

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

IMPROVING EFFECTIVENESS IN THE MANAGEMENT OF ACCOUNT RECEIVABLES OF THE CONVENIENT GRAND SUVARNABHUMI HOTEL

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ¹ และธัญมัย เจียรกุล²

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ 37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

E-mail: pat_tangmay@hotmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ 37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

E-mail: tanyamai@tni.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานของโรงแรม จำนวน 3 คน และลูกค้าบริษัททัวร์ จำนวน 12 คน จากการเก็บข้อมูลชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 1 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของโรงแรมพบว่า พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าประเด็นปัญหาที่เกิดจากการทำงานล่าช้ามาจากกระบวนการทำงานของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ในเรื่องของความถูกต้องของเอกสาร ขาดการประสานงาน ขาดทักษะในการทำงาน และปัญหาการติดต่อสื่อสาร ทางโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ควรปรับโครงสร้างของการบริหารงานในเรื่องของบุคคลในการสั่งงานที่ซับซ้อน เรื่องของการพัฒนาระบบการทำงานที่ลัดกับแผนกอื่น ควรมีการปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ การเก็บข้อมูลชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 2 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์ พบว่า ควรลดกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ในกรณีที่ได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของส่วนลดราคาค่าห้องพัก ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่พนักงานบัญชีของบริษัททัวร์อยากได้รับ คือ การให้เครดิตในการชำระหนี้ ที่ยาวกว่าเดิม

หลังจากการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข พบว่า กระบวนการในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีสามารถลดระยะเวลาในการทำงานทั้งหมดจาก 3-7 วัน เหลือเพียง 1 วัน

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าในทุกด้าน ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอก การสื่อสารและการประสานงาน ระบบการบริหารลูกหนี้ ความถูกต้องของเอกสาร และเงื่อนไขการชำระเงิน

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การบริหารลูกหนี้, โรงแรม

Abstract

The objective of this research focused on the way of improving in debt management in the Convenient Grand Suvamabhum Hotel. Interestingly, I did the qualitative survey of two

groups which consisted of 3 employees and 12 customers. The first group results were shown that there were many problems in process of submitting the document such as the exactness of document, lacking of communication and skills of work in that process. Convenient Grand Suvamabhum hotel needed to change the operating process in case of complicated ordering, the improvement of communicating between departments. The second results from interviewing the Tour's accounting employee were given that the hotel needed to reduce some complicated process in case of the customers got the promotion from the hotel. The suggestion from customers was to expand the longer credit payment.

After the revision process in the accounting department, the working process was reduced from 3-7 days to only one day.

The researcher concluded that the way of improvement in debt management was to modify in both internal and external process, the communication and coordinating of customers' debt, the exactness of document and the payment condition.

Keywords: Effectiveness, Account Receivables, Hotel

1. บทนำ

โรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ลูกค้าดอทคอม (2) ลูกค้าเคาน์เตอร์ทัวร์ หรือเอเยนซี ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการชำระเงินสด หรือมีการส่งจองโรงแรมที่มีการชำระเงินล่วงหน้า และ (3) ลูกค้าบริษัททัวร์จีน ที่เป็นผลมาจากการที่มีการให้เครดิต จะแบ่งออกเป็นเครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน จะพบว่าเป็นกลุ่มที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากผู้ให้บริการทัวร์จีนที่พาผู้ให้บริการมาท่องเที่ยวประมาณร้อยละ 40 มีการชำระหนี้ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้โรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เกิดผลกระทบทางด้านต่างๆ เช่น ทางด้านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และทางด้านการบริหารเงินหมุนเวียนในโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

มูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด ของลูกหนี้การค้า บริษัททวีรัตน์ที่ชำระเงินเกินกำหนด เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเครดิต 7 วัน ของปี 2554-2556 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มี ปัญหาด้านการชำระเงินมากที่สุดจำนวน 3 บริษัท

มูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด ของลูกหนี้การค้า บริษัททวีรัตน์ที่ชำระเงินเกินกำหนด เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเครดิต 14 วัน ของปี 2554-2556 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มี ปัญหาด้านการชำระเงินมากที่สุดจำนวน 3 บริษัท

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาสาเหตุหรือปัญหาที่สำคัญของการชำระหนี้ที่ไม่ ตรงต่อเวลาของลูกค้านับบริษัททวีรัตน์
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหาร ลูกหนี้การค้าของโรงแรม คอนเวเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารลูกหนี้

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกหนี้ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานด้านการเงิน คือ การรักษาสภาพคล่องและ การเพิ่มทุนกำไรให้แก่กิจการ โดยให้มีความเสี่ยงต่ำและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การบริหารลูกหนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงนั้น ธุรกิจจะต้องดำเนินการเรียก เก็บหนี้ให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องอยู่ใน เกณฑ์ที่น่าพอใจ นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องพิจารณาว่าธุรกิจจะมีลูกหนี้จำนวน เท่าไรจึงจะเหมาะสม เพราะจะมีผลต่อกำไรที่กิจการจะได้รับ จะเห็นได้ว่า ลูกหนี้เกิดจากการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ดังนั้นถ้าธุรกิจยอมให้มีลูกหนี้เพิ่ม มากขึ้นก็จะต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจให้สินเชื่อแก่ ลูกค้าน่าว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การที่ธุรกิจจะลงทุนในลูกหนี้มาก น้อยเท่าใดนั้น จึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นและ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการลงทุนในบัญชีลูกหนี้ (อภิชาติ พงศ์ สุพัฒน์. 2551 : 211-221)

ประสิทธิผลของการบริหารลูกหนี้สามารถพิจารณาได้จาก ปัจจัยดังนี้

การรักษาสภาพคล่อง (Liquidity) เพื่อให้กิจการสามารถ เปลี่ยนสภาพของลูกหนี้มาเป็นเงินสดได้โดยง่าย

การเพิ่มทุนกำไร (Profitability) ด้วยการเพิ่มยอดขายให้มากที่สุด ภายใต้ราคาตลาดกำหนดขึ้นและขายตามประเมินการค้าที่ใช้กันอยู่ โดยเฉพาะคู่แข่งขัน

ความเสี่ยงต่ำที่สุด (Minimized Risk) ในการที่จะได้รับชำระ หนี้คืน

ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Minimized Cost) ในการถือบัญชีลูกหนี้ไว้ ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าว ได้แก่ รายจ่ายเกี่ยวกับการบันทึกความเคลื่อนไหวของ

ลูกหนี้ ค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงถามหนี้สิน หนี้สูญ ค่าเสียโอกาส ดอกเบี้ยจ่ายชำระหนี้ที่กิจการได้กู้ยืมมา

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) บัณฑิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) การค้นคว้า อีสรครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน องค์ประกอบของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน โดยใช้สถิติเชิง พรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบ สมมติฐานโดยสถิติ Independent Samples t-test, One Way ANOVA, LSD และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน สภาพ การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นใน ตลาดโลกองค์การจึงต้องเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อที่จะทำให้สามารถเกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันสูงขึ้น โดยองค์การจะ เน้นในด้านพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นหลัก โดยอาศัยนวัตกรรมที่ส่งเสริม ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะในองค์การไม่มีใครสามารถทำงาน ได้อย่างสำเร็จได้ด้วยตนเองเดียว การทำงานจะต้องมีการร่วมมือกับบุคลากร คนอื่นในองค์การไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่ม หรือบุคคลใน กลุ่ม การกระทำเช่นนี้ คือ การทำงานเป็นทีม

พินดา ทวานเพ็ชร (2555) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไอเซ็น จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมี มากมายหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์ มาร์เก็ต หรือร้านค้าโชห่วย อยู่คู่กับเศรษฐกิจประเทศไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้มีกำไรไม่มาก หากไม่สามารถควบคุมต้นทุนสินค้าและ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจให้อยู่ในวงจำกัดได้ โอกาสที่จะอยู่รอด ในธุรกิจนั้นก็คงเป็นไปได้ยาก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ กระบวนการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย นำกระบวนการใด เช่นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาถึงกระบวนการทำงาน ในแผนกบัญชี แผนกขาย/ต้อนรับ แผนกรับจองห้องพัก แผนกต้อนรับ และ ลูกค้า รวมไปถึงการศึกษาถึงสาเหตุที่สำคัญของการชำระหนี้ไม่ตรงต่อเวลา ของลูกค้านับบริษัททวีรัตน์ เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทำ ให้เกินกำหนด โดยเริ่มจากกระบวนการการคัดกรองลูกหนี้การค้า การดู ประวัติพื้นฐานของลูกหนี้ ฐานะทางการเงินของลูกหนี้ หลักฐานการจด ทะเบียนการค้ากับกรมสรรพากรของลูกหนี้ หรือหลักฐานการจดทะเบียนอื่น และองค์ประกอบอื่นๆ ของลูกหนี้ เพื่อนำมาพิจารณาในการให้เครดิตตาม

กระบวนการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เช่น กระบวนการทำงานในแผนบัญชี ทำการเก็บข้อมูลการเข้ามาใช้บริการของลูกหนี้การค้า มูลค่ารวม ระยะเวลาการทำใบแจ้งหนี้ และระยะเวลาที่ลูกหนี้การค้าชำระเงิน เพื่อให้ให้เกิดความถูกต้อง มีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ และหากยังพบสาเหตุหรือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการชำระหนี้เกินกำหนด ผู้วิจัยก็จะนำข้อมูลเหล่านั้น มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารลูกหนี้การค้าให้มีประสิทธิภาพขึ้นไป

5. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มลูกค้ายบริษัททัวร์จีน และ (2) พนักงานในแผนบัญชี โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เป็นการศึกษาถึงเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ได้มีการจัดทำทางด้านการเงินต่างๆ เช่น ข้อมูลระยะเวลาที่ลูกหนี้การค้าชำระเงินเกินกำหนดย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556 ของกลุ่มลูกค้ายบริษัททัวร์จีน

เนื่องจากการวิจัยชิ้นนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากข้อมูลการสัมภาษณ์และเอกสารสรุปทางการบัญชีของบริษัทตัวอย่าง สรุปผลให้ตรงประเด็น และสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษาโดยเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานบัญชีโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิจัยดังนี้

6.1 กระบวนการทำงานของการเก็บหนี้ของฝ่ายบัญชี แบบเดิม

หน้าที่หลักของฝ่ายบัญชี มีดังนี้

ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร หลังจากที่ถูกลูกค้าเช็คเอาท์พนักงานแผนบัญชีมีหน้าที่รวบรวมเอกสารจากพนักงานต้อนรับส่วนเพื่อมาตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน

บันทึกข้อมูล สิ่งที่เป็นของขั้นตอนนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารอีกครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1-2 วัน ทำการบันทึกรายละเอียดของลูกค้าย ดังนี้

การจัดทำเอกสารในการวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ทำหลังจากที่ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้ายเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยแยกลูกหนี้การค้าเพื่อ

ความสะดวกในการทำเอกสารใบแจ้งหนี้ของแต่ละบริษัทลูกหนี้การค้า ใช้เวลา 1 วัน ในการจัดทำเอกสาร

ส่งเอกสารไปให้ลูกค้า หลังจากเสร็จกระบวนการตามขั้นตอนที่กล่าวมาจะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดส่งเอกสารใบแจ้งหนี้ให้กับบริษัทลูกหนี้การค้า ใช้เวลาหลังจากที่จัดทำเอกสารภายในวันนั้นหรือวันถัดไป

การตัดยอดลูกหนี้การค้า หลังจากที่ได้แผนบัญชีได้รับเอกสารการโอนเงินจากทางบริษัทลูกหนี้การค้าแล้ว จะต้องทำการเช็คยอดจากบัญชีของทางโรงแรม ถ้ายอดที่โอนเงินมาตรงกับเอกสารใบแจ้งหนี้ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการตัดระบบลูกหนี้การค้าออกจากระบบ เป็นอันเสร็จสิ้น

6.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บหนี้ทั้งด้านโรงแรมและด้านลูกค้า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ความผิดพลาดจากกระบวนการทำงานของพนักงานต้อนรับในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลในเอกสาร ทำให้ต้องมีการส่งเอกสารกลับไปแก้ไข ทำให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนนี้ และหากความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานในรอบก่อนหน้าแล้วพนักงานที่ต่อรอบไม่สามารถแก้ไขได้จะต้องใช้เวลาในการติดต่อกลับไปยังพนักงานคนเดิม หากไม่สามารถแก้ไขได้ภายในวันที่จะต้องรอวันถัดไปรอให้พนักงานคนเดิมกลับมาแก้ไขหรือถ้าติดวันหยุดของพนักงานท่านนั้นต้องรอวันที่พนักงานกลับมาทำงาน ทำให้เสียเวลาในการรอคอย

การให้เครดิตถ้าเป็นการมองในมุมของผู้บริหารในเรื่องของยอดขายและรายได้ที่จะได้รับนั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะคู่แข่งของทางโรงแรมมีเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นการแข่งขันทางธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้ามองในมุมมองของพนักงานแผนบัญชีจะทำให้การทำงานในเรื่องของการปิดรอบของรอบบิลบางครั้งจะไม่สามารถทำการปิดรอบได้หมด เพราะเนื่องจากลูกหนี้บางรายไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

การส่งงานจากผู้บริหาร บ่อยครั้งชอบสั่งงานซ้ำซ้อน ทำให้พนักงานเกิดความสับสน ซึ่งเรื่องสวัสดิการที่ทางโรงแรมมอบให้พนักงานเนื่องจากว่าพนักงานที่มาสมัครงานใหม่จะไม่ได้อธิบายในเรื่องของสวัสดิการนี้อย่างชัดเจน และเรื่องของกฎระเบียบบทลงโทษของพนักงานที่มีการลางาน ขาดงานบ่อย หรือมาสายเป็นประจำ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

การพัฒนาระบบอีซีไฟร์ เป็นระบบที่ลึกลับการทำงานของแผนกต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้แก่ แผนกต้อนรับห้องพัก แผนกต้อนรับ แผนกบัญชี แผนกแม่บ้าน แผนกห้องอาหาร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและลดระยะเวลาในการทำงานลง เนื่องจากการทำงาน ณ ปัจจุบันหากบัญชีลูกหนี้การค้าที่มีข้อมูลการเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เวลาจะตัดยอดลูกหนี้ระบบมักจะค้างอยู่เสมอๆ ทำให้ต้องลงทะเบียนเข้าสู่ระบบใหม่จึงทำให้เสียเวลาในการทำงาน

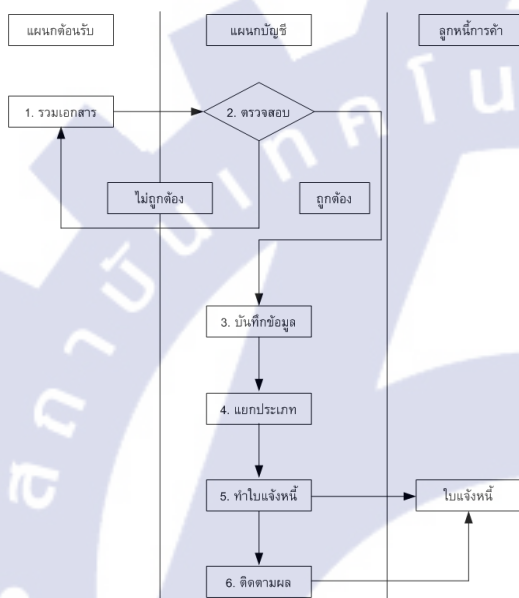
ลูกค้าที่ได้รับราคาค่าห้องพักเป็นราคาปกตินั้นไม่มีความซับซ้อนหรือมีความยุ่งยากแต่อย่างใด เมื่อเปรียบเทียบกับลูกหนี้การค้าที่ได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของราคาค่าห้องพัก เพราะขั้นตอนการทำงานทางโรงแรมจะจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) มูลค่าเต็มของยอดการใช้ห้องพัก

หลังจากนั้นบริษัทก็จะต้องชำระเงินให้กับทางโรงแรมในราคาเต็มก่อนหักส่วนลด และทุกสิ้นเดือนทางโรงแรมจะต้องสรุปยอดการเข้ามาใช้บริการทั้งหมดและหักส่วนลดออกส่วนต่างยอดเท่าไรจะดำเนินการโอนคืนบริษัททันที ทำให้เกิดความซับซ้อนและยุ่งยากทั้งของโรงแรมและด้านลูกค้า

ในการหาลูกค้าใหม่แผนขายของทางโรงแรมจะต้องทำการหาลูกค้าใหม่เข้าโรงแรมตามเป้าหมายที่ทางผู้บริหารกำหนด โดยนำเสนอโปรโมชั่นเพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างกับทางคู่แข่งของทางโรงแรม

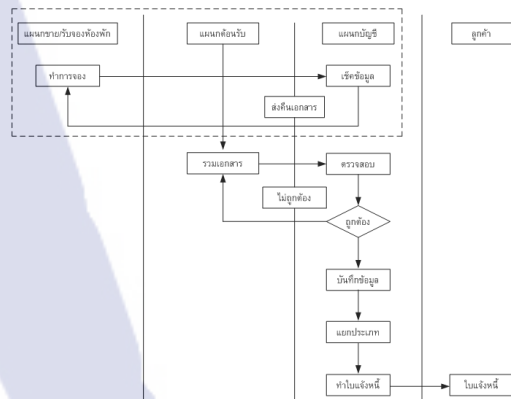
6.3 การปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane)

ผู้วิจัยได้ศึกษาโครงสร้างและการทำงานเดิม สรุปเป็นขั้นตอนดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ขั้นตอนการทำงานแบบเดิมของแผนกต้อนรับ, แผนกบัญชี และลูกค้า

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้อาจการศึกษากระบวนการทำงานแบบเดิมและออกแบบขั้นตอนการทำงานใหม่ แสดงดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การปรับขั้นตอนการทำงานของแผนกขายของบริษัทต้อนรับ, แผนกบัญชี และลูกค้า

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและมีการปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานด้วยวิธี Swimming Lane แล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมฯ โดยแยกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ควรดำเนินการลดกระบวนการสั่งงานที่มีความซับซ้อน เพื่อให้พนักงานเกิดความสับสน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสั่งงานกับพนักงานบัญชีหนึ่งอย่าง แล้วจึงไปสั่งงานกับหัวหน้าแผนกบัญชีอีกทีหนึ่งรอบซึ่งเป็นเรื่องเดียวกันกับที่จะให้พนักงานบัญชีเป็นผู้ปฏิบัติ ทางแก้ไข คือ สั่งงานมาที่หัวหน้าแผนกเพียงครั้งเดียวแล้วให้หัวหน้าแผนกเป็นคนสั่งงานต่อและพร้อมคอยติดตามงานนั้นต่อไป และควรจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะส่งให้ทำระหว่างวัน เพราะการที่พนักงานได้รับงานแทรกระหว่างวันแล้วไม่ได้ระบุเวลาที่ต้องการอย่างชัดเจนทำให้พนักงานจะต้องรีบทำงานที่เข้ามาแทรกก่อน ซึ่งหลายครั้งงานนั้นไม่มีชิ้นด่วน

ด้านกระบวนการทำงานทั้งภายใน (ของทุกแผนก) และภายนอก (การทำงานกับลูกค้า) พนักงานรักษาความปลอดภัย ควรหมั่นเดินตรวจตราความเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอกโรงแรม พนักงานขับรถตรวจสอบสภาพรถให้สามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัย ขับรถด้วยความระมัดระวัง โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยให้มากที่สุด พนักงานยกกระเป๋า ต้องคอยดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด และดูแลทรัพย์สินของลูกค้าเป็นอย่างดี ไม่ทำตกหล่นเพราะสัมภาระของลูกค้าอาจเกิดความเสียหายได้ พนักงานต้อนรับ ต้องคอยบริการลูกค้าด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ให้การบริการที่อ่อนน้อมสุภาพและให้เกียรติลูกค้า และต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี พนักงานบัญชี ต้องใส่ใจทำงานให้มีความถูกต้อง ทั้งในเรื่องของข้อมูลของเอกสาร ยอดลูกหนี้ที่ครบถ้วนและชัดเจน และต้องทำงานอย่างรวดเร็ว

ด้านการสื่อสารและการประสานงาน พนักงานทุกแผนกต้องให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและชัดเจนของข้อมูลที่จะต้องสื่อสาร เพื่อให้ไม่ให้อายุผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผิดพลาดด้วย รวมถึงการติดต่อประสานงานระหว่างพนักงานบัญชี พนักงานรับจองห้องพัก พนักงานแผนกขาย และพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เพื่อความเข้าใจถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนงาน ในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี พนักงานบัญชีจะต้องประสานงานกับพนักงานในแผนกต่างๆ ของทางโรงแรม ในเรื่องของการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูกค้าการคำ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการทำงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานบัญชีของบริษัททัวร์ รวมถึงระยะเวลาในการชำระหนี้ ในกรณีที่พนักงานบัญชีของโรงแรมฯทำใบแจ้งหนี้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ หากบริษัททัวร์ไม่สามารถชำระเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด จะต้องทำการเจรจาถึงปัญหาที่ไม่สามารถทำให้ชำระเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด และเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

ด้านระบบการบริหารลูกหนี้ของแผนกบัญชี ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบอยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการใช้งาน และช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน และมีให้เกิดปัญหาการชำระหนี้ล่าช้าจากระบบการบริหารลูกหนี้ของโรงแรมเอง

ด้านความถูกต้องของเอกสาร ต้องใช้ความระมัดระวังในการจัดทำเอกสารต่างๆ ไม่เพียงแต่ในส่วนงานของแผนกบัญชี แต่ยังรวมถึงพนักงานแผนกต้อนรับและเอกสารที่มาจากแผนกต้อนรับห้องพัก เพราะหากมีความผิดพลาดบ่อยครั้งจากแผนกต้อนรับห้องพัก อาจทำให้ลูกค้าไม่มีความเชื่อมั่นในการจองใช้บริการกับโรงแรมอีกต่อไป ซึ่งหากความผิดพลาดเกิดจากพนักงานแผนกต้อนรับ มักจะส่งผลถึงข้อมูลที่ถูกบันทึกไปยังระบบ และถ้าเกิดความผิดพลาดดังกล่าวแล้วไม่ได้ตรวจสอบภายในวันนั้น ข้อมูลนั้นจะไม่สามารถแก้ไขได้ จึงต้องมาทำการแก้ไขข้อมูลที่แผนกบัญชี เป็นการปรับปรุงยอดให้ตรงกับข้อมูลจริง และหากความผิดพลาดนั้นเกิดจากแผนกบัญชีในการขึ้นของทำเอกสารใบวางบิลผิด เช่น ถ้าทำยอดเกินจริงลูกค้าอาจโอนมายอดที่เราทำผิดทำให้จะต้องโอนคืนหรือเก็บไว้เป็นเงินมัดจำ และกรณีที่ทำการเรียกยอดเงินขาดจากยอดการใช้จ่ายจริงทำให้ลูกค้าจะต้องทำการโอนเงินเพิ่มเป็นครั้งที่สอง เป็นต้น ทำให้เสียเวลาและอาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ

ด้านเงื่อนไขการชำระเงิน ควรปรับเงื่อนไขการให้เครดิตสำหรับลูกค้าที่มีการชำระเงินอย่างสม่ำเสมอ ยกตัวอย่างเช่น สำหรับลูกค้าที่ไม่ผิดนัดในการชำระหนี้ โรงแรมควรจะเพิ่มระยะเวลาในการให้เครดิตจากเดิมให้เครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน เปลี่ยนเป็นเครดิต 30 วัน โดยหนึ่งเดือนทำสรุปยอดลูกหนี้หนึ่งครั้ง แล้วจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ส่งไปยังบริษัททัวร์

นอกจากนั้น ควรมีนโยบายในการให้ลูกค้าสามารถวางเงินมัดจำไว้กับโรงแรมได้ เมื่อมีการใช้บริการจริงพนักงานบัญชีสามารถทำข้อมูลสรุปและตัดยอดลูกหนี้การคำได้เลย เพื่อป้องกันปัญหาที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด ในกรณีนี้ดีสำหรับการตัดยอดลูกหนี้การคำ

เอกสารอ้างอิง

- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พนิดา หวานเพชร. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น กรณีศึกษาแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. (2551). การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.