บทที่ 10
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

10.1 บทสรุป

ในส่วนของบทสรุปจะประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 3 ข้อย่อย คือ ภาพรวมของลักษณะการประกอบการธุรกิจชายแดนภาคใต้ การประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ธุรกิจชายแดนภาคใต้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

10.1.1 ภาพรวมของลักษณะการประกอบการธุรกิจชายแดนภาคใต้

ผลการวิจัยโดยรวม พบว่า ธุรกิจการค้าชายแดนใน 5 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งมีความแตกต่างกันบ้างในเชิงภูมิศาสตร์ ทำให้ชนิดสินค้าที่ส่งออกในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน เช่น ยางพารา อาหารทะเลกระป๋องส่งออกมาในจังหวัดสงขลา ในขณะที่จังหวัดปัตตานีส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง อาหารสด จังหวัดนราธิวาสส่งออกผลไม้ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป จังหวัดยะลาส่งออกไม้แปรรูป ยางแผ่นบ้างเล็กน้อย ในขณะที่จังหวัดสตูลส่งออกอิฐดินเผาและปลาสด ชนิดสินค้าที่ต่างกันทำให้ธุรกิจการค้าในแต่ละจังหวัดมีขนาดใหญ่-เล็ก และมียอดขายที่แตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ดี เมื่อจำแนกธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ธุรกิจการค้ารายย่อย ซึ่งไม่ได้จัดตั้งจดทะเบียนอย่างถูกกฎหมาย 2) ธุรกิจการค้ารายใหญ่ ซึ่งหมายถึงกิจการที่จดทะเบียนส่งสินค้าเข้า-ออกผ่านด่านถูกต้องตามกฎหมาย และ 3) ธุรกิจท่องเที่ยวชายแดน ผลการวิจัยพบความเหมือนกันในหลายลักษณะดังนี้

1. ธุรกิจส่วนใหญ่ยังมีลักษณะการบริหารแบบครอบครัว แม้ว่าในธุรกิจที่จดทะเบียนมากกว่า 50% จัดตั้งในรูปบริษัทแล้วก็ตาม ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจธุรกิจขึ้นกับผู้มีอำนาจบริหารเพียงบางคนเท่านั้น

2. เงินลงทุนมาจากเงินส่วนตัว ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นอุปสรรคในการขยายงาน มีเพียงธุรกิจการค้ารายใหญ่เท่านั้นที่เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ธนาคาร ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องต้นทุนของเงินทุน

3. ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ของทุกประเภทกิจการ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร แหล่งข่าวสารมีเพียงโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และการบอกข่าวต่อ ๆ กันมา ผู้ประกอบการไม่สนใจและไม่มีเวลาสำหรับการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ผลการวิจัยพบค่าเฉลี่ยของการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการในธุรกิจการค้ารายใหญ่เพียง 2.67 ครั้ง/ปี ในขณะที่อัตราการเข้าประชุมของธุรกิจท่องเที่ยวกระจายระหว่าง 1-15 ครั้ง/ปี และไม่ปรากฏข้อมูลนี้ในส่วนของธุรกิจรายย่อย

4. ธุรกิจส่วนใหญ่มีอัตราการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับชุมชนน้อยมาก เฉลี่ย 2.87 ครั้ง/ปี ในธุรกิจรายใหญ่และไม่พบข้อมูลนี้ในธุรกิจรายย่อย สำหรับธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งมีสมาคมท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยช่วยกันดูแลพบข้อมูลการมีส่วนร่วมกับชุมชนอยู่ในเกณฑ์มากพอควร (2-120 ครั้ง/ปี) ซึ่งลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลที่ว่า ธุรกิจการค้าทั้งรายย่อยและรายใหญ่ส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจการรวมกลุ่ม ต่างคนต่างอยู่ อาจมีการจัดตั้งชมรม สมาคมการค้าบ้าง เช่น ชมรมผู้ค้าผลไม้จังหวัดนราธิวาส สมาคมยางพาราในจังหวัดสงขลา และสมาคมธุรกิจค้าไม้ในจังหวัดนราธิวาส แต่ผลสำรวจก็พบว่า แต่ละชมรมมีสมาชิกน้อยมาก และการบริหารชมรมอยู่ในการดูแลของสมาชิกบางกลุ่ม ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือกันในอันที่จะร่วมมือกัน วางแผน กำหนดนโยบายและสร้างอำนาจต่อรองกับรัฐบาลและคู่ค้า

5. สำหรับธุรกิจท่องเที่ยวแล้ว ผู้ประกอบการยอมรับว่าธุรกิจจะต้องปรับตัวในเรื่องทักษะการบริการที่ดีของพนักงาน และต้องร่วมใจกันเลิกกลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาให้ได้

6. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในทุกประเภทกิจการมีความเห็นตรงกันว่า หน่วยงานรัฐบาลจากส่วนกลางและหน่วยงานในท้องถิ่นยังขาดการประสานงานกัน บทบาทและข้อกำหนดของหน่วยงานเดียวกันในแต่ละจังหวัดไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ลักษณะดังกล่าวทำให้นโยบายการค้าชายแดนไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ประสานงานกันในแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการค้าของเอกชนได้เต็มที่ และทำให้หน่วยงานของรัฐขาดอำนาจต่อรองกับหน่วยงานของรัฐในมาเลเซีย ซึ่งมีผลให้การค้าชายแดนของไทยเสียเปรียบและถูกกีดกันจากทางการประเทศมาเลเซียเสมอมา

7. พิธีการศุลกากรและระบบภาษีซึ่งซ้ำซ้อนและมีอัตราภาษีจัดเก็บที่สูงเกินไป เป็นปัญหาที่ธุรกิจในทุกประเภทมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจชายแดน ทำให้กระบวนการนำเข้า-ส่งออกล่าช้า และต้นทุนสูงขึ้น ในหลายกรณีผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นดังกล่าวเพียงเพราะขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในกระบวนการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่มีความรู้ในงานที่ทำพอที่จะอธิบายให้ผู้ประกอบการที่มาติดต่อได้เข้าใจ วิธีการปฏิบัติในแต่ละครั้งของผู้ประกอบการที่มาติดต่อกับหน่วยงานเดียวกัน ได้รับการแนะนำให้ปฏิบัติแตกต่างกัน ทำให้ผู้ประกอบการสับสน จึงเห็นควรที่หน่วยงานของรัฐจะได้แก้ไขทั้งในส่วนของกระบวนการที่อาจเป็นอุปสรรค ทำให้ล่าช้า การอบรมเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เข้าใจและสนใจงานที่ทำมากขึ้น ศึกษาระเบียบอย่างถ่องแท้ และแก้ไขตัวบทกฎหมายที่ขัดขวางการดำเนินการของธุรกิจการค้าชายแดนออกไปเสียบ้าง

8. ในส่วนของธุรกิจท่องเที่ยวมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า รัฐควรพัฒนาสาธารณูปโภคให้ได้มาตรฐานสำหรับการท่องเที่ยว และควรกวดขันเรื่องความปลอดภัยในทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งอาจช่วยสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยวและผู้ลงทุนมากขึ้น

10.1.2 การประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์

จากตารางวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจชายแดนในทุกประเภทพบว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในธุรกิจที่มีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

โอกาส

1. สภาพตลาดในธุรกิจรายย่อย ยังมีช่องว่างอีกมาก เช่น จำนวนลูกค้าประจำยังน้อย ตลาดยังไม่มั่นคงอยู่ตัว และยังมีความแตกต่างของยอดขาย ในช่วงเศรษฐกิจผันแปร
2. ธุรกิจรายใหญ่มีแหล่งวัตถุดิบหลายแหล่งให้เลือกซื้อได้ในราคาที่ต่ำกว่า และผู้ประกอบการพอใจระดับหนึ่งกับระบบสาธารณูปโภค และงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้
3. ทรัพยากรท่องเที่ยวในภาคใต้มีความหลากหลาย และมีกฎหมายที่เอื้อกับการท่องเที่ยวอยู่แล้ว

อุปสรรค

1. บทบาทของหน่วยงานของรัฐที่ขาดประสิทธิภาพ และไม่มีนโยบายชัดเจนไม่ไปในทิศทางเดียวกัน และการขาดการประสานงานกันของหน่วยงานของรัฐเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทุกประเภทธุรกิจแสดงความเห็นไว้เหมือน ๆ กันว่ายังไม่พอใจและต้องการให้รัฐปรับปรุงแก้ไข
2. สาธารณูปโภคควรจะได้รับการปรับปรุงให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง

1. โครงสร้างที่ไม่ชัดเจน เป็นจุดแข็งของธุรกิจรายย่อยที่ทำให้การบริหารเกิดความคล่องตัว การที่โครงสร้างที่แบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน เป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจการค้ารายใหญ่และธุรกิจท่องเที่ยว เพราะทำให้ธุรกิจซึ่งมีความซับซ้อนในงานมากกว่ามีความคล่องตัว

2. ผู้ประกอบการธุรกิจการค้ารายย่อยและธุรกิจท่องเที่ยว มีทักษะในการจูงใจลูกค้าค่อนข้างดี ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจการค้ารายใหญ่มีการศึกษาดี
3. จุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจรายย่อย คือ มีการซื้อขายเป็นเงินสด และเงินลงทุนทั้งหมดเป็นของตนเอง

จุดอ่อน

1. ผู้ประกอบการทุกประเภทธุรกิจ ไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร แหล่งข่าวสารที่นิยมใช้มีเพียงโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์
2. ผู้ประกอบการทุกประเภทธุรกิจไม่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม นับเป็นจุดอ่อนสำคัญในการขยายตัวของธุรกิจ
3. ธุรกิจการค้ารายใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจลูกค้าเท่าใดนัก
4. ธุรกิจการค้ารายใหญ่ มีแหล่งเงินทุนมาจากการกู้ยืมจากธนาคารเพียงแหล่งเดียว ทำให้เกิดความเสี่ยง
5. ธุรกิจท่องเที่ยวมีแหล่งเงินลงทุนจากเงินส่วนตัว ทำให้เป็นจุดอ่อนในการขยายกิจการ

10.1.3 กลยุทธ์ธุรกิจชายแดนภาคใต้

10.1.3.1 กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการค้ารายย่อย ธุรกิจการค้ารายใหญ่ และธุรกิจท่องเที่ยวชายแดน พบค่า EFAS IFAS และ SFAS อยู่เหนือระดับปานกลาง (3.00) ด้วยกันทั้งสิ้น (พิจารณาตารางเปรียบเทียบในบทที่ 9) จึงอาจสรุปได้ว่า ธุรกิจชายแดนในภาคใต้สามารถตอบสนองปัจจัยกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในได้ดี สามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อความเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเมื่อศึกษาความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน และการวิเคราะห์ค่า EFAS IFAS SFAS ของหน่วยงานของรัฐและเอกชนแล้ว พบว่า มีค่าเหนือระดับปานกลาง และหน่วยงานของรัฐและเอกชนเชื่อว่าธุรกิจสามารถดำเนินกลยุทธ์ เพื่อการเจริญเติบโตไปได้อย่างแน่นอน

10.1.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ธุรกิจชายแดนในทุกประเภทมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านต้นทุนเป็นหลัก (Cost Leadership) โดยเชื่อว่า ต้นทุนที่ต่ำกว่าจะช่วยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด อย่างไรก็ดี กลยุทธ์ดังกล่าวโดยทฤษฎีแล้วจะพบว่ามีปัญหา ซึ่งธุรกิจท่องเที่ยวชายแดนกำลังประสบอยู่แล้วคือ การแข่งขันกันลดราคา ทำให้กำไรต่ำ ซึ่งอาจขาดทุนได้ในที่สุด มีเพียงสินค้าบางชนิดที่ส่งออกโดย

ธุรกิจการค้ารายใหญ่ เช่น ข้าวสาร ผลไม้ อาหาร ซึ่งเป็นสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างจากประเทศอื่นอย่างเห็นได้ชัด จึงสามารถดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ได้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจในความเห็นของหน่วยงานของรัฐบาลว่า รัฐบาลเองก็ใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจกับธุรกิจชายแดนในภาคใต้ โดยมุ่งเน้นต้นทุนเช่นกัน กล่าวคือ รัฐบาลมีการจำกัดเงินงบประมาณ คิดเป็นเงินลงทุนที่ต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่จัดสรรให้การค้าชายแดนในภูมิภาคอื่น

10.1.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ อาจจำแนกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานของรัฐและเอกชนและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

กลยุทธ์การดำเนินงาน	- อำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ผู้ที่มารับบริการ สร้างความปลอดภัยและป้องกันผู้กระทำผิดกฎหมาย - จัดให้มีสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในพื้นที่ ๆ เป็นเขตอุตสาหกรรม และแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ - ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนในด้านต่าง ๆ
กลยุทธ์การตลาด	- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เหมาะสมตามสภาพของท้องถิ่น - เร่งสร้างความเข้าใจโดยการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เห็นความสำคัญของการค้าและการท่องเที่ยวชายแดนภาคใต้
กลยุทธ์การเงิน	- สนับสนุนการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับการพัฒนาการค้า และการท่องเที่ยว โดยเปิดโอกาสให้ธุรกิจได้เข้าถึงสถาบันการเงินต่าง ๆ และสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพส่งเสริมให้ธุรกิจได้จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา	- ส่งเสริมการวิจัยในระดับต่าง ๆ เพื่อได้ข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ มาใช้สำหรับธุรกิจการค้าและการท่องเที่ยว - สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาสินค้า เพื่อลดต้นทุนผลิตและสามารถแข่งขันได้
กลยุทธ์การจัดการสารสนเทศ	- หน่วยงานของรัฐต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ด่านศุลกากร และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น - หน่วยงานของรัฐต้องเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญแก่หน่วยงานอื่น ๆ และผู้ประกอบการ เพื่อสามารถนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ และตัดสินใจในการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ธุรกิจการค้ารายย่อย

กลยุทธ์การดำเนินงาน	- เน้นขายเงินสด และใช้เงินสดที่ได้จากขายมาเป็นเงินทุนหมุนเวียน ดำเนินงานโดยมุ่งให้มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุด โดยใช้ความถี่ในการจัดซื้อสินค้าและมีปริมาณสั่งซื้อแต่ละครั้งต่ำ
กลยุทธ์การตลาด	- เน้นทักษะการจูงใจลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
กลยุทธ์การเงิน	- ใช้เฉพาะแหล่งเงินทุนจากเงินส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	- เป็นการบริหารแบบครอบครัว เจ้าของมีอำนาจสูงสุด และจัดการทุกเรื่องด้วยตนเอง โดยมีลูกจ้างที่ต้องทำงานทุกอย่างได้
กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา	- ใช้การสังเกตสถานการณ์ตลาด และปรับตัวตามการแข่งขัน
กลยุทธ์การจัดการสารสนเทศ	- ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล แต่อาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาไว้ใช้อ้างอิงเมื่อต้องการ

ธุรกิจการค้ารายใหญ่

กลยุทธ์การดำเนินงาน	- เน้นการพึ่งตนเอง และมีการดำเนินงานในรูปบริษัท
กลยุทธ์การตลาด	- ให้ความสำคัญกับการคาดคะเนยอดขาย และความสามารถในการติดต่อหน่วยงาน - มุ่งขายส่งให้ลูกค้าประจำ
กลยุทธ์การเงิน	- แหล่งเงินทุนที่สำคัญมาจากการกู้ธนาคาร

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	- มีเครือญาติเป็นผู้ร่วมบริหาร และมีลูกจ้างที่แบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน
กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา	- ใช้การสังเกต และอาศัยประสบการณ์ในการจัดหาสินค้าให้ตรงความต้องการลูกค้า
กลยุทธ์การจัดการสารสนเทศ	- ติดตามข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ และพูดคุยธุรกิจกับเครือญาติที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจท่องเที่ยวชายแดน

กลยุทธ์การดำเนินงาน	- มุ่งบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
กลยุทธ์การตลาด	- มุ่งแข่งขันด้านราคา
กลยุทธ์การเงิน	- แหล่งเงินทุนสำคัญมาจากเงินส่วนตัว เพื่อลดภาระดอกเบี้ย
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	- ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพในการบริการ และมีโครงสร้างการแบ่งหน้าที่งานชัดเจน
กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา	- มีการลงทุนในอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อความรวดเร็วในการบริการ
กลยุทธ์การจัดการสารสนเทศ	- แหล่งข้อมูลสำคัญ คือ โทรทัศน์ และการพบปะกับสมาชิกสมาคมท่องเที่ยว และประสานงานกับเจ้าหน้าที่สำนักงานการท่องเที่ยวในพื้นที่

10.2 ข้อเสนอแนะ

10.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

1. หน่วยงานภาครัฐ ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อพัฒนาพื้นที่รวมไปถึงการวางแผนเพื่อการลงทุนในธุรกิจการค้าและการท่องเที่ยวในระยะยาว

2. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรจัดให้มีข้อมูลหรือความรู้ทางวิชาการให้กระจายไปสู่ธุรกิจอย่างมีประสิทธิผล เพื่อยกระดับการประกอบการ

3. หน่วยงานภาครัฐ ควรปรับปรุงแก้ไขกฎหมายหรือกฎระเบียบบางประเภทเพื่อลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกต่อธุรกิจการค้าและการท่องเที่ยว

4. หน่วยงานภาครัฐควรเป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญ และเป็นฝ่ายนำในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐานสามารถรองรับทั้งนักท่องเที่ยวต่างชาติ และจากท้องถิ่นอื่น

5. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ควรเห็นความสำคัญของการร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจชายแดนภาคใต้ ตลอดจนการเป็นตัวแทนในการเจรจากับประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นคู่ค้า

6. หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนให้เอกชนเข้ามาลงทุนเพิ่มมากขึ้น โดยนอกจากจะจัดสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคในพื้นที่แล้ว ยังต้องให้ความสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งเงินทุน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานและผู้ประกอบการ เป็นต้น

7. หน่วยงานของภาคเอกชนควรให้ความร่วมมือกับภาครัฐ และร่วมมือระหว่างกันในการรวมกลุ่ม เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการค้าและการท่องเที่ยว

8. ผลจากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน พบว่า แม้ว่าโดยภาพรวมแล้ว อัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงในผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักที่เกิดจากการตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์จะอยู่ในระดับปานกลาง (-27 ถึง 23) เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจที่ทำการศึกษา (การค้ารายย่อย การค้ารายใหญ่ และการท่องเที่ยว) แต่หากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่า ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายในต่อคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม (-30 ถึง 24) สูงกว่าความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (-26 ถึง 24) นั่นคือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนและเตรียมรับมือ เมื่อปัจจัยเหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงไปในแง่ของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้หน่วยงานฯ สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาการค้าและการท่องเที่ยวได้ยั่งยืนตลอดไป

10.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการค้าชายแดนรายย่อย

1. ให้พัฒนาด้านการตลาด โดยการศึกษาความต้องการของลูกค้าและแสวงหาสินค้าแปลกใหม่ต่างจากคู่แข่งขันมาจำหน่าย

2. ให้มีการรวมกลุ่มผู้ประกอบการค้าชายแดนรายย่อยเป็นชมรมหรือสมาคม เพื่อให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองและสะดวกแก่การรับ-ส่งข่าวสารจากหน่วยงานราชการอย่างเป็นระบบทันต่อภาวการณ์ โดยอาจจะมีหน่วยราชการ เช่น ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) หรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเป็นผู้ช่วยประสานงาน

3. ให้มีหน่วยงานราชการที่มีบทบาทและหน้าที่ในการรับผิดชอบโดยตรงต่อการค้าชายแดนรายย่อย หน่วยงานนี้อาจจะจัดตั้งอยู่แล้วในท้องถิ่นหรือในระดับจังหวัด โดยมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและควบคุมดูแลให้การค้าชายแดนรายย่อยเป็นระบบและแข่งขันได้มากขึ้น เช่น การจัดให้มีสถานที่สำหรับการค้าขายที่เป็นระบบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ตลอดจนมีความปลอดภัย โดยอาจเปรียบเทียบกับประเทศคู่ค้าชายแดน เป็นต้น ทั้งนี้หน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดการโดยตรง มิใช่เป็นการรับภาระในลักษณะของงานฝากอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในบางพื้นที่ นอกจากนี้หน่วยงานที่จัดขึ้นนี้จะต้องสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และประเทศคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ให้หน่วยราชการในท้องถิ่นและรัฐบาลไทยและมาเลเซียมีการติดต่อเจรจากันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความร่วมมือทั้งสองฝ่าย เพื่อประสานประโยชน์ร่วมกัน

5. ให้มีการรวมกลุ่มผู้ค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย เพื่อปรึกษาหารือและแก้ปัญหาร่วมกัน

6. ให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องจัดให้มีการพัฒนาผู้ประกอบการ โดยให้มีการฝึกอบรม ดูงาน หรือโดยวิธีอื่น ๆ

7. ให้สถาบันการศึกษาในท้องถิ่นจัดให้มีการสอนภาษาที่ใช้ในการค้าชายแดน คือ ภาษามาเลเซีย อังกฤษ และจีน

8. ให้ธนาคารบริเวณชายแดนใช้ความพยายามในการชักจูงให้ผู้ประกอบการค้าชายแดนหันมาใช้บริการของธนาคารให้มากยิ่งขึ้น

9. มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นควรจะศึกษาและติดตามพัฒนาการของการค้าชายแดนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีข้อมูลสำหรับหน่วยราชการอื่นหรือรัฐบาลใช้ประกอบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการค้าชายแดน

10. จากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำหรับการค้าชายแดนรายย่อย พบว่า แม้ว่าโดยภาพรวมแล้วช่วงของความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ จะมีในอัตราที่น้อยกว่ากลุ่มธุรกิจอื่น เช่น การค้ารายใหญ่ และการท่องเที่ยวก็ตาม แต่ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกนั้นสูงกว่าปัจจัยภายในอยู่มาก นั่นคือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนจำเป็นจะต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการค้าชายแดนรายย่อย เพื่อจะได้ปรับตัวให้เหมาะสมกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างทันท่วงที เพื่ออยู่รอดและพัฒนาการค้าชายแดนรายย่อยให้เติบโตต่อไป

10.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจการค้าชายแดนรายใหญ่

1. รัฐบาลควรส่งเสริมให้มีการลงทุนในธุรกิจประเภทขายส่งให้มากขึ้น อาจอำนวยความสะดวกด้านเอกสาร พิธีการ ปรับโครงสร้างภาษี รวมถึงการที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมรายชื่อธุรกิจคู่ค้าต่างประเทศที่ต้องการซื้อสินค้าจำนวนทีละมาก ๆ ตลอดจนรวบรวมรายชื่อสินค้าที่มีศักยภาพในการส่งออก เพื่อเป็นแนวทางการแก่ผู้สนใจลงทุน

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดระเบียบ พิธีการ และมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติที่เอื้อต่อการสนับสนุนการลงทุนของธุรกิจชายแดนในรูปบริษัทให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะ *"บริษัท"* แสดงถึงความเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานของธุรกิจการค้าชายแดน ทำให้ธุรกิจต่างชาติที่ติดต่อธุรกิจด้วยมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นที่จะทำธุรกิจด้วยมากขึ้น

3. ธุรกิจต้องมุ่งรักษาและเพิ่มจำนวนลูกค้าประจำให้มากขึ้น การทำธุรกิจกับลูกค้าประจำที่มีความคุ้นเคย ใกล้ชิด จะทำให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและที่สำคัญคือสามารถรักษายอดขายไว้ได้ ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับลูกค้าประจำที่มีอยู่แล้ว หมั่นสอบถามและตอบสนองความต้องการของลูกค้าประจำให้ได้รับความพึงพอใจอยู่เสมอ ขณะเดียวกันต้องพยายามจูงใจให้ลูกค้ารายอื่นที่ติดต่ออยู่ด้วยเป็นลูกค้าประจำ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าประจำให้มากขึ้น

4. ธุรกิจควรจัดทำข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าประจำและปรับปรุงอยู่เสมอ การจัดทำข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าประจำ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถทราบและเข้าใจลักษณะความต้องการของลูกค้า สามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่จูงใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยผูกใจลูกค้าให้เป็นลูกค้าประจำได้

5. ธุรกิจควรมีการรวบรวมรายชื่อแหล่งวัตถุดิบ เพื่อไว้ใช้อ้างอิงในการประกอบการตัดสินใจจัดซื้อสินค้าให้ได้ต้นทุนต่ำสุด ขณะเดียวกันควรจะมีหน่วยงานของรัฐ เช่น พาณิชย์จังหวัดทำการรวบรวมรายชื่อแหล่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตสินค้าต่าง ๆ เพื่อไว้บริการผู้สนใจทำธุรกิจส่งออกด้วย

6. ธุรกิจควรจูงใจให้ลูกค้าประจำชำระเงินภายในเวลาที่กำหนด เช่น การใช้นโยบายส่วนลดเงินสดสำหรับผู้ชำระเงินก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจและสามารถใช้เงินจากลูกค้ามาหมุนเวียนแทนเงินกู้จากธนาคารที่มีต้นทุนเรื่องดอกเบี้ยสำหรับธุรกิจที่ได้เปรียบในอำนาจต่อรอง เนื่องจากสินค้ามีลักษณะเฉพาะและเป็นที่ต้องการมาก ก็อาจจะใช้มาตรการชำระเงินล่วงหน้าเป็นการมัดจำสินค้าได้อีกด้วย

7. ธุรกิจควรสร้างความมั่นใจและเชื่อถือให้ลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ในเรื่องการส่งมอบและจัดหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การจัดส่งมอบสินค้าตรงเวลาและจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการรักษาคุณภาพสินค้า และความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ จะช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจและไว้วางใจในการทำธุรกิจ และสามารถสร้างลักษณะแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ก็จะทำให้ธุรกิจมีลักษณะเฉพาะที่สามารถผูกใจลูกค้าไว้ได้

8. ธุรกิจต้องสนใจข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจให้มากขึ้น ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารของโลก จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ธุรกิจอาจทราบข้อมูลข่าวสารธุรกิจได้โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นจากท่านผู้รู้ ได้ทราบข้อมูลใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น นำมาซึ่งความคิดใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจ และช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ในที่สุด นอกจากนี้ธุรกิจอาจรับทราบข้อมูลจาก internet ของสมาคมที่ตนสังกัด เป็นต้น

9. ผู้ประกอบการต้องเน้นทักษะการจูงใจให้มากขึ้น ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่มักอาศัยประสบการณ์ในการบริหารงานจึงละเลยการจูงใจลูกค้า ซึ่งเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ ทั้ง ๆ ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความสามารถในด้านนี้ดีพอควรแล้ว ดังนั้นการนำทักษะการจูงใจลูกค้าออกใช้ให้มากขึ้น จะช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาและผูกใจลูกค้าประจำได้มากขึ้น และเพิ่มลูกค้าใหม่ได้

10. ธุรกิจและรัฐบาลควรช่วยกันผลักดันให้เกิดความรวมกลุ่มกันในหมู่ผู้ประกอบการที่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้ธุรกิจได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมต่ำสุด เพิ่มอำนาจต่อรองทั้งกับแหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า และป้องกันการแข่งขันกันเองในหมู่ผู้ประกอบการได้อีกด้วย สิ่งที่รัฐสามารถทำได้ประการหนึ่งก็คือการบรรจุชื่อตัวแทนของกลุ่มธุรกิจใด ๆ เป็นกรรมการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง เมื่อต้องการประชุมหารือเกี่ยวกับมาตรฐานต่าง ๆ การยอมรับบทบาทของสมาคมหรือชมรมต่าง ๆ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการนำเข้า-ส่งออกให้กับธุรกิจที่ประทับตราเป็นสมาชิกของสมาคมหรือชมรมต่าง ๆ เป็นต้น

สำหรับธุรกิจเองจะต้องขยายจำนวนสมาชิกสมาคมหรือชมรมการค้าให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจ ไม่ให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เกิดความรู้สึกได้ว่า สมาคมหรือชมรมเป็นของธุรกิจกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือจัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การทำงานของสมาคมหรือชมรมต้องโปร่งใส มีการเรียกประชุมสมาชิกทุกครั้งที่จะดำเนินมาตรการต่อรองในเรื่องต่าง ๆ และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานของสมาคมหรือชมรมให้สมาชิกทราบอยู่เสมอ รวมถึงมีการเลือกตั้งประธานและกรรมการชมรมอย่างถูกต้อง มีวาระดำรงตำแหน่งและสับเปลี่ยนกันในหมู่สมาชิกสมาคมหรือชมรม ควรเพิ่มบทบาทสมาคมหรือชมรมในการต่อรองกับหน่วย

งานของรัฐผลักดันมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์โดยรวมกับอุตสาหกรรม ดังนั้นตัวแทนสมาคมหรือชมรมที่ต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ จะต้องเป็นผู้มีการศึกษาดี รอบรู้ข่าวสารและมีความสามารถในการประสานงาน เป็นที่เชื่อถือของหน่วยงาน

11. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งให้ความรู้ เพิ่มความเข้าใจแก่ธุรกิจในเรื่องระบบภาษี และพิธีการศุลกากร จากข้อมูลวิจัยพบว่า หลายครั้งปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงาน เกิดขึ้นเพราะธุรกิจไม่ทราบชัดเจนถึงระเบียบพิธีหรือวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความล่าช้าโดยไม่จำเป็นและสร้างความรู้สึกไม่พอใจแก่ธุรกิจ สร้างความขัดแย้งให้กับธุรกิจกับหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นหน่วยงานของรัฐต้องเร่งให้ความรู้ ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงการชี้แจงและแจ้งระเบียบใหม่ ๆ ให้ธุรกิจได้ทราบอยู่เสมอ อบรมพนักงานของรัฐให้ทำความเข้าใจระเบียบพิธีการต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับธุรกิจที่มาติดต่อด้วย และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการส่งออกให้เร็วที่สุด

12. เมื่อพิจารณาผลของการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมสำหรับการค้ารายใหญ่ พบว่า โดยภาพรวมจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในอัตราร้อยละสูงสุด (-31 ถึง 31) เมื่อเปรียบเทียบกับการค้ารายย่อย การท่องเที่ยว และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และหากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าการค้ารายใหญ่จะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในในระดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก (-29 ถึง 26 และ –31 ถึง 25 ตามลำดับ) จะเห็นว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจการค้ารายใหญ่ที่ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในจะมีอิทธิพลสูง ดังนั้นธุรกิจการค้ารายใหญ่จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบในอนาคต เพื่อจะได้ปรับตัวได้ถูกต้องและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

10.2.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการท่องเที่ยว

1. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในซายแดนภาคใต้ จะต้องมีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่มีศักยภาพและดูแลรักษาแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่เดิมให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่เป็นลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่

2. ภาคเอกชนควรร่วมมือกันในการรวมกลุ่ม เพื่อช่วยกันผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในแหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องของความปลอดภัยในพื้นที่ให้มีอย่างต่อเนื่อง

3. ภาคเอกชนควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ปัญหาให้แก่นักท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอ

4. ธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวควรศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและสนองตอบความต้องการเหล่านั้น โดยการยกระดับการบริการมากกว่าการแข่งขันทางด้านราคา ทั้งนี้จำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมอยู่เสมอ

5. ภาคเอกชนควรลงทุนในการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการดำเนินงานและตัดสินใจที่ถูกต้อง

6. ภาคเอกชนอาจต้องขอความช่วยเหลือหรือความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อปรับปรุงหรือขยายกิจการ รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ด้วย

7. ผลการวิเคราะห์ค่าความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปอัตราร้อยละที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนถ่วงน้ำหนักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พบว่า โดยภาพรวมนั้นค่าของความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (-29 ถึง 25) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับการค้ารายใหญ่และการค้ารายย่อย อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่าในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (-30 ถึง 27) สูงกว่าปัจจัยภายใน (-29 ถึง 24) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยภาพรวมนั่นคือจำเป็นจะต้องพึ่งพิงปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวที่มาจากแหล่งอื่นค่อนข้างสูง ดังนั้นธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำเป็นที่จะต้องศึกษาและติดตามปัจจัยภายนอกอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป