

## บทที่ 5

### ธุรกิจการค้ารายย่อย

ได้สัมภาษณ์ธุรกิจการค้ารายย่อยใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เดิมกำหนดจะทำการสัมภาษณ์ ณ บริเวณด้านสุลกากรและหรือตลาดที่อยู่ใกล้ ๆ ด้านสุลกากร จำนวน 80 ราย แต่ปรากฏว่าสามารถทำการสัมภาษณ์ได้จริง 42 ราย หรือคิดเป็น 52.50% เนื่องจากผู้ค้าส่วนมากจะไม่ให้ความร่วมมือ และการสัมภาษณ์แต่ละรายใช้เวลามากกว่าที่ประมาณการไว้มาก อย่างไรก็ตาม 52.50% ก็มีความสำคัญสำหรับการแสดงภาพของธุรกิจการค้ารายย่อย ซึ่งมีรายละเอียด 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจะนำเสนอผลการศึกษารัฐกิจการค้ารายย่อย และส่วนที่สองจะนำข้อมูลนี้มาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาธุรกิจการค้ารายย่อย

ผลการศึกษารัฐกิจการค้ารายย่อย จะได้หยิบยกมาอธิบายตามแบบสอบถามที่ได้สัมภาษณ์และสังเกตการณ์ธุรกิจการค้ารายย่อยซึ่งประมวลผลมาเรียบร้อยแล้ว โดยประกอบด้วยข้อมูล 6 เรื่องด้วยกันคือ

1. ข้อมูลภาพรวมของผู้ประกอบการ
2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกับการประกอบการ
4. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ
5. ข้อเสนอแนะและการขอความช่วยเหลือ/สนับสนุน
6. การสังเกตการณ์การค้ารายย่อย

#### 1. ข้อมูลภาพรวมของผู้ประกอบการ

ในส่วนนี้มุ่งประเด็นคำถามไปที่ลักษณะการทำธุรกิจ จากผู้ตอบแบบสอบถาม 42 ราย พบว่าธุรกิจการค้ารายย่อยส่วนใหญ่ (73.81%) มีลักษณะการทำธุรกิจแบบธุรกิจส่งออก และโดยเฉพาะที่ด้านสุลกากรสะเดาสูงสุด คือ 23.81% รองลงมาคือด้านสุลกากรตากใบและสุโงโกะ-ลก ในสัดส่วนเท่า ๆ กัน คือ 16.67% ด้านสุลกากรวังประจัน 11.90% ส่วนด้านสุลกากรปาดังเบซาร์ มีเพียง 4.76% ลักษณะการทำธุรกิจแบบธุรกิจนำเข้ามีเพียง 7.14% จากแบบสอบถามไม่ปรากฏลักษณะการทำทั้งธุรกิจส่งออกและนำเข้า รายละเอียดของลักษณะการทำธุรกิจได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.1

สำหรับคำถามย่อยในเรื่องของสินค้าหลัก พบว่าธุรกิจขายย่อยซึ่งเป็นธุรกิจส่งออก ได้แก่ ผลไม้ ข้าวสาร รองเท้า กระเป๋า เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เครื่องนอน นาฬิกา ดอกไม้ประดิษฐ์ และอะไหล่ทางการเกษตร ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ เป็นนักท่องเที่ยว ในส่วนของธุรกิจนำเข้า พบว่ามีสินค้านำเข้า 2 ชนิด คือ เสื้อผ้า และอาหารและขนมขบเคี้ยว ในเรื่องของลูกค้าส่วนใหญ่ จะเป็นนักท่องเที่ยวเช่นเดียวกัน

## ตารางที่ 5.1 ลักษณะการทำธุรกิจ

ราย (%)

ลักษณะการทำ ธุรกิจ	ด้านบุคลากร					รวม
	สะเตา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโหงโกลก	
ไม่ตอบ	-	1 (2.38)	-	-	-	1 (2.38)
ธุรกิจส่งออก	10 (23.81)	2 (4.76)	5 (11.90)	7 (16.67)	7 (16.67)	31 (73.81)
ธุรกิจนำเข้า	-	1 (2.38)	-	-	2 (4.76)	3 (7.14)
ทั้งธุรกิจส่งออกและ นำเข้า	-	-	-	-	-	-
ซื้อขายสำหรับคนใน พื้นที่เท่านั้น	-	5 (11.90)	2 (4.76)	-	-	7 (16.67)
รวม	10(23.81)	9 (21.43)	7 (16.67)	7 (16.67)	9 (21.43)	42 (100)

## 2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

2.1 เพศ ธุรกิจการค้าขายย่อยที่ตอบแบบสอบถาม เป็นชาย 20 คน (47.62%) หญิง 20 คน (47.62%) และไม่ตอบ 2 คน (4.76%)

2.2 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 18 ราย (42.86%) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคือ 14 ราย (33.33%) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 10 ราย (23.81%) มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป

2.3 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 18 ราย (42.86%) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา รองลงมา 12 ราย (28.57%) มีการศึกษาระดับประถมศึกษา 5 ราย (11.90%) มีการศึกษาระดับ ปวช.-ปวส. และ 3 ราย (7.14%) มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี

2.4 ระยะเวลาที่ประกอบการ ธุรกิจการค้าขายย่อยที่ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่ 14 ราย (33.33%) ทำธุรกิจมาแล้ว 1-3 ปี รองลงมา 13 ราย (30.95%) ทำธุรกิจมาแล้ว 9 ปีขึ้นไป และ 8 ราย (19.05%) ที่ประกอบธุรกิจมาแล้ว 4-6 ปี

2.5 การเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม พบว่า 34 ราย (80.95%) ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้เป็นสมาชิกชมรม/สมาคมใด ๆ เลย มีเพียง 6 ราย (14.29%) ที่ตอบว่าเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม

จากคำตอบข้อนี้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจการค้ารายย่อยได้ว่าทำธุรกิจแบบดำเนินการให้ได้ประสิทธิภาพในแต่ละวัน และทุก ๆ คนมีหน้าที่ประจำที่จะต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะเจ้าของกิจการ จึงไม่มีเวลาและโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมของชมรม/สมาคม ประกอบกับไม่เห็นถึงความสำคัญของชมรม/สมาคมในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพราะผลประโยชน์ที่ได้รับส่วนใหญ่มาจากกำไรที่ธุรกิจสามารถทำได้ในแต่ละวัน

2.6 รูปแบบ/ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ พบว่าเกือบทั้งหมด คือ 40 ราย (95.24%) เป็นเจ้าของคนเดียว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบประกอบกิจการที่เป็นร้านค้าย่อยอย่างชัดเจน โดยทำการเปิดร้านค้าทำการซื้อขายสินค้า จุดเด่นของการเป็นเจ้าของคนเดียว ก็คือการจัดตั้งง่าย ไม่จำเป็นต้องแสดงงบกำไรขาดทุนหรือบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร การบริหารงานเป็นอิสระ มีความคล่องตัว เจ้าของตัดสินใจได้ทันที ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5.2

2.7 จำนวนคนงาน/พนักงาน/ลูกจ้าง ธุรกิจการค้ารายย่อยในที่นี้ หมายถึงธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 1-7 คน จากการสัมภาษณ์ พบว่าส่วนใหญ่คือ 11 ราย มีพนักงาน 1 คนเท่านั้น รองลงมาคือ 6 รายมีพนักงาน 2 คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นธุรกิจรายย่อยบริเวณชายแดน เป็นธุรกิจขนาดย่อมมาก คือเป็นการประกอบธุรกิจที่สามารถทำโดยมีลูกจ้างหนึ่งหรือสองคนเท่านั้น

ตารางที่ 5.2 รูปแบบ/ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ

เจ้าของกิจการ	ด้านบุคลากร					รวม
	สะเตา	ป่าตอง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
ไม่ตอบ	1 (2.38)	-	-	-	-	1 (2.38)
เจ้าของคนเดียว	9 (21.43)	8 (19.05)	7 (16.67)	7 (16.67)	9 (21.43)	40 (95.24)
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	-	-	-	-	-	-
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	-	1 (2.38)	-	-	-	1 (2.38)
บริษัทจำกัด	-	-	-	-	-	-
รวม	10(23.81)	9 (21.43)	7 (16.67)	7 (16.67)	9(21.43)	42 (100)

ราย (%)

2.8 เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ในข้อนี้ประกอบไปด้วยคำถามย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าเข้าร้าน ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุ/สินค้า ด้านแรงงาน ด้านการขาย รวมไปถึงค่าใช้จ่ายด้านดำเนินการ ดังนั้นจึงขอหยิบยกมาอธิบายรายละเอียดที่ละเอียดดังนี้

2.8.1 การซื้อสินค้าเข้าร้าน พบว่าธุรกิจส่งออกซื้อสินค้าเข้าร้านถี่มากที่สุดกล่าวคือ มีระยะเวลาการซื้อสินค้าเข้าร้าน 3 ครั้ง/เดือน ถึง 7 ราย 4 ครั้ง/เดือน 6 ราย ซื้อสินค้าเข้าร้านทุกวัน 30 ครั้ง/เดือน 3 ราย ในขณะที่ธุรกิจนำเข้ามีระยะเวลาการซื้อสินค้าเข้าร้าน 2 ครั้ง/เดือน และ 4 ครั้ง/เดือน โดยมีผู้ตอบเพียงอย่างเดียวละหนึ่งราย ส่วนธุรกิจซื้อขายสำหรับคนในพื้นที่เท่านั้น มีระยะเวลาการส่งซื้อสินค้าเข้าร้านหลากหลาย ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 จำนวนครั้งของการซื้อสินค้าต่อเดือน

ลักษณะการทำธุรกิจ	จำนวนครั้ง/เดือน											รวม
	ไม่ตอบ	1	2	3	4	10	15	25	30	31	อื่นๆ	
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
ธุรกิจส่งออก	6	4	-	7	6	-	2	1	3	1	1	31
ธุรกิจนำเข้า	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	3
ทั้งธุรกิจส่งออกและนำเข้า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ซื้อขายสำหรับคนในพื้นที่เท่านั้น	-	2	1	1	1	1	-	-	1	-	-	7
รวม	7	6	2	8	8	1	2	1	5	1	1	42

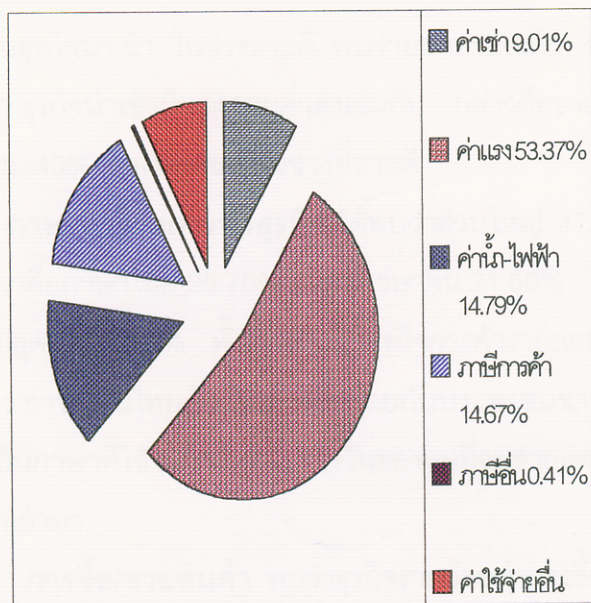
2.8.2 จำนวนเงินที่ซื้อสินค้าแต่ละครั้ง จากข้อมูลที่สัมภาษณ์ได้พบว่าการซื้อสินค้าเข้าร้านแต่ละครั้ง เจ้าของจะใช้เงินแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้า ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ชนิดของสินค้ามีหลายชนิด และราคาแตกต่างกันมาก จึงหยิบยกมาอธิบายคร่าว ๆ ตามลักษณะการทำธุรกิจ ดังนี้

ลักษณะการทำธุรกิจส่งออกจะมีการซื้อสินค้าแต่ละครั้งประมาณ 2,000-10,000 บาท 9 ราย ประมาณ 11,000-100,000 บาท 11 ราย ประมาณ 110,000-240,000 บาท 3 ราย ส่วนอีก 8 รายไม่ตอบคำถามข้อนี้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ธุรกิจส่งออกมีการจัดซื้อสินค้าเข้าร้านในแต่ละครั้งอยู่ในช่วงตั้งแต่ 2,000 ถึง 240,000 บาท ขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าที่จะจัดซื้อ แต่หากพิจารณาค่าเฉลี่ย จะมีค่าประมาณ 51,717.39 บาทต่อครั้ง

ส่วนธุรกิจนำเข้าจะมีการซื้อสินค้าแต่ละครั้งประมาณ 6,000 บาท/ครั้ง 1 ราย และ 30,000 บาท/ครั้ง 1 ราย อีกหนึ่งรายไม่ตอบ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 18,000.00 บาท ส่วนลักษณะการทำธุรกิจประเภทซื้อขายสำหรับคนในพื้นที่ พบว่ามีการซื้อสินค้าเข้าร้านแต่ละครั้งใช้เงินตั้งแต่ 2,000-10,000 บาท ทั้ง 7 ราย โดยมีค่าเฉลี่ย 6,000.00 บาท

2.8.3 ค่าใช้จ่ายต่อเดือน จะหยิบยกมาอธิบายในรูปแบบของการศึกษาถึงค่าใช้จ่ายต่อเดือนในการดำเนินงาน ซึ่งพบว่าค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยต่อเดือนคือ 36,019.09 บาท ซึ่งจะแบ่งออกเป็นค่าแรงงาน 53.37% ค่าน้ำและไฟฟ้า 14.79% ค่าภาษีการค้า 14.67% ค่าเช่า 9.01% ค่าภาษีอื่น ๆ 0.41% และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 7.75% ตามภาพที่ 5.1

ภาพที่ 5.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเดือน



2.8.4 ยอดขายเฉลี่ย สินค้าส่วนใหญ่จะมีการขึ้นลงของยอดขายตามฤดูกาล ดังนั้นจึงตั้งคำถามว่า เมื่อขายดีและขายไม่ดีจะขายได้ประมาณเท่าไร

เนื่องจากธุรกิจส่งออกและนำเข้ามีประเภทของสินค้าหลักที่ขายกันอยู่หลายประเภทและมีราคาหลากหลาย จึงมีผลให้ยอดขายที่ออกมาแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นช่วงขายดีหรือไม่ดีก็ตาม ดังนั้นจึงแยกเป็นกลุ่มธุรกิจส่งออก และธุรกิจนำเข้า โดยเน้นที่ยอดขายเฉลี่ย และแสดงค่าสูงสุดและต่ำสุดให้เห็นช่วงของความแตกต่าง ดังแสดงในตารางที่ 5.4

## ตารางที่ 5.4 ยอดขายต่อรายต่อวัน

ยอดขายต่อรายต่อวัน (บาท)						
ธุรกิจ	ช่วงขายดี			ช่วงขายไม่ดี		
	ต่ำสุด	เฉลี่ย	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย	สูงสุด
ส่งออก	2,000	40,274.19	300,000	300	10,382.76	150,000
นำเข้า	1,000	4,666.67	20,000	500	1,750.00	3,000

สำหรับคำถามที่ว่าช่วงขายดี พบว่า ธุรกิจส่งออก ยอดขายเฉลี่ย 40,274.19 บาทต่อรายต่อวัน ส่วนช่วงขายไม่ดี พบว่าธุรกิจส่งออกมียอดขายต่ำลงมาก กล่าวคือขายได้เฉลี่ย 10,382.76 บาทต่อรายต่อวัน หรือประมาณ 25% ของยอดขายในช่วงที่ขายดี

สำหรับธุรกิจนำเข้า ในช่วงขายดี พบว่ายอดขายเฉลี่ย 4,666.67 บาทต่อรายต่อวัน ส่วนช่วงขายไม่ดี พบว่า ธุรกิจนำเข้ามียอดขายต่ำลงเช่นกัน กล่าวคือขายได้เฉลี่ย 1,755.00 บาทต่อรายต่อวัน หรือประมาณ 40% ของยอดขายในช่วงที่ขายดี

**2.9 ภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ** ได้พบว่าส่วนใหญ่ 47.30% ใช้ภาษามาเลย์ในการทำธุรกิจ รองลงมาคือภาษาไทย 25.70% และภาษาจีน 21.60% ภาษาอังกฤษจะเป็นภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจน้อยสุด คือ 5.40% ทั้งนี้เพราะว่าธุรกิจการค้ารายย่อยที่มีอยู่ ณ บริเวณชายแดนเป็นการทำธุรกิจที่ประชาชนคนไทยดำเนินการซื้อขายกับประชาชนชาวมาเลเซีย ซึ่งใช้ทั้งภาษามาเลย์ไทย และจีน เป็นภาษาที่ใช้ในกิจวัตรประจำวันของคนที่อยู่ชายแดนไทย-มาเลเซีย ส่วนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่เพิ่มเข้ามา

**2.10 การซื้อ/ขายสินค้า** พบว่าธุรกิจรายย่อยทำการซื้อ/ขายสินค้าโดยวิธีการจ่ายเป็นเงินสดมากที่สุด (60.98%) รองลงมาเป็นการซื้อ/ขายโดยเงินสดและให้เครดิต (24.39%) การซื้อ/ขายด้วยการให้เครดิตน้อยที่สุด (4.63%)

ในการซื้อ/ขายของธุรกิจรายย่อยจะมีการให้เครดิตเฉลี่ย 18 วัน จะเห็นได้ว่าการทำธุรกิจรายย่อย เรื่องการซื้อ/ขายสินค้านั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งก็คือการใช้นเงินสดจะทำให้บริหารและควบคุมด้านต้นทุนได้ดีมีผลกำไรจากสภาพคล่องซื้อ/ขายสินค้าได้ในราคาถูก ตลอดจนถึงลดค่าใช้จ่ายได้ อีกประการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความไว้วางใจ เพื่อเป็นคู่ค้ากันตลอดไป จึงมีการให้เครดิตประกอบด้วยและเพื่อเป็นการจูงใจลูกค้า

2.11 **วิธีการชำระเงิน** พบว่าธุรกิจรายย่อยส่วนใหญ่ 71.0% ชำระเงินโดยตรง มีการชำระเงินผ่านธนาคาร 24.0% และมีวิธีการชำระเงินทั้งโดยตรงและผ่านธนาคารด้วยทั้งสองวิธีมีเพียง 5.0%

2.12 **วิธีการขนส่ง** ได้กำหนดวิธีการขนส่งหลักไว้ 2 วิธีคือขนส่งด้วยตนเอง และจ้างขนส่ง พบว่ามีการขนส่งด้วยตนเองถึง 64.29% และจ้างขนส่ง 35.71% ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวและคนในพื้นที่ จึงมีพฤติกรรมการบริโภคที่ซื้อติดตัวเพื่อนำไปบริโภคเท่านั้น ด้วยวิธีการย่อยที่แตกต่างกันดังตารางที่ 5.5 ได้พบว่าถ้าเป็นการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง จะใช้รถบรรทุก/รถกระบะเป็นส่วนใหญ่ (48.15%) วิธีการขนส่งแบบอื่น ๆ ได้แก่ การใช้รถไฟ รถเข็น (ลากเข็น) และรถโดยสารประจำทาง ถ้าเป็นการขนส่งสินค้าด้วยการจ้างคนขน จะใช้รถบรรทุก/รถกระบะมากที่สุด (73.34%)

### ตารางที่ 5.5 วิธีการขนส่งสินค้า

ราย (%)

วิธีการ	รถบรรทุก/ รถกระบะ	รถสามล้อพ่วง	รถจักรยานยนต์	เดิน	อื่น ๆ	รวม
ขนส่งด้วยตนเอง	13 (48.15)	1 (3.70)	3 (11.11)	7(25.93)	3(11.11)	27 (100)
จ้างคนขน	11 (73.34)	-	2 (13.33)	-	2(13.33)	15 (100)

## 3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกับการประกอบการ

3.1 **ลูกค้า** ได้มีการสอบถามถึงเรื่องเกี่ยวกับลูกค้า 2 คำถามย่อย ๆ พบว่า

3.1.1 **ท่านขายสินค้าให้ใคร** จากข้อมูลทั้งหมดพบว่ามีลูกค้าประจำ 44% และลูกค้าทั่วไป 53% จึงเห็นได้ว่าลูกค้าของธุรกิจการค้ารายย่อยชายแดนส่วนใหญ่ จะเป็นลูกค้าทั่วไปซึ่งเดินทางเข้า-ออกตามด่านศุลกากรนั่นเอง ทั้งนี้ข้อมูลที่พบจะตรงกับลักษณะการทำธุรกิจ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจส่งออกหรือนำเข้าจะมีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว

3.1.2 **ลักษณะการขายสินค้า** พบว่าขายปลีก 77% ขายส่ง 16% จากคำตอบข้อนี้จึงเป็นเครื่องยืนยันอย่างชัดเจนถึงลักษณะการทำธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย ซึ่งลูกค้าจะมีพฤติกรรมการซื้อสินค้าแบบซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคไปบริโภคในครัวเรือน หรือซื้อไปไว้ใช้ฝากเพื่อนและคนรู้จัก จำนวนการซื้อแต่ละครั้งจึงไม่มากนัก เหมาะสำหรับขนย้ายด้วยตนเองได้สะดวก จะมีลูกค้าบางรายเท่านั้นที่ซื้อไปขายต่อยังประเทศมาเลเซีย



**3.2 ท่านซื้อสินค้าจากใคร ส่วนใหญ่ (74.29%)** ซื้อสินค้าจากยี่บัว คือ ตัวแทนจำหน่ายสินค้า หรือร้านขายส่ง แล้วนำมาขายปลีก ซึ่งเป็นลักษณะธุรกิจการค้ารายย่อยทั่ว ๆ ไปที่ปฏิบัติกัน ทั้งนี้เพราะการซื้อสินค้าจากตัวแทนและหรือร้านขายส่งจะทำให้ได้สินค้าราคาถูก และในปัจจุบันร้านขายส่งจะขายสินค้าแต่ละชนิดในปริมาณไม่มาก ประกอบกับจำนวนเงินที่จะใช้ซื้อสินค้าแต่ละครั้งก็ใช้ไม่มาก จึงเหมาะสำหรับการซื้อไปแยกขายปลีกอีกครั้ง ดังนั้นธุรกิจการค้ารายย่อยขายแดนซึ่งขายสินค้าให้ลูกค้าทั่วไปจึงนิยมซื้อสินค้าจากร้านขายส่งมาก รวมไปถึงสินค้าในร้านมีการหมุนเวียนได้รวดเร็ว ซึ่งนับเป็นจุดเด่นของธุรกิจแบบนี้อีกประการหนึ่ง รองลงมา (15%) ธุรกิจการค้ารายย่อยซื้อสินค้าจากโรงงานโดยตรงซึ่งค่อนข้างน้อย อาจจะเป็นเพราะว่าการซื้อจากโรงงานโดยตรงต้องซื้อปริมาณมากและต้องเสียค่าขนส่งสินค้าสูง เพราะส่วนมากโรงงานผลิตสินค้าจะไม่ได้อยู่ในจังหวัดที่ขาย ทำให้ธุรกิจการค้ารายย่อยที่มีบุคลากรจำกัด ต้องเสียเวลาเพิ่มขึ้นในการติดต่องาน จึงไม่ค่อยนิยมที่จะซื้อสินค้าจากโรงงานโดยตรงนัก ส่วนน้อย (10.71%) ซื้อจากชาบิว กล่าวคือ ซื้อจากร้านค้าที่ซื้อมาแบ่งขายในปริมาณน้อยกว่าตัวแทนจำหน่าย โดยซื้อมามาก ๆ และมาแบ่งขายอีกครั้งคือเป็นร้านขายส่งและปลีกไปในตัว ทำให้ราคาค่อนข้างสูงกว่าร้านค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายและร้านขายส่ง ดังนั้นธุรกิจการค้ารายย่อยขายแดนไม่นิยมซื้อสินค้าจากชาบิวมาขาย

### 3.3 ข้อมูลทางการเงิน จากคำถามทางการเงิน มีคำถามย่อย ๆ ดังนี้

**3.3.1 แหล่งเงินทุน ส่วนใหญ่ (56.60%)** เป็นเงินของตนเองนำมาดำเนินธุรกิจ รองลงมา (20.75%) ได้มาจากการขีมือญาติพี่น้อง ใช้ธนาคารเพียง 15.09% ส่วนการกู้ยืมจากระบบมีน้อยมากคือเพียง 7.55% ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากลักษณะการค้าดำเนินธุรกิจการค้ารายย่อยใช้เงินลงทุนไม่มาก สามารถสร้างงาน สร้างธุรกิจได้โดยเงินเก็บออมเงินส่วนตัวของผู้ประกอบการเอง และบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากญาติพี่น้อง

**3.3.2 การใช้บริการของธนาคารพาณิชย์** พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ (73.81%) ใช้บริการต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันระบบของธนาคารพาณิชย์มีบริการอำนวยความสะดวกอย่างมากให้กับผู้ใช้บริการ จากการสังเกตพบว่าด้านบุคลากรที่มีธุรกิจการค้าขายแดนจะมีธนาคารสาขาต่าง ๆ เปิดดำเนินงานให้บริการอยู่ทุกด้าน อย่างไรก็ตามยังมีอยู่ถึง 26.19% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงที่ตอบว่าไม่ได้ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งข้อมูลนี้ทางธนาคารพาณิชย์ควรพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมว่า จะสามารถนำผู้ประกอบการที่ยังไม่ใช้บริการเข้ามาใช้บริการของธนาคารได้อย่างไร



3.4 คู่แข่งขันที่ขายสินค้าเดียวกัน ในเรื่องเกี่ยวกับคู่แข่งชั้นนี้มีคำถามย่อย 2 ข้อ คือ

3.4.1 ในพื้นที่นี้มีผู้ประกอบการลักษณะเดียวกันจำนวนโดยประมาณกี่ราย จากคำถามข้อนี้ คณะผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินศักยภาพในการทำธุรกิจของตนว่ามีคู่แข่งมากน้อยอย่างไร เมื่อพิจารณาข้อมูลประเภทของสินค้าหลัก ๆ ในแต่ละด้านอุตสาหกรรม ได้พบสภาพดังต่อไปนี้

ที่ด้านอุตสาหกรรมตากใบ การขายรองเท้าเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งชั้นมากที่สุด โดยเฉลี่ยมี 15 ราย รองลงมาคือ เสื้อผ้า 8 ราย ที่ด้านอุตสาหกรรมสะเดา พบว่าสินค้าที่มีการแข่งขันสูงคือเสื้อผ้า มีขายมากมายถึง 200 ราย ทั้งในลักษณะของแผงลอย, ร้านค้า และอาคารพาณิชย์ รองลงมาคือข้าวสาร มีขาย 25 ราย รองเท้าและกระเป๋ากันน้ำ 10 ราย ที่ด้านอุตสาหกรรมปาดังเบซาร์ สินค้าที่มีการแข่งขันสูงคือเสื้อผ้า รองเท้า กระเป๋า (10 ราย) อาหารและขนมขบเคี้ยว (10 ราย) ที่ด้านอุตสาหกรรมวังประจันในจังหวัดสตูล สินค้าที่มีคู่แข่งชั้นมากที่สุดได้แก่ ผลไม้ 20 ราย เสื้อผ้า 13 ราย และรองเท้า 10 ราย ที่ด้านอุตสาหกรรมสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส ผลไม้และเสื้อผ้าเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งชั้นสูงพอ ๆ กัน กล่าวคือโดยเฉลี่ย 17 ราย และรองลงมาข้าวสาร 10 ราย

ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดเป็นการประมาณการเฉลี่ย ซึ่งถ้าพิจารณาภาพรวมของธุรกิจการค้ารายย่อยชายแดนทั้ง 5 ด้านอุตสาหกรรมแล้ว เสื้อผ้าเป็นสินค้าที่มีการขายกันจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ รองเท้า ผลไม้ และข้าวสาร ตามลำดับ

3.4.2 ส่วนแบ่งตลาดของท่านมีประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ คำตอบข้อนี้มีหลากหลายมาก นับตั้งแต่ 3 ถึง 100% ผู้ตอบคำถามมีน้อย ผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถตอบได้หรือตอบว่าไม่ทราบ หรือบางรายประมาณการค่อนข้างสูงมาก บางรายค่อนข้างต่ำมาก คณะผู้วิจัยจึงเห็นว่าตัวเลขที่ได้มามีน้อยและไม่น่าเชื่อถือได้มากนัก จึงไม่นำมาวิเคราะห์

3.5 ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้การค้าชายแดนดีขึ้น เป็นคำถามที่เปิดกว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ได้รับคำตอบรวมทั้งสิ้น 23 คำตอบ จะหยิบยกเฉพาะคำตอบที่มีความถี่สูงมาพิจารณา

ปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นตัวกระตุ้นให้การการค้าชายแดนดีขึ้นในความคิดเห็นของผู้ประกอบการ ได้แก่

(1) การเพิ่มการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เดินทางเข้า-ออก ณ ด้านตรวจคนเข้าเมือง (8 ราย) ซึ่งครอบคลุมการปรับปรุงวิธีการให้มีการเข้า-ออกง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น อนุญาตให้ชาวมาเลเซียใช้ใบผ่านแดนแทนพาสปอร์ต เปิดจุดผ่านแดนเพิ่ม ขยายเวลาเปิดด่าน เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในช่วงเทศกาลที่ชาวมาเลเซียเข้ามามาก

(2) การจัดระบบตลาดชายแดนเสียใหม่ (6 ราย) เช่น จัดพื้นที่ให้เป็นหมวดหมู่ จัดให้มีสินค้าหลากหลาย สินค้ามีคุณภาพ ไม่ตั้งราคาแพงเกินไป จัดการด้านความสะดวก จัดระบบการจราจรบริเวณตลาด ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ควรมีการกระตุ้นให้ชาวมาเลเซียเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว ซื้อสินค้าชายแดนมากยิ่งขึ้น

(3) การจัดระบบการจราจรให้สะดวก และปลอดภัยสำหรับนักท่องเที่ยว (4 ราย) เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่จะสนับสนุนและเป็นตัวกระตุ้นให้การค้าชายแดนดีขึ้น จะต้องเน้นที่ปัจจัยที่ให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้าออกโดยสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้จ่ายและซื้อสินค้าให้สะดวกและเป็นระบบ เช่น การจัดระบบตลาดชายแดนเสียใหม่ให้ดีขึ้นและได้มาตรฐานมากขึ้น และระบบสนับสนุน เช่นการจราจร

**3.6 ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่จะเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข เพื่อให้การค้าชายแดนดีขึ้น** เป็นคำถามที่เปิดกว้าง รงรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ได้รับคำตอบรวมทั้งสิ้น 30 คำตอบ จะหยิบยกเฉพาะคำตอบที่มีความถี่สูงมาพิจารณา

ปัจจัยที่คาดว่าจะจะเป็นปัญหา อุปสรรค ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขจึงจะทำให้การค้าชายแดนดีขึ้น ได้แก่

(1) เศรษฐกิจไม่ดี ประกอบกับรัฐบาลมาเลเซียเข้มงวดมากขึ้น ชาวมาเลเซียเข้ามาเที่ยวน้อยลงมาก (8 ราย) ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยอมรับว่าปัญหาเศรษฐกิจของมาเลเซียไม่ดี เป็นสิ่งที่ฝ่ายไทยไม่อาจจะแก้ไขได้ เพียงแต่ต้องการให้ฝ่ายไทยและมาเลเซียมีความผ่อนคลาย เรื่องกฎระเบียบ ภาษี ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ โดยขอให้เจ้าหน้าที่ทั้งสองฝ่ายปรึกษากันให้มากขึ้นกว่าเดิม

(2) ระบบตลาดชายแดนยังไม่ดี ต้องมีการปรับปรุง (5 ราย) การกำหนดผังที่วางขายไม่เป็นระบบ ไม่แบ่งโซนเป็นหมวดหมู่สินค้า ควรเพิ่มวันขายของตลาดนัด หรือพัฒนาตลาดนัดให้เป็นตลาดประจำที่เปิดขายทุกวัน มีคู่แข่งในฝั่งมาเลเซียขายสินค้าตัดราคา รวมทั้งผู้ประกอบการด้านชายแดนของไทยก็มีการขายตัดราคากันเอง

หน่วยงานที่คาดว่าจะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาให้ได้ ได้แก่ หน่วยงานของราชการ เช่น ศุลกากร ตรวจคนเข้าเมือง สรรพากร เทศบาล สุขาภิบาล เป็นต้น

#### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ

ได้สอบถามผู้ประกอบการธุรกิจการค้าขายแดนรายย่อย 42 ราย (100%) และได้คำตอบที่สามารถนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

**4.1 โครงสร้างของกิจการ** พบว่าธุรกิจการค้ารายย่อยมีการจัดโครงสร้างของกิจการโดยการแบ่งแยกหน้างานไม่ชัดเจน 34 ราย(73.81%) และแบ่งแยกหน้างานชัดเจน 8 ราย (19.05%) มีผู้ไม่ตอบคำถามข้อนี้ 3 ราย(7.14%) ดังนั้นจึงพิจารณาได้ว่า ธุรกิจการค้ารายย่อยนั้นเป็นระบบทำธุรกิจแบบอิสระ ให้ความคล่องตัวสูงมาก ใช้คนน้อย จึงไม่สามารถจัดโครงสร้างด้วยการแบ่งแผนก/หน้างานที่ชัดเจนได้ ทุกคนที่อยู่ในร้านจะต้องรับผิดชอบงานได้หลาย ๆ หน้าที่ จึงจะทำให้ธุรกิจอยู่ได้

**4.2 วัฒนธรรมองค์กร** ในคำถามข้อนี้มีคำถามย่อย ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกันอยู่หลายประการ จากคำตอบของผู้ตอบ 42 ราย สามารถเทียบพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

**4.2.1 วันหยุดของกิจการ** ผู้ประกอบการปิดร้านเฉพาะวันสำคัญ 12 ราย (28.57%) ซึ่งวันสำคัญในที่นี้ คือวันที่เจ้าของกิจการตัดสินใจว่าเป็นวันสำคัญสำหรับตนเองอาจจะเป็นวันสำคัญทางศาสนารวมอยู่ด้วยก็ได้ 21.43% ตอบว่าจะหยุดกิจการในทุกวันอาทิตย์ของสัปดาห์ 4.76% ตอบว่าหยุดทุกวันนักขัตฤกษ์ 45.24% ตอบว่าอื่น ๆ เช่น จะหยุดกิจการเมื่อมีเหตุการณ์จำเป็น คือไม่มีระบบที่แน่นอนจากข้อมูลทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจการค้าขายแดนรายย่อยส่วนใหญ่ไม่สนใจรูปแบบของวันหยุดของกิจการมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สนใจวันหยุดตามระบบราชการ จะหยุดตามที่เจ้าของกิจการเห็นสมควร

**4.2.2 การเข้าฟังบรรยายวิชาการ** พบว่า มีการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการ ตั้งแต่ 1 ครั้งต่อปีขึ้นไปอยู่ 4 ราย (9.52%) และไม่เข้ารับการฟังบรรยายทางวิชาการเลยตลอดทั้งปี 38 ราย (90.48%) ซึ่งจากข้อมูลนี้เป็นเครื่องบ่งชี้ได้ว่าผู้ประกอบการรายย่อยนั้นไม่มีเวลา หรือไม่ได้จัดสรรเวลาสำหรับการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะทุก ๆ วัน จะหมดไปกับการดำเนินงานธุรกิจ และการวางแผนเป็นรายวัน หรือกิจกรรมอื่น ๆ เช่น กิจกรรมทางสังคมและศาสนา

**4.2.3 การเข้าร่วมกิจกรรม** ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม, ศาสนา ตลอดทั้งปี จำนวน 29 ราย (69.05%) มีเพียง 13 ราย หรือ 30.95% เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม, ศาสนา

**4.2.4 ท่านรับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งใด** เป็นคำถามที่ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ พบว่าสื่อที่ผู้ประกอบการใช้ในการรับข้อมูลข่าวสารมากที่สุด คือ โทรทัศน์ 35 ราย(83.33%) รองลงมา ได้แก่ หนังสือพิมพ์และวิทยุ 22 และ 19 รายตามลำดับ จะเห็นได้ว่าจุดเด่นของโทรทัศน์ก็คือ สามารถแพร่ภาพและเสียงได้พร้อมกัน ประกอบกับในปัจจุบันเครื่องรับโทรทัศน์มีราคาถูกลง

ที่จะหาซื้อและติดตั้ง รวมไปถึงโทรทัศน์จะมีข่าวทุก ๆ ชั่วโมง ซึ่งผู้ประกอบการสามารถทำงานไปด้วย รับชมและฟังข่าวไปด้วย จากการสังเกตพบว่าแทบทุกร้านค้าจะมีโทรทัศน์ประจำร้าน เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการรับข่าวสารจากแหล่งอื่น ๆ อีก 12 ราย ได้แก่ เพื่อน ญาติ หน่วยงานราชการ ป้ายประกาศ แผ่นปลิว ป้ายโฆษณา เป็นต้น

4.2.5 *ท่านริเริ่มกิจการของท่านอย่างไร* พบว่าส่วนใหญ่คือ 29 ราย (69.05%) ริเริ่มกิจการด้วยตนเอง อีก 9 รายได้รับทอดมาจากบรรพบุรุษ มีเพียง 3 รายซื้อต่อจากบุคคลอื่น ซึ่งจะเห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อยค่อนข้างจะขึ้นอยู่กับ การริเริ่มของตัวบุคคล เจ้าของกิจการมากกว่าที่จะได้รับถ่ายทอดจากทางครอบครัว

4.2.6 *ท่านคิดว่าในอนาคตจะสืบทอดกิจการนี้หรือไม่* ส่วนใหญ่ คือ 23 ราย (54.76%) ตอบว่ายังไม่ตัดสินใจ และ 10 รายจะยกให้กับคนในครอบครัว ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นได้ว่าผู้ประกอบการไม่ได้คิดถึงเรื่องการวางแผนระยะยาว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของธุรกิจที่จะต้องทำการตัดสินใจและวางแผนเฉพาะหน้าหรือระยะสั้น เพื่อที่จะจะทำให้ธุรกิจอยู่ได้มากกว่าที่จะคำนึงถึงเรื่องในอนาคตระยะยาว

4.3 *ทรัพยากร* ในที่นี้ได้แก่เงินทุน จำนวนผู้บริหาร/พนักงาน ทักษะ และเทคโนโลยี ในการประกอบการ ดังนั้นจึงขอหยิบยกมาอธิบายในรายละเอียดทีละประเด็น ต่อไปนี้

4.3.1 *ทุนเริ่มต้น/ทุนจดทะเบียน* เนื่องจากธุรกิจการค้ารายย่อยที่มีสินค้าหลายประเภท ลักษณะของร้านค้าและที่ตั้งแตกต่างกัน จึงทำให้ข้อมูลที่พบค่อนข้างกระจาย วิธีพิจารณาที่ใช้ในที่นี้คือพิจารณาเงินทุนจดทะเบียนสูงสุด-ต่ำสุดของสินค้าประเภทหลัก ๆ บางประเภท ดังนี้

- รองเท้า กระเป๋า และเสื้อผ้า	800,000-2,000 บาท
- ข้าวสาร	400,000-200,000 บาท
- ผลไม้	300,000-2,000 บาท
- กระเป๋า	150,000-20,000 บาท
- รองเท้า	150,000-8,000 บาท
- เสื้อผ้า	100,000-30,000 บาท

4.3.2 *จำนวนผู้บริหารและจำนวนพนักงาน* ธุรกิจการค้ารายย่อยจะมีบุคลากรน้อยมาก กล่าวคือ ส่วนใหญ่จะเป็นกิจการที่มีเจ้าของ 1 คน และลูกจ้าง 1 คน

4.3.3 **ทักษะในการประกอบการ** ผู้ประกอบการส่วนมากให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยกับเรื่องต่อไปนี้ คือ (1) การจูงใจลูกค้า (2) การคาดคะเนยอดขาย (3) ความรู้ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า (4) การติดต่อกับหน่วยงานอื่น และ (5) แนวคิดของการขยายกิจการ ตามลำดับ

เมื่อให้ประเมินว่าตนเองมีทักษะในเรื่องใดมากที่สุดผู้ประกอบการให้คำตอบดังนี้ (1) ความสามารถเรื่องการจูงใจลูกค้า (2) ความรู้ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า (3) การคาดคะเนยอดขาย (4) การติดต่อกับหน่วยงานอื่น (5) แนวคิดของการขยายกิจการ จะเห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าการจูงใจลูกค้าเป็นทักษะที่ตนเองเชี่ยวชาญมากที่สุด

4.3.4 **เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการ** ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จากผู้ตอบ 42 ราย จะมีอุปกรณ์สื่อสารที่จำเป็น ได้แก่ เครื่องโทรศัพท์หรือเครื่องโทรสาร 25 ราย (59.52%) มีผู้ตอบว่ามีคอมพิวเตอร์เพียง 1 ราย เครื่องบันทึกการขายสด 1 ราย แต่จากการสังเกตการทำงานพบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีเครื่องคิดเลขใช้

## 5. ข้อเสนอแนะและการขอความช่วยเหลือ/สนับสนุน

ต่อคำถามที่เปิดให้ตอบได้อย่างกว้างขวางที่ว่า ท่านมีข้อเสนอและประการใดบ้างที่จะช่วยให้การค้าชายแดนพัฒนามากขึ้น ได้รับคำตอบรวม 30 คำตอบ ดังต่อไปนี้

### 5.1 ด้านสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ได้แก่

- สภาพถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ ควรมีการปรับปรุง 6 ราย หรือคิดเป็น 20.00% ของจำนวนคำตอบ
- ประปาไม่มี ต้องจัดเก็บกักน้ำไว้ใช้และซื้อน้ำใช้ ทำให้ค่าใช้จ่ายสูง 6 ราย (20.00%)
- ควรมีโทรศัพท์สาธารณะให้มากกว่านี้ 6 ราย (20.00%)
- การดูแลรักษาความสะอาด ควรมีระบบการจัดเก็บขยะ 6 ราย (20.00%)
- จัดระเบียบการค้าชายให้เป็นระบบ เช่น จัดระเบียบในตลาด จัดหมวดหมู่ของสินค้า จัดแผงแบ่งโซนการขาย 4 ราย (13.33%)
- การจราจรควรจัดให้มีระเบียบ 1 ราย (3.33%)
- ควรมีธนาคารเปิดให้บริการในตลาด เพื่อติดต่อกธุรกิจ 1 ราย (3.33%)

5.2 **ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ** คำเสนอแนะมีค่อนข้างน้อย แต่ก็สอดคล้องกับทิศทางที่ว่าผู้ประกอบการต้องการเห็นการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวและการปรับปรุงตลาดให้เป็นระบบมากขึ้น คำเสนอแนะ ได้แก่

- หน่วยงานของรัฐบาลควรให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการ และช่วยเจรจาต่อรองกับคู่ค้า (2 ราย)

- ควรสร้างสะพานข้ามไทย-มาเลเซีย เพื่อความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว (2 ราย)

- การท่องเที่ยวและเทศบาล ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น (2 ราย)

- ควรลดขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการติดต่อ ควรรวดเร็วกว่านี้ (2 ราย)

- ควรมีการตั้งศูนย์/ร้านค้าให้เป็นระบบ สวยงาม (2 ราย)

**5.3 ด้านการประสานงานระหว่างผู้ค้า** คำเสนอแนะมีเพียงข้อเดียว คือต้องการเห็นการรวมกลุ่มผู้ค้า นั่นคือ

- ควรให้มีการรวมกลุ่มผู้ค้าขึ้น เพื่อช่วยเหลือกันและกัน โดยมีการประชุมกำหนดมาตรฐานการค้า เช่น ราคา (8 ราย)

**5.4 ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน** มีข้อเสนอแนะเพียงจำนวนน้อย ดังต่อไปนี้

- ต้องการให้หน่วยงานของราชการ เจ้าหน้าที่เข้ามาช่วยดูแล (3 ราย)

- สุขาภิบาลควรดูแล ออกกฎ วางระเบียบ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารมากกว่าที่เป็นอยู่ (2 ราย)

**5.5 ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ** มีข้อเสนอแนะเพียงจำนวนน้อยเช่นกันดังต่อไปนี้

- ผู้ประกอบการควรรวมตัวกัน พัฒนาในการสร้างทีมงาน เพื่อการต่อรองกับเจ้าของตลาด (4 ราย)

- หน่วยงานราชการควรเข้ามาพัฒนาให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ (3 ราย)

- ควรพัฒนาด้านความสะดวก (1 ราย)

- ควรพัฒนาด้านความสงบ ความปลอดภัยในจังหวัดชายแดน (1 ราย)

**5.6 อื่น ๆ (ระบุ)** พบว่าผู้ประกอบการมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในท้องที่นั้น ควรประสานงานกันและช่วยเหลือชุมชนให้มากยิ่งขึ้น (4 ราย)

- ควรอำนวยความสะดวกในการเข้า-ออกของนักท่องเที่ยว (2 ราย)

- อยากให้มีการติดตั้งโทรศัพท์สาธารณะในตลาด (1 ราย)

- ควรจัดที่จอดรถ ดูแลให้เป็นระเบียบ (1 ราย)

- ควรดูแลรักษาความสะดวก (1 ราย)

แม้ว่าข้อเสนอแนะจะมีจำนวนน้อยและมีทิศทางหลากหลาย แต่ก็อาจจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาอย่างละเอียดในภายหลังได้

## 6. การสังเกตการณ์การค้ารายย่อย

เพื่อให้สามารถเข้าถึงรายละเอียดบางประการที่ไม่อาจจะหาได้โดยสะดวกจากการสัมภาษณ์ตามที่ได้ใช้ในข้อ 1-5 ในขั้นนี้จึงใช้การสังเกตและบันทึกข้อมูลลงในแบบสังเกตการณ์ซึ่งมีคำถาม 10 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ โดยผู้สัมภาษณ์ธุรกิจการค้ารายย่อยจะต้องสังเกตการณ์ร้านค้าที่ตนสัมภาษณ์ด้วย ซึ่งจะครอบคลุมธุรกิจการค้ารายย่อยทั้งหมด 42 ราย (100%)

คำถามจะประกอบไปด้วยลักษณะของร้าน ที่ตั้ง สินค้า และวิธีการจำหน่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**6.1 ลักษณะทั่วไปของร้านค้ารายย่อย ส่วนใหญ่ (57.14%) มีลักษณะเป็นตึกแถว โดยเป็นตึกแถว 1 คูหา 30.95% ตึกแถว 2 คูหา 26.19% รองลงมา (28.57%) เป็นแผงเพื่อบางสินค้าในการค้าขาย และอื่น ๆ มี 2 ราย จะมีลักษณะร้านค้าเป็นตึกแถว 4 คูหา ที่ด้านสุลกากรสุโข-โก-ลก และแผง 4 แผงที่ด้านสุลกากรสะเดา รายละเอียดตามตารางที่ 5.6**

เป็นที่น่าสังเกตว่าที่ด้านสุลกากรสุโข-โก-ลก ร้านค้ารายย่อยจะมีลักษณะเป็นตึกแถวทั้งหมด ในขณะที่ด้านสุลกากรวังประจันจะมีร้านค้าเป็นแผงทั้งหมดเช่นเดียวกัน

### ตารางที่ 5.6 ลักษณะทั่วไปของร้านค้ารายย่อย

ลักษณะทั่วไป	ด้านสุลกากร					รวม
	สะเดา	ป่าดง	วังประจัน	ตากใบ	สุโข-โก-ลก	
แผง	-	1(2.38)	7(16.67)	4(9.52)	-	12(28.57)
เรือนไม้ 1 คูหา	-	-	-	2(4.76)	-	2(4.76)
เรือนไม้ 2 คูหา	2(4.76)	-	-	-	-	2(4.76)
ตึกแถว 1 คูหา	4(9.52)	6(14.28)	-	-	3(7.14)	13(30.95)
ตึกแถว 2 คูหา	3(7.14)	2(4.76)	-	1(2.38)	5(11.90)	11(26.19)
อื่น ๆ (ระบุ)	1(2.38)	-	-	-	1(2.38)	2(4.76)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

**6.2 ที่ตั้งของร้าน/แผง ส่วนใหญ่ 17 ราย (40.48%) มีที่ตั้งอยู่ในตลาดสด รองลงมา 13 ราย (30.95%) มีที่ตั้งติดถนนใหญ่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.7**



## ตารางที่ 5.7 ที่ตั้งของร้านค้า

ราย (%)

ที่ตั้ง	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเตา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
ในตลาดสด	2(4.76)	2(4.76)	-	7(16.67)	6(14.28)	17(40.48)
ใกล้ตลาดสด	-	-	-	-	2(4.76)	2(4.76)
อยู่ในย่านการค้า (พื้นที่จัดสรร)	2(4.76)	1(2.38)	6(14.28)	-	1(2.38)	10(23.80)
อยู่ติดถนนใหญ่ (stand alone)	6(14.28)	6(14.28)	1(2.38)	-	-	13(30.95)
อื่น ๆ (ระบุ)	-	-	-	-	-	-
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

จากตารางพบว่าด้านศุลกากรตากใบ ร้านค้ารายย่อยตั้งอยู่ในตลาดสดทั้งหมดและด้านศุลกากรสุโงโก-ลก ร้านค้าจะตั้งอยู่ในตลาดสดและบริเวณใกล้เคียง ส่วนด้านศุลกากรวังประจัน ร้านค้าซึ่งเป็นแผงทั้งหมดจะมีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จัดสรรและติดถนนใหญ่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะที่ด้านศุลกากรวังประจัน ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ใช้พื้นที่บริเวณด้านหน้าและลานจอดรถยนต์ ของด่านตรวจคนเข้าเมืองเป็นที่ตั้งแผง ซึ่งจัดเป็นตลาดนัดขายสินค้าเฉพาะวันหยุดราชการ ส่วนด้านศุลกากรสุโงโก-ลก จะมีตลาดสดตั้งอยู่ไกลจากด้านศุลกากรประมาณ 1 กิโลเมตร และตลาดสดจะมีร้านค้าที่เจ้าของตลาดสดจัดสร้างมีการเช่าซื้อ จึงทำให้เป็นตึกแถวถาวร

**6.3 ประเภทของสินค้า** ส่วนใหญ่ 28 ราย (66.67%) เป็นสินค้าประเภทของใช้ รองลงมา 11 ราย (26.19%) เป็นของกิน จากข้อมูลพบว่าด้านศุลกากรสุโงโก-ลกจะขายสินค้าประเภทของกินมากกว่าของใช้ ส่วนด้านศุลกากรอื่น ๆ อีก 4 ด้านจะขายของใช้มากกว่าของกิน สินค้าอื่น ๆ มี 3 ราย (7.14%) ประเภทสินค้า ได้แก่ ของกินและของใช้มีวางจำหน่ายอยู่ในร้านเดียวกัน ตามตารางที่ 5.8

### ตารางที่ 5.8 ประเภทของสินค้า

ราย (%)

ประเภทของสินค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ป่าดง	วังประจัน	ตากใบ	สุโหงโกลก	
ของกิน	3(7.14)	1(2.38)	1(2.38)	1(2.38)	5(11.90)	11(26.19)
ของใช้	7(16.67)	8(19.04)	5(11.90)	5(11.90)	3(7.14)	28(66.67)
อื่น ๆ (ระบุ)	-	-	1(2.38)	1(2.38)	1(2.38)	3(7.14)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

6.4 แหล่งที่มาของสินค้า คำถามข้อนี้ให้ผู้สัมภาษณ์สังเกตจากตรา ยี่ห้อของสินค้า และอาจสอบถามประกอบในกรณีไม่แน่ใจหรือมีข้อสงสัย พบว่า ส่วนใหญ่ 34 ราย (80.95%) เป็นการซื้อสินค้าที่ผลิตในประเทศนำมาจำหน่าย ซึ่งข้อมูลที่พบทำให้เป็นเครื่องพิสูจน์ได้ว่าธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อยสามารถสร้างรายได้ให้กับคนในประเทศได้มาก และจะยิ่งมากเพิ่มขึ้นถ้าได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง พิจารณารายละเอียดได้ตามตารางที่ 5.9

### ตารางที่ 5.9 แหล่งที่มาของสินค้า

ราย (%)

แหล่งที่มาของสินค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ป่าดง	วังประจัน	ตากใบ	สุโหงโกลก	
นำเข้าจากมาเลเซีย	-	2(4.76)	-	-	1(2.38)	3(7.14)
นำเข้าจากแหล่งอื่นๆ ผ่านมาเลเซีย	-	-	1(2.38)	-	4(9.52)	5(11.90)
ผลิตในประเทศไทย	10(23.80)	7(16.67)	6(14.28)	7(16.67)	4(9.52)	34(80.95)
อื่น ๆ (ระบุ)	-	-	-	-	-	-
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

6.5 การจัดวางสินค้า พบว่าส่วนใหญ่ 33 ราย (78.57%) มีการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ โดยเฉพาะที่ด้านศุลกากรสะเดามีการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ทั้ง 10 ราย (23.80%) มีเพียง 1 ราย (2.38%) น้อยที่สุด ณ ตลาดนัดด้านศุลกากรวังประจันที่จัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่ รายละเอียดตามตารางที่ 5.10

### ตารางที่ 5.10 การจัดวางสินค้า

ราย (%)

การจัดวางสินค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโหงโกลก	
เป็นหมวดหมู่	10(23.80)	7(16.67)	4(9.52)	6(14.28)	6(14.28)	33(78.57)
ไม่เป็นหมวดหมู่	-	-	1(2.38)	-	-	1(2.38)
คละผสมผสาน	-	2(4.76)	2(4.76)	1(2.38)	3(7.14)	8(19.04)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

**6.6 ลักษณะของสินค้า** ส่วนมาก 24 ราย (57.14%) สินค้าที่อยู่ในร้านสำหรับขายเป็นสินค้าใหม่ ดูสะอาด และมีอยู่ถึง 18 ราย (42.86%) ที่พบว่า มีฝุ่นจับเกาะติดสินค้าอยู่ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าสินค้าเหล่านั้นเป็นสินค้าค่อนข้างเก่าและถูกจัดวางไว้เพื่อขายปะปนกับสินค้าใหม่ ทำให้เป็นข้อสังเกตถึงการส่งสินค้า จำนวนการส่งสินค้าแต่ละครั้ง หรือการตรวจเช็คสต็อกสินค้าอาจจะไม่ได้ระมัดระวังถึงปริมาณสินค้าว่าจะคงเหลือและขายไม่ออก กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ควรจะต้องได้รับการแก้ไข รายละเอียดแสดงในตารางที่ 5.11

### ตารางที่ 5.11 ลักษณะของสินค้า

ราย (%)

ลักษณะของสินค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโหงโกลก	
ใหม่ สะอาด	7(16.69)	5(11.90)	5(11.90)	2(4.76)	5(11.90)	24(57.14)
เก่า มีฝุ่นจับ	-	-	-	-	-	-
ผสมผสาน	3(7.14)	4(9.52)	2(4.76)	5(11.90)	4(9.52)	18(42.86)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

**6.7 ลักษณะหีบห่อ** จากการสังเกตพบว่าส่วนใหญ่ คือ 18 ราย (42.86%) สินค้าส่วนใหญ่ได้บรรจุหีบห่อมาเรียบร้อยแล้ว เมื่อผู้ประกอบการซื้อมาจากโรงงานก็นำมาวางขายได้ทันที รองลงมา 13 ราย (30.95%) คงหีบห่อเดิมไว้บางส่วนและนำสินค้าไปบรรจุหีบห่อใหม่ และมีอยู่ 11 ราย (26.19%) ที่นำสินค้ามาหีบห่อใหม่ทั้งหมด ดังแสดงในตารางที่ 5.12

### ตารางที่ 5.12 ลักษณะหนีบท่อ

ราย (%)

ลักษณะหนีบท่อ	ด้านบุคลากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
หนีบท่อจากโรงงาน	7(16.67)	3(7.14)	3(7.14)	4(9.52)	1(2.38)	18(42.86)
บรรจุหนีบท่อใหม่	-	2(4.76)	3(7.14)	1(2.38)	5(11.90)	11(26.19)
ผสมผสาน	3(7.14)	4(9.52)	1(2.38)	2(4.76)	3(7.14)	13(30.95)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

6.8 การติดป้ายราคา ส่วนใหญ่ 25 ราย (59.52%) ไม่ติดราคาสินค้า ซึ่งพบว่า แม้แต่ร้านค้าที่เป็นตึกแถวก็ยังไม่ติดป้ายราคาสินค้า รองลงมา 14 ราย (33.33%) ติดป้ายเฉพาะสินค้าบางส่วน มีผู้ติดป้ายสินค้าอย่างถูกต้องเพียง 3 ราย (7.14%) ข้อมูลส่วนนี้แสดงถึงความจำเป็นที่หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจะรณรงค์ หรือมีมาตรการอื่น ๆ มาเสริมให้ผู้ประกอบการเห็นประโยชน์ของการติดป้ายราคา เช่น ถ้ามีการติดป้ายราคาสินค้าอย่างชัดเจน ก็จะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น สินค้าอาจจะขายได้มากขึ้น และตรงตามมาตรฐานสากลนิยม ข้อมูลรายละเอียดตามตารางที่ 5.13

### ตารางที่ 5.13 การติดป้ายราคาสินค้า

ราย (%)

ป้ายราคา	ด้านบุคลากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
ติดป้ายราคา	1(2.38)	-	-	1(2.38)	1(2.38)	3(7.14)
ไม่ติดป้ายราคา	7(16.67)	6(14.28)	5(11.90)	4(9.52)	3(7.14)	25(59.52)
ปะปน	2(4.76)	3(7.14)	2(4.76)	2(4.76)	5(11.90)	14(33.33)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

6.9 ลักษณะการบริการลูกค้า ได้พบว่าการบริการลูกค้ากระทำโดยการที่ผู้ประกอบการจะขายและบรรจุสินค้าลงในถุงหรือภาชนะบรรจุให้ แล้วเก็บเงิน ทำหังกระบวนการขายสินค้าโดยตนเองแต่ผู้เดียวตลอด มีมากถึง 26 ราย (61.90%) ซึ่งลักษณะการบริการลูกค้าแบบนี้เป็นลักษณะของธุรกิจการค้ารายย่อยที่บุคคล ๆ เดียวทำทุกหน้าที่ รองลงมา 13 ราย (30.95%) จะมีผู้ช่วยในการให้บริการลูกค้า เช่นอาจจะช่วยบรรจุหนีบท่อ ซึ่งน้ำหนัก บอกราคา เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 ลักษณะการบริการลูกค้า

ราย (%)

ลักษณะการบริการ ลูกค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
ชาย บรรจุ เก็บเงิน เอง	7(16.67)	5(11.90)	6(14.28)	5(11.90)	3(7.14)	26(61.90)
มีผู้ช่วยชาย บรรจุ แต่ เก็บเงินเอง	3(7.14)	1(2.38)	1(2.38)	2(4.76)	6(14.28)	13(30.95)
อื่น ๆ (ระบุ)	-	3(7.14)	-	-	-	3(7.14)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่ว่าจะใช้ลักษณะการบริการลูกค้าแบบใดก็ตาม เจ้าของก็ยังคงเป็นผู้เก็บเงินเองทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะเรื่องการเงินเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการทำธุรกิจการค้ารายย่อย หนึ่ง มีคำตอบอื่น ๆ 3 ราย (7.14%) ที่ด้านศุลกากรปาดังเบซาร์ ทั้ง 3 รายเป็นลักษณะทั้ง 2 แบบ ข้างต้นใช้ปะปนกัน

**6.10 การสต็อกสินค้า** ได้สังเกตพบว่ามีกการสต็อกสินค้าไว้ในร้าน 19 ราย (45.24%) และมีสินค้าสำหรับขายวางไว้พอขายเฉพาะหน้าร้านเท่านั้น 18 ราย (42.86%) ซึ่งจะเห็นว่าในเรื่องการสต็อกสินค้าทั้ง 2 แบบข้างต้นมีจำนวนการปฏิบัติเท่า ๆ กัน มีการสินค้าเก็บไว้ที่อื่น เพียง 5 ราย (11.90%) จุดที่น่าสังเกต คือ ด้านศุลกากรปาดังเบซาร์และสะเดา ไม่มีการสต็อกสินค้าไว้ที่อื่น จะมีก็แต่การวางไว้สำหรับขาย ซึ่งจัดเก็บเอาไว้ในร้านเพื่อความสะดวกในการให้บริการ รายละเอียดได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.15

ตารางที่ 5.15 การสต็อกสินค้า

ราย (%)

การสต็อกสินค้า	ด้านศุลกากร					รวม
	สะเดา	ปาดัง	วังประจัน	ตากใบ	สุโงโก-ลก	
เฉพาะหน้าร้าน/แผง	4(9.52)	4(9.52)	4(9.52)	4(9.52)	2(4.76)	18(42.86)
มีสินค้าเก็บในร้าน	6(14.28)	5(11.90)	1(2.38)	2(4.76)	5(11.90)	19(45.24)
มีสินค้าเก็บไว้ที่อื่น	-	-	2(4.76)	1(2.38)	2(4.76)	5(11.90)
รวม	10(23.80)	9(21.43)	7(16.67)	7(16.67)	9(21.43)	42(100)

ผลการวิจัยข้างต้นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการค้ารายย่อยชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการสังเกตการณ์การค้าชายแดนภาคใต้ ล้วนเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้วิจัยได้จากการออกสนามสำรวจทั้งสิ้น และจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อยต่อไป

## ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ธุรกิจการค้ารายย่อย

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะหยิบยกข้อมูลที่ได้จากส่วนที่ 1 มาทำการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยประกอบไปด้วยรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย
3. สภาพแวดล้อมภายใน
4. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์
5. ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์
6. กลยุทธ์ธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย

### 1. สภาพแวดล้อมภายนอก

#### 1.1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

##### 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของชายแดนภาคใต้จะขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจในภาพรวมของทั้งประเทศไทยและมาเลเซีย ซึ่งทั้งสองประเทศจะได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจและความผันผวนของค่าของเงินเหมือน ๆ กัน และคลี่คลายขึ้นในเวลาไล่เลี่ยกัน ทั้งสองประเทศต่างเป็นผู้ผลิตยางพารารายใหญ่ของโลก และมีการร่วมมือที่ดีในการร่วมกันสำรวจและขุดเจาะแก๊สธรรมชาติในทะเล ความเข้มแข็งของมาเลเซีย อยู่ที่การสามารถพึ่งพาตนเองได้มากในแง่ของพลังงานจากแก๊สธรรมชาติและปิโตรเลียมส่งผลให้ได้เปรียบในแง่ของต้นทุนพลังงานในการผลิต มาเลเซียมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าด้านการปลูกปาล์มน้ำมันและยางพารา และในการแปรรูปน้ำมันปาล์มและยางพารา ประเทศไทยมีจุดเด่นที่เป็นผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ ส่งออกข้าว อาหารทะเล อาหารทั่ว ๆ ไป และอาหารสัตว์ นอกจากนี้ยังมีการท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนามานาน ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่สำคัญ และส่งออกไปที่วงกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งรวมทั้งมาเลเซีย การส่งออกสินค้าไทยในบริเวณจังหวัดชายแดนนิยมขนส่งผ่านชายแดนด้านมาเลเซีย ที่สำคัญที่สุดคือที่ด่านสะเดา เพื่อไปบรรทุกลงเรือที่เมืองปีนัง ประเทศมาเลเซีย มิฉะนั้นก็จะส่งขึ้นรถบรรทุกไปลงเรือที่

ท่าเรือกรุงเทพ การขนส่งโดยใช้ท่าเรือสงขลา ยังไม่ได้รับความนิยมนัก ชาวมาเลเซียนิยมเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย และซื้อสินค้าต่าง ๆ เช่น เครื่องอุปโภคบริโภคติดตัวกลับไป การค้าและการท่องเที่ยวจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้น กล่าวโดยทั่วไป ประเทศไทยเป็นฝ่ายได้เปรียบดุลการค้าและท่องเที่ยวด้านชายแดน และฝ่ายมาเลเซียได้พยายามหาทางลดการเสียเปรียบอยู่เสมอมา

### 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

พลเมืองมาเลเซียส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเคร่งครัด ในการดำรงชีวิต นอกจากนี้มีชาวจีน ซึ่งนับถือศาสนาพุทธ ผสมกับลัทธิเต๋า และขงจื้อ ซึ่งจะมีความเคร่งครัดน้อยกว่า บริเวณใกล้ชายแดนฝั่งไทย ประชากรส่วนใหญ่จะนับถือศาสนาอิสลาม มีนับถือศาสนาพุทธเป็นส่วนน้อย ห่างชายแดนเข้ามาทางไทย ประชากรชาวพุทธจะมีสัดส่วนมากขึ้นตามลำดับ ในเมืองศูนย์กลางธุรกิจและท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น หาดใหญ่ สุโขทัย-ลก และเบตง ประชากรส่วนใหญ่จะนับถือศาสนาพุทธ และมีประชากรจำนวนมากที่มีเชื้อสายจีน แต่ไม่มีการจำแนกว่าเป็นสัดส่วนเท่าไร ในขณะที่กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายของมาเลเซียจะเข้มงวด มาเลเซียมีรัฐบาลที่ต่อเนื่อง มั่นคง และสามารถใช้อำนาจที่เข้มงวดจัดระเบียบสังคมอย่างได้ผล ในขณะที่ประเทศไทยมีการเมืองที่มั่นคงน้อยกว่า มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้ง กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายของประเทศไทยจะมีลักษณะผ่อนปรน อะลุ่มอล่วย แม้ว่าจะมีผู้กล่าวหาว่าออกจะค่อนข้างผ่อนปรนอยู่บ้างก็ตาม แต่บรรยากาศของการผ่อนปรนก็น่าจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้ชาวมาเลเซียชอบมาพักผ่อนและท่องเที่ยวในประเทศไทย

### 1.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

เชื่อกันว่าสภาพสังคมและวัฒนธรรมของไทย เชื่อมต่อการยอมรับชาวต่างชาติ และเชื่อต่อการท่องเที่ยว การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลาย เช่น ไทย จีน อิสลาม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น โดยแต่ละฝ่ายสามารถคงเอกลักษณ์บางอย่างของตน เป็นลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมไทย อาจจะเป็นเพราะว่าประเทศไทยเคยมีชาวต่างชาติมาติดต่อค้าขาย และอยู่ร่วมกันมาตั้งแต่สมัยอยุธยา และวัฒนธรรมต่างๆ จะค่อยๆ ผสมผสานกันได้อย่างได้สัดส่วนที่เหมาะสมที่สุดในที่สุด

ในส่วนที่เป็นแง่ลบ บริเวณชายแดนไทย-มาเลเซียเป็นบริเวณที่มีผู้ที่เคลื่อนไหวต้องการแบ่งแยกดินแดน และใจผู้ร้ายอยู่จำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยด้านลบต่อการค้าและท่องเที่ยวระหว่างไทยและมาเลเซีย อย่างไรก็ตาม หลังจากการสลายตัวของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งมาเลเซียติดตามด้วยการเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของทั้งไทยและมาเลเซีย การพัฒนาสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นในไทย มีผลทำให้ปัญหาการก่อการร้าย และความรุนแรงบริเวณชายแดนลดลงไปมาก จนเกือบจะถือได้ว่าเป็นปกติในปัจจุบัน แม้จะไม่หมดสิ้นไปเสียเลยทีเดียว



กล่าวโดยรวม สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมในบริเวณชายแดนในปัจจุบันจัดว่าอยู่ในสถานะที่น่าพอใจ ความแตกต่างในการถือศาสนา และปัญหาการก่อการร้าย และโจรผู้ร้ายไม่ได้รุนแรงเกินกว่าระดับที่จะทำให้กระทบกระเทือนการค้าชายแดน แต่ก็มี ความจำเป็นที่ข้าราชการไทยที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริเวณชายแดนจำเป็นต้องเข้าใจประเพณีท้องถิ่นเคารพในวัฒนธรรมและการประพุดิตนตามหลักศาสนาอิสลามในท้องถิ่น เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี และหลีกเลี่ยงไม่สร้างให้เกิดความเข้าใจต่อข้าราชการในแง่ลบ หากสามารถคงความสงบได้ต่อไป ปัญหาต่าง ๆ น่าจะเบาบางลงในระยะยาว

#### 1.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ชุมชนส่วนมากในบริเวณชายแดนไทย-มาเลเซีย เป็นชุมชนชนบท มีอาชีพทำสวนยางพาราเป็นส่วนใหญ่ มีความเจริญในแง่ของปัจจัยพื้นฐานตามสมควร เช่น เกือบทุกชุมชนมีไฟฟ้าใช้ หลาย ๆ ชุมชนมีถนนที่เดินทางได้ทุกฤดูกาล มีโทรศัพท์ มีโทรทัศน์ ตู้เย็น มีรถจักรยานยนต์แทบทุกครัวเรือน และการมีรถยนต์กระบะ รถเก๋ง เป็นเรื่องปกติ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ถึงจะไม่ถือว่ามีมาก แต่ก็นับว่ามี การให้บริการของธนาคาร สถานีอนามัย โรงพยาบาล ก็มีให้บริการ ไม่อาจจะเรียกว่าขาดแคลน ชุมชนชายแดนมีเทคโนโลยีในชีวิตประจำวันอย่างเพียงพอ แม้ไม่อาจจะถือว่ามีก้าวหน้าเท่าในเมืองใหญ่ ๆ ในแง่ของการทำธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ เหล่านี้ ถือว่าอยู่ในวิสัยที่ทำได้ การขนส่งโดยรถจักรยานยนต์ รถกระบะ รถบรรทุก ถือว่าเป็นเรื่องปกติ เหมือนภูมิภาคอื่นของประเทศไทยและมาเลเซีย

### 1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมในการดำเนินการของธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย ในที่นี้จะหมายถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ซึ่งจะหยิบยกมาพิจารณา ดังต่อไปนี้

#### 1.2.1 ลูกค้า

ในธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย ลูกค้าประมาณครึ่งหนึ่งจะเป็นชาวมาเลเซีย อีกครึ่งหนึ่งเป็นลูกค้าประจำในท้องถิ่นซึ่งเป็นคนไทย ภาษาที่ใช้ในการค้าขายส่วนมากเป็นภาษามาเลเซีย จะใช้ภาษาไทยและจีนรองลงมา ภาษาอังกฤษมีใช้บ้างเล็กน้อย การค้าส่วนใหญ่เป็นการขายปลีกแต่การขายส่งก็มีบ้าง การชำระเงินส่วนใหญ่จะชำระเป็นเงินสด ซึ่งยอมรับกันได้ทั้งเงินตราสกุลไทยและมาเลเซีย ส่วนมากชำระเงินโดยตรง และมีบางส่วนที่ชำระเงินผ่านธนาคาร

1.2.2 ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดเป็นเจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว มีความเป็นอิสระและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ไม่ได้เป็นสมาชิกสมาคมหรือชมรมใด ๆ ประมาณ 75% มีอายุระหว่าง 20-40ปี เพศชายและหญิงอย่างละครึ่ง ส่วนใหญ่คือเกือบครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่คือประมาณครึ่งหนึ่งประกอบธุรกิจมาเป็นเวลา 1-6 ปี ส่วนใหญ่มีลูกจ้างเพียง 1 คน นับว่าเป็นธุรกิจขนาดเล็กมาก

### 1.2.3 สถาบันการเงิน

ผู้ประกอบการใช้เงินลงทุนของตนเองเป็นส่วนใหญ่นิยมจากญาติพี่น้องเล็กน้อย และกู้ยืมจากธนาคารน้อยมาก(7.55%) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่(74%) ใช้บริการอื่น ๆ ที่มีใช้การกู้ยืมจากธนาคาร และมีอยู่ 24% ที่ไม่ใช้บริการใด ๆ ของธนาคารเลย

### 1.2.4 คู่แข่งขัน

จำนวนคู่แข่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและตำบลที่ตั้งของตลาด ถ้าพิจารณาเฉพาะสินค้าที่มีการแข่งขันสูง จะพบว่าที่ด้านสุลกากรตากใบผู้ค้ารองเท้ามีคู่แข่ง 15 ราย ที่ด้านสุลกากรสะเดาผู้ค้าเสื้อผ้ามีคู่แข่ง 200 ราย ที่ตลาดป่าดงเบขาร์ผู้ค้าเสื้อผ้ารองเท้าและกระเป๋ามีคู่แข่ง 10 ราย ผู้ค้าอาหารและขนมขบเคี้ยวมีคู่แข่ง 10 รายเช่นกัน ที่ด้านสุลกากรวังประจันในจังหวัดสตูลผู้ค้าผลไม้มีคู่แข่ง 20 รายด้วยกัน ที่ด้านสุลกากรสุโขงโก-ลกในจังหวัดนราธิวาสผู้ค้าผลไม้มีคู่แข่ง 20 ราย

ถ้าพิจารณาในภาพรวมของทุกตลาดการค้าชายแดนสินค้าที่มีคู่แข่งมากที่สุด คือ เสื้อผ้า รองลงมาจะเป็น รองเท้า ผลไม้ และข้าวสาร เรียงตามลำดับ

### 1.2.5 พนักงาน

ธุรกิจการค้ารายย่อยชายแดนเป็นตัวอย่างของหน่วยธุรกิจขนาดเล็กมาก คือ ส่วนใหญ่ (64.7%) ประกอบด้วยเจ้าของ 1 คนและลูกจ้าง 1 คน ที่เหลือเป็นเจ้าของ 1 คนและลูกจ้าง 2 คน ส่วนมาก (73.8%) แบ่งหน้าที่งานกันไม่ชัดเจน คือแต่ละคนทำงานได้หลายหน้าที่และทดแทนกันได้

### 1.2.6 หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

หน่วยงานราชการที่มีอิทธิพลโดยตรงสูงสุดต่อธุรกิจการค้าชายแดนคือด้านสุลกากร โดยผู้ประกอบการจะเลือกทำเลที่ตั้งสถานประกอบการในบริเวณใกล้เคียงกับที่ทำการของด้านสุลกากร ซึ่งเป็นจุดผ่อนปรนให้ประชาชนเดินทางข้ามเขตแดนไปมาหาสู่กันได้ ส่วนหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ มีอิทธิพลต่อการค้าชายแดนทางอ้อม ซึ่งไม่ค่อยชัดเจน เช่น เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การโทรศัพท์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การสื่อสารแห่งประเทศไทย และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

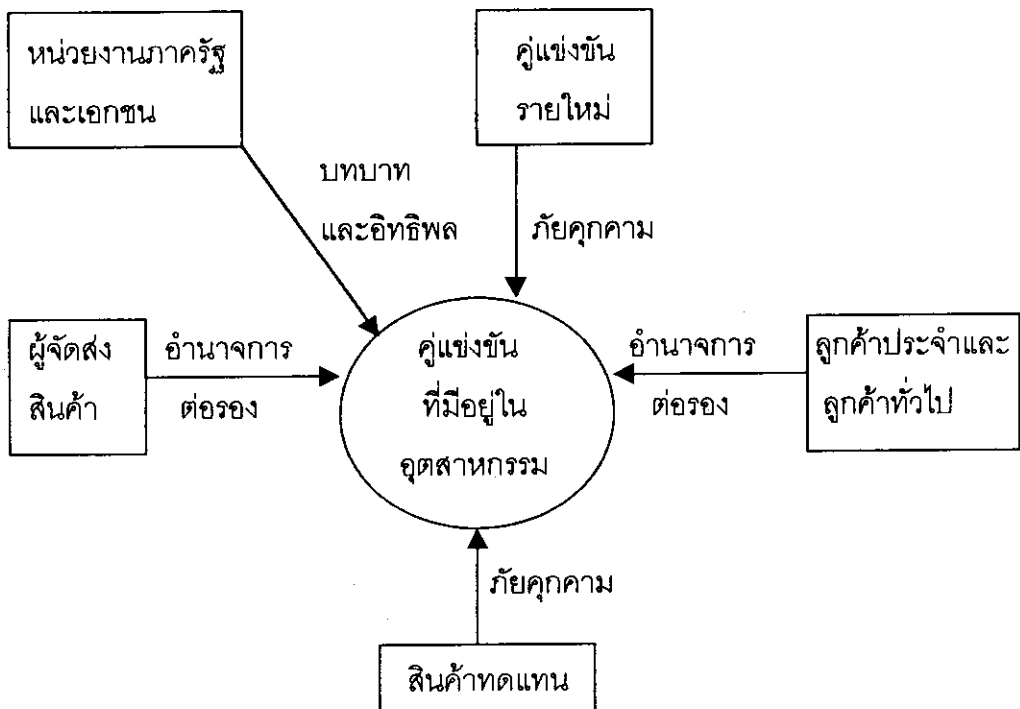
### 1.2.7 หน่วยงานเอกชน

หน่วยงานเอกชน เช่น หอการค้า และชมรมการค้าต่าง ๆ ไม่มีบทบาทในเรื่องการค้าชายแดน ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเป็นสมาชิกของหน่วยงานเหล่านี้

## 2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย

ธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้รายย่อย โดยชื่อแล้วไม่อาจจะนับเป็นอุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมในรูปแบบปกติ แต่ในเชิงการวิเคราะห์ทฤษฎี สามารถมองว่าเป็น "อุตสาหกรรมบริการ" อีกแบบหนึ่งคล้ายกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และสามารถวิเคราะห์ทฤษฎีเหมือนกับอุตสาหกรรมทั่วไป อุตสาหกรรมธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย จะใช้วิธีการแบบมาตรฐานที่นิยมใช้ทั่วไป เช่น ตัวแบบของ Michael E. Porter (1985), Wheelen and Hunger (1998) ลักษณะโดยย่อของตัวแบบได้แสดงไว้ในภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการค้าชายแดนภาคใต้รายย่อย



ที่มา : ดัดแปลงจาก Porter (1985) และ Wheelen and Hunger (1998)

## 2.1 คู่แข่งขันที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม

เนื่องจากการค้าขายแดนเป็นธุรกิจขนาดเล็กมาก มีลักษณะที่เสรี คือ มีการควบคุมน้อยมาก ผู้ประกอบการจะเปิดหรือปิดกิจการเมื่อไรก็ได้ การแข่งขันจึงมีสูง ร้านขายสินค้าแต่ละชนิดจะมีคู่แข่งมากมาย เปิดโอกาสให้ลูกค้าต่อรองราคาได้ ความสำเร็จของกิจการนอกจากจะขึ้นกับคุณภาพและราคาสินค้าแล้ว ความสามารถของผู้ประกอบการและพนักงานในการจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อที่ร้านนี้ แทนที่จะซื้อสินค้าชนิดเดียวกัน ราคาใกล้เคียงกัน ในร้านของคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย จึงมีความสำคัญ เนื่องจากลูกค้าใช้ภาษาในการสื่อสารหลายภาษา คือ ภาษามาเลเซีย ไทย จีน และอังกฤษ ความสามารถในการพูดได้หลายภาษา อย่างน้อยที่สุด คือ ไทยและมาเลเซีย จึงเป็นสิ่งจำเป็นของผู้ประกอบการและพนักงาน ความเข้าใจทั้งในวัฒนธรรมอิสลามและพุทธควบคู่กันไป จึงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน

## 2.2 ลูกค้า

ลูกค้าส่วนใหญ่คือเกินครึ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย และอีกเกือบครึ่งหนึ่งเป็นลูกค้าประจำซึ่งเป็นคนไทยในท้องถิ่น สินค้าที่นิยมซื้อ ได้แก่ ผลไม้ ข้าวสาร รองเท้า กระเป๋า เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เครื่องนอน นาฬิกา ดอกไม้ประดิษฐ์ และอะไหล่ทางการแพทย์ จะเห็นได้ว่าเป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันที่มีราคาไม่สูง และไม่มีสินค้าที่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น

## 2.3 ผู้จัดส่งสินค้า

ในการค้ารายย่อยชายแดนผู้จัดส่งสินค้าให้แก่ร้านค้าย่อยส่วนใหญ่ (74.29%) จะเป็นยี่ปัวหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าในท้องถิ่นนั้น ๆ หรือเป็นร้านค้าส่ง ทั้งนี้เนื่องจากความสะดวกและการประหยัด การที่โรงงานจะขายสินค้าให้แก่ร้านค้ารายย่อยชายแดนมีน้อย (15.00%) และการซื้อสินค้าจากชาวยี่ปัวก็มีน้อย (10.71%)

## 2.4 สินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนที่สำคัญคือ สินค้าที่ผลิตในมาเลเซีย หรือสินค้าจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีผู้นำมาจำหน่ายบริเวณชายแดน ซึ่งสินค้าทดแทนจะมีมากเฉพาะบางประเภท เช่น เสื้อผ้า ร่ม เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลไม้แห้ง ขนมขบเคี้ยว เป็นต้น สินค้าหลายชนิดไม่มีสินค้าทดแทน หรือมีแต่ไม่สำคัญ เช่น ข้าวสาร ผลไม้ น้ำตาล ซึ่งมาเลเซียผลิตได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ ในอนาคตหากจีนได้เข้าเป็นสมาชิกของ World Trade Organization (WTO) แล้ว คาดหมายว่าสินค้าจากจีนก็น่าจะมีมากขึ้นและราคาถูกลง ซึ่งจะกลายเป็นสินค้าทดแทนที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับสินค้าประเภท เสื้อผ้า ร่ม เครื่องใช้ไฟฟ้า ผลไม้แห้ง และขนมขบเคี้ยว เป็นต้น

## 2.5 คู่แข่งขันรายใหม่

คู่แข่งชั้นของธุรกิจการค้ารายย่อยชายแดน ที่น่าสนใจ ก็คือร้านค้ารายใหญ่ หรือร้านสรรพสินค้าในท้องถิ่น ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานมากขึ้น มีสินค้าให้เลือกหลากหลายขึ้น มีการจัดร้านที่เป็นระบบมากขึ้น บริเวณร้านสะอาดและเป็นระเบียบ จากการสังเกตจะพบว่าในบางพื้นที่ที่กำลังเจริญเติบโต เช่น บริเวณด้านศุลกากรสะเดา ร้านค้าขนาดใหญ่ได้เพิ่มจำนวนขึ้น ทำให้ผู้ค้ารายย่อยในสินค้าบางประเภท เช่น เสื้อผ้า อาหาร รองเท้า กระเป๋า เครื่องหนัง อาจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้แล้ว เมื่อการคมนาคมสะดวกขึ้น และสภาวะเศรษฐกิจของทั้งประเทศไทยและมาเลเซียฟื้นตัวขึ้น มีความเป็นไปได้ว่าลูกค้าอาจจะเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภคและการเดินทางมาซื้อสินค้าใหม่ รวมทั้งการเกิดขึ้นของทำเลใหม่ของสถานที่ตั้งของตลาด มีความเป็นไปได้ว่าลูกค้าบางส่วนอาจจะเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมไปซื้อสินค้าจากร้านขนาดใหญ่ หรือจากศูนย์การค้าในเมืองใหญ่ ๆ ซึ่งผู้ค้ารายย่อยจะต้องปรับตัวตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

## 2.6 หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

สิ่งที่ผู้ประกอบการค้าชายแดนรายย่อยคาดหวังจากหน่วยงานภาครัฐมีสองเรื่อง เรื่องแรก คือ เรื่องความสะดวกในการข้ามแดน การที่รัฐบาลของทั้งสองประเทศมีความเข้าใจอันดีต่อกัน และอำนวยความสะดวกในการเดินทางข้ามชายแดน ส่วนในระดับหน่วยงานในท้องถิ่น ด้านศุลกากร และด่านตรวจคนเข้าเมือง ควรจะมีบทบาทที่อำนวยความสะดวกให้แก่การค้าชายแดนได้มากขึ้น เรื่องที่สองเป็นเรื่องของโครงสร้างพื้นฐานของสาธารณูปโภค เทศบาล สุขาภิบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ได้รับการคาดหมายว่าจะช่วยจัดระเบียบตลาดการค้าริมถนน จัดระบบการจราจร จัดให้มีน้ำประปา และผู้ประกอบการยังคาดหมายว่า องค์การโทรศัพท์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะช่วยดูแลให้มีโทรศัพท์ และไฟฟ้าให้สะดวกยิ่งขึ้น

ผู้ประกอบการไม่ได้กล่าวถึงหรือคาดหวังใด ๆ จากหน่วยงานภาคเอกชน อาจจะเป็นเพราะว่าบทบาทขององค์การเอกชนในบริเวณชายแดนยังไม่มี หรือมีแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ต่อท้องถิ่นมากนัก

### 3. สภาพแวดล้อมภายใน

#### 3.1 โครงสร้างของกิจการ

จากการสำรวจ ได้พบว่า ส่วนใหญ่กิจการค้าขายแดนรายย่อย ส่วนมากจะประกอบด้วยเจ้าของกิจการ 1 คน และลูกจ้าง 1 คน มีเพียงส่วนน้อยที่มีเจ้าของ 1 คนและลูกจ้าง 2 คน การแบ่งแยกหน้าที่งานไม่ชัดเจน โดยทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ค่อนข้างมาก เพื่อความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของการค้ารายย่อย ซึ่งจะไม่เหมือนกับกิจการท่องเที่ยวที่มีการแบ่งแยกหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน

#### 3.2 วัฒนธรรมองค์กร

การที่แต่ละกิจการมีเจ้าของหนึ่งคน แสดงถึงว่าผู้ประกอบการจะเป็นผู้ริเริ่มกิจการ และเป็นกำลังหลักของกิจการ แต่ด้วยความจำเป็นในการทำงาน จึงต้องมีลูกจ้าง 1 เพื่อแบ่งเบาภาระงาน และมีผู้น้อยรายที่มีพนักงาน 2 คน กิจการที่ใหญ่กว่านี้ จะเปลี่ยนรูปเป็นกิจการที่มีจำนวนพนักงานมากตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป และจะจัดไปอยู่ในประเภทการค้าขายแดนรายใหญ่ ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจการค้าที่เป็นระบบยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการค้ารายย่อยจึงเน้นความรวดเร็ว คล่องตัวสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด แต่ไม่มีรูปแบบของวันหยุดที่ชัดเจน จากผลการสำรวจส่วนใหญ่ (45.24%) ตอบว่าจะหยุดงานเมื่อมีเหตุจำเป็น คือ ไม่มีรูปแบบ บางส่วน (28.57%) จะหยุดในวันสำคัญที่เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนด บางส่วน (21.43%) กล่าวว่าหยุดวันอาทิตย์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ริเริ่มกิจการด้วยตนเอง ไม่เคยเข้ารับฟังการบรรยายทางวิชาการ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ไม่มีแผนจะให้ใครเป็นผู้สืบทอดกิจการในอนาคต ส่วนใหญ่จะรับรู้ข่าวสารผ่านทางโทรทัศน์ และบางส่วนรองลงมาจากหนังสือพิมพ์และวิทยุ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าลักษณะของธุรกิจทำให้ใช้เวลาแต่ละวันหมดไปในการแก้ปัญหาระยะสั้นวันต่อวัน เหลือเวลาคิดหรือทำเรื่องอื่นค่อนข้างน้อย

#### 3.3 ทรัพยากร

ทรัพยากรในที่นี่จะได้พิจารณาถึงเงินลงทุน กำลังคน ทักษะ และเทคโนโลยีที่ใช้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนของตนเอง การหนีบยืมจากญาติหรือการกู้เงินจากธนาคารมีน้อย กิจการส่วนใหญ่ดำเนินการโดยคน 2 คน คือเจ้าของกับลูกจ้าง ซึ่งเนื่องจากกำลังคนมีจำกัดมาก จึงจะต้องทำงานทดแทนกันได้ สิ่งที่น่าสนใจน่าจะเป็นทักษะที่ใช้ในการดำเนินการ ในความคิดเห็นของผู้ประกอบการนั้น ผู้ประกอบการเห็นว่าทักษะที่สำคัญที่สุด คือความสามารถในการจูงใจให้ลูกค้าซื้อของ ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการพูดและสื่อสารในภาษาที่ลูกค้าเข้าใจได้ดี คือ ภาษามาเลเซีย ไทย อังกฤษ และจีน ตามลำดับ รวมไปถึงความสามารถในการช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าที่ตรงความต้องการและตัดสินใจซื้อได้ เหตุที่ทักษะนี้มีความสำคัญสูงสุด คือ เนื่องจาก

เป็นการแข่งขันเสรี ผู้ประกอบการมีจำนวนมาก การแข่งขันมีสูง ผู้ประกอบการต้องมีทักษะในการ  
 จูงใจสูงจึงจะสามารถอยู่รอดในธุรกิจนี้ได้ ทักษะรองลงมาตามลำดับ คือ ความสามารถในการคาด  
 คะเนยอดขายได้แม่นยำ เพื่อให้สามารถมีของขายให้ลูกค้าเพียงพอแต่ไม่มีของมากเหลือเพื่อจนของ  
 เก้าค้างสต็อก ตกรุ่น และเสื่อมคุณภาพ จากการสังเกตลักษณะของสินค้าในร้าน พบว่าหลายร้าน  
 มีสินค้าเก่าและตกรุ่นวางอยู่ปะปนกัน น่าจะแสดงถึงอาการของการพยากรณ์ยอดขายสูงเกินความ  
 จริง อันเนื่องมาจากการขาดทักษะในการพยากรณ์ยอดขาย นอกจากนี้เป็นความสามารถในการติด  
 ต่อกับหน่วยงานอื่น ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ก็เป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ทักษะทางด้านความ  
 คิด เช่น แนวคิดในการขยายหรือพัฒนากิจการก็จำเป็นเช่นกัน เทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินกิจการ  
 เป็นเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ เช่น ผู้ประกอบการทุกรายใช้เครื่องคิดเลข ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีอุปกรณ์  
 สื่อสาร คือ เครื่องโทรศัพท์หรือโทรสาร (59.52%) มีเพียงส่วนน้อยมาก (2.38%) ที่ใช้เครื่องบันทึก  
 การขายเงินสดหรือเครื่องคอมพิวเตอร์

#### 4. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่นำมาพิจารณาแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ปัจจัยที่เป็นโอกาส  
 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ปัจจัยที่เป็นโอกาส

- 1) ยอดขายต่อเดือนเมื่อขายดี (เมื่อเศรษฐกิจดี) และขายไม่ดี (เมื่อเศรษฐกิจ  
 ตกต่ำ) ต่างกันมาก คาดว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นอีกมากถ้าเศรษฐกิจฟื้นตัว
- 2) ผู้ส่งของให้เครดิตผู้ประกอบการน้อยราย แต่ให้นานเฉลี่ยถึง 18 วัน
- 3) ลักษณะการขาย ขายส่ง16% ขายปลีก77% มีโอกาสจะพัฒนาให้เป็น  
 ขายส่งได้อีก
- 4) ผู้ประกอบการซื้อสินค้าจากยี่ปั้ว
- 5) ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและรถกระบะ
- 6) มีคู่แข่งจำนวนมากราย
- 7) ผู้ประกอบการมีความสนใจที่จะทำให้เกิดความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาจาก  
 มาเลเซีย



#### 4.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

- เปลี่ยนเงินตรา
- 1) เศรษฐกิจถดถอย รัฐบาลมาเลเซียเข้มงวดกับนักท่องเที่ยวและการแลกเปลี่ยนเงินตรา
  - 2) พ่อค้ามาเลเซียตัดราคาสินค้า
  - 3) พ่อค้าไทยตัดราคาสินค้ากันเอง
  - 4) รัฐบาลมาเลเซียตั้งกฎเกณฑ์ระยะสั้นหลาย ๆ เรื่อง ทำให้การเดินทางของนักท่องเที่ยวไม่สะดวก
  - 5) ถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ ไม่มีน้ำประปา โทรศัพท์
  - 6) ขาดการดูแล ประสานงาน และจัดการโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่าที่ควร

#### 4.3 ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง

- 1) อายุเฉลี่ยของผู้ประกอบการ 35 ปี
- 2) เจ้าของตัดสินใจเพียงผู้เดียว
- 3) ซื้อสินค้าเข้าร้านบ่อย ครั้งละไม่มากนัก
- 4) ใช้ภาษามาเลย์เซียเป็นส่วนใหญ่ในการค้า
- 5) ซื้อขายสินค้าเป็นเงินสดเกือบทั้งหมด
- 6) ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและ รถกระบะ
- 7) มีลูกค้าประจำ มากเกือบเท่ากับลูกค้าทั่วไปซึ่งส่วนมากเป็นนักท่องเที่ยว
- 8) ใช้เงินลงทุนของตนเอง
- 9) เจ้าของและพนักงานทุกคนทำงานทดแทนกันได้
- 10) มีเจ้าของ 1 คน และพนักงาน 1 คน
- 11) ผู้ประกอบการริเริ่มกิจการด้วยตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและจูงใจลูกค้า

#### 4.4 ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน

- 1) ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น
- 2) ผู้ประกอบการยังไม่มีกรรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสมาคม
- 3) การจัดตลาด การจัดพื้นที่ขาย ยังไม่เป็นระบบ
- 4) การจัดระบบจรรยาบรรณและความปลอดภัยยังไม่ดีเพียงพอ
- 5) ไม่มีวันหยุดที่เป็นระบบ
- 6) ผู้ประกอบการไม่เคยเข้าฟังบรรยายหรือร่วมกิจกรรมทางวิชาการ
- 7) ผู้ประกอบการขาดทักษะในการวางแผนพัฒนากิจการในระยะยาว
- 8) ผู้ประกอบการไม่มีแผนว่าจะให้ใครสืบทอดกิจการ

## 5. ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์

### 5.1 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นโอกาส O1_ ยอดขายต่อเดือนเมื่อขายดี (เมื่อเศรษฐกิจดี) และขายไม่ดี (เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ) ต่างกันมาก คาดว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นอีกมากถ้าเศรษฐกิจฟื้น ตัว	0.50 0.10	5	1.95 0.50	มีโอกาสเพิ่มยอดขายได้อีกมากถ้า เศรษฐกิจฟื้นตัวดีขึ้น
O2_ ผู้ส่งของให้เครดิตผู้ประกอบการน้อยราย แต่ให้นานเฉลี่ยถึง 18 วัน	0.05	2	0.10	ถ้าผู้ประกอบการได้รับเครดิตมากขึ้น ก็จะสามารถลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ เงินทุนเวียนลงได้อีกบางส่วน
O3_ ลักษณะการขาย ขายส่ง16% ขายปลีก77%	0.10	4	0.40	มีโอกาสพัฒนาให้เป็นการขายส่งให้ มากขึ้น และเป็นการค้าที่มีมั่นคงขึ้น
O4_ ผู้ประกอบการซื้อสินค้าจากยี่ปัว	0.05	3	0.15	มีโอกาสรวมตัวกันซื้อสินค้าบางชนิด จากผู้ผลิตโดยตรง
O5_ ขายส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและรถ กระบะ	0.05	3	0.15	คล่องตัว และรถเหล่านี้ผลิตในไทย
O6_ มีคู่แข่งชั้นมากมาย	0.10	5	0.50	เป็นตลาดเสรี ใครจะเข้ามาขายเมื่อ ไรก็ได้ ทำให้มีประสิทธิภาพ
O7_ ผู้ประกอบการมีความสนใจที่จะทำให้เกิด ความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาจากมาเลเซีย	0.05	3	0.15	ผู้ประกอบการมีทัศนคติที่ดีในการ อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค T1_ เศรษฐกิจตกถอย รัฐบาลมาเลเซียเข้มงวด กับนักท่องเที่ยวและการแลกเปลี่ยนเงินตรา	0.50 0.15	4	1.80 0.60	การเจรจาระหว่างไทยและมาเลเซีย เพื่อประโยชน์ร่วมกัน อาจจะช่วยได้
T2_ พ่อค้ามาเลเซียตัดราคาสินค้า	0.05	3	0.15	เป็นกลไกตลาดเสรี ผู้ประกอบการ จึงควรพัฒนาความรู้ด้านการค้า
T3_ พ่อค้าฝั่งไทยตัดราคาสินค้ากันเอง	0.05	3	0.15	เป็นกลไกตลาดเสรี ผู้ประกอบการ จึงควรพัฒนาความรู้ด้านการค้า
T4_ มาเลเซียตั้งกฎเกณฑ์ระยะสั้นหลายๆเรื่อง ทำให้การเดินทางของนักท่องเที่ยวไม่สะดวก	0.10	4	0.40	หลีกเลี่ยงได้ยาก การเจรจาระดับรัฐ บาลเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยได้
T5_ ถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ ไม่มีน้ำประปา โทรศัพท์	0.10	4	0.40	ต้องขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแก้ไข
T6_ ขาดการดูแล ประสานงาน และจัดการโดย เจ้าหน้าที่ของรัฐเท่าที่ควร	0.05	2	0.10	ควรมีหน่วยงานของรัฐรับเรื่องการค้า ชายแดนไปดูแลโดยตรง
รวม	1.00		3.75	

## 5.2 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	0.50		2.33	
S1_อายุเฉลี่ยของผู้ประกอบการ 35 ปี	0.02	4	0.08	มีอายุวุฒิภาวะเหมาะสม
S2_เจ้าของตัดสินใจเพียงผู้เดียว	0.08	5	0.40	ตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันการ
S3_ซื้อสินค้าเข้าร้านบ่อย ครั้งละไม่มากนัก	0.05	5	0.25	คล้าย ๆ กับระบบ JIT
S4_ใช้ภาษามาลาเลย์เป็นส่วนใหญ่ในการค้า	0.04	5	0.20	ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พูดภาษามาลาเลย์ได้อยู่แล้ว
S5_ซื้อขายสินค้าเป็นเงินสดเกือบทั้งหมด	0.08	5	0.40	เงินสดที่คอยอย่างรวดเร็ว
S6_ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและรถกระบะ	0.02	3	0.06	คลังตัว และรถส่วนใหญ่ผลิตในประเทศไทย
S7_มีลูกค้าประจำมากเกือบเท่ากับลูกค้าทั่วไป ซึ่งส่วนมากเป็นนักท่องเที่ยว	0.04	4	0.16	มีลูกค้าประจำเพียงพอทำให้กิจการมั่นคงระดับหนึ่ง
S8_ใช้เงินลงทุนของตนเอง	0.06	5	0.30	ไม่ต้องเสียดอกเบี้ย
S9_เจ้าของและพนักงานทุกคนทำงานทดแทนกันได้	0.04	5	0.20	มีความคล่องตัวสูง
S10_แต่ละกิจการ ส่วนใหญ่มีเจ้าของ 1 คน และพนักงาน 1 คน	0.04	4	0.16	ใช้คนน้อยคือเท่าที่จำเป็น เพิ่มพนักงานได้ง่ายถ้าจำเป็นจะต้องเพิ่ม
S11_ผู้ประกอบการริเริ่มกิจการด้วยตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและเจรจาธุรกิจ	0.03	4	0.12	มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการดำเนินการวันต่อวัน
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน	0.50		2.05	
W1_ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น	0.10	4	0.40	ทำให้พัฒนาในระยะยาวได้ยาก
W2_ผู้ประกอบการยังไม่มีการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสมาคม	0.08	4	0.32	ขาดพลังในการต่อรอง หรือร่วมมือกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
W3_การจัดตลาด การจัดพื้นที่ขาย ยังไม่ เป็นระบบ	0.10	5	0.50	ไม่สนใจให้ลูกค้าซื้อได้ดีพอ เสียเวลาตัดสินใจนาน หาสินค้าพบช้า
W4_การจัดระบบจราจรและความปลอดภัยยังไม่ดีเพียงพอ	0.05	4	0.20	ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกและความปลอดภัยเท่าที่ควร
W5_ไม่มีวันหยุดที่เป็นระบบ	0.04	3	0.12	ขาดระบบที่ดีในการทำงาน
W6_ผู้ประกอบการไม่เคยเข้าฟังบรรยายหรือร่วมกิจกรรมทางวิชาการ	0.03	3	0.09	ทำให้ยากแก่การพัฒนา
W7_ผู้ประกอบการขาดทักษะในการวางแผนพัฒนากิจการระยะยาว	0.06	5	0.30	ขาดทักษะในการพัฒนาในระยะยาวให้กิจการมั่นคง และเติบโต
W8_ผู้ประกอบการไม่มีแผนการสืบทอดกิจการ	0.04	3	0.12	ไม่มีแผนสร้างความเป็นปึกแผ่นของกิจการ
รวม	1.00		4.38	

## 5.3 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปานกลาง	ยาว	
<b>ปัจจัยที่เป็นโอกาส</b>							
O1_ยอดขายต่อเดือนเมื่อขายดี (เมื่อเศรษฐกิจดี)และขายไม่ดี ขายดี (เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี) ต่างกันมาก	0.08	4	0.32	X			O1 แสดงถึงโอกาสที่ยอดขายจะเพิ่มขึ้นได้มาก เมื่อภาวะเศรษฐกิจ กลับฟื้นเป็นปกติ
O3_ลักษณะการขาย ขายส่ง16% ขายปลีก 77%	0.08	5	0.40		X		O3 มีโอกาสที่ธุรกิจขายส่งจะเติบโตได้ จึงควรพิจารณาขยายการขายส่งให้มากขึ้น
O6_มีคู่แข่งจำนวนมาก	0.08	5	0.40			X	O6 เป็นตลาดเสรี เปิดโอกาสกว้างแก่ผู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้เติบโต
<b>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</b>							
T1_เศรษฐกิจถดถอย รัฐบาลมาเลเซียเข้มงวดกับนักท่องเที่ยวและการแลกเปลี่ยนเงินตรา	0.08	3	0.24			X	T1 เป็นเหตุการณ์ระยะปานกลาง น่าจะสิ้นสุดภายใน 2-3 ปี
T4_มาเลเซียตั้งกฎเกณฑ์ระยะสั้นหลายๆเรื่อง ทำให้การเดินทางของนักท่องเที่ยวไม่สะดวก	0.08	5	0.40	X			T4 เป็นเหตุการณ์ระยะปานกลาง น่าจะสิ้นสุดภายใน 2-3 ปี
T5_ถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ ไม่มีน้ำประปา ไม่มีโทรศัพท์	0.08	4	0.32	X			T5 หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องควรเข้าไปดูแลให้มากขึ้น
<b>ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง</b>							
S2_เจ้าของตัดสินใจเพียงผู้เดียว	0.08	5	0.40			X	S2 ปัจจัยหลักของความสำเร็จ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
S5_ซื้อขายสินค้าเป็นเงินสด	0.08	4	0.32		X		S5 กระแสเงินสดที่รวดเร็ว แต่จำกัดวงเงิน
S8_ให้เงินลงทุนของตนเอง	0.08	4	0.32		X		S8 ทำให้ปลอดภัยแต่จำกัดการเติบโตในระยะยาว

## 5.3 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม (ต่อ)

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปานกลาง	ยาว	
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน							
W1_ระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยของผู้ประกอบการอยู่ในระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น	0.10	4	0.40			X	W1 ทำให้ผู้ประกอบการพัฒนาได้ช้า ควรเร่งพัฒนาโดยวิธีต่างๆ
W2_ผู้ประกอบการไม่มีการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสมาคม	0.08	5	0.40	X			W2 ทำให้ขาดอำนาจในการต่อรอง ซึ่งจะก่อให้เกิดเสียเปรียบเมื่อจะต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการในมาเลเซีย หน่วยงานราชการควรเข้าไปสนับสนุนให้รวมตัวกัน
W3_การจัดตลาด การจัดพื้นที่ขายยังไม่เป็นระบบ	0.10	4	0.40	X			W3 ทำให้ลดความสนใจของนักท่องเที่ยวที่จะมาซื้อของ และทำให้หาของนานและตัดสินใจซื้อช้า หน่วยงานราชการควรให้คำแนะนำแก่เจ้าของตลาด
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>4.32</b>				

## 5.4 ตาราง TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง</b></p> <p>S1_อายุเฉลี่ยของผู้ประกอบการ 35 ปี</p> <p>S2_เจ้าของตัดสินใจเพียงผู้เดียว</p> <p>S3_ซื้อสินค้าเข้าร้านบ่อย ครั้งละไม่มากนัก</p> <p>S4_ใช้ภาษามาเลเซียเป็นส่วนใหญ่ในการค้า</p> <p>S5_ซื้อขายสินค้าเป็นเงินสดเกือบทั้งหมด</p> <p>S6_ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและรถกระบะ</p> <p>S7_มีลูกค้าประจำมากเกือบเท่ากับลูกค้าทั่วไป ซึ่งส่วนมากเป็นนักท่องเที่ยว</p> <p>S8_ใช้เงินลงทุนของตนเอง</p> <p>S9_เจ้าของและพนักงานทุกคนทำงานทดแทนกันได้</p> <p>S10_แต่ละกิจการ ส่วนใหญ่มีเจ้าของ 1 คน และพนักงาน 1 คน</p> <p>S11_ผู้ประกอบการริเริ่มกิจการด้วยตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและจูงใจลูกค้า</p>	<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน</b></p> <p>W1_ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น</p> <p>W2_ผู้ประกอบการยังไม่มีการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสมาคม</p> <p>W3_การจัดตลาด การจัดพื้นที่ขาย ยังไม่เป็นระบบ</p> <p>W4_การจัดระบบจรรยาบรรณและความปลอดภัย ยังไม่ดีเพียงพอ</p> <p>W5_ไม่มีวันหยุดที่เป็นระบบ</p> <p>W6_ผู้ประกอบการไม่เคยเข้าฟังบรรยายหรือร่วมกิจกรรมทางวิชาการ</p> <p>W7_ผู้ประกอบการขาดทักษะในการวางแผนพัฒนากิจการระยะยาว</p> <p>W8_ผู้ประกอบการไม่มีแผนการสืบทอดกิจการ</p>
<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยที่เป็นโอกาส</b></p> <p>O1_ยอดขายต่อเดือนเมื่อขายดี (เมื่อเศรษฐกิจดี) และขายไม่ดี (เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ) ต่างกันมาก คาดว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นอีกมากถ้าเศรษฐกิจฟื้นตัว</p> <p>O2_ผู้ส่งของให้เครดิตผู้ประกอบการน้อยราย แต่ให้นานเฉลี่ยถึง 18 วัน</p> <p>O3_ลักษณะการขาย ขายส่ง16% ขายปลีก77%</p> <p>O4_ผู้ประกอบการซื้อสินค้าจากยี่มือ</p> <p>O5_ขนส่งสินค้าส่วนใหญ่โดยรถบรรทุกและรถกระบะ</p> <p>O6_มีคู่แข่งไม่มากนัก</p> <p>O7_ผู้ประกอบการมีความสนใจที่จะทำให้เกิดความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาจากรมาเลเซีย</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ SO</b></p> <p>1.ศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา จัดหาสินค้าใหม่ ๆ มาจำหน่าย เพื่อเพิ่มยอดขายในแต่ละเดือน</p> <p>2.ใช้เงินสดเป็นหลักในการค้าขาย ให้ธนาคารส่งเสริมให้ผู้ประกอบการหันมาใช้บริการของธนาคารให้มากขึ้น</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ WO</b></p> <p>1.ส่งเสริมให้มีการรวมตัวของผู้ประกอบการเป็นกลุ่มหรือสมาคม ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ</p> <p>2.ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ประกอบการให้มีทักษะในด้านการบริหาร</p>
<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</b></p> <p>T1_เศรษฐกิจตกถอย รัฐบาลมาเลเซียเข้มงวดกับนักท่องเที่ยวและการแลกเปลี่ยนเงินตรา</p> <p>T2_พ่อค้ามาเลเซียตัดราคาสินค้า</p> <p>T3_พ่อค้าฝั่งไทยตัดราคาสินค้ากันเอง</p> <p>T4_มาเลเซียตั้งกฎเกณฑ์ระยะสั้นหลาย ๆ เรื่อง ทำให้การเดินทางของนักท่องเที่ยวไม่สะดวก</p> <p>T5_ถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ ไม่มีน้ำประปา โทรศัพท์</p> <p>T6_ขาดการดูแล ประสานงาน และจัดการโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่าที่ควร</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ ST</b></p> <p>1.ปรับปรุงการจัดการตลาดให้เป็นระบบมากขึ้น</p> <p>2.ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และจรรยาบรรณ</p> <p>3. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเป็นระยะๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเดินทางมาให้มากขึ้น ใช้เวลานานขึ้น</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์ WT</b></p> <p>1. ให้นำหน่วยงานฝ่ายไทยและมาเลเซีย มีการพบปะเจรจาโดยสม่ำเสมอ เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการค้าขายแดน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>2. จัดทำทำเลที่ตั้งตลาดใหม่ ให้เหมาะสมกว่าเดิม</p> <p>3. หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องต้องจัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน</p> <p>4. ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชมรมผู้ค้าขายแดน</p>

## 6. กลยุทธ์ธุรกิจการค้าขายแดนรายย่อย

### 6.1 กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

จากหัวข้อ 5.2 พบว่า ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก 4.38 ของปัจจัยภายใน มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ปานกลางที่คาดหมาย คือ 3.00 มาก เมื่อปัจจัยภายในมีความสำคัญสูง กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ควรเสนอให้ใช้ คือ “กลยุทธ์เพื่อความเจริญเติบโต” นั่นคือ ควรจะมีการพยายามเพิ่มยอดขายเพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจการค้ารายย่อยขายแดนเติบโตยิ่งขึ้นไป

### 6.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ในแต่ละธุรกิจ หรือการขายสินค้าแต่ละอย่าง ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ยังจะต้องใช้กลยุทธ์ “ขายของราคาถูก” เน้นที่ราคาต่ำ นั่นคือใช้ราคาขายเป็นปัจจัยหลัก (Cost Focus) แต่ในระยะยาว จะต้องหันไปเน้นกลยุทธ์ “ความแตกต่างระหว่างสินค้า” (Differentiation Focus) ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มทั่ว ๆ ไปที่ว่า เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น ผู้บริโภคจะให้ความสนใจแก่ราคาน้อยลงแต่จะพยายามสรรหาสินค้าที่ดูใจ แปลกหรือแหวกแนว ที่มีคุณภาพดีขึ้น และราคาสูงขึ้น ผู้ประกอบการค้ารายย่อยจะต้องเปลี่ยนทัศนคติจากการเปลี่ยนแปลงนี้ให้มาเป็นโอกาสทางธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดมีร้านค้าขนาดใหญ่หรือห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นที่บริเวณขายแดน ดังนั้นผู้ประกอบการค้ารายย่อยจึงควรเตรียมตัวเพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นนี้ด้วย

### 6.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ในระดับของหน้าที่งานซึ่งแบ่งออกเป็นการดำเนินงาน การตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา และการจัดการสารสนเทศ กลยุทธ์ที่ควรใช้มีดังต่อไปนี้

#### 6.3.1 การดำเนินงาน

1. ในระยะสั้นและปานกลาง ธุรกิจการค้าขายแดนรายย่อย ยังคงรูปแบบเดิม คือ เป็นธุรกิจรายย่อย ที่มีลักษณะการดำเนินการแบบ “ซื้อมา-ขายไป” แต่ให้พัฒนาด้านการตลาดเพิ่มเติม
2. ในระยะยาว ธุรกิจการค้าขายแดนรายย่อยบางรายควรพัฒนาการดำเนินการไปสู่การเป็นผู้ค้าส่ง เพื่อให้ขนาดของกิจการพัฒนาขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง
3. ในระยะสั้นและระยะปานกลาง ควรปรับปรุงถนน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ การจราจรและสาธารณูปโภคอื่น ๆ และจัดผังที่วางขายให้เป็นระเบียบ และจัดให้มีเจ้าหน้าที่เข้าไปดูแลด้านความปลอดภัย ในระยะยาวควรปรับปรุงใหญ่ที่ตั้งตลาดเดิมให้สะอาดมีระเบียบและทันสมัย หรือหาทำเลที่ตั้งตลาดใหม่ถ้าจำเป็น เพราะคาดว่าเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว ลูกค้ำ



จะคาดหมายการให้บริการที่เป็นระบบ มีระเบียบและมีคุณภาพมากขึ้น หากผู้ค้ารายย่อยไม่สามารถตอบสนองได้ ก็อาจสูญเสียลูกค้าให้กับร้านค้าขนาดใหญ่ หรือห้างสรรพสินค้า

4. รัฐบาลไทยและมาเลเซีย รวมทั้งหน่วยราชการในท้องถิ่นของทั้งสองฝ่าย ควรมีการติดต่ออย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สะดวกด้านกฎระเบียบ โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว

### 6.3.2 การตลาด

1. ในระยะสั้น ธุรกิจการค้าชายแดนรายย่อย ให้พัฒนาด้านการตลาด โดยการศึกษาความต้องการของลูกค้า ซึ่งคาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไปตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจของประเทศมาเลเซีย และประเทศไทย

2. ในระยะสั้น ควรใช้ความพยายามเพิ่มยอดขายเป็นหลัก แต่ควรเริ่มต้นเปลี่ยนกลยุทธ์ จากกลยุทธ์ขายราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ไปเป็นกลยุทธ์ขายสินค้าที่แตกต่างกว่าคู่แข่ง เพราะเป็นที่คาดการณ์ว่า เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว ลูกค้าจะแสวงหาสินค้าที่แปลกและแตกต่างจากเดิม

3. ในระยะยาว ควรจัดให้มีการรวมตัวเป็นเครือข่ายทางการตลาด เพื่อให้สามารถมีพลังในการต่อรอง ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการนำสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

### 6.3.3 การเงิน

1. ในระยะสั้นและปานกลาง ควรคงไว้ซึ่งลักษณะของการค้าโดยใช้เงินสด เพราะจะทำให้เกิดกระแสการหมุนเวียนของเงินอย่างรวดเร็ว ในระยะยาวเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวถึงระดับหนึ่งแล้ว ควรส่งเสริมให้ธนาคารมีวิธีการให้ผู้ประกอบการค้าชายแดน หันมาใช้บริการของธนาคารให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนให้การค้ามีขนาดเติบโตขึ้น มีระบบ เป็นระเบียบ ที่รัฐสามารถเข้าไปดูแลและสนับสนุนได้อย่างเป็นระบบและปูพื้นฐานให้การค้าชายแดนรายย่อยพัฒนาไปสู่การค้าอย่างเป็นระบบในภูมิภาคนี้

2. ในระยะสั้น การรวมตัวของผู้ประกอบการ จะเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยให้เกิดเครือข่ายทางการค้าและเอื้อต่อการที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินจะเข้ามาช่วยสนับสนุนมากกว่าการที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินจะเข้าไปสนับสนุนหรือพัฒนาผู้ประกอบการแต่ละรายเป็นราย ๆ ไป

### 6.3.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ในระยะสั้น จัดให้มีการรวมตัวของผู้ประกอบการ เพื่อให้มีอำนาจต่อรอง และเพื่อสะดวกแก่การที่ทางราชการจะเข้าไปสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวก
2. ในระยะยาว ให้พัฒนาผู้ประกอบการโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม คู่มือ หรือวิธีอื่น ๆ
3. ในระยะยาว จัดให้มีการรวมกลุ่มของผู้ค้าชายแดนทั้งฝ่ายไทยและมาเลเซีย เพื่อปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน
4. ในระยะยาว ควรจะให้มีการสอนภาษาต่างประเทศที่ต้องใช้ในการค้าชายแดน เช่น ภาษามาลาเลย์ ภาษาจีน และภาษาอังกฤษ เน้นที่การสนทนาและสื่อความหมายทางธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เปิดสอนอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับอุดมศึกษา มัธยมศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษานอกโรงเรียน การสร้างความเข้มแข็งด้านภาษาจะเป็นการสนับสนุนการค้าในภูมิภาคอาเซียน และสนับสนุนการร่วมมือการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซียในระยะยาว

### 6.3.5 การวิจัยและพัฒนา

การรวมตัวของผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อช่วยให้การวิจัยเกิดขึ้น และการนำผลการวิจัยไปใช้ มีประสิทธิภาพขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าผู้ประกอบการรายย่อยแต่ละราย ไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะทำการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยและพัฒนาด้านสินค้าและบริการที่จะมาสนับสนุนการค้าชายแดน จะต้องมาจากบริษัทผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ หรือหน่วยราชการ ดังนั้นการรวมตัวของผู้ประกอบการ เพื่อให้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญและอำนาจต่อรองมากขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็น หน่วยงานวิจัยที่สามารถเข้ามามีบทบาทได้ น่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นภาคใต้ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

### 6.3.6 การจัดการสารสนเทศ

ในปัจจุบันนี้ผู้ประกอบการรับฟังข่าวสารส่วนมากจากสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ การจะสื่อสารเข้าไปสู่ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงทำได้ยากและไม่มีประสิทธิภาพ เพราะผู้ประกอบการอยู่กระจัดกระจายกันออกไป และการร้องเรียนหรือการแสดงข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการแต่ละรายก็ขาดน้ำหนักความสำคัญ ถ้าหากมีการจัดการค้าชายแดนให้เป็นระบบ มีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการ การสื่อสารจากหน่วยงานภายนอกไปสู่ผู้ประกอบการจะง่ายขึ้น และข้อคิดเห็นใด ๆ ของผู้ประกอบการผ่านสมาคมหรือชมรม ก็จะมีน้ำหนัก และได้รับการเชื่อถือมากยิ่งขึ้น