

บทที่ 2

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและตัวแบบของการกำหนดกลยุทธ์

เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 จะเป็นการศึกษาข้อมูลที่ได้จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำหรับส่วนที่ 2 จะแสดงตัวแบบที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. โครงการศึกษาแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช) มีความต้องการให้มีการจัดทำแผนแม่บท เพื่อการพัฒนาพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้สำหรับระยะเวลา 10 ปี (2540-2549) โดยว่าจ้างบริษัทเข้าทีเอสดีเอเซียเทคโนโลยี จำกัด ดำเนินการศึกษาและจัดทำแผนในปี 2539 (สศช, 2539) ด้วยพิจารณาเห็นว่าพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น มีศักยภาพในการพัฒนาไม่ด้อยไปกว่าอนุภาคอื่น ๆ ของประเทศ แผนการพัฒนาดังกล่าวสามารถใช้เป็นตัวเชื่อมโยงกับแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งระดับประเทศ จังหวัด และระดับท้องถิ่น ในลักษณะของการวางแผนทั้งจากระดับบนสู่ล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ดังนี้ (สศช, 2539)

- (1) เพื่อให้เป็นแผนระดับอนุภาค
- (2) เพื่อให้เป็นแผนแม่บทระยะกลาง (10 ปี)
- (3) เพื่อให้เป็นแผนพัฒนากลุ่มพื้นที่เฉพาะ (หรือกลุ่มจังหวัด)
- (4) เพื่อให้เป็นแผนพัฒนาพื้นที่ชายแดน
- (5) เพื่อให้เป็นแผนพัฒนาที่เน้นศักยภาพของคน
- (6) เพื่อให้เป็นแผนพัฒนาที่จะสนองนโยบายของรัฐบาลสำหรับ "เขตเศรษฐกิจ

พิเศษ"

ขณะเดียวกันแผนดังกล่าวระบุเป้าหมายการพัฒนารายกลุ่มสาขาไว้ ได้แก่ (1) สาขาเศรษฐกิจ (2) สาขาทรัพยากรมนุษย์ (3) สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (4) สาขาโครงสร้างพื้นฐาน (5) สาขาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และ (6) สาขาองค์การบริหารการพัฒนา สำหรับในส่วนของสาขาเศรษฐกิจนั้นได้ระบุเป้าหมายไว้โดยละเอียดในแต่สาขาเศรษฐกิจย่อย โดยการศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีปกติที่ไม่มีแผนแม่บทกับกรณีที่มีแผนแม่บท พบว่า ค่า

เฉลี่ยของผลิตภัณฑ์มวลรวมมีความแตกต่างกันประมาณร้อยละ 2.7 ในที่นี้จะแสดงตัวเลขตามแผนดังกล่าวสำหรับสาขาเศรษฐกิจย่อย คือ การค้าส่งและการค้าปลีก และการท่องเที่ยว

(1) มูลค่าการค้าส่งและการค้าปลีก จะเพิ่มเป็น 18,405 ล้านบาทในปี 2544 และ 23,490 ล้านบาทในปี 2549 ตามลำดับ (ราคาคงที่ ณ ปี 2531) ขณะเดียวกันอัตราเติบโตเฉลี่ยของการค้าส่งและการค้าปลีกจะลดลงในช่วงปี 2539-2549 เหลือเพียงร้อยละ 5.0

(2) มูลค่าสาขาบริการ (ซึ่งรวมการท่องเที่ยวอยู่ในสาขานี้) จะเพิ่มขึ้นเป็น 19,343 ล้านบาทในปี 2544 และ 29,761 ล้านบาทในปี 2549 ตามลำดับ (ราคาคงที่ ณ ปี 2531) โดยที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยของสาขาบริการจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 8.76 และ 9.00 ในช่วงปี 2539-2544 และ 2545-2549 ตามลำดับ

นอกจากนี้เพื่อให้แผนดังกล่าวได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การพัฒนาเกษตรและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (2) การขยายฐานเศรษฐกิจของอนุภาค (3) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (4) การพัฒนาศักยภาพของคน และ (5) ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบันได้มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน และมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผน เป็นที่น่าสังเกตว่าจากการคาดการณ์อัตราการเจริญเติบโตของสาขาบริการ จะสูงกว่าอัตราการเจริญเติบโตของสาขาการค้าส่งและค้าปลีกตลอดระยะเวลาของแผน

2. แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ (ไทย-มาเลเซีย)

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ (ไทย-มาเลเซีย) จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ศูนย์พัฒนาภาคใต้ (สศช, 2541) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำอยู่ 2 ประการคือ (1) เพื่อจะพัฒนาด้านพรมแดนและพื้นที่ในการทำธุรกิจหลังด่านตลอดจนชุมชนใกล้เคียง โดยมุ่งที่จะสนับสนุนให้การลงทุนเพื่อการส่งออกและนำเข้าระหว่างไทยกับมาเลเซียเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว และ (2) เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่นักธุรกิจไม่ได้รับความสะดวกจากกฎระเบียบและการปฏิบัติจากภาครัฐในการค้าชายแดน

เนื้อหาที่สำคัญของรายงานฉบับนี้ได้จัดแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แสดงภาพรวมพื้นที่ภาคใต้ตอนล่างชายแดนไทย-มาเลเซีย กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของพื้นที่ สถานภาพศักยภาพและโอกาสในการพัฒนา ส่วนที่ 2 กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ตอนล่างไทย-มาเลเซีย โดยจำแนกออกเป็นระดับจังหวัด อำเภอ และด่านพรมแดนทั้ง 5 จังหวัด ส่วน

ที่ 3 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการสรุปประเด็นปัญหาด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวชายแดนไทย-มาเลเซีย โดยแยกเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากกฎระเบียบและพิธีการผ่านแดนกับประเด็นปัญหาที่เกิดจากสภาพทางกายภาพและการจัดการพื้นที่ชายแดน

ในที่นี้จะสรุปเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ โดยแยกออกเป็นรายจังหวัดและพิจารณาแนวทางในการพัฒนาฯ เฉพาะระดับของจังหวัดและระดับของด่านศุลกากรในจังหวัดนั้น ๆ ดังข้อมูลที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้

ระดับจังหวัด	ระดับด่านศุลกากร
<p>จังหวัดสงขลา</p> <p>1. พัฒนาสงขลาเป็นเมืองศูนย์กลางการลงทุนระดับนานาชาติ และการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะกลุ่มสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ</p> <p>2. พัฒนาสงขลาเป็นศูนย์กลางการศึกษา การวิจัย และบริการด้านการแพทย์ การพยาบาล การเงิน การธนาคาร ของอนุภาค 5 จังหวัด และพื้นที่ความร่วมมือสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ</p> <p>3. พัฒนาด้านพรมแดนให้เอื้อต่อกิจกรรมการส่งออก และนำเข้าและการท่องเที่ยว และรองรับการขยายตัว การลงทุนบริเวณเมืองชายแดน</p>	<p>ด่านศุลกากรสะเตาะ</p> <p>พัฒนาเป็นด่านเพื่อการส่งออกและนำเข้าหลักทางบกที่สามารถอำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดี รวมทั้งพัฒนาพื้นที่ลงทุนบริเวณด่านให้เหมาะสมกับการขนส่งสินค้าโดยทางรถยนต์ และการท่องเที่ยวของประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>ด่านศุลกากรป่าดงเบงชาร</p> <p>พัฒนาเป็นด่านเพื่อการค้าชายแดนและการขนส่งสินค้าเกษตรโดยทางรถไฟ</p>
<p>จังหวัดสตูล</p> <p>1. พัฒนาจังหวัดสตูลให้เป็นเมืองหน้าด่านชายแดน ด้านธุรกิจการค้าทางฝั่งทะเลอันดามัน</p> <p>2. พัฒนาจังหวัดสตูลให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์</p>	<p>ด่านศุลกากรสตูล</p> <p>1. ปรับปรุงท่าเทียบเรือของด่านศุลกากรสตูลให้สามารถสนับสนุนกิจการค้าและการท่องเที่ยวได้อย่างสะดวก</p> <p>2. พิจารณาถึงความจำเป็นในการก่อสร้างท่าเทียบเรือเพื่อเป็นประตูเปิดสู่การท่องเที่ยวทางทะเลของไทยทางฝั่งทะเลอันดามัน โดยเชื่อมโยงกับสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดใกล้เคียง</p>
	<p>ด่านศุลกากรวังประจัน</p> <p>1. พัฒนาด่านด่านชายแดนให้เป็นระบบที่ถาวร และมีรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อขยายการค้า สนับสนุนให้ประชาชนตามแนวชายแดนสามารถประกอบอาชีพค้าขายเป็นการสร้างอาชีพและรายได้แก่ประชาชนทั้ง 2 ประเทศ</p> <p>2. จัดบริการพื้นฐานในเขตชุมชนด้านวังประจันให้เพียงพอ เช่น โทรศัพท์ น้ำประปา และรถโดยสาร เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

ระดับจังหวัด	ระดับตำบล/การ
<p>จังหวัดปัตตานี</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาจังหวัดปัตตานีให้เป็นศูนย์กลางตลาดสัตว์น้ำฝั่งตะวันออกของภาคใต้ พัฒนาจังหวัดปัตตานีให้เป็นศูนย์กลางการทำประมงและอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการประมง พัฒนาจังหวัดปัตตานีให้เป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารมุสลิม เพื่อบริโภคภายในประเทศและส่งออก พัฒนาจังหวัดปัตตานีเป็นประตูการค้าทางทะเลของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พัฒนาจังหวัดปัตตานีให้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการท่องเที่ยวของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 	<p>ตำบล/การปัตตานี</p> <p>ไม่ได้ระบุแนวทางในการพัฒนา</p>
<p>จังหวัดยะลา</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาจังหวัดยะลาให้เป็นศูนย์กลางการบริหารราชการของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยเฉพาะ 3 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส พัฒนาจังหวัดยะลาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาของท้องถิ่นจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะ 3 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส พัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร เพื่อรองรับผลิตผลทางการเกษตรของพื้นที่ อาทิ ยางและไม้ยางพารา ผลไม้ เป็นต้น พัฒนาเส้นทางเศรษฐกิจ เพื่อเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนระหว่างปัตตานี ยะลา (เบตง) เขตอุตสาหกรรมเมืองกุฉิมและเมืองท่าบัตเตอร์เวอร์ธของมาเลเซีย 	<p>ตำบล/การเบตง</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาเส้นทางการคมนาคมยะลา-เบตง ให้มีความสะดวก รวมทั้งสำรวจเส้นทางใหม่ เพื่อเปิดพื้นที่เบตงรองรับการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนของอำเภอเบตง พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งถนนให้มีความสะดวกและปลอดภัย พัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปวัตถุดิบที่เป็นผลิตผลทางการเกษตร อาทิ ยางพารา และผลไม้ เป็นต้น วางผังการใช้ที่ดิน เพื่อกำหนดพื้นที่พัฒนาการค้าและการลงทุนรองรับการเปิดพื้นที่เบตง และการเชื่อมโยงกับเขตอุตสาหกรรมและเมืองท่าของมาเลเซีย พัฒนาเมืองเบตงให้เป็นเมืองท่องเที่ยวแบบ “เมืองหนาว” โดยเน้นการเป็นเมืองสำหรับบริโภคผลไม้ต่าง ๆ ที่ออกนอกฤดูกาลปกติของภาคใต้

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

ระดับจังหวัด	ระดับตำบล/การ
<p>จังหวัดนราธิวาส</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาจังหวัดนราธิวาสให้เป็นประตูของการส่งออกผลผลิตทางการเกษตร และอุตสาหกรรมของภาคใต้ตอนล่างฝั่งตะวันออก พัฒนาจังหวัดนราธิวาสให้เป็นเมืองหน้าด่านในการลงทุนจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะการลงทุนในด้านอุตสาหกรรมเกษตรการแปรรูปวัตถุดิบผลิตผลทางการเกษตรและการใช้แรงงานในพื้นที่ พัฒนาด้านพาณิชย์กรรม เพื่อเน้นการเป็นเมืองศูนย์กลางธุรกิจชายแดนภาคใต้ในกลุ่มจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส พัฒนาจังหวัดนราธิวาสให้เป็นประตูของการท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ เช่น การท่องเที่ยวตามแหล่งธรรมชาติ และพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวของจังหวัดใกล้เคียง 	<p>ด้านศุลกากรสุโข-ลก</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาเมืองสุโข-ลกเป็นเมืองท่องเที่ยววันทั้งชายแดน ภายใต้การจัดการปัญหาสภาพสังคมและสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยวางแผนการใช้ที่ดิน เพื่อกำหนดเขตพัฒนาการค้าและการลงทุน พร้อมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ พัฒนาความร่วมมือของผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ให้เป็นองค์กรณีบุคคล เพื่อความสะดวกในการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐ เพื่อเสริมสร้างอำนาจการต่อรองระหว่างประเทศ พัฒนาสภาพภูมิทัศน์บริเวณชายแดน รวมทั้งการจัดระเบียบเมืองให้มีความสะอาดน่าอยู่ เพื่อดึงดูดใจในการเข้ามาพักผ่อน สนับสนุนการพัฒนากิจกรรมเศรษฐกิจเชิงรุกในด้านที่มีความได้เปรียบ เช่น การบริการทางการแพทย์ การพยาบาลไว้บริการชาวมาเลเซียบริเวณชุมชนชายแดนและใกล้เคียง เข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด่าน เพื่อมิให้มีการเรียกเก็บค่าอำนวยความสะดวกพิเศษจากนักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการค้าชายแดน <p>ด้านศุลกากรตากใบ</p> <ol style="list-style-type: none"> สนับสนุนการเจรจาระหว่างไทยกับมาเลเซียในการขุดลอกร่องน้ำบริเวณปากแม่น้ำสุโข-ลก เพื่อให้เรือประมงสามารถเข้าเทียบท่าได้ เป็นการเพิ่มการจ้างงานในท้องถิ่น พัฒนาตลาดนัดสินค้าเกษตรชายแดน โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ลานจอดรถบรรทุกสินค้าและรถทั่วไป การจัดเก็บขยะ และการปรับปรุงสถานที่วางจำหน่ายสินค้าให้ได้มาตรฐาน

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

ระดับจังหวัด	ระดับตำบล/การ
	3. ส่งเสริมอุตสาหกรรมในครัวเรือนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความต้องการของชุมชนชายแดนไทยทั้งฝ่ายไทยและมาเลเซีย 4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ประปา ไฟฟ้า ให้ทั่วถึง 5. ประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อมของชุมชน เช่น การเก็บขยะ เป็นต้น 6. พัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อเชื่อมโยงกับอำเภอสุโขทัย-ลก

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2541)

3. การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน

การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น เพื่อใช้ในการประชุมสัมมนาในหัวข้อเรื่องเดียวกัน โดยกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เมื่อเดือนธันวาคม 2541 เนื้อหาสำคัญของเอกสารเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ (1) คณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการค้าชายแดน (2) การค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน (3) การค้าผ่านแดน (4) การดำเนินมาตรการสนับสนุนการค้าชายแดนของรัฐบาล และ (5) โครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน ในที่นี้จะกล่าวโดยสรุปถึงการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในส่วนของประเทศมาเลเซีย

การค้าชายแดนไทยกับมาเลเซียมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากผลของข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area : AFTA) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศสมาชิก จึงทำให้มาเลเซียเป็นคู่ค้าที่มีมูลค่าการค้าชายแดนสูงมากกว่าร้อยละ 70 ของปริมาณมูลค่าการค้าชายแดนทั้งหมดของไทย (กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2541) โดยมีมูลค่าการค้าแสดงไว้ในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงมูลค่าการค้าชายแดนระหว่างไทยกับมาเลเซีย

หน่วย : ล้านบาท

ปี	2538	2539	2540	2541
มูลค่าการค้า				(ม.ค.-ต.ค.)
การค้ารวม	38,779.2	40,565.4	57,893.4	63,814.8
การส่งออก	31,522.0	32,404.1	43,784.4	47,068.7
การนำเข้า	7,257.2	8,161.3	14,109.0	11,392.8

ที่มา : กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2541 : 35)

จากตารางที่ 2.2 จะพบว่ามูลค่าการค้ารวมจะเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับปี 2541 เพิ่มจากปี 2540 ในระยะเวลาเดียวกัน (ม.ค.-ต.ค.) ร้อยละ 39.5 ในปี 2540 เพิ่มจากปี 2539 ร้อยละ 42.7 ปี 2539 เพิ่มจากปี 2538 ร้อยละ 4.6 ขณะเดียวกันจะพบว่ามูลค่าการนำเข้าจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการส่งออก กล่าวคือปี 2541 เทียบกับปี 2540 ในระยะเวลาเดียวกันร้อยละ 47.0 ปี 2540 เทียบกับปี 2539 ร้อยละ 72.9 ปี 2539 เทียบกับปี 2538 ร้อยละ 12.5 ในขณะที่การส่งออกเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 37.0 35.1 และ 2.8 ตามลำดับ

สินค้าที่นำเข้าจากมาเลเซีย ได้แก่ ไม้แปรรูป เครื่องจักร เครื่องยนต์ ปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืช ส่วนประกอบหลอดภาพ สัตว์น้ำมีชีวิต อาหารและเครื่องดื่ม ส่วนประกอบรถยนต์ เหล็กท่อนกลม และสัตว์น้ำแช่แข็ง เป็นต้น

นอกจากนี้เอกสารฉบับนี้ได้ระบุถึงช่องทางในการค้าชายแดนระหว่างไทยกับมาเลเซีย ภายใต้โครงการการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่ายระหว่างอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทยว่าจะทำให้ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถขยายการตลาดการค้าชายแดนได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ภาครัฐจะให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าแก่ภาคเอกชนและผู้ประกอบการในบริเวณชายแดน รวมทั้งการกระจายอำนาจและความเจริญจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดความคล่องตัวทางการค้ามากขึ้น

4. รายงานเศรษฐกิจและการเงินภาคใต้

รายงานเศรษฐกิจและการเงินภาคใต้ จัดทำโดยธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาภาคใต้เป็นประจำทุกปี เพื่อรายงานสภาพเศรษฐกิจของภาคใต้และคาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มของภาวะเศรษฐกิจในปีถัดไป ทั้งนี้จะรายงานเครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญเป็นรายจังหวัด ตลอดจนแสดงตารางสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะเศรษฐกิจและการเงินของภาคใต้ สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการท่องเที่ยวของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่างปี 2539-2541 ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.3 และ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงมูลค่าการค้าระหว่างประเทศของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

หน่วย : ล้านบาท

จังหวัด/มูลค่าการค้า	2539	2540	2541
สงขลา			
การส่งออก	72,576.7	88,390.9	100,183.3
การนำเข้า	25,743.2	25,961.2	38,848.8
สตูล			
การส่งออก	81.1	117.7	63.4
การนำเข้า	25.4	69.1	23.3
ปัตตานี			
การส่งออก	0.0	22.9	114.2
การนำเข้า	2.1	168.0	1.2
ยะลา			
การส่งออก	946.0	1,060.9	1,090.5
การนำเข้า	111.2	107.7	67.3
นราธิวาส			
การส่งออก	703.8	979.7	767.2
การนำเข้า	2,875.6	2,518.3	1,036.4

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาภาคใต้ (2542)

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่านตรวจคนเข้าเมืองของจังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัด/จำนวนนักท่องเที่ยว	2539	2540	2541
สงขลา			
จำนวนนักท่องเที่ยวรวม (คน)	873,019	901,287	813,697
มาเลเซีย	645,341	662,566	569,550
สิงคโปร์	96,783	93,239	114,171
ชาติอื่น ๆ	130,895	145,482	129,976
สตูล			
จำนวนนักท่องเที่ยวรวม (คน)	22,887	22,943	24,266
มาเลเซีย	17,300	17,654	16,115
สิงคโปร์	367	203	198
ชาติอื่น ๆ	5,220	5,086	7,953
ยะลา			
จำนวนนักท่องเที่ยวรวม (คน)	42,508	114,890	130,830
มาเลเซีย	35,978	107,991	124,633
สิงคโปร์	4,186	2,667	2,284
ชาติอื่น ๆ	2,344	4,232	3,913
นราธิวาส			
จำนวนนักท่องเที่ยวรวม (คน)	65,035	59,400	75,660
มาเลเซีย	43,032	42,262	55,304
สิงคโปร์	1,895	1,746	2,226
ชาติอื่น ๆ	20,108	15,392	18,130

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาภาคใต้ (2542)

หมายเหตุ เนื่องจากจังหวัดปัตตานีไม่มีสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จึงไม่มีจำนวนนักท่องเที่ยวแสดงไว้

จากตาราง 2.3 จะเห็นว่าจังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีมูลค่าการค้าระหว่างประเทศสูงสุด ขณะที่จังหวัดปัตตานีและสตูลมีตัวเลขการส่งออกและนำเข้าน้อยกว่าจังหวัดอื่นโดยเปรียบเทียบ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าจังหวัดสงขลามีความพร้อมในแง่ของท่าเรือน้ำลึก และการส่งออกไปมาเลเซียทางบกนั้น จะต้องผ่านด่านศุลกากรสะเดา ซึ่งจะได้รับความสะดวกกว่า เป็นที่น่าสังเกตว่าวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อมูลค่าการส่งออกของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้แต่อย่างใด เพียงแต่ในปี 2541 จังหวัดสตูลและนราธิวาสมีมูลค่าการส่งออกลดลงเมื่อเทียบกับปี 2540

ข้อมูลจากตารางที่ 2.4 แสดงถึงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่าจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นทุกปีในทุกจังหวัด เฉพาะปี 2541 เท่านั้นที่นักท่องเที่ยวชาวมาเลเซียที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดสงขลาและสตูลลดลงเมื่อเทียบกับปี 2540

5. โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ

เอกสารเล่มนี้จัดทำโดยสถาบันวิจัย เพื่อการพัฒนาประเทศไทย เพื่อเสนอต่อการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปี 2540 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีดังนี้

(1) ในปี 2538 จังหวัดสงขลามีรายได้จากนักท่องเที่ยวในประเทศ 14,203 ล้านบาท และจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 6,091 ล้านบาท จัดเป็นอันดับที่ 5 ของจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุด 10 อันดับแรก และในปีเดียวกันจังหวัดนราธิวาสมีรายได้จากนักท่องเที่ยวในประเทศ 5,319 ล้านบาท จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 1,444 ล้านบาท จัดเป็นอันดับที่ 9 ของจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุด 10 อันดับแรกของประเทศ

(2) การพยากรณ์นักท่องเที่ยวรายจังหวัด สำหรับจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวไทย และต่างประเทศมากที่สุด 10 จังหวัดแรกในปี 2546 พบว่าจังหวัดสงขลาจะมีนักท่องเที่ยวไทย จำนวน 2,554,000 คน และมีรายได้จากการท่องเที่ยว 30,020 ล้านบาท จัดเป็นอันดับที่ 9 ของประเทศ สำหรับนักท่องเที่ยวต่างประเศนั้นพบว่า จังหวัดสงขลาจะมี 1,058,000 คน โดยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 8,821 ล้านบาท จัดเป็นอันดับที่ 5 ของประเทศ และจังหวัดนราธิวาสจะมี 574,000 คน โดยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 6,179 ล้านบาท จัดเป็นอันดับที่ 7 ของประเทศ

(3) การจัดลำดับศักยภาพด้านการท่องเที่ยวระดับจังหวัด มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยใช้ปัจจัยทั้งสิ้น 12 ปัจจัยมาพิจารณาการจัดลำดับปัจจัยต่าง ๆ นั้นแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือปัจจัยพื้นฐานมี 9 ประการ คือ ความยาวถนนต่อพื้นที่ 1 ตารางกิโลเมตร ทำเทียบเรือ ทำอากาศยาน ร้อยละของผลิตภัณฑ์บริการในจังหวัด ปริมาณไฟฟ้าจำหน่ายต่อประชากรในเขตเทศบาล ปริมาณน้ำประปาจำหน่ายต่อประชากรในเขตเทศบาล

จำนวนห้องพัก โครงการบำบัดน้ำเสีย และโครงการกำจัดขยะ กลุ่มที่ 2 ปัจจุบันตั้งดูมี 3 ประการ ได้แก่ จำนวนนักท่องเที่ยว ความสำคัญของแหล่งท่องเที่ยว และจังหวัดชายแดน ผลการศึกษาพบว่า จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวสูง ได้แก่ สงขลา และนราธิวาส และมีศักยภาพปานกลาง ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และสตูล

(4) ทิศทางที่ควรจะเป็นในการจัดทำแผนหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวระดับจังหวัด สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

(4.1) ศึกษาเป็นกลุ่มจังหวัดที่สามารถส่งนักท่องเที่ยวให้แก่กัน แต่ควรแยกย่อยเป็นกลุ่มละ 2-4 จังหวัด

(4.2) จัดทำฐานข้อมูลของนักท่องเที่ยวในประเทศ และต่างประเทศของทุกจังหวัด และปรับปรุงข้อมูลนักท่องเที่ยวให้ทันสมัย โดยเฉพาะข้อมูลนักท่องเที่ยวในประเทศ

(4.3) ศึกษาทิศทางการพัฒนาจังหวัดในด้านอื่นที่จะมีผลต่อการท่องเที่ยว เช่น โครงการพิจารณาจังหวัดภาคใต้ เป็นต้น

(4.4) เน้นข้อมูลการลงทุนในภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีอยู่แล้ว หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นทั้งในด้านสาธารณูปโภคและการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดความมั่นใจในด้านการลงทุน

(4.5) เน้นการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในแต่ละแหล่งท่องเที่ยว

(4.6) จัดทำแผนการส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับจังหวัด และผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยว

(4.7) เน้นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ หน่วยงานราชการ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

6. โครงการวิเคราะห์ทิศทางการลงทุนธุรกิจการท่องเที่ยวในเขตสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ

โครงการวิเคราะห์ทิศทางการลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวในเขตสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ จัดทำโดยสำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอต่อการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปี 2540 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อความพร้อมด้านการลงทุนของธุรกิจท่องเที่ยวในพื้นที่โครงการของประเทศไทย ซึ่งได้แก่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะผู้ศึกษาได้กล่าวถึง ความเป็นมาของโครงการ รายละเอียดของโครงการสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ อุปสงค์การท่องเที่ยว อุปทานการท่องเที่ยว ความสอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานการท่องเที่ยว แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่โครงการ แนวทางการลงทุนของธุรกิจท่องเที่ยวในเขตสามเหลี่ยมเศรษฐกิจ และโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศที่มีผลต่อแนวทางการลงทุนของประเทศไทยในอนาคต

ในที่นี้จะกล่าวถึงข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทางการลงทุนของธุรกิจการท่องเที่ยวในเขตสามเหลี่ยมเศรษฐกิจเฉพาะในส่วนของแนวคิดและกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เสนอโดยคณะผู้ศึกษาดังสรุปไว้ในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงแนวคิดและกลยุทธ์ในการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดชายแดนภาคใต้

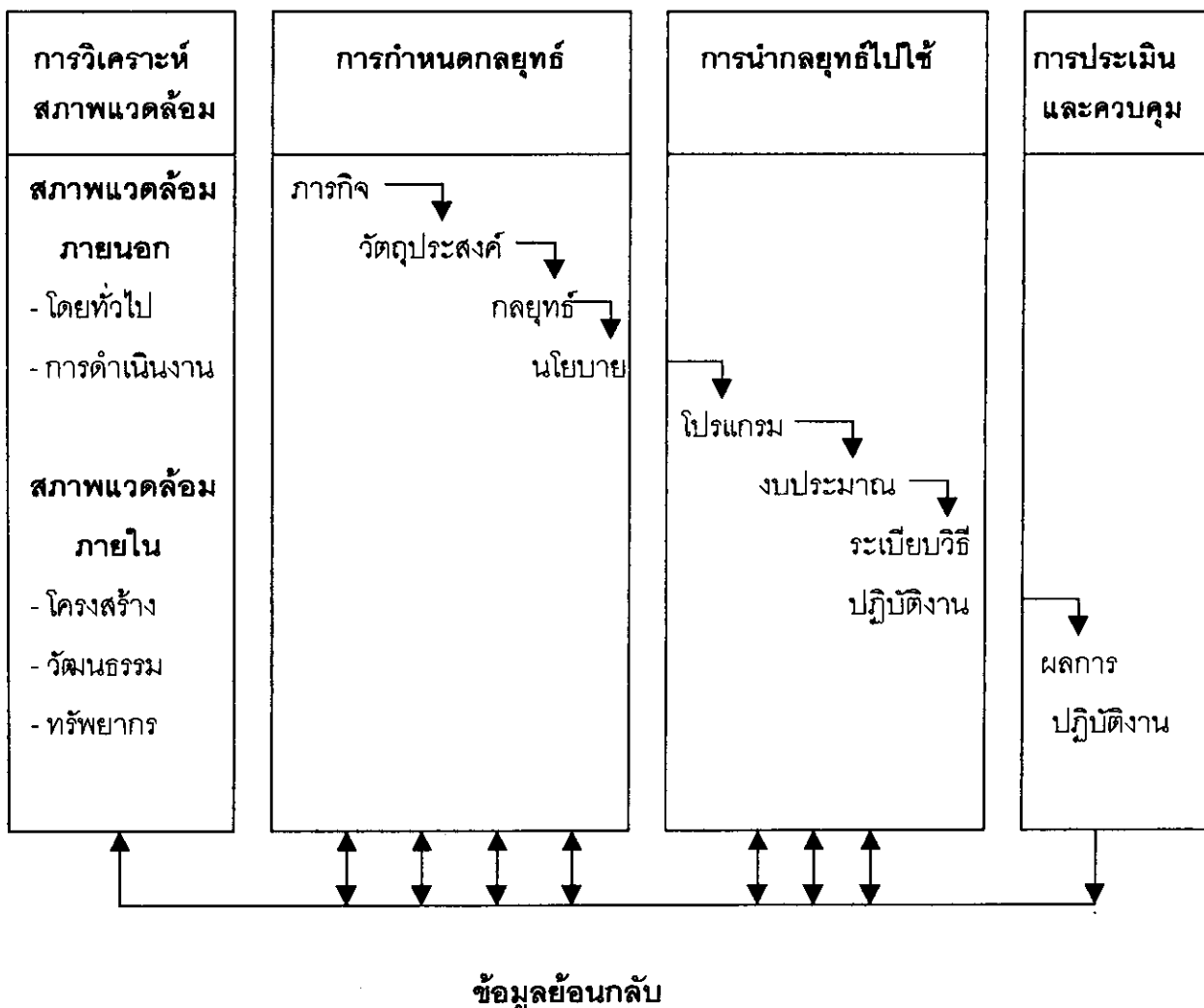
จังหวัด/แนวคิด	กลยุทธ์
สงขลา การท่องเที่ยวแหล่ง บ้านเทิง นันทนาการ แหล่งจับจ่าย ชื่อของ	1. เน้นการท่องเที่ยวในเมือง 2. ส่งเสริมโครงการลงทุนการท่องเที่ยวด้านนันทนาการ และด้านวัฒนธรรม 3. ส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นเมืองวัฒนธรรม 4. ส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มครอบครัวเป็นตลาดหลัก 5. พัฒนาวงจรท่องเที่ยวต่อเชื่อมกับภาคใต้ตอนบน
สตูล ท่องเที่ยวธรรมชาติ แบบการท่องเที่ยวเชิง อนุรักษ์	1. เน้นการพัฒนาการเดินทางเร็ว เพื่อการท่องเที่ยว 2. ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ 3. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเล 4. ส่งเสริมการให้สิ่งแวดล้อมศึกษาแก่นักท่องเที่ยวและกลุ่มบุคคลทั่วไป
ปัตตานี การท่องเที่ยวประวัติ ศาสตร์ วัฒนธรรม และ อาหารทะเล	1. ส่งเสริมจุดเด่นด้านอาหารทะเล 2. พัฒนาและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น 3. กระจายเวลาการท่องเที่ยว เพิ่มวันพักและจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ 4. ส่งเสริมการผลิตและจำหน่ายของที่ระลึกประเภทหัตถกรรม 5. ส่งเสริมภาพลักษณ์ด้านความเป็นเมืองประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและความปลอดภัย
นราธิวาส การท่องเที่ยวแหล่ง บ้านเทิงเขตการค้าชาย แดน และสิ่งแวดล้อม	1. ส่งเสริมการให้สิ่งแวดล้อมศึกษาในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติแก่นักท่องเที่ยวและกลุ่มบุคคล ทั่วไป 2. ส่งเสริมการค้าชายแดนและเขตการค้าปลอดภัย 3. กระจายการท่องเที่ยวสู่ทุกกลุ่มท่องเที่ยวในจังหวัด 4. ส่งเสริมภาพลักษณ์ด้านความปลอดภัย 5. สร้างมาตรฐานด้านบริการการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 2 ตัวแบบของการกำหนดกลยุทธ์

ตัวแบบที่จะนำมาใช้ในการศึกษากลยุทธ์การค้าและการท่องเที่ยวของจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Model) ซึ่งพัฒนาโดย Wheelen และ Hunger (1998) โดยจะเน้นเฉพาะในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วยส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ (Basic Elements) 4 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา : Wheelen and Hunger (1998)

ฝ่ายหอสมุด
ศูนย์บริการงาน อรรถกระวีสุนทร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

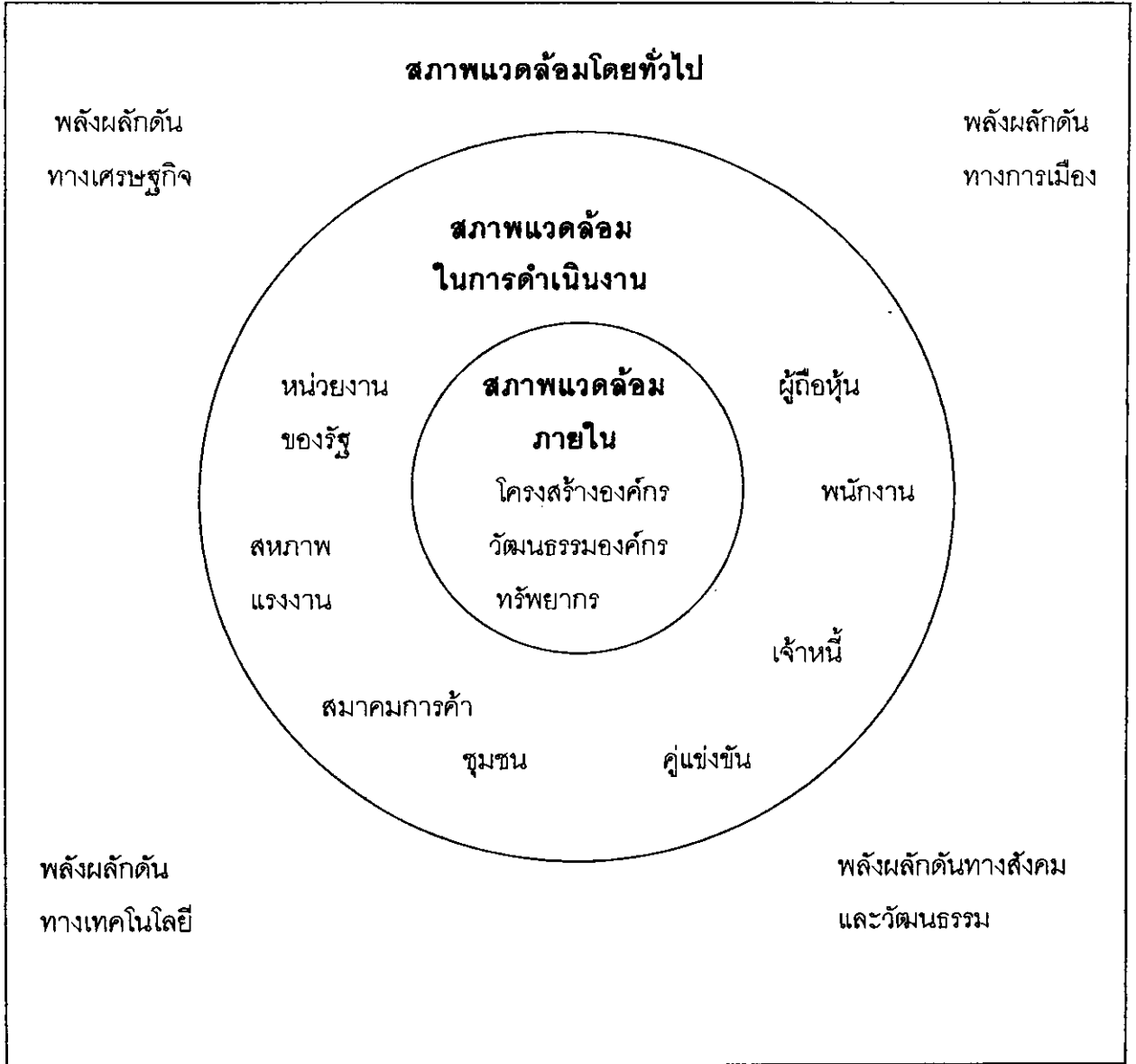
1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อกำหนด ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่แสดงถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการประกอบธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1.1 **สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (Societal Environment)** ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ 4 ประการ คือ พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ (Economic Force) การเมือง (Political Force) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Force) และเทคโนโลยี (Technological Force) เป็นต้น

1.2 **สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment)** ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่กระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจหรือธุรกิจอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม เหล่านั้น โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ ก็คือ การวิเคราะห์ ถึงผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ต่อกิจการไม่ทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน เจ้าหนี้ ลูกค้า ผู้จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ชุมชน สมาคมการค้า สหภาพแรงงาน และ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น ภาพที่ 2.2 แสดงถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ

ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ

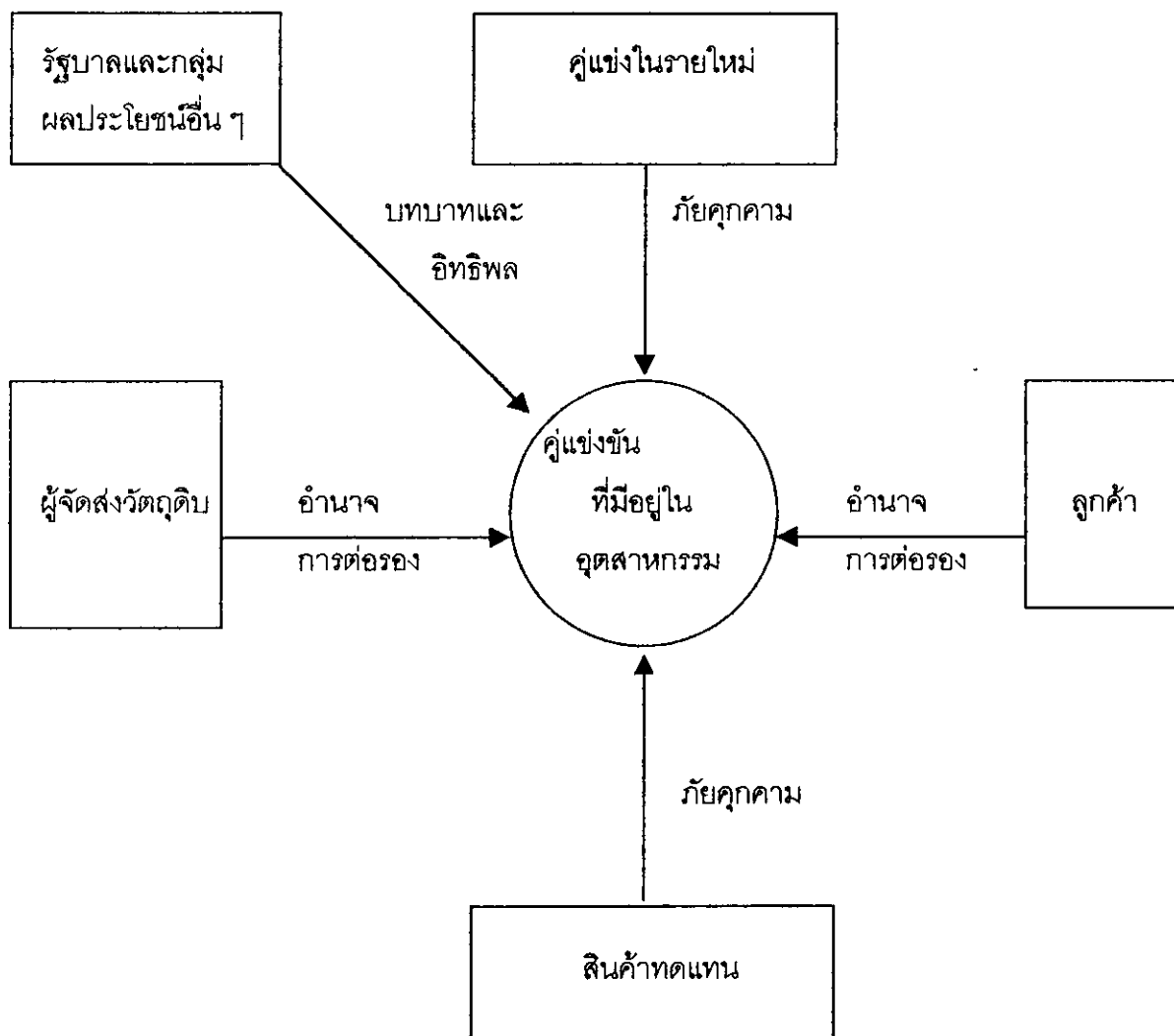


ที่มา : Wheelen and Hunger (1998)

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis)

เมื่อทำการวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาถึงพลังผลักดันต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ตนเองผลิต ขายสินค้า หรือให้บริการเพื่อสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของการแข่งขันเพื่อจะปรับตัวหรือตอบสนองได้อย่างถูกต้อง การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึง (1) ภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเนื่องจากมีจำนวนคู่แข่งมาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก Wheelen และ Hunger (1998) กล่าวว่า ทั้งอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งมากราย (Fragmented Industry) และ น้อยราย (Consolidated Industry) ย่อมก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ทั้งสิ้น (2) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) กรณีที่มีการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรมลูกค้าย่อมมีสิทธิเลือกที่จะซื้อสินค้า ดังนั้น ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตเพียงรายเดียว (Monopoly) (3) อำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ขึ้นอยู่กับลักษณะอุตสาหกรรม หากผู้จัดส่งวัตถุดิบมีจำนวนมากจะเป็นสินค้าขั้นปฐมย่อมมีอำนาจต่อรองต่อผู้ซื้อน้อย (4) ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitutions) หากอุตสาหกรรมใดมีผู้ผลิตสินค้าทดแทนจำนวนมาก ผู้บริโภคย่อมได้เปรียบและการแข่งขันที่รุนแรงย่อมตามมา (5) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threats of New Entrants) อุตสาหกรรมใดที่สามารถสร้างกำไรได้ง่ายและได้มากจะชักจูงให้คู่แข่งรายใหม่นำมาก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในที่สุด และ (6) ผู้มีอิทธิพลและมีส่วนได้เสียอื่น ๆ (Other Stakeholders) ได้แก่ หน่วยงานของรัฐบาลและกลุ่มผลประโยชน์อื่นที่มีบทบาทและอิทธิพลในการสนับสนุนหรือควบคุมธุรกิจต่างๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม ภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงพลังผลักดันต่าง ๆ ทั้ง 6 ประการที่ไว้กล่าวข้างต้น และมีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ภาพที่ 2.3 แสดงพลังผลักดันทั้ง 6 ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม



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

3. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจกระทำเพื่อหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อที่ธุรกิจจะได้ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สภาพแวดล้อมภายในนั้นต่างจากสภาพแวดล้อมภายนอกตรงที่ธุรกิจสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมภายในของตนได้ โดยมีรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายในดังนี้

3.1 *โครงสร้างขององค์กร* แสดงถึงสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารในองค์กร โครงสร้างที่ออกแบบไว้ได้อย่างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน จะทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างคล่องตัว สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง เมื่อเทียบกับโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ เป็นต้น

3.2 *วัฒนธรรมขององค์กร* หมายถึง ความเชื่อ ระบบคุณค่าและความคาดหวังของบุคคลที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนและสิ่งสมมติที่ดั่งามไว้ จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งขององค์กร

3.3 *ทรัพยากร* ได้แก่ กำลังเงิน กำลังคน ทักษะ และเทคโนโลยีมีใช้ในการทำงาน ธุรกิจที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor Analysis)

ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถระบุปัจจัยต่างๆที่แสดงถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

5. ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์

เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ นั้น ประกอบด้วย

5.1 *ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก* (External Factor Analysis Summary : EFAS) หรือเรียกย่อว่าตาราง EFAS

5.2 *ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน* (Internal Factor Analysis Summary : IFAS) หรือเรียกย่อว่าตาราง IFAS

5.3 *ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม* (Strategic Factor Analysis Summary : SFAS) หรือเรียกย่อว่าตาราง SFAS

5.4 TOWS หรือ SWOT Matrix

สำหรับรายละเอียดของการสร้างตารางในหัวข้อที่ 5.1-5.4 นั้นได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวเพื่อการบริหารองค์กรในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนขององค์กรนั่นเอง การกำหนดกลยุทธ์เริ่มจากการระบุภารกิจและวัตถุประสงค์ของกิจการ จนถึงการสร้างกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ และการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

6.1 ภารกิจ (Mission) คือ เหตุผลหรือจุดมุ่งหมายที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งดำรงอยู่เพราะอะไร จะต้องระบุถึงสิ่งที่ธุรกิจเสนอแก่เสนอสังคม เช่น การผลิต การขาย หรือการให้บริการ

6.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการจากกิจกรรมที่ได้วางแผนเอาไว้ โดยระบุว่า จะทำอะไร เมื่อไหร่ และมีตัวชี้วัดประการใดบ้าง

6.3 กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนการรวมที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางโดยรวมว่าองค์กรจะมุ่งไปในทางใด โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบไปด้วย 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ กลยุทธ์เพื่อความเจริญเติบโต (Growth) การสร้างความมั่นคง (Stability) และการตัดทอน (Retrenchment) เนื่องจากงานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การค้าและการท่องเที่ยวชายแดนภาคใต้จะวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจหลัก 3 กลุ่ม คือ การค้ารายใหญ่ การค้ารายย่อย และการท่องเที่ยว ตลอดจนการวิเคราะห์หน่วยงานภาครัฐและเอกชนอีก 1 กลุ่ม ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมจะขอใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม (Industry Strategy) ดังจะปรากฏในเนื้อหาของบทที่เกี่ยวข้องต่อไป

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีไว้เพื่อการแข่งขันทั้งในระดับผลิตภัณฑ์และหน่วยกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Business Units : SBUs) ซึ่งให้เห็นถึงการที่องค์กรสามารถปรับปรุงฐานะการแข่งขันของตนเองโดยวิธีใด เช่น การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การมุ่งเน้นต้นทุน (Cost Focus) และการมุ่งเน้นความแตกต่าง (Differentiation Focus) ทั้งนี้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 2 แบบแรกจะเป็นการแข่งขันของธุรกิจขนาดใหญ่มีขอบเขตกว้างกว่า 2 แบบหลังที่มีกจะมีขนาดเล็กกว่าโดยเปรียบเทียบ

(3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละแผนกหรือหน้าที่งานสำคัญ ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่าข้างต้น กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ที่แยกย่อยได้ตามหน้าที่งานที่จำเป็นในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operations Strategy) กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) กลยุทธ์การเงิน (Financial Strategy) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) และกลยุทธ์การจัดการสารสนเทศ (Information Management Strategy)

6.4 นโยบาย (Policies) คือ ข้อชี้แนะหรือแนวทางโดยกว้างเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการทำงานและเป็นตัวเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ จุดประสงค์ประการสำคัญของนโยบายก็คือเพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานขององค์กรในระดับต่าง ๆ สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้ โดยสอดคล้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานที่ทำการศึกษา จึงไม่กล่าวถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เพียงแต่จะระบุข้อค้นพบที่ได้รับ กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ และข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการค้าและการท่องเที่ยวของชายแดนภาคใต้ต่อไป