

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล นำเสนอข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการด้านต่างๆของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการเงิน และด้านการตลาด พร้อมกับการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเพื่อความเข้าใจในสภาพการบริหารจัดการธุรกิจในปัจจุบัน และนำเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ต่อไป

จากผลการศึกษาสามารถสรุปเนื้อหาสำคัญ ออกเป็น 3 ส่วนหลัก ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือลักษณะทั่วไปของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม รูปแบบการบริหารจัดการ ด้านการจัดการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และปัญหาในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการหรือผู้นำชุมชนท้องถิ่น

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการและกิจการ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัด

##### สมุทรสงคราม

จากการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ที่ส่งไปให้ผู้ประกอบการหรือผู้นำชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ผู้ประกอบการส่วนมากที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย เป็นเจ้าของกิจการเอกชน มีอายุมากกว่า 50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาส่วนมากปริญญาตรี ประกอบอาชีพอื่นนอกจากทำธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ได้แก่ รับราชการ เกษตรกร พนักงานบริษัทเอกชน เจ้าของกิจการร้านอาหาร และส่วนมากมีความเข้าใจความหมายของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ถูกต้องว่า การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์คือการนำนักท่องเที่ยว ไปเที่ยวชม

แหล่งธรรมชาติโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และการนำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม สถานที่ที่มนุษย์สร้างขึ้นเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของสังคมรวมทั้งวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น มีผู้ประกอบการบางส่วนเข้าใจไม่ถูกต้องว่า คือการจัดให้นักท่องเที่ยวพักในที่พักที่เลียนแบบธรรมชาติมากที่สุด

ข้อมูลทั่วไปของกิจการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พบว่ารูปแบบของกิจการส่วนมากเกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชน มีวัตถุประสงค์หลักของกิจการ คือต้องการมีรายได้ ระยะเวลาในการดำเนินกิจการส่วนมากอยู่ระหว่าง 1-5 ปี โดยส่วนมากมีจำนวนผู้บริหารและพนักงานงาน (สมาชิก) รวมทั้งหมด ต่ำกว่า 20 คน ในการเริ่มต้นกิจการพบว่าส่วนมากเริ่มต้นกิจการด้วยตนเอง รายได้ของกิจการจากการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พบว่าส่วนมาก ต่ำกว่า 500,000 บาทต่อปี และกิจการส่วนมากได้รับการสนับสนุนด้านการตลาดจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอธิบายได้ว่าธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และภาครัฐมีความพร้อมด้านการตลาด

ลักษณะการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าลักษณะแหล่งท่องเที่ยวเป็นธรรมชาติ มีประชาชนท้องถิ่นอาศัยอยู่ก่อนแล้ว มากที่สุด รองลงมา คือวิถีชีวิตของประชาชนยังไม่มีเปลี่ยนแปลง เนื่องจากประชาชนมีจิตสำนึกการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน และประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในด้านการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยวในระดับขอบเขตที่สามารถกระทำได้

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการเงิน และด้านการตลาด

### ด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ ลักษณะการจัดการประกอบด้วย หน้าที่การจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนมากที่สุด

1. การวางแผน พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ มีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยเฉพาะด้านการบริการมากที่สุด แผนการดำเนินงานที่วางแผนล่วงหน้าส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้นใช้งานในระยะเวลา 1-3 ปี เป้าหมายสูงสุดในการทำธุรกิจของกิจการ (กลุ่ม) ส่วนใหญ่ คือความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ใช้ในการวางแผนงานคือสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยภายในส่วนใหญ่ที่ใช้ในการวางแผนงาน คือความพร้อมด้านบุคลากร

2. การจัดองค์การ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และโครงสร้างการบริหารงานที่มีการจัดทำ คือ โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบตามหน้าที่

3. การจัดคนเข้าทำงาน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงแต่บอกด้วยวาจา และไม่ได้จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงแต่บอกด้วยวาจาเช่นกัน การสรรหานบุคลากรเข้าทำงานภายในกิจการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหานบุคลากรจากภายนอกกิจการและการสรรหานบุคลากรจากภายนอกส่วนใหญ่ใช้วิธี บอกให้คนรู้จักที่ไว้ใจได้ติดต่อให้ การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ การจ่ายค่าตอบแทนผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน โดยจ่ายตามความสามารถของกิจการ และไม่มีการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนให้สมาชิกในกรณีที่กิจการเกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชน ผู้ประกอบการบางส่วน มีการพัฒนาพนักงาน (สมาชิก) โดยให้การฝึกอบรม เช่นการฝึกอบรมนอกงาน ฝึกอบรมเฉพาะงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้ประกอบการบางส่วนไม่มีการฝึกอบรมให้เรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การนำ พบว่า ในธุรกิจนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือเปิดโอกาสให้พนักงาน (สมาชิก) แสดงความคิดเห็นในการทำงาน และสั่งการโดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีการสื่อสารแบบผสมผสาน คือมีทั้งการสื่อสารจากหัวหน้าถึงลูกน้องจากลูกน้องถึงหัวหน้า มีการถ่ายทอดและส่งผ่านข้อมูลโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างคนใน องค์กร (กลุ่ม) ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้มีวิธีจูงใจพนักงาน โดยให้ประโยชน์อื่นๆนอกเหนือจาก ค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งผลประโยชน์อื่นๆ ที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จัดให้ คือ สวัสดิการอาหารมากที่สุด รองลงมา คือที่พักอาศัย และมีการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสพิเศษ และให้อำนาจการตัดสินใจ

5. การควบคุม พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการควบคุมการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการการให้บริการนักท่องเที่ยวมากที่สุด รองลงมา คือการควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การควบคุมด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าบางส่วนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์พฤติกรรมในการทำงาน ประเมินผลมากที่สุด โดยพิจารณาจากการทำงานสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบในงาน

#### ด้านการเงินและด้านการบัญชี

ข้อมูลด้านการเงินและด้านการบัญชี พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ ส่วนใหญ่ มีการเริ่มต้นกิจการ โดยใช้แหล่งเงินทุนเริ่มแรกจากเงินออมส่วนตัว โดยผู้ประกอบการใช้จำนวนเงินลงทุนเริ่มต้น ต่ำกว่า 500,000 บาท และ 2-5 ล้านบาท กิจการส่วนใหญ่มีสินทรัพย์รวม 6-10 ล้านบาท

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้ใช้หมุนเวียนในกิจการ จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้ส่วนใหญ่ ไม่เกิน 500,000 บาทต่อเดือน ค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ คือค่าจ้าง เงินเดือนพนักงาน รองลงมา คือค่าโฆษณาและค่าอาหารของนักท่องเที่ยว แหล่งเงินทุนที่ผู้ประกอบการในธุรกิจใช้ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนเจ้าของ รองลงมา คือเงินกู้จากสถาบันการเงินเอกชน กรณีที่ผู้ประกอบการมีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ธนาคาร ปัจจัยที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงในการกู้ คือวงเงินอนุมัติ อัตราดอกเบี้ย และประเภทของดอกเบี้ย หลักประกันที่ผู้ประกอบการใช้ในการกู้เงินส่วนใหญ่ใช้สินทรัพย์ค้ำประกัน

ในการประกอบธุรกิจนี้พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีวิธีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีส่วนใหญ่ที่ผู้ประกอบการใช้ คือการจัดทำด้วยตนเองโดยใช้สมุดบันทึก และรองลงมา คือมีการจัดทำด้วยตนเองโดยใช้คอมพิวเตอร์และมีพนักงานบัญชีเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดทำงบประมาณทางการเงินล่วงหน้า พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า ผู้ประกอบการที่มีการจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้าส่วนใหญ่จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน รองลงมา คืองบประมาณการขาย และงบประมาณเงินสด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จัดทำงบการเงินประเภทงบกำไรขาดทุน รองลงมา คืองบกระแสเงินสด

ในธุรกิจนี้ พบว่าส่วนใหญ่ มีความสามารถในการทำกำไรก่อนหักภาษี 10-20% รองลงมา คือ ต่ำกว่า 10% ผู้ประกอบการมีค่าใช้จ่ายในการขาย (ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาด การบริการนำเที่ยว) เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย (ยอดรายได้จากการให้บริการการท่องเที่ยวทั้งหมด) 2 ลักษณะ คือ ต่ำกว่า 2% และ 2-3% และมีค่าใช้จ่ายในการบริหาร เมื่อเทียบกับยอดขาย 2 ลักษณะ คือ 4-5% และมากกว่า 5% ในธุรกิจนี้ลูกค้าส่วนใหญ่ ชำระเงินด้วยเงินสด

### ด้านการตลาด

ด้านการตลาดประกอบด้วย การวางแผนทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

1. การวางแผนทางการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการพยากรณ์ความต้องการ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยใช้ข้อมูลนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการกับกิจการ (กลุ่ม) ในปีที่ผ่านมาและข้อมูลจากตัวแทนนำเที่ยวในการพยากรณ์ การแบ่งส่วนตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งส่วนตลาดที่ชัดเจน กลุ่มนักท่องเที่ยว (ลูกค้า) เป้าหมายหลักของธุรกิจนี้ส่วนใหญ่ คือนักท่องเที่ยวแบบครอบครัว นักศึกษา ที่ชอบการท่องเที่ยวแบบธรรมชาติ วัด โบราณสถาน

ประวัติศาสตร์ และรองลงมา คือนักท่องเที่ยวทั่วไปที่ชอบการท่องเที่ยวแบบธรรมชาติ การวางตำแหน่งทางการตลาดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในธุรกิจนี้ ไม่มีการวางตำแหน่งทางการตลาดให้นักท่องเที่ยวรับรู้ กรณีผู้ประกอบการที่มีการวางตำแหน่งทางการตลาดให้นักท่องเที่ยวรับรู้ ตำแหน่งทางการตลาดที่ผู้ประกอบการได้กำหนดไว้ ได้แก่ การบริการที่ดีที่สุดในจังหวัดสมุทรสงคราม การท่องเที่ยวแบบสันถวนการและการประชุมเชิงวิชาการ สถานที่พักแบบธรรมชาติราคาไม่แตกต่างจากคู่แข่ง การอนุรักษ์ของเก่า ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ส่วนใหญ่ มองว่ากิจการมีคู่แข่งขันในการทำธุรกิจ และคู่แข่งขันในการทำธุรกิจของกิจการคือกิจการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม

2. ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ให้บริการการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากที่สุด รองลงมา คือการให้บริการที่พักแบบโฮมสเตย์ (Home Stay) และการขายของที่ระลึก และมีการให้บริการที่พักแบบทันสมัยด้วย

การให้บริการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ของผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ พบว่าส่วนใหญ่ให้บริการนำเที่ยว ประเภทศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กิจกรรม มากที่สุด รองลงมา คือการนำเที่ยวประเภทธรรมชาติ และประเภทโบราณวัตถุและศาสนา ตามลำดับ

การนำเที่ยวประเภทศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กิจกรรม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวชม ไร่ สวน พืช ผัก ผลไม้ มากที่สุด รองลงมา คือการนำเที่ยวความเป็นอยู่วิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น และเที่ยวชมสินค้าพื้นเมือง

การนำเที่ยวประเภทธรรมชาติพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวการปลูกป่าชายเลนมากที่สุด รองลงมา คือการชมหิ่งห้อย

การนำเที่ยวประเภทโบราณวัตถุและศาสนาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวชม วัด มากที่สุด รองลงมา คือโบราณสถาน พิพิธภัณฑ์ อุทยานประวัติศาสตร์ และอนุสรณ์สถาน ตามลำดับ

รูปแบบการเสนอการนำเที่ยวให้นักท่องเที่ยวพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เสนอให้นักท่องเที่ยวเลือกกิจกรรมตามความชอบของนักท่องเที่ยว และรองลงมาเสนอในรูปแบบการจัดเป็นแพ็คเกจเหมาราย

ลักษณะการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าลักษณะแหล่งท่องเที่ยวเป็นธรรมชาติ มีประชาชนท้องถิ่นอาศัยอยู่ก่อนแล้ว มากที่สุด รองลงมา คือวิถีชีวิตของประชาชนยังไม่มีเปลี่ยนแปลง เนื่องจากประชาชนมีจิตสำนึกการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน และประชาชนในพื้นที่ มีส่วนร่วมในด้านการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยวในระดับขอบเขตที่สามารถกระทำได้

องค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมในจังหวัดสมุทรสงครามพบว่า มีศักยภาพระดับปานกลาง โดยมีลักษณะดังนี้ แหล่งท่องเที่ยวสามารถดึงดูดใจนักท่องเที่ยว และการเดินทางสะดวก มีถนนลาดยางเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวระดับมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โรงแรม ที่พัก ราคาที่พัก มีการกระจายตัวของจำนวนร้านค้า ที่พัก สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และระบบโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ระดับปานกลาง

3. ด้านราคา พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ใช้เกณฑ์ต้นทุนในการตั้งราคา การบริการ รองลงมา คือเกณฑ์คุณภาพ

4. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่าช่องทางการจัดจำหน่าย ลูกค้า (นักท่องเที่ยว) เป็นผู้เข้ามาใช้บริการในสถานที่ผู้ผลิต (เจ้าของแหล่งท่องเที่ยว นั่นก็คือผู้ประกอบการ) โดยนักท่องเที่ยวติดต่อเข้ามาขอรับบริการด้วยตนเองทางโทรศัพท์ มากที่สุด รองลงมาด้วยวิธีผ่านตัวแทนบริษัทนำเที่ยว เป็นผู้นำมา และพบว่ามีบริการผ่านเว็บไซต์ของผู้ประกอบการด้วย

5. ด้านการส่งเสริมการตลาด หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการ (ผู้ให้บริการ) กับนักท่องเที่ยว (ลูกค้า) พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีสื่อสาร โดยใช้ป้ายประชาสัมพันธ์ มากที่สุด รองลงมา คือปลิวและแผ่นพับ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (นักท่องเที่ยว)

6. ด้านบุคคล พบว่าบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการรับบริการ คือพนักงาน (สมาชิกในกลุ่ม) ทุกคนของกิจการ

7. ด้านกระบวนการให้บริการกระบวนการ หรือขั้นตอนการให้บริการนักท่องเที่ยว (ลูกค้า) ตั้งแต่ขั้นตอนแรกที่ลูกค้ามาติดต่อจนกระทั่งลูกค้าได้รับบริการ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ออกแบบให้ขั้นตอนการให้บริการไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ต้องสะดวก รวดเร็ว ลูกค้าพอใจมากที่สุด และรองลงมาพบว่า กระบวนการให้บริการถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย และทุกขั้นตอนของการให้บริการลูกค้าต้องได้รับความพึงพอใจ

หลังการให้บริการผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในธุรกิจนี้ มีการให้นักท่องเที่ยวประเมินผลหลังการให้บริการ และวิธีการให้นักท่องเที่ยวประเมินผลหลังจากได้รับการบริการนั้น พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ใช้วิธีประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการโดยการพูดคุย มากที่สุด รองลงมาใช้วิธีมีแบบฟอร์มให้นักท่องเที่ยวกรอกข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง และมีกล่องรับข้อเสนอแนะ และพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดเก็บประวัตินักท่องเที่ยวโดยใช้สมุดบันทึก รองลงมาใช้วิธีเก็บนามบัตร

8. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือส่วนประกอบของกิจการ ได้แก่ อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ การตกแต่งสถานที่ ที่ลูกค้าสัมผัสได้เป็นความประทับใจครั้งแรก สำหรับลูกค้า

ที่มาใช้บริการครั้งแรกพบว่า ในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ออกแบบให้สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีลักษณะ ต้องเป็นธรรมชาติ มีความปลอดภัย และยังคงไว้ซึ่งความเป็นระเบียบวินัยมากที่สุด รองลงมา คือต้องเป็นธรรมชาติ ยังคงความเป็นวิถีชีวิตของท้องถิ่น

### ส่วนที่ 3 ปัญหาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม

#### ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจ

ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม ประกอบด้วย ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาด้านการเงินและบัญชี และปัญหาด้านการตลาด จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในธุรกิจนี้ประสบปัญหา ด้านการตลาดมากที่สุด รองลงมา คือด้านการจัดการ

ปัญหาด้านการจัดการ พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ประสบปัญหาบุคลากรขาดความชำนาญมากที่สุด รองลงมา คือการขาดการวางแผนงาน

ปัญหาด้านการเงินและบัญชี พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ประสบปัญหารายได้และยอดการให้บริการการนำเที่ยวต่ำ มากที่สุด รองลงมา คือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง และต้นทุนในการให้บริการสูง ตามลำดับ

ปัญหาด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ประสบปัญหานักท่องเที่ยวไม่รู้จัก เนื่องจากโฆษณา ประชาสัมพันธ์น้อย รองลงมา คือการจัดรูปแบบการนำเที่ยวไม่ดึงดูดนักท่องเที่ยว

#### อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาดำเนินงานธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม ได้ศึกษาตามแนวคิดด้านการจัดการ (Management) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม

ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามมี 2 ประเภท คือ 1) เป็นกิจการของเอกชน 2) กิจการที่เกิดจากการรวมตัวของชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมศักดิ์ เตชะเฮราวัล (2544) ที่ได้ศึกษาการจัดการธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม กรณีศึกษาบ้านแม่กำปอง กิ่งอำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่ สอดคล้องด้านการให้บริการการท่องเที่ยว

เชิงอนุรักษ์เป็นการผสมผสานเป็นโฮมสเตย์ เป็นการรวมกลุ่มกันทำ เช่น กลุ่มชุมชนมัคคุเทศก์ กลุ่มอนุรักษ์คนตรีพื้นบ้าน กลุ่มอนุรักษ์พันธุ์พืช กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มสวนสมุนไพรเป็นต้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เริ่มต้นกิจการด้วยตนเองจากเงินออมส่วนตัว เงินลงทุนเริ่มต้นต่ำกว่า 500,000 บาท กิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวนพนักงานหรือสมาชิกในกลุ่มมีน้อยกว่า 20 คน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี มีการประกอบอาชีพอื่นนอกจากดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ได้แก่ รับราชการ เกษตรกร พนักงานบริษัทเอกชน แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามเป็นธุรกิจที่เพิ่งเกิดใหม่ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เป็นการดำเนินกิจการโดยประชาชนในพื้นที่ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทัดดาว บุญปัญญาโรจน์ (2545) เรื่องแนวทางการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยววนอุทยานภูชี้ฟ้าตามหลักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้หลักการ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยวิเคราะห์ สอดคล้องด้านลักษณะแหล่งท่องเที่ยวเป็นธรรมชาติมี ประชาชนอาศัยอยู่ในพื้นที่ก่อนแล้ว ประชาชนในพื้นที่ได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวซึ่งเป็นการได้รับประโยชน์โดยตรง และประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการในการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยวในระดับขอบเขตที่สามารถจะกระทำได้

องค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมในจังหวัดสมุทรสงครามพบว่า มีศักยภาพระดับปานกลาง โดยมีลักษณะดังนี้ แหล่งท่องเที่ยวสามารถดึงดูดใจนักท่องเที่ยว และการเดินทางสะดวก มีถนนลาดยางเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวระดับมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โรงแรม ที่พัก ราคาที่พัก มีการกระจายตัวของจำนวนร้านค้า ที่พัก สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และระบบโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ ประกอบศิริภักดีพิณี (2545) เรื่องศักยภาพการจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนกว๊านพะเยา กรณีศึกษาบ้านร่องไฮ ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ในด้านองค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยว 3 ประเด็นหลัก คือ มีศักยภาพด้านสิ่งดึงดูดใจ มีศักยภาพด้านการเข้าถึง องค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

การประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในจังหวัดสมุทรสงครามพบว่า ปัจจัยที่ทำให้กิจการหรือกลุ่มประสบความสำเร็จ คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มและชุมชน คนในชุมชนเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวเป็นการสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนและผู้ที่มีศักยภาพ ปัจจัยที่ทำให้กิจการหรือกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ คือ สมาชิกในกลุ่มและชุมชนขาดการมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปรีชาดิ ประเสริฐเทียนชัย และคณะ(2545) เรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เขตห้ามล่าสัตว์ป่าเขาน้อย-เขาประดู่ ตำบลบ้านยาง อำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก ที่ว่าปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน



ประสบความสำเร็จเนื่องจาก การเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวเป็นการสร้างรายได้ให้กับคนในหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ให้ความร่วมมือที่จะให้คนในหมู่บ้านเข้ามามีส่วนร่วม ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากคนในชุมชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร

## ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม

### ด้านการจัดการ

1. ด้านการวางแผน (Planning) จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า แผนงานล่วงหน้าเป็นส่วนมากเป็นแผนงานระยะสั้นใช้งานในระยะเวลา 1-3 ปี ในการวางแผนนั้นผู้ประกอบการมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ลูกค้านโยบายรัฐบาล เทคโนโลยี ปัจจัยภายในที่วิเคราะห์นำไปใช้ในการวางแผนคือ ความพร้อมด้านบุคลากร ความพร้อมด้านการตลาดและการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของ พิบูล ทีปะपाल (2546: 29-85) ที่ว่า กิจการต้องให้ความสนใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางสังคมเหล่านี้ ที่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของกิจการแล้วทำให้กิจการได้ประโยชน์ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunity) แต่หากกระทบกับวัตถุประสงค์ของกิจการ แล้วทำให้กิจการต้องเสียประโยชน์เป็นอุปสรรค (Threat) ต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารควรพิจารณากำหนดให้ได้ว่ามีปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยหลักที่มีแนวโน้มสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ ส่วนสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการมีการวิเคราะห์คู่แข่งด้วย คู่แข่งขันในธุรกิจนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่าคู่แข่ง คือผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งการมองว่าใครคือคู่แข่งของกิจการ ต้องวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของคู่แข่ง ลูกค้านามาจากส่วนการตลาด(Segment)เดียวกันหรือไม่ ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) วางในตำแหน่งลักษณะใกล้เคียงกันหรือไม่ การจัดการด้านการตลาดเหมือนหรือแตกต่างจากของกิจการตนเองหรือไม่ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกิจการ ได้แก่ สินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการทักษะหรือความรู้ ปัจจัยเหล่านี้หากช่วยให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันถือว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) และหากนำมาใช้ประโยชน์ได้ด้อยกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในธุรกิจนี้ประสบปัญหามูลค่าการขาดความชำนาญ ซึ่งแสดง

ให้เห็นว่ากิจการมีจุดอ่อนด้านนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งหมดเพื่อให้ผู้ประกอบการใช้ในการตัดสินใจวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม การจัดการด้านการวางแผนยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของ มัลลิกา ดันสอน (2545: 10-88) ที่ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนกรอบความคิดแนวทาง และวิธีปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้บริหารต้องกระทำก่อนหน้าที่อื่นๆ ผู้บริหารต้องตอบคำถามให้ได้ว่า จะทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร ให้ใครทำ และจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหน้าที่การวางแผนมากที่สุดแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนงาน และจากการศึกษาพบว่ากิจการมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ คือต้องการมีรายได้และต้องการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และกิจการที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชน ยังมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการ เพื่อให้คนทั่วไปรู้จักท้องถิ่นของตนและดำเนินกิจการโดยไม่หวังผลกำไร

2. การจัดองค์การ (Organization) จากการศึกษาพบว่า กิจการส่วนใหญ่ มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และโครงสร้างการบริหารงานที่มีการจัดทำ คือ โครงสร้างการบริหารองค์การแบบตามหน้าที่ โดยใช้หน้าที่ลักษณะงานที่ต้องกระทำหรือความชำนาญเฉพาะอย่างเป็นเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของมัลลิกา ดันสอน (2545: 10-88) ที่ว่า ในการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน จัดกลุ่มงานและกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โครงสร้างการบริหารงานเป็นการกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นว่าใครต้องทำอะไร และรายงานใคร หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร แสดงออกมาในรูปแผนภูมิองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 160-168) ที่ว่า รูปแบบการออกแบบขององค์การ ผู้บริหารสามารถออกแบบขององค์การได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามบางส่วน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการโครงสร้างการบริหารองค์การ จากการศึกษาพบว่า กิจการส่วนใหญ่มีจำนวนผู้บริหารและพนักงานหรือสมาชิกในกลุ่มรวมทั้งหมด จำนวนน้อยกว่า 20 คน อธิบายได้ว่าเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ลักษณะงานไม่ซับซ้อนการจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นทางการ จึงไม่มีความจำเป็นสำหรับกิจการ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) จากแนวคิดด้านการจัดการของ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux (2002: 3-89) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงานคือกระบวนการที่องค์การจัดให้มีพนักงานที่มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน และตรงตามความต้องการในเวลาขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดคนเข้าทำงานเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งาน โดยกิจการต้องมั่นใจว่าแรงงานคือผลิตผลของวันนี้และในอนาคต จากการวิเคราะห์งาน จะได้เอกสารอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับ หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของคนที่จะเข้าทำงานนั้นๆ (Job Specification) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ จากการวิเคราะห์งานจะส่งผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการทำงาน และการจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของ R. Wayne Mondy et al. แต่ให้ความสำคัญเฉพาะด้าน คือ ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน และไม่ได้จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพียงแต่บอกด้วยวาจา อธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการอาจไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์งาน หรืองานที่กิจการทำอยู่นั้น เป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะหรือความสามารถเฉพาะทาง จึงไม่จำเป็นต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร จากการศึกษาพบว่า การสรรหามูลากรเข้าทำงานภายในกิจการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหามูลากรจากภายนอกกิจการ และการสรรหามูลากรจากภายนอกส่วนใหญ่ใช้วิธี บอกให้คนรู้จักที่ไว้ใจได้ติดต่อให้ การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ การไม่ให้ความสำคัญกับการจัดคนเข้าทำงานหรือกระบวนการวิเคราะห์งาน จะทำให้กิจการไม่สามารถวางแผนจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้กิจการประสบปัญหาบุคลากรขาดทักษะ ขาดความสามารถในการทำงาน และจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการจัดการ คือบุคลากรขาดความชำนาญ ซึ่งสาเหตุหนึ่งพบว่าขาดการพัฒนาบุคลากรหรือสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากกิจการบางส่วน (45.5%) ไม่ได้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การนำ (Leading) จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้บริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของมัลลิกา ต้นสอน (2545: 12-13) ที่ว่า การนำเป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการชี้เป้าหมาย ชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการ ของ ศิริวรรณ เเสรี และคณะ (2545: 233-236) ที่ว่า รูปแบบ

ผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อธิบายได้ว่า การสั่งการของผู้นำเมื่อสั่งการแล้วผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหอย่างอิสระ ขอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

การสั่งการในกิจการส่วนใหญ่ เป็นไปตามสายการบังคับบัญชามีการสื่อสารแบบผสมผสาน คือมีทั้งการสื่อสารจากหัวหน้าถึงลูกน้อง จากลูกน้องถึงหัวหน้า มีการถ่ายทอดและส่งผ่านข้อมูลโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร (กลุ่ม) ซึ่งอธิบายได้ว่าในกิจการมีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการ ของ อร่าม ศิริพันธ์ (2545: 93-99) ที่กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นตัวถ่ายทอดและส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร จากการศึกษาพบว่า ในกิจการที่เกิดจากการรวมกลุ่มไม่ใช้การสั่งการแต่ใช้วิธีพูดคุยขอความร่วมมือ

แนวคิดด้านการจัดการเทคนิคการจูงใจ ของชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 127-129) กล่าวว่าสามารถจำแนกการจูงใจออกเป็นจูงใจที่เป็นเงินและไม่ใช่งเงิน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินมีลักษณะให้ความพอใจในด้านจิตวิทยา สถานะ ความนับถือการมีส่วนร่วม จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจูงใจสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของ ชาญชัย อาจินสมาจาร คือมีการจูงใจที่เป็นตัวเงิน โดยกิจการส่วนใหญ่ให้ในรูปแบบ ค่าจ้าง ให้เงินโบนัสพิเศษ ซึ่งในธุรกิจนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีนโยบายจ่ายค่าจ้างตามความสามารถของกิจการ เทคนิคการจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ผู้ประกอบการ จัดให้มีสวัสดิการอื่น เช่น อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องแบบการแต่งกาย รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจ การออกแบบงานหรือระบบงานให้ง่ายสะดวก จากการศึกษาพบว่า กิจการที่เกิดจากการรวมตัวของชุมชนในท้องถิ่นไม่มีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน สมาชิกมีรายได้จากการให้บริการนักท่องเที่ยว และผู้บริหารส่วนใหญ่จูงใจสมาชิกในกลุ่มในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ด้วยขวัญและกำลังใจถึงความภาคภูมิใจในการทำประโยชน์ต่อสังคม และเมื่อคนทั่วไปรู้จักจังหวัดสมุทรสงครามหรือท้องถิ่นของตน

5. การควบคุม (Controlling) แนวคิดด้านการจัดการ การควบคุมของมัลลิกา ดันสอน (2545: 215-237) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการ การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาแก้ไขและปรับปรุงให้ดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์ การควบคุมเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนการและการสั่งงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่ระดับของการควบคุมอาจแตกต่างกันตามขอบเขต และระดับการบริหารและลักษณะของงาน จำแนกการควบคุมตาม

ลักษณะหน้าที่ทางธุรกิจได้ 5 ด้าน คือด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการตลาด ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการบางรายมีการบริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดทางการจัดการของมัลลิกา ต้นสอน คือผู้ประกอบการบางรายมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและมีการควบคุมการดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติการการให้บริการ ควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ ควบคุมด้านด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และควบคุมด้านวิจัยและพัฒนา แต่ให้ความสำคัญ หรือระดับการควบคุมแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการบางรายมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกิจการ โดยประเมินผล 6 เดือนต่อครั้ง บางกิจการประเมินผล ปีต่อครั้ง และพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการควบคุมด้านการปฏิบัติการให้บริการนักท่องเที่ยวมากที่สุด อธิบายได้ว่าการดำเนินงานด้านการให้บริการลูกค้า (นักท่องเที่ยว) เป็นส่วนที่ความสำคัญมากที่สุดและเป็นวัตถุประสงค์หลักของกิจการ จากการศึกษาพบว่าเป้าหมายสูงสุดในการทำธุรกิจของกิจการ (กลุ่ม) คือความพึงพอใจของลูกค้า อธิบายได้ว่าในการดำเนินธุรกิจลูกค้าคือสิ่งที่สำคัญที่สุด กิจการต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนกิจการที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน อธิบายได้ว่า จะไม่มีเกณฑ์ในการควบคุมและไม่สามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจการควรกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ครบทุกด้าน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน และนำผลการประเมิน มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของกิจการ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาให้กิจการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

#### ด้านการเงิน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า กิจการบางรายที่มีการจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า จะจัดทำงบประมาณการขาย งบประมาณเงินสด งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และผู้ประกอบการบางรายมีการจัดทำงบการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่มีการจัดทำกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และงบดุล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้บริหารจัดการด้านการเงินสอดคล้องกับแนวคิดด้านการเงินของชนะใจ เดชวิทยาพร (2545: 1-199) ที่กล่าวว่า การวางแผนทางการเงิน คือ การจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ ทางด้านการเงินไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ การวางแผนทางการเงินจะต้องใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ เริ่มจากข้อมูลการพยากรณ์ยอดขาย (ยอดการให้บริการ) เกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับและรายจ่ายของธุรกิจ แผนกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินและการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการเงินควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้ การวางแผน

การเงินได้แก่ การจัดทำงบประมาณเงินสด งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า งบดุลล่วงหน้า อธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนทางการเงิน ขาดความเข้าใจในหน้าที่การบริหารการเงินที่ถูกต้อง ซึ่งผู้ประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินระยะสั้นและระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการพยากรณ์ยอดการให้บริการนักท่องเที่ยว จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการพยากรณ์ความต้องการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ควรนำข้อมูลนี้ไปจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า เพื่อจะได้ทราบประมาณการค่าใช้จ่าย ความสามารถในการทำกำไรในอนาคต และใช้ข้อมูลเป็นมาตรฐานการทำงานในการควบคุมการเงินได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า การจัดหาเงินทุน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการของชนะใจ เดชวิทยาพร (2545: 1-199) ที่กล่าวว่า แหล่งที่มาของเงินทุนธุรกิจ แบ่งได้ 2 ประเภท คือแหล่งเงินทุนภายนอกและแหล่งเงินทุนภายใน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เริ่มต้นกิจการด้วยตนเองจากเงินออมส่วนตัว แหล่งเงินทุนปัจจุบันที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ มีบางรายที่ใช้แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินของเอกชนและรัฐบาลและใช้สินทรัพย์ค้ำประกันในการกู้ยืม อธิบายได้ว่า การจัดหาเงินทุนผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้แหล่งเงินทุนภายในเป็นเงินทุนที่ได้จากการดำเนินงานของกิจการที่เก็บไว้ในรูปของกำไรสะสม ซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของ โดยจะเสียดำเนินทุนของเงินทุนในรูปเงินปันผล และมีผู้ประกอบการบางรายใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอกโดยการกู้ยืมจากสถาบันการเงินของเอกชนและรัฐบาล จะเสียดำเนินทุนของเงินทุนในรูปดอกเบี้ย ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของเงินทุนที่เหมาะสม คือการวิเคราะห์สัดส่วนเงินทุนส่วนตัวของเจ้าของ และสัดส่วนเงินทุนจากการกู้ยืมควรมีดอกเบี้ยซึ่งเป็นต้นทุนที่ต่ำที่สุด เนื่องจากเป็นหนี้สินระยะยาว เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในธุรกิจได้

การจัดสรรเงินทุน จากการศึกษพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้ไม่เกิน 500,000 บาทต่อเดือน ค่าใช้จ่ายที่สำคัญของกิจการส่วนใหญ่คือค่าจ้างเงินเดือน และกิจการส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 500,000 บาทต่อปี มีกระแสเงินรับเป็นเงินสด มีค่าใช้จ่ายในการขาย (ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการส่งเสริมการตลาดการบริการนำเที่ยว) เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขาย (ยอดรายได้จากการให้บริการการท่องเที่ยวทั้งหมด) 2 ลักษณะ คือ ต่ำกว่า 2% และ 2-3% และมีค่าใช้จ่ายในการบริหาร เมื่อเทียบกับยอดขาย 2 ลักษณะ คือ 4-5% และมากกว่า 5% อธิบายได้ว่า ผู้ประกอบการควรมีการทบทวนการถือเงินสดไว้ใช้ในกิจการ การบริหารเงินสดที่ดีควรต้องลดจำนวนเงินสดในธุรกิจให้เหลือน้อยที่สุด การถือเงินสดสูงทำให้เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสในการถือเงินสดสูง ดังนั้นกิจการต้องมีระดับของการถือเงินสดในธุรกิจที่ก่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุด และผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ความสามารถ

ของกิจการ โดยเปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับของข้อมูลอดีตของกิจการเอง และควรเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมด้วย เพื่อการวางแผนทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ

### ด้านการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies) จากแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาดของ วารุณี ตันติวงศ์วานิช และคณะ (2545: 39-42) ที่กล่าวว่า ก่อนที่กิจการจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ กิจการต้องเข้าใจความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าก่อน ดังนั้นการกำหนดแนวทางการตลาดที่ถูกต้องจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ ผู้บริโภคอย่างรอบคอบ กิจการทราบดีว่าตนเองไม่สามารถจะติดต่อกับผู้บริโภครวมได้ทั้งหมด ในตลาดมีผู้บริโภคหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความต้องการแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้กิจการควรแบ่งตลาดทั้งหมดออกเป็นส่วนๆ แล้วเลือกส่วนตลาดที่ดีที่สุด และออกแบบกลยุทธ์ที่จะสนองความต้องการแก่ตลาดส่วนที่เลือกไว้ให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งกระบวนการนี้ประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market) การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้านกลยุทธ์ทางการตลาดของวารุณี ตันติวงศ์วานิช และคณะ คือผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งส่วนตลาด ไม่มีการวางตำแหน่งทางการตลาด แต่มีการเลือกกลุ่มตลาดเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการส่วนใหญ่ คือ นักท่องเที่ยวแบบครอบครัว นักศึกษา ที่ชอบการท่องเที่ยวแบบธรรมชาติ วัด โบราณสถาน ประวัติศาสตร์ อธิบายได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการทางการตลาด แต่ใช้ประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาด้านการตลาด ผู้ประกอบการควรแบ่งส่วนตลาดโดยใช้เกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากรศาสตร์ ลักษณะทางจิตศาสตร์ และปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อให้กิจการสามารถเลือกตลาดเป้าหมายได้ตามความเหมาะสมของทรัพยากรของกิจการ และวางตำแหน่งทางการตลาดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการและทำการสื่อสารให้ลูกค้า (นักท่องเที่ยว) รับรู้ตามที่กิจการได้วางตำแหน่งไว้

ด้านผลิตภัณฑ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ บริหารจัดการด้านผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับแนวคิดของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่าผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ให้บริการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์ บริการที่พักแบบโฮมสเตย์ บริการขายของที่ระลึก บริการที่พักแบบทันสมัย กิจกรรมการนำเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ที่ผู้ประกอบการเสนอให้ลูกค้า ได้แก่ 1) ให้บริการนำเที่ยว ประเภท

ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี กิจกรรม โดยส่วนใหญ่ก็นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวชม ไร่ สวน พืช ผัก ผลไม้ 2) การนำเที่ยวประเภทธรรมชาติ โดยส่วนใหญ่ก็นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยวการปลูกป่าชายเลน 3) การนำเที่ยวประเภทโบราณวัตถุและศาสนา โดยส่วนใหญ่ก็นำนักท่องเที่ยวไปเที่ยววัด เนื่องจากการนำเที่ยวเป็นธุรกิจบริการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยเสนอการบริการให้นักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เลือกกิจกรรมตามความชอบของนักท่องเที่ยว สอดคล้องกับแนวคิดด้านการตลาดงานบริการที่ว่า บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Product) แบ่งแยกไม่ได้ (Inseparability) มีความหลากหลาย (Variability) ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishable)

ด้านราคา พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านราคาสอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดบริการของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่า ราคาคือคุณค่าผลิตภัณฑ์ ในรูปตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญบอกถึงคุณภาพที่จะได้รับ ผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบราคากับคุณค่าของผลิตภัณฑ์เพราะราคาคือต้นทุน (Cost) ของลูกค้า การตั้งราคาบริการ มี 3 วิธี คือการตั้งราคาตามต้นทุน การตั้งราคาตามการแข่งขัน การตั้งราคาตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ตั้งราคาตามต้นทุน ผู้ประกอบการควรสื่อสารและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (นักท่องเที่ยว) ให้เกินความคาดหมายที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (การบริการ) ของกิจการที่แตกต่างจากคู่แข่งขึ้นเพื่อที่กิจการจะสามารถปรับการตั้งราคาจากการใช้ต้นทุน มาเป็นการตั้งราคาตามการรับรู้คุณค่าของลูกค้า

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดบริการของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่า การให้บริการนั้นสามารถให้บริการผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 4 วิธี คือ การให้บริการผ่านร้าน (Outlet) การให้บริการถึงบ้านลูกค้าหรือสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ การให้บริการผ่านตัวแทน การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ให้การบริการกับลูกค้าโดยใช้ช่องทางติดต่อด้วยตนเองทางโทรศัพท์ และมีบางรายใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านบริษัทตัวแทนนำเที่ยว และบางรายใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งกิจการควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า (นักท่องเที่ยว) เป้าหมาย สามารถที่จะเข้าถึงกิจการให้ได้มากที่สุด เนื่องจากลูกค้าต้องการความสะดวก (Convenience)

ด้านการส่งเสริมการตลาดพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านการส่งเสริมการตลาด สอดคล้องเป็นบางส่วนกับแนวคิดทางการตลาดบริการของ ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมทางการตลาด คือการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ การส่งเสริมการตลาดธุรกิจบริการทำได้ทุกรูปแบบ ได้แก่



การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้ข่าว การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงผ่านสื่อต่างๆ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้สื่อป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งการใช้ป้ายประชาสัมพันธ์สื่อสารให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้จะได้ผลไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือตำแหน่งทางการตลาดที่กิจการตั้งไว้ เนื่องจากป้ายประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ได้เฉพาะผู้ที่ผ่านไปมา ณ บริเวณนั้นเท่านั้น ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าควรติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป้าหมายด้วยวิธีใด ที่จะให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ได้มากที่สุด และควรมีการวิเคราะห์ถึงวงจรธุรกิจ ณ ช่วงเวลานั้นด้วย แล้วดำเนินการให้สอดคล้อง เพื่อให้เกิดการรับรู้ในใจของลูกค้า (นักท่องเที่ยวน) และเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ด้านบุคคล พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดบริการของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่าบุคคล คือบุคคลทั้งหมดในองค์กรที่ให้บริการ รวมถึงแต่เจ้าของ ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ บุคคลดังกล่าวทั้งหมดมีผลต่อคุณภาพของการให้บริการ จากการศึกษาพบว่า กิจการส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าบุคคลทุกคนในกิจการมีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจ อธิบายได้ว่า งานบริการต้องใช้บุคลากรเป็นองค์ประกอบในการให้บริการ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก การบริการจะมีความหลากหลาย (Variability) การให้บริการต่างเวลา บุคคลที่ให้การบริการอาจมีสภาวะอารมณ์ที่ต่างกัน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพการให้บริการ จากการศึกษาด้านการจัดการพบว่า ผู้ประกอบการประสบปัญหาบุคลากรขาดความชำนาญ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง

ด้านกระบวนการให้บริการ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านกระบวนการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดบริการของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่า กระบวนการให้บริการ คือการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กระบวนการให้บริการเป็นส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญมากต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเครื่องมือทันสมัยในการทำให้เกิดกระบวนการที่สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ เนื่องจากบริการมักประกอบด้วยหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องประสานเชื่อมโยงกันอย่างดี หากมีขั้นตอนใดไม่ดีแม้แต่ขั้นตอนเดียวย่อมทำให้การบริการไม่เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ออกแบบให้ขั้นตอนการให้บริการไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ต้องสะดวก รวดเร็ว ลูกค้าพอใจ เป็นไปตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกิจการส่วนใหญ่ ที่ต้องการให้ลูกค้าพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยกิจการบางรายให้ลูกค้า (นักท่องเที่ยวน) ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่

ละคราย และพบว่า กิจการส่วนใหญ่ มีการให้นักท่องเที่ยวประเมินผลหลังการให้บริการ โดยการใช้วิธีประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุย และกิจการบางรายใช้วิธีมีแบบฟอร์มให้นักท่องเที่ยวกรอกข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง และมีกล่องรับข้อเสนอแนะ กิจการส่วนใหญ่มีการจัดเก็บประวัตินักท่องเที่ยวโดยใช้สมุดบันทึก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมศักดิ์ เตชะเอราวัณ (2544) เรื่องการจัดการธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม กรณีศึกษาบ้านแม่กำปอง กิ่งอำเภอ แม่เอน จังหวัดเชียงใหม่ ที่ว่า หลังการให้บริการชาวบ้านมีการประเมินผลการให้บริการอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำและออกแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม นักท่องเที่ยวก่อนที่นักท่องเที่ยวจะเดินทางกลับ ส่วนการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ ชาวบ้านร่วมกันประเมินด้วยการพูดคุยกัน

ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่บริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สอดคล้องกับแนวคิดทางการตลาดบริการของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546: 63-79) ที่กล่าวว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือส่วนประกอบขององค์การที่ลูกค้าสัมผัสได้ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพในแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกัน ทั้งในด้านการให้ความสำคัญ การออกแบบการจัดวาง เป็นความประทับใจครั้งแรก (First Impression) สำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการครั้งแรก จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ออกแบบให้สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีลักษณะต้องเป็นธรรมชาติ มีความปลอดภัย และยังคงไว้ซึ่งความเป็นระเบียบวินัยมากที่สุด การออกแบบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพต้องสอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาดของกิจการด้วย

### ส่วนที่ 3 ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม ประสบปัญหาด้านการตลาดมากที่สุด ปัญหาด้านการตลาดที่ผู้ประกอบการประสบคือนักท่องเที่ยวไม่รู้จัก เนื่องจากโฆษณา ประชาสัมพันธ์น้อย ปัญหาด้านการเงิน คือรายได้จากการให้บริการนำเที่ยวต่ำ ส่วนปัญหาด้านการจัดการคือบุคลากรขาดความชำนาญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมศักดิ์ เตชะเอราวัณ (2544) เรื่องการจัดการธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม กรณีศึกษาบ้านแม่กำปอง กิ่งอำเภอแม่เอน จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าปัญหาด้านการตลาดของธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม คือการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองยังไม่มีหลากหลาย เนื่องจากยังใหม่ต่อการเป็นธุรกิจท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ และปัญหาด้านการจัดการคือบุคลากรขาดการจัดการที่ดีและขาดความชำนาญ

## ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม มีข้อค้นพบดังนี้

1. กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในจังหวัดสมุทรสงครามส่วนใหญ่เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชนในท้องถิ่น เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของกลุ่ม คือต้องการให้คนทั่วไปรู้จักจังหวัดสมุทรสงคราม หรือท้องถิ่นของตน และบางรายต้องการให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นความภาคภูมิใจของท้องถิ่น

2. ผู้ประกอบการบางส่วน (ร้อยละ 36.4) มีความเข้าใจไม่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยเข้าใจว่าเป็นการจัดให้นักท่องเที่ยวพักในที่พักที่เลียนแบบธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องทำให้ผู้ประกอบการวางกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดไม่เหมาะสมกับตำแหน่งทางการตลาดของธุรกิจ

3. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในหน้าที่การบริหารจัดการ ด้านการวางแผนมากที่สุด แต่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานส่งผลทำให้ไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานในการควบคุมการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาบุคลากรขาดความชำนาญ ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่บุคลากรในกิจการขาดความชำนาญ อาจเกิดจากการไม่ให้ความสำคัญกับการจัดคนเข้าทำงานหรือกระบวนการวิเคราะห์งาน จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน และไม่ได้จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพียงแต่บอกด้วยวาจา ซึ่งเกิดจากการที่กิจการไม่มีการวิเคราะห์งาน จึงทำให้กิจการไม่สามารถวางแผนจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อกระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และอาจเกิดจากการขาดการพัฒนาบุคลากร หรือสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากกิจการบางส่วน ไม่ได้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง

ด้านการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีความเข้าใจในหน้าที่การบริหารการเงิน ขาดการวางแผนทางการเงิน จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบประมาณการเงินล่วงหน้า

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เข้าใจการบริหารจัดการด้านการตลาด ไม่มีการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ไม่มีการวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) แต่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการตลาดมากที่สุด ถึงแม้ว่าได้รับความช่วยเหลือด้านการตลาดจากภาครัฐมากที่สุด

4. ผู้ประกอบการที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชนในท้องถิ่น ได้รับความช่วยเหลือจากสื่อมวลชนของเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อหนังสือนำเที่ยว และวารสารการท่องเที่ยว ให้คนทั่วไปในประเทศและต่างประเทศได้รับรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม โดยผู้ประกอบการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แต่ความช่วยเหลือนี้ไม่ต่อเนื่อง

5. ปัญหาอื่นๆที่ผู้ประกอบการในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามประสบในการดำเนินธุรกิจมีดังนี้

5.1 มีปัญหาด้านความปลอดภัยในการเดินเรือ ทั้งนี้เพราะการปลูกฝังจิตสำนึก เรื่องความปลอดภัยและการอนุรักษ์ลำน้ำเพื่อยังความเป็นธรรมชาติไว้อย่างยั่งยืนยังไม่เข้มแข็งพอ มีการรุกล้ำ ทำปฏิกูล และขาดวินัย มีสิ่งกีดขวางได้นำทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นกระจายอยู่ทั่วไป หากไม่พัฒนาและใช้กฎหมายบังคับอย่างจริงจังแล้ว สภาพแวดล้อมจะเป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มีแม่น้ำลำคลองเป็นทรัพยากรต้นทุน หากทรัพยากรเหล่านี้ไม่ได้รับการดูแลตามกฎหมายว่าด้วยความปลอดภัย และการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างเข้มแข็งและเหมาะสมแล้ว ลำคลองและแม่น้ำบางส่วนจะยิ่งเสียหาย

5.2 คนในท้องถิ่นไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร และไม่เข้าใจในการพัฒนาผังเมืองจากภาครัฐ

5.3 คนในท้องถิ่นยังขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญของการท่องเที่ยว ไม่เห็นรายได้ที่เกิดขึ้นกับตนเองอย่างชัดเจน

5.4 นักท่องเที่ยวติดต่อกองการนำเที่ยว และการเข้าพักแบบโฮมสเตย์ (Home Stay) แต่ไม่มาตามที่นัดหมายและไม่โทรแจ้งเปลี่ยนแปลง ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเตรียมอาหารให้นักท่องเที่ยว

5.5 ไม่สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติได้

5.6 ป้ายบอกทางไม่ชัดเจน

5.7 งบประมาณสำหรับเสื้อชูชีพน้อย ไม่ปลอดภัยสำหรับนักท่องเที่ยว

5.8 ถนนเข้าหมู่บ้านทรุดตัวน้ำทะเลท่วมถึง

6. ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามแก่หอการค้าจังหวัดสมุทรสงคราม

6.1 ควรมองธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สามารถกระจายรายได้ไปยังประชาชนมากกว่าในรูปธุรกิจเอกชน ดังนั้นหอการค้าควรส่งเสริมสนับสนุน เพราะธุรกิจอื่นๆจะได้ประโยชน์ทางอ้อม

6.2 จังหวัดสมุทรสงคราม มีแหล่งชุมชนหลายแห่งเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมเป็น ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นอนุสรณ์สถานอันทรงคุณค่า และมีความสำคัญต่อประวัติศาสตร์การรวม ชนชาติ กลุ่มนักรบจีนส่วนหนึ่งกับคนในพื้นที่ร่วมกันต่อสู้รักษาอิสรภาพเหนือดินแดน ในพระราช ภารกิจสงครามของสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช แต่ความสำคัญขื่อนี้มักถูกละเลยเพราะเห็นว่า เป็นเรื่องคนเดินดิน ประวัติศาสตร์มักไม่กล่าวถึง อนุสรณ์สถานและเรื่องราวทางประวัติศาสตร์สมัย กรุงธนบุรีที่มีประวัติอันโชกโชนไม่ได้รับการเชิดชูให้เห็นความสำคัญ

6.3 ควรมีการจัดสัมมนาแนวทางการพัฒนาจังหวัดแบบยั่งยืน ให้ประชาชนทั่วไป ในจังหวัดได้รับรู้ว่าเราจะไปในทิศทางใด และใครจะเป็นผู้ดำเนินการทำ อะไร อย่างไร เพื่อให้ จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นเมืองเล็กที่สุด น้อยที่สุด และรวยที่สุดในประเทศ

6.4 ต้องการให้หอการค้าจังหวัดเรียกประชุม กลุ่มชุมชนที่ให้บริการ การท่องเที่ยว เชิงอนุรักษ์ เพื่อให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

7. ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัด สมุทรสงครามแก่จังหวัดสมุทรสงคราม

7.1 จังหวัดควรประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว และให้ความรู้แก่ประชาชนในการ จัดการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ตลอดจนพัฒนาพื้นที่ต่างๆ ให้ตอบสนองต่อนักท่องเที่ยว

7.2 ผู้มาดำรงตำแหน่งในระดับบริหารในจังหวัดสมุทรสงคราม ได้รับการวิจารณ์ ในระดับชาวบ้านว่า ส่งมารอ เกษียณอายุ เลยไม่คิดทำอะไร ชาวบ้านไม่ยอมเข้าไปข้องแหวะด้วย

7.3 เสนอให้มีการอบรมมัคคุเทศก์ในพื้นที่ หลักสูตรที่มีการมอบวุฒิบัตรให้กับ ประชาชน และให้นำนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากเป็นคนในพื้นที่ เยาวชนเหล่านั้น ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ในอนาคต

7.4 จัดทำข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยว แผนที่การเดินทาง จัดทำแผ่นพับเพื่อ ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของจังหวัด โดยมีศูนย์ข้อมูลท่องเที่ยวเป็นจุดประชาสัมพันธ์

7.5 ต้องการให้จังหวัดสมุทรสงคราม เชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวทางการเกษตร เข้าด้วยกันเป็นเครือข่าย ตัวอย่างเช่นที่บ้านของผู้ประกอบการมีการนำเที่ยวแบบวิถีชีวิตของ ชาวสวนและให้บริการที่พักแบบโฮมสเตย์ มีกิจกรรมการทำน้ำตาลสดจากมะพร้าว ต้องการเชื่อมโยง ไปยังสวนส้มโอและอื่นๆ เพื่อเป็นการให้บริการอย่างครบวงจรในการท่องเที่ยวในจังหวัด

7.6 ให้การสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

7.7 ต้องการให้มีเจ้าหน้าที่มาประจำที่ศูนย์การท่องเที่ยวในท้องถิ่น มีแต่สถานที่แต่ ไม่มีเจ้าหน้าที่มาให้บริการ

7.8 ธุรกิจบางแห่งได้รับการสนับสนุนด้วยงบประมาณจากภาครัฐ ในการบริหารท้องถิ่นจึงทำให้การพัฒนาไม่สามารถกระจายความเจริญและพัฒนาความเข้มแข็งไปได้อย่างทั่วถึง

7.9 การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ควรสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อให้ชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนไม่เปลี่ยนแปลงตามกระแสของการท่องเที่ยว มีเอกลักษณ์ของตนเอง

7.10 การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามส่วนใหญ่ กระทำโดยกลุ่มของชาวบ้าน จึงขาดความรู้ทางด้านการบริหาร การจัดการ การตลาดที่มีประสิทธิภาพ ทางกรจึงควรให้ความรู้โดยการจัดฝึกอบรม และมีคณะที่ปรึกษา เพื่อให้กลุ่มชาวบ้านสามารถทำธุรกิจการท่องเที่ยวได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

8. ข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามแก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

8.1 ควรศึกษาข้อมูลในเชิงลึกเพราะจังหวัดสมุทรสงคราม มีศักยภาพสูง ด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ตลอดจนให้นักท่องเที่ยวมีความเข้าใจวิธีการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ถูกต้อง

8.2 ให้ความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รวมทั้งแนะนำตัวอย่างสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ดีในเว็บไซต์ หรือแผ่นพับแจกเพื่อประชาสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา

#### ด้านการจัดการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ควรมีการเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติมการบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญ โดยการอบรมระยะสั้นที่สามารถนำไปใช้ในกิจการได้ทันที เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ และปรับปรุงกิจการให้เจริญเติบโตมากขึ้น

2. ผู้ประกอบการควรตั้งวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายระยะยาวที่กิจการต้องการจะเป็นในอนาคต ตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แล้วทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับสังคม ระดับอุตสาหกรรม ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกิจการ ทั้งด้านที่ก่อให้เกิดโอกาส และเป็นอุปสรรค ในการทำธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดำเนินงานในกิจการเพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยใดบ้าง ที่ทำให้กิจการมีเป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนและนำผลวิเคราะห์ทั้งหมดมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

3. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นต้นทุน ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์งาน กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานต่างๆให้ชัดเจน และการทำงานควรเป็นลักษณะสามารถข้ามสายงานได้ (Cross Function) จัดฝึกอบรมตามความจำเป็นและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และรักษาไว้ด้วยการเทคนิคการจูงใจ ตามความสามารถของกิจการ

4. ผู้ประกอบการควรกำหนดมาตรฐานในการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือด้านการจัดการด้านการเงิน และด้านการตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุม และควรมีการประเมินผลการทำงานในทุกด้าน โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมและสื่อสารให้บุคคลในกิจการทราบทุกคน

#### ด้านการเงิน

1. ผู้ประกอบการควรมีการเรียนรู้การบันทึกบัญชีที่มีมาตรฐาน และจัดให้มีการบันทึกข้อมูลการบัญชีที่มีมาตรฐานมากขึ้นกว่าการจดบันทึกในสมุด เพื่อบันทึกข้อมูลอย่างถูกต้อง และสามารถทำให้ตรวจสอบข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงิน โดยเริ่มต้นจากการพยากรณ์ยอดขาย (ยอดการเข้ารับบริการของนักท่องเที่ยว) แล้วนำข้อมูลนี้ให้ทุกหน่วยงานทำงานประมาณค่าใช้จ่าย แล้วทำงานประมาณเงินสด งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า และงบดุล ส่วนการทำงานการเงิน ขึ้นอยู่กับประเภทหรือรูปแบบของกิจการ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ จัดการเงินทุนหมุนเวียนภายในกิจการ และใช้ในการตัดสินใจในการจัดหาเงินทุนเพิ่ม และเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจการ

#### ด้านการตลาด

ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะได้รับการสนับสนุนด้านการตลาดจากภาครัฐแล้วก็ตาม แต่ผู้ประกอบการก็ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้ง 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมทางสังคมและอุตสาหกรรม แล้วตั้งวัตถุประสงค์ทางการตลาด ทำการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) แล้วกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) ทำการทบทวนส่วนประสมทางการตลาด และทำการสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆของกิจการ (คน เงิน วิธีการ เทคโนโลยี แนวคิด)

### ด้านอื่นๆ

1. จังหวัดสมุทรสงครามและหอการค้าจังหวัด ควรมีแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการส่งเสริมให้ความรู้ เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบให้กับผู้ประกอบการ และบุคคลในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการทั้งที่เป็นรูปแบบกิจการเอกชน และผู้ประกอบการที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชนในท้องถิ่น ได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของจังหวัด ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ว่า การท่องเที่ยวไทยไปจังหวัดสมุทรสงคราม

2. จังหวัดสมุทรสงคราม ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนน กระจายให้ทั่วทั้งจังหวัด เนื่องจากระบบโครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการพัฒนาท้องถิ่น

3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยควรให้การสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการการท่องเที่ยวภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง

4. องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ควรมีการให้ความรู้ กับประชาชนในท้องถิ่นให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจในการพัฒนาท้องถิ่นของตน และมีการจัดสรรผลประโยชน์ที่เสมอภาคแก่ชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นด้วย

5. องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หอการค้าจังหวัด และผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงคราม ทั้งกิจการเอกชนและผู้ประกอบการที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชน ควรมีการร่วมตัวกันเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดให้เข้มแข็ง โดยการพัฒนากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด เริ่มตั้งแต่การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งทางการตลาด ซึ่งการวางตำแหน่งทางการตลาด ไม่ควรวางในลักษณะใกล้เคียงกัน ผู้ประกอบการแต่ละรายควรสร้างจุดแข็งหรือจุดเด่นให้แตกต่างกัน กิจการแต่ละรายควรมีเอกลักษณ์ (Brand) เฉพาะตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันเองในจังหวัด และพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวให้ดึงดูดใจนักท่องเที่ยว โดยยังคงความเป็นเอกลักษณ์ และวิถีชีวิตของชุมชนท้องถิ่น และไม่ทำลายคุณค่าทางประวัติศาสตร์ที่มีมานานเพื่อเป็นจุดขายที่ยั่งยืน

6. ผู้ประกอบการควรใช้ลักษณะกิจการที่เป็นกิจการขนาดเล็กให้เป็นจุดแข็ง ให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เนื่องจากกิจการขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่ากิจการขนาดใหญ่ และคำกล่าวที่ว่า เป็นกิจการขนาดเล็กบริหารงานแบบครอบครัว ไม่จำเป็นต้องทำ



อะไรมาก ทำเท่านี้ก็พอ เป็นข้อจำกัดในการบริหารงาน และไม่สามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบันนี้

7. หากโครงการเส้นทางลัดสู่ภาคใต้ (สมุทรสาคร-แหลมผักเบี้ย-ชะอำ) ได้รับการอนุมัติ จังหวัดสมุทรสงครามจะกลายเป็นเมืองปิด จังหวัดควรพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการของบประมาณจากรัฐ มาพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีความพร้อม และจัดทำโครงการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ จังหวัดสมุทรสงครามเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ใช้สื่อ อินเทอร์เน็ต โดยการใช้เว็บไซต์ของจังหวัด ด้วยข้อมูลเชิงลึกเพื่อสื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (นักท่องเที่ยว) ได้รับรู้ นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และเนื่องจากอินเทอร์เน็ตสามารถส่งข้อมูลได้ทั่วโลก และพร้อมกันนั้น ต้องพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการธุรกิจ รูปแบบการท่องเที่ยวในจังหวัดให้มีความพร้อม ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

#### ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษานี้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในช่วงเดือน มีนาคมถึงพฤษภาคม 2547 ขณะศึกษา มีจำนวนประชากร 11ราย การตอบแบบสอบถามมีคำถามบางข้อ เมื่อผู้ตอบ ตอบว่าไม่มี ก็จะไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องของคำถามข้อก่อนหน้าได้

การศึกษานี้ศึกษาในระดับกว้างไม่ได้เจาะลึกเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้ข้อมูลกระจายหากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรเจาะลึกเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งในด้านการบริหารจัดการธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการศึกษา