

การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์

Tour Entrepreneurship in Small Business

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ *

บทคัดย่อ

การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์เป็นอาชีพที่ท้าทายความสามารถของผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร เนื่องจากประเทศไทยมีศักยภาพสูงมากในการท่องเที่ยวอันเนื่องมาจากประเทศไทยมีทรัพยากรในการท่องเที่ยวที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านการทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ ของประเทศไทยที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดอุปสรรคนานัปการ ดังนั้นการใช้หลักการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ที่เหมาะสมจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ตลอดจนต้องหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้กิจการดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยต้องศึกษาปัญหาในธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการทัวร์ การพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการธุรกิจ ทัวร์ขนาดย่อม ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ พัฒนาคุณสมบัติเฉพาะของผู้ประกอบการทัวร์ ตลอดจนพัฒนาความรู้ในการประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวคู่ขนานกับคุณสมบัติส่วนตัวในด้านความฉลาดทางอารมณ์ และการปรับปรุงการบริหารจัดการทัวร์ในภาวะวิกฤต อีกทั้งต้องหาทางปรับเปลี่ยนวิกฤตการณ์ที่เป็นอุปสรรคให้เป็นโอกาสให้ได้

คำสำคัญ: ธุรกิจขนาดย่อม ทักษะของผู้ประกอบการ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์

* รองศาสตราจารย์ อดีตรองผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

Abstract

The performance of small business in the tourist business which is a challenging career to the entrepreneur or administrator's ability since Thailand has very high competency in tourism because it has a lot of resources which can be very responsible to the need of tourists.

However, Thailand's environment of natural resources which it not sure like political, economical and natural resources in environment causes a lot of obstacle. So properly using the principle of small business performance in a tourist business can solve the various problems and must search the good way to cause this business for survival in learning the problems small business from tourist business, developing tour managerial competencies and entrepreneurial skills

The small business will study the factor which gives rise to an entrepreneurial success. It must develop the particular qualification of tourist entrepreneur and entrepreneurial knowledge of tourism together with the personnel qualification related to an emotional Quotient and an adjustment of tourist management in the state of crisis and searching the way to change from crisis to chance.

Keywords: small business, entrepreneurial skills, managerial competencies, emotional quotient

บทนำ

การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่เจ้าของธุรกิจยังบริหารงานด้วยตัวเอง ในธุรกิจทัวร์ช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเรา ในธุรกิจทัวร์จะเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการผลิต การตลาด โดยเฉพาะที่สำคัญที่สุดคือผลกำไรซึ่งต่ำมากบางธุรกิจอาจขาดทุนซึ่งเนื่องมาจากยอดขายต่ำไม่เพียงพอต่อการสร้างกำไรจึงส่งผลต่อการขาดความยั่งยืนและต้องเลิกกิจการไป

ลักษณะปัญหาในธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์

โครงสร้างของธุรกิจขนาดย่อมมักเป็นระบบครอบครัวคือผู้บริหารสูงสุดและมีญาติพี่น้องกับบริวารใกล้ชิดเป็นหลักซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์มีรายได้ต่ำดังนั้นผู้ประกอบการและสมาชิกในครอบครัวผู้ใกล้ชิดจึงต้องช่วยกันทำงานโดยเฉพาะในขั้นเริ่มต้นทำธุรกิจเพราะเป็นการลดค่าใช้จ่ายต่างๆอันจะเกิดขึ้นอีกทั้งยังมียุทธศาสตร์เรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายบุคคลภายนอก ต่อเมื่อธุรกิจได้มีการขยายตัวโดยมีรายได้มากขึ้นและมีปริมาณงานมากขึ้นจึงจะสามารถใช้บุคคล

ภายนอกโดยใช้หลักการบริหารเข้ามาช่วยโดยทั่วไป การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทั่วๆ ไปได้ใช้หลักการบริหารที่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวแต่ใช้ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความพอใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนตัว ผู้ประกอบการจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ยึดหลักความคิดเห็นของตนเองตัดสินใจด้วยตัวเอง การบริหารแบบผูกขาดและคิดว่าตัวเองถูกต้องที่สุด ในประเด็นนี้ผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทั่วๆ ไปได้สามารถแก้ไขปรับปรุงได้โดยขอความคิดเห็นจากสมาชิกครอบครัวและพนักงานในธุรกิจนั้นโดยใช้หลักการกระจายอำนาจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเข้ามาประกอบกล่าวคือ งานบางชนิดสามารถให้ลูกน้องทำได้โดยมีความเหมาะสมและคล่องตัวรวดเร็วมากกว่าก็ควรมอบอำนาจไป เป็นต้น

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการทั่วๆ

ขีดความสามารถประกอบด้วย องค์ประกอบของความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แหล่งท่องเที่ยว โปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/ กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพ การประกอบการทั่วๆ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และยุทธวิธี (Planning competencies toward strategies and tactics) ผู้ประกอบการทั่วๆ จะต้องเข้าใจว่าผลการทำงานที่ดีของธุรกิจทั่วๆ เป็นอย่างไร ต้องมีขีดความสามารถปรับธุรกิจ สามารถวางแผนทั่วๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและเหมาะสมกับขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรด้วย

2. ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ผู้ประกอบการทั่วๆ ต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต้องเข้าใจธุรกิจอุตสาหกรรมทั่วๆ ทั้งด้านลูกค้าและคู่แข่ง เข้าใจองค์กร เข้าใจขีดความสามารถธุรกิจตน โดยมีขีดความสามารถ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุด คือ ลูกค้า และคู่แข่ง และต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งเพื่อนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนเพื่อหาทางแก้ปัญหาให้หมดไป

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ ยุทธวิธี (Planning strategies and tactics) ที่สามารถเอาชนะคู่แข่งและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2.3 สามารถปฏิบัติการและการควบคุม (Implementation and control) โดยปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และยุทธวิธีที่ได้วางแผนไว้ โดยยึดหลักว่าต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง (Self - management competency) ผู้ประกอบการทั่วๆ ต้องรู้จักตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ ต้องจัดเวลาให้เกิดสมดุลระหว่างงานและความต้องการในชีวิต ตลอดจนต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีด้วย

4. **ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency)** ผู้ประกอบการทัวร์ต้องสามารถออกแบบทีมงานและการบริหารทีมงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทีมงาน

5. **ขีดความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency)** ผู้ประกอบการทัวร์ต้องสามารถทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งสามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

6. **ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency)** ผู้ประกอบการทัวร์ต้องมีความรอบรู้ในแหล่งท่องเที่ยวโปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/ กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ต่างๆ ทั่วโลก ตลอดจนลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภค ลักษณะด้านสังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นความท้าทายระดับโลก

ทักษะของผู้ประกอบการธุรกิจทัวร์ขนาดย่อม

ทักษะที่จำเป็นของผู้ประกอบการธุรกิจทัวร์ขนาดย่อม มีดังนี้

1. **ทักษะส่วนตัวของผู้ประกอบการทัวร์ (Personal entrepreneurial skills)** ประกอบด้วย (1) ขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์/ความเป็นผู้นำทางด้านวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างสรรค์โปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/แหล่งท่องเที่ยวใหม่/กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ ตลอดจนมีทักษะด้านนวัตกรรมมีความคิดริเริ่มที่จะนำธุรกิจใหม่เข้าสู่ตลาด (2) ทักษะซึ่งมุ่งต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา (3) ทักษะด้านความอดทน ความพยายามที่จะคิดริเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาตลอดจนความไม่เสียกำลังใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรือผิดหวังในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (4) ทักษะในด้านการเผชิญความเสี่ยงเนื่องจากธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นมีโอกาสที่จะล้มเหลวพอๆ กับที่จะประสบความสำเร็จ (5) ทักษะในการมีวินัยและการควบคุมตนเองได้แม้ว่าจะเกิดความล้มเหลวหรือผิดหวังในธุรกิจใหม่ผู้ประกอบการก็ต้องอยู่ในสภาพกายและใจที่จะต้องแก้ไขประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธุรกิจใหม่

2. **ทักษะในการบริหารธุรกิจขนาดย่อมทัวร์ (Business management skills)** โดยผู้ประกอบการทัวร์ต้องมี (1) ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) กล่าวคือ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) (2) สามารถการวางแผนกลยุทธ์และยุทธวิธี (Planning strategies and tactics) (3) สามารถปฏิบัติการและการควบคุม (Implementation and control) ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่อธิบายไว้แล้วในตอนต้น

3. **ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)** ประกอบด้วย (1) **ทักษะด้านการสื่อสารด้วยคำพูด (Oral communication)** และ**ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal)** ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) **ทักษะด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Monitoring)** ผู้ประกอบการทัวร์จะต้องสามารถตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสโดยปรับกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งให้เหมาะสมกับโอกาสที่เกิดขึ้น และอีกทั้งต้องสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น

โอกาสได้ (3) ทักษะด้านการบริหารธุรกิจในด้านเทคนิค (Technical business management) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology) และทักษะด้านการสร้างเครือข่าย (Network building) เทคนิคที่สำคัญมาก คือ เทคนิคการใช้ข้อมูล คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (B2C) อีกทั้งต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับลูกค้า (C2C) ผ่านเฟสบุ๊ค (4) ทักษะด้านการสื่อสารต่างๆ เช่นทักษะการรับฟัง (Listening) ทักษะการเขียน (Writing) (5) ทักษะด้านรูปแบบการบริหาร (Management style) ทักษะด้านการจัดระเบียบ (Ability to organize) ทักษะด้านบทบาทในการเป็นทีมงาน (Being a team player) และ ทักษะด้านการสอนงาน (Coaching)

4. ทักษะในหน้าที่ธุรกิจ (Business function skill) หน้าที่ธุรกิจทั่วๆไปที่สำคัญ มีดังนี้

4.1 ทักษะด้านการตลาด (Marketing skill) โดยสามารถวิเคราะห์ว่าควรนำเสนอโปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/แหล่งท่องเที่ยวใหม่/กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งและมีขีดความสามารถที่จะใช้การขายและการสื่อสารการตลาดได้ดี อีกทั้งต้องมีความสามารถในการตั้งราคาโปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/แหล่งท่องเที่ยวใหม่/กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ที่สามารถทำได้

4.2 ทักษะด้านการเงิน (Finance skill) ต้องสามารถพยากรณ์ทางการเงินซึ่งประกอบด้วยพยากรณ์รายได้จากการขาย ต้นทุนที่เกิดขึ้นและค่าใช้จ่ายต่างๆ อีกทั้งสามารถพยากรณ์กำไรหรือขาดทุนได้

4.3 ทักษะด้านการบัญชี (Accounting skill) มีความสามารถที่จะบันทึกการรับเงิน การจ่ายเงิน การทำบัญชีแยกประเภท การทำงบกำไรขาดทุนและงบดุลได้

4.4 ทักษะด้านการบริหาร (Management skill) ในการบริหารใดๆ ก็ตามต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการควบคุมให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

4.5 ทักษะด้านการควบคุม (Control skill) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น

4.6 ทักษะด้านเจรจาซื้อขาย (Negotiation skill) โดยเฉพาะการนำเสนอขายให้กับลูกค้า เฉพาะรายหรือกลุ่มทัวร์ โดยสามารถดึงข้อดีของธุรกิจขึ้นมาและเจรจาเพื่อให้ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่จะเกิดขึ้น

4.7 ทักษะด้านการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (Venture launch skill) จะเกี่ยวข้องกับการเปิดตัวธุรกิจใหม่โปรแกรมทัวร์ใหม่/บริการใหม่/แหล่งท่องเที่ยวใหม่/กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกี่ยวข้องกับการกลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การบริหารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างองค์กรของการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์

ผู้ประกอบการในธุรกิจทัวร์ควรมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้เกิดความชัดเจน เช่น นาย ก. ผู้ประกอบการ/เจ้าของกิจการทำหน้าที่ดูแลกิจการ/การบริหารงานทั่วไป ทำหน้าที่การตลาดโดย การออกแบบโปรแกรมทัวร์ว่าจะจัดทัวร์ไปประเทศไหนช่วงเวลาใดและจะจัดอย่างไรจึงจะเป็นที่ต้องการของนักท่องเที่ยวและทำการตลาดเพื่อจัดหาลูกค้าในแต่ละโปรแกรมตลอดจนและทำหน้าที่เก็บเงินซึ่งจะต้องมีการออกหลักฐานการรับเงิน นางสาว ข. พนักงานจัดทำรายละเอียดการจัดโปรแกรมทัวร์ร่วมกับนาย ก. ตลอดจนจัดพิมพ์แผ่นพับและติดต่อสื่อสารผ่าน Email/ การใช้จดหมายตรงไปยังลูกค้าเก่า/ผู้ที่คาดว่าจะ是客户ตลอดจนทำหน้าที่บันทึกบัญชี และงานบริการทั่วไปในสำนักงาน เช่น รับโทรศัพท์ การขาย นาย ค. ทำหน้าที่ให้บริการนอกสถานที่ เช่น รวบรวมหลักฐานลูกค้าเพื่อนำไปทำพาสปอร์ต การนัดหมายกับลูกค้า ทำหน้าที่ไกด์หรือประสานงานกับไกด์อิสระในกรณีที่บางฤดูกาลที่มีโปรแกรมทัวร์จำนวนมาก เช่น ช่วงสงกรานต์ ปีใหม่หรือวันหยุดติดต่อกันหลายวัน

ผู้ประกอบการ/ผู้บริหารทัวร์ต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีงานประจำและงานฉุกเฉินที่สามารถเปลี่ยนแปลง/ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมตามความต้องการของตลาดและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อเกิดสึนามิที่ญี่ปุ่นในเดือนมีนาคม 2554 ลูกค้าที่จองทัวร์ไปญี่ปุ่นทั้งหมดยกเลิกการไปทัวร์ญี่ปุ่นในกรณีนี้ต้องบริหารจัดการในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ดังนี้ สื่อสารกับลูกค้าเพื่อหาทางปรับเปลี่ยนจากการท่องเที่ยวญี่ปุ่นไปประเทศอื่นแทนยกเลิกสายการบิน โรงแรม โปรแกรมทัวร์ โปรแกรมรถในญี่ปุ่นทั้งหมดพร้อมทั้งทำเรื่องคืนเงินให้กับลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าไม่ไปเที่ยวทัวร์อื่นแทน เป็นต้น

การมอบอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจของผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการตัดสินใจบางประเด็นให้ลูกน้องทำแทนได้ เช่น ไกด์ที่พานักท่องเที่ยวไปท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้นจะต้องให้อำนาจในการตัดสินใจในบางประการที่อาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น การเปลี่ยนแปลงแหล่งท่องเที่ยวเมื่อแหล่งท่องเที่ยวที่กำหนดไว้ปิดปรับปรุงหรือมีปัญหาที่ไม่สามารถให้เข้าชมได้ การเปลี่ยนแปลงร้านอาหาร/ที่พักในกรณีที่ไม่สามารถไปทันเวลาในร้าน/โรงแรมที่กำหนดไว้ เนื่องจากเหตุการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤตซึ่งในประเด็นต่างๆนี้ไกด์ไม่จำเป็นต้องโทรศัพท์มาถามผู้บริหาร/ผู้ประกอบการเพราะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ทันที

ความรอบรู้คู่ขนานกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการทัวร์

ผู้ประกอบการทัวร์ต้องมีความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว มีขีดความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้สามารถแสวงหาลูกค้าได้ และคู่ขนานกับความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ คือ ความสามารถในการรับรู้ตนเอง ในการระบุประเมินและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง, ของผู้อื่น หรือของกลุ่ม ความสามารถด้านการควบคุมอารมณ์ที่ช่วยให้ดำรงชีวิตให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีความสุข EQ ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการ/ผู้บริหารประสบความสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์

นอกจากต้องมีความรู้ในการบริหารธุรกิจดังกล่าวข้างต้น ยังต้องมียอดประกอบต่างๆ ดังนี้

1. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ (Management competency)
2. คุณสมบัติของผู้ประกอบการ (Entrepreneur characteristics) มีดังนี้

1.1 การประกอบการเป็นขั้นตอนที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creation process) ผู้ประกอบการจะต้องสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์/โปรแกรมท่องเที่ยวใหม่ที่มีคุณค่าในจิตใจลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยเฉพาะการสร้างสรรค์/ออกแบบโปรแกรมทัวร์ ซึ่งอาจจะมีทั้งความเหมือนและความต่างกับโปรแกรมเดิม การจัดโปรแกรมทัวร์นั้นจะต้องอาศัยการประยุกต์ใช้ความรู้ในแหล่งท่องเที่ยว ความรู้ในการบริหารทรัพยากรธุรกิจ/ทรัพยากรบุคคล การตลาด การศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินว่าเป็นโปรแกรมที่สามารถทำเงินโดยมีกำไร

1.2 ผู้ประกอบการทัวร์จะต้องเสียสละทั้งเวลาและความพยายาม (Time and effort) เพื่อสร้างสรรค์โปรแกรมทัวร์ใหม่อีกทั้งต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจขนาดย่อมตลอดจนต้องใช้เวลาและความพยายามปฏิบัติตามแผนและควบคุมติดตามผลการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3 ผู้ประกอบการทัวร์จะต้องสามารถกล้าเผชิญความเสี่ยงหลายรูปแบบ (Risk taker) โดยเฉพาะเป็นความเสี่ยงทางการเงิน กล่าวคือ จะต้องได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าจากการใช้เวลาและความพยายามตลอดจนอาจจะเกิดความเครียด การสูญเสียสุขภาพกาย/สุขภาพจิตซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงด้านจิตวิทยา การสูญเสียเวลาที่จะต้องให้กับครอบครัวและเพื่อนฝูงประเด็นนี้ถือว่าเป็นความเสี่ยงด้านสังคม

1.4 รางวัลของผู้ประกอบการทัวร์ (Entrepreneur's rewards) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจทัวร์ซึ่งก็คือกำไรที่จะส่งผลต่อความพอใจและถือว่าเป็นความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ

คุณสมบัติเฉพาะของผู้ประกอบการทัวร์มีดังนี้

- (1) สามารถควบคุมตัวเองได้ (Internal locus of control)
- (2) มีระดับของพลังการทำงานที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ (High energy level)
- (3) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence)
- (4) มีความอดทนต่อภาวะที่ไม่คลุมเครือ (Tolerance for ambiguity)
- (5) ต้องการความเป็นอิสระโดยพึ่งพาตนเอง (Self-reliance)
- (6) ต้องการความสำเร็จสูง (High need for achievement)
- (7) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility)
- (8) มีความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ (Passion and action)

การปรับปรุงการบริหารจัดการทัวร์ในภาวะวิกฤต

ผู้ประกอบการ/ผู้บริหารในธุรกิจทัวร์ต้องสามารถปรับปรุง/พัฒนา/แก้ปัญหาการบริหารธุรกิจแม้ในกรณีภาวะวิกฤตก็สามารถปรับเปลี่ยนทัวร์ให้เปลี่ยนจากภาวะวิกฤตเป็นโอกาสได้ เช่น กรณีน้ำท่วมกรุงเทพฯ เมื่อเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2554 ในประเด็นนี้นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่เป้าหมายเดิมคือ ท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ จำเป็นอย่างยิ่งต้องปรับเปลี่ยนโปรแกรมทัวร์จากสนามบินสุวรรณภูมิไปยังพัทยา ระยอง จันทบุรี ตรวาท/เกาะช้าง เป็นต้น นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ท่องเที่ยวจากเลียมเรียบผ่านด่านอรัญประเทศ/ปอยเปตเพื่อเข้ามาท่องเที่ยวกรุงเทพฯ จะสามารถปรับโปรแกรมทัวร์ไปท่องเที่ยวภาคตะวันออกหรือท่องเที่ยวอีสาน เช่น อช.เขาใหญ่ วังน้ำเขียว อช.ทับลาน อช.ปางสีดา อช.ตาพะยา นครราชสีมา ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้นักท่องเที่ยวเวียดนาม/ลาว ที่ผ่านด่านมุกดาหารสามารถปรับโปรแกรมทัวร์ให้ท่องเที่ยวอีสาน เช่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม อุดรธานี หนองคาย เลย เป็นต้น นักท่องเที่ยวที่ผ่านด่านช่องเม็กก็สามารถปรับเปลี่ยนให้ท่องเที่ยวอีสาน เช่น อุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์ เป็นต้น

การแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตด้วยความรอบคอบโดยอาศัยประสบการณ์โดยการปรึกษากับทีมงานและมีการตัดสินใจร่วมกัน เช่น เหตุการณ์พายุพัดในงานเฉลิมฉลองตรุษจีนที่สุพรรณบุรี ในวันที่ 24 มกราคม 2555 เหตุการณ์ก่อการจลาจลในเดือนพฤษภาคม 2553 โดยกลุ่มแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ เหตุการณ์การบุกโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท เมืองพัทยา วันที่ 10 เมษายน 2552 ภาวะวิกฤตในการเปิดสนามบินโดยกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตยระหว่างวันที่ 24 พฤศจิกายน ถึงวันที่ 3 ธันวาคม 2551 ในประเด็นต่างๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการ/ผู้บริหารทัวร์ต้องใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาควบคุมอารมณ์ให้ได้ และใช้หลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวอยู่ในความสงบเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักท่องเที่ยวในแต่ละรายแต่ละกรณีให้ได้

สรุป

การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่เจ้าของธุรกิจเป็นผู้บริหารธุรกิจเอง ในธุรกิจทัวร์นั้นถือว่าเป็นการช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยจะเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการผลิต การตลาด เฉพาะที่สำคัญที่สุดคือ เป็นผลกำไรซึ่งต่ำมาก ในบางธุรกิจอาจขาดทุน ซึ่งประเด็นนี้ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ ในธุรกิจทัวร์จะต้องสามารถแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้ได้โดยขอความคิดเห็นจากสมาชิกครอบครัวและพนักงานในธุรกิจนั้นเข้าไปเพื่อนำมาประกอบกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการทัวร์ในการบริหารจัดการโดยแบ่งออกเป็น 6 ประการคือ 1.การวางแผนกลยุทธ์และยุทธวิธี 2.ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3.ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง 4.ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม 5.ขีดความสามารถในการสื่อสาร และ 6.ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของทักษะ

ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในด้านต่าง ๆ เช่นกัน โดยในการบริหารธุรกิจขนาดย่อมนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีโครงสร้างขององค์การเพื่อประกอบธุรกิจ การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ต่างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหารเองและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนพัฒนาความรู้ในการประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวควบคู่กันกับคุณสมบัติส่วนตัวในด้านความฉลาดทางอารมณ์ในการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจทัวร์ในภาวะวิกฤต รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจทัวร์จะต้องหาทางปรับเปลี่ยนวิกฤตการณ์ที่เป็นอุปสรรคเปลี่ยนเป็นโอกาสให้ได้ พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อโครงสร้างองค์การของการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในธุรกิจทัวร์ ตลอดจนทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจทัวร์ในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัทธนัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2549.
- _____. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548.
- _____. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2551.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย ทิรัญกิตติและธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2550.
- Daft, Richard L. **New Era of Management**. 9th ed. Canada : South-Western Cengage Learning, 2010.
- Hegar, Kethryn W. **Modern Human Relations at Work**. 11th ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2012.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. **Management**. 11th ed. London: Pearson Education Limited, 2012.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 13th ed. New Jersey : Pearson Education, 2012.