

บทสัมภาษณ์พิเศษ

คุณ ณรงค์ เกตุทัต

Executive director บริษัท Regency Travel จำกัด

เรื่อง "กลยุทธ์การตั้งรับสถานการณ์ตลาดการท่องเที่ยว"



สัมภาษณ์ ถอดเทปและเรียบเรียงโดย

นุชนารถ ว่องธวัชชัย

दनัย มู่สา



คุณณรงค์ เกตุทัต

การศึกษา - Shrewsbury Technical College, Great Britain

- Washington University, U.S.A.

ตำแหน่ง - Executive director บริษัท Regency Travel

- กรรมการผู้จัดการบริษัท The New Dimension Group



ในปัจจุบันนี้คงเป็นที่ยอมรับกันว่าการท่องเที่ยวเป็นหนทางหนึ่ง ที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดในชีวิตประจำวันและเป็นการสร้างผลประโยชน์อันมีค่าอีกทางหนึ่งโดยตรง ด้วยเหตุนี้การเดินทางไปยังต่างประเทศนับวันยิ่งเป็นที่นิยมมากขึ้น ไปประเทศไทยก็เช่นกันจำนวนคนไทยที่เดินทางไปต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ยังผลให้ธุรกิจของบริษัทเจ้านายที่นำคนไทยไปต่างประเทศ (outbound) ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อตอบสนองอุปทานของตลาดการท่องเที่ยว จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้ดำเนินการธุรกิจของวงการนี้จะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขัน ประกอบกับธุรกิจการท่องเที่ยวนี้เกี่ยวข้องกับผูกพันกับทัศนคติและอารมณ์ของผู้ให้และผู้รับบริการ ยุทธวิธีในการต่อสู้เพื่อเข้าถึงตลาดจึงต้องสอดคล้องกับลักษณะอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา กลยุทธ์ในการนำเสนอบริการอันเป็นหัวใจของธุรกิจนำเที่ยวจึงต้องมีเอกลักษณ์ที่สร้างความประทับใจแก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง คุณณรงค์ เกตุทัต กรรมการผู้จัดการ บริษัท Regency Travel ซึ่งเป็นบริษัทเจ้านายที่ขึ้นแนวหน้าบริษัทหนึ่งของประเทศไทยได้ให้สัมภาษณ์เพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องยุทธวิธีทางการตลาดและกลยุทธ์การบริการในภาวะปัจจุบันของบริษัทเจ้านายที่วลักษณะ outbound ได้อย่างน่าสนใจอย่างยิ่ง ดังนี้

■ คำถามแรกครบถ้วนให้ช่วยแนะนำลักษณะงานและบริษัท Regency Travel ว่าทำอะไรแค่ไหน อย่างไรเบื้องต้นก่อนที่จะเข้าเรื่องทางการตลาดและการบริการ

□ travel agent อย่างที่คุณทราบมีหลายแบบ ซึ่ง Regency Travel เป็น travel agent ที่ทำ outbound ก็คือ พาคนไทยไปเที่ยวต่างประเทศ จะพูดถึงทุก ๆ ด้านในแง่กว้าง ๆ agent อย่าง Diethelm เป็น inbound นำคนต่างประเทศมาเที่ยวไทย นอกจากนี้มี domestic ซึ่งพาคนไทยเที่ยวในประเทศไทย นี่คือ 3 สาขาใหญ่ ๆ ในกิจกรรมท่องเที่ยวซึ่งเราจะพบว่าบริษัทส่วนใหญ่จะเป็นสาขา ๆ เพราะบุคลากรแต่ละสาขามักจะปะปนกันไม่ค่อยได้ เช่น คนที่รู้เรื่อง Scandinavia ย่อมไม่รู้เรื่องจังหวัดสุรินทร์ กลับมาทาง Regency Travel เราเริ่มมาทางพาคนไทยไปเที่ยวต่างประเทศมาตลอด เมื่อทำต่างประเทศแล้วก็มีกิจกรรมประกอบด้านอื่นที่เข้ามาอย่างใกล้ชิดแน่นอนนั่นคือ ตัวเครื่องบิน คนไปต่างประเทศจะต้องบิน เมื่อมีตัวเครื่องบินมาก็ยิ่งก็ต้องมีกิจกรรมแพคเกจ

ซึ่งค่อนข้างกว้างใหญ่ไพศาล เพราะขณะนี้ตัวเครื่องบินหลายสายมาก เมื่อสมัยก่อนไม่มีก๊าสซึ่งสาขานี้เป็นความรู้ความสามารถทางเทคนิค ที่ค่อนข้าง Specialized ประกอบด้วยข้อมูลมหาศาลที่สุดจะเห็นได้จากหนังสือทางการบิน ABC ดังนั้นการหาข้อมูลอย่างเดียวยังไม่สามารถหาได้จากตำราแบบนั้นแล้ว ทำให้เกิดการใช้คอมพิวเตอร์มาใช้ดำเนินงานเก็บข้อมูลทำงานกับเราเพราะข้อมูลทางสายการบินมีจำนวนมาก จึงต้องมีความเชี่ยวชาญการทำงานแบบคอมพิวเตอร์ เช่น การบินไทยใช้กับระบบ Amadeus ซึ่งมีอีกหลายสายการบินที่ไม่อยู่ในระบบของ Amadeus ด้วยเข้าไป

■ การดำเนินงานของบริษัทท่องเที่ยวทั้งหลายแบบ outbound เป็นลักษณะเดียวหรือไม่ และแบ่งเป็นแผน

□ คล้าย ๆ กันเพราะบุคลากรจะซ้ำ ๆ กัน เช่น sale หัวหน้าทัวร์ ส่วนแผนการดำเนินงานขอเรียกว่า แผนกโรงงานผลิตสินค้าออกมาขาย สินค้าของเราไม่ได้เป็นวัตถุแต่เป็นบริการ เช่น ผลิตทัวร์มาขาย ทัวร์นั้นก็สินค้าตัวหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัว ที่เราต้องผลิตออกมา ซึ่งในโรงงานนี้ก็ผลิตสินค้าต่าง ๆ ออกมาวางตลาด โดยมีแผนก production research ว่าในตลาดนั้นมีอะไรขายจริง ๆ แต่บริษัทหลายบริษัทยังไม่เป็น เฉพาะบาง agent เท่านั้นที่ศึกษาว่าสินค้าตัวไหนเป็นที่นิยมสูงสุด ทัวร์มีองค์ประกอบหลายอย่าง จึงต้องดูว่าทัวร์มีอะไรบ้าง เช่น วัตถุประสงค์มีระดับไหน โรงแรมและสายการบินระดับไหน sight-seeing เป็นแบบใด เป็นต้น ในการจัดทำทัวร์นั้นจะมีการจัดประเภทสินค้า จับมันแต่งตัวมันก็เหมือนโรงงานทุกอย่าง เมื่อได้ผลิตภัณฑ์แล้วก็มอบให้แผนกตลาดวางแผนการขาย

■ การตลาดมีความสำคัญมากต่อวงการธุรกิจท่องเที่ยวทางบริษัท Regency Travel มีการดำเนินการตลาดอย่างไร

□ เรื่องการตลาดลึกซึ้งมาก เพราะสินค้าทั่วไปคุณผลิตมาแล้วก็ยกทั้งกะบิให้กับการตลาด เช่น ตลาดของคอลเกต 10 ปีก็ยังขายคอลเกต อาจเปลี่ยน package แต่ basically เป็นเพียงยาสีฟันกระจอก แต่ทัวร์ไม่เหมือนกันตรงที่ว่า marketing กับ production และ sale จะต้องสัมพันธ์กัน เป็นลักษณะทำนองเดียวกันเพื่อปรับปรุงสินค้าให้เป็นที่ต้องการสูงสุดของตลาด เช่น อยู่ ๆ เลาด้าตก คนก็ไม่ขึ้นเครื่องบิน 767 เราก็ต้องพยายามปรับ product โดยใช้ 747 หรือ Air bus ซึ่งไม่สะกิดใจผู้ซื้อ แล้วอยู่ ๆ ก็เกิด

Gulf War ฉะนั้นเราจะใช้เครื่องบินที่ไปเดิมน้ำมันในตะวันออกกลางไม่ได้อีก เพราะฉะนั้นการตลาดการท่องเที่ยวมีความอ่อนไหวสูงที่สุด เพราะมันผูกพันกับสภาวะแวดล้อม การเมืองโลก และสารพัดอย่าง แม้แต่เรื่องของภูมิอากาศที่อยู่ ๆ ก็หนาวเกินไป ร้อนเกินไป น้ำท่วม แผนการตลาดถึงไม่ได้ทำงานง่ายเหมือนกับการขายคอลเกต มันเกี่ยวข้องกันหมดแม้แต่เรื่องคุเดต้า (รัฐประหาร, Coup d'etat) ในประเทศไทยก็มีปัญหา นั่นก็คือเกิดปัญหาในตลาดของผู้ซื้อ ปัญหาด้านตลาด ปัญหาในเรื่องของจุดหมายปลายทาง ระหว่างทางพาหะสารพัดอย่าง

■ ในฐานะที่ Regency Travel เป็นแนวหน้าทาง outbound มีวิธีการดำเนินงานและเครื่องมือด้านการวางแผนตำแหน่งของบริษัทในตลาดการท่องเที่ยวอย่างไร จนกลายเป็นบริษัทแนวหน้า

□ เครื่องมือทางการตลาดของบริษัทคือ การทำงานหนัก ความคล่องตัวในการตลาดการผลิตและการบริการ และต้องศึกษาว่าผลิตภัณฑ์การตลาดจะไปด้านไหนอยู่ตรงไหนและสุดท้ายคือการให้บริการ โดยจัดสรรหาหัวหน้าทัวร์ให้ความรู้แก่เขาซึ่งมันละเอียดอ่อน อาจจะมีวิธีการเหมือนบริษัททั่วไป เช่น บจก เริ่มตั้งแต่การวางแผนว่าปีนี้จะผลิตตรงเท่าแบบไหน แบบใดบ้าง จะเข้าตลาดจุดไหน แต่ทางบริษัททัวร์มองเป้าหมายก่อน มองตลาดก่อนว่าตลาดปีนี้อาการเป็นอย่างไร ดังนั้นต้องเปลี่ยนแผนตลาดไปเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์ เช่น เมื่อเครื่องบินตกชาวเชียงใหม่ตกทั้งลำตายหมด ต้องเลิกหยุดขายให้กับคนเชียงใหม่สักพัก หรือกรณี คุเดต้า (coup d'etat) คนไม่อยากจากบ้านไปไหน product ก็ต้องลั่นลง

■ การโฆษณาประชาสัมพันธ์มีส่วนในการตลาดมากน้อยเพียงใด

□ แน่นนอน เนื่องจากเหตุการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การให้ข้อมูลด้านการตลาดด้านสินค้าแก่ลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะบางทีลูกค้าตามไม่ทัน ลักษณะจึงไม่เหมือนคอลเกตหรือบจก

■ บริษัทใหญ่ ๆ เช่น เถลิงทัวร์ เพรสซิเดนทัวร์และริเจนซี่ ทราเวล เป็นลักษณะบริษัท outbound แบบเดียวกัน ทางบริษัทมีกลยุทธ์ในการแข่งขันกันอย่างไรหรือมีการร่วมมือกันอย่างไรที่จะอยู่ในตลาดเดียวกัน

□ จริง ๆ แล้วเราไม่ต้องร่วมมืออะไรกันเพราะตลาดนั้น

กว้างไกลพอที่ไม่ต้องแข่งอะไรกันเลย การแข่งขันไม่สูงและในวงการก็มีความเป็นสุภาพบุรุษพอสมควรที่จะไม่ทำลายกันและกัน มีการส่งเสริมกันแต่ทำงานร่วมกันคงไม่มี แต่มีแนวทางอย่างเช่นเราจะไม่ทำลายคุณภาพเป็นการกระทำของสุภาพบุรุษมากกว่าที่เราจะขัดกันเราจะไม่ตัดราคา เราจะไม่ทำลายคุณภาพกันและเราไม่ได้ดันกันถึงขนาดนั้นเราจะคอยเฝ้ามองว่าคุณหาระดับไหน เมื่อคุณทำอย่างนั้น เราจะทำตามไหม ต้องมี awareness มีการศึกษาคู่แข่ง ไม่ใช่ลักษณะทำลายหรือลักษณะร่วมมือกันที่จะนัดกันตั้งราคากันไว้

■ ถ้าเปรียบเทียบระดับของเอ็กซี เพรสซิเดนท์ และ Regency Travel ซึ่งค่อนข้างเป็นบริษัทแนวหน้า Regency มีตำแหน่งทางการตลาดตั้งอยู่ในระดับใด

□ ถ้าคุณอยู่ในวัฏจักร คุณจะเห็นชัดว่ามันจะจัดตลาดไม่เหมือนกัน เช่นเพรสซิเดนท์ทัวร์ อาวุโสกว่า ถ้าขึ้นไปบนเครื่องบินแล้ว ลูกทัวร์ของเขาจะผมขาวมากกว่าลูกค้าของเรา market segment ต่างกันถึงไม่ชัดจากภายนอก แต่พอจะเห็นจากภายในคือจะเป็นลักษณะตลาดใครตลาดมัน แต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์พิเศษคือในเรื่องคุณภาพบริการ ซึ่งอุตสาหกรรมบริการอย่างที่บอกตอนต้นว่าไม่ผิดจาก cocktail lounge แต่ละแห่งมีบุคลิกภาพไม่เหมือนกัน

■ ปัจจุบันมีการเรียกร้องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาก มีผลกระทบทำให้ทางการตลาดนั้นเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

□ มีส่วนเฉพาะในแง่ของแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ มีคนสนใจไปมากขึ้น เช่นใคร ๆ ก็อยากไป “อมก๋อย” อยากรู้ว่า “อมก๋อย” อยู่ที่ไหน คืออะไร เพราะมีออกทีวีอยู่เสมอว่า “อมก๋อย” นั้นสวยงามมาก

■ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า Regency Travel จะทำอะไร ปรับปรุงแผนการตลาดอย่างไร เช่นเกิดกรณีเรื่องเครื่องบินตกหรือกรณีเกิดรัฐประหารขึ้น

□ อย่างกรณีของเรา เราก็มีลูกค้าที่เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่อยู่ด้วย นั่นเรื่องอนาคต เราไม่รู้ว่าจะอะไรเกิดขึ้นกับตัวเอง เราจึงจะมุ่งตลาดนั้นไม่ได้ เราก็ต้องหาทางด้านอื่น เช่น นักธุรกิจ ซึ่งบางครั้งเป็นการเปลี่ยนตลาดและเป็นการแย่งตลาดกันนิดหน่อย แต่ลูกค้าเท่านั้นที่เป็นผู้เลือกจะไปกับใคร ใครดีก็ได้ไป

■ นอกจากขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ยังมีเรื่องของฤดูกาลคือ low season และ high season ในช่วง

ฤดูกาลทั้งสอง ทาง Regency มีนโยบายทางการตลาดอย่างไร

□ จริง ๆ แล้วสมัยนี้ไม่มี season สมัยก่อนนั้นมีเห็นชัดเจน แต่เดี๋ยวนั้นคนเดินทางเพิ่มขึ้นเยอะ ทำให้เขากระจายกันไปสิ่งที่เห็นได้ชัดคือ หน้าหนาวไปทางเหนือ หน้าร้อนไปทางภาคใต้ หน้ามรสุมไปทางภาคใต้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ หรือฤดูกาล ทำให้การดำเนินงานทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไปตามวัฏจักรเหล่านั้น

■ ในช่วง high season นั้น มีนักท่องเที่ยวไทยออกต่างประเทศมาก มีการจัดทัวร์มาก สำหรับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวไทย มีปัญหาต่อการให้บริการหรือไม่

□ เป็นเรื่องธรรมดา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลมากกว่า สัญชาติหรือเชื้อชาติ ถ้ามองในส่วนรวมแล้ว คนไทยนิยมที่จะ shopping ซึ่งความจงรักภักดีของคนไทยก็อาจสร้างความลำบากใจในการให้บริการบ้าง แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่แก้ปัญหามาได้

■ ในเรื่องของบริการ Regency Travel สร้างเอกลักษณ์ในเรื่องนี้อย่างไร

□ ชื่อเสียงมาจากผลงานระยะยาว เช่น คุณเอ็กซีมีเอกลักษณ์ชื่อเสียงในการปฏิบัติทัวร์แบบหนึ่ง เราก็คือเป็นอีกแบบหนึ่ง ต่างคนต่างก็มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ซึ่งมันมาจากนโยบายการปฏิบัติงานของแต่ละบริษัท ที่จะทำให้ไม่เหมือนกันในเรื่อง style และพนักงานของแต่ละบริษัทไม่เหมือนกัน Regency Travel ของเราค่อนข้างจะเป็น upper market พนักงานของเราไม่เหมือนกับบริษัทอื่น ฐานความรู้ที่สูงกว่า average พอคุณภาพของพนักงานดี คุณภาพการบริการก็ดีไปด้วยเป็นลูกโซ่

■ เรื่องของการบริการนั้นเป็นที่ยืดหยุ่นแบบได้ง่าย ถ้าเรามีบริการอย่างนี้ บริษัทอื่นก็สามารถทำได้เหมือนกัน จะเป็นปัญหาในเรื่องของการตลาดหรือไม่

□ มันก็เหมือนกับรถยนต์ เป็นเศษเหล็ก วังได้ ใส่ยี่ห้อลงไปทำแบบไหนมันก็เหมือนกันหมด คนเรานั้นเป็นมนุษย์มีกิเลส มีรูปแบบในความต้องการไม่เหมือนกัน มีรสนิยมไม่เหมือนกัน มันเลยทำให้เกิดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการบริการบริษัทอื่นมาทำแบบเราก็ไม่ได้ หรือเราจะทำแบบเขาก็ไม่ได้อีก ต่างคนต่างลอกเลียนแบบออกมาหมดไม่ได้ มันเป็น style ที่ต้องสะสมความเชี่ยวชาญและพื้นฐานอันยาวนาน

■ การที่ Regency Travel ถือว่าการบริการเป็นเรื่องหลัก แต่การบริการเป็นเรื่องที่ผูกพันกับอารมณ์คน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไม่มาง่าย ทาง Regency มีวิธีการอย่างไรที่จะ control คุณภาพของการบริการ

□ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำต้องทำงานหรือสัมผัสกับลูกค้า คุณจะพบว่ามีสรรพคุณเป็นหุ่นยนต์พอสมควร คือไม่มีความรู้สึก และควบคุมอารมณ์ตนเองได้ แม้แต่กระทั่งฝ่ายบัญชีเองก็ต้องทะเลาะกับลูกค้า อาจไม่ใช่ว่าทะเลาะแต่ต้องติดต่อกับลูกค้าที่บางครั้งใช้อารมณ์ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จะมีสรรพคุณเป็นหุ่นยนต์ แต่เจ้าหน้าที่เขาจะต้องปฏิบัติอย่างไร มีหน้าที่อะไร ทำตัวอย่างไร รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ

■ ในการที่จะทำให้บริการดีขึ้น ทาง Regency มีการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด และเมื่อทำงานแล้วทาง Regency มีการควบคุมคุณภาพอย่างไร

□ ก่อนมาทำงานก็ต้องมีการคัดคน เมื่อทำงานแล้วก็มี job training ซึ่งเป็นวิธีเดียวที่จะฝึกได้ การมาฟัง Lecture คงไม่ได้ เพราะเขาต้องสัมผัสกับลูกค้าเอง พูดจากับลูกค้าเองมีการอบรมและตรวจสอบด้วย เพราะบุคลากรในสายการบริการสำคัญที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการ monitor คุณภาพบริการอย่างใกล้ชิด และแก้ไขเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมา คอยยกคุณภาพให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ เรื่อง monitor ทำค่อนข้างง่าย ถ้ามีหัวหน้าแผนกที่เก่ง อย่างถ้าเราทำงานในห้องกันเอง เราก็สามารถ monitor กันได้คุยกันปรึกษากันว่าเราจะพูดกับลูกค้ากันอย่างไร จะให้บริการลูกค้าอย่างไร เวลาที่ปฏิบัติงานระหว่างเส้นทาง เช่นถ้าเราบินไป ก็จะมี questionnaire ที่ให้ลูกค้าตอบกลับมา เราจะมี spot check คือคุยกับลูกค้าเป็นการส่วนตัว เราก็รู้ feed back กลับมาว่าบริการของเราเป็นอย่างไร เราสามารถ check กับ agent ต่างประเทศได้อีกด้วย check จาก guide จากลูกค้า จากทุก ๆ จุด

■ ในการดำเนินงาน บริษัท Regency จะตรวจสอบอย่างไรว่า เจ้าหน้าที่ของเรา ทำได้หรือไม่

□ มันอยู่ที่แต่ละแผนก หัวหน้าแผนกแต่ละแผนก ต้องรับผิดชอบ เช่นด้านตัว เป็นต้น แต่ในเรื่องของการทำงานด้านบริการนั้น บางทีพนักงานก็อาจล้าหรือเบื่อบางทีก็ motivate ไม่ได้ ถ้าถึงขั้นเบื่อขนาดนั้นแล้ว ก็ต้องหยุดไปเลย ให้เขาพักร้อนไป ให้อยู่

กับตัวเองตามลำพัง เพื่อทำให้ใจได้ว่า ต่อไปทำงานใหม่ ก็จะเจอกับสถานการณ์แบบเดิม

■ มีการทำ motivation ตามแบบโรงแรม หรือไม่ เช่น job enlargement ขยายขอบข่ายงาน หรือการทำ job enrichment เช่นการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

□ ไม่ถึงขนาดของโรงแรมเพราะ job ของธุรกิจท่องเที่ยวเป็น special แต่ละอย่าง ถ้าคุณทำให้วุ่นวายมากกว่านั้น มันก็จะยิ่งวุ่นวายขึ้นไปใหญ่สำหรับตัวเขา ถ้าไป enlarge job ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่สับสนเข้าไปอีก เป็นคนละระบบกับโรงแรม

■ ในการให้บริการ มีการแบ่งระดับลูกค้าอย่างไร เช่นลูกค้าระดับ executive ก็ให้บริการอีกระดับหนึ่ง

□ เป็นการแบ่งระดับในใจมากกว่า เช่นลูกค้ากลุ่มหนึ่งบอกว่าให้จัดไปโน่นไปนี่ กับอีกกลุ่มหนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งเรารู้ก็ต้องรู้ว่าแต่ละกลุ่มต้องการบริการระดับไหน คือแยกระดับการบริการ แล้วเสนอการบริการตามที่เราคิดว่าลูกค้าจะพอใจ การแบ่งจากประสบการณ์ของเราจะทราบว่าลูกค้าของเรามาจากไหน ชื่ออะไร นามสกุลอะไร แบบไหน หน่วยงานไหนชอบอะไร ไม่ชอบอะไร (ไม่ใช่บอกว่ากลุ่มนี้ค่อนข้างกระฉอก กลุ่มนี้เป็นเศรษฐี) ซึ่งทำให้เราเตรียมบริการตามที่เรากำลังต้องการ เช่นพวกหนึ่งชอบ shopping อย่างเดียว อีกพวกหนึ่งจะเข้าพิพิธภัณฑ์อย่างเดียว ซึ่งไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้น เราไม่ได้ไปจัดสรรลำดับตามความมั่งมี แต่เตรียมบริการให้ถูกต้องสำหรับเขาแต่ละกลุ่ม

■ ในด้านการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า บริษัท Regency Travel มีกลยุทธ์อย่างไรในการบริการ

□ มันก็เริ่มจากที่กล่าวมาเมื่อสักครู่ ต้องรู้จักคนก่อน เช่นคุณจะไปลูกค้าไปต่างประเทศ คุณจัดลูกค้าไปอยู่โรงแรมระดับล่างไม่ได้ เพราะเขาต้องติดต่อนักธุรกิจที่นั่น ต้องรักษาน้ำตาของเขาไว้ ต้องจัดหาโรงแรมที่ดีที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้ทำให้เรารู้ควรปฏิบัติงานอย่างไร

■ ในช่วงนี้มีมือใหม่ค่อนข้างมาก เป็นไปได้หรือไม่ว่ามือใหม่จะเข้ามาแทรกอยู่ใน maket share และอาจตัดเทียมเราได้

□ โดยลักษณะงานของบริษัทการท่องเที่ยวแล้ว จะต้องใช้ประสบการณ์มากและใช้เวลายาวนาน ก็คงพูดได้ว่าเป็นการยากมาก

ที่จะขึ้นมาตัดเทียม เพราะบริษัทใหม่ไม่ทราบความละเอียดอ่อนเหล่านี้ เจ้าใหม่จะแข่งขันกันในเรื่องราคาเพียงอย่างเดียว

■ ในตอนต้นนั้น คุณณรงค์ ได้พูดว่าค่อนข้างจะมืดหมัวในหลักสูตรการท่องเที่ยว ที่ไม่สร้างคน specialized ถ้า นักศึกษาทางการท่องเที่ยว ต้องการงานใน travel agent ควรมีความสมบัติอย่างไร

□ travel agent ต้องการพนักงานที่รอบรู้ทางด้านเทคนิคสูง ภาษา ความรู้เกี่ยวกับสายการบิน flight บิน เที่ยวบิน ซึ่งสลับซับซ้อนมาก ข้อมูลทางด้านที่พัก ซึ่งความจริงแล้วมากกว่าสายการบิน เพราะโรงแรมทั่วโลก ข้อมูลมหาศาลมาก ความรู้ในการจัดระดับโรงแรมก็ช่วยบ้าง แต่ไม่ใช่ทั้งหมด เพราะมันอยู่ที่ว่าโรงแรมนั้นตั้งอยู่ที่ไหนของแต่ละแห่งด้วย ภาษาอังกฤษทำให้คุณโตขึ้นไปได้ เพราะตำราบางอย่างเป็นภาษาอังกฤษ ภาษาทางการท่องเที่ยวก็เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งคนทั่วโลกก็ยอมรับ ความรู้ทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวนั้นจำเป็นมาก

■ ในเรื่องของเทคโนโลยี โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์นั้น ก็มีความสำคัญและจำเป็นมากในการทำงานทางด้านนี้ใช่หรือไม่

□ นั่นคือวิชาการที่ต้องทราบ หลังจากนั้นก็นำวิชาการนั้นมาใช้กับศูนย์ ศูนย์นั้นก็คือคอมพิวเตอร์ข้อมูลที่อยู่ในคอมพิวเตอร์นั้นมีมาก หากใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น เราก็ไม่สามารถตอบถูกต้องเมื่อเราไม่รู้ หรือมีข้อมูลมากเกินไป เราก็ต้องมีข้อมูลต่อไปอีก ซึ่งคอมพิวเตอร์ช่วยได้มาก ทำให้ทุกอย่างรวดเร็วขึ้น

■ ในเรื่องด้านการตลาดหรือกลยุทธ์ทางการบริการ คุณณรงค์มีข้อคิดเห็นอะไรเพิ่มเติมที่อยากเสนอแนะบ้าง

□ กลยุทธ์ทั้งหลายขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ หรือสถานการณ์ ผู้ที่จะออกกลยุทธ์เหล่านี้ จะต้องมีการประเมินที่สูง ซึ่งกลับไปที่เคยพูดมาว่า มือใหม่จะทำได้หรือ มีหลายบริษัทที่ทำธุรกิจนี้เพื่อเงินอย่างเดียว ซึ่งค่อนข้างง่าย ก็เปรียบเสมือนกับโสเภณี จับโสเภณี

มาเข้าแถว แล้วจับมาขาย ซึ่งก็มีลูกค้าใช้บริการแบบนั้น มีลูกค้าหลายประเภทก็เปลี่ยนบริษัทไปเรื่อย ๆ ซึ่งก็เป็นสิทธิของเขา เขาไม่ได้ให้ความสำคัญ มองข้ามหรือบางทีก็ไม่สนใจในเรื่องความละเอียดอ่อนของการบริการ ตลาดของทัวร์มี 2 แบบคือ คือกลุ่มเหมา (incentive) และขายปลีก (collective) ซึ่งในเมืองไทยนิยมจะกล่าวถึง incentive คือหน่วยงาน หรือบริษัทหรือองค์กรใดก็ตามจัด trip ขึ้นมาเพื่อไปลั่นมนอย่าง World Bank หรือตอบแทน agent ที่ขายเขาได้ดี หรือให้รางวัลลูกค้า หรือใครก็ตาม พาไปเที่ยวหรือดูงาน ทั้งหมดก็คือจัดกลุ่มให้ไปเที่ยวเป็นรางวัลแบบใด แบบหนึ่ง แต่บ้านเราเอามาทำเป็นกลุ่มเหมาในลักษณะ bidding ประมูลราคา และการบริการแต่เรื่องราคาจะขึ้นหน้ามาก่อน ทุกคนจะบอกว่า ถ้าทำรายการตามนี้ของคุณเท่าไร ค่าแรกที่เขามาก็คือของคุณเท่าไร เพราะฉะนั้นทุกคนก็จะเสนอราคาตัดกันไปตัดกันมา ทำให้ไม่สามารถที่จะให้บริการที่ดีได้ เมื่อคำนึงถึงราคา ทำให้คุณต้องตัดค่าใช้จ่าย ทำให้คุณภาพบริการลดลง ไม่งั้นคุณก็ไป bid ไม่ได้ ลูกค้าเหล่านั้นจึงดูเหมือนทำลายตัวเอง เพราะไม่มีใครอยากตัดก่อนเนื้อตัวเองให้หล่น การตัดค่าใช้จ่าย คือ ลูกค้าเป็นผู้เลือกออก ไม่ใช่ agent เลือกออก ลูกค้าเหล่านี้จึงทำให้เกิดเป้าหมายตัวเอง เพราะฉะนั้นในเรื่องของการตลาดการที่ให้บริการประมูลราคากัน เป็นความคิดที่ผิด

■ เมื่อสักครู่ คุณณรงค์พูดถึงเรื่อง World Bank ซึ่งในช่วง World Bank นี้ตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยเฉพาะบริษัทการท่องเที่ยว จะโตหรือได้ผลประโยชน์จากการนี้หรือไม่

□ แน่แน่นอน โดยเฉพาะบริษัทที่ทำบริการให้ World Bank ขณะนี้ ซึ่งมีจำนวนไม่มาก เพราะส่วนใหญ่รัฐบาลจะทำเองทั้งนั้น บริษัททั้งหลายจึงปล่อยให้รัฐบาลทำ รัฐบาลก็จะเป็น travel agent ด้วย สร้างโรงแรมด้วย ทำเองทุกอย่าง ดังนั้นเฉพาะ Agent ที่ร่วมมือกับรัฐบาลเท่านั้นถึงจะได้ผลประโยชน์ในส่วนนี้ ■□

บทสรุปจากผู้สัมภาษณ์และเรียบเรียง

แม้ว่าการแข่งขันในตลาดธุรกิจจึ้นนำเที่ยวลักษณะ outbound จะมีไม่มากนัก แต่ผู้ดำเนินการทุกแผนกของบริษัทจึ้นนำเที่ยวจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกันและมีความคล่องตัวสูงสามารถเปลี่ยนแปลงไปกับสถานการณ์แวดล้อมได้ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง ภูมิอากาศ หรือปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า การเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ข้างหน้าและการแก้ไข

ปัญหาเฉพาะหน้า จึงเป็นยุทธวิธีทางการตลาดที่สำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้การเสริมสร้างคุณค่าและคุณภาพของบริการเป็นหัวใจที่มีค่าของธุรกิจและเป็นหนทางที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างภาพพจน์หรือเอกลักษณ์ให้กับบริษัทได้ การจัดสรรหาและควบคุมคุณภาพของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีทางหนึ่งที่น่าไปสู่ความเป็นยอดในตลาดด้านการบริการ □