงที่สามเป็นช่วงที่บริษัทเงินทุนมีปัญหาภายใน และในที่สุดทำให้เกิดการแบ่งขายกิจการ ให้กับผู้บริหารที่อยู่ในสายของเจ้าของเดิม และอยู่ในสายของบริษัทเงินทุน ปรากฏว่าสายผู้บริหารของเจ้าของเดิม ได้แก้คุณสมชาย ชาติอุปสร สามารถบริหารจัดการบริษัทได้อย่างดีเยี่ยม ในส่วนของ Air Cargo และพัฒนาไปเป็น Logistics แต่ส่วนของผู้บริหารสายสถาบันการเงิน ไม่สามารถบริหารงานให้เติบโตต่อไปได้

ส่วนของการจัดการและผู้บริหาร แยกออกเป็น ๓ ช่วง เช่นกัน

ช่วงแรก เป็นการบริหารจัดการแบบครอบครัว แยกออกเป็น ๒ ส่วน

๑. บริการนำเที่ยวคนไทยเที่ยวในประเทศไทย และ ต่างประเทศ มีคุณเอกัง สวัสดิพันธ์ (เจ้าของ เอกังทัวร์) เป็นผู้จัดการ บริหารงานได้อย่างดีเยี่ยม ลูกค้าพอใจการบริการเป็นอย่างมาก คุณเอกัง เป็นครูมาก่อน อบรมและสอนลูกน้องให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนทำงานด้วยความสนุก ทำงานเป็นทีม ไม่เคยมีวันหยุด จันทร์- ศุกร์ ทำหน้าที่ขายและรับจองทัวร์ วันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ พนักงานทุกคนต่างช่วยกันออกทัวร์ แต่ละอาทิตย์ จะมีนักท่องเที่ยวอย่างน้อย ๑๐ บัส เส้นทางละ ๒-๓ บัส ธุรกิจในส่วนนี้ไปได้ดีมาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ เที่ยวในประเทศก่อนหลังจากนั้นก็จะไปเที่ยวต่างประเทศ

๒. ให้บริการนำเที่ยวสั้นๆในกรุงเทพ หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า Sightseeing Tour เป็นทัวร์ประมาณ ๓ ชั่วโมง และทัวร์เต็มวัน ทางบริษัทได้เช่าพื้นที่ใช้เป็นเคานเตอร์ขายทัวร์ ที่โรงแรม

Peninsula ถนนสุริว

งศ์ และ โรงแรม

Florida

พญาไท เพื่อขายบริการนำเที่ยวกับนักท่องเที่ยวที่พักอยู่ในโรงแรมทั้งสอง มีคุณประทีป เป็นผู้จัดการ โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่โรงแรม

Peninsula

มีมีคฤหบดีประจำหลายคน พนักงานนั่งเคาน์เตอร์ พนักงานขับรถ (ผมเริ่มทำงานในส่วนของพนักงานนั่งเคาน์เตอร์ ขายทัวร์ ควบคู่ไปกับการเรียนธุรกิจการบิน เช่นเดียวกับคุณมนตรี เจ้าของบริษัท

Arlymear Travel

หนึ่งในบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติยักษ์ใหญ่อัน

Inbound Tour Operator

จากประเทศแถบ ยุโรป ที่ทำงานเป็นไกด์ควบคู่ไปกับการเรียนที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) เราอยู่กันอย่างครอบครัว สนุกสนานกับการทำงาน ทุกคนทำงานเป็นทีม และไม่มีวันหยุด ธุรกิจในส่วนนี้ดีพอใช้ได้

ผู้จัดการทั้งสองท่านขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการได้แก่เจ้าของ ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการของทั้งสองส่วนแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

แต่ผู้จัดการทั้งสองก็บริหารจัดการในส่วนของแต่ละท่านได้อย่างดีเยี่ยม ธุรกิจดีแบบพอเพียง

ช่วงที่สอง เป็นช่วงการขยายบริษัท เปลี่ยนจากการทำกิจการภายในประเทศ เป็นการทำธุรกิจแบบสากล เน้นการทำธุรกิจกับต่างประเทศมากกว่าการทำธุรกิจในประเทศ มีการลงทุนสูงทั้งด้านการตลาดและการจัดการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธุรกิจ บริการนักท่องเที่ยวในประเทศเป็นหลัก เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ เป็นการทำธุรกิจแบบเน้นปริมาณ สร้างความยิ่งใหญ่ ถือว่าเป็นยักษ์ใหญ่ของธุรกิจท่องเที่ยวที่มีบริการครบวงจร แยกธุรกิจหลักออกเป็น ๒ ส่วน

๑.ตัวแทนขายตั๋วเครื่องบิน ผมเป็นผู้ดำเนินการเปิดแผนกนี้ โดยได้รับการปรึกษาและคอยช่วยเหลือจาก คุณวีรพงษ์ โพธิ์ภักดี ผู้จัดการของสายการบิน Alit alia

ต่อมาคุณวีรพงษ์ได้ลาออกจากสายการบินและเข้ามาบริหารงานให้กับทัวร์รอยแอล หลังจากนั้นไม่นาน ได้ดึงตัวคุณสมชาย ชาติอัปสร ผู้จัดการฝ่ายขาย Air Cargo

ของสายการบิน แอร์สยาม มาเป็นผู้จัดการด้านตัวแทนสายการบิน ทั้งการขายตั๋วโดยสาร และได้เปิดแผนก

Air Cargo

คุณสมชาย ได้ดึงตัวเพื่อนๆจากสายการบินอีกหลายคนเข้ามาสร้างทีมขายเปลี่ยนจากการขายปลีกมาเป็นขายส่ง เน้นจำนวนยอดขายให้กับหลายๆสายการบิน เป็นอันดับหนึ่งของแต่ละสายการบิน เพื่อหวังได้รับ

Incentive

จากสายการบิน ให้อำนาจกับทีมขายมาก

ฝ่ายบัญชีและการเงินตามไม่ทัน มีการเอาเปรียบบริษัท และผมไม่สามารถทำอะไรได้

ผมจึงตัดสินใจลาออกและไปช่วยคุณเลกิง อดีตเจ้านายเก่าที่ไปเปิดบริษัทเลกิงทัวร์

อย่างไรก็ตามผมถูกดึงตัวกลับมาที่ทัวร์รอยแอล หลังจากไปอยู่กับคุณเลกิงได้ปีกว่าๆ (มาทราบภายหลังว่าเขาเรียกผมมาเก็บเข้ากรุ เนื่องจากคุณเลกิงดึงลูกค้าทัวร์เก่าๆไปจากบริษัททัวร์รอยแอล และเมื่อผมไปอยู่เลกิงทัวร์ทำให้ลูกค้าด้านตั๋วเครื่องบินของผมติดตามไปใช้บริการที่เลกิงทัวร์ เป็นวิธีการชะลอการเติบโตของเลกิงทัวร์)

ในที่สุดผมก็ได้ลาออกจากทัวร์รอยแอลอีกครั้งในช่วงที่๒ นี้

ความเสียหายสูงสุดของบริษัททัวร์รอยแอล คือการรับเหมาซื้อขาดตั๋วเครื่องบินของสายการบินแอร์สยามมาปล่อยขาย และสายการบินแอร์สยามถูกปิดกิจการ ทำให้ตั๋วที่ซื้อมานำไปขายต่อไม่ได้

๒.ส่วนของการท่องเที่ยว ลูกขายเจ้าของเป็นผู้บริหารทั้งหมด ทีมเรื่องการตลาดและการจัดการ ดึงผู้บริหารด้านการตลาดของโรงแรมใหญ่ๆ และผู้บริหารการตลาดจากสายการบินไทย เข้ามาทำตลาดต่างประเทศ ทีมเงินด้านการตลาดสูงมาก จ้างฝ่าย PR ระดับนำของประเทศ ค่าตัวผู้บริหารแต่ละคนมีเงินเดือนสูงมาก แต่ก็ได้นักท่องเที่ยวเข้ามามากเช่นกัน ทั้งเข้ามาและออกไป เป็นกลุ่มใหญ่ๆหรือเช่าเหมาลำ งานเข้ามามาก ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการมาจากสายการบิน ไม่มีความชำนาญและเข้าใจการบริหารจัดการการให้บริการด้านการท่องเที่ยว การบริหารจัดการมีปัญหา เกิดการรั่วไหลสูง ลูกขายเจ้าของผู้บริหารสูงสุดในส่วนนี้เป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างมาก ใจใหญ่ใช้เงินเก่ง ใจดีและรักลูกน้องมาก แต่ได้ผู้บริหารระดับรองไม่เก่งดีแต่พูดและเอาประโยชน์ใส่ตัว

ยุคนั้นเป็นยุคที่สร้างความร่ำรวยให้กับผู้บริหาร และพวกซบเอเยนของบริษัททัวร์รอยแอล

ช่วง ๓ เป็นช่วงที่กลุ่มของคุณพอลและคุณสุธีร์แยกกัน และมีผลกระทบมาถึงทัวร์รอยแยล จนในที่สุดเจ้าของเดิม ต้องทิ้งบริษัท มีการแบ่งขายให้กับผู้บริหารทัวร์รอยแยลในขณะนั้น ส่วนตัวแทนสายการบิน คุณสมชาย รับมา และเปลี่ยนชื่อมาเป็น Tour Royale Air Cargo และคุณบุญส่ง ผู้บริหารของฝ่ายสถาบันการเงิน รับ ทัวร์รอยแยล ด้านการท่องเที่ยวไว้ จึงถือว่าทัวร์รอยแยลของเดิมสิ้นสุดลง