

2. ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง



ที่มา : <https://positioningmag.com/62990>

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีความเข้มแข็งและเป็นธุรกิจบริการที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก

เมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนับเป็นโอกาสของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นธุรกิจท่องเที่ยวของไทยจึงจำเป็นต้องเร่งศึกษาและปรับตัวหรือมีการวางแผนการบริหารจัดการเพื่อให้ก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆและคว้าโอกาสที่จะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีกำไร ทั้งนี้ความสำเร็จของธุรกิจท่องเที่ยวนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทแต่อย่างใด แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ โดยบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทั้งด้าน เงินทุน บุคลากร ข้อมูล เครือข่าย ชื่อเสียง และมีลูกค้าของตนเองนั้นอาจมีการวางแผนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้ก่อนแล้วในขณะที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากที่มีศักยภาพไม่เท่าบริษัทขนาดใหญ่ อาจจะต้องพบกับอุปสรรคในเรื่องของการขาดความพร้อมจนไม่อาจคว้าโอกาสทางเศรษฐกิจมาได้ ดังนั้นบริษัทนำเที่ยวจึงควรใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับบริษัทของตนเอง โดยผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนความต่อเนื่องและเชื่อมโยงของทุกๆกิจกรรมเพื่อส่งมอบความรู้สึกดีๆให้กับลูกค้า ในการนี้บริษัทจะมีกำไรถ้าหากผลตอบแทนที่ได้รับจากคุณค่าที่สร้างขึ้นสูงกว่าต้นทุนในการสร้างคุณค่า ซึ่งบริษัทจะต้องสร้างคุณค่าโดยที่ให้อะไรแก่ลูกค้าสามารถช่วยลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ โดยต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมทั้งหมดรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม โดยเริ่มตั้งแต่การนำปัจจัยนำเข้ามาแปรสภาพจนกระทั่งกลายเป็นผลลัพธ์ที่ส่งมอบแก่ลูกค้า การปฏิบัติการจะต่อเนื่องกันเป็นสายนี้เรียกว่า “โซ่คุณค่า”

ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

Kotler¹ (1997) ได้กล่าวว่าคุณค่า (value) หมายถึงความแตกต่างระหว่างคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการเป็นเจ้าของและการใช้ผลิตภัณฑ์นั้นเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ และในบทความของ Porter² (1985) ระบุว่าการบริหารห่วงโซ่คุณค่า (value chain) จะทำให้สามารถเข้าใจบทบาทของแต่ละหน่วยงานและความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงและมีส่วนช่วยเหลือให้กิจการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หรืออาจกล่าวได้ว่าห่วงโซ่คุณค่า คือการอธิบายถึงคุณค่าระหว่างกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กันและมีความเกี่ยวเนื่องกับการสร้างคุณค่าที่เพิ่มให้กับวัตถุดิบภายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) โดยเริ่มตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ วัตถุดิบผ่านเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพจนกระทั่งกลายเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบจนกระทั่งแปลงวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปจะต้องมีการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ และ Overhead ต่างๆตลอดจนการบริหารจัดการโดยที่กิจกรรมขององค์กรต้องช่วยลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้แก่กิจการโดยจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นสายโซ่ เรียกว่า “ห่วงโซ่คุณค่า” คำว่าห่วงโซ่คุณค่าจึงหมายถึงกลุ่มกิจกรรมที่นำเสนอสินค้าหรือบริการที่ผ่านขั้นตอนของกระบวนการผลิตจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป จนถึงจัดส่งสินค้าไปยังผู้ลูกค้าในที่สุด

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า คือ กิจกรรมที่องค์กรธุรกิจแบ่งตามภาระหน้าที่และดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมหลัก (primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (support activities)

1. กิจกรรมหลัก (primary activities) หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้เกิดรายได้และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ประกอบด้วย

- 1.1 การนำส่งปัจจัยนำเข้า (inbound logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งปัจจัยการนำเข้า (input)
- 1.2 การผลิต (operations) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์
- 1.3 การกระจายผลลัพธ์ไปยังลูกค้า (outbound logistics) หมายถึง การส่งผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิตหรือการแปรรูปปัจจัยนำเข้าไปยังลูกค้า
- 1.4 การตลาดและการขาย (marketing and sales) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหากลุ่มลูกค้าและจูงใจลูกค้า การสนับสนุนการตัดสินใจซื้อของลูกค้ารวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 1.5 การบริการ (service) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อยกระดับหรือรักษาคุณค่าของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

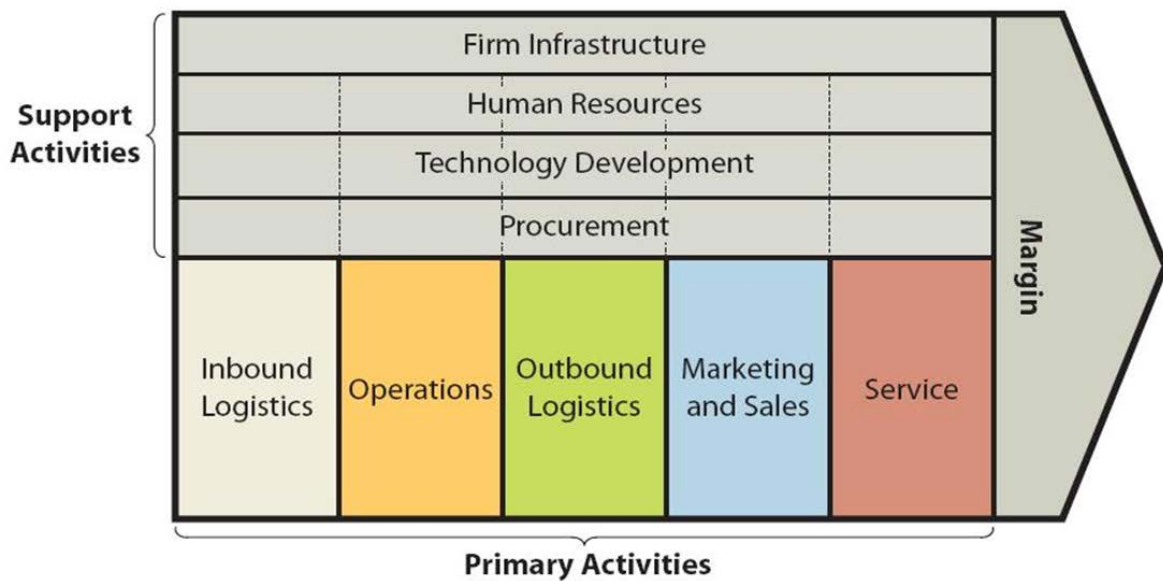
2. กิจกรรมสนับสนุน (support activities) หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกสบายและให้การสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆของกิจกรรมหลักซึ่งประกอบด้วย

2.1 การจัดหา/จัดซื้อ (procurement) หมายถึง การจัดหาปัจจัยนำเข้าทั้งหมดเพื่อนำมาใช้ในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการนั้นๆ

2.2 การพัฒนาเทคโนโลยี (technology development) หมายถึง กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาการออกแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสินค้า

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) หมายถึง การบริหารจัดการพนักงานในหน้าที่ต่างๆขององค์กร เพื่อให้เกิดการสนับสนุนทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมด

2.4 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (firm infrastructure) หมายถึง การบริหารจัดการงานทั่วไป การวางแผน การเงินและการบัญชี การบริหารคุณภาพ ระบบข้อมูลสารสนเทศ กฎหมายและรัฐบาล



รูปที่ 1 value chain model

ที่มา: <https://www.ceoblog.co/what-is-value-chain/>

การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพ

การบริการจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยตามแบบโซ่คุณค่าของไมเคิล อีพอร์เตอร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ แนะนำประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร และนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบการทำกิจกรรมกระบวนการทำงาน
2. การทำงานทุกกิจกรรมในกระบวนการต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ
3. การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร เนื่องจากการมีพันธมิตรทางการค้านั้นจะสามารถส่งเสริมศักยภาพของธุรกิจให้มีเสถียรภาพมากขึ้น
4. ผลผลิตและการบริการที่จะส่งมอบให้ลูกค้าจะต้องเป็นสิ่งที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า เพราะหากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าได้รับอยู่เหนือความคาดหมายของลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
5. การสร้างคุณค่าในกิจกรรมของโซ่คุณค่า มีแนวทางการพัฒนากิจกรรมในแต่ละด้าน ดังหัวข้อต่อไปนี้

5.1 แนวทางการพัฒนากิจกรรมสนับสนุน (support activities) จะมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

5.1.1 โครงสร้างบริษัท (firm structure) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การลดเวลาของแต่ละกิจกรรมหรืองานลง การเชื่อมโยงกิจกรรมเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมต่อของแต่ละกิจกรรมและการให้ความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการการเงินและการบัญชี การวางแผนการบริหารหนี้สิน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาษีต่างๆ การลดขั้นตอนและเวลาในการทำงานเพื่อเพิ่มกำไรและเสริมสภาพคล่องให้กับบริษัทและสนับสนุนงานหลักอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกที่ถูกต้องเรื่องลูกค้า การสร้างลักษณะการบริการที่เป็นเลิศและเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท มีความรู้ลึกและรู้จริงในงานที่ทำ มีการสร้างเสริมทำงานเป็นทีม มีความรู้เกี่ยวกับข้อตกลงของอาเซียนในด้านการท่องเที่ยวและบริการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถด้านภาษา ฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนในระดับดี เรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มประเทศอาเซียน มีเครือข่ายที่จะจัดหามัคคุเทศก์อิสระที่มีคุณภาพมาเสริมได้ตลอดเวลา

5.1.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยี (Technology Development) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าคือ การเลือกลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่คุ้มค่ามาใช้ในการทำงาน การหลอมรวมการบริการและทำงานในรูปของอิเล็กทรอนิกส์หรือการทำงานออนไลน์ มีคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร การวางแผน และการปฏิบัติงานที่เน้นข้อมูลที่ต้องการและเป็นปัจจุบัน มีการพัฒนาเว็บไซต์อย่างต่อเนื่องและมีหลายภาษานอกจากภาษาอังกฤษและภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนที่เป็นลูกค้าหลักคำนึงถึงความง่ายในการใช้การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์หรือแอปพลิเคชันที่น่าสนใจให้กับลูกค้า รวมไปถึงการพัฒนาสำหรับใช้กับโทรศัพท์มือถือ และมีเจ้าหน้าที่ประจำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศคอยดูแลระบบและเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน

5.1.4 จัดหา (Procurement) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การสรรหาคู่ค้าหรือเครือข่ายพันธมิตรและควรมีการศึกษาประวัติของคู่ค้าหรือบริษัทตัวแทน ก่อนทำสัญญาหรือเอกสารว่าจ้างให้เป็นตัวแทน ร่วมวางแผนความต้องการหรือแผนธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัทกับคู่ค้า/เครือข่ายพันธมิตรการเลือกสรรวัตถุดิบสิ่งพิมพ์ที่สะท้อนคุณภาพและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท ที่สำคัญคือ ต้องกำหนดคุณภาพ/มาตรฐานของงาน ตลอดจนการทำงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรม

5.2 แนวทางการพัฒนากิจกรรมหลัก (Primary Activities) ในงานการจัดโปรแกรมหรือแผนสำหรับการนำเที่ยว ประกอบด้วย

5.2.1 กิจกรรมนำเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การนำประสบการณ์ที่ดีทั้งของลูกค้าและบุคลากร ความคาดหวังของลูกค้าศึกษาพฤติกรรมเข้าใจวัฒนธรรมประเพณีของประเทศกลุ่มสมาชิกอาเซียนเพื่อนำมากำหนดลักษณะกิจกรรมหรือการทำงานรวมถึงระยะเวลาในการทำกิจกรรมนั้นๆด้วย

5.2.2 การปฏิบัติการ (Operations) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การติดต่อประสานงานกับคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้า การปฏิบัติการควรรออกแบบการทำงานจากความต้องการของลูกค้า โดยทราบถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างดี การกำหนดราคาที่เหมาะสมรวมการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมการบริการให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นสายโซ่การบริการ มีความยืดหยุ่นสูง การทำงานโดยไม่ให้เกิดความสูญเสียและคำนึงถึงความประหยัดของเวลาและต้นทุนที่เหมาะสม

5.2.3 กิจกรรมนำออก (Outbound Logistics) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ หมายถึง โปรแกรมนำเที่ยวควรจัดให้มีความแตกต่างที่มีลักษณะเฉพาะ มีนวัตกรรมบริการที่สะท้อนถึงคุณภาพเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ไม่มีความเสี่ยง ความคุ้มค่า การบริการสุภาพ รวดเร็วและตรงต่อเวลาและได้รับการบริการพิเศษสำหรับกลุ่มสมาชิกอาเซียน

5.2.4 การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือเน้นช่องทางการตลาดออนไลน์โดยเฉพาะการสื่อสารการตลาด การจัดโปรแกรมการนำเที่ยว ไม่เหมือนใคร และดึงดูดความสนใจของลูกค้าอาเซียน ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ง่ายพัฒนาและ ออกแบบเว็บไซต์ ที่สืบค้นง่าย สวยงาม สะท้อนความน่าเชื่อถือ นำเสนอข้อมูลเป็นปัจจุบัน มี มากกว่า 2 ภาษา มีภาษาอังกฤษภาษาสมาชิกออาเซียนให้มากที่สุดและภาษาสำหรับกลุ่มลูกค้า หลัก มีช่องทางพูดคุยติดต่อสนทนาตอบข้อซักถามสดกับผู้ที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์และมีการ ต่อเชื่อมเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องและมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจของลูกค้า

5.2.5 การบริการลูกค้า (Customer Service) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การ ออกแบบการบริการที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท การให้ความเอาใจใส่ดูแลและตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าตั้งแต่เริ่มเข้ามาติดต่อจนถึงการติดตามหลังการขาย มีการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมธรรมเนียมประเพณีที่ถูกต้องตามหลักของแต่ละประเทศ ยึดหลักการให้บริการที่เป็น เลิศ ให้เกียรติดูแลลูกค้าดุจเครือญาติและให้รู้สึกพิเศษสำหรับประเทศสมาชิกออาเซียน

แหล่งที่มา:

ญาลิสารัฐ ต้นสอน. (2559).

แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของการบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการ เปิดการค้าเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน.

http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2016/pdf/ac06.pdf

Value Chain ห่วงโซ่คุณค่าคืออะไร. [สืบค้นออนไลน์].

<https://www.accloud.co/single-post/2018/03/01/Value-Chain%E0%B8%AB%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B9%82%E0%B8%8B%E0%B9%88%E0%B8%84%E0%B8%B8E0%B8%93%E0%B8%84%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3>