

บทที่ 6

ธุรกิจการค้ารายใหญ่

ในบทนี้จะแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ส่วนที่ 1 เป็นผลการศึกษาธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่เป็นข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ประกอบการ 56 ราย ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์หากลยุทธ์ธุรกิจการค้ารายใหญ่

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาธุรกิจการค้ารายใหญ่

ผลการศึกษาธุรกิจการค้ารายใหญ่ จะนำเสนอข้อมูลตามลำดับที่ปรากฏในแบบสอบถามดังนี้

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

1. ข้อมูลภาพรวมของผู้ประกอบการ

ข้อมูลภาพรวมของผู้ประกอบการแสดงให้เห็นถึง

- 1.1 ลักษณะการทำธุรกิจ
- 1.2 สินค้าหลัก
- 1.3 ลูกค้า

จากการศึกษาข้อมูลภาพรวมสรุป ได้ดังนี้

- 1.1 **ลักษณะการทำธุรกิจ** จากผู้ตอบแบบสอบถาม 56 ราย พบว่า 32 ราย (57.1%) ทำธุรกิจส่งออก รองลงมาคือ 16 ราย (28.6%) ทำธุรกิจทั้งส่งออกและนำเข้า และ 8 ราย (14.3%) ทำธุรกิจนำเข้า ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 แสดงลักษณะการทำธุรกิจ

ลักษณะการทำธุรกิจ	จำนวนราย	ร้อยละ
ธุรกิจส่งออก	32	57.1
ธุรกิจนำเข้า	8	14.3
ทั้งธุรกิจส่งออกและนำเข้า	16	28.6
รวม	56	100

1.2 สินค้าหลัก

สินค้าหลักที่ธุรกิจรายใหญ่ซื้อ-ขาย สรุปได้ดังนี้

1.2.1 สินค้าส่งออก ประกอบด้วย

อาหารทะเลบรรจุกระป๋อง

อาหารทะเลแช่แข็ง

ปลาหมึกบรรจุกระป๋อง

ชิ้นส่วนกันรั้วกันซึมรถยนต์

ถุงมือแพทย์

อาหาร

ยางแผ่น/ยางแท่ง

พลาสติก/พริกสด

อิฐดินเผา

ฟูกพอกยาง

บานพับหน้าต่าง

วัสดุสำนักงาน

ไม้แปรรูป

เครื่องครัว

ผลไม้ตามฤดูกาลของไทย

พลาสติกบรรจุอาหาร

บะหมี่/เส้นหมี่กึ่งสำเร็จรูป

ถั่วลิสง

ทั่วไป

เมื่อจำแนกตามด้าน พบว่า สินค้าที่ส่งออกผ่านด้านต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 139.185$, $df = 80$ sig. = .000) รายละเอียดปรากฏดังนี้

ด้านสะเดา	ส่งออกสินค้าอาหารกระป๋อง ปลาทูน่ากระป๋อง ถุงมือแพทย์ ยางแผ่นรมควัน ปลาสด สินค้าทั่วไป บานพับหน้าต่าง วัสดุสำนักงาน
ด้านปาดังเบซาร์	ส่งออกอาหารทะเลกระป๋อง ยางแท่ง ยางแผ่น ผลไม้ ไม้แปรรูป เครื่องครัวและอาหาร
ด้านสุโขทัย	ส่งออกผลไม้ พลาสติกบรรจุอาหาร และกะมิกึ่งสำเร็จรูป
ด้านเบตง	ส่งออกน้ำยางข้น และผลิตภัณฑ์ยาง ไม้แปรรูป
ด้านวังปะจัน	ส่งออกพลาสติก อิฐดินเผา กระเบื้อง เซรามิก
ด้านปัตตานี	ส่งออกอาหารทะเลกระป๋อง ยางแผ่น อาหารทะเลแช่แข็ง และ ฟูกฟองยาง

เมื่อศึกษาถึงสินค้านำเข้า ไม่ปรากฏชนิดสินค้านำเข้าที่มีความสัมพันธ์กับด้านที่นำเข้ามาแต่อย่างใด

1.2.2 สินค้านำเข้า ประกอบด้วย

สารเคมีในการผลิต
ผลไม้ต่างประเทศ
ข้าวโอ๊ต
พริกสด/แห้ง
มอเตอร์ บีมน้ำ เครื่องกำเนิดไฟฟ้า
มะพร้าว/ยาสูบ
ไม้แปรรูป
อาหารทะเลแช่แข็ง
เครื่องประดับ
เครื่องใช้สำนักงานและคอมพิวเตอร์
อาหาร
สินค้าทั่ว ๆ ไป

1.3 ลูกค้ำ จากผู้ตอบแบบสอบถาม 56 ราย พบว่า 38 ราย (67.9%) มีลูกค้ำส่วนใหญเป็นธุรกิจในประเทศต่าง ๆ คือ มาเลเซีย ญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป อินโดนีเซีย เวียดนาม, ลูกค้ำในต่างจังหวัดและลูกค้ำใน กทม. ทั้งในลักษณะที่จัดส่งสินค้าไปให้ และลูกค้ำเดินทางเข้ามาซื้อด้วยตนเอง รองลงมาคือ 14 ราย (25%) มีลูกค้ำเป็นคนในพื้นที่ ลักษณะของธุรกิจในพื้นที่ คือ ผู้ค้ำที่มาซื้อเพื่อนำสินค้าไปขายต่อมีส่วนน้อยที่ซื้อไปเพื่อบริโภคเอง ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 แสดงลักษณะลูกค้ำของธุรกิจ

ประเภทลูกค้ำ	จำนวนราย	ร้อยละ
ธุรกิจในต่างประเทศ, ต่างจังหวัด และ กทม.	38	67.9
คนในพื้นที่	14	25
ไม่ตอบ	4	7.1
รวม	56	100

เมื่อพิจารณารายจังหวัด และประเภทธุรกิจแล้ว พบว่า ประเภทลูกค้ำในทุกจังหวัด และประเภทธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน

2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ข้อมูลในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึง ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวกับผู้ประกอบการในประเทศต่าง ๆ คือ

- 2.1 เพศ
- 2.2 อายุ
- 2.3 ระดับการศึกษา
- 2.4 ระยะเวลาที่ประกอบการ
- 2.5 การเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม
- 2.6 รูปแบบ/ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ
- 2.7 จำนวนคนงาน/พนักงาน/ลูกจ้าง
- 2.8 เงินทุนหมุนเวียน/เดือน
- 2.9 ยอดขายเฉลี่ย/เดือน
- 2.10 ภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ

2.11 การซื้อขายสินค้า โดยเงินสด หรือเครดิต

2.12 วิธีการชำระเงิน

2.13 วิธีการขนส่ง

จากการศึกษาธุรกิจการค้ารายใหญ่ 56 ราย ใน 5 จังหวัด จำนวน 6 ด้าน สรุปข้อมูลดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

2.1 เพศ

ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นชาย 42 คน (75%) และเป็นหญิง 14 คน (25%)

2.2 อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 26 ราย (46.4%) มีอายุมากกว่า 40 ปี รองลงมาคือ 18 ราย (32.1%) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และ 12 ราย (21.4%) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 แสดงอายุของผู้ประกอบการ

ระดับอายุ	จำนวนราย	ร้อยละ
มากกว่า 40 ปี	26	46.4
31-40 ปี	18	32.1
20-30 ปี	12	21.4
รวม	56	100

2.3 ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 16 ราย (28.6%) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา 13 ราย (23.2%) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 11 ราย (19.6%) มีการศึกษาระดับปวช.-ปวส. 9 ราย (16.1%) มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 3 ราย (5.4%) มีการศึกษาระดับประถมศึกษา และ 1 ราย (1.8%) มีการศึกษาดำกว่าประถมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 แสดงระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ

ระดับการศึกษา	จำนวนราย	ร้อยละ
ต่ำกว่าประถมศึกษา	1	1.8
ประถมศึกษา	3	5.4
มัธยมศึกษา	13	23.2
ปวช.-ปวส.	11	19.6
ปริญญาตรี	16	28.6
สูงกว่าปริญญาตรี	9	16.1
รวม	56	100

2.4 ระยะเวลาที่ประกอบการ

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 37 ราย (66.1%) ทำธุรกิจมาแล้วมากกว่า 9 ปี รองลงมา 9 ราย (16.1%) ทำธุรกิจมาแล้ว 4-6 ปี 8 ราย (14.3%) ทำธุรกิจมาแล้ว 1-3 ปี และ 2 ราย (3.6%) ทำธุรกิจมาแล้ว 7-9 ปี

จากการวิจัย พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีระยะเวลาประกอบการนานกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีเพียงธุรกิจนำเข้าเท่านั้นที่ พบว่า มีถึง 50% ของธุรกิจนำเข้าใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ ดำเนินธุรกิจได้เพียง 1-3 ปี เท่านั้น สำหรับธุรกิจนำเข้าและส่งออก แม้จะมีถึง 68% เป็นธุรกิจที่ ประกอบการนานกว่า 10 ปี แต่อีก 25% ของธุรกิจที่เหลือเพิ่งประกอบการได้เพียง 4-6 ปี เท่านั้น ($X^2 = 12.186$, $df = 6$, $Sig = 0.058$) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 แสดงระยะเวลาที่ประกอบการจำแนกตามลักษณะธุรกิจ

ราย (%)

ระยะเวลาที่ประกอบการ	ลักษณะธุรกิจ			รวม
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออกและนำเข้า	
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	-	-
1-3 ปี	3 (9.4)	4 (50)	1 (6.3)	8 (14.3)
4-6 ปี	4 (12.5)	1 (12.5)	4 (25)	9 (16.1)
7-9 ปี	2 (6.3)	-	-	2 (3.6)
มากกว่า 9 ปี	23 (71.9)	3 (37.5)	11 (68.8)	37 (66.1)
รวม	32 (100)	8 (100)	16 (100)	56 (100)

2.5 การเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 31 ราย (55.4%) เป็นสมาชิกชมรม/สมาคม ส่วนอีก 21 ราย (37.5%) ไม่ได้เป็นสมาชิกชมรม/สมาคมใดๆ เลย และ 4 ราย (7.1%) ไม่ตอบ

2.6 รูปแบบของกิจการ

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 38 ราย (67.9%) มีรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด รองลงมา 11 ราย (19.6%) เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด 6 ราย (10.7%) เป็นเจ้าของคนเดียว และ 1 ราย (1.8%) เป็นห้างหุ้นส่วนสามัญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.6

ตารางที่ 6.6 แสดงรูปแบบของกิจการ

รูปแบบของกิจการ	จำนวนราย	ร้อยละ
บริษัทจำกัด	38	67.9
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	11	19.6
เจ้าของคนเดียว	6	10.7
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	1	1.8
รวม	56	100

2.7 จำนวนคนงาน/พนักงาน/ลูกจ้าง

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม 29 ราย (51.8%) มีคนงาน/ลูกจ้างน้อยกว่า 100 คน 11 ราย (19.6%) มีคนงาน/ลูกจ้างระหว่าง 100-300 คน 8 ราย (14.3%) มีคนงานระหว่าง 301-999 คน 7 ราย (12.5%) มีคนงานมากกว่า 1,000 คน

จากการวิจัย พบว่า เมื่อจำแนกตามลักษณะธุรกิจ พบว่า ธุรกิจนำเข้ามีคณงานน้อยกว่าธุรกิจส่งออก และธุรกิจส่งออกและนำเข้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจในจังหวัดนราธิวาส มีจำนวนคนงานน้อยมาก แสดงว่าเป็นธุรกิจขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจในจังหวัดอื่น ๆ ธุรกิจที่มีคนงานมากที่สุด คือ ธุรกิจจังหวัดสงขลา และรองลงมาก็เป็นจังหวัดปัตตานี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจส่งออก และธุรกิจส่งออกและนำเข้า ($X^2 = 15.141$, $df = 8$, $Sig = 0.056$) ดังรายละเอียดแสดงตารางที่ 6.7

ตารางที่ 6.7 แสดงจำนวนคนงานจำแนกตามลักษณะธุรกิจ

ราย (%)

จำนวนคนงาน	ลักษณะธุรกิจ			รวม
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออกและนำเข้า	
น้อยกว่า 100 คน	14 (43.8)	8 (100)	7 (43.8)	29 (51.8)
100-300 คน	8 (25)	-	3 (18.8)	11 (19.6)
301-999 คน	7 (21.9)	-	1 (6.3)	8 (14.3)
มากกว่า 1,000 คน	3 (9.4)	-	4 (25)	7 (12.5)
ไม่ตอบ	-	-	1 (6.3)	1 (1.8)
รวม	32 (100)	8 (100)	16 (100)	56 (100)

2.8 เงินทุนหมุนเวียน

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ 25 ราย (44.6%) มีเงินทุนหมุนเวียน 1-50 ล้านบาท/เดือน 11 ราย (19.6%) มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เกิน 1 ล้านบาท/เดือน 7 ราย (12.5%) มีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 100 ล้านบาท/เดือน 13 ราย (23.2%) ไม่ตอบ

จากการวิจัย พบว่า จำนวนเงินทุนหมุนเวียนที่ธุรกิจรายใหญ่ใช้ต่อเดือนในจังหวัดต่าง ๆ มีระดับที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 26.731$, $df = 12$, $Sig = 0.008$) รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6.8

ตารางที่ 6.8 แสดงเงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนจำแนกตามจังหวัด

ราย (%)

เงินทุนหมุนเวียน ต่อเดือน	จังหวัด					รวม
	สงขลา	นราธิวาส	ยะลา	สตูล	ปัตตานี	
ไม่เกิน 1 ล้านบาท	2 (7.4)	6 (60)	3 (42.9)	-	-	11(19.6)
1-50 ล้านบาท	10 (37)	4 (40)	3 (42.9)	3 (100)	5 (55.6)	25(44.6)
50-99 ล้านบาท	-	-	-	-	-	-
100 ล้านบาทขึ้นไป	6 (22.2)	-	-	-	1 (11.1)	7 (12.5)
ไม่ตอบ	9 (33.3)	-	1 (14.3)	-	3 (33.3)	13(23.2)
รวม	27 (100)	10 (100)	7 (100)	3 (100)	9 (100)	56 (100)

2.9 ยอดขาย

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ 14 ราย (25%) มียอดขายเฉลี่ย/เดือน ไม่เกิน 10 ล้านบาท 12 ราย (21.4%) มียอดขายเฉลี่ย/เดือน ระหว่าง 10-99 ล้านบาท 11 ราย (19.6%) มียอดขายเฉลี่ย/เดือน ไม่เกิน 1 ล้านบาท 7 ราย (12.5%) มียอดขายเฉลี่ย/เดือน ระหว่าง 100-500 ล้านบาท 11 ราย (19.6%) ไม่ตอบ

จากการศึกษาขายเฉลี่ยต่อเดือน จะพบว่าในแต่ละจังหวัดจะมียอดขายเฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ($\chi^2 = 38.630$, $df = 20$, $Sig = 0.007$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.9

ตารางที่ 6.9 แสดงยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนจำแนกตามจังหวัด

ราย (%)

ยอดขายเฉลี่ย ต่อเดือน : บาท	จังหวัด					รวม
	สงขลา	นราธิวาส	ยะลา	สตูล	ปัตตานี	
ไม่เกิน 1 ล้านบาท	1 (3.7)	6 (60)	2 (28.6)	1 (33.3)	1 (11.1)	11(19.6)
1-10 ล้านบาท	8 (29.6)	1 (10)	1 (14.3)	2 (66.7)	2 (22.2)	14 (25)
10-99 ล้านบาท	3 (11.1)	3 (30)	4 (57.1)	-	2 (22.2)	12(21.4)
100-500 ล้านบาท	8 (29.6)	-	-	-	-	8 (14.3)
ไม่ตอบ	7 (25.9)	-	-	-	-	11(19.6)
รวม	27 (100)	10 (100)	7 (100)	3 (100)	9 (100)	56 (100)

2.10 ภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ 40 ราย (71.4%) ใช้ภาษาไทย และภาษาจีน 35 ราย (62.5%) ใช้ภาษาอังกฤษ และ 22 ราย (39.3%) ใช้ภาษามาลาเลย์เซีย

ทั้งนี้สรุปได้ว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ภาษาในการติดต่อธุรกิจมากกว่า 1 ภาษา ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ภาษาไทยกับภาษาจีน ดังรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.10

ตารางที่ 6.10 แสดงภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ภาษา	จำนวนราย	ร้อยละ
จีน	40	71.4
มาเลเซีย	23	41.1
อังกฤษ	35	62.5
ไทย	40	71.4

2.11 การซื้อ/ขายสินค้าโดยเงินสดหรือเครดิต

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ คือ 41 ราย (73.2%) ซื้อขายสินค้าเป็นเครดิต โดยมีจำนวนวันที่ให้เครดิตเฉลี่ย 27 วัน และ 36 ราย (64.3%) ซื้อขายเป็นเงินสด จึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจชายแดนมีการซื้อขายสินค้าทั้งในรูปเงินสดและเครดิตแล้วแต่กรณี ดังรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.11

ตารางที่ 6.11 แสดงวิธีการซื้อขาย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

วิธีการซื้อ/ขาย	จำนวนราย	ร้อยละ
เงินสด	36	64.3
เครดิต	41	73.2

2.12 วิธีการชำระเงิน

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ ส่วนใหญ่ คือ 48 ราย (85.7%) ชำระเงินผ่านธนาคาร และ 27 ราย (48.2%) ชำระเงินโดยตรง ดังรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.12

ตารางที่ 6.12 แสดงวิธีการชำระเงิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

วิธีการชำระเงิน	จำนวนราย	ร้อยละ
โดยตรง	27	48.2
ผ่านธนาคาร	48	85.7

2.13 วิธีการขนส่ง

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ 49 ราย (87.5%) จ้างขนส่งสินค้า 18 ราย (32.1%) ขนส่งด้วยตนเอง ซึ่งสามารถแยกประเภทการขนส่งในแต่ละวิธีได้ ดังรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.13 และตารางที่ 6.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 6.13 แสดงวิธีการขนส่ง : จ้างขนส่ง

วิธีการขนส่ง	จำนวนราย	ร้อยละ
รถบรรทุก/รถกระบะ	36	64.3
รถสามล้อพ่วงข้าง	2	3.6
รถจักรยานยนต์	-	-
จ้างคนขน	7	12.5
อื่น ๆ	18	32.1
รวม	49	100

จากการศึกษา พบว่า การจ้างขนส่งโดยรถบรรทุกนิยมทำในทุกจังหวัด ยกเว้นจังหวัดสตูล ส่วนการจ้างคนขนมีเฉพาะในจังหวัดสงขลา และจังหวัดนราธิวาสเท่านั้น

เมื่อพิจารณาตามลักษณะของธุรกิจ พบว่า นิยมจ้างคนขนในธุรกิจนำเข้ามากกว่าธุรกิจอย่างอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 12.857$, $df = 2$, $Sig = 0.002$)

ตารางที่ 6.14 แสดงวิธีการขนส่ง : ขนส่งด้วยตนเอง

วิธีการขนส่ง	จำนวนราย	ร้อยละ
รถบรรทุก/รถกระบะ	16	28.6
รถสามล้อพ่วงข้าง	1	1.8
รถจักรยานยนต์	-	-
เดิน	-	-
อื่น ๆ	3	5.4
รวม	18	100

3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกับการประกอบการ

ข้อมูลในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการประกอบการในประเด็น

ต่าง ๆ คือ

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

3.1.1 ประเภทลูกค้า

3.1.2 ลักษณะการขายสินค้า

3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้จัดจำหน่าย (Suppliers)

3.3 ข้อมูลทางการเงิน

3.3.1 แหล่งเงินทุน

3.3.2 การใช้บริการของธนาคารพาณิชย์

3.4 คู่แข่งขัน

3.4.1 จำนวนคู่แข่งในพื้นที่

3.4.2 ส่วนแบ่งตลาด

3.5 รัฐบาล/หน่วยราชการ

3.5.1 หน่วยงาน

3.5.2 บัณฑิต

3.6 สถาบัน/หน่วยงานเอกชน

3.6.1 หน่วยงาน

3.6.2 บัณฑิต

จากการศึกษาธุรกิจการค้ารายใหญ่ 56 ราย ใน 5 จังหวัด จำนวน 6 ด้านบุคลากรสรุปข้อมูลข้างต้นได้ดังนี้

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

3.1.1 ประเภทลูกค้า

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ขายสินค้าให้ลูกค้าประจำ 52 ราย (92.9%) และขายสินค้าให้ลูกค้าทั่วไป 36 ราย (64.3%) โดยมีสัดส่วนของลูกค้าประจำ : ลูกค้าทั่วไป โดยเฉลี่ยคิดเป็น 78 : 16.5 รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.15

ตารางที่ 6.15 แสดงประเภทลูกค้า (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ประเภทลูกค้า	จำนวนราย	ร้อยละ
ประจำ	52	92.9
ทั่วไป	36	64.3

3.1.2 ลักษณะการขายสินค้า

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ขายสินค้าแบบขายส่ง 45 ราย (80.4%) และขายปลีก 15 ราย (26.8%) โดยสัดส่วนขายส่ง : ขายปลีก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 70 : 8 รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.16

ตารางที่ 6.16 แสดงลักษณะการขายสินค้า

ประเภทลูกค้า	จำนวนราย	ร้อยละ
ขายส่ง	45	80.4
ขายปลีก	15	26.8

3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้จัดจำหน่าย

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ 24 ราย (42.9%) ซื้อสินค้าจากโรงงาน 22 ราย (39.3%) ผลิตสินค้าเอง 20 ราย (35.7%) ซื้อจากยี่ปั้ว และ 4 ราย (7.1%) ซื้อจากชาปั้ว

สำหรับธุรกิจที่ซื้อสินค้า (ไม่ใช่ผลิตเอง) มีสัดส่วนของการซื้อจากแหล่งต่าง ๆ คือ โรงงาน : ยี่ปั้ว : ชาปั้ว โดยเฉลี่ยคิดเป็น 27 : 21.5 : 2 รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.17

ตารางที่ 6.17 แสดงแหล่งซื้อสินค้า (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

แหล่งซื้อสินค้า	จำนวนราย	ร้อยละ
ผลิตเอง	22	39.3
ซื้อจากโรงงาน	24	42.9
ซื้อจากยี่ปั้ว	20	35.7
ซื้อจากชาปั้ว	4	7.1

3.3 ข้อมูลทางการเงิน

3.3.1 แหล่งเงินทุน

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ 42 ราย (75%) ใช้แหล่งเงินทุนจากธนาคาร 26 ราย (46.4%) ใช้เงินทุนตนเอง และ 5 ราย (8.9%) ใช้เงินทุนญาติพี่น้อง รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.18

ตารางที่ 6.18 แสดงแหล่งเงินทุน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

แหล่งเงินทุน	จำนวนราย	ร้อยละ
ของตนเอง	26	46.4
ญาติพี่น้อง	5	8.9
ธนาคาร	42	75

ผลการวิจัย พบว่า มีเพียง 2 จังหวัดที่มีแหล่งเงินทุนเป็นของตัวเอง คือ จังหวัดนราธิวาส โดยใช้เงินทุนของตัวเอง 90% ส่วนจังหวัดยะลา ใช้เงินทุนจากของตัวเองพอ ๆ กับจากแหล่งอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 10.645$, $df = 4$, $Sig = 0.031$)

เมื่อพิจารณาตามลักษณะธุรกิจ พบว่า ธุรกิจส่งออก กู้เงินจากธนาคารมากกว่าธุรกิจอื่น อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 6.667$, $df = 2$, $Sig = 0.036$)

3.3.2 การใช้บริการของธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ 54 ราย (96.4%) ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ และมีเพียง 1 ราย (1.8%) ที่ไม่ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์

3.4 คู่แข่งขัน

3.4.1 จำนวนคู่แข่งขันในพื้นที่

จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจการค้ารายใหญ่มีคู่แข่งขันโดยเฉลี่ย 15

ราย

เมื่อพิจารณาจำนวนคู่แข่งขันตามลักษณะธุรกิจแล้ว พบว่า ธุรกิจส่งออกมีคู่แข่งขันมากกว่าธุรกิจนำเข้า และธุรกิจส่งออกและนำเข้า อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 44.650$, $df = 26$, $Sig = 0.013$) รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.19

ตารางที่ 6.19 แสดงจำนวนคู่แข่งขันจำแนกตามลักษณะธุรกิจ

จำนวนคู่แข่ง (ราย)	ลักษณะธุรกิจ			รวม
	ส่งออก	นำเข้า	ส่งออกและนำเข้า	
1	4	0	1	5
2	5	0	1	6
3	3	2	1	6
4	2	1	2	5
5	5	0	1	6
10	5	0	2	7
16	1	0	1	2
20	0	0	2	2
30	0	3	0	3
50	1	0	3	4
85	0	1	0	1
100	1	0	0	1
150	1	0	0	1
ไม่ตอบ	4	1	2	7
รวม	32	8	16	56

เมื่อพิจารณาจำนวนคู่แข่งขันตามจังหวัดแล้วพบว่า จังหวัดสงขลา มีคู่แข่งมากที่สุด รองลงคือ จังหวัดนราธิวาสและปัตตานี ธุรกิจยะลา มีคู่แข่งมากที่สุดแค่ 16 ราย ส่วนจังหวัดปัตตานี ธุรกิจมีการแข่งขันน้อยมาก อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 77.427$, $df = 52$, $Sig = 0.013$) รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 6.20

ตารางที่ 6.20 แสดงจำนวนคู่แข่งขันจำแนกตามจังหวัด

จำนวนคู่แข่ง (ราย)	ลักษณะธุรกิจ					รวม
	สงขลา	นราธิวาส	ยะลา	สตูล	ปัตตานี	
1	0	0	1	2	2	5
2	3	0	0	1	2	6
3	3	2	0	0	1	6
4	3	0	1	0	1	5
5	2	0	4	0	0	6
10	6	1	0	0	0	7
16	0	0	1	0	0	1
20	2	0	0	0	0	2
30	0	3	0	0	0	3
50	1	2	0	0	1	4
85	1	0	0	0	0	1
100	1	0	0	0	0	1
150	1	0	0	0	0	1
ไม่ตอบ	4	2	0	0	2	8
รวม	27	10	7	3	9	56

3.4.2 ส่วนแบ่งตลาด

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ มีส่วนแบ่งตลาดโดยเฉลี่ย 24%

3.5 รัฐบาล/หน่วยราชการ

3.5.1 หน่วยงานราชการที่สนับสนุน/เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

จากการสอบถามถึงผลกระทบที่เกิดจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจการค้าชายแดน พบว่า ผู้ประกอบการทุกจังหวัดและทุกประเภทกิจการให้ความเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.21

ตารางที่ 6.21 แสดงรายชื่อหน่วยงานของรัฐที่สนับสนุน/เป็นอุปสรรคกับธุรกิจชายแดน 5 อันดับแรก

รายชื่อหน่วยงานที่สนับสนุน	จำนวนธุรกิจ	ร้อยละ
1. กรมศุลกากร	25	44.6
องค์การโทรศัพท์	25	44.6
3. EXIM Bank	20	35.7
สำนักงานการค้าต่างประเทศ	20	35.7
5. พาณิชย์จังหวัด	19	33.9
6. การสื่อสารแห่งประเทศไทย	18	32.1
7. การบินไทย	13	23.2
รายชื่อหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค		
1. ศุลกากร	20	35.7
2. การสื่อสารแห่งประเทศไทย	5	8.9
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	5	8.9
4. รสพ.	4	7.1
5. พาณิชย์จังหวัด	3	5.4

รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6.22 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.22 แสดงความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อบทบาทของหน่วยงานของรัฐ

ชื่อหน่วยงานของรัฐ	ความคิดเห็น	สนับสนุน	เป็นอุปสรรค	ไม่กระทบ	ไม่ทราบ
กรมศุลกากร		25 (44.6)	20 (35.7)	8 (14.3)	1 (1.8)
องค์การห้องเย็น		3 (5.4)	-	39 (69.6)	12 (21.4)
การสื่อสารแห่งประเทศไทย		18 (32.1)	5 (8.9)	24 (42.9)	7 (12.5)
องค์การโทรศัพท์		25 (44.6)	5 (8.9)	22 (39.3)	2 (3.6)
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย		2 (3.6)	2 (3.6)	38 (67.9)	12 (21.4)
พาณิชย์จังหวัด		19 (33.9)	3 (5.4)	31 (55.4)	1 (1.8)
การบินไทย		13 (23.2)	1 (1.8)	33 (58.9)	6 (10.7)
Exim bank		20 (35.7)	2 (3.6)	24 (42.9)	8 (14.3)
สำนักงานการค้าต่างประเทศ		20 (35.7)	-	27 (48.2)	7 (12.5)
ศอ.บต.		6 (10.7)	1 (1.8)	33 (58.9)	14 (25.0)
สถาบันการศึกษา		10 (17.9)	-	34 (60.7)	10 (17.9)
การรถไฟแห่งประเทศไทย		7 (12.5)	3 (5.4)	35 (62.5)	8 (14.3)
รสป.		3 (5.4)	4 (7.1)	39 (69.6)	8 (14.3)

จากตารางที่ 6.22 จะเห็นว่า แม้จะมีธุรกิจที่เห็นว่ากรมศุลกากรมีบทบาทสนับสนุนการดำเนินธุรกิจมากถึง 44.6% แต่ก็มีธุรกิจมากถึง 35.7% ที่เห็นว่า การทำงานของกรมศุลกากรเป็นอุปสรรคสำหรับธุรกิจการค้าชายแดน ในขณะที่หน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ธุรกิจส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การทำงานของหน่วยงานของรัฐไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ ๓ ต่อธุรกิจ

เมื่อพิจารณาในรายจังหวัด พบว่า ธุรกิจชายแดนรายใหญ่ในจังหวัดนราธิวาสไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากสำนักงานการค้าต่างประเทศเลย ในขณะที่จังหวัดชายแดนอีก 4 จังหวัดที่เหลือ ได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากหน่วยงานนี้ และไม่มีธุรกิจรายใดเลยที่ระบุว่าสำนักงานการค้าต่างประเทศดำเนินงานเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ ($X^2 = 25.372$, $df = 12$, $Sig = 0.013$)

ในส่วนของ ศอ.บต. นั้น ธุรกิจส่วนใหญ่ระบุว่าไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ มีธุรกิจจากทุกจังหวัดประมาณ 10.7% บอกว่าได้รับการสนับสนุนด้วยดีจาก ศอ.บต. อย่างไรก็ดี มีธุรกิจอย่างน้อย 1 รายในจังหวัดสตูลที่ยืนยันว่า ศอ.บต. เป็นอุปสรรคกับธุรกิจของตน ($X^2 = 27.067$, $df = 16$, $Sig = 0.041$)

สำหรับองค์การท้องถิ่น ธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานนี้ อยู่ในจังหวัดสตูลและปัตตานี ซึ่งทำธุรกิจอาหารสดส่งออก ในขณะที่จังหวัดอื่น ๆ ที่เหลือมากกว่า 70% ระบุว่าการทำงานขององค์การท้องถิ่นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ ๓ ต่อธุรกิจ ($X^2 = 30.345$, $df = 12$, $Sig = 0.002$)

เมื่อพิจารณาการทำงานขององค์การโทรศัพท์ ซึ่งธุรกิจ 44.6% ระบุว่าให้การสนับสนุนธุรกิจดีนั้น มีธุรกิจอีก 8.9% ในจังหวัดสงขลา (14.8%) และจังหวัดปัตตานี (11.1%) ระบุว่าธุรกิจได้รับอุปสรรคจากองค์การโทรศัพท์ ($X^2 = 29.843$, $df = 16$, $Sig = 0.019$)

3.5.2 ปัจจัยจากหน่วยงานของรัฐ

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยจากหน่วยงานของรัฐ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ผู้ประกอบการ 56 ราย ในการค้าขายแดนภาคใต้มีความเห็น ดังตารางที่ 6.23

ตารางที่ 6.23 แสดงปัจจัยจากรัฐที่สนับสนุน/เป็นอุปสรรคกับธุรกิจชายแดน

ปัจจัยจากหน่วยงานของรัฐที่สนับสนุน	จำนวนธุรกิจ	ร้อยละ
นโยบายส่งเสริมการลงทุน	26	46.4
การสื่อสาร	21	37.5
งบประมาณสนับสนุนของรัฐ	16	28.6
พิธีการศุลกากร	14	25.0
การให้ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการจากรัฐ	12	21.4
ปัจจัยจากหน่วยงานของรัฐที่เป็นอุปสรรค		
ระบบภาษี	29	51.8
พิธีการศุลกากร	24	42.9
กฎหมาย/กฎระเบียบ	22	39.3
ปัจจัยทางการเมือง	19	33.9
บริการขนส่งของรัฐ	14	25.0
การให้ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ	10	17.9

จากผลวิจัยจะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการรายใหญ่ในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอุปสรรคจากปัจจัยของรัฐในเรื่องระบบภาษี พิธีการศุลกากร กฎหมาย และปัจจัยทางการเมืองที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

ความเห็นของธุรกิจเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมการลงทุนนั้น พบว่า แม้มีผู้แสดงความเห็นว่านโยบายส่งเสริมการลงทุนสนับสนุนในการทำธุรกิจการค้าชายแดน (46.4%) แต่ก็มีธุรกิจถึง 30.4% ที่ระบุว่านโยบายส่งเสริมการลงทุนไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดนแต่อย่างใด และ 3.6% ระบุว่านโยบายส่งเสริมการลงทุนก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำธุรกิจชายแดน แต่ก็สังเกตได้ว่าสำหรับธุรกิจส่งออกแล้ว ไม่มีปรากฏว่านโยบายส่งเสริมการลงทุนจะเป็นอุปสรรคแต่อย่างใด ($X^2 = 15.122$, $df = 8$, $Sig = 0.057$)

เมื่อพิจารณารายจังหวัด พบว่า ปัจจัยทางกฎหมาย/กฎระเบียบของรัฐเข้ามามีผลกับการทำธุรกิจในจังหวัดยะลาเท่านั้น ส่วนจังหวัดอื่น ๆ ธุรกิจมักระบุว่ากฎหมายและกฎระเบียบการนำเข้า-ส่งออกเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำธุรกิจชายแดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดสงขลาและปัตตานีที่มีธุรกิจมากถึง 55.6% ของแต่ละจังหวัดระบุว่า กฎหมายส่งออกเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ($X^2 = 32.433$, $df = 16$, $Sig = 0.009$)

คำถามเกี่ยวกับปัจจัยของรัฐด้านบริการขนส่ง พบว่า เป็นปัจจัยที่สนับสนุนเพียง 3.6% ซึ่งธุรกิจที่ตอบดังกล่าวอยู่ในจังหวัดยะลาและสตูล ในขณะที่ธุรกิจในจังหวัดสงขลา 40.7% และธุรกิจในจังหวัดปัตตานี 33.3% ระบุว่าบริการขนส่งของรัฐ ทำให้เกิดอุปสรรคต่อธุรกิจ ($X^2 = 26.464$, $df = 16$, $Sig = 0.048$)

3.5.3 หน่วยงานเอกชน

ความเห็นของธุรกิจต่อหน่วยงานเอกชน ว่ามีการสนับสนุน/เป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจการค้าชายแดนอย่างไร ผลวิจัยปรากฏดังตารางที่ 6.24

ตารางที่ 6.24 แสดงรายชื่อหน่วยงานเอกชนที่สนับสนุนธุรกิจชายแดน

หน่วยงานที่สนับสนุน	จำนวนราย	ร้อยละ
หอการค้าไทย	27	48.2
สมาคมการค้า	21	37.5
บริษัทขนส่งสินค้า	15	26.8
ชมรมการค้า	12	21.4

ผลวิจัยรายจังหวัด พบว่า หน่วยงานเอกชนที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ในแต่ละจังหวัดนั้น สมาคมการค้าส่วนใหญ่ในจังหวัดสงขลา และปัตตานีสันับสนุนธุรกิจดี ในขณะที่ ธุรกิจจังหวัดยะลาและสตูล ระบุว่าสนับสนุนบ้าง ส่วนจังหวัดนราธิวาสนั้น สมาคมการค้าไม่ส่งผลกระทบต่อ ๓ ต่อธุรกิจเลย ($X^2 = 23.577$, $df = 12$, $Sig = 0.023$)

เมื่อพิจารณาบทบาทของชมรมการค้า พบว่า ธุรกิจ 21.4% จากทุกจังหวัดรวมกัน พบว่า ชมรมให้การสนับสนุนดี มีธุรกิจเพียง 20% ของจังหวัดนราธิวาส หรือ 3.6% ของธุรกิจทั้งหมดเท่านั้นที่ระบุว่า ชมรมก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ($X^2 = 26.394$, $df = 16$, $Sig = 0.049$) และธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจนำเข้าทั้งหมด ($X^2 = 17.712$, $df = 8$, $Sig = 0.023$)

สำหรับบริษัทขนส่งสินค้าเอกชน ธุรกิจชายแดนในจังหวัดสงขลา 25.9% (12.5% ของธุรกิจทั้งหมด) บ่นว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และมีเพียงธุรกิจ 26.8% ของธุรกิจทั้งหมดเท่านั้นที่ระบุว่า บริษัทขนส่งสนับสนุนดี (ยกเว้นธุรกิจในจังหวัดนราธิวาสที่ไม่ได้ระบุถึง) ($X^2 = 29.097$, $df = 16$, $Sig = 0.023$)

3.5.4 ปัจจัยเอกชน ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยเอกชนที่มีผลสนับสนุนการทำงานของธุรกิจชายแดนใน 5 จังหวัดภาคใต้ คือ การที่หน่วยงานเอกชนพยายามที่จะเป็นตัวกลางในการเจรจากับคู่ค้าต่างประเทศ เพื่อขอความร่วมมือกัน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6.25

ตารางที่ 6.25 แสดงปัจจัยจากหน่วยงานเอกชนที่สนับสนุนธุรกิจชายแดน

หน่วยงานที่สนับสนุน	จำนวนราย	ร้อยละ
ความร่วมมือระหว่างผู้ค้า	16	28.6
การเจรจากับคู่ค้าต่างประเทศ	16	28.6
การต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า	15	26.8
บริการขนส่งสินค้า	14	25.0

ผลวิจัยระบุว่า ผู้ประกอบการมีความเห็นว่าบริการขนส่งสินค้าของเอกชนมีการดำเนินงานที่สนับสนุนในสัดส่วนที่พอ ๆ กับการเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค

เมื่อพิจารณารายจังหวัด พบว่า ธุรกิจจังหวัดสงขลา สตูล และปัตตานี ระบุว่า บริการขนส่งสนับสนุนดี ส่วนที่นราธิวาสเป็นอุปสรรคบ้าง สำหรับจังหวัดยะลานั้น ธุรกิจชายแดนไม่ได้รับผลกระทบแต่อย่างใด ($X^2 = 36.268$, $df = 16$, $Sig = 0.003$)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ

สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจการค้ารายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 โครงสร้างของกิจการ
- 4.2 วัฒนธรรมองค์กร
- 4.3 ทรัพยากร
- 4.4 ปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจและทักษะในการประกอบการ

จากการศึกษาธุรกิจชายแดนใน 5 จังหวัด จำนวน 56 ราย ปรากฏผลดังนี้

4.1 โครงสร้างของกิจการ

ผลวิจัยพบว่า ธุรกิจรายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 44 ราย (78.6%) มีการบริหารงานโดยยึดโครงสร้างธุรกิจสมัยใหม่ที่มีการแบ่งแยกหน้าทำงานอย่างชัดเจน ออกเป็นแผนกและฝ่ายต่าง ๆ ส่วนอีก 21.4% ยังไม่ได้แบ่งงานให้ชัดเจน ยังคงบริหารแบบครอบครัว ซึ่งส่วนใหญ่ธุรกิจเหล่านี้จะมีลักษณะของกิจการเจ้าของคนเดียวที่ทำธุรกิจสืบทอดมาจากบิดา และทำธุรกิจด้วยสินค้าเพียงบางประเภท ในขนาดตลาดที่ไม่ใหญ่นัก

4.2 วัฒนธรรมองค์กร

4.2.1 *โครงสร้างองค์กร* เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานในองค์กร พบว่า ธุรกิจรายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมทำงาน 6 วันในหนึ่งสัปดาห์ หยุดเฉพาะวันอาทิตย์ สำหรับธุรกิจที่มีโครงสร้างชัดเจนก็จะเพิ่มวันหยุดในวันสำคัญและวันนักขัตฤกษ์ ซึ่งระบุไว้ในกฎหมายแรงงาน เป็นที่น่าสังเกตว่า สำหรับธุรกิจแบบครอบครัวที่โครงสร้างธุรกิจไม่ชัดเจนยังคงทำงานทุกวัน และหยุดเฉพาะวันสำคัญของท้องถิ่น เช่น วันทำบุญเดือน 10 วันปีใหม่ของมุสลิม วันตรุษจีน วันถือบวชของมุสลิม เป็นต้น

4.2.2 *การเข้าฟังบรรยายทางวิชาการ* ผลวิจัยปรากฏว่า ธุรกิจรายใหญ่ตามชายแดนภาคใต้ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสนใจกับการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น แต่จะสนใจเข้าร่วมฟังบรรยายเฉพาะในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเท่านั้น หรือเข้าฟังในรายการที่ราชการกำหนดขึ้นและขอความร่วมมือให้ธุรกิจต้องเข้าร่วมรับทราบ เนื่องจากเป็นกฎหมายที่ธุรกิจต้องทำความเข้าใจและถือปฏิบัติ เฉลี่ยอัตราการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการของธุรกิจรายใหญ่ชายแดนประมาณ 2.85 ครั้งต่อปี เท่านั้น

4.2.3 *การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม* พบข้อมูลน้อยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ กล่าวคือ มีธุรกิจเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมเฉลี่ยเพียง 2.67 ครั้งต่อปี

4.2.4 การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจการค้ารายใหญ่ตาม 5 จังหวัดชายแดน ได้แก่ ข่าวสารทางหนังสือพิมพ์ (87.5%) โทรทัศน์ (83.9%) และวิทยุ (46.4%) ตามลำดับ ซึ่งก็จะเป็นข้อมูลทั่ว ๆ ไปที่ทุกคนควรทราบ สำหรับข้อมูลลึก ๆ เกี่ยวกับธุรกิจโดยตรงนั้น ธุรกิจรายใหญ่มักได้มาจากแหล่งอื่น ๆ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนนี้เพียง 17 ราย (30.4%) แหล่งอื่น ๆ ของธุรกิจ ได้แก่ เพื่อน ญาติ ข่าวจากสมาคมการค้าที่สังกัด และข่าวจากลูกค้าออกมา มีบ้างที่ทราบข่าวสารจากหน่วยงานของรัฐที่ติดต่อด้วย เช่น ศูนย์วิจัยการยาง พาณิชยจังหวัด

ตารางที่ 6.26 แสดงแหล่งข้อมูลข่าวสาร

แหล่งข้อมูลทางธุรกิจ	จำนวนราย	ร้อยละ
หนังสือพิมพ์	49	87.5
โทรทัศน์	47	83.4
วิทยุ	26	46.4
อื่น ๆ	17	30.4

เมื่อศึกษารายจังหวัด พบว่า จังหวัดยะลาเป็นจังหวัดเดียวที่ไม่มีธุรกิจระบุว่ารับข่าวสารจากวิทยุ ($X^2 = 9.913$, $df = 4$, $Sig = 0.042$) ในขณะที่ธุรกิจทุกรายในจังหวัดสตูลและปัตตานี ตรวจสอบข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ทุกวัน ($X^2 = 15.167$, $df = 4$, $Sig = 0.004$) และธุรกิจในจังหวัดสตูลเพียงจังหวัดเดียวที่ไม่มีแหล่งข่าวอื่น ๆ อีก นอกจากหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุ ($X^2 = 8.597$, $df = 4$, $Sig = 0.072$)

4.2.5 การริเริ่มกิจการ จากการสอบถามถึงลักษณะการริเริ่มกิจการของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจรายใหญ่ 36 ราย (64.3%) ริเริ่มกิจการมาด้วยตนเอง 8 ราย (14.3%) รับทอดกิจการมาจากบรรพบุรุษ มีธุรกิจ 5 รายที่ระบุการริเริ่มกิจการด้วยการเข้าถือหุ้นในบริษัทและได้เข้ามาเป็นผู้บริหาร ซึ่งก่อนหน้านั้นมีคนอื่นทำหน้าที่บริหารอยู่แล้ว ซึ่งเป็นลักษณะของธุรกิจสมัยใหม่ ทั้งหมดเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดสงขลา ส่วนธุรกิจอีก 2 ราย (3.6%) เป็นการริเริ่มจากการซื้อกิจการต่อมาจากบุคคลอื่น

4.2.6 การสืบทอดกิจการ เมื่อสอบถามว่าผู้ประกอบการมีแนวคิดในการสืบทอดกิจการหรือไม่ อย่างไร ผลวิจัยปรากฏว่า ธุรกิจมากถึง 48.3% ที่ยังไม่ได้ตัดสินใจว่าจะสืบทอดกิจการอย่างไร เนื่องจากคิดว่าตนเองยังสามารถทำงานได้อีกนาน มีธุรกิจ 44.6% ที่ยืนยันว่าจะสืบทอดกิจการให้กับคนในครอบครัวเท่านั้น มีธุรกิจ 4 ราย (7.1%) ที่ระบุว่า การสืบทอดจะเป็นไปตามครรลองของการดำเนินงานในรูปบริษัท คือ เลือกจากผู้ถือหุ้น รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6.27 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.27 แสดงลักษณะการสืบทอดกิจการ

การสืบทอดกิจการ	จำนวนราย	ร้อยละ
ยังไม่ตัดสินใจ	27	48.3
คนในครอบครัว	25	44.6
อื่น ๆ	4	7.1
รวม	56	100

จึงเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจในชายแดนภาคใต้ ยังคงบริหารงานแบบครอบครัว จากแนวคิดการสืบทอดกิจการยังเห็นได้ว่า ธุรกิจใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการดำเนินงานประจำที่เกิดขึ้นเป็นปกติ ขาดการวางแผนระยะยาวและเคยชินกับการทำอย่างไคร้ก็จะทำอย่างนั้นไปเรื่อย ๆ และมีความเห็นว่ากิจการที่ทำอยู่ก็ดีอยู่แล้ว

4.3 ทรัพยากร

4.3.1 *ทุนเริ่มต้นกิจการ* พบว่าธุรกิจรายใหญ่ 40 ราย (71.4%) มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 100 ล้านบาท รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6.28 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.28 แสดงขนาดทุนจดทะเบียนของธุรกิจ

ทุนจดทะเบียน	จำนวนราย	ร้อยละ
< 100 ล้านบาท	40	71.4
100-200 ล้านบาท	5	8.9
201-500 ล้านบาท	3	5.4
> 500 ล้านบาท	1	1.8
ไม่ตอบ	7	12.5
รวม	56	100

4.3.2 จำนวนผู้บริหาร จากการสอบถามถึงจำนวนผู้บริหารในกิจการพบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารในแต่ละกิจการของธุรกิจชายแดนอยู่ที่ 3.76 คน โดยธุรกิจที่มีผู้บริหารมากที่สุดอยู่ที่ 15 คน เมื่อพิจารณาประเภทธุรกิจ พบว่า ธุรกิจที่ทำห้ทั้งนำเข้าส่งออกเท่านั้นที่มีผู้บริหารเกิน 10 คนขึ้นไป ซึ่งมีเพียง 4 ราย จาก 16 ราย 3 ราย อยู่ในจังหวัดสงขลา และ 1 ราย อยู่ในจังหวัดปัตตานี

4.3.3 เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการ ผลวิจัยปรากฏในตารางที่ 6.29

ตารางที่ 6.29 แสดงอุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจ

อุปกรณ์ที่ใช้	จำนวนราย	ร้อยละ
เครื่องบันทึกการขายสด	12	21.4
โทรศัพท์/โทรสาร	56	100
คอมพิวเตอร์	44	78.6
เครื่องจักรในการผลิต	6	10.7

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ทุกรายมีโทรศัพท์/โทรสาร ใช้ 44 ราย (78.6%) ใช้คอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ดีไม่ได้มีการศึกษาในงานส่วนอื่นว่าใช้คอมพิวเตอร์ร่วมในงานส่วนใดของธุรกิจบ้าง และใช้งานในสัดส่วนที่มากน้อยเพียงใด

4.4 ปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจและทักษะในการประกอบการ

4.4.1 เมื่อสอบถามถึงปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจ ว่า ธุรกิจค้าขายแดนใน 5 จังหวัดภาคใต้ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ผลจากการกำหนดปัจจัย 5 ข้อและให้ธุรกิจระบุลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่อันดับ 1-5 เรียงลำดับตามความสำคัญและคำนวณโดยการให้คะแนนและหาค่าเฉลี่ยจากจำนวนผู้ตอบในแต่ละจังหวัด ผลปรากฏดังตารางเปรียบเทียบที่ 6.30 ดังนี้

ตารางที่ 6.30 แสดงค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจในจังหวัดต่าง ๆ

ปัจจัย	สงขลา (N = 22)		นราธิวาส (N = 10)		ยะลา (N = 7)		สตูล (N = 3)		ปัตตานี (N = 8)	
	\bar{X}	ลำดับที่	\bar{X}	ลำดับที่	\bar{X}	ลำดับที่	\bar{X}	ลำดับที่	\bar{X}	ลำดับที่
การคาดคะเน ยอดขาย	2.85	1	3.8	2	3.71	1	2.67	2	4	1
ความรู้ความ สามารถในการติด ต่อกับผู้จัดส่งสินค้า	2.37	4	3.5	3	3.5	2	2.3	5	2.67	3
การติดต่อกับ หน่วยงานอื่น	2.40	3	3.1	4	3.14	3	4.3	1	2.67	3
การจูงใจลูกค้า	1.96	5	2.5	5	1.57	5	2.67	2	2.1	5
แนวคิดการขยาย กิจการ	2.48	2	4.2	1	2.43	4	2.67	2	3	2

จากตารางที่ 6.30 จะเห็นได้ว่าธุรกิจชายแดนภาคใต้ในแต่ละจังหวัดให้ความสำคัญกับปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจแตกต่างกัน ส่วนใหญ่ในทุกจังหวัดมุ่งปัจจัยสำเร็จไปที่ความสามารถในการคาดคะเนยอดขายเป็นอันดับแรก ถ้าธุรกิจใดสามารถคาดคะเนยอดขายได้ถูกต้องกว่าก็จะประสบความสำเร็จในธุรกิจมากกว่า มีเพียงธุรกิจจังหวัดสตูลเท่านั้นที่ให้ความสำคัญอันดับแรกกับความสามารถในการติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ธุรกิจจังหวัดนราธิวาสกลับมุ่งวัดความสำเร็จของธุรกิจจากจำนวนสาขาและแนวคิดในการขยายกิจการมาเป็นอันดับแรก กล่าวคือธุรกิจโดยขยายสาขาได้มากกว่าก็แสดงถึงความสำเร็จของธุรกิจนั้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ธุรกิจชายแดนในภาคใต้ให้ความสำคัญกับการจูงใจลูกค้าน้อยมาก ค่าเฉลี่ยของทุกจังหวัดเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจลูกค้าอยู่ในช่วง 1.57-2.67 เท่านั้น ข้อมูลดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นว่า 1) ธุรกิจชายแดนยังดำเนินการในลักษณะเดิม ๆ กล่าวคือ เคยทำกันมาอย่างไรก็ยังคงทำอยู่อย่างนั้น ผู้บริหารธุรกิจยังขาดแนวคิดทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจอยู่มาก การทำธุรกิจชายแดนยังอยู่ในลักษณะของการตั้งรับมากกว่าการรุกไปข้างหน้า 2) โดยลักษณะของธุรกิจที่มุ่งการค้าส่งและลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ จึงไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการจูงใจเท่าใดนัก

4.4.2 ทักษะในการประกอบการ เมื่อสอบถามธุรกิจว่า คิดว่าตนเองมีทักษะในปัจจัยความสำเร็จในระดับที่มากน้อยเพียงใด พบว่า นักธุรกิจในทุกจังหวัดมีทักษะในปัจจัยต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน อาจเรียงลำดับทักษะของผู้ประกอบการในเรื่องต่าง ๆ จากมากไปหาน้อยได้ ดังตารางที่ 6.31

ตารางที่ 6.31 แสดงค่าเฉลี่ยของทักษะของผู้ประกอบการในปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจ

ทักษะของผู้ประกอบการในปัจจัยสำเร็จทางธุรกิจ	\bar{X}
การจูงใจลูกค้า	3.50
ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า	3.39
การคาดคะเนยอดขาย	3.34
การติดต่อกับหน่วยงานอื่น	2.98
แนวคิดการขยายกิจการ	2.58

เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะธุรกิจ พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจนำเข้ามีทักษะในเรื่องความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้ามากกว่าธุรกิจนำเข้าส่งออกและธุรกิจส่งออก ($X = 2.625, 2.25$ และ 2.22 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญและธุรกิจส่งออกมีทักษะในการจูงใจลูกค้ามากกว่าธุรกิจนำเข้าและธุรกิจที่นำเข้าและส่งออก ($X = 3.69, 3.5$ และ 3.06 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญ ($X^2 = 23.05, df = 10, Sig = .011$)

จากตารางที่ 6.31 อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพิจารณาจากทักษะของผู้ประกอบการแล้ว จะเห็นว่าผู้ประกอบการค้าขายแดนรายใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์นานกว่า 10 ปี มีทักษะอยู่ในระดับดี ด้านการติดต่อจูงใจลูกค้าซึ่งทำให้ลูกค้าของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้เท่าใดนัก เนื่องจากเห็นว่าตัวเองมีความถนัดอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น ในอนาคตที่จะมีการค้าดีขึ้น การแข่งขันย่อมมากขึ้นทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยการจูงใจลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อจะได้มีโอกาสหาลูกค้ารายใหม่ ๆ เพิ่มเติม และตระหนักมากขึ้นถึงความพยายามที่จะต้องรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ ไม่ให้เปลี่ยนใจไปเป็นลูกค้าของคู่แข่ง

5. ข้อเสนอแนะและการขอความช่วยเหลือ/สนับสนุน

จากคำถามเปิด เพื่อให้ผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ พบข้อมูลดังนี้

5.1 ด้านสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน

ผู้ประกอบการโดยรวมมีความเห็นว่า สาธารณูปโภคด้านประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โทรศัพท์เสียบ่อย ไฟฟ้าดับบ้าง ถนนหลายแห่งยังขรุขระ ควรปรับปรุง ทำเทียบเรือในจังหวัดสตูล ซึ่งอยู่ในสภาพไม่ควรใช้และถึงเวลาต้องปรับปรุงใหญ่

5.2 ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ

ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า การดำเนินงานของรัฐเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานระหว่างกันของหน่วยงาน ทำให้การบริการธุรกิจล่าช้า หลายขั้นตอน และมีความซ้ำซ้อนในเอกสารที่ต้องใช้ ผู้ประกอบการยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าอยากให้บุคลากรของหน่วยงานของรัฐ มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจในพื้นที่ มีข้อมูลมากพอที่จะตอบคำถาม และทำความเข้าใจกับนักธุรกิจที่มาติดต่อ

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการแสดงความคิดเห็นว่าสถาบันการศึกษาในพื้นที่ควรเพิ่มบทบาทให้ความรู้ทางวิชาการแก่ธุรกิจเอกชนให้มากขึ้น

5.3 ด้านการประสานงานระหว่างผู้ค้า

ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า การประสานงานระหว่างผู้ค้าด้วยกันอยู่ในระดับที่ดี ดังนั้นถ้ามีหน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุนอีกแรงหนึ่ง ก็จะช่วยให้มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

5.4 ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน

ผู้ประกอบการเสนอความเห็นเห็นว่า หน่วยงานของรัฐควรจะได้มีการประสานงานกันมากขึ้นระหว่างหน่วยงานของรัฐจากส่วนกลาง และหน่วยงานของรัฐในพื้นที่ เพื่อให้รัฐได้มีบทบาทมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานกับธุรกิจเอกชน

5.5 ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการมีความเห็นต่อการพัฒนาผู้ประกอบการว่า ผู้ประกอบการธุรกิจการค้าชายแดนควรพัฒนาทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเพิ่มความสามารถในการติดต่อกับนักธุรกิจต่างประเทศ เพิ่มความรู้ด้านการบริหารสมัยใหม่ ระเบียบพิธีการใหม่ ๆ และการฝึกอบรมแรงงานให้มีคุณภาพ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ธุรกิจการค้ารายใหญ่

การวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจการค้ารายใหญ่ จะนำเสนอข้อมูลเรียงลำดับปัจจัยที่กระทบต่อกลยุทธ์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. ตัวแบบการวิเคราะห์ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย

แม้จะดูเหมือนว่าธุรกิจระหว่างประเทศในแถบชายแดนภาคใต้ จะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี 2539-2541 กล่าวคือ ตัวเลขการค้าโดยรวมมีอัตราเติบโตสูงขึ้น แต่การค้าชายแดนในภาคใต้ก็ได้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการต่าง ๆ ที่ประเทศมาเลเซียบังคับใช้ เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจในประเทศ อาทิเช่น มาตรการจำกัดชนิดและปริมาณสินค้านำเข้า การจำกัดเงินออกนอกประเทศ การปิด-เปิดด่านเร็วขึ้น รวมถึงการกำหนดว่าไทยจะต้องซื้อภาชนะบรรจุสินค้าส่งออกที่ผลิตในประเทศมาเลเซียเท่านั้น

1.1.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม

การอยู่ร่วมกันของไทยพุทธและมุสลิมในชายแดนภาคใต้ ทำให้ธุรกิจชายแดนมีความกลมกลืนกันของคู่ค้าใน 2 ประเทศ ภาษาที่ใช้ติดต่อทำธุรกิจมีทั้งภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน และภาษาอังกฤษ การมีเขตการค้าใกล้ชิดกันของธุรกิจชายแดนใน 2 ประเทศ ทำให้สภาพสังคมของคู่ค้าแตกต่างกันน้อยมาก และสามารถปรับตัวเข้าหากันได้ ทำให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรมกระทบธุรกิจชายแดนน้อยมาก

1.1.3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ในเขตชายแดนภาคใต้ของไทย แม้จะมีโครงสร้างแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนและมากกว่า 60 เปอร์เซนต์ จัดตั้งในรูปบริษัทแล้วก็ตาม แต่มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการดำเนินงานเป็นส่วนน้อย จะมีก็เพียงอุปกรณ์พื้นฐาน โทรศัพท์ โทรสาร กรณีโรงงานอุตสาหกรรมก็มีเทคโนโลยีด้านเครื่องจักรในการผลิตแห่งละ 1-2 เครื่อง สำหรับคอมพิวเตอร์มีใช้เฉพาะกิจการขนาดใหญ่จริง ๆ เท่านั้น ในธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่สำรวจพบว่า ธุรกิจชายแดนที่จดทะเบียนเป็นรายใหญ่ แต่มีขนาดของกิจการเล็กหรือกลางนั้น มีคอมพิวเตอร์ใช้น้อยมาก มีบ้างก็สำนักงานละ 1 เครื่อง ขณะสอบถามไม่ปรากฏการใช้คอมพิวเตอร์แต่อย่างใด

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1.2.1 **ลูกค้า** ธุรกิจส่วนใหญ่ทำธุรกิจโดยตรงกับคู่ค้า ซึ่งเป็นผู้ค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ติดต่อซื้อขายกันอยู่เป็นประจำ มีน้อยมากที่ขายผ่านลูกค้าในท้องถิ่น จึงมีความคุ้นเคยกันในระดับหนึ่งที่ไม่ต้องอาศัยความสามารถในการเจรจามากนัก

1.2.2 **ผู้ประกอบการ** ผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ประมาณ 46.4% มีอายุมากกว่า 40 ปี 34% มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปี ลักษณะเช่นนี้นับว่าเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาธุรกิจในเรื่องการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจ แต่ต้องระวังว่าประสบการณ์ทำงานที่นานกว่า 10 ปี จะทำให้ผู้ประกอบการเคยชินกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่ อย่างไรก็ตามก็มีผู้ประกอบการที่เพิ่งเข้ามาในธุรกิจที่มีการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ไม่มากนัก (4-6 ปี) ซึ่งผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีศักยภาพสูงในการพัฒนา

1.2.3 **สถาบันการเงิน** ธุรกิจส่วนใหญ่กู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุน และใช้ธนาคารพาณิชย์เป็นตัวกลางในการติดต่อซื้อขายสินค้า ทำให้สะดวกมากขึ้น

1.2.4 **คู่แข่ง** การแข่งขันของธุรกิจชายแดนอยู่ในระดับปานกลาง (โดยเฉลี่ย 15 ราย) ทั้งนี้ขึ้นกับชนิดของธุรกิจ อย่างไรก็ตามหลายธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจยางพารา และการค้าไม้ แม้จะมีคู่แข่งมาก แต่คู่แข่งรายใหม่ก็ยากที่จะสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้

1.2.5 พนักงาน โดยเฉลี่ยพนักงานของธุรกิจรายใหญ่ในเขตการค้าชายแดนภาคใต้ 51.8% มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คน ธุรกิจนำเข้าใช้พนักงานน้อยกว่าธุรกิจส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอินทนิล ใช้คนงานน้อยมาก ทั้งนี้เพราะเป็นธุรกิจส่งออกผลไม้ ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ธุรกิจที่มีคนงานมากที่สุดอยู่ที่จังหวัดสงขลา และปัตตานี ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 2 จังหวัดนี้มีธุรกิจส่งออกยางพาราและโรงงานอาหารทะเล

อย่างไรก็ดี มีผู้ประกอบการระบุว่ามีปัญหาในด้านแรงงานที่มีคุณภาพและอัตราการเข้าออกค่อนข้างสูง

1.2.6 หน่วยงานราชการ แม้ว่ามีหลายหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าชายแดน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าธุรกิจส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ธุรกิจไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากหน่วยงานดังกล่าว มีผู้ประกอบการจำนวนน้อยที่ระบุได้ว่า หน่วยงานใดของรัฐที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจบ้าง ผลวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในความเห็นของผู้ประกอบการแล้ว หน่วยงานของรัฐยังไม่สามารถแสดงบทบาทที่เด่นชัดในการสนับสนุนการค้าชายแดนแต่อย่างใด

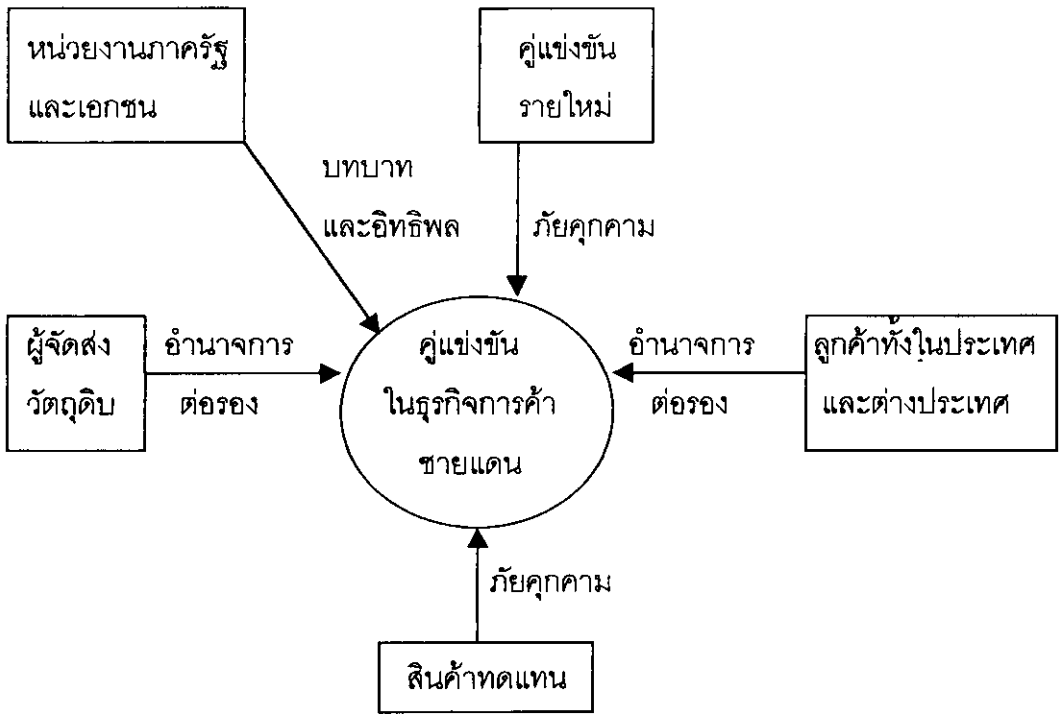
1.2.7 หน่วยงานเอกชน การรวมตัวกันของธุรกิจรายใหญ่ในเขตการค้าชายแดนภาคใต้มีบทบาทน้อยมาก มีธุรกิจเพียง 50% ที่รวมตัวกันเป็นสมาคมการค้า อย่างไรก็ตาม สมาชิกของสมาคมมีความเห็นว่า บทบาทของหน่วยงานเอกชนที่สนับสนุนการทำงานของธุรกิจมีเพียง 21-37% เท่านั้น

จึงอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจโดยรวมยังต่างคนต่างอยู่ขาดการประสานร่วมมือกันทั้งกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน การรวมตัวกันของหน่วยงานเอกชนเป็นเพียงการรวมตัวกันของธุรกิจเพียงบางกลุ่มบางพวก ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง และปัญหาของสมาคมเองก็คือ การขาดการร่วมมือกันของธุรกิจ

2. ตัวแบบการวิเคราะห์ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่

การวิเคราะห์ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงพลังผลักดันของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ และใช้เป็นแนวทางในการค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในที่นี้จะใช้แนวคิดของตัวแบบของ Michael E. Porter (1985) และ Wheelen and Hunger (1998) ซึ่งเป็นตัวแบบเดียวกันกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ของธุรกิจชายแดนรายย่อย และธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวชายแดน

ภาพที่ 6.1 แสดงตัวแบบของการวิเคราะห์ธุรกิจการค้ารายใหญ่



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

2.1 คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม

ผลการสำรวจพบปริมาณการแข่งขันของธุรกิจรายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีจำนวนตั้งแต่ 1-120 รายขึ้นกับขนาดของธุรกิจ ผลวิเคราะห์ไม่ปรากฏว่าจำนวนคู่แข่งในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ธุรกิจขายสินค้าทั่วไปและธุรกิจน้ำยางชั้นเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งจำนวนมากที่สุด เพราะตลาดขนาดใหญ่และไม่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงแต่อย่างใด เป็นธุรกิจที่ใครมีความพร้อมก็สามารถเข้าประกอบการได้ทันที โดยเฉลี่ยภาพรวมพบว่า ค่าเฉลี่ยของจำนวนคู่แข่งในธุรกิจการค้ารายใหญ่มีประมาณ 16 ราย ส่วนแบ่งตลาดโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 24% ต่อกิจการ

2.2 ลูกค้า

ลูกค้าของธุรกิจรายใหญ่ปัจจุบันคือ ธุรกิจคู่ค้าในประเทศมาเลเซีย ชื้อเพื่อนำส่งออกไปยังประเทศอื่นอีกทอดหนึ่ง หรือซื้อไปเพื่อนำไปขายต่อในประเทศของตน สำหรับธุรกิจไทยที่ทำการค้าชายแดนหลายรายซื้อของนำเข้ากลับมาขายให้ลูกค้าในประเทศด้วย ทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง ลักษณะการค้าส่งเช่นนี้ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจชายแดนรายใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่ซื้อ-ขายกันอยู่แล้ว มีลูกค้าขาจรน้อยมาก

2.3 คู่แข่งขันรายใหม่

เมื่อเปิดการค้าเสรีอาเซียน ธุรกิจการค้าชายแดนจะถูกกระเทือนโดยตรง คู่แข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเพิ่มจำนวนมากขึ้น ลูกคามีทางเลือกมากขึ้น ธุรกิจจะต้องปรับตัวขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

คู่แข่งขันรายใหม่ที่น่าสนใจ คือ ธุรกิจจากประเทศเพื่อนบ้านที่ได้เปรียบด้านค่าแรงที่ต่ำกว่าและวัตถุดิบมีมากกว่า เช่น คู่แข่งขันจากประเทศจีน และเวียดนามในธุรกิจค้าไม้ หรือ คู่แข่งขันจากอินโดนีเซียในธุรกิจส่งออกยางพารา เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าในระยะยาวแล้วคู่แข่งขันรายใหม่จากประเทศเพื่อนบ้านจะเป็นภัยคุกคามอย่างมากต่อธุรกิจการค้าชายแดน

2.4 หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน

ผลการสำรวจพบว่า ผู้ประกอบการในเขตชายแดนไทยมีความเห็นว่าเป็นบทบาทของหน่วยงานของรัฐเมื่อเปรียบเทียบกับมาเลเซียแล้วยังด้อยอยู่มาก กล่าวคือ มาตรการใด ๆ ของรัฐบาลมาเลเซียสามารถนำมาปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม และสนับสนุนธุรกิจการค้าชายแดนของมาเลเซียเป็นอย่างมาก ในขณะที่หน่วยงานของรัฐยังมีบทบาทไม่เด่นชัดในการให้การสนับสนุน ตรงกันข้ามผู้ประกอบการบางส่วนยังรู้สึกว่าเป็นบทบาทไม่เด่นชัดในการให้การอุปสรรคอยู่มาก หน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานกันทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐเอง และหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานเอกชน ระเบียบวิธีการต่าง ๆ ของการส่งออกไทยยังยุ่งยาก ชักช้า หลายขั้นตอน กฎหมายข้อห้ามต่าง ๆ ก็ไม่ได้รับความสนใจ เข้าใจอย่างเด่นชัด จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของรัฐและเอกชน การรวมตัวกันของเอกชนเกิดขึ้นเฉพาะในบางส่วนของบางกลุ่มธุรกิจเท่านั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หากไม่ได้รับการสนับสนุนที่ดีขึ้นทั้งจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนแล้ว อำนวยต่อรองของธุรกิจชายแดนไทยจะยิ่งลดน้อยลงจากเดิม และอาจไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด

2.5 ผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจชายแดนมีแหล่งวัตถุดิบที่หลากหลาย ทั้งจากโรงงาน ยี่บัว และชาบัว ทำให้ธุรกิจมีอำนาจต่อรองเพียงพอที่จะช่วยลดต้นทุนได้

2.6 สินค้าทดแทน

แม้ปัจจุบันจะไม่ปรากฏว่าสินค้าที่นำเข้า-ส่งออกตามชายแดนภาคใต้ จะมีสินค้าจากแหล่งอื่นหรือสินค้านิคมอื่นใดทดแทนได้ แต่ในอนาคต น้ำยางธรรมชาติก็จะถูกแทนที่ด้วยยางสังเคราะห์ หรือไม้เฟอร์นิเจอร์ก็มีแนวโน้มว่าจะถูกแทนที่ด้วยพลาสติก อย่างไรก็ตาม ในชนิดสินค้าเดียวกันจากแหล่งประเทศเพื่อนบ้านที่ได้เปรียบการแข่งขันในค่าแรงงานที่ถูกกว่าก็สามารถเข้ามาคุกคามธุรกิจชายแดนได้ในลักษณะของคู่แข่งขันรายใหม่ ดังนั้นสินค้าส่งออกของไทยในชายแดน จึง

ควรรักษาไว้ซึ่งลักษณะเด่นพิเศษที่ไม่สามารถทดแทนได้เอาไว้ให้ได้ เช่น คุณภาพของข้าวไทยที่อร่อยกว่า หรือผลไม้ไทยที่รสชาติถูกปากมากกว่า เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 โครงสร้างของกิจการ

จากลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ 78.6% มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าธุรกิจส่วนใหญ่มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ ผู้บริหาร 34% จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีผู้ปฏิบัติการ 66.1% เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 9 ปี ทำให้ธุรกิจมีโอกาสจะดำเนินการต่อไปได้ด้วยดีและมีทิศทาง ข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้บริหารพอที่จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจธุรกิจได้ แต่ต้องระมัดระวังว่า ความเชื่อมั่นในตนเองกับความสำเร็จที่ผ่านมาของธุรกิจมีโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปในรูปแบบเดิม ๆ ขาดการคิดค้นวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยพบว่า มีธุรกิจอีกประมาณ 34% ของธุรกิจการค้ารายใหญ่ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพิ่งเปิดกิจการได้ไม่เกิน 6 ปี ซึ่งธุรกิจกลุ่มนี้มีศักยภาพที่จะเติบโตได้ถ้าผู้บริหารมีแนวคิดการบริหารที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจกำหนดวันหยุดค่อนข้างแน่นอน ซึ่งจะช่วยในการวางแผนดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลปรากฏให้เห็นว่า ผู้ประกอบการสนใจเข้าฟังบรรยายทางวิชาการน้อยมาก เฉลี่ยปีละ 2.85 ครั้งโดยเฉลี่ย นอกจากนี้ยังรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพียงจากหน้าหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์เท่านั้น ซึ่งแหล่งข้อมูลดังกล่าวมักเป็นข้อมูลโดยทั่วไปที่ทุกคนสามารถรับรู้ได้ สำหรับข้อมูลลึก ๆ ทางธุรกิจ ผู้ประกอบการมีเพียงเพื่อนและลูกค้าเท่านั้นที่เป็นแหล่งข้อมูล จึงนับเป็นข้อด้อยของธุรกิจค้าชายแดนของไทย หากได้มีการปรับแนวคิดให้ผู้ประกอบการสนใจและให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ก็จะช่วยให้อุตสาหกรรมก้าวหน้าได้อีกระดับหนึ่ง

เมื่อพิจารณากิจกรรมการเข้าร่วมกับสังคมหรือชุมชน พบว่า ผู้ประกอบการมีกิจกรรมในส่วนนี้น้อยมากเฉลี่ยเพียง 2.67 ครั้ง/ปีเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการธุรกิจต่างคนต่างอยู่ ขาดการมีส่วนร่วม หรือตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบด้วยว่าผู้ประกอบการประมาณ 64.3% เท่านั้นที่ริเริ่มกิจการด้วยตนเอง จึงมองภาพรวมของธุรกิจได้ว่าธุรกิจการค้าชายแดนของไทยยังมีความแข็งแกร่งในตัวผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นที่พร้อมจะอดทน ต่อสู้ และมีวิถึญญาณของผู้ประกอบการ อย่งไรก็ดี โครงสร้างที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นระบบบริษัทมากขึ้นของธุรกิจชายแดน จะช่วยให้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้ระดับหนึ่ง

ต่อคำถามเรื่องการสืบทอดกิจการ เป็นที่น่าสังเกตว่า ธุรกิจมากถึง 48.3% ยังไม่ได้ตัดสินใจว่าจะสืบทอดกิจการไปอย่างไร และมีธุรกิจถึง 44.6% ที่ยืนยันว่าจะสืบทอดให้กับคนในครอบครัว แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันธุรกิจชายแดนยังไม่ได้สนใจจริงจังในการวางแผนธุรกิจในระยะยาว ยังคงบริหารธุรกิจแบบตั้งรับมากกว่าเชิงรุก ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการอยู่รอดของกิจการในภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น และเป็นอุปสรรคโดยตรงต่อการขยายกิจการ

3.3 ทรัพยากร

ธุรกิจชายแดน 71.4% มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 100 ล้านบาท มีผู้บริหารเฉลี่ยกิจการละ 3.76 คน ธุรกิจ 78.6% มีคอมพิวเตอร์ใช้ในธุรกิจ

เมื่อพิจารณาทักษะของผู้ประกอบการ พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการคาดคะเนยอดขายมากที่สุด และให้ความสำคัญกับการจูงใจลูกค้าน้อยมาก ในขณะที่ผู้ประกอบการเองมีทักษะในเรื่องการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า และการคาดคะเนยอดขายอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว

จะเห็นได้ว่า ถ้าธุรกิจให้ความสำคัญกับการจูงใจลูกค้ามากขึ้น ธุรกิจน่าจะประสบความสำเร็จมากขึ้น ทั้งนี้เพราะโดยทักษะแล้ว ผู้ประกอบการมีความสามารถในด้านนี้อยู่ในระดับหนึ่งแล้ว เมื่อเพิ่มการตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูล ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถคาดคะเนยอดขายได้แม่นยำยิ่งขึ้น

4. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

4.1 ปัจจัยที่เป็นโอกาส อาจสรุปปัจจัยที่เป็นโอกาสของการค้าชายแดนใน 5 จังหวัดภาคใต้ได้ดังนี้

1. รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนในเขตภาคใต้ และสนับสนุนให้มีการส่งออกสินค้าเสมอตลอดมา เนื่องจากว่า ยางพารา ผัก ผลไม้ และการท่องเที่ยวของไทยในแถบภาคใต้มีศักยภาพในตัวของมันเอง

2. แม้จะมีงบประมาณจำกัด แต่ในความเห็นของธุรกิจชายแดนก็มองว่าเพียงพอในระดับหนึ่งที่สนับสนุนให้เอกชนพิจารณาเห็นความพร้อมของการทำธุรกิจการค้าชายแดน

3. ระบบสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า การติดต่อสื่อสาร ถนน และระบบโทรศัพท์อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ แม้ว่าในบางพื้นที่จะมีปัญหาบ่อย แต่รัฐได้พยายามแก้ไขช่วยเหลือและกำหนดงบประมาณปรับปรุง เพิ่มเติมในส่วนสาธารณูปโภคอยู่ทุกปี

4. ลูกค้ายของธุรกิจขายแดนรายใหญ่ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่ติดต่อซื้อขายกันมานาน และรู้จักกันอยู่แล้ว ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้ธุรกิจใช้ความพยายามตั้งใจได้โดยง่ายและไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับการขายให้ลูกค้าชาจร

5. ธุรกิจขายแดนสามารถซื้อหาสินค้าเพื่อนำเข้าและส่งออกได้จากหลาย ๆ แหล่งทั้งโรงงานผลิตโดยตรง ยี่ปี่ว และชาบิว ซึ่งมีให้เลือกได้หลายแหล่งหลายเจ้า

4.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1. ความเห็นของเจ้าของธุรกิจระบุว่า พิธีการศุลกากรจะเป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งในการทำธุรกิจขายแดนของผู้ค้ารายใหญ่ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ทำตามระเบียบกฎหมายและวิธีการที่รัฐกำหนด ดังนั้นความไม่มีประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานของรัฐ รวมถึงพิธีการต่าง ๆ ที่หลายขั้นตอน เอกสารประกอบที่ต้องการเป็นจำนวนมาก เหล่านี้ล้วนทำให้การทำธุรกิจดำเนินไปได้ล่าช้ากว่าที่ควรเป็น

2. ระบบภาษียุ่งยาก และอัตราภาษีที่สูงเกินไปทั้งภาษีนำเข้า-ส่งออกและภาษีรายได้ของธุรกิจ ภาษีการค้า และภาษีท้องถิ่น ล้วนทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายแก่ธุรกิจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อราคาสินค้าที่ขาย

3. ปัจจัยทางการเมือง ความไม่มั่นคงทางการเมืองของประเทศ ส่งผลกระทบต่อนโยบายในการสนับสนุนการส่งออกที่มุ่งเน้นแตกต่างกัน ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว

4. หน่วยงานของรัฐขาดการประสานงานระหว่างกัน ทำให้ธุรกิจต้องคาดเดา หรือปฏิบัติตัวกับหน่วยงานแตกต่างกัน รวมถึงทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในเอกสารและวิธีปฏิบัติ

5. คู่แข่งมีจำนวนมาก นอกจากนี้แต่ละชนิดธุรกิจขายแดนมีจำนวนคู่แข่งชั้นแตกต่างกันอีกด้วย

6. ธุรกิจขาดความร่วมมือกัน ต่างคนต่างอยู่ ไม่ได้เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม ทำให้อำนาจต่อรองของธุรกิจขายแดนต่ำ

7. ขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ หลายกิจการมีปัญหาเรื่องแรงงานมีฝีมือ และอัตราการเปลี่ยนงานมีสูง ทั้งนี้เนื่องจากแรงงานภาคใต้ส่วนใหญ่มีอาชีพกรีดยางอยู่แล้ว

4.3 ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง

1. ผู้ประกอบการมีการศึกษาค้นคว้าสูง ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี และปริญญาโท

2. มีโครงสร้างการจัดองค์กรที่แบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน ธุรกิจส่วนใหญ่จัดตั้งในรูปบริษัท กำหนดวันหยุดงานแน่นอน

3. เป็นกิจการค้าส่งเกือบทั้งหมด ทำให้การบริหารธุรกิจไม่ยุ่งยาก และสามารถสร้างยอดขายได้ในเวลารวดเร็ว

4.4 ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน

1. ธุรกิจไม่ให้ความสำคัญกับการจงใจลูกค้า ทั้งนี้อาจเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ อย่างไรก็ตามถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเป็นการค้าเสรีในอนาคต ลูกค้าประจำมีทางเลือกมากขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจงใจมากขึ้น จึงจะสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้

2. ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่สนใจข่าวสาร มีบ้างเพียงข่าวสารทั่วไปของสังคมจากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เท่านั้น แต่ข่าวสารที่เฉพาะเรื่อง หรือการเข้าร่วมประชุมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ผลวิจัยชี้ว่าธุรกิจให้ความสนใจน้อยมาก

3. แหล่งเงินทุนมาจากการกู้ธนาคาร ทำให้ธุรกิจต้องรับและความเสี่ยงในเรื่องอัตราดอกเบี้ย และขาดทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกว่า

4. ธุรกิจขาดแนวคิดในการสืบทอดกิจการ

5. ธุรกิจต่างคนต่างอยู่ ขาดการรวมกลุ่ม ถูกเอารัดเอาเปรียบได้ง่าย และเป็นอุปสรรคในการเติบโตของธุรกิจ

6. จำนวนผู้บริหารมีน้อยไม่ได้สัดส่วนกับขนาดธุรกิจ แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีการบริหารแบบครอบครัว

4.5 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 6.32 แสดงสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นโอกาส	.50		2.00	
O1 รัฐมีนโยบายส่งเสริมการลงทุน	.10	4	.40	O1 ธุรกิจที่สนใจทำการค้าขายแดนสามารถขอความรู้และขอส่งเสริมการลงทุนได้ตลอดเวลา
O2 งบประมาณของรัฐเพียงพอ	.10	3	.30	O2 รัฐอนุมัติงบประมาณในระดับหนึ่งเพียงพอต่อการสนับสนุนการค้า รัฐบาลและหน่วยงานท้องถิ่น
O3 สาธารณูปโภคอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ	.10	4	.40	O3 มีแผนพัฒนาปรับปรุงสาธารณูปโภคเสมอทุก ๆ ปี
O4 มีลูกค้าประจำ	.10	5	.50	O4 รู้ใจกันดี ไม่ต้องใส่ความพยายามจูงใจมากนัก
O5 มีแหล่งวัตถุดิบสนับสนุนหลายแห่ง	.10	4	.40	O5 ธุรกิจสามารถเลือกซื้อจากแหล่งที่ถูกกว่าคุณภาพดีกว่าได้
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	.50		1.45	
T1 พิธีการศุลกากร	.10	4	.40	T1 ระเบียบ วิธีการยุ่งยาก พนักงานของรัฐทำงานล่าช้า
T2 ระบบภาษี	.15	3	.45	T2 อัตราภาษีสูงและมีภาษีหลายชนิดที่ธุรกิจต้องรับผิดชอบจ่ายทำให้เกิดต้นทุน
T3 ปัจจัยทางการเมือง	.05	2	.10	T3 การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการเมืองมีผลต่อนโยบายและทิศทางการส่งเสริมการลงทุน
T4 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ	.05	3	.15	T4 ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ยุ่งยาก ล่าช้าและไม่แน่นอนในวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ ขาดอำนาจต่อรองกับมาเลเซีย
T5 คู่แข่งมีจำนวนมาก	.05	2	.10	T5 การแข่งขันสูง
T6 ขาดการร่วมมือในการรวมกลุ่ม	.05	2	.10	T6 ธุรกิจขาดอำนาจต่อรองเพื่อประโยชน์ของอุตสาหกรรมโดยรวม
T7 ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	.05	3	.15	T7 อัตราเปลี่ยนงานสูง/ค่าแรงแพง และต้องสอนงานอยู่เสมอ
รวม	1.00		3.45	

ตารางที่ 6.33 แสดงสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	.50		2.20	
S1 ผู้ประกอบการมีการศึกษาค้น ข้างสูง	.15	4	.60	S1 มีแนวคิดในการวิเคราะห์ตัดสินใจและทันสมัย เข้าใจง่าย
S2 มีโครงสร้างแบ่งแยกหน้าที่ ชัดเจน บริษัทวันหยุดแน่นอน	.15	4	.60	S2 เชื้อต่อการปรับ-ขยายกิจการให้ทันสมัย ครอบคลุมตลาดมากขึ้น
S3 เป็นกิจการขายส่งเกือบทั้งหมด	.20	5	1.00	S3 ปริมาณขายมีมาก/บริหารงานง่ายกว่าการ ขายปลีก
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน	.50		1.00	
W1 ไม่ให้ความสำคัญกับการจูงใจ ลูกค้า	.05	2	.10	W1 ผู้บริหารขาดแนวคิดทางการตลาดสมัย ใหม่
W2 ไม่สนใจข้อมูลข่าวสาร	.10	2	.20	W2 ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ/มัก ใ้ ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา
W3 แหล่งเงินทุนมาจากकर्ก ธนาคาร	.15	2	.30	W3 เกิดความเสี่ยงเนื่องจากไม่มีการกระจาย แหล่งเงินทุน ทำให้ต้นทุนสูง
W4 ยังไม่มีแนวคิดในการสืบทอด กิจการ	.05	2	.10	W4 ขาดการมองไปข้างหน้า คำนี้แต่กิจกรรม ในระยะสั้น เน้นงานประจำมากกว่าวางแผน
W5 ธุรกิจต่างคนต่างอยู่ไม่เห็น ความสำคัญของการรวมกลุ่ม	.10	2	.20	W5 ขาดอำนาจต่อรอง/ขาดการพึ่งพาอาศัยกัน ต้นทุนอาจสูงได้
W6 จำนวนผู้บริหารระดับสูงไม่ สัมพันธ์กับขนาดทางธุรกิจ	.05	2	.10	W6 เป็นการรวมศูนย์ตัดสินใจ ไม่กระจาย อำนาจ
รวม			3.20	

ตารางที่ 6.34 แสดงสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปานกลาง	ยาว	
ปัจจัยที่เป็นโอกาส							
O1 รัฐมีนโยบายส่งเสริมการลงทุน	.625	4	.25			X	O1 ทุกรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุน
O3 สาธารณูปโภคอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ	.625	4	.25			X	O3 ระบบสาธารณูปโภคจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะรัฐมีแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
O4 มีลูกค้าประจำ	.625	4	.25		X		O4 ในอนาคตเมื่อผู้บริโภคมีทางเลือกใหม่อาจเปลี่ยนใจได้
O5 มีแหล่งวัตถุดิบสนับสนุนหลายแห่ง	.625	4	.25		X		O5 ผู้ประกอบการสามารถต่อรองราคา/เลือกได้
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค							
T1 พิธีการศุลกากร	.15	4	.40		X		T1 การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง
T2 ระบบภาษี	.10	3	.45			X	T2 การเปลี่ยนแปลงระบบภาษีต้องผ่านกระบวนการยุ่งยาก หลายขั้นตอน ทำให้เกิดต้นทุน
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง							
S1 ผู้ประกอบการมีการศึกษาค่อนข้างสูง	.10	4	.30			X	S1 ในระยะยาวแล้วผู้ประกอบการน่าจะมีการศึกษาสูงเพิ่มมากขึ้น
S2 มีโครงสร้างแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน บริษัทวันหยุดแน่นอน	.075	4	.30			X	S2 โครงสร้างน่าจะชัดเจนมากขึ้น/ความซับซ้อนของการแข่งขัน
S3 เป็นกิจการขายส่งเกือบทั้งหมด	.075	4	.50			X	S3 ใช้แรงงานไม่มาก และปริมาณขายสูง

ตารางที่ 6.34 แสดงสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม (ต่อ)

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปาน กลาง	ยาว	
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน							
W2 ไม่สนใจข้อมูลข่าวสาร	.10	2	.15		X		W2 การเปลี่ยนทัศนคติต้องอาศัยเวลา
W3 แหล่งเงินทุนจากการกู้ ธนาคาร	.075	2	.20			X	W3 การแปรรูปให้เป็นมหาชนต้อง อาศัยเวลา หลายขั้นตอน/ปรับปรุง กิจการมาก
W5 ธุรกิจต่างคนต่างอยู่ไม่เห็น ความสำคัญของการรวม กลุ่ม	.075	2	.15		X		W5 เมื่อธุรกิจซับซ้อนขึ้น ก็จะไม่ได้อยู่ไม่ได้ แต่การรวมกลุ่มได้ต้องอาศัยระยะเวลา หนึ่งที่จะรู้จัก/คุ้นเคย
รวม	1		3.25				

4.6 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX

ตารางที่ 6.35 แสดง TOWS MATRIX

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน	ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน
	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอก	S1 ผู้ประกอบการมีการศึกษาดี S2 เป็นบริษัทที่มีโครงสร้างแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน S3 ทำธุรกิจขายส่ง
ปัจจัยที่เป็นโอกาส	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 รัฐมีนโยบายส่งเสริมการลงทุน O2 รัฐจัดสรรงบประมาณเพียงพอ O3 สาธารณูปโภคอยู่ในระดับน่าพอใจ O4 มีตลาดแน่นอนเป็นลูกค้าประจำ O5 สามารถจัดหารวัตถุดิบได้จากหลาย ๆ แห่ง	1. ส่งเสริมในธุรกิจขายส่งไปต่างประเทศให้มากขึ้น 2. สนับสนุนให้ลงทุนในรูปแบบบริษัท 3. มุ่งรักษาและเพิ่มลูกค้าประจำให้มากขึ้น 4. จัดรวบรวมรายชื่อแหล่งวัตถุดิบไว้อ้างอิง	1. ผู้ประกอบการต้องเน้นทักษะการจูงใจให้มากขึ้น 2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าประจำ และปรับปรุงอยู่เสมอ 3. รวบรวมแหล่งวัตถุดิบ เพื่อประโยชน์ในการจัดซื้อให้ได้ในราคาต่ำ 4. จูงใจให้ลูกค้าประจำชำระเงินภายในเวลาที่กำหนด โดยใช้ส่วนลดทางการค้าเป็นเครื่องมือ
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 พิธีการศุลกากรยุ่งยาก T2 ระบบภาษี-หลายชนิดและสูงเกินไป T3 ปัจจัยทางการเมือง T4 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ T5 คู่แข่งขันจำนวนมาก T6 ขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม T7 ขาดแคลนแรงงานฝีมือ	1. ให้สิทธิพิเศษด้านพิธีการศุลกากร และระบบภาษีแก่กิจการขายส่ง/หรือธุรกิจในรูปแบบบริษัท 2. ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันในหมู่ผู้ประกอบการ 3. รัฐต้องเร่งให้ความรู้เพิ่มความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในเรื่องระบบพิธีการศุลกากร	1. สร้างความมั่นใจและเชื่อถือให้กับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ในเรื่องการส่งมอบจัดหาสินค้า 2. ผู้ประกอบการต้องสนใจข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจให้มากขึ้น 3. ผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มที่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.7 กลยุทธ์ธุรกิจการค้ารายใหญ่

4.7.1 กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจการค้าขายแดนรายใหญ่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์จากภายนอก โดยมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 3.45 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย 3.0 และสูงกว่าคะแนนความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยภายใน (คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.20) หลังจากพิจารณาเฉพาะปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการแล้ว คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจากตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 3.25 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมของธุรกิจการค้าขายแดนรายใหญ่ สามารถตอบสนองปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรคจุดแข็ง จุดอ่อนสูงกว่าระดับปานกลาง (3.0) และมีแนวโน้มไปในทางที่สูงขึ้น จึงอาจสรุปได้ว่าธุรกิจการค้าขายแดนรายใหญ่สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ เพราะมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ค่อนข้างเข้มแข็ง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่มีการศึกษาดี และมีประสบการณ์มาก รู้จักที่จะหยิบฉวยเอาโอกาสมาก่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินธุรกิจ และรู้จักวิธีที่จะลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ดีแล้ว สิ่งที่ธุรกิจการค้ารายใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนบ้างเพื่อบรรลุกลยุทธ์การเติบโตให้ได้ ก็คือ การพยายามนำจุดแข็งของแต่ละธุรกิจมีอยู่แล้ว และพยายามลบจุดอ่อนของแต่ละธุรกิจทั่วไปเสีย ธุรกิจการค้าขายแดนรายใหญ่ต้องพยายามรวมกลุ่มกันให้ได้ เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับอุตสาหกรรมของตัวและผู้ประกอบการโดยรวมต้องให้ความสนใจข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าขายแดนให้มากขึ้น และต้องไม่ละเลยกลยุทธ์การจูงใจลูกค้าซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับดีแล้ว

4.7.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการค้าขายแดนรายใหญ่ พบว่า ขนาดและชนิดของธุรกิจมีความแตกต่างกัน และหลากหลายชนิดมาก ในแต่ละธุรกิจจึงต้องมีกลยุทธ์เฉพาะของตนเอง เช่น ธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรทั่วไปยังคงมุ่งเน้นกลยุทธ์มุ่งราคา (Cost leadership) ในขณะที่ธุรกิจเกษตรเฉพาะอย่าง เช่น ผลไม้ ข้าวสาร อาหารแห้ง มุ่งเน้นกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) ทั้งนี้เพราะสินค้าเฉพาะอย่างเหล่านี้มีลักษณะเฉพาะตัวในเรื่องคุณภาพสินค้าที่เด่นชัดและแตกต่างอย่างชัดเจนจากสินค้าในประเทศมาเลเซีย เช่น รสชาติของผลไม้หรือคุณภาพของข้าวสาร อาหารแห้ง แม้กระทั่งภาชนะพลาสติกที่มาเลเซียเองพยายามหาทางกีดกัน โดยการออกมาตรการว่าผลไม้ส่งออกต้องซื้อภาชนะบรรจุพลาสติกที่ผลิตในประเทศมาเลเซียเท่านั้น เป็นต้น

สำหรับธุรกิจยางพารา และเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา รวมทั้งอาหารทะเลแช่แข็ง อาหารสด ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ที่ส่งออกมักใช้กลยุทธ์มุ่งราคา อย่างไรก็ตาม การใช้กลยุทธ์มุ่งราคามักจะได้รับผลกระทบเป็นครั้งคราวจากการแข่งขันด้านราคาของธุรกิจเดียวกันในต่างประเทศใกล้เคียง เช่น ยางพาราก็มักจะถูกแย่งลูกค้าโดยธุรกิจยางพาราในอินโดนีเซีย เป็นต้น

4.7.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

4.7.3.1 กลยุทธ์การดำเนินงาน ผลวิจัยพบว่า ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ที่มีขนาดเล็กและปานกลาง แม้จะมีโครงสร้างที่เป็นระบบบริษัทแต่การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะของครอบครัว ยังไม่มุ่งเน้นการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า มิได้นำระบบบริหารงานเชิงวิชาการมาใช้มากนัก แต่ใช้การบริหารตัดสินใจแก้ปัญหาจากประสบการณ์ที่มีมากแทน กิจกรรมยังต่างคนต่างทำ ขาดการรวมกลุ่ม และไม่ให้ความร่วมมือกับชุมชนเท่าที่ควร ซึ่งการดำเนินการลักษณะดังกล่าวแตกต่างจากธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ที่มีขนาดธุรกิจใหญ่จริง ๆ จะมีการบริหารดำเนินงานที่เป็นระบบบริษัทมากขึ้น มีการใช้ข้อมูลและมีการรวมตัวในระดับสูงขึ้น

4.7.3.2 กลยุทธ์การตลาด ผลวิจัยพบว่า ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่โดยรวมไม่ค่อยอาศัยกลยุทธ์การตลาดมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะสินค้าที่เป็นสินค้าเกษตรเน้นการขายส่งให้ลูกค้าเดิมที่ติดต่อกันอยู่ และกิจการส่วนใหญ่ก่อตั้งมานานแล้วยอมอาศัยประสบการณ์ทำตลาดมากกว่าจะคำนึงถึงกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกเชิงบวกที่เป็นอยู่ก็ไม่ต้องการความพยายามทางการตลาดเท่าใดนักก็สามารถอยู่รอดได้ อย่างไรก็ตาม ในอนาคตอันใกล้ที่จะเปิดการค้าเสรีอาเซียน คาดว่าการแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นธุรกิจการค้าชายแดนที่มีอยู่ต้องรู้จักที่จะนำเอากลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4.7.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน ผลการวิจัยแสดงชัดเจนว่า แหล่งเงินทุนเกือบทั้งหมดของธุรกิจการค้าชายแดน แม้จะปรากฏในรูปบริษัทแต่ได้เงินมาดำเนินกิจการจากการกู้เงินธนาคารเป็นสำคัญ ลักษณะเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่โดยรวมแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่มากในเรื่องต้นทุนของเงินทุน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคารและการพิจารณาอนุมัติเงินกู้อยู่ในอำนาจของธนาคาร

4.7.3.4 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่ในภาคใต้ ยังมีสัดส่วนผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับขนาดของกิจการ ทั้ง ๆ ที่สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าเกษตรที่ต้องอาศัยแรงงาน แม้จะพิจารณาว่าธุรกิจส่วนใหญ่เป็นกิจการค้าส่ง ไม่มีความยุ่งยากในการบริหารมากนัก ธุรกิจจึงไม่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมาก อย่างไรก็ตาม จำนวนผู้บริหารที่ได้สัดส่วนกับขนาดกิจการ จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวและกระจายอำนาจในทาง

บริหาร ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจที่จะขยายกิจการได้ดี ผลการวิจัยพบอีกว่า ธุรกิจไม่ได้ให้ความสนใจข้อมูลข่าวสารธุรกิจมากนัก และไม่สนใจที่จะเข้าร่วมประชุม สัมมนาใด ๆ ที่จัดขึ้น แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลของธุรกิจขาดการพัฒนา ดูแลปรับปรุง เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นจุดอ่อนของการเติบโตของธุรกิจ

4.7.3.5 กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา เนื่องจากธุรกิจการค้าขาย แคนรายใหญ่ในภาคใต้มีหลายหลากชนิดสินค้าและหลายขนาดธุรกิจ กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาของแต่ละประเภทธุรกิจจึงแตกต่างกัน นอกจากนี้ ชนิดของสินค้าที่ส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบ ไม่แปรรูปก็ไม่ได้มีความต้องการผลการวิจัยและพัฒนาเท่าใดนัก ทั้งนี้ผู้ประกอบการอาจเชื่อว่าการวิจัยและพัฒนาสินค้า จะทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ในธุรกิจที่ทำหน้าที่ตัวกลางซื้อ-ขาย จะต้องคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่งสินค้าที่ขายต้องมีคุณภาพ

4.7.3.6 กลยุทธ์ด้านการบริหารสารสนเทศ จากผลการวิจัยที่ว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่สนใจข้อมูลข่าวสาร ไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน และยังไม่เห็นความสำคัญของการสืบทอดกิจการ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นว่าธุรกิจขาดความสนใจการบริหารข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ แม้ผลการวิจัยจะปรากฏว่า 80% ของจำนวนธุรกิจทั้งหมดที่สอบถาม 56 แห่ง มีคอมพิวเตอร์ใช้งาน แต่ก็ไม่ปรากฏรายละเอียดว่าถูกใช้ในลักษณะใด