แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของการบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน

The Approach to Develop Value Chain to Enhance the Management Efficiency of Thai Tour Operators in order to Support Free Trade within the Framework of ASEAN Cooperation

ญาลิสาฐ์ ต้นสอน[1]
Yalisa Tonsorn

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานของบริษัทนำเที่ยว จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 300 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย สถิติที่ใช้ คือ วิธีหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยมีดังนี้

1) ความสำคัญของกิจกรรมในโซ่คุณค่า 9 กิจกรรม เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. การตลาดและการขาย 3. การบริการลูกค้า 4. โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท 5. การพัฒนาเทคโนโลยี 6. ปัจจัยนำเข้า 7. การจัดหาเพื่องานบริการ 8. กระบวนการปฏิบัติงาน และ 9. คุณภาพงานก่อนส่งมอบการบริการให้ลูกค้า

2) ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาโซ่คุณค่า มี 6 ปัจจัย โดยเรียงลำดับดังนี้ 1. ความสามารถในการบริการจัดการกิจกรรมสนับสนุนในโซ่คุณค่า 2. ความสามารถหลักด้านการบริการ 3. ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ 4. การพัฒนาเว็บไซต์ที่เข้าถึงง่ายและดึงดูดใจ 5. ความร่วมมือเครือข่าย/พันธมิตร และ 6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียน

3) แนวทางการพัฒนามี 4 ด้าน ดังนี้ 1. การบริการที่เป็นเลิศ 2. การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า 3. การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และ 4. การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรม/งาน

คำสำคัญ: *อาเซียน โซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุน บริษัทนำเที่ยว*

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
Faculty of Management Science, Suan Dusit University, E-mail: yalisroom@gmail.com

Abstract

The objective of this research was to study the approach to develop a value chain to enhance the management efficiency of Thai Tour Operators in order to support free trade within the framework of ASEAN cooperation. The method of the study was the quantitative techniques. The sample size was 300 respondents selected using the simple random sampling technique. The statistics used in this study were frequency, mean, and standard deviation.

The results of the study revealed that;

1) Nine main activities for the value chain, respectively, were; 1. human resource management; management; 2. marketing and sales; 3. customer service; 4. firm infrastructure; 5. technology development; 6. inbound logistics; 7. Operations; 8. outbound logistics; and 9. service.

2) Six mains factors of developing the value chain, in order, were; 1. ability to serve support activities in the value chain; 2. ability of primary activities; 3. proficiency in foreign languages; 4. development of website that enabling access and impressiveness; and 5. cooperation of network/alliance; and 6. knowledge about ASEAN countries

3) Four approaches to development of the value chain, were; 1. providing excellence service; 2. creating value of innovation; 3. building competitive advantage; and 4. linking relationships among activities/jobs.

Keywords: *ASEAN, Value Chain, Primary Activity, Support Activity, Tour Operator*

บทนำ

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ รัฐบาลแต่ละประเทศมีการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่อาเซียน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างความพร้อมให้กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแผนกลยุทธ์ตลอดจน กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้สอดรับกับเป้าหมายของการจัดตั้งตามแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) คือ การสร้างอาเซียนให้เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เพื่อให้มีการเคลื่อนย้ายของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุนและแรงงานฝีมืออย่างสะดวกและเสรีมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของสินค้าอย่างเสรี มุ่งเน้นการลดอุปสรรคในการนำเข้าส่งออกสินค้าของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิก ตลอดจนวางมาตรการที่จะอำนวยความสะดวกทางการค้าด้านต่างๆ เช่น การจัดตั้งช่องทางอำนวยความสะดวก หรือที่เรียกกันว่า “ASEAN Single Window” ที่จะทำให้ผู้ส่งออก-นำเข้า มีความสะดวกในการติดต่อประสานกับหน่วยงานโดยยื่นเอกสารเพียงจุดเดียว และมีการเจรจาเพื่อลดอุปสรรคในการเข้ามาประกอบธุรกิจบริการ ตามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ซึ่งเป็นผลจากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2547 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย โดยกำหนดให้จัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangements: MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญ หรือผู้มีความสามารถพิเศษของอาเซียนได้อย่างเสรี ซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายเฉพาะแรงงานฝีมือและจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (MRAs) ของอาเซียน โดยเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2558 ทั้งนี้ ปัจจุบันประเทศสมาชิกอาเซียนได้จัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกันแล้วใน 8 สาขา คือ วิศวกรรม พยาบาล สถาปัตยกรรม การสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ นักบัญชี และท่องเที่ยวและธุรกิจบริการ โดยนำร่องในกลุ่มบริการ

4 สาขา ได้แก่ ท่องเที่ยว สุขภาพ การบิน และเทคโนโลยี-สารสนเทศ ภายใต้เป้าหมายการลดอุปสรรคการประกอบวิชาชีพในภูมิภาค ทั้งนี้ บุคลากรในสายอาชีพดังกล่าวมีความสามารถและผ่านเกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติตามที่แต่ละประเทศกำหนดได้ ก็สามารถทำงานในกลุ่มสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ ได้อย่างเสรี ในการนี้ อาเซียนได้ตั้งเป้าหมายเร่งรัดให้ประเทศไทยเป็นหลัก ด้านสาขาการท่องเที่ยว (tourism) และสาขาการบิน (air travel) โดยไทยเร่งรัดการรวมกลุ่มให้เห็นผลเป็นรูปธรรม มี 5 สาขา ได้แก่ สาขาการท่องเที่ยวการบิน สุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ และโลจิสติกส์ โดยจะครอบคลุมเนื้อหา 4 ด้านหลัก คือ การคุ้มครองการลงทุน การอำนวยความสะดวกและความร่วมมือในการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการเปิดเสรีการลงทุน (อภิญญา เลื่อนฉวี, 2555)

สาขาวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวนับเป็นโอกาสที่ดีมากสำหรับประเทศไทย พิจารณาจากสถานการณ์การท่องเที่ยวของไทยของปี 2558 (ม.ค.-ธ.ค. 2558) ทั้งนี้ มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 29,881,091 คน เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน (ร้อยละ 20.44) ก่อให้เกิดรายได้ 1,447,158.05 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 23.39) ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนหน้าที่หดตัว (ร้อยละ 6.54) ผลจากสถานการณ์ภายในประเทศที่สงบ การเปิดตัวโครงการท่องเที่ยววิถีไทย และการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำได้ช่วยกระตุ้นให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยฟื้นตัวได้ในเวลาสั้น และเติบโตในอัตราที่สูง โดยจำนวนนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียตะวันออก อเมริกา และเอเชียใต้เติบโตต่อเนื่อง โดยเฉพาะการขยายตัวกว่า (ร้อยละ 71) ได้รับความนิยมสูงเป็นอันดับที่ 1 ของนักท่องเที่ยวจีน (วรรณสิริ โมรากุล, 2558)

กล่าวโดยสรุป อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นสาขาที่เข้มแข็ง และเป็นธุรกิจบริการที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างมาก เมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นับเป็นโอกาสของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น ธุรกิจนำเที่ยวของไทย จึงจำเป็นต้องเร่งศึกษา ปรับตัว หรือวางแผนการบริหารจัดการเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคและคว้าโอกาสที่จะทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและมีกำไร ทั้งนี้ ความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน บุคลากร ข้อมูล เครือข่าย ชื่อเสียง และมีลูกค้าของตนเอง อาจมีการวางแผนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้แล้ว ในขณะที่บริษัทนำเที่ยวขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากที่มีศักยภาพไม่เท่าบริษัทขนาดใหญ่ อาจต้องพบอุปสรรค ขาดความพร้อมจนไม่อาจคว้าโอกาสทางเศรษฐกิจมาได้ ดังนั้น บริษัทนำเที่ยวจึงควรใช้เครื่องมือการบริหารจัดการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับบริษัท โดยต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนความต่อเนื่องเชื่อมโยงของทุกกิจกรรมจนส่งมอบให้กับลูกค้า ในการนี้บริษัทจะมีกำไร ถ้าผลตอบแทนที่ได้รับจากคุณค่าที่สร้างขึ้นสูงกว่าต้นทุนในการสร้างคุณค่า และบริษัทจะต้องสร้างคุณค่า โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถช่วยลดต้นทุน และสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ โดยต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ตั้งแต่การนำปัจจัยนำเข้ามาแปรสภาพจนกระทั่งกลายเป็นผลลัพธ์ที่ส่งมอบแก่ลูกค้า การปฏิบัติการจะต่อเนื่องกันเป็นสายนี้เรียกว่า “โซ่คุณค่า” ดังนั้น เพื่อให้บริษัทนำเที่ยวของไทยอยู่รอดและได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ-อาเซียน จึงควรมีการศึกษาวิจัยประเด็นดังกล่าวเพื่อเตรียมความพร้อม และสร้างรายได้และความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน

ทบทวนวรรณกรรม

1. ทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน

- พม่า รับผิดชอบสาขาผลิตภัณฑ์เกษตร (agro-based products) และสาขาประมง (fisheries)

- มาเลเซีย รับผิดชอบสาขาผลิตภัณฑ์ยาง (rubber-based products) และสาขาสิ่งทอ (textiles and apparels)

- อินโดนีเซีย รับผิดชอบสาขายานยนต์ (automo tive) และสาขาผลิตภัณฑ์ไม้ (wood-based products)

- ฟิลิปปินส์ รับผิดชอบสาขาอิเล็กทรอนิกส์ (electronics)

- สิงคโปร์ รับผิดชอบสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-ASEAN) และสาขาสุขภาพ (healthcare)

- ไทย รับผิดชอบสาขาการท่องเที่ยว และสาขาการบิน

ในการนี้ อาเซียนตั้งเป้าหมายเร่งรัดการรวมกลุ่มให้เห็นผลเป็นรูปธรรมก่อนใน 5 สาขา ได้แก่ สาขาการท่องเที่ยว การบิน สุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศและโลจิสติกส์ โดยจะครอบคลุมด้านหลักๆ คือ การคุ้มครองการลงทุน การอำนวยความสะดวกและความร่วมมือในการลงทุน การส่งเสริมการลงทุน และการเปิดเสรีการลงทุน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มและรักษาระดับความสามารถของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ในการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและการลงทุนภายในภูมิภาคอาเซียนด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ซึ่งนับเป็นโอกาสทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการที่มีความพร้อมที่จะปรับตัว ในการนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของอาเซียนได้กำหนดสาขาบริการเร่งรัดไว้ใน 4 กลุ่มสาขาบริการ ได้แก่ e-ASEAN สุขภาพ ธุรกิจการบินและการท่องเที่ยว และมีรูปแบบการให้บริการเสรีใน 4 ลักษณะ คือ 1) การให้บริการข้ามพรมแดนประเทศ เช่น บริการสายการบิน โทรคมนาคม 2) การบริโภคข้ามพรมแดน เช่น การเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ 3) การตั้งสำนักงาน เช่น การเปิดร้านอาหาร โรงแรมในต่างประเทศ และ 4) การเคลื่อนย้ายบุคลากร เช่น แพทย์ วิศวกร พ่อครัว ไปทำงานในต่างประเทศ (วรรณสิริ โมรากุล, 2558)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวของอาเซียน โดยได้จัดทำข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals : ASEAN MRA-TP) เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายผู้ประกอบวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวในอาเซียนและแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี (ข่าวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555) ข้อตกลงนี้จะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรวิชาชีพของไทยในการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้ สิทธิในการประกอบวิชาชีพในประเทศผู้รับจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายและข้อบังคับของประเทศผู้รับ โดยกำหนดหลักสูตรการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนสำหรับ 2 สาขา 6 แผนก คือ 1) สาขาที่พัก ประกอบด้วย แผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกประกอบอาหาร แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 2) สาขาการเดินทาง ประกอบด้วย แผนกธุรกิจนำเที่ยว แผนกบริหารธุรกิจนำเที่ยว จะเห็นได้ว่าประเทศกลุ่มสมาชิกอาเซียนได้มีการศึกษาและกำหนดงาน หรือหลักสูตรสาขาที่มีความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมการบริการ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ประเทศไทยเห็นทิศทางและโอกาสทางการท่องเที่ยวภายใต้โครงการ ASEAN Connect เพื่อเตรียมตัวรองรับทิศทางการท่องเที่ยวและการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น

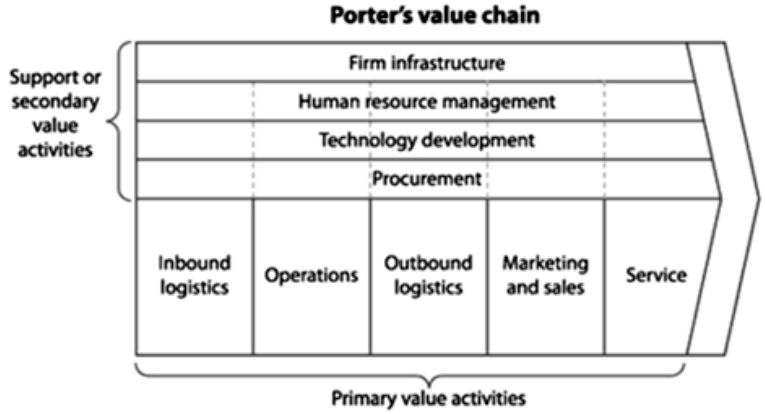
2. แนวคิดโซ่คุณค่า (Value chain)

Kotler (1997) กล่าวว่าคุณค่า (value) หมายถึงความแตกต่างระหว่างคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการเป็นเจ้าของและการใช้ผลิตภัณฑ์นั้นเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ส่วน Porter (1985) ระบุว่าการบริหารโซ่คุณค่า (value chain) ทำให้สามารถเข้าใจบทบาทของแต่ละหน่วยงาน และความสัมพันธ์เชื่อมโยงและมีส่วนช่วยเหลือให้กิจการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมขององค์การต้องช่วยลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้แก่กิจการ โดยจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่อเนื่องกันเป็นสายโซ่เรียกว่า “โซ่คุณค่า”

กิจกรรมในโซ่คุณค่า คือ กิจกรรมที่องค์การแบ่งตามภาระหน้าที่และดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (support activities) ดังนี้

กิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้เกิดรายได้และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 1) การนำส่งปัจจัยนำเข้า (inbound logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งปัจจัยนำเข้า (input) 2) การผลิต (operations) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ 3) การกระจายผลลัพธ์ไปยังลูกค้า (outbound logistics) 4) การตลาดและการขาย (marketing and sales) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาและจูงใจลูกค้า การสนับสนุนการตัดสินใจซื้อของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และ 5) การบริการ (service) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เพื่อยกระดับหรือรักษาคุณค่าของผลิตภัณฑ์

กิจกรรมสนับสนุน หมายถึง กิจกรรมที่อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 1) การจัดหา/จัดซื้อ (procurement) ปัจจัยนำเข้าทั้งหมดเพื่อนำมาใช้ในโซ่คุณค่าของกิจการ 2) การพัฒนาเทคโนโลยี (technology development) หมายถึง กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา การออกแบบสินค้า และการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) เพื่อให้การสนับสนุนทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมด และ 4) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (firm infrastructure) หมายถึง การบริหารงานทั่วไป การวางแผน การบัญชีและการเงิน การบริหารคุณภาพ ระบบข้อมูลสารสนเทศ กฎหมาย และรัฐบาล



ภาพที่ 1 Porter's value chain model
ที่มา: Porter (1979)

3. วิจัยที่เกี่ยวข้อง

Walters และ Lancaster (2000) และ Martinez (2003) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าไว้ว่า คุณค่านั้นฝังตัวอยู่ในความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้า โดยองค์การหลายแห่งที่ต้องการสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้าต่างพยายามส่งมอบคุณค่าที่เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้

Martinez (2003) กล่าวอีกว่า แนวคิดการให้ความสำคัญและการวิเคราะห์ลูกค้า มี 2 ด้าน คือ คุณค่าจากมุมมองภายใน หมายถึง ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น และคุณค่าจากมุมมองภายนอก ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจของลูกค้า

Bititci Martinez Albores และ Parung (2004) กล่าวว่า คุณค่านอกจากเป็นสิ่งสำคัญที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว กระบวนการที่ดียังก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

Krajewski และ Ritzman (2005) กล่าวว่า ในด้านการบริหารการปฏิบัติการ องค์การควรสร้างสรรค์ความมั่งคั่งแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับคุณค่าให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย นั่นคือหุ้นส่วนทุกฝ่ายควรได้รับผลประโยชน์ด้วยการเพิ่มคุณค่าทั้งจากภายใน และการนำส่งคุณค่าที่ดีกว่าคู่แข่ง ไปยังลูกค้าคนสุดท้ายที่เป็นการเพิ่มคุณค่าจากภายนอก นอกจากนั้น วาสนา ดิษฐพรม (2553) ค้นพบว่า การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า และการบริการที่เป็นเลิศ จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและการส่งมอบการบริการลูกค่าที่เหนือความคาดหมาย โดยจะต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในบริษัททั้งด้านบุคลากรและระบบการทำงาน

Jafari (1974) กล่าวว่า การตลาดเพื่อการท่องเที่ยวจะต้องให้ความสำคัญด้านความต้องการของลูกค้านอกเหนือจากการจัดส่วนผสมทางการตลาด และต้องคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความปลอดภัย ความต้องการอื่นๆ ของลูกค้าในระหว่างการเดินทาง

กรอบแนวคิด

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย
ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน คุณลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ความรู้ความเข้าใจในการสร้างคุณค่าของแต่ละกิจกรรม และปัจจัยการพัฒนาโซคุณค่าในการปฏิบัติงานและประเด็นการพัฒนาโซ่คุณค่าบริษัทนำเที่ยวของไทย ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำมาสู่การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของบริษัทนำเที่ยว เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย มีดังต่อไปนี้

<u>ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง</u> ประกอบด้วยผู้บริหารหรือหัวหน้างานในบริษัทนำเที่ยวในจังหวัดกรุงเทพและปริมณฑลที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว จำนวน 1,203 คน ใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 และระดับความคลาดเคลื่อน (ร้อยละ 5) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น อย่างน้อย 300 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling)

<u>เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย</u> คือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน เป็นผู้ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำไปทดสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน โดยหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbachb's alpha coefficient) ของตัวแปรด้านความสำคัญของกิจกรรมในโซ่คุณค่า และปัจจัยการพัฒนาโซ่คุณค่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.908 ซึ่งหมายความว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูง

ทั้งนี้ แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไป 10 ข้อ 2) ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมในโซ่คุณค่าของบริษัทนำเที่ยว 29 ข้อ 3) ปัจจัยการพัฒนาโซ่คุณค่าของบริษัทนำเที่ยว 16 ข้อ 4) แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าของบริษัทนำเที่ยว 15 ข้อ และ 5) คำถามปลายเปิด ทั้งนี้ ข้อคำถามเป็นการวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด ตามรูปแบบของไลเคิรท์ สเกล ซึ่งมีคำตอบให้เลือกเพียงคำตอบเดียว และแบ่งระดับการวัดเป็นช่วงความถี่ 5 ช่วงคะแนน คือ 1.00 – 1.80 คะแนน มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด 1.81 – 2.60 คะแนน มีระดับความคิดเห็นน้อย 2.61 – 3.40 คะแนน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง 3.41 – 4.20 คะแนน มีระดับความคิดเห็นมาก และ 4.21 – 5.00 คะแนน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

<u>การเก็บและรวบรวมข้อมูล</u> ผู้วิจัยแจกและรวบรวมแบบสอบถามให้บริษัทนำเที่ยวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเลคทรอนิกส์ (e-mail) ตามความสะดวกของกลุ่มเป้าหมาย

<u>การวิเคราะห์ข้อมูล</u> ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความต่อเนื่องเชื่อมโยงในแต่ละกิจกรรมโดยหาค่าความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ 68.40) เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 44) มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาตรี (ร้อยละ 68.67) ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงและ/หรือเจ้าของบริษัท (ร้อยละ 68.67) จากแผนก/ด้านทัวร์ในประเทศ (inbound) (ร้อยละ 15.67) จากด้านบัญชี/การเงิน (ร้อยละ 14.67) แผนกขายตั๋วเครื่องบิน 43 คน (ร้อยละ 14.00) แผนก/งานด้านทัวร์ต่างประเทศ (outbound) (ร้อยละ 11.00) จากแผนก IT (ร้อยละ 8.67) จากแผนก/ด้านทัวร์ที่เป็นกลุ่ม (group) (ร้อยละ 8.33) จากแผนก/งานส่วนหน้า (front office) และ (ร้อยละ 6.00) ธุรการ แผนก/งานด้านบริหาร และด้านทรัพยากรมนุษย์ เท่ากัน และ (ร้อยละ 1.33) จากแผนกอื่นๆ ได้แก่ แผนกยานพาหนะ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความรู้เกี่ยวกับโซ่คุณค่า (value chain) (ร้อยละ 72) อยู่ในระดับน้อย การนำแนวคิดโซ่คุณค่ามาใช้ในการทำงาน (ร้อยละ 72.67) อยู่ในระดับน้อย ความรู้เรื่องที่ได้จากการศึกษาด้วยตนเอง (ร้อยละ 74) ผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ 78) ไม่ทราบมาก่อนว่ากิจกรรมต่างๆ ในการทำงานที่ทำอยู่เป็นกิจกรรมที่อยู่ในโซ่คุณค่า บริษัทนำเที่ยว (ร้อยละ 84) มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลางถึงมาก

ระดับความสำคัญของกิจกรรม/งานในโซ่คุณค่า พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานในโซ่คุณค่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92 คะแนน) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ การบริการทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย = 4.18 คะแนน)

รองลงมา คือ การตลาดและการขาย (ค่าเฉลี่ย = 4.15 คะแนน) การบริการลูกค้า (ค่าเฉลี่ย = 4.13 คะแนน) โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (ค่าเฉลี่ย = 3.93 คะแนน) การพัฒนาเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย = 3.90 คะแนน) ปัจจัยนำเข้า (ค่าเฉลี่ย = 3.89 คะแนน) การจัดหาเพื่องานบริการ (ค่าเฉลี่ย = 3.86 คะแนน) กระบวนการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.81 คะแนน) และคุณภาพงานก่อนส่งมอบการบริการให้ลูกค้า (ค่าเฉลี่ย = 3.51 คะแนน) ตามลำดับ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโซ่คุณค่าของบริษัทนำเที่ยว ค่ามากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ ความสามารถในการบริการจัดการกิจกรรมสนับสนุนในโซ่คุณค่า (ค่าเฉลี่ย = 4.24 คะแนน) รองลงมา คือ ความสามารถหลักด้านการบริการ (ค่าเฉลี่ย = 4.14 คะแนน) ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย = 4.01 คะแนน) การพัฒนาเว็บไซต์ที่เข้าถึงง่ายและน่าสนใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.85 คะแนน) ความร่วมมือเครือข่าย/พันธมิตร (ค่าเฉลี่ย = 3.72 คะแนน) และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียน (ค่าเฉลี่ย = 3.70 คะแนน) ตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยว มีข้อค้นพบ 4 ด้าน จัดลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

1. การบริการที่เป็นเลิศ (ค่าเฉลี่ย = 3.88 คะนน) เรียงตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ นโยบายการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองที่รวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การส่งมอบการบริการที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าเสมอ การนำเสนอบริการที่แตกต่างเพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและความรู้สึกว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญเสมอ การมีส่วนร่วมวางแผนและออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวและการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าตั้งแต่เริ่มติดต่อจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการเดินทาง

2. การสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงคุณค่า (ค่าเฉลี่ย = 3.85 คะแนน) เรียงตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การลงทุนระบบเทคโนโลยี-สารสนเทศ ทั้งเพื่อใช้ในการบริหารจัดการกิจกรรม/งาน และมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับลูกค้า เช่น การมีระบบฐานข้อมูล การมีเว็บไซต์ เป็นต้น การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศอย่างคล่องแคล่วและมีทักษะการให้บริการที่เป็นเลิศ การบริการที่มีความแตกต่างที่มีลักษณะเฉพาะ สะท้อนถึงคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยของลูกค้า และมุ่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท

3. การสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย = 3.78 คะแนน) เรียงตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้ความร่วมมือและประสบการณ์ร่วมกันของแต่ละฝ่าย เพื่อลดความผิดพลาดและสูญเสีย การส่งเสริมพัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานความสามารถหลักของพนักงาน ทำให้ต้นทุนการทำงานลดลง การลดระยะเวลาในการทำงานหรือให้บริการ การมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเพิ่มคุณภาพการบริการด้วยการบริหารความต่อเนื่องและเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ

4. การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรม/งาน (ค่าเฉลี่ย = 3.61 คะแนน) เรียงตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือในการทำงานร่วมกันเสมือนเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกัน การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการเข้าถึงฐานข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พนักงานบริษัทรู้กระบวนการทำงานทั้งกิจกรรมสนับสนุนและกิจกรรมหลักของบริษัทและการทำงานเชื่อมโยงกันทั้งกิจกรรมสนับสนุนและกิจกรรมหลัก

สรุปผลวิจัย

การหาแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน โดยศึกษาตามตัวแบบโซ่คุณค่าของไมเคิล อี พอร์ทเตอร์ มีข้อค้นพบรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับบริษัทนำเที่ยวของไทย และยังค้นพบประเด็นที่จะทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน สามารถสรุปเป็นข้อค้นพบของงานวิจัยของธุรกิจนำเที่ยวของไทย ได้ดังนี้

1. บริษัทต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า และให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ และนำประสบการณ์ที่ดีของทั้งบุคลากร ลูกค้า และความต้องการของลูกค้ามาเป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบการทำกิจกรรมกระบวนการทำงาน

2. การทำงานทุกงาน/กิจกรรมในกระบวนการต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

4. ผลผลิต/การบริการที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าจะต้องเป็นสิ่งที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า

5. การสร้างคุณค่าในกิจกรรมในโซ่คุณค่า มีแนวทางการพัฒนากิจกรรมในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.1 แนวทางการพัฒนากิจกรรมสนับสนุน (support activities) 4 ด้าน ประกอบด้วย

5.1.1 โครงสร้างบริษัท (firm structure) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การลดเวลาของแต่ละกิจกรรม/งานลง การเชื่อมโยงกิจกรรม/งานเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมต่อของแต่ละกิจกรรม/งาน และการให้ความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการการเงินและการบัญชี การวางแผนการบริหารหนี้ โดยเฉพาะการบริหารภาษี และการลดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน เพื่อเพิ่มกำไรและเสริมสภาพคล่องให้กับบริษัทและสนับสนุนงานหลักอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกที่ถูกต้องเรื่องลูกค้า การสร้างลักษณะการบริการที่เป็นเลิศและเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัท มีความรู้ลึกและรู้จริงในกิจกรรม/งานที่ทำ และทำงานเป็นทีม มีความรู้เกี่ยวกับข้อตกลงของอาเซียนในด้านการท่องเที่ยวและบริการ ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถด้านภาษา ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนในระดับดี เรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มประเทศเทศอาเซียน มีเครือข่ายที่จะจัดหามัคคุเทศก์อิสระที่มีคุณภาพมาเสริมได้ตลอดเวลา

5.1.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยี (technology development) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การเลือกลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่คุ้มค่ามาใช้ในการทำงาน การหลอมรวมการบริการและการทำงานในรูปของอิเลคทรอนิกส์ มีเหมืองข้อมูลเพื่อการบริหาร การวางแผน และการปฏิบัติงาน เน้นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการพัฒนาเว็บไซต์อย่างต่อเนื่อง และมีหลายภาษานอกจากภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนที่เป็นลูกค้าหลักคำนึงถึงความง่ายในการใช้การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์หรือแอปพลิเคชั่นที่น่าสนใจให้ลูกค้า และพัฒนาสำหรับใช้กับโทรศัพท์สมาร์ทโฟน และมีเจ้าหน้าที่ประจำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศคอยดูแลระบบและเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน

5.1.4 จัดหา (procurement) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การสรรหาคู่ค้า/เครือข่ายพันธมิตร ควรมีการศึกษาประวัติของคู่ค้าหรือบริษัทตัวแทน ก่อนทำสัญญา/ว่าจ้างให้เป็นตัวแทน ร่วมวางแผนความต้องการหรือแผนธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัทกับคู่ค้า/เครือข่ายพันธมิตร การเลือกสรรวัสดุสื่อสิ่งพิมพ์ที่สะท้อนคุณภาพและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท ที่สำคัญคือ ต้องกำหนดคุณภาพ/มาตรฐานของงาน ทำงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรม

5.2 แนวทางการพัฒนากิจกรรมหลัก (primary activities) ในงานการจัดโปรแกรมนำเที่ยว ประกอบด้วย

5.2.1 กิจกรรมนำเข้า (inbound logistics) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า การนำประสบการณ์ที่ดีทั้งของลูกค้าและบุคลากร และความความคาดหวังของลูกค้าศึกษาพฤติกรรม เข้าใจวัฒนธรรมประเพณีของประเทศกลุ่มสมาชิกอาเซียน เพื่อนำมากำหนดลักษณะกิจกรรม/การทำงานหรือกระบวนการทำงาน รวมถึงระยะเวลาในการทำกิจกรรมนั้นๆ ด้วย

5.2.2 การปฏิบัติการ (operations) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การติดต่อประสานงานกับคู่ค้า/พันธมิตรทางการค้า การปฏิบัติการควรออกแบบการทำงานจากความต้องการของลูกค้า โดยทราบถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างดี การกำหนดราคาที่เหมาะสม หลอมรวมการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมการบริการให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นสายโซ่การบริการ มีความยืดหยุ่นสูง การทำงานโดยไม่ให้เกิดความสูญเสีย และคำนึงถึงความประหยัดของทั้งเวลาและต้นทุนที่เหมาะสม

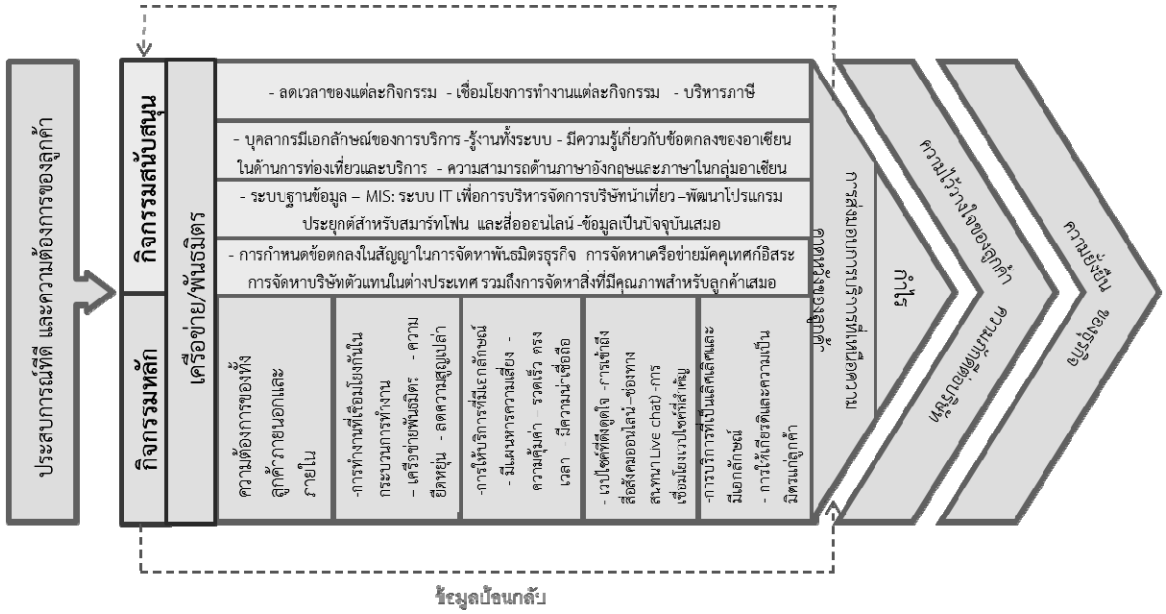
5.2.3 กิจกรรมนำออก (outbound logistics) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ หมายถึง โปรแกรมนำเที่ยว ควรจัดให้มีความแตกต่างที่มีลักษณะเฉพาะ/มีนวัตกรรมการบริการ สะท้อนถึงคุณภาพให้ลูกค้ารู้สึกถึง

ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ไม่มีความเสี่ยง ความคุ้มค่า การบริการสุภาพ รวดเร็วและตรงเวลา ได้รับการบริการพิเศษสำหรับกลุ่มสมาชิกอาเซียน

5.2.4 การตลาดและการขาย (marketing & sales) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ เน้นช่องทางการตลาดออนไลน์ โดยเฉพาะการสื่อสารการตลาด การจัดโปรแกรมการนำเที่ยวไม่เหมือนใคร ดึงดูดความสนใจของลูกค้าอาเซียน และทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อโดยง่าย พัฒนาและออกแบบเว็บไซต์ ที่สืบค้นง่ายสวยงาม ดูง่ายและสะท้อนความน่าเชื่อถือ นำเสนอข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีมากกว่า 2 ภาษา มีภาษาอังกฤษ ภาษาที่สมาชิกอาเซียนใช้มากที่สุดและภาษาสำหรับกลุ่มลูกค้าหลัก มีช่องทางพูดคุยสนทนา ตอบข้อซักถามสดกับผู้เข้ามาเยี่ยมเว็บไซต์ และมีการต่อเชื่อมเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องและมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจของลูกค้า

5.2.5 การบริการลูกค้า (customer service) กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า คือ การออกแบบการบริการที่เป็นอัตลักษณ์ของบริษัท การให้ความเอาใจใส่ดูแลและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่เริ่มเข้ามาติดต่อจนถึงการติดตามหลังการขาย ตามวัฒนธรรมประเพณีที่ถูกต้องตามหลักของแต่ละประเทศ ยึดหลักการให้บริการที่เป็นเลิศ ให้เกียรติ ดูแลลูกค้าดุจเครือญาติ และให้รู้สึกพิเศษสำหรับประเทศสมาชิกอาเซียน

จากแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าส่งมอบการบริการที่ดีที่สุดและเหนือความคาดหวังให้ลูกค้าเสมอ ให้การบริการในระดับที่ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจ ความภักดีต่อบริษัท ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ข้อค้นพบของผู้วิจัยตามแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียนไปประยุกต์ใช้

อภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการของบริษัทนำเที่ยวของไทยเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าตามกรอบความร่วมมือของอาเซียน มีดังนี้

1. ควรมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน คำนึงถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการเข้าถึงฐานข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พนักงานบริษัทรู้กระบวนการทำงานทั้งกิจกรรมสนับสนุน

และกิจกรรมหลักของบริษัท และการทำงานเชื่อมโยงกันทั้งกิจกรรมสนับสนุนและกิจกรรมหลัก ผลการวิจัยสอดคล้องกับ วาสนา ดิษฐพรม (2553) ที่ค้นพบว่า ความร่วมมือ ประสบการณ์ร่วมกัน การสร้างฐานความรู้ร่วมกัน การทำงานอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์สิ่งทอ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่าย/พันธมิตรภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย

2. การใช้ความต้องการของลูกค้า โดยนำความร่วมมือและประสบการณ์ร่วมกันของแต่ละฝ่ายมากำหนดเป้าหมาย การทำงานเพื่อลดความผิดพลาดและสูญเสีย การส่งเสริมพัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความสามารถหลักของพนักงาน ทำให้ต้นทุนการทำงานลดลง การลดระยะเวลาในการทำงานหรือให้บริการ การมีระบบการทำงานต่อเนื่องเชื่อมโยงและยืดหยุ่น และเพิ่มคุณภาพการบริการด้วยการบริหารความต่อเนื่องและเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการ คือการพยายามลดต้นทุนด้วยการลดความสูญเสีย หรือบริหารจัดการไม่ให้มีส่วนเกินจนทำให้เกิดความได้เปรียบกว่าคู่แข่งขัน

3. การสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงคุณค่ากิจกรรมหลัก คือ การใช้ความต้องการของลูกค้ามากำหนดงานที่จะต้องทำให้การบริการที่มีลักษณะเฉพาะของบริษัท สะท้อนถึงคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยของลูกค้า และมุ่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท และส่งมอบสิ่งที่เกินความคาดหวังของลูกค้า กิจกรรมสนับสนุน สิ่งที่มีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องลงทุนก่อนตามลำดับ คือการลงทุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งเพื่อใช้ในการบริหารจัดการกิจกรรม/งาน และการลงทุนระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสอดคล้องกับ Buhalis และ Law (2008) ที่กล่าวถึงความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยี-สารสนเทศเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว และการมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับลูกค้าในการพิจารณาตัดสินใจ เช่น การมีระบบฐานข้อมูล การมีเว็บไซต์ เป็นต้น การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศอย่างคล่องแคล่ว และทักษะการให้บริการที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่ระบุว่าการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกลยุทธ์เรื่องการสร้างความแตกต่าง คือการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเรื่องการมุ่งเฉพาะกลุ่ม เป็นการมุ่งบริการลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่กำหนด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Walters และ Lancaster (2000) และ Martinez (2003) ที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าไว้ว่า คุณค่านั้นฝังตัวอยู่ในความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้า องค์การหลายๆ แห่งที่ต้องการสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้าต่างพยายามทำการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าในสิ่งที่เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้

4. การบริการที่เป็นเลิศและส่งมอบการบริการที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าเสมอ โดยมีนโยบายการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองที่รวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การนำเสนอบริการที่แตกต่างเพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและความรู้สึกว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญ (VIP) เสมอ การมีส่วนร่วมวางแผนและออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยว ในการนี้ Davidson (1995) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าควรเริ่มตั้งแต่เริ่มติดต่อ จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการเดินทาง โดยมีความเชื่อมโยงของกิจกรรม ความได้เปรียบได้การแข่งขัน การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า และการบริการที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ วาสนา ดิษฐพรม (2553) ที่ค้นพบการให้ความสำคัญกับลูกค้าและการส่งมอบการบริการลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย โดยต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในบริษัททั้งด้านพนักงานและระบบการทำงาน และแนวคิดการให้ความสำคัญและการวิเคราะห์ลูกค้า นอกจากนั้น Martinez (2003) ยังระบุว่า มุมมองด้านคุณค่า 2 ด้าน คือคุณค่าจากมุมมองภายใน คือ ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น และคุณค่าจากมุมมองภายนอก คือความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Bititci, Martinez, Albores และ Parung (2004) ที่กล่าวว่า คุณค่านอกจากเป็นสิ่งสำคัญที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว กระบวนการที่ดียังก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

5. การปรับปรุงผลิตภาพของธุรกิจนำเที่ยว ได้แก่ การลดระยะเวลาในทำงานหรือให้บริการ และเพิ่มคุณภาพการบริการด้วยการบริหารความต่อเนื่องและเชื่อมโยงตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำจนปลายน้ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yilmaz และ Bititici (2006) ที่กล่าวว่า กิจกรรมในโซ่คุณค่าควรมีตัวชี้วัดระดับของการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของความต่อเนื่องเชื่อมโยงของกิจกรรม และการทำให้ต้นทุนต่ำลงด้วยการใช้ความร่วมมือและประสบการณ์ร่วมกันเป็นเป้าหมายสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่ง Krajewski และ Ritzman (2005) กล่าวว่า ในด้านการบริหารการปฏิบัติการองค์การควรสร้างสรรค์ความมั่งคั่งแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับคุณค่าให้อยู่ในสถานการณ์ที่ได้รับชัยชนะทุกฝ่าย นั่นคือหุ้นส่วนทุกฝ่ายควรได้รับผลประโยชน์ด้วยการเพิ่มคุณค่าทั้งจากภายในและการนำส่งคุณค่าที่ดีกว่าคู่แข่งไปยังลูกค้าคนสุดท้ายที่เป็นการเพิ่มคุณค่าสู่ภายนอก

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. การปลูกฝังแนวคิดเรื่องคุณค่า (value) ให้กับบุคลากร โดยบริษัทควรมีการกำหนดนโยบาย และ/หรือแนวปฏิบัติ และฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทาง 6 ข้อ ดังนี้ 1.1 กำหนดเป็นนโยบายเรื่องการให้ความสำคัญกับลูกค้า ตระหนักว่าลูกค้าสำคัญที่สุด และส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า 1.2 บุคลากรทุกคนจะต้องรู้ว่าลูกค้าของตนคือใคร ผลจากการศึกษาพบว่า ลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) ลูกค้าของบริษัท ก็คือ นักท่องท่องเที่ยวที่มาใช้บริการของบริษัท และ 2) ผู้ที่บุคลากรต้องติดต่อหรือรับ/ส่งมอบงานต่อ ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมแผนก ลูกน้อง และผู้ใต้บังคับบัญชา 1.3 บุคลากรต้องตระหนักรู้ถึงความต้องการของลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม โดยต้องสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า เพื่อทราบความต้องการและเหตุผล เพื่อจะได้หาวิธีการดำเนินการเพื่อส่งมอบสินค้า/บริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าได้ 1.4 บุคลากรจะต้องรู้จริงและเข้าใจเรื่องสินค้าหรือบริการ และกระบวนการของงานหรือทั้งโซ่อุปทานของบริษัทตั้งแต่ต้นจนจบ 1.5 บุคลากรจะต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์ช่องว่างของปัญหาและความสำเร็จ เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุงการทำงาน เพื่อหาทางสร้างคุณค่าให้การทำงานทุกกิจกรรมให้ลูกค้าประทับใจ และ 1.6 บุคลากรจะต้องมีจิตบริการและจิตสาธารณะ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า

2. การติดตามข้อมูลข่าวสาร และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของอาเซียน โดยองค์กรควรให้ความรู้เรื่องอาเซียนเพื่อให้พนักงานทราบถึงความสำคัญ บทบาท โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมบริการ และการเข้าเป็นสมาชิกของอาเซียน เพื่อให้เข้าใจบทบาทสถานการณ์ทางธุรกิจท่องเที่ยว และกฎเกณฑ์ต่างๆ ทางการค้าการบริการด้านการท่องเที่ยวที่ได้ตกลงร่วมกันในสมาคมและกลุ่มประเทศสมาชิกให้รู้เท่าทันและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3. กิจกรรมในโซ่คุณค่านั้นมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันหมด ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทั้งกิจกรรมสนับสนุนและกิจกรรมหลัก กิจกรรมหลักคือการนำทัวร์ให้กับกลุ่มลูกค้า เป็นงานที่ต้องติดต่อและพบกับลูกค้า สามารถสร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าได้ทันที แต่ผลการสำรวจกลับพบว่า ผู้ปฏิบัติกลับให้ความสำคัญกับงานหรือกิจกรรมสนับสนุนมากกว่า ทั้งนี้เพราะงานหลักนั้นอาศัยทักษะความชำนาญและความเป็นมืออาชีพของหัวหน้าทัวร์หรือมัคคุเทศก์ในการดูแลหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลูกค้าได้ในทันที หรือตลอดการเดินทาง ส่วนงานหรือกิจกรรมสนับสนุนอาจเกิดจากความผิดพลาดของบุคคลที่คิดว่าไม่สำคัญ จึงไม่ส่งผลให้เกิดการปรับพฤติกรรมการทำงาน และอาจทำให้เกิดปัญหาทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ทุกกิจกรรมขององค์กรต้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน และระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดแม้เรื่องเล็กน้อย เพราะจะส่งผลต่องานอื่น โดยผู้ที่รับงานต่อต้องแก้ไขก่อนส่งไปถึงลูกค้า ดังนั้น องค์กรควรสื่อสารและทำความเข้าใจเรียนรู้ และถอดบทเรียนร่วมกันทุกฝ่าย จากนั้นนำมาเป็นประเด็นในการจัดการความรู้ของบริษัท หรืออาจเป็นแนวทางการป้องกัน หรือเป็นแนวทางการทำงานแบบสร้างคุณค่าให้กับงานนั้นๆ ที่ส่งผลไปถึงการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโซ่คุณค่าที่บริษัทควรให้ความสำคัญเป็นที่สุดคือ ปัจจัยเรื่องการส่งมอบการบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า เพราะปัจจัยนี้จะเป็นโจทย์ตั้งต้นสำคัญให้กับการทำงานทุกงานหรือทุกกิจกรรม สิ่งที่ควรทำคือ ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จากนั้นจึงนำมาคิดต่อถึงวิธีการการส่งมอบให้เกินความคาดหวังของลูกค้า แนวคิดนี้ไม่ได้ส่งผลให้ต้นทุนต้องเพิ่มเสมอไป เพราะบางครั้งการเพิ่มคุณค่าทำได้โดยการเพิ่มความสุภาพหรือเอาใจใส่และเป็นกันเองมากขึ้น ก็ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น ส่วนการทำงานของฝ่ายสนับสนุนก็ต้องสร้างคุณค่าเช่นกัน เพราะการส่งงานต่อให้หน่วยงานก็สามารถเพิ่มคุณค่าได้ด้วยการมีความรู้ความเข้าใจในงานอย่างดี และรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่แม่นยำ รู้กระบวนการทำงานในภาพรวมทั้งระบบ ทำงานภายใต้ระบบที่วางไว้ ตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งงานต่อ และทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะทำให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการและจะสร้างความพึงพอใจให้กับเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนถึงลูกค้าองค์กร

บรรณานุกรม

ข่าวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2555). AEC ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2556 จาก http://www.aecdailynews.com/?p=810

บังอร ฉัตรรุ่งเรือง. (2554). *การวางแผนและการจัดรายการนำเที่ยว* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สยามบุ๊คส์.

บุญเลิศ ตั้งจิตรวัฒนา. (2555). *ธุรกิจนำเที่ยว* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ประกอบ ลภัสบุญโชค. (2557, 10 มกราคม). ขีดความสามารถในการแข่งขันของประชาคม AEC แนวโน้มของความร่วมมือในระดับภูมิภาค. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2557, จาก http://asiaecovision.wordpress.com

วรรณสิริ โมรากุล. (2559). สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวธันวาคม 2558. สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2559, จาก http://newdotsamartmultimedia.com/home/details/11/222/25409

วาสนา ดิษฐพรม. (2553). *กลยุทธ์การประยุกต์การจัดการโซ่คุณค่าในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอ* (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน, กรมประชาสัมพันธ์. (2556, 25 มกราคม). *8 อาชีพที่สามารถ ทำงานได้อย่างเสรีใน 10 ประเทศอาเซียน.* สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://www.aseanthai.net/http://www.aseanthai.net/ewt_news.php?nid=371&filename=index_2

ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2555, 8 ธันวาคม). วิชาชีพท่องเที่ยวกับ AEC. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2556, จาก http://www.thai-aec.com/635# more-635

ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง, ลัดดาวัลย์ แก้วกิติพงษ์, และปีเตอร์ รักธรรม. (2557). การศึกษาโซ่อุปทานและตัวแบบข้อมูลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย. *วารสารสุทธิปริทัศน์, 28*(85), 352-369.

อภิญญา เลื่อนฉวี. (2555). เคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในอาเซียน: ผลกระทบอย่างไรต่อไทย. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://kpi.ac.th/media/pdf/M7_179.pdf

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2555, 4 ตุลาคม) การวิเคราะห์โซ่-คุณค่า: เครื่องมือสำหรับการวางแผน สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2556, จาก http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/value-chainanalysis-tool-for-planning.html

Bititci U. S., Martinez, V., Albores P. & Parung J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. International. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34*(3/4), 251-268.

Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, *29*, 609–623.

Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologistviews it. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existentialphenomenological alternatives for psychology* (pp. 48-71). New York: Plenum.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Jafari, J. (1974). The components and nature of tourism: The tourism market basket of goods and services. *Annals of Tourism Research, 1*(3), 73-89.

Kandampully, J. (2000). The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Managing Service Quality*, *10*, 10–19.

Krajewski, L. J. & Ritzman, L.P. (2005). *Operation management: Processes and value chains* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Piboonrungroj , P. and Disney, S. M. (2009). Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework. PhD Network Conference, Nottingham, UK. 1-3 July, pp.132-149.

Porter, Michael E. (1979). *Decision Support Tools: Porter's Value Chain. Cambridge University: Institute for Manufacturing (IfM)*.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press. Retrieved September 9, 2013.

Martinez. V. (2003). Understanding value creation: The value matrix and the value cube. Retrieved May 30, 2013 form http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600030410533574

Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-Commerce and tourism. *Communications of the ACM, 47*(12), 101–105.

Bitici, Y. U. (2006). Performance measurement in tourism: A value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18*(4), 341-349

Translated Thai Reference

AEC Daily News. (2012). Impacts of AEC on tourism. Retrieved December 2, 2012 form http://www.aecdailynews.com/?p=810 (in Thai)

AEC Information Center. (2012) Tourism Professional on AEC. Retrieved December 9, 2013, form http://www.thai-aec.com/635#more-635 (in Thai)

ASEAN News center, The Government Public Relations Department. (2013, January 25). *8 Careers to work freely in 10 ASEAN countries.* Retrieved February 14, 2016, form http://www.aseanthai.net/ewt_news.php?nid=371&filename=index_2 (in Thai)

Chatrungrueng, B. (2011). *Touring planning and management* (2nd ed.) Bangkok: Siam Book. (in Thai)

Disaphom, W. (2010). *Strategy of applying value chain management in raising competitiveness of textile industry* (Ph.D. dissertation, Suandusit Rajabhat University). (in Thai)

Eeamsri, E. (2012). Analysis of value chain: Tool of planning. Retrieved Febuary 14, 2016, form http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/value-chain-analysis-tool-for planning.html (in Thai)

Intojunyong, S., Kaewkitipong, L., & Ractham P. (2014) Study of Logistic chain and data in tourism industry of Thailand. *Suthiparithat Journal*, *28*(85), 352-369. (in Thai)

Lapasboonchoke, P. (2015). Competitiveness of AEC: Trends of corporation in the region. Retrieved December 8, 2014, form http://asiaecovision.wordpress.com (in Thai)

Leanchawi, A. (2012). Unrestrained labor moving in ASEAN: Impacts on Thailand. Retrieved Febuary 14, 2016, form http://kpi.ac.th/media/pdf/M7_179.pdf (in Thai)

Morakhun, W. (2016). Summary of tourist sitiations. Retrieved April. 14, 2016, form http://newdot2.samartmultimedia.com/home/details/11/222/25409 (in Thai)

Tungjitwantana, B. (2012). Touring business (5th ed.). Bangkok: Dhammasarn. (in Thai)