

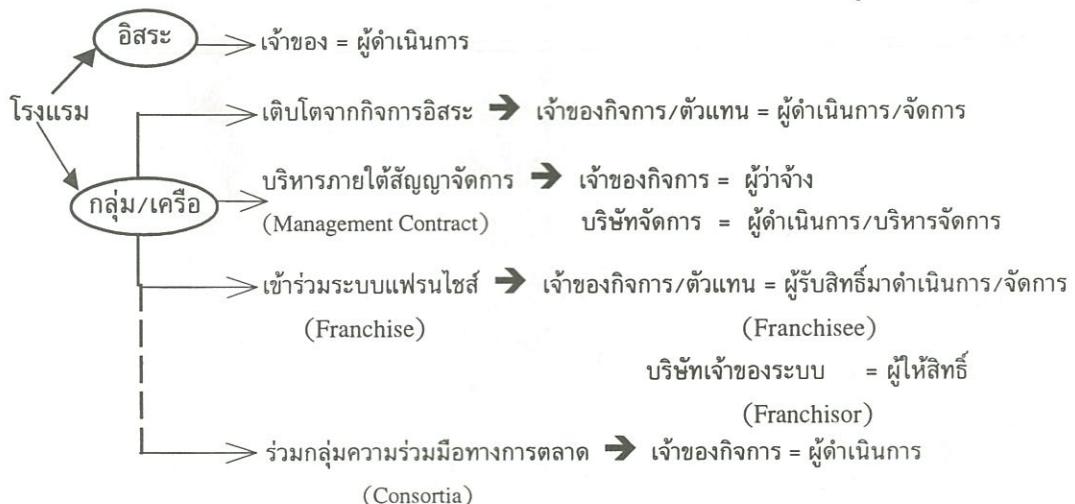
รูปแบบการจัดการธุรกิจโรงแรม

*นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์

การประกอบธุรกิจโรงแรมในสมัยแรกนั้น เนื่องจากเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการและจัดการเอง กิจการมีขนาดเล็กสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงและสามารถเอาใจใส่การบริการจนสร้างความประทับใจแก่แขกผู้พัก เมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและเห็นโอกาสในการขยายการลงทุนแล้ว จึงมีการพัฒนาโรงแรมใหม่เพิ่มขึ้น มีการส่งตัวแทนไปเป็นผู้ดูแลการดำเนินการขยายกิจการมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและค่อนข้างช้า เพราะธุรกิจต้องอาศัยปริมาณทุนจำนวนมากในการก่อสร้างอาคารและจ้างพนักงาน

และยังใช้เวลาในการคิ่ทุนนาน เนื่องจากข้อจำกัดสำคัญในการขยายกิจการในเชิงธุรกิจคือ เงินทุน จึงมีการพัฒนาวิธีการจัดการธุรกิจไปในแนวทางต่างๆ ที่สามารถช่วยลดภาระการลงทุน ทำให้กิจการขยายตัวเพิ่มจำนวนขึ้นได้อย่างรวดเร็วนำไปสู่รูปแบบของการดำเนินการหรือการประกอบการ (operate) และการจัดการ (manage) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของโรงแรมและผู้ดำเนินการจัดการธุรกิจ

ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในปัจจุบัน หากพิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการจะแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ (ดังภาพ)



1. รูปแบบจัดการแบบอิสระ (Independent)

โรงแรมที่จัดการแบบอิสระส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เจ้าของกิจการหรือสมาชิกครอบครัวยังเป็นผู้บริหารจัดการเอง โดยอิสระ และมีตำแหน่งทางการบริหารสูงสุดในโรงแรม เป็นผู้วางนโยบาย กำหนดทิศทางในการบริหาร และมีอำนาจในการควบคุมสั่งการในทุกด้าน บางแห่งอาจจ้างผู้บริหารจากภายนอกให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบการบริหารงานตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างอิสระ

ลักษณะกิจการส่วนมากตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ในแหล่งท่องเที่ยวตามฤดูกาล หรือในบรรยากาศแบบชนบทที่สงบเหมาะแก่การพักผ่อนมีในยุโรปเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นกิจการขนาดเล็ก ที่เจ้าของประกอบธุรกิจในที่พักอาศัยของตัวเอง ซึ่งมีการดัดแปลงให้เหมาะสม ส่วนใหญ่มียุคเก่าแก่ เน้นรายได้จากบริการห้องพัก แก่ นักท่องเที่ยวมีบริการอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ จำกัด จุดเด่นอยู่ที่การบริการที่ไม่เป็นพิธีการ แต่สามารถดูแลเอาใจใส่แขกอย่างใกล้ชิด และเป็นกันเอง มีการเสนอบริการในแบบที่เป็นเฉพาะบุคคลได้ดี แต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ของกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้มาพัก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้เดินทางมาเองมากกว่าเป็นนักท่องเที่ยวที่มาเป็นหมู่คณะ

ลักษณะทั่วไปของกิจการที่มีรูปแบบจัดการแบบอิสระ ได้แก่

□ ด้านรายได้และการเงิน

หากธุรกิจดำเนินไปได้ดีประสบความสำเร็จ กิจการจะได้รับผลตอบแทนเป็นกำไรเต็มจำนวน ในทางกลับกัน จะรับภาระขาดทุนโดยตรงจากการบริหาร และรับผิดชอบหนี้สินทั้งหมด ส่วนมากเงินทุนจะมีจำกัด และแหล่งเงินทุนมีน้อย ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการได้มาซึ่งแหล่งเงินเพื่อการเพิ่มทุน การเติบโตของกิจการแม้จะไปได้ช้าแต่มีความแน่นอน

□ ด้านการตลาด

โรงแรมดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างจำกัดเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยเฉพาะในการส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ หลายแห่งเลือกใช้แต่วิธีการประชาสัมพันธ์ที่ใช้บน้อย เช่นติดต่อเชิญสื่อมวลชนมาใช้บริการเพื่อการเขียนแนะนำกิจการ ในคอลัมน์สิ่งพิมพ์ กิจการที่ต้องการความได้เปรียบทางการตลาดจึงนิยมเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางการตลาด (consortia) เพื่อประโยชน์ทางการตลาดต่างประเทศและต่างภูมิภาค

□ ด้านการบริหาร

โครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อน สามารถควบคุมได้โดยตรงอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานและสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานตามสถานการณ์ได้เร็ว สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ได้ทันที กิจการมีภาพลักษณ์เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด เพราะผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาตามลำพัง นอกจากนั้นโอกาสที่กิจการจะดึงดูดให้ผู้มีความสามารถและผ่านประสบการณ์มาร่วมงานก็เป็นไปได้น้อย เพราะโอกาสทางความก้าวหน้าในอาชีพมีอยู่จำกัด และไม่มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ แต่เป็นลักษณะการฝึกไปในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยพนักงานด้วยกันจะช่วยกันดูแลแนะนำ

ในทางปฏิบัติ การกำหนดขอบเขตหน้าที่ตามตำแหน่งงานไม่ระบุอย่างเฉพาะเจาะจงจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถฝึกทักษะและเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานได้ตลอดกระบวนการในเกือบทุกขั้นตอน พนักงานส่วนใหญ่จะสามารถสับเปลี่ยนช่วยกันในงานต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนงานบริการแขกผู้พักได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารในระบบ Internet ได้ทำให้เกิดพัฒนาการด้านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

ซึ่งช่วยเสริมสร้างศักยภาพทางการตลาดของโรงแรมอิสระทั่วไป ทำให้โรงแรมขนาดเล็กสามารถเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ (web site) ซึ่งสะดวกต่อการเข้าถึงและต่อการรับรองจากลูกค้าทั่วโลก

2. รูปแบบจัดการแบบรวมกลุ่ม/

หรือแบบเครือเดียวกัน (Group/ Chain)

เป็นการจัดการสำหรับโรงแรมหลายแห่งด้วยระบบเดียว ปัจจุบันมีกลุ่มสำคัญๆ มากมายหลายกลุ่มในต่างประเทศ ที่มีสมาชิกโรงแรมเป็นจำนวนมากทั่วโลก โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และ/หรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตเป็นกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาดจึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกันที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน

การขยายกิจการภายใต้การจัดการแบบกลุ่มในระยะแรก เกิดจากการที่มีผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการโรงแรมเล็งเห็นว่าตลาดยังมีความต้องการและมีแนวโน้มเติบโต จึงได้ขยายการลงทุนเปิดกิจการคล้ายเป็นสาขาของโรงแรมเพิ่มขึ้นในทำเลที่เหมาะสมและใช้ชื่อประกอบการและวิธีการทำงานแบบเดิมที่ผ่านการทดสอบจากตลาดการจัดการแบบกลุ่มประเภทแรกจึงเป็นการเติบโตของกิจการอิสระ (independent) ที่มีความก้าวหน้าทางธุรกิจดี และต้องการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มจำนวนโรงแรมและห้องพักกลุ่มกิจการที่เติบโตจะทำให้เงินทุนเพิ่มขึ้นและสามารถใช้จ่ายมากขึ้นเพื่อการพัฒนาการบริหารและการตลาดให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การขยายกิจการที่ต้องอาศัยเงินทุนที่มีจำกัดเพียงแหล่งเดียว ทำให้ธุรกิจเติบโตได้ช้า สูญเสียโอกาสทำรายได้ในสถานการณ์ตลาดที่ยังมีความ

ต้องการที่พักอีกมาก และจำนวนห้องพักในตลาดยังมีไม่เพียงพอขณะเดียวกันก็มีผู้สนใจที่ต้องการเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจโรงแรมแต่ขาดความรู้ความชำนาญ ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ต่อการเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มที่มีความสามารถในวิชาชีพและสามารถให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจแก่ผู้ลงทุนที่ต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากฝ่ายผู้ชำนาญการในการบริหาร กลายเป็นรูปแบบจัดการโรงแรมที่ได้รับความนิยมเพราะสอดคล้องกับความต้องการทั้งสองฝ่าย มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบจัดการภายใต้สัญญาว่าจ้างบริหารหรือสัญญาจัดการ (management contract) และการจัดการในระบบธุรกิจแฟรนไชส์ (franchise) ซึ่งเป็นวิธีสำคัญที่ช่วยให้การขยายกิจการโรงแรมในกลุ่มเพิ่มจำนวนได้เร็วในตลาด เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีพื้นที่กว้างใหญ่ปรากฏกิจการโรงแรมที่บริหารจัดการแบบกลุ่มเป็นจำนวนมาก ซึ่งนิยมเรียกว่าเป็นแบบ“เชน”(chain) หรือแบบเครือพัฒนาการของเครือโรงแรมในอเมริกาในปัจจุบันมีขนาดใหญ่และซับซ้อนเพราะบริษัทเครือโรงแรมหนึ่งที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติอาจมีทั้งกิจการโรงแรมจำนวนหนึ่งที่มาว่าจ้างบริษัทบริหารแบบใช้สัญญาจัดการ และมีทั้งกิจการที่มาผูกพันด้วยระบบแฟรนไชส์ รวมทั้งยังมีกิจการอีกจำนวนหนึ่งที่บริษัทเป็นเจ้าของกิจการเอง

การรวมกลุ่มกิจการโรงแรมภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกันจากส่วนกลาง จึงอาจสรุปได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.1 ประเภทกลุ่มโรงแรมบริหารจัดการเองอิสระ (independent)

1.2 ประเภทกลุ่มโรงแรมว่าจ้างบริษัทบริหารตามสัญญาจัดการ (management contract)

1.3 ประเภทกลุ่มโรงแรมที่จัดการตามสัญญาแบบแฟรนไชส์ (franchise)

โดยทั่วไปลักษณะกิจการโรงแรมสมาชิกของกลุ่มหรือในระบบเครือจะตั้งอยู่ในเมืองใหญ่หรือในทำเลสำคัญ

ที่มีผู้เดินทางหรือนักท่องเที่ยวไปมาจำนวนมากหรืออยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่มีความต้องการที่พักสม่ำเสมอในปริมาณสูง ซึ่งเป็นเงื่อนไขประการสำคัญของการขยายกิจการในระบบเครือโรงแรมใหญ่ที่สำคัญๆ โรงแรมในเครือที่มีการจัดการแบบกลุ่มจะได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนในด้านความรู้ในการบริหารอย่างเป็นระบบ เทคนิคในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตั้งแต่การวางแผนออกแบบจนถึงการควบคุมการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์ระดับมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการธุรกิจโรงแรม

ลักษณะการจัดการด้านต่าง ๆ ของโรงแรมในเครือได้แก่

□ ด้านการตลาด

โรงแรมจะได้รับความช่วยเหลือหรือคำแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการในส่วนต่างๆ ไปจนถึงเทคนิคและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการขาย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ อย่างกว้างขวางในระดับสากล ได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่มโรงแรมและเข้าร่วมระบบการจองแบบรวมศูนย์ (CRS - centralized reservation system) และเครือข่ายระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (GDS - global distribution system) โรงแรมทั้งหมดในเครือและระบบการรับจองนี้จะมีบทบาทคล้ายเป็นสำนักงานขายให้แก่กัน ดังนั้นกลุ่มที่มีสมาชิกโรงแรมจำนวนมากจึงมีความได้เปรียบทางการตลาด และสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าได้กว้างขวางและหลากหลาย ระบบเครือขนาดใหญ่จะมีกลยุทธ์ในการจัดการส่วนตลาด (segment) ที่ซับซ้อน ตัวอย่างเช่นภายในเครือชื่อเดียวกันจะมีการแบ่งกลุ่มโรงแรมเป็นประเภทย่อย ตามลักษณะทำเลที่ตั้งและลูกค้าเป้าหมาย

ที่ต้องการดึงดูด หรืออาจจัดตั้งกลุ่มย่อยภายในเครือและแต่ละกลุ่มย่อยใช้ชื่อประกอบการต่างกันเพื่อแบ่งแยกประเภทกิจการและบริการลูกค้าเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน¹ โรงแรมในแต่ละกลุ่มชื่อจะมีการกำหนดนโยบายวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มตามสถานการณ์ตลาด

□ ด้านรายได้และการเงิน

ทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่โดดเด่นจะช่วยประกันความสามารถในการสร้างรายได้ ซึ่งกลุ่มโรงแรมบริหารอิสระจะได้รับเต็มจำนวน แต่กรณีการใช้วิธีจ้างบริหารหรือเป็นการขอซื้อสิทธิ์ดำเนินการแบบแฟรนไชส์จะต้องมีการเสียค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายในอัตราที่สูง นอกเหนือจากผลกำไรบางส่วนที่ให้กับบริษัทในอัตราคงที่

ในด้านบริหารการเงิน ระบบเครือจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโรงแรมทำให้สามารถหาแหล่งเงินทุนภายนอกจากสถาบันการเงินได้สะดวกขึ้นขณะที่ในอัตราต้นทุนต่ำลงที่การเงินของบริษัทเครือจะมีความคล่องตัวเพราะลดภาระการลงทุนขยายกิจการเองและมีเงินสนับสนุนการศึกษาวิจัยพัฒนาธุรกิจให้มีความก้าวหน้าต่อไป ผลวิจัยที่ผ่านการทดสอบจะเป็นประโยชน์ต่อโรงแรมในเครือในด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริการและการจัดการให้ทันสมัยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยที่โรงแรมไม่ต้องลงทุนเสียเวลาทำการศึกษาวิจัยเอง

นอกจากนั้น การมีโรงแรมหลายแห่งในกลุ่มจะช่วยกระจายความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจโดยสามารถเฉลี่ยไปให้ทุกแห่งเช่นในกรณีที่มิโรงแรมบางแห่งดำเนินการอยู่ในสภาพธุรกิจไม่ดี ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในบางช่วงฤดูกาล

¹ได้แก่กลุ่ม ACCOR ในฝรั่งเศส ที่แบ่งกิจการในเครือออกเป็นกลุ่มๆ และใช้ชื่อแสดงระดับมาตรฐานโรงแรมต่างกัน ประกอบด้วย โซฟิเทล (Sofitel), โนวโอเทล (Novotel) เมอร์เคียว (Mercure) และอีบิส (Ibis) เป็นต้น

❑ ด้านการบริหารและการจัดการ

โรงแรมจะได้รับการแนะนำช่วยเหลือด้านเทคนิค การปฏิบัติงานจากทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มาจาก ส่วนกลาง ซึ่งจะมาดูแลเกี่ยวกับงานบริการส่วนต่างๆ (เช่น ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) และการ ควบคุมระบบงานภายในกิจการให้มีคุณภาพใน ระดับมาตรฐานเดียวกับโรงแรมอื่นในเครือเดียวกันทั่วโลก ซึ่งทำให้ผู้ใช้บริการสามารถเชื่อถือไว้วางใจได้

นอกจากนั้น การรวมเป็นกลุ่มช่วยประหยัด ในการจัดซื้อสิ่งของเครื่องใช้และวัตถุดิบ เพราะซื้อใน ปริมาณมากทำให้สามารถต่อรองราคาและเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ รวมทั้งสะดวกต่อการหาแหล่งซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ และต่อการทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนนำมาใช้ในทุกแห่ง

กลุ่มโรงแรมบริหารเองภายในประเทศบางกลุ่ม ที่มีโรงแรมอยู่ในทำเลที่ต่างกัน เช่นมีโรงแรมย่านธุรกิจ ในเมืองและโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งเป็นธุรกิจที่มี ช่วงนอกฤดูกาลต่างกัน อาจสามารถจัดสรรให้มีการ โอนย้ายสับเปลี่ยนพนักงาน จากแห่งหนึ่งไปปฏิบัติงาน ในอีกแห่งหนึ่งเพื่อความเหมาะสมอันเป็นการช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพแก่พนักงานและเป็นการบริหาร ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการควบคุมการดำเนินงาน หากเป็นรูปแบบ จัดการโดยว่าจ้างบริหารตามสัญญา จะมีตัวแทนจาก บริษัทเครือที่ได้รับมอบหมายมาทำหน้าที่ควบคุม การบริหารงานในตำแหน่งสำคัญๆ รวมทั้งอาจมีระบบ การตรวจสอบจากส่วนกลางเป็นระยะ ส่วนในรูปแบบ การจัดการแบบแฟรนไชส์จะมีระบบการควบคุม ตรวจสอบอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า โรงแรมได้ปฏิบัติตามรายละเอียดที่กำหนดไว้

❑ ด้านการพัฒนาบุคลากร

โรงแรมที่จัดการในระบบเครือส่วนใหญ่มี การส่งเสริมการพัฒนาและจัดฝึกอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการรักษาคุณภาพ

การดำเนินงานตามมาตรฐานของกลุ่ม/เครือ นอกจากนั้น พนักงานที่มีความสามารถจะมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพเพราะมีโรงแรมจำนวนมากในเครือ จึงสามารถ ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานได้มาก สำหรับในต่างประเทศผู้ที่จบการศึกษาในสาขาจัดการ โรงแรม จำนวนมากจะตั้งเป้าหมายที่ได้ร่วมงานใน กลุ่ม/เครือโรงแรมสากล (international chain) ขนาดใหญ่ เพราะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ และเปิดโอกาสให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยสามารถไปประจำอยู่ในโรงแรมในเครือต่างๆ ทั่วโลก

อย่างไรก็ตาม ในการจัดการแบบกลุ่มภายใต้ เครือขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้โรงแรมสามารถใช้ชื่อและ มาตรฐานงานของเครือนั้น ในทางปฏิบัติจะต้องมี การสื่อสารรายงานต่อส่วนกลางเป็นระยะและต้องได้รับ การอนุมัติจากส่วนกลางในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารในหลายกรณีมีความ ล่าช้า เพราะต้องรอการพิจารณาผ่านตามระเบียบขั้นตอน ส่วนการควบคุมและกำหนดมาตรฐานวิธีดำเนินการ ทั้งหมดจากส่วนกลางบางครั้งอาจไม่ทั่วถึงเพราะมี โรงแรมในเครือมาก ทั้งยังกลายเป็นอุปสรรคต่อการ ริเริ่มสร้างสรรค์โดยพนักงานโรงแรมเอง และต่อการ สร้างจุดเด่นให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกิจการ นอกจากนั้นการมอบหมายตัวแทนจากส่วนกลางมา บริหารและควบคุมงานนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคล ที่มาประจำโรงแรม เพราะพนักงานที่ส่งมาอาจเป็น คนรุ่นใหม่ที่อยู่ในขั้นสะสมประสบการณ์เพื่อพัฒนา ทักษะฝีมือทำงานให้มีความชำนาญตามกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเครือ หรือจาก สาเหตุที่เครือของบริษัทมีกิจการต้องดูแลเป็นจำนวนมาก จนเกิดภาวะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญ ทำให้โรงแรมเป็นคล้ายสถานประกอบการสำหรับการ ฝึกหัดทักษะการบริหาร (อาจปรากฏในโรงแรมท้องถิ่น ที่ห่างไกล)

ตาราง 1 แสดงการจัดอันดับบริษัทกลุ่มโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักบริการในเครือมากที่สุดในปี พ.ศ. 2542

อันดับ ที่	บริษัทกลุ่มโรงแรม : ประเทศ	จำนวน ห้องพักทั้งหมด	จำนวนโรงแรม ในเครือ
1	Cendant Corp. : USA (ได้แก่ Days Inn, Super 8, Howard Johnson, Ramada)	542,630	6,315
2	Bass Hotels & Resorts : England (ได้แก่ Holiday Inn, Inter-Continental)	471,680	2,886
3	Marriott International : USA (ได้แก่ Marriott, Ritz Carlton, Renaissance)	355,900	1,880
4	Accor : France (ได้แก่ Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis)	354,652	3,234
5	Choice Hotels International : USA (ได้แก่ Clarion, Quality, Comfort, Sleep Inn)	338,254	4,248
6	Best Western International : USA	313,247	4,037
7	Hilton Hotels Corp : USA (ได้แก่ Hilton, Conrad, Embassy Suite, Doubletree, Hampton Inn)	290,000	1,700
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide : USA (ได้แก่ Sheraton, Westin, St.Regis, Fourpoints)	217,651	716
9	Carlson Hospitality Worldwide : USA	114,161	616
10	Hyatt Hotels/ Hyatt International : USA	85,743	195
11	Wyndham International : USA	73,215	303
12	Sol Melia : Spain	69,178	260
13	Societe du Louvre : France	65,970	990
14	Hilton International : England	61,889	217
15	Forte Hotel Group : England (ได้แก่ Meridien, Posthouse, Heritage, Travelodge)	58,636	449

ที่มา : ดัดแปลงจากข้อมูลใน Special Report: HOTELS' 325. HOTELS.[online], July, 2000. Available at:

<URL: <http://www.hotelsmag.com/0700/0700spec.html>> [Accessed 17 October 2000]

ตาราง 2 แสดงรายชื่อกลุ่มโรงแรมที่ขยายกิจการในเครือไปต่างประเทศโดยลำดับตามจำนวนประเทศที่ครอบคลุมมากที่สุดในปี พ.ศ.2542

บริษัทกลุ่มโรงแรม	จำนวนประเทศ ที่มีกิจการในเครือตั้งอยู่
Bass Hotels & Resorts	98
Best Western International	84
Accor	81
Starwood Hotels & Resorts	80
Carlson Hospitality Worldwide	57
Marriott International	56
Hilton International	53
Forte Hotel Group	51
Club Mediterrane SA	40
Choice Hotels International	36
Hyatt Hotels/ Hyatt International	35
Sol Melia	27
Airtours Group	23
Cendant Group	23
Hilton Hotels Corporation	20

ที่มา : ดัดแปลงจากข้อมูลใน Special Report: *HOTELS' 325*. HOTELS.[online], July, 2000. Available at:
<URL:http://www.hotelsmag.com/0700/0700spec.html> [Accessed 17 October 2000]

การรวมตัวเป็นกลุ่มโดยมีการจัดการภายใต้ระบบบริหารเดียวกันในปัจจุบันมีอิทธิพลสำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงแรม โดยเฉพาะในสภาวะที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงขึ้นและมีขอบเขตกว้าง การรวมกิจการให้เป็นกลุ่มเดียวขนาดใหญ่จนสามารถครอบคลุมจำนวนกิจการทั่วโลกไว้มากมายได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อขยายฐานลูกค้าให้สามารถครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น จึงปรากฏมีการรวมกลุ่มหรือเครือโรงแรมหลายเครือเข้าด้วยกันมากขึ้นในระดับสากลด้วยวิธี

การซื้อหรือควบกิจการซึ่งเป็นการสร้างฐานอำนาจทางการตลาดให้มั่นคงและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

นอกจากประเภทของการจัดการแบบเป็นกลุ่มที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ประเภท ยังมีลักษณะการรวมกลุ่มอีกแบบหนึ่งคือการรวมกลุ่มเพื่อความร่วมมือทางการตลาด (consortia) ซึ่งแตกต่างไปจากรูปแบบที่กล่าวมาคือเป็นการรวมกลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกันในด้านการบริหารจัดการธุรกิจและวิธีดำเนินงาน แต่จะเอื้อประโยชน์ต่อกันเฉพาะในด้านการตลาดทำให้

กิจการโรงแรมที่เข้าร่วมกลุ่มยังมีความอิสระในการบริหารจัดการ จึงเป็นทางออกสำหรับโรงแรมจัดการอิสระ (independent) ที่ไม่ต้องการสูญเสียอำนาจทางการบริหาร และยังสามารถคงเอกลักษณ์เฉพาะของกิจการได้ รวมทั้งไม่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบตาม แนวทางของเครือที่ต้องมีมาตรฐานเป็นแบบเดียวกันทุกแห่ง โดยวิธีเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือนี้ โรงแรมได้รับประโยชน์จากความช่วยเหลือในการส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ในขอบเขตที่กว้างขวางและเข้าร่วมระบบรับจองของบริษัทผู้จัดตั้งระบบซึ่งมีเครือข่ายทั่วโลก การรวมกลุ่มทางการตลาดนี้จะช่วยให้เกิดการเฉลี่ยต้นทุนค่าใช้จ่ายการตลาด (เช่น ในการสร้างและผลิตสื่อ) จึงทำให้แต่ละโรงแรมสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในขณะที่ยังสามารถดำเนินกิจกรรมได้คล้อยคลึงและแข่งขันกับโรงแรมในระบบเครือได้

การจัดการโรงแรมภายใต้สัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise)

แฟรนไชส์เป็นวิธีการตกลงกันทางธุรกิจแบบหนึ่งโดยทำเป็นสัญญาระหว่างแฟรนไชซอร์ (Franchisor) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้สิทธิ์ดำเนินการ และแฟรนไชซี (Franchisee) ซึ่งเป็นโรงแรมผู้รับสิทธิ์ โดยฝ่ายแรกเป็นเจ้าของระบบดำเนินการอนุญาตให้ฝ่ายหลังใช้สิทธิ์ในการใช้ชื่อทางการค้าและวิธีดำเนินการธุรกิจ ภายใต้การควบคุมดูแลตามเงื่อนไขที่กำหนดโดยมีการจ่ายค่าตอบแทนการใช้วิธีดำเนินการธุรกิจที่เจ้าของระบบได้พัฒนาขึ้น

ลักษณะสำคัญของแฟรนไชส์คือ เป็นระบบจัดจำหน่าย (distribution system) แบบหนึ่งที่มีการจำกัดสิทธิ์ให้เฉพาะสมาชิกในกลุ่มที่ได้รับอนุญาต โดยเปิดโอกาสให้กิจการที่สนใจทั่วไปเข้าร่วมระบบได้แต่จะต้องผ่านการคัดเลือกโดยพิจารณาความเหมาะสม เพราะเป็นระบบที่ต้องพึ่งพากัน

สัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise) จะผูกพันระหว่างสองฝ่ายภายในระยะเวลาหนึ่งตามข้อตกลงที่ระบุรายละเอียดไว้ ซึ่งจะสามารถขยายขอบเขตสิทธิต่าง ๆ ได้ เช่น การขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น การปรับวิธีดำเนินการและอื่น ๆ นอกจากนั้น กิจการทั้งสองฝ่ายมีอิสระในด้านการเงิน เจ้าของโรงแรมผู้รับสิทธิ์จะเป็นผู้ลงทุนดำเนินการและจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าสิทธิ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าธรรมเนียมลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมเบื้องต้นมากไป ค่าธรรมเนียมรายปี และค่าวัสดุสิ่งของเครื่องใช้สำหรับการดำเนินธุรกิจ (คิดจากยอดขาย) โดยจ่ายให้กับบริษัทผู้ให้สิทธิ์ซึ่งเป็นผู้ลงทุนในการพัฒนาระบบดำเนินการ การมีโรงแรมจำนวนมากร่วมใช้ชื่อและวิธีการทางการค้า จึงคล้ายเป็นการร่วมลงทุนในการขยายกิจการให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

ข้อดีและข้อจำกัดสำหรับ Franchisor

● ด้านการตลาด

ผู้ให้สิทธิ์สามารถขยายธุรกิจไปได้รวดเร็ว ทำให้เกิดช่องทางจัดจำหน่ายได้มาก จึงอาจเกิดปัญหาในการควบคุมเพื่อรักษามาตรฐาน และในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่มาจากส่วนกลางทำได้ยาก เนื่องจากธุรกิจมีขนาดใหญ่ตั้งอยู่อย่างกระจัดกระจาย ทำให้เสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามและอาจทำให้ชื่อเสียงเสียหาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ

● ด้านการเงิน

เป็นการแบ่งเบาภาระการลงทุนเพื่อขยายสาขากิจการในเครือและสามารถสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมอย่างสม่ำเสมอ แม้จำนวนเงินค่าตอบแทนที่ได้รับจากการให้สิทธิ์จะมีปริมาณน้อยกว่ารายรับที่ควรจะได้รับจากการดำเนินการเอง

● ด้านการจัดซื้อ

บริษัทผู้ให้สิทธิ์มีอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อสามารถแสวงหาแหล่งผลิตและจำหน่ายที่มี

คุณภาพและราคาดี เพื่อป้อนให้แก่โรงแรมในระบบ ซึ่งกลายเป็นความรับผิดชอบของบริษัทในการประกันการจัดส่งสินค้าให้เพียงพอและทันเวลา

● **ด้านการดำเนินงานและการจัดการ**

การคัดเลือกโรงแรมเข้าร่วมระบบช่วยให้ได้โรงแรมที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามทำให้การดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการคัดเลือกจึงต้องทำอย่างรอบคอบ

ข้อดีและข้อจำกัดสำหรับ Franchisee

● **ด้านการตลาด**

โรงแรมผู้รับสิทธิ์สามารถใช้ระบบวิธีการการตลาดที่ได้ผ่านการทดลองและพิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดภายใต้ชื่อเดียวกันในขอบเขตระดับชาติและระดับนานาชาติรวมทั้งยังได้ประโยชน์จากผลการวิจัยตลาดที่ศึกษาโดยบริษัทผู้ให้สิทธิ์ทำให้โรงแรมได้รับความรู้และมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตามเจ้าของกิจการต้องพึงระวังระบบและนโยบายการตลาดอย่างมาก และอาจเสี่ยงต่อการปฏิเสธจากผู้บริโภคและเสี่ยงต่อการทำชื่อเสียงเสียจากกิจการอื่นในระบบ

● **ด้านการเงิน**

การรับสิทธิ์ในการดำเนินการเปรียบเหมือนมีผู้เชี่ยวชาญมาวางระบบการทำงาน ซึ่งสามารถเห็นผลและตรวจสอบสถานภาพการเงินได้เร็ว เป็นการพิสูจน์ระบบการจัดการที่ขอรับมาปฏิบัติ จึงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาที่อาจต้องเสียไปอีกมากหากต้องดำเนินการเองแบบลองผิดลองถูก

นอกจากนั้น ยังช่วยให้โรงแรมมีความสะดวกในการหาทุนเพิ่มเพราะได้รับการเชื่อถือในระบบใหญ่ แต่เจ้าของกิจการจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมในอัตราคงที่สม่ำเสมอ ไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในสภาพใด เช่นในภาวะที่ธุรกิจซบเซา

● **ด้านการจัดซื้อ**

โรงแรมในระบบสามารถซื้ออุปกรณ์เครื่องมือที่มีคุณภาพ ตามแบบที่ระบุไว้ในเงื่อนไขการดำเนินงานโดยผู้ให้สิทธิ์เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดหาให้แต่อาจทำให้เกิดภาวะการผูกขาดที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงราคาและแหล่งซื้อ

● **ด้านการดำเนินการและจัดการ**

โรงแรมได้รับความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานระบบการบริหารที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มาใช้ปฏิบัติได้ทันที รวมทั้งการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทำให้กิจการมีความก้าวหน้าและมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามวิธีการในระบบอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความอิสระในการบริหารงาน หากมีการขยายกิจการ อาจต้องมีการปรึกษาร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงการต้องจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่สูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ต้องมีการเสนอรายงานทุกระยะต่อสำนักงานประจำภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่อย่างสม่ำเสมอ การจัดทำรายงานเป็นประจำอาจเป็นการเพิ่มงานและไม่ก่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงแรมนั้น แต่กลับทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน โดยเฉพาะในเวลาที่โรงแรมมีงานและกิจกรรมมากมายเพราะผู้จัดการโรงแรมและฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ดูแลงานในความรับผิดชอบแต่ยังต้องจัดเตรียมเอกสารรายงานอีกด้วย

ตาราง 3 แสดงรายชื่อบริษัทโรงแรมที่ให้สิทธิ์ดำเนินการ (Franchise) แก่โรงแรมทั่วโลกมากที่สุด ในปี พ.ศ.2542

บริษัทโรงแรม	จำนวนโรงแรม ที่ได้รับสิทธิ์ (franchised)	จำนวนโรงแรม ทั้งหมด ในสังกัดเครือ
Cendant Corporation	6,258	6,315
Choice Hotels International	4,248	4,248
Bass Hotels & Resorts	2,563	2,886
Hilton Hotels Corporation	1,357	1,700
Marriott International	998	1,880
Carlson Hospitality Worldwide	581	616
Accor	568	3,234
U.S. Franchise Systems	374	400
Societe du Louvre	372	990
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	299	716

ที่มา : ดัดแปลงจากข้อมูลใน Special Report: *HOTELS' 325*. *HOTELS*. [online], July, 2000. Available at:
<URL: <http://www.hotelsmag.com/0700/0700spec.html> > [Accessed 17 October 2000]

การจัดการโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการ (Management Contract)

เป็นการจัดการโดยว่าจ้างบริษัทจัดการเป็นตัวแทนทางธุรกิจ ในการบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการที่ทำขึ้นระหว่างเจ้าของโรงแรม (owner) และบริษัทจัดการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ (operator) ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพมาทำหน้าที่บริหาร โดยที่ข้อตกลงกันดังนี้

➤ ฝ่ายเจ้าของโรงแรม (owner)

- เป็นผู้ลงทุนดำเนินการมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินรวมถึงที่ดิน อุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องตกแต่ง
- ตกลงให้ผู้ดำเนินงาน (คือบริษัทจัดการ) เป็นผู้มีอำนาจและมีสิทธิ์ขาดในการควบคุมการบริหารจัดการโดยสมบูรณ์

- ไม่ก้าวก่ายงานบริหารจัดการโรงแรม
- เป็นผู้จ่ายค่าจ้างและเงินเดือนทั้งหมด
- รับผิดชอบให้มีการทำประกันภัยคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สิน
- รับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามสัญญาบริหารจัดการ ได้แก่ ค่าจ้างบริหารส่วนแบ่งตามรายได้และยอดขาย และค่าธรรมเนียมอื่นๆ

➤ ฝ่ายผู้ดำเนินการ/ บริษัทจัดการ (Operator/ management company)

- รับผิดชอบการบริหารงานตามระบบและนโยบายของบริษัทจัดการภายใต้ชื่อและมาตรฐานของเครือรวมทั้งนำระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (GDS) มาใช้ในงานรับจองต่างๆ

- บริหารงานบุคคล (ตั้งแต่การคัดเลือกว่าจ้างอบรมพนักงาน จนถึงควบคุมการปฏิบัติงาน)
- กำหนดราคาขาย และอัตราค่าบริการต่างๆ
- จัดทำระบบบัญชี
- เจรจาต่อรองในการจัดจ้างบริการอื่นที่จำเป็น
- จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ทั้งหมดที่ใช้สำหรับการดำเนินงานโรงแรม
- บริหารการตลาดรวมถึงการโฆษณาประชาสัมพันธ์และจัดรายการส่งเสริมการขายต่างๆ
- ดูแลรักษาทรัพย์สิน รวมถึงการปรับปรุงซ่อมบำรุงอาคารสถานที่
- ปฏิบัติตามกฎหมายท้องถิ่น

ความเสี่ยงที่อาจเกิดกับบริษัทจัดการ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน ได้แก่ การได้รับผลตอบแทนจากส่วนแบ่งกำไรต่ำ หากธุรกิจตกอยู่ในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี และในการจัดการต้องอาศัยเงินทุนสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่องจากเจ้าของกิจการ ในขณะที่ผู้บริหารไม่สามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเจ้าของโรงแรมมากนัก และเสี่ยงต่อการบอกเลิกสัญญา โดยเฉพาะในเวลาที่เกิดการมีผลประกอบการดีและได้รับการถ่ายทอดความรู้ระบบงานโรงแรม จนเกิดความชำนาญในทักษะด้านต่างๆ

และมีความเชื่อมั่นในการดูแลกิจการเอง หรือในยามที่บริษัทจัดการได้ช่วยวางแผนออกแบบและจัดระบบงานให้เรียบร้อย ซึ่งคล้ายการลงทุนของบริษัทและยังไม่ทันได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่คุ้มค่า (รวมทั้งส่วนแบ่งกำไรที่มักสูงขึ้นในปีต่อไป)

สำหรับเจ้าของโรงแรมแล้ว คล้ายกับว่าได้สูญเสียอำนาจการบริหารควบคุม ทั้งยอดขายได้ถูกหักไปมาก ซึ่งหากสามารถลดค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่สูงลงได้บ้าง จะทำให้มียอดกำไรจากการดำเนินการสูงขึ้นเนื่องจากต้องเป็นผู้ลงทุนด้วยเงินจำนวนมากและหวังผลกำไรจากความสามารถในการบริหารโดยผู้อื่น นอกจากนั้น อาจขอเลิกสัญญาได้ยากสำหรับในต่างประเทศในพื้นที่บางแห่งที่บริษัทจัดการมีโรงแรมในเครือตั้งอยู่ ทั้งที่เป็นโรงแรมของบริษัทเองและมีโรงแรมที่ว่างจ้างให้บริษัทบริหารด้วยนั้น เจ้าของโรงแรมที่ว่างจ้างต้องเสี่ยงต่อการที่ผู้บริหารจากเครือเห็นประโยชน์ของบริษัทในการแข่งขันทางการตลาด

ปัจจุบันรูปแบบจัดการแบบกลุ่มทั้งแบบแฟรนไชส์และแบบว่าจ้างบริหารตามสัญญาจัดการที่ปรากฏในหลายพื้นที่เริ่มมีการเรียกร้องจากเจ้าของโรงแรมให้ฝ่ายบริษัทเครือมีการร่วมลงทุนบางส่วนในกิจการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะมีความรับผิดชอบร่วมกันมากขึ้นในด้านผลประกอบการและเป็นการประกันความเสี่ยงทางธุรกิจด้วย

ตาราง 4 แสดงรายชื่อบริษัทโรงแรมที่ได้รับว่าจ้างในการบริหารโรงแรมทั่วโลกมากที่สุด

บริษัทโรงแรม	จำนวนโรงแรม ที่รับจ้างบริหาร (managed)	จำนวนโรงแรม ทั้งหมด ในสังกัดเครือ
Marriott International	759	1,880
Societe du Louvre	565	990
Accor	456	3,234
Tharaldson Enterprises	314	314
Westmont Hospitality Group Inc.	296	296
Starwood Hotels & Resorts	204	716
Hyatt Hotels/ Hyatt International	191	195
Marcus Hotels & Resorts	185	185
Bass Hotels & Resorts	175	2,886
Hilton Hotels Corp.	173	1,700

ที่มา : ดัดแปลงจากข้อมูลใน Special Report: *HOTELS' 325*. *HOTELS*. [online], July, 2000. Available at:
<URL: <http://www.hotelsmag.com/0700/0700spec.html>> [Accessed 17 October 2000]

การจัดการโรงแรมภายใต้กลุ่มความร่วมมือ (Consortia)

กลุ่มความร่วมมือในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เติบโตจากกลุ่มจัดตั้งขนาดเล็ก ทำหน้าที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระดับภูมิภาค โดยเน้นบริการสนับสนุนทางการตลาดแก่โรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกได้แก่โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นหลัก ซึ่งส่วนมากเป็นกิจการที่เก่าแก่ดำเนินการบริหารเองอย่างอิสระ โดยสมาชิกครอบคลุมมานานหลายรุ่นอายุคน โรงแรมที่ให้ความร่วมมือแก่กันจะช่วยบอกต่อและแนะนำผู้พักให้ใช้บริการโรงแรมที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ในเวลาต่อมา กลุ่มหลายกลุ่มมีการขยายรับสมาชิกมากขึ้นมีขนาดใหญ่และมีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไม่ต่างจากการเติบโตของเครือโรงแรม กลุ่มความร่วมมือขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและมีสมาชิกโรงแรมทั่วโลกเป็นจำนวนมากได้แก่กลุ่ม Best Western International

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของบริษัทที่จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ คือ มุ่งสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้แก่กิจการของสมาชิกด้วยการเสนอบริการสนับสนุนและช่วยเหลือทางการตลาดที่หลากหลายเช่นจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การเข้าร่วมระบบการจองที่มีเครือข่ายทั่วโลก รวมถึงการจองผ่านโรงแรมสมาชิก การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการภายใต้ชื่อและสัญลักษณ์ทางการค้าของกลุ่ม โดยบริษัทกลุ่มความร่วมมือนี้ได้รับคำตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รวมถึงส่วนแบ่งจากยอดขายปัญหาในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอยู่ที่โรงแรมทั้งหลายในกลุ่มต่างมีความอิสระเต็มที่ในด้านต่างๆ เช่น ขนาดกิจการ การออกแบบ ที่ตั้งและลักษณะเฉพาะอื่นๆ ที่สำคัญมีความหลากหลายทำให้กลุ่มหลายกลุ่มเลือกที่จะสร้างชื่อเสียงของตรา (brand) ให้รู้จักในภาพลักษณ์อย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าจะพยายามบอกถึงลักษณะ

สำคัญในรายละเอียดเกี่ยวกับโรงแรมในสังกัดและใช้ความจริงที่ว่าแต่ละกิจการแม้จะเป็นส่วนหนึ่งของตราเดียวกันแต่ก็ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งแตกต่างจากกันนี้ เป็นข้อได้เปรียบในการส่งเสริมการตลาด ในการดำเนินการส่วนใหญ่จะมีการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของกิจการในการเข้าร่วมกลุ่ม บางกลุ่มอาจมีการตรวจเยี่ยมกิจการด้วย เพื่อรักษาภาพรวมของกลุ่มให้มีมาตรฐานคล้ายคลึงกันภายใต้ชื่อกลุ่มเดียวกัน

รูปแบบความช่วยเหลือในบางกลุ่มจะให้บริการเฉพาะภายในขอบเขตพื้นที่ในภูมิภาคเดียวกัน บางกลุ่มเน้นบริการเฉพาะประเภทโรงแรมที่อยู่ในระดับมาตรฐานเดียวกัน เช่น ประเภทหรูหรารับชั้นนำ บางกลุ่มเน้นให้บริการรับรองและสำนักงานขายที่มีสาขากระจายอยู่มากมายในต่างประเทศทั่วโลกและบางกลุ่มจะเสนอบริการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมด้วย เช่น บริการให้ความช่วยเหลือในการจัดหาพนักงานและการจัดฝึกอบรม รวมทั้งมีบริการจัดซื้อ จัดหาผลิตภัณฑ์และวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ปริมาณมากในราคาประหยัด ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มจะพยายามสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของตรา (brand) ให้เป็นที่รู้จักในตลาดคล้ายคลึงกับเครือโรงแรมขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าลักษณะการร่วมกลุ่มจะเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกิจการอิสระแต่ในทางปฏิบัติพบว่าโรงแรมในเครือหลายแห่งเองก็ยังเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือนี้ด้วย เช่น โรงแรมระดับหรูหลายแห่งในสังกัดเครือเป็นสมาชิกของกลุ่ม Leading Hotels of the World ด้วย ซึ่งเป็นกลุ่มความร่วมมือเฉพาะโรงแรมที่จัดอยู่ในประเภทชั้นนำหรูหรามีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีการออกแบบไว้อย่างงดงามและตั้งอยู่ในทำเลที่โดดเด่น

ข้อได้เปรียบประการสำคัญของการดำเนินธุรกิจภายใต้กลุ่มความร่วมมือคือกลุ่มจะไม่ทำการเปลี่ยนชื่อประกอบการที่โรงแรมใช้อยู่ แต่จะใส่เครื่องหมายของกลุ่ม (logo) เพิ่มเข้าไป เจ้าของกิจการยังคงบริหารโรงแรมอย่างเป็นอิสระและสามารถขยายตลาดไปต่างประเทศได้ภายใต้งบประมาณที่ประหยัดกว่าการเข้าระบบแฟรนไชส์

ตัวอย่างกลุ่มความร่วมมือต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ Best Western International, Utell International, Leading Hotels of the World, Small Luxury Hotels of the World, Summit International Hotels, SRS Hotels Steigenberger, เป็นต้น

ตาราง 5 แสดงรายชื่อบริษัทกลุ่มความร่วมมือ (Consortia) ในต่างประเทศที่สำคัญ
โดยลำดับตามปริมาณห้องพักโรงแรมที่มีบริการอยู่ทั่วโลกมากที่สุดปี พ.ศ.2542

กลุ่มความร่วมมือ : ประเทศ	จำนวนห้องพัก ทั้งหมดในกลุ่ม	จำนวนโรงแรม ทั้งหมดในกลุ่ม
Pergasus Solutions : USA	1,802,872	8,700
Lexington Services Corp. : USA	494,000	3,800
VIP International Corp. : Canada	210,320	1,872
Supranational Hotels : England	123,563	1,077
Leading Hotels of the World : USA	94,000	340
Hotusa-Eurostars-Familia Hotels : Spain	77,950	976
Keytel S.A. : Spain	76,000	760
SRS Hotels Steigenberger : Germany	72,000	400
Logis de France : France	65,734	3,650
Unirez Inc. : USA	60,891	583
Sceptre Hospitality Resources : USA	58,067	111
Associated Luxury Hotels : USA	35,197	55
Top International Hotels : Germany	32,000	260
Minotel International : Switzerland	30,000	700
Historic Hotels of America : USA	26,943	145
Luxe Hospitality Corp. : USA	25,000	165
Preferred Hotels Worldwide : USA	24,000	120
Flag Choice Hotels : Australia	22,803	434
ILA-Chateaux & Hotels de Charme : France	18,295	418
Concorde Hotels Group : France	15,000	72
Small Luxury Hotels of the World : England	14,555	256

ที่มา : ดัดแปลงจากข้อมูลใน Special Report: *HOTELS' 325*. HOTELS.[online], July, 2000. Available at:
<URL:http://www.hotelsmag.com/0700/0700spec.html> [Accessed 17 October 2000]

สรุป

รูปแบบการจัดการที่กล่าวมานี้ยังคงปรากฏทั่วไปในธุรกิจโรงแรมในหลายประเทศ โดยเฉพาะในประเทศตะวันตกที่มีพัฒนาการของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และเป็นต้นแบบของวิธีการจัดการโรงแรมระดับสากล ตามปกติเจ้าของกิจการโรงแรมแต่ละแห่งจะเลือกใช้วิธีการจัดการแบบใดแบบหนึ่ง ตามความประสงค์และความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เผชิญอยู่

ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนในเวลาที่มีสภาพแวดล้อมของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปเพราะในความเป็นจริงแต่ละวิธีมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะวิธีการในการประยุกต์ใช้จริงในแต่ละท้องถิ่นตลอดจนข้อได้เปรียบเสียเปรียบที่โรงแรมประสบนั้น ยังควรต้องศึกษาจากกรณีตัวอย่างกิจการที่มีประสบการณ์จริงภายใต้ระบบวิธีบริหารแบบต่าง ๆ จึงจะช่วยให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและเป็นจริงมากขึ้น ♦♦

บรรณานุกรม

- Brymer, Robert A. **Introduction to hotel and restaurant management : a book of reading** 5 th ed. Dubque : Keudall, 1988.
- Jones, Peter and Pizan, Abraham, eds. **International hospitality industry : organizational and operational issues**. Chichester : John Wiley & Sons, 1993.
- Medlik, S. **The business of hotels** 3 rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994.
- Warnick, R. A. "Management companies : a new perspective" *Lodging*. 12, 6, February 1987 : pp 36-40, 42-54.