

---

## เพิ่มกำไรในธุรกิจบริการด้วย Yield Management

ดร.อัสม์เดช วานิชชินชัย (Assadej\_v@yahoo.com)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

ที่ปรึกษาตัวอย่างแห่งปี 2553 กระทรวงอุตสาหกรรม

### เมืองหลายมาตรฐาน

สำหรับท่านที่ต้องเดินทางบ่อย ๆ เคยเจอกันบ้างไหมครับที่บางครั้งจองห้องพักที่โรงแรมสักแห่งไว้ล่วงหน้า แต่เมื่อไปถึงและเข้าเช็คอิน พนักงานเคาน์เตอร์กลับตีหน้างัวก่อน แล้วถามกลับมาว่าเราจองห้องมาเมื่อไร จองมาจากช่องทางไหน มีเอกสารยืนยันการจองหรือเปล่า ฯลฯ พอเราให้รายละเอียดเพิ่มเติมไป ก็อาจได้รับคำตอบแบบหึ่งเชิงจากพนักงานกลับมาว่า เช็คข้อมูลดูแล้วไม่เห็นมีการจองเข้ามาเลย และปฏิเสธจะไม่ให้ห้องพักเอาเลย ๆ แต่ถ้าหากเรายังคงยืนยันว่าได้จองห้องมาแล้วล่วงหน้าแล้วจริง ๆ พร้อมทั้งแสดงหลักฐาน ทำหน้าดู และอะอะโววายขึ้นมาสักหน่อย พนักงานก็อาจจะหาห้องพักให้เราได้ (แล้วทำไมไม่ให้ตั้งแต่แรก) หรือถ้าโชคดีอาจถึงกับได้อัปเกรดห้องพักในราคาที่แพงกว่าให้โดยไม่คิดเงินเพิ่ม (บางกรณีโรงแรมอาจขอคิดเงินเพิ่ม แต่เราต้องยืนยันว่าจะจ่ายเพียงในราคาเท่าเดิม) หรือถ้าไม่มีห้องพักเหลือในโรงแรมนั้นจริง ๆ ทางโรงแรมก็อาจจะหาห้องพักที่โรงแรมในเครือที่อยู่ใกล้เคียงกันให้พร้อมรถรับส่งให้เราเสร็จสรรพ

สถานการณ์คล้าย ๆ กันก็มักเกิดขึ้นที่เคาน์เตอร์เช็คอินของสายการบินที่สนามบิน บางครั้งแม้ว่าเราอาจจะไปเช็คอินขึ้นเครื่องบินช้าสักหน่อย แต่เครื่องบินก็ยังไม่ได้ออก และน่าจะมีเวลาพอเดินไปขึ้นเครื่องได้ทัน แต่พนักงานที่เคาน์เตอร์ก็กลับปฏิเสธการเช็คอิน โดยให้เหตุผลง่าย ๆ ว่าปิดเช็คอินไปแล้ว (แต่บางครั้งกลับยอมให้ผู้โดยสารที่มาสายมาก ๆ จนต้องเช็คอินก่อนเครื่องออกเพียงสิบกว่านาทีวิ่งขึ้นเครื่องได้) หรือบางครั้งเมื่อเราไปเช็คอินช้าสักหน่อยแต่กลับโชคดีพนักงานเคาน์เตอร์อัปเกรดให้ที่นั่งในชั้นที่สูงกว่า หรือแพงกว่าเป็นชั้นธุรกิจ หรือชั้นหนึ่ง ทั้ง ๆ ที่เราก็ไม่ได้เป็นนักการเมือง หรือไปอวดเบ่งที่หน้าเคาน์เตอร์แต่อย่างใด รวมถึงบางครั้งเมื่อขึ้นเครื่องบินไปแล้ว ระหว่างทางเมื่อได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมทางที่นั่งอยู่ข้าง ๆ แล้วกลับพบว่าตัวเครื่องบินของเราราคาถูก หรือแพงกว่าคนข้าง ๆ มาก ฯลฯ

เหตุการณ์ที่ไม่น่าเกิดเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างไร โรงแรม และสายการบินที่น่าจะมีมาตรฐานการให้บริการที่เป็นเลิศ มีการเลือกปฏิบัติ หรือมีหลายมาตรฐาน เลือกที่รักมักที่ชังกับลูกค้าแต่ละ

---

รายหรือไม่ หลังจากอ่านบทความนี้จบแล้วท่านลองใช้วิจารณ์งานส่วนบุคคลของท่านตัดสินใจ  
กันเองนะครับ

### สินค้าคงคลังในธุรกิจบริการ

ในบทความเรื่อง “มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดิได้ ตาร้ายเสีย)” ใน Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 208 หน้า 123-126 ผมได้ให้นิยามของสินค้าคงคลังว่า “เป็นอะไรก็ได้ที่มีการหมุนเวียน รับเข้ามา เก็บเอาไว้ เพื่อใช้หรือจ่ายออกไปในอนาคต” พร้อมอธิบายว่าสินค้าคงคลังไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของที่จับต้อง หรือเคลื่อนย้ายได้ดังที่เราคุ้นเคยกันในธุรกิจการผลิตเท่านั้น แต่ในธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม สายการบิน โรงพยาบาล ภัตตาคาร บริการทางการแพทย์ ฯลฯ ก็มีสินค้าคงคลังในรูปแบบของห้องพักในโรงแรม ระยะเวลาที่นั่งบนเครื่องบิน ในโรงพยาบาล ในภัตตาคาร เวลาทำงานของแพทย์ ฯลฯ สินค้าคงคลังในธุรกิจบริการเหล่านี้มีลักษณะพิเศษคล้ายกับสินค้าคงคลังที่มีอายุสั้น เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน อาหาร ฯลฯ ตามที่ผมได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “ลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังที่มีอายุสั้นด้วยปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด” ใน Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 213 กล่าวคือหากปล่อยให้เวลาผ่านไปและไม่สามารถนำสินค้าคงคลังเหล่านี้ไปใช้หรือขายได้หมดภายในสิ้นวัน หรือสิ้นรอบ ก็จะไม่สามารถเก็บสินค้าคงคลังนั้น ๆ ไปใช้ในวันต่อไปหรือรอบต่อไป ได้ มูลค่าของสินค้าจะหายไปเฉย ๆ

ตัวอย่างเช่น ทุกเที่ยวบินจะมีสต็อกที่นั่งเป็นจำนวนจำกัดและคงที่ รอขายให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ หากสต็อกที่นั่งในเที่ยวบินนี้ไม่ถูกลูกค้าซื้อหรือใช้บริการ เมื่อเครื่องบินออกเดินทางไปที่นั่งเหล่านั้นก็จะเสียโอกาสในการขาย และมูลค่าของที่นั่งในเที่ยวบินนั้น ก็จะหายไปเฉย ๆ เสมือนสายน้ำที่ไหลไปแล้วไม่ไหลกลับ (แม้ว่าตัวเครื่องบินจะยังคงบินกลับมาได้) สายการบินไม่สามารถเก็บสต็อกที่นั่งสะสมไว้ใช้ในเที่ยวบินถัดไปได้ ดังนั้นหากมีที่นั่งเหลือในบางเที่ยวบินที่ลูกค้ามาใช้บริการไม่เต็ม ทางสายการบินก็ต้องพยายามทำกิจกรรมสนับสนุนการขาย โปรโมชั่น ลดแลกแจกแถม (โดยเฉพาะในองค์กรที่มีสภาพแรงงานก็มักจะเน้นแถมเป็นสวัสดิการให้พนักงาน) ใช้กลยุทธ์ราคา บินฟรีขาไปแต่ขากลับต้องเสียเงิน ฯลฯ เพื่อดึงดูดหรือเปลี่ยนให้ลูกค้ามาใช้บริการในเที่ยวบินนั้น ๆ ให้เต็มมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ในทางตรงกันข้าม แม้ที่นั่งในเที่ยวบินนั้น ๆ จะถูกจองล่วงหน้าจนเต็มหมดแล้ว แต่เกือบทุกเที่ยวบินก็จะมีผู้โดยสารส่วนหนึ่งที่เบี้ยว หรือยกเลิกการเดินทางไม่มาขึ้นเครื่องซะเลย ๆ เสมอ (เรียกว่า no-shows หรือไม่ปรากฏตัว) ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ทำให้มีที่นั่งในเที่ยวบินนั้น ๆ ว่าง และสายการบินเสียต้องโอกาสในการทำรายได้ไป สายการบินจึงมักเปิดให้มีการจองตัว

เกินกว่าจำนวนที่นั่งที่มีจริง ๆ (Overbooking) ในแต่ละเที่ยวบิน ตัวอย่างเช่น จากสถิติหากพบว่าเที่ยวบินหนึ่งมีผู้โดยสารยกเลิกการเดินทางเฉลี่ย 20 ที่นั่ง สายการบินก็อาจรับจองตัวเกินกว่าจำนวนที่นั่งบนเครื่องบินที่มีอยู่จริง 20 ที่นั่งตามค่าเฉลี่ย เมื่อถึงเวลาเดินทางและผู้โดยสารยกเลิกการเดินทาง 20 ที่นั่งทางตามสถิติเดิม ที่นั่งบนเที่ยวบินก็จะเต็มพอดี แต่หากโชคร้ายมีลูกค้ายกเลิกการเดินทางน้อยกว่า 20 ที่นั่ง ก็จะทำให้มีที่นั่งไม่พอสำหรับผู้โดยสารทั้งหมด (เพราะเครื่องบินไม่มีตัวอื่นเหมือนรถโดยสาร) จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานเช็คอินที่เคาน์เตอร์ก็ต้องทำหน้าที่ดีชื่อในการปฏิเสธลูกค้าของตนเอง โดยเฉพาะลูกค้าที่มาซื้อตั๋วโดยสารผิดพลาดตามสถานการณ์ที่ผมได้ยกในข้างต้น

เทคนิคในการใช้ประโยชน์ หรือจัดการกับสินค้าคงคลังในธุรกิจบริการเหล่านี้เรียกว่า Yield Management หรือ Revenue Management หรือ Perishable Asset Revenue Management ซึ่งสายการบิน American Airlines เป็นผู้บุกเบิกและนำมาประยุกต์ใช้เป็นเจ้าแรก จนปัจจุบัน Yield Management ได้ถูกเผยแพร่และเป็นที่นิยมใช้กันในองค์กรชั้นนำในธุรกิจบริการต่าง ๆ เช่น สายการบิน สายการบินเดินเรือ รถทัวร์ โรงแรม บริษัทนำเที่ยว เรือสำราญ ภัตตาคาร โรงภาพยนตร์ งานแสดงคอนเสิร์ต กีฬา โรงพยาบาล ฯลฯ แต่หลายองค์กรก็ยังคงประยุกต์ใช้เทคนิคนี้แบบบ้าน ๆ โดยอาศัยเพียงความรู้สึกนึกคิดทั่วไป (Common Sense) บวกกับประสบการณ์ที่ตนเองได้ประสบมาในการแก้ปัญหาทางธุรกิจโดยไม่ได้ใช้หลักทางวิชาการเข้ามาช่วยในการคิดคำนวณแบบมีเหตุมีผลมากนัก จนในหลายกรณีอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้ประกอบการในธุรกิจบริการรุ่นใหม่จึงควรเรียนรู้หลักการของ Yield Management เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## Yield Management

ในที่นี้ Yield วัดได้จาก

$$\text{Yield} = \frac{\text{รายได้จริง (Actual Revenue)}}{\text{รายได้สูงสุดที่น่าจะทำได้ (Potential Revenue)}}$$

$$\text{รายได้จริง} = \text{จำนวนบริการที่ขายได้จริง} \times \text{ราคาขายได้จริง}$$

$$\text{รายได้สูงสุดที่น่าจะทำได้} = \text{จำนวนบริการทั้งหมด} \times \text{ราคาสูงสุดที่น่าจะขายได้}$$

จากสูตรข้างต้น วัตถุประสงค์ของการทำ Yield Management ก็คือเพื่อสร้างรายได้ หรือทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรในการให้บริการที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการขายบริการที่เหมาะสม ให้กับลูกค้าที่เหมาะสม ในราคาที่เหมาะสม (To sell right capacity to the right customer

---

at the right price) Yield Management เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับธุรกิจบริการซึ่งมีสินค้าคงคลังที่มีลักษณะดังนี้

- สต็อกสินค้าคงคลัง (เช่น ที่นั่ง หรือห้องพัก) ไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ในรอบถัดไปได้ ถ้าลูกค้าเบียด หรือยกเลิกไม่มาใช้บริการ
- มีทรัพยากร หรือกำลังในการให้บริการ หรือ Service Capacity (เช่น จำนวนที่นั่ง หรือห้องพัก) จำกัด และต้องมีการลงทุนในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการมาก (มักเป็นธุรกิจที่เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ หรือ Capital Intensive) เช่น ตัวเครื่องบิน อาคารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงแรม
- ต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) ที่ต้องเพิ่มขึ้นเมื่อมีการขายมากขึ้นต่ำ แต่ต้นทุนจม (Sunk Cost) และต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) จากการสูญเสียโอกาสในการขายสูง เช่น ต้นทุนทำความสะอาดห้องพักรวมถึงของใช้ในห้องน้ำ และค่าไฟในโรงแรมน้อยกว่าค่าเสื่อมราคาของห้องพัก และเงินเดือนคงที่ของพนักงาน
- สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segment) ตามระดับ หรือพฤติกรรมของลูกค้า และใช้กลยุทธ์ราคากับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ เช่น ราคาห้องพักในวันธรรมดาวันหยุดต่างกัน หรือราคาตั๋วเครื่องบินในการจองหรือไม่จองล่วงหน้าต่างกัน
- สามารถเปิดจอง หรือขายสต็อกบริการล่วงหน้าได้ เช่น ถ้ามีลูกค้าจองตั๋วเครื่องบินแบบลดราคาเกินสถิติการจองในอดีต ก็อาจปิดรับการจองแบบลดราคาก่อนกำหนด รวมถึงการจัดสรรสต็อกบริการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม (เช่น กลุ่มที่จอง และไม่จองล่วงหน้า) ก็ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอด
- อุปสงค์ความต้องการบริการมีไม่สม่ำเสมอ มีลักษณะเป็นฤดูกาล เช่น ห้องพักในโรงแรม และที่นั่งบนเครื่องบินในและนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ที่อาจต้องเพิ่มปริมาณการขายบริการด้วยการลดราคาในช่วงที่มีความต้องการบริการน้อย แต่อาจเพิ่มราคาในช่วงที่มีความต้องการบริการมากแต่ทรัพยากรในการให้บริการมีจำกัดเท่าเดิม
- มีข้อมูลความต้องการของลูกค้าในอดีตที่แม่นยำและเชื่อถือได้มากเพียงพอในการพยากรณ์ความต้องการใช้บริการในอนาคต

เทคนิค หรือกลวิธีหลัก ๆ ที่นิยมใช้ในการทำให้ได้มาซึ่งรายได้ หรือกำไรสูงสุดตามแนวทางของ Yield Management ได้แก่

- การจองเกิน (Overbooking)

- 
- การจัดสรรจำนวนบริการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม (Capacity Allocation)
  - การขายบริการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มในราคาไม่เท่ากัน (Price Discrimination)

โดยในบทความนี้ผมจะกล่าวถึงการจองเกินในมุมมอง และบริบทของการจัดการสินค้าคงคลังเป็นหลัก และกล่าวถึงกลวิธีที่เหลื่อประกอบ

### การจองเกิน (Overbooking)

การเปิดให้ลูกค้าจองบริการ (หรือแม้กระทั่งจองสินค้า) ล่วงหน้านั้นมีประโยชน์มากมายทั้งต่อตัวผู้ให้บริการ และต่อลูกค้าเอง เช่น

- ช่วยเพิ่มโอกาสในการขายได้ เนื่องจากลูกค้ามีความมั่นใจมากขึ้นว่าจะได้รับบริการตามที่ได้จองไว้ และลูกค้าที่ตีส่วนหนึ่งรู้สึกว่ามีพันธะสัญญาในการที่จะต้องซื้อ ส่วนผู้ให้บริการก็สามารถวางแผน หรือขยายกำลังการให้บริการได้มากขึ้นตามความต้องการของลูกค้าที่ทราบก่อนล่วงหน้า
- ช่วยการันตีการได้รับบริการให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากสามารถจองทรัพยากรในการให้บริการล่วงหน้าได้ ทำให้ลูกค้าไม่ต้องมาขอรับหรือรอรับบริการเกือเพราะทรัพยากรหรือกำลังในการให้บริการเต็ม
- ช่วยลดเวลาในการรอคอยการให้บริการของลูกค้า ณ จุดให้บริการได้ เนื่องจากผู้ให้บริการสามารถเตรียมการให้บริการได้ล่วงหน้า
- ช่วยให้ต้นทุนในการบริการต่ำลง เนื่องจากผู้ให้บริการสามารถจัดสรรทรัพยากรในการให้บริการ หรืออุปทาน เช่น พนักงานบริการ ฯลฯ ให้เหมาะสมกับระดับความต้องการในการรับบริการ หรืออุปสงค์ของลูกค้าที่ต้องการรับบริการได้มากขึ้น ไม่ต้องมีการเผื่อเหลือเผื่อขาดกันมากนัก ส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมในการให้บริการต่ำลง ซึ่งอาจส่งผลมายังราคาในการให้บริการต่อลูกค้าต่ำลงด้วย
- ฯลฯ

แต่การเปิดจองล่วงหน้าก็ยังสามารถก่อให้เกิดข้อเสียดังมาได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น

- ลูกค้าที่จองบริการไว้ล่วงหน้าเกิดเบี่ยงไม่มารับบริการตามที่ตนได้จองไว้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ทำให้ทรัพยากร และกำลังการให้บริการที่ผู้ให้บริการได้เตรียมไว้ว่าง หรือสูญไปเฉย ๆ เนื่องจากไม่สามารถเก็บเป็นสต็อกบริการเหล่านั้นเอาไว้ได้

- แม้ว่าลูกค้าจะได้แจ้งยกเลิกการจองล่วงหน้าแล้ว (อาจแจ้งล่วงหน้าสัก 1 วัน หรือเพียง 2-3 ชั่วโมงก่อนกำหนดรับบริการ) ผู้ให้บริการก็มักไม่สามารถหาลูกค้าใหม่มารับ หรือซื้อบริการแทนได้ทัน ทำให้ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการให้บริการสูญไปเฉย ๆ ทั้ง ๆ ที่ก่อนหน้านี้ผู้ให้บริการอาจได้ปฏิเสธลูกค้ามาของจองบริการเพิ่มเนื่องจากมีลูกค้าจองเต็มแล้ว
- ลูกค้าอาจจองบริการไว้หลายแห่ง เช่น จองที่นั่งบนเครื่องบินไว้หลายเที่ยวบินพร้อม ๆ กัน เพื่อสำรองเพื่อเกิดเหตุฉุกเฉินที่ตนเองไม่คาดคิด และทำให้ไม่สามารถไปขึ้นเครื่องในเที่ยวบินหนึ่งได้ ซึ่งสุดท้ายเมื่อต้องเดินทางจริงในเที่ยวบินหนึ่งแล้ว ที่นั่งในเที่ยวบินอื่น ๆ ที่จองล่วงหน้าเอาไว้ก็จะต้องถูกยกเลิกโดยอัตโนมัติ
- ฯลฯ

ในหลายกรณีเมื่อลูกค้าเกิดเบี่ยงไม่มาใช้บริการตามที่จองไว้ ผู้ให้บริการก็ไม่สามารถปรับหรือยึดเงินมัดจำจากลูกค้าได้ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถขอเงินมัดจำล่วงหน้าได้ (เช่น กัฏตาการ โรงพยาบาล บริการทางการแพทย์) หรือถึงแม้ว่าได้ก็อาจได้เพียงบางส่วน (เช่น บริษัททัวร์) ผู้ให้บริการจำนวนหนึ่งจึงโยนความเสี่ยงในการสูญเสียทรัพยากรในการให้บริการไปเฉย ๆ กลับไปยังลูกค้าโดยการเปิดจองบริการเกินกว่าจำนวนทรัพยากร หรือกำลังในการให้บริการที่ตนเองมีอยู่จริงจำนวนหนึ่งแล้วจึงค่อยปิดรับการจอง เพื่อให้เสมือนมีลูกค้าสำรองในกรณีที่ลูกค้าที่จองบริการไว้เบี่ยงไม่มาใช้บริการตามนัด

แม้ว่าปัจจุบันความเสียหายจากการเบี่ยงการจองของลูกค้าจะมีน้อยลง เนื่องจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และธุรกรรมทางการเงินผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือบัตรเครดิตที่ช่วยให้ผู้ให้บริการสามารถเรียกเก็บเงินมัดจำสำหรับการจองล่วงหน้าทั้งแบบเต็มจำนวน และบางส่วน รวมถึงอาจมีออฟชั่นทั้งแบบคืนเงินมัดจำบางส่วน หรือไม่คืนเงินมัดจำเลย ฯลฯ แต่ผู้ให้บริการส่วนหนึ่งก็ยังคงต้องการแสวงหายอดขาย หรือกำไรสูงสุดจากทรัพยากร หรือกำลังในการให้บริการที่เหลือจากการยกเลิกการจองของลูกค้าด้วยการเปิดจองเกินอยู่ดี แม้ว่าตนจะรับเงินมัดจำ หรือได้รับค่าปรับแล้วก็ตาม

จากปัญหา และโอกาสทางธุรกิจในช่วงต้น คำถามในทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจบริการที่มีลักษณะดังที่ผมนได้กล่าวมาข้างต้น จึงไม่ใช่อยู่ที่ว่า “ควรที่จะมีการจองเกินหรือไม่ (ซึ่งแน่นอนที่จะต้องตอบว่าควร) แต่คำถามที่ควรถามคือควรจองเกินไว้เป็นจำนวนสักเท่าไร” ซึ่งวิธีหาคำตอบเบื้องต้นในบทความนี้มี 3 วิธี ได้แก่

## 1) การหาโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ โดยไม่พิจารณาต้นทุนประกอบ

ตัวอย่างเช่น โรงแรมแห่งหนึ่งเก็บข้อมูลสถิติลูกค้าที่โทรมาจองห้องพักล่วงหน้าแล้ว แต่พอถึงเวลาจริงกลับเบียดไม่มาตามนัดในช่วงที่ผ่านมาได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

(A) จำนวน ลูกค้าไม่มา	(B) โอกาสที่ ลูกค้าไม่มา	(C) โอกาส (สะสม) ที่ ลูกค้าไม่มา	(D) จำนวนจอง ห้องเกิน	(E) โอกาส (สะสม) ที่จำนวนลูกค้า ไม่มาน้อยกว่า จำนวนที่ จองห้องเกิน
0	0.05	0.05	0	0
1	0.10	0.15	1	0.05
2	0.20	0.35	2	0.15
3	0.15	0.50	3	0.35
4	0.15	0.65	4	0.50
5	0.10	0.75	5	0.65
6	0.05	0.80	6	0.75
7	0.05	0.85	7	0.80
8	0.05	0.90	8	0.85
9	0.05	0.95	9	0.90
10	0.05	1.00	10	0.95

ที่มา: คัดแปลงจาก Metters et al. (2003)

วิธีการทางคณิตศาสตร์ที่ง่ายที่สุด และดีกว่าการอยู่เฉย ๆ โดยไม่ได้ทำอะไรเลย หรือไม่ได้เปิดให้จองเกินไว้เลย คือการหาจำนวนห้องที่ควรจองเกินในแต่ละคืน โดยการหาผลรวมของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ลูกค้าไม่มาตามที่จองไว้ทุกสถานการณ์รวมกันได้จาก (คอลัมน์ A และ B)

$$0(0.05) + 1(0.10) + 2(0.20) + 3(0.15) + \dots + 9(0.05) + 10(0.05) = 4.05$$

---

หมายความว่าทุกคืนโรงแรมควรเปิดให้ลูกค้าจองห้องเกิน 4.05 หรือ 4 ห้องแล้วจึงค่อยปิดรับการจอง ซึ่งตัวเลข 4.05 นี้เป็นเพียงค่าเฉลี่ยจำนวนลูกค้าที่จะไม่มาตามนัดในแต่ละคืน ในขณะที่จำนวนลูกค้าที่ไม่มาตามนัดจริง ๆ นั้นมีการกระจายตั้งแต่ 1 ถึง 10 รายต่อคืน ดังนั้นข้อเสียของวิธีง่าย ๆ แบบนี้คือการไม่ได้พิจารณาถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อเปิดจองมากเกินไปจนมีห้องพักไม่เพียงพอให้กับลูกค้า (เช่น เปิดจองเกินไว้ 4 ราย แต่ลูกค้ากลับไม่มาจริงไม่ถึง 4 ราย ทำให้ห้องพักไม่พอ) ซึ่งหากลูกค้าที่จองห้องพักล่วงหน้าแล้วไม่ได้ห้องพักเป็นลูกค้าชาวไทยตาดำ ๆ ที่เพียงแค่หงุดหงิด บ่นเล็กน้อย แล้วก็จากไปหาห้องพักที่โรงแรมอื่น (เรียกว่า Walked) โดยที่ทางโรงแรมไม่มีความเสียหายทั้งที่เป็นเม็ดเงิน และไม่เป็เม็ดเงินมากนัก (เช่น เสียชื่อเสียง เพราะไม่มีชื่อเสียงจะให้เสียมากนัก) โรงแรมก็ควรเปิดจองห้องพักเกินมาก ๆ ไว้ก่อน เช่น จากตัวอย่างข้างต้นหากเปิดจองเกินอย่างน้อย 10 ห้องทุกคืน โรงแรมก็จะมีลูกค้าเข้าพักเต็มทุกคืน โดยไม่เสียโอกาสในการขายห้องพักเลย แต่ในทางปฏิบัติแล้วมักไม่เป็นเช่นนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้าฝรั่งตาน้ำข้าวที่ไม่ค่อยจะยอมเสียเปรียบ และมักต้องการการชดเชยอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2) การวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ด้วยตาราง และพิจารณาด้านทุนประกอบ

ในกรณีที่มีต้นทุนหรือความเสียหายจาก

- 1) การเปิดจองเกินมากเกินไปจนมีห้องพักไม่พอให้กับลูกค้า และ
- 2) การเปิดจองเกินน้อยเกินไปจนห้องพักเหลือ

การนำต้นทุนความเสียหายจากการเปิดจองแบบขาด ๆ เกิน ๆ ทั้ง 2 กรณีมาพิจารณาประกอบ จะช่วยให้ผลการตัดสินใจทางธุรกิจมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังโอกาสในการสร้างยอดขายและทำกำไรโดยรวมมากขึ้นด้วย

ตัวอย่างเช่น หากเปิดจองห้องพักเกินไว้เล็กน้อยเกินไปจนมีห้องพักเหลือ โรงแรมจะมีต้นทุนหรือความเสียหาย 50 เหรียญต่อคืน ในขณะที่หากเปิดจองห้องพักเกินไว้มากเกินไปจนมีห้องพักไม่พอ โรงแรมจะมีต้นทุนหรือความเสียหาย 120 เหรียญต่อคืน ต้นทุนหรือความเสียหายจากการเปิดจองห้องพักเกินแบบขาด ๆ เกิน ๆ ในทุกสถานการณ์การจองสามารถคำนวณได้ตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2

จำนวน ลูกค้า ไม่มา	โอกาส ในการ เกิด	จำนวนที่เปิดจองเกิน										
		0	1 (*)	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0.05	0	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200
1	0.10	50	0	120	240	360	480	600	720	840	960	1080
2	0.20	100	50	0	120	240	360	480	600	720	840	960
3	0.15	150	100	50	0	120	240	360	480	600	720	840
4	0.15	200	150	100	50	0	120	240	360	480	600	720
5	0.10	250	200	150	100	50	0	120	240	360	480	600
6	0.05	300	250	200	150	100	50	0	120	240	360	480
7	0.05	350	300	250	200	150	100	50	0	120	240	360
8	0.05	400	350	300	250	200	150	100	50	0	120	240
9	0.05	450	400	350	300	250	200	150	100	50	0	120
10	0.05	500	450	400	350	300	250	200	150	100	50	0
ต้นทุนรวม		203	161	137	146	181	242	319	405	500	603	714

ที่มา: ดัดแปลงจาก Metters et al. (2003)

---

จากตารางที่ 2 อ่านได้ว่า ในสถานการณ์ที่เปิดจองเกินไว้เพียง 1 ห้อง ในคอลัมน์ (\*)

- หากลูกค้าที่จองมากันเต็ม จะมีลูกค้าไม่ได้ห้องพัก 1 ราย ทำให้เกิดต้นทุนจากการเปิดจองมากเกินไปจำนวน 120 เหรียญ
- หากลูกค้าที่จองไม่มา 1 รายเท่ากับที่เปิดจองเกินไว้พอดีก็จะไม่เกิดต้นทุนใด ๆ
- หากลูกค้าที่จองไม่มา 2 ราย จะทำให้มีห้องพักเหลือ 1 ห้อง ทำให้เกิดต้นทุนจากการเปิดจองน้อยเกินไปจำนวน 50 เหรียญ
- ฯลฯ

ต้นทุนรวมจากทุกสถานการณ์ในกรณีที่โรงแรมเปิดจองเกิน 1 ห้อง จึงเท่ากับ

$$0.05(120) + 0.10(0) + 0.20(50) + 0.15(100) + \dots + 0.05(400) + 0.05(450) = 161$$

ต้นทุนรวมที่เปิดจองเกินในกรณีอื่น ๆ ก็สามารรถคำนวณได้ด้วยวิธีเดียวกัน จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า การเปิดจองเกิน 2 ห้องจะทำให้เกิดต้นทุนหรือค่าเสียหายโดยรวมทั้งจากการเปิดจองขาด และเปิดจองเกินต่ำที่สุด เท่ากับ 137 เหรียญ ดังนั้นโรงแรมจึงควรเปิดจองเกินเพียง 2 ห้อง

ข้อดีของการวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ด้วยตารางนี้คือผู้วิเคราะห์สามารถเห็นต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ในรูปแบบตารางซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย อีกทั้งไม่ต้องใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์ หรือสถิติมากนัก ในอดีตวิธีการวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ด้วยตารางแบบนี้อาจมีความยุ่งยากเล็กน้อยในทางปฏิบัติ เนื่องจากต้องคำนวณต้นทุนทุกสถานการณ์ในตาราง แต่ปัจจุบันเราสามารถผูกสูตรและสร้างเทมเพลต (Template) ง่ายๆ ในโปรแกรม Excel ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการคำนวณด้วยวิธีนี้ได้มาก

### 3) การเปรียบเทียบต้นทุนส่วนเพิ่ม และพิจารณาดัชนีประกอบ

ตามที่ผมได้เกริ่นในข้างต้นแล้วว่า บริการส่วนใหญ่ๆ นั้นไม่สามารถเก็บเป็นสต็อกเอาไว้ใช้ในรอบหรือวันถัดไปได้คล้ายกับสินค้าที่มีอายุการใช้งานสั้น เช่น หนังสือพิมพ์ อาหาร ฯลฯ ดังนั้นนอกจาก 2 วิธีข้างต้นแล้ว เรายังสามารถหาจำนวนการจองเกินที่เหมาะสมที่สุดเมื่อพิจารณาดัชนีประกอบได้โดยการเปรียบเทียบต้นทุนส่วนเพิ่ม หรือ Marginal Cost ระหว่างรายได้จากการที่เปิดจองเกินเพิ่มขึ้นที่หน่วยจนวนรายได้ที่ได้รับน้อยกว่าหรือเท่ากับความเสียหายที่เกิดขึ้น ตามสูตร Single Period Inventory Model ที่ผมได้กล่าวถึงในบทความเรื่อง “ลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังที่มีอายุสั้นด้วยปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด” ใน Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 213 (ควรอ่านประกอบ)

- Cu = ค่าเสียหายจากการคาดการณ์ลูกค้าไม่มาน้อยเกินไป ทำให้จองห้องเกินไปเล็กน้อย  
เกินไปจนห้องเหลือ (หรือ Cost per unit of no-shows Underestimated)
- Co = ค่าเสียหายจากการคาดการณ์ลูกค้าไม่มามากเกินไป ทำให้จองห้องเกินไปมาก  
เกินไปจนมีห้องไม่พอ (หรือ Cost per unit of no-shows Overestimated)

จากตัวอย่างในข้างต้น

$$\begin{aligned} Co &= 120 \\ Cu &= 50 \\ Cu / (Co + Cu) &= 50 / (120 + 50) \\ &= 0.29 \end{aligned}$$

อัตราส่วนข้างต้นเป็นโอกาส (สะสม) มากที่สุดจำนวนลูกค้าไม่มายังคงน้อยกว่าจำนวนที่จองห้องพักเกิน เมื่อเปรียบเทียบกับคอลัมน์ D และ E ในตารางที่ 1 พบว่าควรจองห้องพัก 2 ห้อง ซึ่งค่าที่ได้จากการคำนวณด้วยวิธีนี้ก็สอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์ทุกสถานการณ์ด้วยตาราง และพิจารณาต้นทุนประกอบในข้างต้น

#### หนามยอก ต้องเอาหนามบ่ง (จริงหรือ)

แน่นอนว่าการเปิดจองเกินนั้นสามารถช่วยเพิ่มยอดขาย และกำไรให้กับผู้ให้บริการได้ แต่มาตรการดังกล่าวก็ส่งผลกระทบต่อตรงไปยังลูกค้าตามหลักการพื้นฐานของการจัดการสินค้าคงคลังที่ว่าเมื่อมีสินค้าคงคลังน้อย (หรือ เปิดจองเกินไว้มากจนโอกาสในการมีสต็อกทรัพยากรในการบริการเหลือน้อย) ย่อมทำให้ระดับในการให้บริการของลูกค้า (Service Level) ต่ำ (หรือ โอกาสที่ลูกค้าจะไม่ได้รับบริการมาก) ตามไปด้วย การทำ Yield Management โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดจองเกินจึงยังเป็นข้อถกเถียงทางจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจว่ามีความชอบธรรมต่อลูกค้าที่จองมาแล้วล่วงหน้าแล้วหรือไม่

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ยังไม่สามารถสร้างอุปกรณ์วัดจริยธรรมที่สามารถเอาไปเสียบ หรือ ต่อพ่วงกับองค์กร หรือบุคคลแล้วมีตัวเลขบอกขึ้นมาได้ว่าองค์กร หรือบุคคลนั้น ๆ มีค่าจริยธรรมเป็นตัวเลขมากน้อยเท่าไร จริยธรรมนั้นเป็นเรื่องของความรู้สึกเชิงนามธรรม การวัดอ้างถึงจริยธรรมนั้นจึงอยู่ที่มุมมองหรือผลประโยชน์ของผู้วิจารณ์เป็นสำคัญ หากเราเป็นลูกค้า เราย่อมมองว่าการเปิดจองเกินนั้นไม่เป็นธรรม เพราะเราได้จองและผู้ให้บริการได้ให้สัญญาในการที่จะให้บริการกับเราล่วงหน้าแล้ว แต่หากถามกลับไปยังผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการก็อาจตอบกลับมาว่าการ

---

ที่คนต้องเปิดจองกินนั้นก็เพราะว่าลูกค้าที่จองบริการนั้นเบี้ยว ผิดสัญญาไม่มาใช้บริการจริงก่อน จนทำให้คนต้องเสียโอกาสในการขาย และทำกำไรไปเฉย ๆ หากลูกค้าที่จองบริการพร้อมใจกันมารับบริการทุกคนจริง คนก็ไม่จำเป็นต้องเปิดจองกินแต่อย่างใด เข้าตำราที่ว่าที่ข้าต้องชั่วก็เพราะเองเลวก่อนนั่นเอง

ในสังคมเรานั้นคนจำนวนไม่น้อยมักไม่นิยมเอาชนะความเลวด้วยความดี แต่มักนิยมเอาชนะความเลวด้วยความเลวมากกว่า เมื่อลูกค้าทราบว่ามีผู้ให้บริการเปิดจองกิน หรือตนมีประสบการณ์การที่ไม่ดีจากการไม่ได้รับบริการเพราะการเปิดจองกิน ลูกค้าส่วนหนึ่งก็อาจใช้วิธีหนามยอกก็เอาหนามบ่งแก้เผ็ดผู้ให้บริการด้วยการจองห้องพักกับโรงแรม หรือจองที่นั่งกับสายการบินไว้หลาย ๆ แห่งเพื่อกันเหนียว หรือป้องกันความเสี่ยงที่ตนจะไม่ได้ใช้บริการจริงเมื่อถึงเวลาที่ขอรับบริการ ส่งผลให้เกิดอุปสงค์เทียม และอุปทานเทียม หรือความขาด ๆ เกิน ๆ ในโซ่อุปทานของธุรกิจบริการมากยิ่งขึ้น

โดยส่วนตัวแล้วผมคิดว่าหากผู้ให้บริการได้เก็บค่าให้บริการล่วงหน้าเต็มจำนวนแล้ว ผู้ให้บริการก็ไม่ต้องเปิดจองกินอีก เนื่องจากลูกค้าได้จ่ายเงินและเป็นผู้รับความเสี่ยงจากการที่ตนไม่ได้มาใช้บริการเองไปแล้ว และผู้ให้บริการเองก็ไม่มีความเสี่ยงในการขายบริการไม่ได้แต่อย่างใด แต่ถ้าหากผู้ให้บริการไม่ได้เก็บเงินมัดจำล่วงหน้าเลย หรือเก็บไว้เพียงส่วนหนึ่ง ก็อาจสามารถเปิดจองกินได้จำนวนหนึ่ง เพื่อลดความเสี่ยงในธุรกิจของตนเองส่วนหนึ่ง และลูกค้าก็ต้องแบ่งรับความเสี่ยงอีกส่วนหนึ่งจากการไม่ได้รับบริการนั้น ๆ ร่วมกันด้วย นอกจากนี้ผู้ให้บริการก็อาจแสดงความรับผิดชอบเพิ่มเติมโดยมีการชดเชยในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับลูกค้าที่ไม่ได้รับบริการบ้าง

ทั้งนี้การลดความเสี่ยงในการมีบริการไม่เพียงพอจากการเปิดจองกินดังกล่าวสามารถทำได้ด้วยการคำนวณจำนวนที่แม่นยำ และเชื่อถือได้มากที่สุดตามหลักการที่ได้กล่าวไว้ในบทความนี้ รวมถึงมีมาตรการอื่น ๆ กอปรกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเบี้ยวไม่มารับบริการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มซึ่งมีมากน้อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น

- วิเคราะห์ลูกค้าว่าลูกค้าที่จองมานั้นจองมาจากช่องทางไหน (เช่น โทรมาจองเอง จองผ่านอินเทอร์เน็ต หรือผ่านเอเจนต์) ซึ่งแต่ละช่องทางนั้นมีความเสี่ยงไม่เท่ากัน
- วิเคราะห์ว่าเป็นสมาชิก หรือเป็นลูกค้าประจำที่มีโอกาสในการไม่มาใช้บริการจริงน้อย หรือเป็นเพียงลูกค้าขาจรที่มีโอกาสไม่มาใช้บริการจริงสูง

- วิเคราะห์ว่าเป็นการจองแบบมีเงินมัดจำหรือไม่ มัดจำบางส่วน หรือเต็มจำนวน (การจองแบบไม่มีเงินมัดจำจะมีความเสี่ยงสูงกว่า)
- โทรคอนเฟิร์มกับลูกค้าที่ได้จองบริการล่วงหน้าไว้นาน ๆ ว่าจะยังยืนยันว่าจะมาใช้บริการหรือไม่ เพราะลูกค้ายิ่งจองล่วงหน้านานเท่าไร ก็ยังมีโอกาสในการยกเลิกสูงขึ้นเท่านั้น
- ฯลฯ

### Yield Management รูปแบบอื่น

นอกจากการจองเกินแล้ว การทำ Yield Management นั้นยังวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การจัดสรรจำนวนบริการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม (Capacity Allocation) การขายบริการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มในราคาไม่เท่ากัน (Price Discrimination) ฯลฯ ตัวอย่างเช่น หากสายการบินขายที่นั่งบนเครื่องบินได้ไม่หมด แล้วต้องลดราคาค่าตั๋วลงทุกทีก็จะทำให้กำไรโดยรวมไม่สูงขึ้นมากนัก แม้ว่าขายตั๋วได้หมด สายการบินจึงแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segment) เช่น อาจแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น

- ลูกค้ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเวลา (Time Sensitive) หรือเวลามีค่ามากกว่าเงิน เช่น กลุ่มนักธุรกิจที่แผนการเดินทางมักเอาแน่นอนอนไม่ค่อยได้ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับลูกค้าและธุรกิจเป็นสำคัญ ลูกค้ากลุ่มนี้จึงมักไม่นิยมจองตั๋วล่วงหน้า แต่เมื่อต้องเดินทางกะทันหันก็ยินดีที่จะจ่ายค่าตั๋วในราคาสูง
- ลูกค้ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับราคา (Price Sensitive) หรือเงินมีค่ามากกว่าเวลา เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป ที่สามารถวางแผนการเดินทาง และท่องเที่ยวล่วงหน้าได้เป็นเวลานาน ลูกค้ากลุ่มนี้จึงนิยมจองตั๋วล่วงหน้าเพื่อให้ได้ตั๋วในราคาถูก

จากการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าดังกล่าว สายการบินจึงกันตั๋วราคาแพงส่วนหนึ่งไว้ให้ลูกค้ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเวลา และยินดีจ่ายค่าตั๋วราคาแพงเพื่อให้สามารถเดินทางได้ทันที และขายตั๋วที่เหลือในราคาถูกให้กับลูกค้ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับราคา และยินดีจองตั๋วล่วงหน้า ดีกว่าจะปล่อยให้ที่นั่งบนเครื่องบินว่างไปเฉย ๆ หรือแม้กระทั่งเปิดให้มีลูกค้าที่ยอมมัดจอง Stand by จนถึงนาทีสุดท้ายก่อนเครื่องจะออกเพื่อ โชคดีเครื่องบินจะมีที่นั่งว่างจากลูกค้าที่ยกเลิกการเดินทางได้ซื้อตั๋วราคาถูกสุด ๆ ขึ้นเครื่องแทน ซึ่งถ้าโชคร้ายที่นั่งเต็มและไม่มีลูกค้ายกเลิกการเดินทางลูกค้ากลุ่มนี้ก็ต้องนั่งรอเที่ยวบินถัดไป

ในธุรกิจโรงแรม ที่ลูกค้าส่วนใหญ่เข้าพักในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ติดต่อกัน 2 คืน หากมีลูกค้าขอเข้าพักเพียงแค่วันเดียว และโรงแรมค่อนข้างเต็ม ทางโรงแรมก็มักปฏิเสธ เนื่องจากไม่สามารถขายห้องที่เหลืออีก 1 คืนให้กับลูกค้ารายอื่นได้ และจะยอมเสียรอให้มีลูกค้ารายใหม่เข้ามา

---

พัก 2 คืนต่อกัน แต่หากเจอลูกค้าที่เจอหนามขอกแล้วชอบเอาหนามบ่ง ลูกค้าก็อาจแก้เผ็ดกลับโดย  
แก๊งงข้อพัก 2-3 คืนติด ๆ แต่พอไปพักจริงกลับพักเพียงแค่นอนเดียวก็เป็นไปได้

ทั้งนี้การทำ Yield Management ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องทราบถึงอุปสงค์ รวมถึง  
พฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่มในธุรกิจนั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่จำเป็นว่าลูกค้าที่จองตัวก่อน  
จะต้องได้ตัวในราคาที่ถูกลงไป ในบางธุรกิจ เช่น การจัดคอนเสิร์ต กีฬา การแสดง บางประเภทที่  
หาซื้อได้ไม่ถี่ยิบ และมีที่นั่งในจำนวนจำกัด การลดราคาตัวให้ลูกค้าตั้งแต่แรกจะทำให้เสียกำไรที่  
ควรจะได้ไป เพราะในธุรกิจประเภทนี้ลูกค้าที่รีบมาเข้าคิวจองตัวก่อนมักเป็นลูกค้าที่เป็นแฟนพันธุ์  
แท้ที่ต้องการดูจริง ๆ การแสดงนั้นจริง ๆ ดังนั้นต้องเริ่มจากการจองที่ราคาสูงแล้วค่อย ๆ ลดราคา  
ตัวลงเพื่อให้ขายตัวได้หมดหากพบว่าอุปสงค์ของลูกค้าไม่ได้มีมากอย่างที่คาดการณ์ไว้แต่แรกจน  
อาจมีที่นั่งเหลือเมื่อเปิดการแสดง

ในเชิงของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจด้านการขายบริการในราคาที่ไม่เท่ากันนั้น จาก  
ความรู้สึกของผม และผู้คนที่ผมรู้จักรวมถึงงานวิจัยในต่างประเทศ พบว่าความไม่พอใจของลูกค้า  
มักมาจากความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม อันเป็นผลพวงมาจากความไม่เข้าใจถึงที่มาที่ไป แต่  
เมื่อผู้ให้บริการได้สื่อสารให้ลูกค้าได้เข้าใจถึงเหตุผลต่าง ๆ แล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่จะเข้าใจ และ  
ยอมรับราคาที่แตกต่างกันในช่วงเวลาจองที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นการสื่อสารและให้ข้อมูลกับลูกค้า  
จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการทำ Yield Management ยกเว้นในกรณีที่การให้บริการลูกค้าในราคา  
แตกต่างกันนั้นเป็นไปอย่างไม่ค่อยมีเหตุผล (แต่เราก็มักพบเห็นกันทั่วไป) ตัวอย่างเช่น รถโดยสาร  
ในสถานที่ท่องเที่ยวในต่างจังหวัดที่มักเลือกรับลูกค้าต่างชาติมากกว่าคนไทย เพราะสามารถคิดค่า  
โดยสารได้แพงกว่าคนไทย หรือแม้กระทั่งวินมอเตอร์ไซด์ที่อาจคิดค่าโดยสารแพงกว่าปกติเมื่อดู  
จากการแต่งตัวของลูกค้าแล้วเห็นว่าน่าจะมีเงิน กอปรกับสังเกตเห็นว่าลูกค้ากำลังรีบ และแถวนั้น  
ไม่ค่อยมีรถให้เรียก ฯลฯ

### มาตรการสนับสนุน

ในการทำ Yield Management ที่มีประสิทธิภาพนั้น (โดยยังไม่ได้พิจารณาถึงแง่มุมของ  
จริยธรรมทางธุรกิจ) นอกเหนือจากวิธีการการคำนวณที่แม่นยำ และเชื่อถือได้แล้ว ยังต้องมี  
องค์ประกอบอื่น ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจองบริการแบบรวมศูนย์ (Centralize) ที่ทำ  
ให้ผู้วิเคราะห์ได้ทราบถึงจำนวน และสถานการณ์จองบริการในแต่ละระดับของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ใน  
แต่ละราคา และแต่ละช่องทางการจองแบบเรียลไทม์ได้

---

นอกจากนี้ทักษะของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) ที่จะต้องเป็นผู้ที่ต้อนรับหรือมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงเมื่อลูกค้าเข้ามาขอรับบริการก็มีส่วนสำคัญยิ่ง ผู้ให้บริการจึงต้องสรรหาและให้การฝึกอบรมพนักงานส่วนหน้าให้มีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น ต้องรู้จักสังเกตบุคลิกลักษณะของลูกค้าว่าเป็นเหมือนคนไทยที่ขี้เกรงใจแบบไม่ค่อยมีเหตุผลและไม่ค่อยเอาเรื่อง หากถูกปฏิเสธการให้บริการ หรือเป็นแบบลูกค้าฝรั่งที่เอาเรื่องและไม่ค่อยยอมเมื่อถูกปฏิเสธการให้บริการที่ตนได้จองไว้ก่อนหน้า (ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักได้รับบริการก่อน) ในบางกรณีอาจเล่นกันหนักถึงขนาดว่าหากเป็นลูกค้าในกลุ่มแรกที่ไม่ค่อยเอาเรื่อง แม้ว่าจะยังมีห้องพักเหลือในขณะที่ลูกค้าเข้าเช็คอิน แต่เมื่อพนักงานประเมินดูแล้วว่าคินนี้น่าจะมีลูกค้าที่ขอเข้าพักแบบไม่ได้จองล่วงหน้า (Walk-in) ซึ่งสามารถเก็บค่าเข้าพักได้มากกว่ามาก พนักงานก็อาจแกล้งปฏิเสธลูกค้ากลุ่มนี้ไปเฉย ๆ และยอมเสี่ยงเก็บห้องไว้รอขายให้กับลูกค้าที่ Walk-in เข้ามาภายหลังก็ได้ นอกจากนี้พนักงานยังต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดีเมื่อต้องเผชิญกับลูกค้าที่หงุดหงิด และไม่พอใจกับการไม่ได้รับบริการตามที่ตนได้จองไว้ล่วงหน้า ฯลฯ รวมถึงต้องเตรียมมาตรการฉุกเฉินอื่น ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหา ชดเชย และรองรับความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ได้รับบริการ เช่น มีรถส่งลูกค้าไปยังโรงแรมใกล้ ๆ ที่เป็นโรงแรมในเครือ หรือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกัน หากที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ลูกค้าระหว่างรอเที่ยวบินถัดไป รวมถึงมีมาตรการชดเชยอื่น ๆ เพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้เหลือน้อยที่สุด

### ข้อคิดท้ายเรื่อง

ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์ และอุปทานจนมีสินค้าคงคลังขาด ๆ เกิน ๆ เป็นปัญหาพื้นฐานแต่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการ โซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโซ่อุปทานของธุรกิจบริการ เนื่องจากทรัพยากร หรือกำลังในการให้บริการเป็นสินค้าคงคลังที่ไม่สามารถเก็บเอาไว้นาน ๆ เพื่อใช้ในงวดหน้าได้ การทำ Yield Management ในธุรกิจบริการจึงมีเป้าหมายหลักในการจับคู่อุปสงค์ (ความต้องการของลูกค้า) และอุปทาน (ทรัพยากรในการให้บริการ) ทั้งด้านจำนวน และราคาในการให้บริการให้ตรงกันมากที่สุด โดยอาศัยกลไกตลาด (อุปสงค์มากเมื่อราคาต่ำ และอุปสงค์เมื่อราคาสูง) เข้ามาจัดการอุปทานในบริการที่มีจำนวนจำกัดเพื่อให้เกิดยอดขาย และผลกำไรสูงสุด ซึ่งแม้ว่าเราจะได้เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจบริการแต่ในฐานะของผู้บริโภคแต่ก็ควรศึกษาศาสตร์ ๆ นี้ไว้เพื่อให้รู้เท่าทันเหลี่ยมของผู้ให้บริการเพื่อรักษาสิทธิ และผลประโยชน์ของตนเอง

แม้ว่าในทางวิชาการแล้ว Yield Management จะถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ แต่ในเชิงปฏิบัติการในภาคธุรกิจจริงแล้ว หากเราสังเกตกันจริง ๆ ก็จะพบได้ว่าผู้ให้บริการในธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากก็ได้ใช้หลักการพื้นฐานของ Yield Management ในการพยายามสร้างผลกำไรสูงสุด

---

ให้กับตนเองส่วนหนึ่งอยู่แล้ว แต่อาจทำกับแบบลูกทุ่ง แบบบ้าน ๆ โดยไม่ทราบว่าเป็นสิ่งที่ตนเองทำอยู่นั้นทางวิชาการเรียกว่า Yield Management ตัวอย่างเช่น ร้านอาหารโอเค โบว์ลิง ร้านอาหาร ฯลฯ มักเปิดจองเกิน และคิดราคาบริการในแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน หรือแม้กระทั่งที่เราักพบว่าการจัดสัมมนา หรือฝึกอบรมเกือบทุกหลักสูตร ผู้เข้าสัมมนาที่จองที่นั่งไว้ล่วงหน้ามักเบียดมากันไม่เต็ม ผู้จัดสัมมนาจึงอาจเปิดให้จองเกินไว้จำนวนหนึ่ง (หากมากันเต็มก็สามารถจัดที่นั่งเสริมให้ผู้ที่มาลงทะเบียนซ้ำได้) และอาจเตรียมเอกสารและอาหารไว้ น้อยกว่าจำนวนที่จองเล็กน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสัมมนาฟรีที่ไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้จองมักจะเบียดมากเป็นพิเศษ เพราะเห็นว่าเป็นของฟรี จึงรีบจองก่อนคิด และอาจมาคิดไปเองทีหลังว่าของฟรีคงไม่ดีเท่าไร และตนเองก็ไม่ได้จ่ายค่ามัดจำอะไรจึงเบียดซะเฉย ๆ ธรรมดาในการจัดสัมมนาง่าย ๆ เช่นนี้ก็มาจากพื้นฐานของการจัดการ Yield Management เช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ในการประยุกต์ใช้ต้องพึงระลึกเสมอว่าการทำ Yield Management นั้นไม่ได้มีแต่ข้อดีเพียงด้านเดียว แต่ยังมีข้อเสียอื่น ๆ อีกมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อเสียในระยะยาว เนื่องจากการทำ Yield Management เป็นการให้ความสนใจกับกำไรหรือผลตอบแทนทางการเงินในระยะสั้นเป็นหลัก จึงอาจทำให้องค์กรเสียการโฟกัสที่ในยุทธศาสตร์ หรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว เช่น สูญเสียชื่อเสียง ความพึงพอใจลูกค้า และความจงรักภักดีของลูกค้า รวมถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ ดังนั้นการทำ Yield Management โดยอาศัยเพียงประสบการณ์และความรู้สึกแบบเดิมโดยไม่ได้ใช้หลักวิชาการเข้ามาประกอบด้วยนั้น อาจไม่เพียงพอในการในการสร้างผลตอบแทนสูงสุด (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ให้กับองค์กร จนในบางกรณีอาจมีผลเสียมากกว่าผลดีด้วยซ้ำ การใช้หลักวิชาการที่แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการใช้เพียงประสบการณ์และความรู้สึกสามารถช่วยลดความเสี่ยงโดยรวมของทั้งลูกค้า และโดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้ให้บริการเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน

### อ้างอิง และอ่านเพิ่มเติม

- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B. 2007. Supply Chain Logistics Management. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill
- Burt, D.N., Dobler, D.W. and Starling S.L. 2004. World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management. 7<sup>th</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill
- Chase, R.B., Jacobs, F.R. and Aquilano, N.J. 2007. Operations Management: For Competitive Advantage with Global Cases. 11<sup>th</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill
- Cohen, S. And Roussel, J. 2005. Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance. New York. McGraw-Hill



---

Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons M.J. 2006. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 5<sup>th</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill.

Metters, R., King-Metters, K. and Pullman, M. 2003. Service Operations Management. Canada. Thomson South-Western.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler D.D. 2006. Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 4<sup>th</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill.

อัศม์เดช วานิชชินชัย. 2510. มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดีได้ ตาร้ายเสีย). Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 208 หน้า 123-126

อัศม์เดช วานิชชินชัย. 2510. ลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังที่มีอายุสั้นด้วยปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด. Industrial Technology Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 213

---