

บทที่ 7

ธุรกิจการท่องเที่ยว

เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 จะเป็นผลที่ได้จากการศึกษา และ ส่วนที่ 2 จะกล่าวถึงกลยุทธ์ของการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาธุรกิจการท่องเที่ยว

ในส่วนนี้จะแสดงผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ธุรกิจการท่องเที่ยวใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 53 ราย

1. ประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 7.1 แสดงประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ร้านอาหาร	2 (3.77%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	11 (20.75%)	2 (3.77%)	17 (32.08%)
บริษัททัวร์	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (9.43%)	2 (3.77%)	7 (13.21%)
ที่พัก	7 (13.21%)	1 (1.89%)	4 (7.55%)	15 (28.30%)	2 (3.77%)	29 (54.72%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

ประเภทธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจที่พักมีจำนวนมากที่สุดถึง 29 ราย (54.72%) รองลงมาคือ ร้านอาหาร จำนวน 17 ราย (32.08%) และบริษัททัวร์ 7 ราย (13.21%) ตามลำดับ

2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

2.1 เพศ ธุรกิจการท่องเที่ยวที่ตอบแบบสอบถามเป็นชาย 34 คน (64.15%) หญิง 19 คน (35.85%)

ตารางที่ 7.2 แสดงเพศของผู้ประกอบการ

เพศ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ชาย	5 (9.43%)	0 (0.00%)	4 (7.55%)	22 (41.51%)	3 (5.66%)	34 (64.15%)
หญิง	4 (7.55%)	1 (1.89%)	2 (3.77%)	9 (16.98%)	3 (5.66%)	19 (35.85%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.2 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 22 ราย (41.51%) มีอายุมากกว่า 40 ปี รองลงมาคือ 21 ราย (39.62%) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคือ 6 ราย (11.32%) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 3 ราย (5.66%) ไม่ตอบแบบสอบถาม ลำดับสุดท้าย 1 ราย (1.89%) มีอายุต่ำกว่า 20 ปี

ตารางที่ 7.3 แสดงอายุของผู้ประกอบการ

อายุ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่ตอบ	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)
ต่ำกว่า 20 ปี	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	1 (1.89%)
20-30 ปี	0 (0.00%)	1 (1.89%)	1 (1.89%)	3 (5.66%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)
31-40 ปี	4 (7.55%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	12 (22.64%)	2 (3.77%)	21 (39.62%)
มากกว่า 40 ปี	5 (9.43%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	13 (24.53%)	2 (3.77%)	22 (41.51%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.3 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ 14 ราย (26.42%) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา 13 ราย (24.53%) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 8 ราย (15.09%) มีการศึกษาระดับประถมศึกษา 7 ราย (13.21%) มีการศึกษาระดับปวช.-ปวส. 5 ราย (9.43%) มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี 1 ราย (1.89%) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าประถมศึกษา และ 5 ราย (9.43%) ไม่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7.4 แสดงระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ

ระดับการศึกษา	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่ตอบ	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	2 (3.77%)	5 (9.43%)
ต่ำกว่าประถม	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)
ประถมศึกษา	0 (0.00%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	5 (9.43%)	1 (1.89%)	8 (15.09%)
มัธยมศึกษา	3 (5.66%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	3 (5.66%)	13 (24.53%)
ปวช.-ปวส.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	5 (9.43%)	0 (0.00%)	7 (13.21%)
ปริญญาตรี	4 (7.55%)	1 (1.89%)	1 (1.89%)	8 (15.09%)	0 (0.00%)	14 (26.42%)
สูงกว่า ป.ตรี	2 (3.77%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	0 (0.00%)	5 (9.43%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.4 ระยะเวลาประกอบการ ธุรกิจการท่องเที่ยวที่ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่ 21 ราย (39.62%) มีระยะเวลาการประกอบการมากกว่า 9 ปีขึ้นไป รองลงมา 14 ราย (26.42%) มีระยะเวลาการประกอบการ 1-3 ปี 9 ราย (16.98%) มีระยะเวลาการประกอบการ 7-9 ปี 7 ราย (13.21%) มีระยะเวลาการประกอบการ 4-6 ปี 1 ราย (1.89%) มีระยะเวลาการประกอบการน้อยกว่า 1 ปี และอีก 1 ราย (1.89%) ไม่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7.5 แสดงระยะเวลาของการประกอบการ

ระยะเวลาประกอบการ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่ตอบ	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	1 (1.89%)
น้อยกว่า 1 ปี	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)
1-3 ปี	2 (3.77%)	1 (1.89%)	1 (1.89%)	9 (16.98%)	1 (1.89%)	14 (26.42%)
4-5 ปี	1 (1.89%)	0 (0.00%)	1 (1.89%)	4 (7.55%)	1 (1.89%)	7 (13.21%)
7-9 ปี	2 (3.77%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (9.43%)	2 (3.77%)	9 (16.98%)
มากกว่า 9 ปี	4 (7.55%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	13 (24.53%)	1 (1.89%)	21 (39.62%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.5 การเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม พบว่า 27 ราย (50.94%) ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกของชมรม/สมาคม และ 26 ราย (49.06%) ตอบว่าไม่เป็นสมาชิกของชมรม/สมาคมใด ๆ เลย

ตารางที่ 7.6 แสดงการเป็นสมาชิกชมรม/สมาคม

การเป็นสมาชิก ชมรม/สมาคม	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่เป็น	1 (1.89%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	19 (35.85%)	4 (7.55%)	26 (49.06%)
เป็น	8 (15.09%)	1 (1.89%)	4 (7.55%)	12 (22.64%)	2 (3.77%)	27 (50.94%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.6 รูปแบบกิจการ

2.6.1 ลักษณะกิจการ พบว่า 23 ราย (43.40%) ลักษณะของการเป็นเจ้าของกิจการนั้นเป็นรูปแบบเจ้าของคนเดียว รองลงมา 18 ราย (33.96%) เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด 7 ราย (13.21%) เป็นรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด และ 5 ราย (9.43%) ไม่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7.7 แสดงรูปแบบกิจการ

รูปแบบกิจการ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่ตอบ	1 (1.89%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (5.66%)	1 (1.89%)	5 (9.43%)
เจ้าของคนเดียว	2 (3.77%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	15 (28.30%)	4 (7.55%)	23 (43.40%)
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	1 (1.89%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	6 (11.32%)	0 (0.00%)	7 (13.21%)
บริษัทจำกัด	5 (9.43%)	1 (1.89%)	4 (7.55%)	7 (13.21%)	1 (1.89%)	18 (33.96%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.6.2 เจ้าของกิจการ จากการสำรวจพบว่า 38 ราย (71.70%) เจ้าของกิจการเป็นบุคคลในท้องถิ่นที่บริษัทตั้งอยู่ และ 10 ราย (18.87%) เจ้าของกิจการเป็นบุคคลที่มาจากท้องถิ่นอื่น ๆ ส่วนอีก 5 ราย (9.43%) ไม่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7.8 แสดงแหล่งที่มาของเจ้าของกิจการ

เจ้าของกิจการ	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
ไม่ตอบ	1 (1.89%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (7.55%)	0 (0.00%)	5 (9.43%)
ท้องถิ่น	7 (13.21%)	1 (1.89%)	4 (7.55%)	21 (39.62%)	5 (9.43%)	38 (71.70%)
มาจากที่อื่น	1 (1.89%)	0 (0.00%)	2 (3.77%)	6 (11.32%)	1 (1.89%)	10 (18.87%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.6.3 กิจการนี้เป็นสำนักงานใหญ่/สาขา จากการสำรวจพบว่า 43 ราย (81.13%) เป็นสำนักงานใหญ่ซึ่งบริษัทได้ตั้งทำการอยู่ ส่วน 10 ราย (18.87%) เป็นเพียงสำนักงานสาขาเท่านั้น

ตารางที่ 7.9 แสดงจำนวนสำนักงานใหญ่/สาขา

ที่ตั้งของบริษัท	จังหวัด					รวม
	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	สงขลา	สตูล	
สำนักงานใหญ่	8 (15.09%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	23 (43.40%)	5 (9.43%)	43 (81.13%)
สำนักงานสาขา	1 (1.89%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	8 (15.09%)	1 (1.89%)	10 (18.87%)
รวม	9 (16.98%)	1 (1.89%)	6 (11.32%)	31 (58.49%)	6 (11.32%)	53 (100.00%)

2.7 จำนวนพนักงาน จากการสำรวจพบว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวที่ตอบแบบสอบถามมีการจ้างพนักงานเป็นจำนวนสูงที่สุด 382 คน และต่ำที่สุดจำนวน 2 คน

2.8 เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ

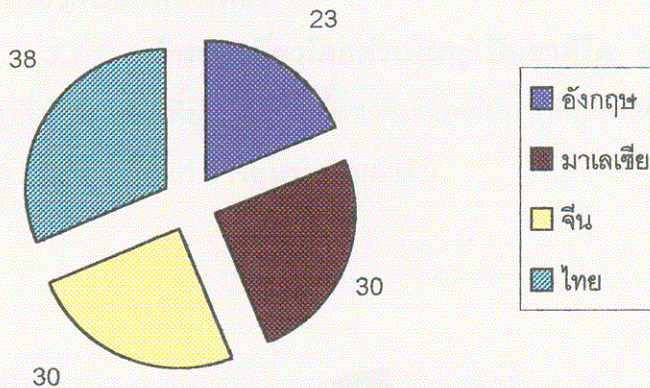
2.8.1 ประมาณค่าใช้จ่ายต่อเดือน พบว่าธุรกิจการท่องเที่ยวมีค่าใช้จ่ายต่อเดือนมากที่สุดเป็นจำนวน 6 ล้านบาท และต่ำที่สุดจำนวน 10,000 บาท ในจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 44 ราย ส่วน 9 ราย ไม่ตอบแบบสอบถาม

2.8.2 ประมาณรายได้ต่อเดือน พบว่าธุรกิจมีรายได้ต่อเดือนสูงที่สุด 7 ล้านบาท เป็นจำนวน 2 ราย และมีรายได้ต่อเดือนต่ำสุด 2 หมื่นบาท จำนวน 1 ราย ส่วน 19 ราย ไม่ตอบแบบสอบถาม

2.9 ภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ พบว่าโดยภาพรวมส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการจะใช้ภาษาไทยในการทำธุรกิจ 38 ราย (31.40%) รองลงมา คือ ภาษาจีน และ ภาษามาลาเซีย ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 30 ราย (24.79%) และภาษาอังกฤษจะมีการใช้น้อยที่สุดเพียง 23 ราย (19.01%) ในข้อนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ตารางที่ 7.10 แสดงภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจ

ภาษา	อังกฤษ	มาเลเซีย	จีน	ไทย	รวม
ความถี่	23	30	30	38	121
เปอร์เซ็นต์	19.01%	24.79%	24.79%	31.40%	100.00%



2.10 วิธีการชำระค่าบริการ พบว่าธุรกิจโดยส่วนใหญ่ชำระค่าบริการโดยตรง โดยใช้เงินสด เป็นจำนวน 63.75% รองลงมา คือ การใช้เครดิต 22.50% ซึ่งมีจำนวนวันชำระค่าบริการสูงสุด 30 วันและต่ำสุด 3 วัน ส่วนการชำระค่าบริการผ่านทางธนาคารเป็นการใช้เงินสด 7.50% และชำระผ่านทางดริฟท์/เช็ค จำนวน 5.00% และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายคิดเป็น 1.25% ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

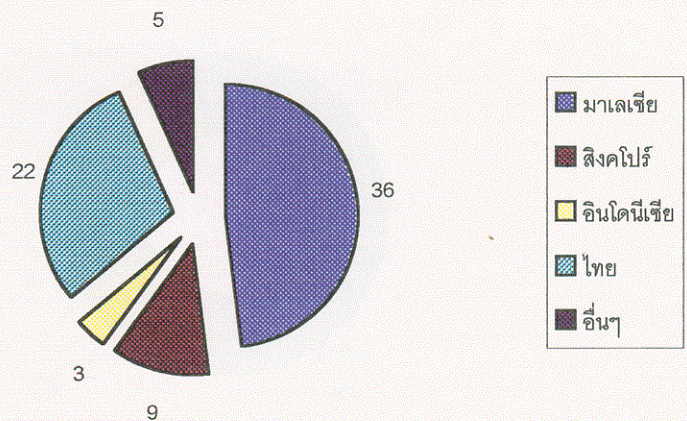
ตารางที่ 7.11 แสดงวิธีการชำระค่าบริการ

ชำระโดยตรง	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
- เงินสด	51	63.75
- เครดิต	18	22.5
ชำระผ่านธนาคาร	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
- เงินสด	6	7.50
- ดราฟท์/เช็ค	4	5.00
ไม่ตอบ	1	1.25
รวม	80	100.00

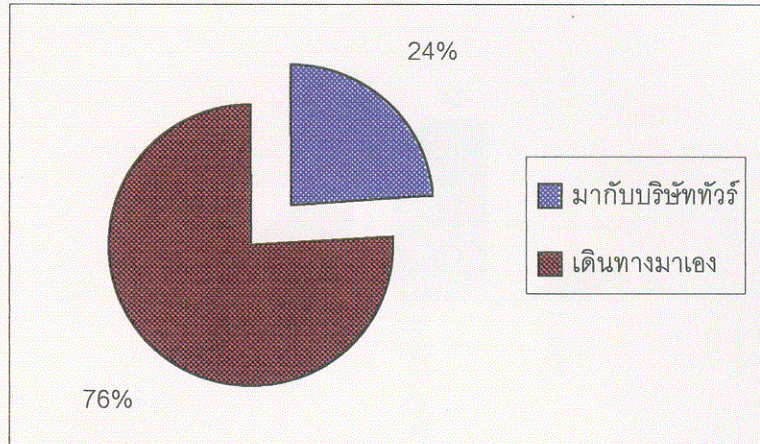
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมกับการประกอบการ

3.1 เกี่ยวกับนักท่องเที่ยว

3.1.1 *นักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่เป็นชาติใด* จากการสำรวจพบว่านักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่ที่เข้ามาท่องเที่ยวที่นั่นจะมีเชื้อชาติมาเลเซียมากที่สุด (36%) รองลงมาคือ ไทย (22%) สิงคโปร์ (9%) อื่น ๆ ซึ่งได้แก่ ชาวยุโรป ตามลำดับ

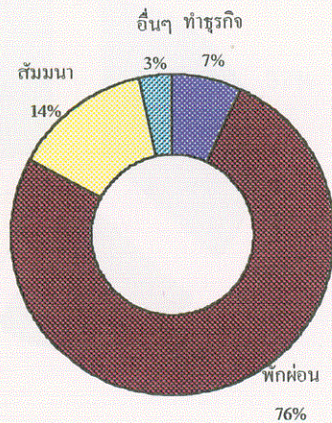


3.1.2 *ลักษณะของการเดินทาง* พบว่านักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่ที่เดินทางมาใช้บริการนั้น จะเป็นการเดินทางมาโดยตนเอง สูงถึง 76% ในขณะที่นักท่องเที่ยวที่มาอยู่กับบริษัททัวร์มีเพียง 24% เท่านั้น

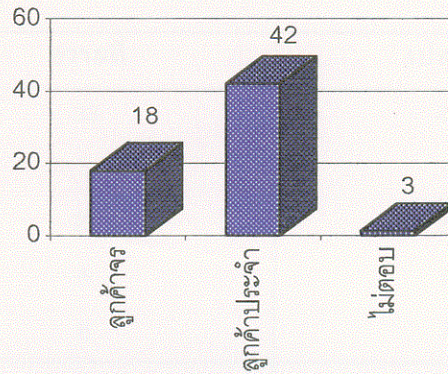


3.1.3 ยานพาหนะในการเดินทาง พบว่ายานพาหนะของนักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่ที่ใช้คือ รถส่วนตัว เป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ รถบัส เครื่องบิน และอื่น ๆ ตามลำดับ ซึ่งการสำรวจพบว่าไม่มีนักท่องเที่ยวคนใดที่เดินทางมาโดยเรือ

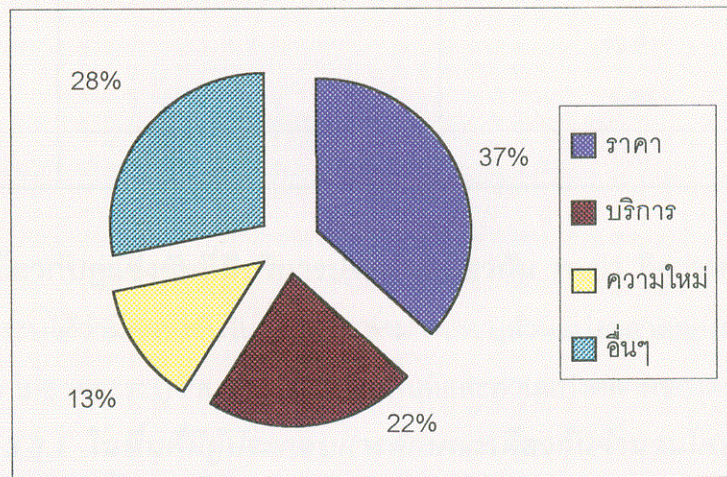
3.1.4 วัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยว วัตถุประสงค์หลักของนักท่องเที่ยวในการเดินทางมาท่องเที่ยวก็คือ เพื่อการพักผ่อน จำนวน 76% รองลงมาคือ เพื่อการประชุมสัมมนา จำนวน 14% เพื่อการทำธุรกิจ จำนวน 7% และเพื่อวัตถุประสงค์อื่น จำนวน 3%



3.1.5 นักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าใด พบว่ากลุ่มลูกค้าโดยส่วนใหญ่ คือ ลูกค้าประจำ (จากผู้ตอบแบบสอบถาม 42 ราย) รองลงมาคือ ลูกค้าจร (จากผู้ตอบแบบสอบถาม 18 ราย) ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ



3.1.6 นักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่ประทับใจในการบริการด้านใด จากการสำรวจพบว่านักท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่มีความประทับใจในด้าน ราคา มากที่สุด เป็นจำนวน 25 ราย (37.00%) รองลงมาคือ อื่น ๆ 19 ราย (28.00%) ซึ่งได้แก่ สถานที่ตั้ง ความเงียบสงบ อาหารอร่อย ความสะอาด เป็นต้น รองลงมาคือ การบริการดีถึงแม้ราคาจะสูงกว่า 15 ราย (22.00%) และ ความใหม่ 9 ราย (13.00%) ในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ



3.2 ข้อมูลทางการเงิน

3.2.1 แหล่งเงินทุน ส่วนใหญ่ (43.42%) เป็นเงินของตนเองนำมาดำเนินธุรกิจ รองลงมา (35.53%) ได้มาจากธนาคาร และอื่นๆ (7.89%) ส่วนเงินที่มาจากกองทุนนอกระบบหรือจากญาติพี่น้องมีเปอร์เซ็นต์ที่เท่ากัน (6.58%)

ตารางที่ 7.12 แสดงแหล่งเงินทุน

แหล่งเงินทุน	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
ตนเอง	33	43.42
ญาติพี่น้อง	5	6.58
ธนาคาร	27	35.53
เงินทุนจากระบบ	5	6.58
อื่นๆ	6	7.89
รวม	76	100

3.2.2 การใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ 84.90% ใช้บริการต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ และ 13.21% ตอบว่าไม่ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ 7.13 แสดงการใช้บริการของธนาคารพาณิชย์

การใช้บริการของธนาคาร	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
ใช้	45	84.9
ไม่ใช้	7	13.21
ไม่ตอบ	1	1.89
รวม	53	100

3.3 เกี่ยวกับคู่แข่งชั้นที่มีบริการประเภทเดียวกัน พบว่า กิจการส่วนใหญ่ 35 ราย (66.04%) สามารถระบุได้ว่ามีคู่แข่งชั้นในพื้นที่และสามารถระบุส่วนแบ่งตลาดของตนเองได้ ในขณะที่ 18 ราย (33.96%) ไม่อาจจะระบุจำนวนคู่แข่งชั้นในพื้นที่และส่วนแบ่งตลาดของตนเอง

3.3.1 ในพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการลักษณะเดียวกันจำนวนโดยประมาณกี่ราย พบว่า การประกอบกิจการมีตั้งแต่ไม่มีคู่แข่งชั้นเลย 2 ราย (5.71%) ที่เหลือ 33 ราย (94.29%) มีคู่แข่งชั้นตั้งแต่ 1 รายจนถึง 70 ราย โดยมีรายละเอียดดังนี้ จำนวนคู่แข่งชั้นตั้งแต่ 1-5 ราย (19 กิจการ) 6-10 ราย (5 กิจการ) และ 11-70 ราย (9 กิจการ) คิดเป็น 57.58% 15.15% และ 27.27% ตามลำดับ

3.3.2 ส่วนแบ่งการตลาด พบว่ากิจการที่มีส่วนแบ่งการตลาด 100% มีจำนวน 2 กิจการ (5.71%) ที่เหลือ 33 กิจการนั้นมีส่วนแบ่งการตลาดแตกต่างกันไปตั้งแต่ 2% จนถึง 70% โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7.14 แสดงส่วนแบ่งการตลาด

ส่วนแบ่งการตลาด (%)	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
1-10	7	21.21
11-20	1	3.03
21-30	7	21.21
31-40	4	12.12
41-50	8	24.24
51-60	1	3.03
61-70	5	15.15
รวม	33	100

3.4 เกี่ยวกับรัฐบาล/หน่วยงานราชการ

3.4.1 ปัจจัย

ในด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรัฐบาลและหน่วยงานราชการโดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ การสื่อสาร ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ และกฎหมาย/กฎระเบียบ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ภาษีอากรเป็นเรื่องใหญ่ ขณะที่ผู้ประกอบการเห็นว่ากิจการไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่อไปนี้ คือ ปัจจัยทางการเมือง การเจรจาทางการค้า งบประมาณสนับสนุนของรัฐ พิธีการทางศุลกากร ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ และกฎหมาย/กฎระเบียบ ตามลำดับ

หากพิจารณาเปรียบเทียบแต่ละปัจจัย โดยพิจารณาจากค่าความถี่ และเปอร์เซ็นต์ดังแสดงไว้ในวงเล็บ พบว่ากิจการส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่สนับสนุน ได้แก่ การสื่อสาร ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ และกฎหมาย/กฎระเบียบ ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ภาษีสำหรับปัจจัยที่กิจการเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง การเจรจาทางการค้า งบประมาณสนับสนุนของรัฐ พิธีการทางศุลกากร บริการขนส่งของรัฐ และนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของรัฐ ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับภาพรวม

ตารางที่ 7.15 แสดงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว

ปัจจัย	สนับสนุน	เป็นอุปสรรค	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ทราบ
1. นโยบายการส่งเสริมการลงทุนของรัฐ	18 (33.96)	7 (13.21)	19 (35.85)	9 (16.98)
2. งบประมาณสนับสนุนของรัฐ	14 (26.42)	8 (15.09)	23 (43.39)	8 (15.09)
3. พิจารณาทางศุลกากร	16 (30.19)	10 (18.87)	22 (41.51)	5 (9.43)
4. การเจรจาทางการค้า	11 (20.75)	7 (13.21)	24 (45.28)	11 (20.75)
5. กฎหมาย/กฎระเบียบ	20 (37.73)	16 (30.19)	13 (24.53)	4 (7.55)
6. ภาษา	12 (22.64)	26 (49.06)	12 (22.64)	3 (5.66)
7. ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ	25 (47.17)	3 (5.66)	21 (39.62)	4 (7.55)
8. บริการขนส่งของรัฐ	11 (20.75)	16 (30.19)	21 (39.62)	5 (9.43)
9. การสื่อสาร	30 (56.60)	4 (7.55)	15 (28.30)	4 (7.55)
10. ปัจจัยทางการเมือง	8 (15.09)	13 (24.53)	25 (47.17)	7 (13.21)
11. อื่น ๆ	0 (0)	6 (11.32)	6 (11.32)	41 (77.36)

3.4.2 หน่วยงาน

โดยภาพรวมพบว่าผู้ประกอบการเห็นว่า หน่วยงานที่สนับสนุนกิจการที่ดำเนินงานในธุรกิจท่องเที่ยว ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การสื่อสารแห่งประเทศไทย และด้านศุลกากร ตามลำดับ ขณะที่ไม่พบว่า มีหน่วยงานใดที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่ระบุไว้เมื่อทำการสอบถามส่วนใหญ่แล้วกิจการในธุรกิจท่องเที่ยวเห็นว่าไม่ได้รับผลกระทบแต่อย่างใด หน่วยงานเหล่านั้นได้แก่ EXIM Bank สำนักงานการค้าต่างประเทศ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด การรถไฟแห่งประเทศไทย ศูนย์อำนวยความสะดวกชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) สถาบันการศึกษา และบริษัทการบินไทยจำกัด ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละหน่วยงานโดยเปรียบเทียบจากค่าความถี่และเปอร์เซ็นต์ ดังแสดงไว้ในวงเล็บพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการเห็นว่าหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจการท่องเที่ยวได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การสื่อสารแห่งประเทศไทย และด้านศุลกากร ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นโดยภาพรวม สำหรับหน่วยงานที่ธุรกิจในอนาคตท่องเที่ยวเห็นว่าไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ระบุไว้โดยสอดคล้องกับความคิดเห็นโดยภาพรวม

ตารางที่ 7.16 แสดงหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว

หน่วยงาน	สนับสนุน	เป็นอุปสรรค	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ทราบ
1. ด้านศุลกากร	22 (41.51)	4 (7.55)	25 (47.17)	2 (3.77)
2. พาณิชย์จังหวัด	9 (16.98)	4 (7.55)	35 (66.04)	5 (9.43)
3. การบินไทย	15 (28.30)	10 (18.87)	27 (50.94)	1 (1.89)
4. EXIM Bank	3 (5.66)	1 (1.89)	44 (83.02)	5 (9.43)
5. สำนักงานการค้าต่างประเทศ	2 (3.77)	1 (1.89)	42 (79.25)	8 (15.09)
6. ศอ.บต.	10 (18.87)	3 (5.66)	32 (60.38)	8 (15.09)
7. สถาบันการศึกษา	17 (32.08)	5 (9.43)	28 (52.83)	3 (5.66)
8. การรถไฟ	10 (18.87)	6 (11.32)	35 (66.04)	2 (3.77)
9. การสื่อสาร	23 (43.39)	5 (9.43)	22 (41.51)	3 (5.66)
10. องค์การโทรศัพท์	26 (49.06)	2 (3.77)	23 (43.39)	2 (3.77)
11. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	32 (60.38)	1 (1.89)	16 (30.19)	4 (7.55)
12. อื่น ๆ	2 (3.77)	5 (9.43)	6 (11.32)	40 (75.47)

3.5 เกี่ยวกับหน่วยงาน/สถาบันเอกชน

3.5.1 ปัจจัย

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเอกชน ซึ่งได้แก่ ด้านการต่อรองกับรัฐบาล การต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า ความร่วมมือระหว่างผู้ค้า การเจรจากับคู่ค้าต่างประเทศ และด้านการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้านั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการเลย ตัวเลขในตารางแสดงความถี่และแสดงเปอร์เซ็นต์ไว้ในวงเล็บ

ตารางที่ 7.17 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน/สถาบันเอกชน

ปัจจัย	สนับสนุน	เป็นอุปสรรค	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ทราบ
1. การต่อรองกับรัฐบาล	12 (22.64)	7 (13.21)	30 (56.60)	4 (7.55)
2. การต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า	10 (18.87)	5 (9.43)	36 (67.92)	2 (3.77)
3. ความร่วมมือระหว่างผู้ค้า	20 (37.73)	4 (7.55)	27 (50.84)	2 (3.77)
4. การเจรจากับคู่ค้าต่างประเทศ	10 (18.87)	3 (5.66)	32 (60.38)	8 (15.09)
5. บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	20 (37.73)	6 (11.32)	21 (39.62)	6 (11.32)
6. อื่น ๆ	1 (1.89)	0 (0)	9 (16.98)	43 (81.13)

3.5.2 หน่วยงาน

สำหรับด้านหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ หอการค้า สมาคม ชมรม และ บริษัทขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ผู้ประกอบการโดยรวมให้ความเห็นว่าไม่ได้รับผลกระทบจากหน่วยงานดังกล่าวเลย ตัวเลขในตารางแสดงความถี่และแสดงเปอร์เซ็นต์ไว้ในวงเล็บ

ตารางที่ 7.18 แสดงหน่วยงานสถาบันเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

หน่วยงาน	สนับสนุน	เป็นอุปสรรค	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ทราบ
1. หอการค้า	10 (18.87)	5 (9.43)	32 (60.38)	6 (11.32)
2. สมาคม	22 (41.51)	1 (1.89)	23 (43.39)	7 (13.21)
3. ชมรม	14 (26.42)	0 (0)	28 (52.83)	11 (20.75)
4. บริษัทขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	18 (33.96)	5 (9.43)	23 (43.39)	7 (13.21)
5. อื่น ๆ	2 (3.77)	0 (0)	7 (13.21)	44 (83.02)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ

ในส่วนนี้มีคำถามด้วยกัน 3 ข้อ ซึ่งถามเกี่ยวกับโครงสร้างของกิจการ วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรขององค์กรตามลำดับ

4.1 เกี่ยวกับโครงสร้างของกิจการ

จากแบบสอบถาม 53 ชุด พบว่า 37 ราย (69.8%) มีโครงสร้างของกิจการในลักษณะแบ่งแยกหน้าที่กันโดยชัดเจน และอีก 15 ราย (28.3%) มีหน้าที่งานไม่ชัดเจน ทั้งนี้จะเห็นได้ชัดเจนว่าธุรกิจด้านการท่องเที่ยวมักเป็นการบริการที่ต้องแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหาร หรือบริษัททัวร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 7.19 แสดงโครงสร้างของกิจการ

โครงสร้างของกิจการ	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
แบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน	37	69.80
แบ่งแยกหน้าที่ไม่ชัดเจน	15	28.30
ไม่ตอบ	1	1.90
รวม	53	100.00

4.2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ในเรื่องของวันหยุดมักไม่คำนึงถึงวันหยุดสำคัญทางราชการทั้งนี้ธุรกิจการท่องเที่ยวมีลักษณะการบริการ ตลอดเวลา 24 ชม. เช่น ธุรกิจโรงแรม หรือ บริษัททัวร์จะต้องทำงานหนักในวันหยุด หรือวันหยุดราชการ จากการสำรวจพบว่า 16% เน้นวันหยุดในลักษณะหมุนเวียนกันหยุดมากกว่าที่จะกำหนดวันหยุดตายตัว ส่วนวันหยุดนักขัตฤกษ์ มีแค่ 11% และวันหยุดสำคัญมีแค่ 9% เท่านั้น ข้อสังเกตประการหนึ่งก็คือกิจการในธุรกิจท่องเที่ยวบางแห่งยึดถือวันหยุดมากกว่า 1 แบบ

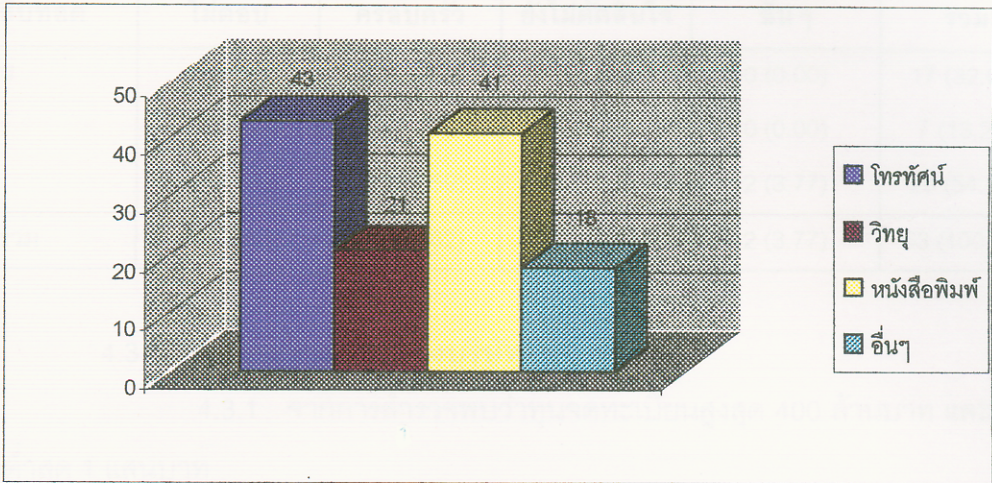
ตารางที่ 7.20 แสดงวันหยุดของกิจการ

วันหยุดของกิจการ	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
ทุกวันหยุดของสัปดาห์	16	23.88
นักขัตฤกษ์	11	16.42
วันสำคัญ	9	13.43
อื่นๆ	31	46.27
รวม	67	100.00

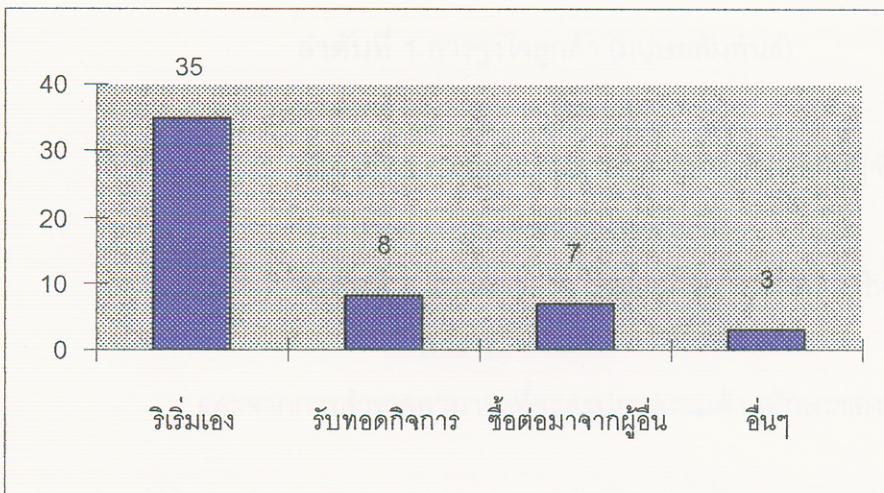
4.2.1 ในเรื่องของการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการ จากการสำรวจพบว่าธุรกิจที่พิกให้ความสนใจในการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการมากที่สุดถึง 21 ราย เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจร้านอาหารและบริษัททัวร์ที่สนใจเข้าฟังเพียง 10 ราย และ 5 ราย ตามลำดับ สำหรับจำนวนครั้งของการเข้าฟังบรรยายทางวิชาการนั้นพบว่ามีตั้งแต่ 1-15 ครั้งต่อปี

4.2.2 การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ธุรกิจที่พิกยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม ทั้งนี้อาจจะให้ความสำคัญกับชุมชนเพื่อเน้นลูกค้าท้องถิ่น จากการสำรวจธุรกิจที่พิกจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านศาสนาและทางสังคมสูงสุดถึง 20 ราย มากกว่าธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจบริษัททัวร์ ซึ่งเข้าร่วมกิจกรรม 11 ราย และ 5 ราย ตามลำดับ และจำนวนครั้งมีตั้งแต่ 1-120 ครั้งต่อปี

4.2.3 ส่วนการรับรู้ข้อมูล ทุกธุรกิจให้ความสนใจข้อมูลข่าวสารทางโทรทัศน์ คิดเป็นความถี่ 43 ราย หนังสือพิมพ์ 41 ราย และวิทยุ 21 ราย อื่น ๆ 18 ราย ทั้งนี้เนื่องจากโทรทัศน์เป็นสื่อที่เข้าใจง่าย รวดเร็วและทันเหตุการณ์มากที่สุด อีกทั้งได้เห็นทั้งภาพเคลื่อนไหวและเสียง จึงทำให้เกิดอารมณ์ความสนใจมากกว่า (คำถามข้อนี้ผู้ประกอบการสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)



4.2.4 ธุรกิจส่วนใหญ่ริเริ่มกิจการด้วยตัวเองถึง 35 ราย (66.04%) รับผิดชอบต่อบรรพบุรุษมา 8 ราย (15.09%) ซื้อมาจากผู้อื่น 7 ราย (13.21%) และอื่นๆ อีก 3 ราย (5.66%)



4.2.5 การสืบทอดธุรกิจ จากการสำรวจพบว่าการสืบทอดธุรกิจในธุรกิจที่แพ็ก จะมอบให้คนในครอบครัวสูงสุด ส่วนธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจบริษัททัวร์ รองลงมาตามลำดับ ในขณะที่เจ้าของกิจการยังไม่ตัดสินใจการสืบทอดกิจการทั้ง 3 ธุรกิจ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ค่อนข้างสูง (49%)

ตารางที่ 7.21 แสดงการสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอด	ไม่ตอบ	ครบครัน	ยังไม่ตัดสินใจ	อื่นๆ	รวม
ร้านอาหาร	1 (1.89)	6 (11.32)	10 (18.87)	0 (0.00)	17 (32.07)
บริษัททัวร์	0 (0.00)	2 (3.77)	5 (9.43)	0 (0.00)	7 (13.21)
ที่พัก	3 (5.66)	13 (24.59)	11 (20.75)	2 (3.77)	29 (54.72)
รวม	4 (7.55)	21 (39.62)	26 (49.06)	2 (3.77)	53 (100.00)

4.3 เกี่ยวกับทรัพยากรของบริษัท

4.3.1 จากการสำรวจพบว่าทุนจดทะเบียนสูงสุด 400 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนต่ำสุด 1 แสนบาท

4.3.2 จำนวนผู้บริหาร(เจ้าของ) สูงสุด 15 คน ต่ำสุด 1 คน จำนวนพนักงานสูงสุด 390 คน ต่ำสุด 3 คน

4.3.3 ผู้ประกอบการได้เรียงลำดับความสำคัญของทักษะในการประกอบการ ดังนี้

ลำดับที่ 1 การจูงใจลูกค้า (มนุษยสัมพันธ์)

ลำดับที่ 2 การคาดคะเนยอดขาย

ลำดับที่ 3 ความรู้ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า

ลำดับที่ 4 การติดต่อกับหน่วยงานอื่น

ลำดับที่ 5 แนวคิดของการขยายกิจการ (เปิดร้านใหม่ หรือขยายสาขา)

และจากการสำรวจสามารถที่จะสรุปภาพรวมด้านทักษะของผู้ประกอบการ

ได้ดังนี้

ผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่มีทักษะในการประกอบการในด้าน

1) การจูงใจลูกค้า (มนุษยสัมพันธ์)

2) การติดต่อกับหน่วยงานอื่น

3) การคาดคะเนยอดขาย และความรู้ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า

4) แนวคิดของการขยายกิจการ (เปิดร้านใหม่ หรือขยายสาขา)

4.3.4 เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการ

ผู้ประกอบการมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการที่จำเป็นสูงสุดคือ โทรศัพท์/โทรสาร มีจำนวนถึง 46 ราย รองลงมาได้แก่ คอมพิวเตอร์จำนวน 27 ราย เครื่องบันทึกการขายสดจำนวน 21 ราย และอื่น ๆ อีกจำนวน 4 ราย

ส่วนอุปกรณ์ที่ผู้ประกอบการไม่มีไว้ในการประกอบธุรกิจที่มีจำนวนความถี่สูงสุด คือ เครื่องบันทึกการขายสด โดยมีจำนวนความถี่จำนวนสูงถึง 32 ราย รองลงมาได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 26 ราย อื่น ๆ จำนวน 49 ราย และโทรศัพท์/โทรสาร จำนวน 7 ราย

ตารางที่ 7.22 แสดงเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการ

เทคโนโลยี/อุปกรณ์	มี	ไม่มี
เครื่องบันทึกการขายสด	21	32
โทรศัพท์/โทรสาร	46	7
คอมพิวเตอร์	27	26
อื่น ๆ	4	49

5. ข้อเสนอแนะและการขอความช่วยเหลือ/สนับสนุน

5.1 ด้านสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก

5.1.1 ถนนเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว บางแห่งยังมีปัญหาขาดแคลนถนนเพื่อเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว และที่มีอยู่บางแห่งขาดการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี

5.1.2 ไฟฟ้า มีปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยในบางพื้นที่ ทำให้เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ของผู้ประกอบการได้รับความเสียหาย ในแหล่งท่องเที่ยวของบางพื้นที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้ตามเส้นทางเข้าสู่สถานที่ท่องเที่ยว

5.1.3 ประปา บางพื้นที่ยังไม่มีน้ำประปาใช้ บางแห่งมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของน้ำ แรงดันน้ำประปาอ่อน ทำให้ขาดความสะดวกสบาย

5.1.4 ระบบจราจร บางพื้นที่จำเป็นต้องปรับปรุงระบบจราจรให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.1.5 ห้องน้ำสาธารณะ แหล่งท่องเที่ยวบางแห่งไม่มีห้องน้ำสาธารณะไว้สำหรับนักท่องเที่ยวและประชาชนโดยทั่วไป

5.1.6 ที่จอดรถ บางพื้นที่ขาดแคลนที่จอดรถ ทำให้นักท่องเที่ยวขาดความสะดวกสบาย

5.1.7 ราคาสาธารณูปโภค เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ยังสูงอยู่ ควรปรับลดราคาลงมาบ้าง ในบางพื้นที่เก็บค่าจอตลอดสูงเกินไป

5.2 ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ

5.2.1 การบริหารงาน ยังยึดติดกับระบบราชการ ทำให้ล่าช้า และมีปัญหาเกี่ยวกับเอกสารที่ใช้ติดต่อกัน ระบบการทำงานบางแห่งไม่ทันสมัย

5.2.2 เจ้าหน้าที่ ขาดกำลังคน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน บางแห่งผู้ประกอบการเห็นว่าขาดความรับผิดชอบ และไม่มีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด

5.2.3 การประสานงาน บางแห่งยังมีปัญหาหน่วยงานที่มีอยู่ต่างฝ่ายต่างทำงาน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการสนับสนุนการท่องเที่ยว บางหน่วยงานยังมีความขัดแย้งกัน ชอบสั่งการมากกว่าการประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมมือกัน

5.3 ด้านการประสานงานระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว

5.3.1 ความร่วมมือ ส่วนใหญ่จะขาดความร่วมมือ มักแข่งขันกัน ทำให้ขาดความช่วยเหลือที่จะพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว อาจเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจไม่ดีและบางกิจการไม่ต้องการเปิดเผยความเป็นส่วนตัวของธุรกิจ รวมทั้งการขาดแคลนงบประมาณและผู้นำ

5.3.2 สมาคม ในบางพื้นที่ยังไม่มีการจัดตั้งสมาคมเพื่อสร้างความร่วมมือกัน อยากให้รัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือในการจัดตั้ง

5.3.3 ผู้ประกอบการ ยังขาดความจริงใจที่จะร่วมประสานงานกันในธุรกิจท่องเที่ยว ทำให้เกิดความสับสนได้ยาก เช่น การกำหนดราคาห้องพักที่เหมาะสม ไม่แข่งขันกันตัดราคา และไม่ควรถือเอาเปรียบนักท่องเที่ยวต่างชาติ เช่น การคิดราคาค่าโดยสารสูงกว่าปกติ เป็นต้น

5.4 ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน

5.4.1 ความร่วมมือ ในบางพื้นที่ยังไม่มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เป็นรูปธรรม อยากให้มีความร่วมมือกันมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน

5.4.2 หน่วยงาน เสนอให้รัฐบาลเป็นผู้ประสานโดยอาจใช้ศาลากลางจังหวัดเป็นสถานที่ติดต่อระหว่างเอกชนกับรัฐ ในบางจังหวัดยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างรัฐกับเอกชน และเอกชนมองว่าไม่ค่อยได้รับความสะดวกเท่าที่ควร

5.4.3 เจ้าหน้าที่ ดำรวจท่องเที่ยวยังมีไม่พอที่จะดูแลนักท่องเที่ยว หรือ อำนวยความสะดวกเมื่อเกิดปัญหาในบางพื้นที่

5.5 ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการและพนักงาน

5.5.1 ผู้ประกอบการ ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการในด้านต่าง ๆ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้ผู้ประกอบการได้มีความรู้ทั้งในด้านการยกระดับการบริการ การตลาด และอื่น ๆ รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น

5.5.2 พนักงาน ควรจัดการฝึกอบรมพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า มารยาทในการให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม

5.6 อื่น ๆ

5.6.1 ความปลอดภัย หน่วยงานของรัฐควรเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการแก้ปัญหาโจรผู้ร้าย ควบคุมการทะเลาะวิวาท ควรมีจุดตรวจของตำรวจท่องเที่ยว

5.6.2 สินค้าปลอดภาษี ควรพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเมืองหลักในการค้าสินค้าปลอดภาษี

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ธุรกิจการท่องเที่ยว

1. สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญต่อการท่องเที่ยว และส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับการท่องเที่ยว อันได้แก่ ธุรกิจประเภทที่พัก ร้านอาหาร และบริษัทนำเที่ยว รวมไปถึงธุรกิจต่อเนื่องอื่น ๆ เนื่องจากในระยะเวลาที่ผ่านมาประมาณ 2 ปี (พ.ศ. 2540-2541) หลายประเทศประสบกับภาวะเศรษฐกิจชะงักงัน รวมไปถึงทั้งประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่เคยเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักท่องเที่ยวในประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซียมีจำนวนลดลงอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามรณรงค์และใช้แผนการตลาด เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาในพื้นที่ เช่น โครงการไทยเที่ยวไทย โครงการ Amazing Thailand และอื่น ๆ เป็นต้น รวมไปถึงแผนงานที่จะชักจูงนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงที่มีเชื้อสายจีน เช่น จีน ฮองกง และ

ได้หันเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการท่องเที่ยวตามแหล่งธรรมชาติ การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้สูงอายุ การท่องเที่ยวประเภทศิลปะและวัฒนธรรมตามเทศกาลงานบุญและประเพณี เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของการท่องเที่ยวซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับหนึ่ง อุปสรรคที่สำคัญก็คือโครงสร้างพื้นฐาน อันได้แก่ สาธารณูปโภคต่าง ๆ ในบางพื้นที่ยังไม่พร้อมไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวได้เต็มที่ เช่น ถนน ไฟฟ้า ประปา การจัดเก็บขยะ ที่จอดรถ ห้องน้ำสาธารณะ ระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น

1.1.2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

เมื่อประเทศเพื่อนบ้านประสบปัญหาทางเศรษฐกิจก็จะออกมาตราการเข้มงวดกวดขันประชาชนที่เดินทางออกนอกประเทศ เช่น การตรวจตราที่เข้มงวดมากขึ้น การจำกัดเงินตราที่นำออกไปใช้จ่าย ทำให้นักท่องเที่ยวไม่ได้รับความสะดวกเหมือนในอดีต นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความร่วมมือเกี่ยวกับการปิดเปิดด่านตรวจชายแดนเนื่องจากรัฐที่อยู่ตรงข้ามมีนโยบายแตกต่างกัน บางรัฐมีนโยบายค่อนข้างเสรีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แต่บางรัฐก็มีนโยบายที่เข้มงวด เพราะค่อนข้างจะเสียผลประโยชน์หากประชาชนเดินทางท่องเที่ยวออกนอกประเทศมากกว่า นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามา ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อนักท่องเที่ยวในการผ่านแดน

ในแง่ของการดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวและประชาชนโดยทั่วไปในพื้นที่ เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งและเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา เพราะนักท่องเที่ยวที่ทราบข้อมูลข่าวสารว่าสถานที่หรือพื้นที่บางแห่งไม่ปลอดภัย จึงไม่กล้าที่จะเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว จำนวนนักท่องเที่ยวจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยนี้ด้วย

ในแง่ของผู้ลงทุนในกิจการประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวอาจเกิดความไม่แน่ใจหรือไม่มั่นคงที่จะนำเงินมาลงทุน ทำให้ขาดการลงทุนใหม่ ๆ รวมไปถึงทักษะการประกอบการที่อาจช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น

1.1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

สภาพสังคมและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นพลังผลักดันที่เกื้อหนุนหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยว โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า สังคมและวัฒนธรรมไทยไม่ขัดแย้งต่อการท่องเที่ยว อธิษาศัยไมตรี และความสุภาพอ่อนโยนยินดีต้อนรับนักท่องเที่ยว ถือเป็นโอกาสอันดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผสมผสานสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนเชื้อสายจีนไทยและมุสลิมเข้าไว้ด้วยกัน ย่อมเกิดความประทับใจแก่ผู้พบเห็น สถานที่ท่องเที่ยวเชิงศิลปะและวัฒนธรรมต่าง ๆ ในพื้นที่เป็นโอกาสที่สำคัญที่จะดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวชม รวมไปถึง

เทศกาลที่เกี่ยวข้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ก็สามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวที่มีเชื้อสายหรือ การนับศาสนาที่เกี่ยวข้องเข้ามาสัมผัส

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชญากรรม การรื้อเอา เปรียบนักท่องเที่ยวในบางพื้นที่ก็ยังคงมีอยู่ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวในพื้นที่

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเทคโนโลยีเป็นพลังผลักดันที่ธุรกิจจะต้องให้ ความสำคัญ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วย่อมกระทบต่อการดำเนินงาน ของธุรกิจท่องเที่ยว การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้บริการนักท่องเที่ยวได้รวดเร็วและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีย่อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทั้งหน่วยงานในภาครัฐและ เอกชน เช่น ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการผ่านแดน การตรวจตราอาชญาเพื่อความปลอดภัย การติดต่อสื่อสาร การจองที่พักและการชำระเงิน เป็นต้น หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาใช้ย่อมก่อให้เกิดโอกาสต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กระทำเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 **ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว** จำนวนนักท่องเที่ยวแสดงให้เห็นถึงอุปสงค์ ของการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญเพราะเป็นแหล่งรายได้ของอุตสาหกรรม รายได้จาก นักท่องเที่ยว ได้แก่ ค่าที่พัก อาหาร ของที่ระลึก บันเทิง และอื่น ๆ ทั้งระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว และจุดท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่อาจมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน จาก การศึกษาพบว่าส่วนใหญ่เดินทางมาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นชาวมาเลเซีย รองลงมาคือ ชาวไทย สิงคโปร์ และยุโรป ตามลำดับ มักจะเดินทางเข้ามาเองโดยรถยนต์ส่วนตัวมากกว่ามาที่บริษัททัวร์ ส่วนใหญ่พบว่านักท่องเที่ยวที่มาเข้าพักนั้นเป็นลูกค้าประจำ สิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาใช้บริการคือ ราคาห้องพักที่ไม่สูง ภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจส่วนใหญ่ คือภาษาไทย รองลงมาคือ ภาษาจีนและมาเลเซีย ใช้ภาษาอังกฤษน้อยมาก ลูกค้าจะชำระค่าบริการเป็นเงินสดมากกว่า การใช้เครดิต

1.2.2 **ผู้ประกอบการ** ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับมัธยม และระดับ ปวช. และปวส. ตามลำดับ ส่วนใหญ่ (40%) จะพบว่า มีระยะเวลาประกอบการนานมากกว่า 9 ปี รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาประกอบการ 1-3 ปี (17%) เป็นที่น่าสังเกตว่านี่คือกลุ่มที่เข้ามาใหม่ รูปแบบกิจการส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของคนเดียว (43%) รองลงมาคือบริษัทจำกัด (34%) สำหรับการเป็นสมาชิกชมรม/สมาคมต่าง ๆ นั้น การเป็นสมาชิกกับไม่เป็นสมาชิกใกล้เคียงกัน คือ 51% และ 49% ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของผู้ไม่เป็นสมาชิกชมรม/สมาคมใดเลยยังสูงอยู่ ในแง่ของที่มาของเจ้าของกิจการพบว่าส่วนใหญ่คือคนในท้องถิ่นนั่นเอง (72%) และเป็นสำนักงานใหญ่ที่กิจการทำการอยู่ถึง 81% ที่เหลือเป็นกิจการที่เป็นสำนักงานสาขา แสดงว่ากิจการขยายสาขาออกไปน้อยมาก มักจะอยู่ในทำเลที่ตั้งเดิมในพื้นที่ ขนาดของกิจการจะแตกต่างกันออกไปวัดจากจำนวนพนักงานจะมีขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานเพียง 3 คน จนถึงขนาดใหญ่สุดคือ 390 คน วัดจากค่าใช้จ่ายต่อเดือนของกิจการจาก 10,000 บาทต่อเดือนไปจนถึง 6 ล้านบาทต่อเดือน และหากวัดจากระดับรายได้ต่อเดือน พบว่าขนาดเล็กสุดคือ 20,000 บาทต่อเดือน ใหญ่สุดคือ 7 ล้านบาทต่อเดือน

1.2.3 **สถาบันการเงิน** มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ (85%) ใช้บริการจากธนาคารพาณิชย์ แต่มีข้อสังเกตว่าส่วนใหญ่แล้วมักจะลงทุนโดยอาศัยแหล่งเงินของตนเอง (43%) ซึ่งมากกว่าการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ (36%)

1.2.4 **คู่แข่งชั้น** ผู้ประกอบการสามารถระบุจำนวนคู่แข่งชั้นที่ประกอบกิจการในพื้นที่เดียวกัน และระบุส่วนแบ่งตลาดของตนได้เป็นส่วนใหญ่ (66%) กิจการที่ไม่มีคู่แข่งชั้นในระดับเดียวกันเลยมีอยู่ (6%) นอกจากนั้นจะมีคู่แข่งชั้นตั้งแต่ 1-70 ราย ในจำนวนนี้พบว่ากิจการที่มีคู่แข่งชั้นตั้งแต่ 1-5 ราย มีสัดส่วนมากที่สุด (58%) รองลงมาคือมีคู่แข่งชั้น 11-70 ราย (27%) แสดงให้เห็นถึงสภาพการแข่งขันที่มีค่อนข้างสูงในอุตสาหกรรมนี้ และหากพิจารณาในแง่ของส่วนแบ่งการตลาด พบว่าส่วนใหญ่ (24%) ผู้ประกอบการระบุว่ากิจการของตนเองมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 41-50% ของแต่ละพื้นที่ประกอบการ

1.2.5 **พนักงาน** การจ้างงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว ดำเนินกิจการในรูปแบบของครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ จำนวนพนักงานต่ำสุดคือ 3 คน และสูงสุดคือ 390 คน ในระดับบริหารพบว่า มีจำนวนต่ำสุดคือ 1 คน ซึ่งได้แก่ เจ้าของที่บริหารงานเอง สูงสุดคือ 15 คน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงเป็นจำนวนมาก เพราะเกี่ยวข้องกับบริการให้บริการแก่ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว คุณภาพของแรงงานถือ

เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าลักษณะการจ้างงานนั้นมักจะเป็นแบบธุรกิจในครอบครัว พนักงานได้รับค่าจ้างและสวัสดิการอื่นตามกฎหมายพบว่าพนักงานไม่ได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานแต่อย่างใด

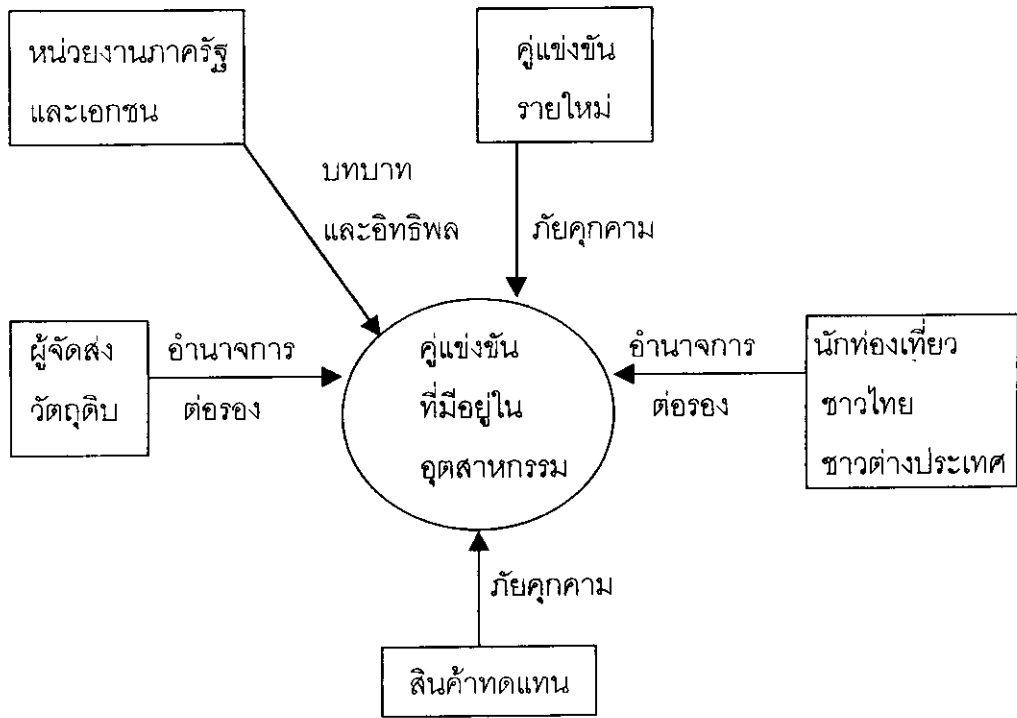
1.2.6 *หน่วยงานราชการ* หน่วยงานราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยวนั้นมีอยู่หลายหน่วยงาน ทั้งเกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค/จังหวัด และระดับท้องถิ่น หน่วยงานราชการเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวในภูมิภาคจากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการโดยภาพรวมเห็นว่าหน่วยงานราชการที่มีบทบาทสนับสนุนการท่องเที่ยว ได้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์ การสื่อสารและด้านศุลกากร เป็นต้น ในขณะที่ไม่พบว่ามีหน่วยงานใดที่เป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ผู้ประกอบการเห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญและสนับสนุนการท่องเที่ยวอันเนื่องมาจากบทบาทของหน่วยงานรัฐนั้น ได้แก่ การสื่อสาร ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ และกฎหมาย/กฎระเบียบ เป็นต้น ขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ ที่มาจากบทบาทของหน่วยงานรัฐนั้น ผู้ประกอบการเห็นว่าไม่ได้รับผลกระทบ เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการพิจารณาว่า ภาษีอากรเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญเพียงปัจจัยเดียว นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังพบว่าหน่วยงานรัฐบางแห่งยังขาดการประสานงานซึ่งกันและกัน

1.2.7 *หน่วยงานเอกชน* ในอุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยวหน่วยงานเอกชนย่อมมีบทบาทสูงในการผลักดันนโยบายต่าง ๆ การร่วมมือกันเองในกลุ่ม และการร่วมมือกับหน่วยงานรัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยว จากการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้วหน่วยงานเอกชนที่จัดตั้งขึ้นมา เช่น หอการค้า สมาคม ชมรมต่าง ๆ นั้นไม่ได้มีผลกระทบต่อธุรกิจแต่อย่างใด รวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ เช่น การต่อรองกับรัฐบาล การต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า ความร่วมมือระหว่างผู้ค้า การเจรจากับคู่ค้าต่างประเทศ และการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าของภาคเอกชนนั้น ไม่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นว่าโดยทั่วไปและในบางพื้นที่ผู้ประกอบการยังขาดความร่วมมือระหว่างกัน รวมไปถึงการร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐด้วยเช่นกัน

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยว

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยวกระทำเพื่อทราบถึงพลังผลักดันของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมและเป็นแนวทางในการค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมกรรมการท่องเที่ยวในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้อาศัยตัวแบบของ Michael E. Porter (1985) และ Wheelen and Hunger (1998)

ภาพที่ 7.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว



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

2.1 คู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม ปัจจุบันธุรกิจที่ประกอบกิจการที่พัก ร้านอาหาร และบริษัทนำเที่ยว มีอยู่เป็นจำนวนมาก กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งบริเวณที่ติดชายแดนประเทศมาเลเซีย และในเขตอำเภอเมืองของจังหวัดต่าง ๆ ในชายแดนภาคใต้ จำนวนกิจการที่มีอยู่เป็นจำนวนมากสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจประเภทที่พักมักจะแข่งขันกันในเรื่องการลดราคาห้องพัก เพื่อดึงดูดลูกค้า ประกอบกับระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจเหล่านั้นได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะงักงัน จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ส่งผลถึงอัตราการเข้าพักของลูกค้านักท่องเที่ยวลดลง จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ลูกค้าที่เข้ามาพักเพราะกิจการตั้งราคาไว้ไม่สูง แสดงให้เห็นโดยทั่วไปว่าธุรกิจใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเป็นหลักมากกว่าการแข่งขันในด้านอื่น ๆ เช่น การบริการ ลักษณะการเดินทางเข้ามาของนักท่องเที่ยวประการหนึ่งก็คือ นิยมเข้ามาในช่วงสุดสัปดาห์และเทศกาลวันหยุดต่าง ๆ ธุรกิจมักจะไม่ลดราคาในช่วงดังกล่าว นอกจากนี้ยังพบว่าบางกิจการพยายามขายแพคเกจอาหารไปพร้อมกับที่พักในราคาสูง ทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหาร เพราะส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวจะนิยมออกไปรับประทานอาหารที่อื่นไม่ใช่ภัตตาคารหรือร้านอาหารของโรงแรม การแข่งขันในรูปแบบอื่นก็คือ ธุรกิจประเภทที่พักจะลงทุนในกิจการประเภทอื่นในบริเวณเดียว

กัน เพื่อตอบสนองลูกค้าได้ครบวงจร เช่น ห้องอาหาร คาเฟ่ คาราโอเกะ สปอร์ตคลับ อาบอบนวด การนวดแผนโบราณ ดิสโก้เธค และร้านเสริมสวย เป็นต้น ธุรกิจประเภทนี้อาจได้เปรียบในแง่ของการมีบริการครบถ้วน ลูกค้าไม่ต้องเดินทาง แต่สำหรับลูกค้าบางกลุ่มอาจต้องการใช้บริการที่อื่นที่มีความแปลกใหม่กว่า

เมื่อพิจารณาถึงส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจโดยภาพรวม จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ระบุว่าตนเองมีส่วนแบ่งการตลาดมากถึง 41-50% ในพื้นที่นั้น ๆ และลูกค้าส่วนใหญ่ก็คือลูกค้าประจำ แสดงให้เห็นถึงความภักดีของลูกค้าที่จะใช้บริการของกิจการแห่งเดิมค่อนข้างสูง

2.2 นักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ โดยทั่วไปมักจะมีอำนาจการต่อรองสูง เพราะสามารถเลือกที่พักได้ตามต้องการและมีตัวเลือกมาก ยกเว้นในช่วงเทศกาลจะต้องมีการจองที่พักล่วงหน้า จากการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่เป็นชาวมาเลเซียซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก และมีวัตถุประสงค์หลักก็คือ เข้ามาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจนั้น สามารถแยกออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่มีระดับรายได้สูง กลุ่มนี้จะมารัฐทางภาคตะวันตกของมาเลเซีย เช่น มาจากเมืองอิโปห์ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์ กลุ่มนี้มักจะเข้ามาท่องเที่ยวในเมืองหลัก เช่น หาดใหญ่ เนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมและหลากหลาย อีกกลุ่มหนึ่งจะเป็นผู้ใช้แรงงาน อาศัยอยู่ในรัฐทางภาคตะวันออกของมาเลเซีย เช่น กลันตัน และตรังกานู เป็นต้น กลุ่มนี้จะนิยมท่องเที่ยวบริเวณชายแดนไทยมากกว่า เพราะสะดวกต่อการเดินทางและมีสิ่งอำนวยความสะดวกรองรับในระดับหนึ่ง แนวโน้มของนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จากมาเลเซียและสิงคโปร์จะมีกลุ่มต่าง ๆ เช่น ครอบครัวและผู้สูงอายุ การเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวแบบครอบครัวส่วนใหญ่ จะมาในช่วงเทศกาลวันหยุดต่าง ๆ และวันหยุดสุดสัปดาห์ นักท่องเที่ยวในกลุ่มนี้จะเดินทางมาพักผ่อนท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ รับประทานอาหารและจับจ่ายใช้สอยเพื่อซื้อสินค้ากลับไป กลุ่มผู้สูงอายุจะท่องเที่ยวตามแหล่งธรรมชาติ ท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ และเทศกาลงานบุญงานประเพณีกลุ่มคนพวกนี้มีกำลังซื้อสูง จัดเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ได้อีกกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนักท่องเที่ยวเชื้อสายจีนจากเอเชียตะวันออก ได้แก่ จีน ไต้หวัน และฮ่องกง น่าจะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ ดังนั้นการปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติ สถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่มีอยู่เดิม ตลอดจนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ย่อมเป็นโอกาสที่ดีของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในชายแดนภาคใต้ สรุปโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่านักท่องเที่ยวมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะมีตัวเลือก ขณะเดียวกันธุรกิจแข่งขันกันสูงในการดึงดูดนักท่องเที่ยว

2.3 ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยว หากพิจารณาถึงเฉพาะธุรกิจประเภทที่พัก ผู้จัดหานักท่องเที่ยวอาจได้แก่ บริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า นักท่องเที่ยวนิยมเดินทางด้วยตนเองมากกว่าใช้บริการจากบริษัทนำเที่ยว (อัตราส่วนเดินทางด้วยตัวเอง : เดินทางกับบริษัทนำเที่ยวคิดเป็น 76 : 24) หากพิจารณาโดยภาพรวมจะเห็นว่าผู้ประกอบการน่าจะมีอำนาจการต่อรองสูงกว่าบริษัทนำเที่ยว แต่ในหลายกิจการได้ดำเนินธุรกิจนำเที่ยวเสียเอง และหลายกิจการจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทนำเที่ยว จึงพอจะสรุปได้ว่าทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดราคาที่ถูกค้ำพึงพอใจ สำหรับผู้จัดส่งสินค้าและวัตถุดิบ เช่น อาหาร อุปกรณ์ต่าง ๆ แก่ธุรกิจประเภทที่พัก พบว่ามีอำนาจต่อรองค่อนข้างน้อย จากการศึกษาผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นในการทำธุรกิจในระดับต้น ๆ ได้แก่ การจูงใจลูกค้าและการคาดคะเนยอดขาย ซึ่งสำคัญว่าทักษะเกี่ยวกับการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้า ดังนั้นโดยภาพรวมพอจะสรุปได้ว่าผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าผู้จัดส่งสินค้าและวัตถุดิบ

2.4 สินค้าทดแทน ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสินค้าทดแทนอาจเป็นสิ่งบันเทิงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ หรือแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติอาจเปรียบเทียบกับสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศของตนเอง หรือในต่างประเทศที่อยู่ใกล้เคียง เช่น ชาวมาเลเซียอาจจะมองว่าสิงคโปร์เป็นสินค้าทดแทน หรือแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตและเกาะสมุยเป็นสินค้าทดแทนของแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้อาจจะได้เปรียบในแง่ของระยะทาง การเดินทางใช้เวลาไม่มาก และสะดวกในการเข้าถึง ย่อมได้เปรียบแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ไกลออกไปโดยเปรียบเทียบ เพราะย่อมจะเพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายแก่นักท่องเที่ยวนั่นเอง แต่หากพิจารณาในแง่ของคุณภาพและความหลากหลาย ตลอดจนความมีชื่อเสียงมาก่อน สินค้าทดแทนเหล่านั้นย่อมได้เปรียบมากกว่า หากพิจารณาเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เข้ามาท่องเที่ยว พอจะสรุปได้ว่าสินค้าทดแทนยังเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจท่องเที่ยวน้อยมาก

2.5 คู่แข่งขันรายใหม่ ได้แก่ นักลงทุนทั้งในท้องถิ่นและจากแหล่งอื่นที่มองเห็นศักยภาพในการทำกำไรในธุรกิจท่องเที่ยว อาจจะเข้ามา หากเป็นที่พัก ร้านอาหาร หรือบริษัทนำเที่ยวขนาดเล็ก ย่อมไม่มีอุปสรรคในแง่เงินลงทุนจึงเข้ามาได้ง่าย ยกเว้นกิจการขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนในจำนวนเงินที่สูง อาจจะเข้ามายาก แต่ปัจจุบันอำนาจของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งอาจเกิดจากบริษัทแม่ที่มีความเข้มแข็ง หรือจากการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ ย่อมเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจที่มีอยู่เดิม จากการศึกษาพบว่าระยะเวลาการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการระหว่าง 1-3 ปีมีสัดส่วนร้อยละ 26 แสดงให้เห็นถึงธุรกิจที่เข้ามาใหม่ย่อมมีโอกาสในการเจริญเติบโต

ขณะเดียวกันการศึกษาพบว่านักท่องเที่ยวส่วนหนึ่งประทับใจกับความใหม่ของสถานที่พักคิดเป็นร้อยละ 13 จึงมีความเป็นไปได้ว่าธุรกิจที่เข้ามาใหม่อาจได้เปรียบในแง่ของความเสนอสถานที่ใหม่ และสะอาดกว่าธุรกิจเดิมที่มีอยู่ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าภัยคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ย่อมมีค่อนข้างสูงในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

2.6 หน่วยงานภาครัฐและเอกชน จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเห็นว่าบทบาทของภาครัฐและเอกชนต่อธุรกิจการท่องเที่ยวมีน้อยทั้งในแง่ปัจจัยและในแง่ของหน่วยงาน สำหรับภาคเอกชนปัจจัยและหน่วยงานที่สำคัญที่สนับสนุนการท่องเที่ยวยังมีไม่มาก เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการ และกฎหมาย/กฎระเบียบ และหน่วยงาน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์ การสื่อสารฯ และด้านศุลกากร นอกจากนั้นแล้ว ปัจจัยและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ไม่ได้มีผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคคือภาษีอากร จะเห็นได้ว่าในสภาพความเป็นจริงหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานมีบทบาทและอิทธิพลสูงต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเพียงแต่ยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐเองและกับภาคเอกชน

ในส่วนของภาคเอกชน จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบทั้งจากปัจจัยและหน่วยงานของภาคเอกชน แสดงให้เห็นถึงบทบาทและอิทธิพลของหน่วยงานภาคเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังมีอยู่น้อย นอกจากนี้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการพบว่าภาคเอกชนยังขาดความร่วมมือกัน ขาดการประสานงานระหว่างกัน และขาดการประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นอาจจะสรุปโดยภาพรวมได้ว่าในแง่ของหน่วยงานของรัฐปัจจัยและหน่วยงานที่สนับสนุนการท่องเที่ยวมีเพียงไม่กี่ปัจจัยและหน่วยงาน ขณะเดียวกันภาคเอกชนไม่มีบทบาทและอิทธิพลต่อการท่องเที่ยว

3. สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 โครงสร้างของกิจการ จากการศึกษาพบว่ากิจการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจนถึง 70% อีก 30% ที่เหลือไม่ได้มีโครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน จะเห็นว่าแม้ว่ารูปแบบของกิจการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเป็นแบบเจ้าของคนเดียว (43%) รองลงมาคือบริษัทจำกัด (34%) และห้างหุ้นส่วนจำกัด (13%) แต่ส่วนใหญ่แล้วกิจการจะมีการแบ่งหน้าที่งานเป็นแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าธุรกิจประเภทที่พักโดยทั่วไป จะมีหน้าที่งานเฉพาะของธุรกิจที่จัดแบ่งไว้ตามลักษณะของธุรกิจนั่นเอง ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าโครงสร้างที่มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจนช่วยให้บริหารงานเป็นไปโดยมี

ประสิทธิภาพ และรูปแบบของกิจการเจ้าของคนเดียวนั้นมีข้อดีในแง่ของการตัดสินใจ ซึ่งจะกระทำได้โดยรวดเร็ว แต่อาจจะมีข้อเสียในแง่ของการขยายกิจการและการระดมทุน เพื่อขยายงานในอนาคต

3.2 วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจท่องเที่ยวจะมีส่วนเสริมสร้างความแข็งแกร่งในองค์กร การเริ่มธุรกิจโดยตนเองและส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ประกอบการที่มีอยู่อุตสาหกรรมนี้ เพราะจะต้องมีความอดทนในการดูแลกิจการที่ส่วนใหญ่จะต้องเปิดบริการ 24 ชั่วโมง และไม่สามารถปิดดำเนินการตามวันหยุดราชการหรือเทศกาลต่าง ๆ เพราะช่วงเวลาเหล่านั้นจะเป็นวันหยุดของนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่ากิจการโดยส่วนใหญ่จะกำหนดวันหยุดให้พนักงานในลักษณะหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันหยุด จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่จะเข้าฟังการบรรยายทางวิชาการประมาณปีละ 1-15 ครั้ง และเข้าร่วมกิจการทางสังคมและศาสนาบ่อยครั้งในรอบปี แสดงถึงความกระตือรือร้นในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุนการประกอบกิจการท่องเที่ยวประการหนึ่งก็คือ ข้อมูล/ความรู้ทางวิชาการของภาครัฐ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและศาสนาของผู้ประกอบการนั้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อชุมชนของผู้ประกอบการ ในแง่ของสื่อ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นสื่อที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ การประกอบธุรกิจโดยบริหารงานแบบครอบครัวและส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นนั้นมีข้อดีในแง่ของการควบคุมและเข้าใจสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นอย่างอง่างแท้ แต่จะมีข้อจำกัดในแง่การขยายงานตลอดจนการได้ผู้ร่วมลงทุนที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ที่แตกต่างออกไป จากการศึกษาพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่ (49%) ยังไม่ตัดสินใจว่าจะถ่ายโอนกิจการให้ใคร รองลงมา (40%) ระบุว่าจะมอบให้คนในครอบครัวบริหารต่อไป

3.3 ทรัพยากร ได้แก่ กำลังคน กำลังเงิน ทักษะ และเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า กิจการขนาดเล็กสุดมีทุนจดทะเบียน 100,000 บาท และใหญ่สุด 400 ล้านบาท รูปแบบของกิจการย่อมมีส่วนกระทบต่อการระดมเงินทุนเพื่อขยายงาน กิจการเจ้าของคนเดียวซึ่งเป็นรูปแบบโดยส่วนใหญ่ของธุรกิจใอุตสาหกรรมท่องเที่ยวย่อมมีข้อจำกัดเหล่านี้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการอาจต้องพึ่งพิงแหล่งเงินจากธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาพบว่า 85% ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ ในแง่ของจำนวนผู้บริหารพบว่ามีจำนวนตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปจนถึง 15 คน แสดงถึงสัดส่วนของผู้บริหารต่อขนาดของกิจการ สำหรับจำนวนพนักงานมีตั้งแต่ 3 คน จนถึง 390 คน ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องใช้แรงงานทั้งกึ่งฝีมือและมีฝีมือมากกว่าธุรกิจประเภทอื่นโดยเปรียบเทียบคุณภาพของแรงงานและทักษะของผู้ประกอบการ คือปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อกิจการ

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการประกอบกิจการ ผู้ประกอบการให้ลำดับความสำคัญของการจูงใจลูกค้า (มนุษย์สัมพันธ์) เป็นประการแรก รองลงมาคือทักษะในการคะเนยอดขาย ส่วนความรู้ความสามารถในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้านั้นมีความสำคัญปานกลาง สำหรับ

ทักษะในการติดต่อหน่วยงานอื่น หรือทักษะเกี่ยวกับแนวคิดในการขยายกิจการนั้น ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยลงไปตามลำดับ จากการศึกษาพบว่าเมื่อให้พิจารณาว่าผู้ประกอบการมีทักษะในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใดโดยกำหนดคะแนนจากมากที่สุด (5 คะแนน) ไปน้อยสุด (1 คะแนน) ดังนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีทักษะในการจูงใจลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือทักษะในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ส่วนการคาดคะเนยอดขายและการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้านั้นมีทักษะปานกลาง ผู้ประกอบการเห็นว่าตนเองมีทักษะในการขยายกิจการน้อยที่สุด จะเห็นว่าทักษะประการแรกและถือว่าสำคัญที่สุดสำหรับผู้ประกอบการก็คือ การจูงใจลูกค้า และจากการวิเคราะห์ลูกค้า จะเห็นว่าส่วนใหญ่มักจะเป็นลูกค้าประจำและมีอำนาจการต่อรองสูง ผู้ประกอบการยอมรับตระหนักในข้อนี้ สำหรับการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น มีความสำคัญเพราะธุรกิจท่องเที่ยวในพื้นที่ชายแดนภาคใต้จำเป็นต้องติดต่อขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าและการดำเนินธุรกิจของกิจการเอง จะเห็นว่าในข้อนี้โดยส่วนตัวแล้วผู้ประกอบการมีทักษะค่อนข้างสูง ในขณะที่การคาดคะเนยอดขายซึ่งถือว่ามีผลสำคัญค่อนข้างสูงนั้น ผู้ประกอบการกลับมีทักษะปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าเทคนิคการคาดคะเนยอดขายนั้นอาจมีความซับซ้อนมากกว่าการบริหารในด้านอื่น ส่วนการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้านั้นอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะที่ยุ่งยาก เพราะจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่มีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูงในเรื่องนี้ เกี่ยวกับทักษะในการขยายกิจการ พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยและขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็มีทักษะในด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ หากพิจารณาถึงรูปแบบของกิจการซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบเจ้าของคนเดียว ก็จะมีข้อจำกัดในการขยายกิจการในแง่ของการระดมทุนนั่นเอง

สำหรับเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบการ จากการศึกษาพบว่ากิจการส่วนใหญ่มีเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์และแฟกซ์ใช้ รวมไปถึงการใช้คอมพิวเตอร์ในการดำเนินงาน แสดงถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

4.1 ปัจจัยที่เป็นโอกาส

- 1) นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าประจำมีสัดส่วนที่สูง
- 2) นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายใหม่ เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มผู้สูงอายุมีศักยภาพสูง
- 3) นักท่องเที่ยวเชื้อสายจีนจากเอเชียตะวันออกเฉียงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ
- 4) อุตสาหกรรมของไทยเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

- 5) ชุมชนในชายแดนภาคใต้สามารถผสมผสานความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติได้อย่างกลมกลืน
- 6) สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติ เชียงอนุรักษ์ เพื่อสุขภาพ และวัฒนธรรมมีอยู่หลากหลาย
- 7) กฎหมายและกฎระเบียบของไทยเอื้อต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- 8) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นแก่นักท่องเที่ยวมีมากขึ้น

4.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

- 1) โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในบางพื้นที่ยังต้องปรับปรุง
- 2) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินทั้งแก่การลงทุน และการดูแลนักท่องเที่ยวยังเป็นปัญหาในบางพื้นที่
- 3) ภาษีอากรที่จัดเก็บโดยรัฐยังสูงอยู่
- 4) หน่วยงานภาครัฐขาดการประสานงานระหว่างกันและระหว่างรัฐกับเอกชน
- 5) หน่วยงานภาคเอกชนขาดความร่วมมือในลักษณะการรวมกลุ่ม และขาดการประสานงานกับหน่วยงานของภาครัฐ
- 6) ธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแข่งขันกันสูงโดยเฉพาะการลดราคา
- 7) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่มีโอกาสเข้ามาลงทุน
- 8) ราคาสาธารณูปโภคยังสูงอยู่

4.3 ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง

- 1) ทักษะในการประกอบการของผู้ประกอบการในการจูงใจลูกค้า
- 2) แหล่งเงินทุนมาจากเจ้าของมากกว่าการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน
- 3) โครงสร้างขององค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน
- 4) วัฒนธรรมของธุรกิจแบบครอบครัวที่มีความอุตสาหกรรม
- 5) ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจในพื้นที่
- 6) ทักษะในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น
- 7) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
- 8) ธุรกิจส่วนใหญ่นำเอาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน

4.4 ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน

- 1) เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ ทำให้มีข้อจำกัดในการขยายการลงทุน
- 2) ผู้ประกอบการยังมีทักษะน้อยในการขยายกิจการ
- 3) ธุรกิจกำหนดราคาไว้ต่ำ เพื่อดึงดูดลูกค้า ทำให้มีข้อจำกัดในการสร้างกำไร
- 4) พนักงานขาดการฝึกอบรม เพื่อให้การบริการที่ดีขึ้น
- 5) ผู้ประกอบการยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวในท้องถิ่น

5. ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์

5.1 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นโอกาส	.50		2.00	
01 นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าประจำมีสัดส่วนสูง	.10	5	.50	01 ลูกค้ามีความภักดีสูง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการตลาด
02 นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครอบครัวและผู้สูงอายุมีศักยภาพสูง	.05	4	.20	02 นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อสูงและมีวันหยุดนาน
03 นักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกเป็นกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ	.05	3	.15	03 นักท่องเที่ยวเชื้อสายจีน มีศักยภาพในการทำตลาด
04 อุตสาหกรรมไมตรีของคนไทยเหมาะสมกับธุรกิจท่องเที่ยว	.05	4	.20	04 การปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจทำได้ง่าย
05 ชุมชนในชายแดนภาคใต้สามารถผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างกลมกลืน	.05	4	.20	05 วัฒนธรรมของชุมชนไม่ขัดแย้งไม่เกิดการแบ่งแยก
06 สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติและวัฒนธรรมมีอยู่หลากหลาย	.10	4	.40	06 โอกาสในการพัฒนามีสูง
07 กฎหมายและกฎระเบียบของไทยเอื้อต่อธุรกิจท่องเที่ยว	.05	4	.20	07 กฎหมายไทยไม่เข้มงวด เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนบ้าน
08 เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นมีมากขึ้น	.05	3	.15	08 ช่วยให้นักท่องเที่ยวได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น

5.1 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก (ต่อ)

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	.50		1.10	
T1 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยังต้องปรับปรุง	.10	4	.40	T1 บางพื้นที่ยังขาดแคลนและมีปัญหาในการดูแลรักษา
T2 ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	.05	3	.15	T2 กระทบต่อนักลงทุนและนักท่องเที่ยว
T3 ภาวะอกรยั้งจัดเก็บในอัตราที่สูง	.05	3	.15	T3 ธุรกิจขาดแรงจูงใจ
T4 หน่วยงานภาครัฐขาดการประสานงาน	.05	3	.15	T4 การท่องเที่ยวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน
T5 หน่วยงานภาคเอกชนขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม	.05	2	.10	T5 ขาดอำนาจการต่อรอง
T6 ธุรกิจท่องเที่ยวมีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะการลดราคา	.10	2	.20	T6 เป็นผลเสียกับธุรกิจโดยรวม
T7 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	.05	2	.10	T7 ทำให้การแข่งขันมีมากขึ้น
T8 ราคาสาธารณูปโภคยังคงสูงอยู่	.05	2	.10	T8 เพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายแก่ผู้ประกอบการ
รวม	1.00		3.10	

5.2 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ข้อสังเกต
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	.50		2.15	
S1 ผู้ประกอบมีทักษะสูงในการจูงใจลูกค้า	.10	5	.50	S1 เป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ
S2 ธุรกิจใช้แหล่งเงินทุนจากตนเองมากกว่าจากภายนอก	.05	4	.20	S2 ไม่เสี่ยงในแง่ของโครงสร้างทางการเงิน
S3 โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน	.10	4	.40	S3 มีประสิทธิภาพในการทำงาน
S4 วัฒนธรรมของธุรกิจแบบครอบครัวที่มีความอดทน	.04	4	.16	S4 ธุรกิจมีความมั่นคงและควบคุมได้ง่าย
S5 ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในท้องถิ่น	.05	5	.25	S5 สนองความต้องการแก่ลูกค้าและปรับตัวได้ดี
S6 ผู้ประกอบการมีทักษะในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น	.04	4	.16	S6 ธุรกิจต้องเที่ยวจำเป็นต้องติดต่อหลายหน่วยงาน
S7 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า	.06	4	.24	S7 มีโอกาสพัฒนาสูง
S8 ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย	.06	4	.24	S8 บริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน	.50		1.35	
W1 เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของทำให้มีข้อจำกัดในการขยายงาน	.15	3	.45	W1 ขาดความคล่องตัว
W2 ผู้ประกอบการมีทักษะน้อยในการขยายกิจการ	.05	2	.10	W2 โอกาสในการขยายกิจการมีจำกัด
W3 ธุรกิจกำหนดราคาไว้ต่ำทำให้มีข้อจำกัดในการสร้างกำไร	.10	2	.20	W3 การเติบโตต้องให้ระยะเวลาสั้นขึ้น
W4 ขาดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้บริการที่ดีขึ้น	.10	4	.40	W4 มีผลกระทบต่อการใช้บริการแก่ลูกค้า
W5 ผู้ประกอบการยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว	.10	2	.20	W5 การแข่งขันกันเองทำให้ขาดอำนาจการต่อรอง เมื่อเปรียบเทียบกับกรรวมกลุ่ม
รวม	1.00		3.50	

5.3 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปานกลาง	ยาว	
ปัจจัยที่เป็นโอกาส							
01 นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าประจำมีสัดส่วนสูง	.05	5	.25		X		01 ลูกค้ามีความภักดีสูง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการตลาด
02 นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครอบครัวและผู้สูงอายุมีศักยภาพสูง	.04	4	.16		X		02 นักท่องเที่ยวมีกำลังซื้อสูง และมีวันหยุดนาน
04 อธิปไตยไมตรีของคนไทยเหมาะสมกับธุรกิจท่องเที่ยว	.04	4	.16			X	04 การปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจทำได้ง่าย
05 ชุมชนในชายแดนภาคใต้สามารถผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างกลมกลืน	.04	3	.12			X	05 วัฒนธรรมของชุมชนไม่ขัดแย้งไม่เกิดการแบ่งแยก
06 สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติและวัฒนธรรมมีอยู่หลากหลาย	.05	3	.15			X	06 โอกาสในการพัฒนามีสูง
07 กฎหมายและกฎระเบียบของไทยเอื้อต่อธุรกิจท่องเที่ยว	.03	4	.12		X		07 กฎหมายไทยไม่เข้มงวดเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนบ้าน
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค							
T1 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกยังต้องปรับปรุง	.05	3	.15		X		T1 บางพื้นที่ยังขาดแคลนและมีปัญหาในการดูแลรักษา
T2 ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	.04	3	.12		X		T2 กระทบต่อนักลงทุนและนักท่องเที่ยว
T3 ภาษีอากรยังจัดเก็บในอัตราที่สูง	.04	3	.12		X		T3 ธุรกิจขาดแรงจูงใจ
T4 หน่วยงานภาครัฐขาดการประสานงาน	.06	3	.18		X		T4 การท่องเที่ยวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน
T6 ธุรกิจท่องเที่ยวมีการแข่งขันกันสูงโดยเฉพาะการลดราคา	.06	2	.12		X		T6 เป็นผลเสียกับธุรกิจโดยส่วนรวม

5.3 ตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม (ต่อ)

ปัจจัย	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อสังเกต
				สั้น	ปาน กลาง	ยาว	
ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง							
S1 ผู้ประกอบมีทักษะสูงในการจูงใจลูกค้า	.06	5	.30		X		S1 เป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ
S3 โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน	.06	4	.24		X		S3 มีประสิทธิภาพในการทำงาน
S5 ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในห้องถิ่น	.04	5	.20		X		S5 สนองความต้องการแก่ลูกค้าและปรับตัวได้ดี
S7 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า	.05	4	.20			X	S7 มีโอกาสพัฒนาสูง
S8 ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย	.04	4	.16		X		S8 บริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น
ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน							
W1 เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของ ทำให้มีข้อจำกัดในการรายงาน	.08	3	.24		X		W1 ขาดความคล่องตัว
W3 ธุรกิจกำหนดราคาไว้ต่ำ ทำให้มีข้อจำกัดในการสร้างกำไร	.05	2	.10		X		W3 การเติบโตต้องใช้ระยะเวลาสั้นขึ้น
W4 ขาดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้บริการที่ดีขึ้น	.05	4	.20		X		W4 มีผลกระทบต่อทำให้บริการแก่ลูกค้า
W5 ผู้ประกอบการยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว	.07	2	.14		X		W5 การแข่งขันกันเองทำให้ขาดอำนาจการต่อรอง เมื่อเปรียบเทียบกับการรวมกลุ่ม
รวม	1.00		3.43				

5.4 TOWS MATRIX

<p style="text-align: center;">ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน</p> <p>ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง</p> <p>S1 ผู้ประกอบมีทักษะสูงในการจูงใจลูกค้า</p> <p>S2 ธุรกิจใช้แหล่งเงินทุนจากตนเองมากกว่าจากภายนอก</p> <p>S3 โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน</p> <p>S4 วัฒนธรรมของธุรกิจแบบครอบครัวที่มีความอดทน</p> <p>S5 ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในท้องถิ่น</p> <p>S6 ผู้ประกอบการมีทักษะในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น</p> <p>S7 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า</p> <p>S8 ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย</p>	<p style="text-align: center;">ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน</p> <p>W1 เงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของ ทำให้มีข้อจำกัดในการขยายงาน</p> <p>W2 ผู้ประกอบการมีทักษะน้อยในการขยายกิจการ</p> <p>W3 ธุรกิจกำหนดราคาไว้ต่ำทำให้มีข้อจำกัดในการสร้างกำไร</p> <p>W4 ขาดการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้บริการที่ดีขึ้น</p> <p>W5 ผู้ประกอบการยังขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว</p>
<p style="text-align: center;">ปัจจัยที่เป็นโอกาส</p> <p>01 นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าประจำมีสัดส่วนสูง</p> <p>02 นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครอบครัวและผู้สูงอายุมีศักยภาพสูง</p> <p>03 นักท่องเที่ยวจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ออกเป็นกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ</p> <p>04 ทัศนคติไม่ตรีของคนไทยเหมาะสมกับธุรกิจท่องเที่ยว</p> <p>05 ชุมชนในชายแดนภาคใต้สามารถผสมผสานวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างกลมกลืน</p> <p>06 สถานที่ท่องเที่ยวตามธรรมชาติและวัฒนธรรมมีอยู่หลากหลาย</p> <p>07 กฎหมายและกฎระเบียบของไทยเอื้อต่อธุรกิจท่องเที่ยว</p> <p>08 เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นมีมากขึ้น</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รักษากลุ่มนักท่องเที่ยวเดิมที่มีอยู่โดยปรับปรุงการบริการที่ดีกว่า เพื่อสร้างความแตกต่างนอกเหนือจากการใช้กลยุทธ์ราคาต่ำ 2. ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพสูง เช่น กลุ่มครอบครัวกลุ่มผู้สูงอายุ 3. เจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ออกให้เข้ามาท่องเที่ยว 4. ลงทุนในเทคโนโลยีทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกและบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว 5. ผลักดันให้มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ทั้งแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติเชิงอนุรักษ์ เพื่อสุขภาพ และวัฒนธรรม 6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะภาครัฐ เพื่อช่วยเหลือนักท่องเที่ยวเมื่อเกิดปัญหา 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างพันธมิตรเพื่อหาผู้ร่วมลงทุนหรือแหล่งทุนจากภายนอกในการปรับปรุงกิจการที่มีอยู่เดิมและขยายกิจการ 2. ลดการแข่งขันด้านราคาโดยพัฒนาการให้บริการที่ดีแก่นักท่องเที่ยวให้มากขึ้นเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดกำไรมากขึ้น 3. ศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่และมีกิจกรรมพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการที่ดี

5.4 TOWS MATRIX (ต่อ)

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกยังคงต้องปรับปรุง	1. ผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว	1. ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ควรแข่งขันกันลดราคา
T2 ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	2. เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐบาลเอาใจใส่ในเรื่องความปลอดภัยในพื้นที่	2. ลงทุนในพัฒนาและมีกรอบพนักงานเพื่อยกระดับการให้บริการ
T3 ภาษีอากรยังจัดเก็บในอัตราที่สูง	3. เปรียบเทียบกับภาครัฐในการปรับลดภาษีอากรสำหรับธุรกิจท่องเที่ยว	3. ขอความช่วยเหลือจากภายนอก เช่น จากหน่วยงานรัฐในแง่การจัดหาแหล่งเงินทุนและการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร
T4 หน่วยงานภาครัฐขาดการประสานงาน	4. ร่วมมือกันในการรวมกลุ่ม เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและกระตุ้นให้ภาครัฐประสานงานระหว่างหน่วยงาน	
T5 หน่วยงานภาคเอกชนขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม		
T6 ธุรกิจท่องเที่ยวมีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะการลดราคา		
T7 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่		
T8 ราคาสาธารณูปโภคยังคงสูงอยู่		

6. กลยุทธ์การท่องเที่ยว

6.1 กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายใน โดยมีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 3.50 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย 3.0 และสูงกว่าความสามารถในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก (คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 3.10) หลังจากพิจารณาเฉพาะปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำคัญ ๗ ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ และขณะเดียวกันกิจการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านั้นในระดับที่แตกต่างกัน คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมจากตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 3.43 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวว่าสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน สูงกว่าระดับปานกลาง และมีแนวโน้มไปในทางที่สูง ดังนั้นโดยภาพรวมแล้วอาจสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในชายแดนภาคใต้ สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ เพราะมีสภาพแวดล้อมภายในที่ค่อนข้างเข้มแข็ง กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมจึงเป็น “กลยุทธ์เพื่อความเจริญเติบโต” ข้อสังเกตประการหนึ่งก็คือ ธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีกว่าสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในแง่ที่ว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้นมีค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก เป็นผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มหรือลดลงอย่างเห็นได้ชัด ทางเลือกประการหนึ่งของการกำหนด

กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมก็คือ “กลยุทธ์เพื่อสร้างความมั่นคง” หากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปและมีผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องปรับตัวโดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ตลอดจนร่วมมือกันผลักดันให้ภาครัฐได้เจรจากับประเทศเพื่อนบ้านให้ผ่อนปรนกฎระเบียบในการเดินทางออกนอกประเทศของนักท่องเที่ยว เป็นต้น

6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า ขนาดของกิจการมีความแตกต่างกัน กิจการขนาดกลางและขนาดเล็กจะใช้ “กลยุทธ์มุ่งเน้นด้านต้นทุน” เพราะส่วนใหญ่กิจการเหล่านี้จะตั้งอยู่บริเวณชายแดนประเทศเพื่อนบ้าน นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางได้สะดวกรวดเร็วและเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้ง่าย ทั้งนี้ในสายตาของนักท่องเที่ยวอาจเห็นว่าธุรกิจประเภทที่พักไม่ได้มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด ประกอบกับนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีรายได้เพียงระดับหนึ่ง จึงเป็นสาเหตุให้ธุรกิจโดยทั่วไปแข่งขันกันดึงดูดลูกค้าโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจศึกษาถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพและมีกำลังซื้อที่สูงก็ควรเปลี่ยนมาใช้ “กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความแตกต่าง” เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเป็นการเพิ่มกำไรแก่ธุรกิจ

สำหรับกิจการขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า หรือมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีกว่า และส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองหรืออำเภอหลักของชายแดนภาคใต้ โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะมีระดับรายได้สูงกว่ากลุ่มแรก ธุรกิจเหล่านี้ย่อมได้เปรียบในแง่ความแตกต่างและสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าธุรกิจขนาดใหญ่ จะใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดเล็กและกลาง อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ในสภาพเศรษฐกิจที่ชะงักงัน จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเป็นอย่างมาก ธุรกิจขนาดใหญ่เหล่านี้ได้ปรับลดราคาลงมา และบางแห่งจะใช้ “กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน” คือการตั้งราคาต่ำ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงตามมา

6.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

6.3.1 การดำเนินงาน ธุรกิจใอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยึดถือ “การบริการ” แก่ลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจและความประทับใจ ก่อให้เกิดความภักดีและการซื้อซ้ำ จากการศึกษาพบว่าลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมนี้ คือ ลูกค้าประจำ ขณะเดียวกันก็มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาและเข้าถึง ดังนั้น กลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญในแง่ของให้บริการสำหรับธุรกิจใอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่ การพยายามที่จะรักษากลุ่มนักท่องเที่ยวเดิมที่มีอยู่โดยปรับปรุงและเสนอการบริการที่ดีกว่า เพื่อสร้างความแตกต่างนอกเหนือจากการกำหนดราคาต่ำ และศึกษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่มีศักยภาพ เพื่อสามารถตอบสนอง

ความต้องการได้ถูกต้อง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่เหล่านี้ คือ กลุ่มครอบครัว และกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกแห่งใหม่ทั้งแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ เชิงอนุรักษ์ เพื่อสุขภาพ และวัฒนธรรม เป็นการสร้าง “สินค้าหรือบริการ” ใหม่ ๆ ตลอดจนพยายามลดการแข่งขันด้านราคาโดยเน้นการให้บริการที่ดีขึ้นเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดกำไรเพิ่มมากขึ้น และควรร่วมมือในการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยวมากกว่าการแข่งขันกันลดราคา ทั้งนี้จะต้องเร่งรัดหน่วยงานของรัฐบาลให้เอาใจใส่เกี่ยวกับความปลอดภัยในพื้นที่ เจรจากับภาครัฐในการปรับลดภาษีอากรสำหรับธุรกิจท่องเที่ยว และร่วมมือกันในการรวมกลุ่ม เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและกระตุ้นให้ภาครัฐประสานงานระหว่างหน่วยงาน

6.3.2 *การตลาด* อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ และของประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นั่นคือมีวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าเมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มหนึ่งที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่เจริญเติบโตจนถึงจุดอิ่มตัว ธุรกิจใอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม เช่น การนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวหรือความสนใจใหม่แก่นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม หรือเสาะหานักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ให้เข้ามาใช้บริการที่มีอยู่เดิมหรือแหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่มีศักยภาพ เป็นการสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากกลยุทธ์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวที่ระบุไว้ข้างต้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญได้แก่ การเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ที่มีศักยภาพจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีเชื้อสายจีน เช่น จีน ฮองกง และได้หวันให้เข้ามาท่องเที่ยว

6.3.3 *การเงิน* กลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยการหาผู้ร่วมลงทุนหรือจัดหาแหล่งทุนจากภายนอกมากขึ้น เพื่อปรับปรุงกิจการที่มีอยู่เดิม และเพื่อขยายกิจการ ทั้งนี้อาจจะขอความช่วยเหลือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการจัดหาแหล่งทุน เพื่อขยายกิจการในอนาคต เป็นต้น

6.3.4 *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กำลังคนและคุณภาพของพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจท่องเที่ยว นอกเหนือไปจากความสามารถของผู้ประกอบการและปัจจัยอื่น ๆ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ จึงได้แก่ การลงทุนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อยกระดับการให้บริการ หากธุรกิจมีเงินทุนไม่เพียงพออาจต้องขอความช่วยเหลือจากภายนอกเช่น จากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อช่วยเหลือในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

6.3.5 *การวิจัยและพัฒนา* ได้แก่ การวิจัยตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง และการลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกและบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

6.3.6 *การจัดการสารสนเทศ* เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อใช้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยส่วนใหญ่มีจุดแข็ง คือ การมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน และผู้ประกอบการเข้าใจสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต จะต้องถูกออกแบบและจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้โดยมีประสิทธิภาพ