

เรียนรู้เรื่องเงิน ในธุรกิจโรงแรม

[แก้ไขบันทึก https://www.gotoknow.org/posts/435539](https://www.gotoknow.org/posts/435539) ควบคุมรายได้ป้องกันจุดรั่วไหล

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เจ้าของโรงแรมส่วนมากที่ประสบความสำเร็จจะเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากธุรกิจอื่นมาก่อน หรือเป็นกลุ่มธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การเงิน ก่อสร้าง ฯลฯ ธุรกิจหลักมีความมั่นคงสูง จึงไม่มีปัญหาเรื่อง เงิน เนื่องจากผมเข้าไปไม่ถึงส่วนลึกของการบริหารจัดการด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมทั้งหมดในช่วงที่ผมเคยบริหารโรงแรมที่ผ่านมา ผมจะดูแลเรื่องการบริหารจัดการด้านการตลาดและการขายเป็นส่วนมาก มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินบ้างเล็กน้อย จึงขอนำมากล่าวถึงเพื่อเป็นกรณีศึกษาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผม

เรียนรู้เรื่อง เงิน : บริหารรายได้ธุรกิจโรงแรม

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

การตั้งเป้าหมายรายได้ในส่วนห้องพักในแต่ละปี ไม่เหมือนกับการตั้งเป้าหมายสินค้า เพราะสินค้าสามารถผลิตและขาย ถ้าเหลือก็เก็บไว้ขายวันข้างหน้าได้ เมื่อผลิตไม่พอขายก็ผลิตเพิ่มได้ แต่ห้องพักต้องขายในแต่ละวัน เมื่อห้องพักเต็มแล้วก็ไม่สามารถขายเพิ่มได้ แต่เมื่อห้องว่างก็ไม่สามารถเก็บไว้ขายในวันข้างหน้าได้เช่นกัน ดังนั้นจึงต้องขายห้องพักให้พอดีเต็มทุกวันซึ่งเป็นไปไม่ได้ นอกเหนือจากนั้นข้อสำคัญอยู่ที่การกำหนดราคาค่าห้องพัก

ก่อนที่จะได้เป้าหมายรายได้ของทั้งปี จะต้องกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละเดือน ต้องมีการคำนวณที่นำไปของรายได้ จำนวนห้องพักที่จะขายได้ในแต่ละชนิดห้องพัก ราคาขายต่อห้องต่อคืน จำนวนขายของแต่ละ Segmentation การตั้งเป้าจึงเป็นหัวใจสำคัญเพราะเป็นตัวกำหนดรายละเอียดที่มาของรายได้หลักเพื่อให้อื่นๆนำไปคำนวณหารายได้ในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงให้ฝ่ายปฏิบัติการนำไปคำนวณจัดของงบประมาณในการบริหารจัดการของแต่ละแผนกเพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในการให้บริการที่จะทำให้ได้รายได้ตามเป้า ก่อนที่จะไปถึงผู้บริหารการเงินที่จะนำไปวางแผนในการบริหารจัดการด้านการเงินทั้งหมด การบริหารจัดการด้านการเงินทั้งหมดจะอยู่ในการดูแลของเจ้าของ หรือผู้ที่เจ้าของแต่งตั้งโดยขึ้นตรงกับเจ้าของ

เนื่องจากห้องพักมีจำนวนจำกัดและมีห้องพักแตกต่างกันหลายชนิด มีราคาที่แตกต่างกัน จึงต้องวางแผนและควบคุมการปล่อยห้องพักให้เหมาะสม ต้องรู้ว่าห้องชนิดใดเหมาะสมกับลูกค้าประเภทใด จะเข้าถึงลูกค้าได้อย่างไร ลูกค้าประเภทใดจะมาพักช่วงไหน การปล่อยห้องพักว่างในแต่ละวันคือการสูญเสียรายได้ และไม่สามารถนำห้องพักในวันนั้นๆ ไปหารายได้ทดแทนในวันข้างหน้าได้ การทำให้มีห้องพักว่างในแต่ละวันน้อยที่สุด หรือทำให้ห้องพักเต็มทุกวัน ยังไม่ใช่คำตอบที่ดีที่สุด เพราะยังมีราคาห้องพักเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย บางวันห้องพักขายได้แค่ 60% ของห้องพักทั้งหมด อาจมีรายได้มากกว่า การทำให้ห้องพักเต็ม 90% หัวใจจึงอยู่ที่ทำอย่างไรให้รายได้จากการขายห้องพักตามเป้าที่วางไว้ในแต่ละวัน และถ้าทำรายได้มากกว่าเป้ายิ่งดี เพื่อทดแทนวันที่มีรายได้ต่ำกว่าเป้า ต้องดูรายงานการขายห้องพักวันต่อวันอย่างละเอียด จากรายงานในหลายมิติ

นอกจากนั้นก็ต้องดูรายงานการรับรองห้องพักล่วงหน้าตลอดจนข้อมูลการชำระเงินของห้องที่ถูกจอง รายงานลูกหนี้ค้างค้ำ และรายได้ที่คาดการณ์ล่วงหน้า

บางครั้งการมีพนักงานขายหลายคนก็มีปัญหา โดยเฉพาะช่วงที่ลูกค้ามีความต้องการห้องพักสูง มีความต้องการห้องพักมากกว่าจำนวนห้องพักที่มี จะเกิดการแย่งห้องพักกัน การควบคุมการปล่อยห้องพักจึงเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหารรายได้ การจะให้ห้องกับลูกค้ารายใดจะต้องคิดในหลายๆ ด้านเช่น ลูกค้าต้องการห้องพักกี่คืน ราคาที่ตกลงเท่าใด ลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้าประจำที่ใช้เราอย่างสม่ำเสมอหรือว่านานๆ ใช้ครั้ง ลูกค้ารายนั้นจ่ายเงินทันที หรือเป็นเครดิต ก็ต้องดูว่าเครดิตดีหรือไม่ ข้อมูลทั้งหมดจะต้องนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจให้ห้องพักกับลูกค้าที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงแรมทั้งระยะสั้น ระยะยาว จึงไม่สามารถกำหนดตายตัวได้ว่าจะให้ห้องกับรายใดโดยไม่มีการศึกษาอย่างรอบคอบ

หนึ่งในผู้ที่มีบทบาทช่วงทำให้รายได้ห้องพักเข้าเป้าหรือไม่อยู่ที่ฝ่ายรับรองห้องพัก พนักงานบางคนจะปล่อยห้องพักให้กับคนที่มีความสนิทสนมหรือคนที่ชอบพอ โดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงแรม ทำให้โรงแรมขาดรายได้ที่ควรจะได้ เช่น ให้ห้องกับคนที่สนิทสนม

ทั้งๆ ที่ควรจะให้ห้องพักกับรายอื่นที่โรงแรมได้ผลประโยชน์มากกว่า เช่น ราคาดีกว่า ชำระเงินดีกว่า หรือบางครั้งกันห้องไว้ให้กับพวกตัวเอง และ

ไม่ยอมปล่อยห้องพักให้กับรายอื่นที่พร้อมจ่ายเงิน และในที่สุดห้องที่กันไว้ถูกยกเลิก ทำให้ห้องพักว่าง โรงแรมสูญเสียรายได้ สิ่งผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานรับรองห้องพัก อาจมาจากการทุจริตของพนักงาน หรือจากความหย่อนยานในการควบคุมของผู้บังคับบัญชา หรือจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของพนักงานและผู้บังคับบัญชา

เจ้าของบริษัททัวร์บางรายเก่งในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานรับรองห้องพัก และพนักงานบัญชีที่ดูแลเรื่องลูกหนี้ จะมีการนำของกำนันมาให้เพื่อให้พนักงานรับรองห้องพักปล่อยห้องพักให้ และให้พนักงานติดตามลูกหนี้

ไม่รายงานหนี้ค้างชำระเกินกำหนดของบริษัททัวร์ของเขาให้กับผู้บริหารโรงแรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้แผนการเงินผิดพลาดได้

ถ้าผู้บริหารที่ไม่ควบคุมดูแลให้ดีก็จะไม่ทัน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องระวังคือพนักงานส่วนหน้า Front Office ผู้บริหารบางคนไม่เข้าใจ เพราะเห็นว่าห้องพักจะทำให้เสียรายได้ ดังนั้น จึงปล่อยให้พนักงานต้อนรับขายราคาต่ำกว่าที่กำหนดโดยอ้างว่าลูกค้าต่อราคาถ้าไม่ก็จะไปพักที่โรงแรมอื่น การปล่อยให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้จะเสียมากกว่าได้

เพราะถ้าลูกค้าอื่นที่จองห้องพักมาล่วงหน้าในราคาที่แพงกว่าทราบว่า โรงแรมยินยอมให้ลูกค้า walk in ต่อรองราคาห้องพักได้ และสามารถได้ราคาที่ถูกลงกว่าลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่จองมาล่วงหน้า เขาจะคิดว่าเขาถูกหลอกและขอยกเลิกการพักในคืนที่เหลือ

นอกเหนือจากนั้นแล้วยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางในการโกงโรงแรม เก็บเงินลูกค้าเต็มแต่รายงานว่าลดราคาให้ลูกค้า หรือบางที่ก็อ้างว่าลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้าที่เอเยนส่งมาให้ และนำผลต่างไปแบ่งกับเอเยน

รายงานการเงินในแต่ละวันสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดูทุกวัน เพื่อติดตามและตรวจสอบเป้าหมายได้ในแต่ละวัน และควบคุมการทำงานของพนักงานไปในตัว

โรงแรมจะมีรายงานหลายตัวเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หลายๆ โรงแรมหย่อนยานเรื่องการตรวจสอบรายงาน ผู้จัดการทั่วไปไม่เคยดูรายงาน พนักงานบัญชี

หัวหน้าฝ่ายบัญชี และหัวหน้าฝ่ายการเงินไม่เข้าใจระบบการทำงานหรือไม่สนใจทำตามระบบ จะทำให้โรงแรมสูญเสียรายได้ และเกิดการรั่วไหลมากจนทำให้โรงแรมขาดทุน

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องมีระบบที่ดี และต้องปฏิบัติตามขั้นตอน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ถ้าไม่มีการควบคุมที่ดี จะเกิดการรั่วไหลและเสียหายเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารจัดการธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ นับวันโรงแรมจะตกต่ำลงไปเรื่อยๆ

เจ้าของโรงแรมหลายรายไม่สนใจกับผลกำไรขาดทุนในส่วนของธุรกิจการให้บริการของโรงแรม เพราะใช้ธุรกิจโรงแรมเป็นตัวทำประโยชน์ในด้านภาษี หรือการฟอกเงินให้กับธุรกิจหลัก หรือใช้ธุรกิจโรงแรมเป็นตัวบังหน้าเพื่อผลประโยชน์ด้านอื่น จึงไม่สามารถบอกได้ว่าการบริหารจัดการด้านการเงิน มีประสิทธิภาพหรือไม่

คำสำคัญ (Tags): [#การควบคุมรายได้ และลดช่องว่างการรั่วไหล](#) [#บริหารโรงแรม](#) [#การเงินธุรกิจโรงแรม](#) [#ควบคุมการรั่วไหล](#) [#บริหารรายได้ธุรกิจโรงแรม](#) [#บทความ ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท](#) [#เรียนรู้เรื่องเงิน](#) [#chanchot](#) <#>

[ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท](#)

[#ระบบการเงิน](#)

[#รับปรึกษาการบริหารจัดการโรงแรม](#)

[#รับปรึกษางานโรงแรม](#)

[#เรียนรู้ธุรกิจโรงแรม](#)

[#เข้าใจธุรกิจโรงแรม](#)

[#รับให้คำปรึกษานักงานโรงแรม](#)

หมายเลขบันทึก: 435539

เขียนเมื่อ 16 เมษายน 2011 16:23 น. (

11 ปีที่แล้ว

)แก้ไขเมื่อ 13 มกราคม 2013 20:58 น. (

9 ปีที่แล้ว

)

สัญญาอนุญาต: ครีเอทีฟคอมมอนส์แบบ แสดงที่มา-ไม่ใช้เพื่อการค้า-อนุญาตแบบเดียวกัน

ดอกไม้: 1 · ความเห็น: 6

[แสดงบันทึก](#)

[< หน้าก่อน](#)

[หน้าถัดไป >](#)