

## บทที่ 2

### แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การดำเนินงานร้านนมสดและขนมปังในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้แนวคิดการดำเนินงานของ SMEs ซึ่งประกอบไปด้วย

1. แนวคิดด้านการจัดการ
2. แนวคิดด้านการตลาด
3. แนวคิดด้านการผลิต
4. แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน

#### 1. แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

เชาว์ โรจนแสงและคณะ (2535) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการจัดการว่า เป็นกระบวนการประสานผลประโยชน์ระหว่าง มนุษย์ วัสดุ และเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อที่กิจการจะได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวิธีการกระทำ และเวลาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การจัดองค์กร (Organization) คือ การจัดกลุ่มคน การมอบหมายให้คนทำการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่เหล่านั้น
3. การบริหารงานบุคคล (Human Resource) คือ การคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมและจัดสวัสดิการให้เพียงพอเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน
4. การสั่งการ (Leading) คือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานของธุรกิจดำเนินไปอย่างสำเร็จเรียบร้อย
5. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้งานต่างๆ ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ได้ให้แนวคิดในด้านการจัดการว่า การจัดการ เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่การบริหาร (Management Functions) ซึ่งเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้จัดการต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต การวางแผนจะเป็นการสร้างสะพาน เพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลของการวางแผนจะได้แผน (Plan) ออกมา ดังนั้น แผนเป็น เครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งรูปแบบของแผน (Types of plan) ประกอบด้วย ภารกิจ (Missions) หรือจุดมุ่งหมาย (Purposes) วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rules) โปรแกรม (Programs) และงบประมาณ (Budgets) ในการวางแผนนั้นมักต้องกำหนดระยะเวลาไว้ว่า แผนดังกล่าวจะทำงานขึ้นสำหรับระยะเวลาอันเท่าใด ซึ่งสามารถจำแนกชนิดของแผนตามระยะเวลา ได้ดังนี้

1.1 แผนระยะสั้น (Short-range Planning) เป็นแผนงานในรูปกิจกรรมเฉพาะอย่าง ที่มุ่งหวังให้เกิดในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมากมักกำหนดเวลาเป็น 1 ปี หรือสั้นกว่า

1.2 แผนระยะปานกลาง (Medium-range Planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3-5 ปี

1.3 แผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานหลายฝ่าย หลายสาขาต้อง ใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานที่สลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปี ขึ้นไป

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆ ภายในองค์การ หน้าที่การองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการแบ่งงานกันทำ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และการรวมอยู่กันเป็น กลุ่มของ โครงสร้างเดียวกันที่ยังคงมีระเบียบที่ติดต่อสัมพันธ์กันได้ตามปกติ และเป็นกลุ่มที่มุ่งสู่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันตลอดเวลา

กระบวนการจัดองค์การประกอบไปด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงาน แต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทว่ากิจกรรมของตนเองมีงานอะไรที่ต้อง จัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงาน หรือจำแนกตาม ประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการ แบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จากนั้น จึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตาม

ความสามารถจนในที่สุดได้เป็นงานชิ้นต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ

2.2 การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่ โดยการระบุให้เห็นขอบเขตของงานที่แบ่งให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องอะไร มีขอบเขตงานเพียงใดและระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดกับงานชิ้นนั้นๆ ไว้ จากนั้นผู้บริหารทำการมอบหมายงาน ด้วยการกำหนดเป็นความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

2.3 การจัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานในส่วนต่างๆ ที่แบ่งกันนั้นสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่กระจัดกระจายและให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้งและมีระเบียบ

เมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นตามกระบวนการแล้ว สิ่งที่จะได้และปรากฏเป็นหลักฐานสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้แก่ ฝั่งแสดงการจัดองค์การที่เป็นทางการ หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของงานแต่ละตำแหน่งซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง รายละเอียดของงานที่จะต้องทำ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ต่างๆ

การจัดองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามเจตนาหรือบทบาท (Intentional Structure of Role) ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานและบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อความเป็นระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างแบบทางการก็อาจจะยืดหยุ่นได้บ้าง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม (Situation and Environment)

การจัดองค์การที่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีขนาดกลางไปจนถึงขนาดใหญ่ ในองค์กรที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์กรผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization) การจัดองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆ ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานมักเกี่ยวข้องกับหน้าที่บริหารงานบุคคล ที่สำคัญคือ

3.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ผู้บริหารจะต้องวางแผนคาดการณ์ว่าในอนาคตองค์การจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับตำแหน่งมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร

3.2 การสรรหา (Recruitment) เป็นการพยายามสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่ต้องการ โดยส่วนใหญ่จะหาได้จาก 2 แหล่ง คือ จากแหล่งภายนอกกิจการ และการเลื่อนชั้นจากแหล่งภายในกิจการ

3.3 การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหา วิธีที่นิยมใช้คือ การดูจากประวัติส่วนตัว การสัมภาษณ์ การทดสอบ

3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) เป็นการประเมินผลการทำงาน และฝึกอบรม การพยายามรักษาคุณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการทำงาน การแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วิธีที่ใช้ คือ การให้คำแนะนำ การสอนงาน การให้ลงมือปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ

3.5 การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation Management) การจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ เช่นสวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน รายได้พิเศษ ผลประโยชน์ต่างๆ

3.6 การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานภายในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน เช่น เป็นการปรับตำแหน่ง การจ่ายเงินโบนัสประจำปี

3.7 การย้ายพนักงานและการแทนที่ (Employee Movement and Replacement) พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์การจะถูกแทนที่โดยบุคคลอื่น สาเหตุของผลจากงานของพนักงานมีหลายสาเหตุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การลดตำแหน่ง การเลิกจ้าง ซึ่งในขั้นต้นสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้จะกลับสู่ขั้นต้นแรก และขั้นตอนที่สอง เพราะการแทนที่ของพนักงานภายในองค์การกระทำได้ยาก และอาจจะไม่สามารถแทนที่สมาชิกภายในองค์การได้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงยุทธ์ต่อไป

4. การชักนำ (Leading) เป็นการสั่งการ (Directing) การจูงใจ (Motivation) ตลอดจนการจัดการกับความขัดแย้ง (Managing Conflict) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งอธิบายไว้ดังนี้

#### 4.1 การสั่งการ (Directing)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้กล่าวว่า สำหรับความเป็นผู้นำการสั่งการ เป็นความสามารถที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จุมพล หนิมวานิช (2530) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Koontz and O'Donnell ซึ่งได้ให้ความหมายของการสั่งการไว้ว่า การสั่งการเป็นกิจกรรมซึ่งองค์ประกอบของการอำนวยการ โดยใช้วิธีการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และความเป็นผู้นำ

ลักษณะของการสั่งการที่ดี

- เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะผู้สั่ง และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้
- การสั่งการควรสั่งให้ชัดเจน (Clear) ว่าจะมอบหมายให้ใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และควรทำอย่างไร
- การสั่งการควรสั่งในเรื่องที่เป็นไปได้ ไม่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถดำเนินการตามคำสั่งได้เพียงใด
- การสั่งการต้องพิจารณาตามสภาพของเรื่องราวต่างๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วจึงค่อยดำเนินการสั่งการ

#### 4.2 การจูงใจ (Motivation)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovee and Others ซึ่งให้ความหมายของการจูงใจว่า เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรมและการกระทำ มนุษย์มีความต้องการด้านร่างกาย เช่น น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย และมีความต้องการด้านอื่นๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

เทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญประกอบด้วย

- เงิน เป็นสิ่งกระตุ้นอยู่ในรูปต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกันต่างๆ เช่น ประกันสุขภาพ หรือประกันชีวิต
- การมีส่วนร่วม รวมถึงการยอมรับทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จ

- คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานอย่างถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทสะดวก การจัดแสงสว่างที่เหมาะสม เป็นต้น

#### 4.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovee and Others ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) กับความขัดแย้งที่มุ่งทำลาย (Destructive Conflict) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้น ในการจัดการกับความขัดแย้ง (Managing Conflict) ผู้บริหารจึงต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การแข่งขันยอดขายระหว่างบุคคลหรือแผนก จะสามารถนำมาใช้กระตุ้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เป็นต้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารสามารถใช้วิธีการเจรจาต่อรอง และการใช้บุคคลที่สามเพื่อระงับหรือลดความขัดแย้งที่มุ่งทำลายต่อองค์กร

5. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัดและแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์กรมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยกระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน

5.1 การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการแปลความหมายต่อเป้าหมาย แผนขององค์กร ให้เป็นมาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมเพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้วจะคาดหวังการทำงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการวัดผลการทำงานและจูงใจพนักงานด้วย

5.2 การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) กำหนดกระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นการวัดผลเพื่อว่าสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานจะสามารถป้องกันในการเกิดขึ้นอีก และการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

5.3 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) เป็นการนำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้วางไว้

5.4 การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) การแก้ไขที่สาเหตุ แก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขที่วิธีดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม หรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้บริหาร ได้ทราบ ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญมีดังนี้

- ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนชิ้นงานที่จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐาน
- คุณภาพ หมายถึง ผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด
- เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จลง
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย นิยมใช้ในการตั้งงบประมาณ

## 2. แนวคิดด้านการตลาด (Marketing)

เซวาร์ โรจนแสงและคณะ (2535) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการตลาดว่า เป็นการมุ่งสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจ โดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4 P's เป็นเครื่องมือ ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่สามารถเสนอขายให้กับตลาด เพื่อเรียกร้องความสนใจ ความเป็นเจ้าของ การใช้ หรือเพื่อการบริโภค ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยตัวสินค้า บริการ ตราสัญลักษณ์ รูปแบบ คุณภาพ หีบห่อ และประโยชน์ที่จะนำมาซึ่งความพอใจแก่ลูกค้า
2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าของสินค้าหรือบริการที่แสดงออกมาในรูปของตัวเงิน
3. การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง เส้นทางหรือวิถีทางที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายเปลี่ยนมือ และเปลี่ยนเจ้าของ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การสื่อสารของธุรกิจไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ

4.1) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคให้หันมาใช้สินค้าของบริษัท

4.2) เพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าแก่ผู้บริโภค

4.3) เพื่อชักจูงผู้บริโภคให้มาซื้อสินค้าของบริษัท

4.4) เพื่อเตือนความจำ

ได้แก่ การโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) ซึ่งหมายถึงตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย อาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมี

อรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นกิจกรรมการออกแบบลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริษัท ให้แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

1.2 องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ

1.3 ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่าง และมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

1.5 ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ หมายถึง กลุ่มของสินค้าหลายชนิดที่ธุรกิจผลิตออกมาเสนอขายให้กับผู้ซื้อ สายผลิตภัณฑ์ หมายถึง กลุ่มของผลิตภัณฑ์หลายชนิดที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน ผลิตภัณฑ์ขายให้ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เป็นต้น

2. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

2.1 คุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2.2 ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ราคาสินค้าจะต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้า และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบวกด้วยกำไรที่ต้องการ

2.3 ภาวะการแข่งขัน การแข่งขันที่รุนแรงมีแนวโน้มที่ราคาสินค้าจะต่ำลง

2.4 ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย ความยืดหยุ่นของดีมานด์ ผู้ขายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต และจรรยาบรรณของธุรกิจ

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการ

กระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการรักษาสินค้าคงคลัง การ จัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วนต่อไปนี้

3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ(หรือ)กรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือ ไปยังตลาด ประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

3.2 การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การขนส่ง (Transportation) การเก็บรักษาสินค้า (Storage) และการคลังสินค้า (Warehousing) การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้นึ่งหรือหลายเครื่องมือ ต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication: IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญมีดังนี้

4.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและ(หรือ)ผลิตภัณฑ์ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ

4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy) และการจัดการหน่วยงานขาย (Salesforce Management)

4.3 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจทดลองใช้ หรือการซื้อ การส่งเสริมการขาย มี 3 รูปแบบ คือ การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) ได้แก่ การแจกของตัวอย่าง การลดราคา เป็นต้น การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotion) ได้แก่ การแจกรางวัลสำหรับผู้ค้าส่ง การสะสมยอดขายเพื่อรับรางวัลของตัวแทนขาย เป็นต้น และการกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Salesforce Promotion) ได้แก่ การแข่งขันการทำยอดขาย การแจกโบนัสพิเศษ เป็นต้น

4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

4.5 การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct Response Marketing) และการตลาดเชื่อมตรง (Online Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แคตตาล็อก การขายทางโทรศัพท์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คูปองแลกซื้อ

### 3. แนวคิดด้านการผลิต (Production)

เชาว์ โรจนแสงและคณะ (2535) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการผลิตว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เปลี่ยนปัจจัยการผลิต (Input) ต่างๆ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ให้เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งอาจเป็นสินค้าหรือบริการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต เรียกว่า Conversion Process

การจัดการด้านการผลิต ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การวางแผน (Planning) ในการจัดการผลิต จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน ตลอดจนวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน การพยากรณ์ความต้องการ การวางแผนกำลังการผลิต ทำเลที่ตั้ง การวางผังโรงงาน ตลอดจนการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดรูปแบบและความสัมพันธ์ของหน่วยงานการผลิต ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การควบคุม (Controlling) ในการจัดการผลิต ต้องคอยตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้แนวคิดด้านการผลิต ว่าเกี่ยวข้องกับ แนวคิดการผลิต แนวคิดการจัดการวัสดุ และแนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง ดังนี้

## 1. แนวคิดการผลิต

สุกัญญา ไชยชาญ (2540) ได้ให้แนวคิดการผลิตไว้ว่า การผลิตเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบการปฏิบัติการแบบใด

1.2 การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

1.3 การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

## 2. แนวคิดการจัดการวัสดุ (Material Management)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2542) ได้ให้แนวคิดในด้านการจัดการวัสดุว่า การจัดการวัสดุ หมายถึง การตัดสินใจในแต่ละช่วงเวลา เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การจัดเก็บ และการใช้งานวัตถุดิบ ตลอดจนการเก็บสินค้าคงคลัง (Inventory) และการกระจายสินค้า การจัดการวัสดุจะมีผลกระทบทั้ง โดยตรงและโดยอ้อมกับองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของวัสดุ ตั้งแต่การจัดหาจากภายนอกองค์กร การใช้งาน การเก็บรักษา และการกระจายสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในกระบวนการผลิตและหน้าที่อื่นภายในองค์กร หน้าที่สำคัญในการจัดหาวัสดุ คือ การจัดซื้อ (Purchasing) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการในการจัดหาวัตถุดิบและบริการให้แก่องค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินขององค์กร ปัจจุบันการจัดซื้อได้รับการยอมรับว่าเป็นงานสำคัญขององค์กร เนื่องจากเป็นแหล่งต้นทุนทางของวัตถุดิบ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาวัตถุดิบ โดยกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ มีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

- การรับรู้ความต้องการ (Recognized Needs) โดยกำหนดคุณสมบัติ คุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลาที่ต้องการ

- การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier Selection) ต้องสรรหาผู้ขายวัตถุดิบ ที่มีความเหมาะสม โดยการค้นหาข้อมูลของผู้ขายแต่ละราย โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น ราคา (Price) คุณภาพ (Quality) การจัดส่ง (Delivery) และสัญญา (Contract)

- การสั่งซื้อ (Place the Order) อาจมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและให้เวลามาก หรือเรียบง่ายไม่เสียเวลา ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า การสั่งซื้อ หรือปัจจัยอื่นซึ่งต้องมีความรัดกุมในคุณสมบัติสินค้า ปริมาณ คุณภาพ และการจัดส่ง เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในขั้นตอนอื่น
- การติดตามสินค้า (Track the Order) เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดส่งสินค้า และบริการเป็นไปตามที่ต้องการ หรือถ้าเกิดปัญหาและความล่าช้า จะได้ทำการแก้ไขให้เกิดผลกระทบกับองค์กรน้อยที่สุด
- การรับสินค้า (Receive the Order) ตรวจสอบสินค้าหรือบริการว่าเป็นไปตามที่สั่งซื้อหรือไม่ ถ้าสินค้าไม่เป็นไปตามที่กำหนดจะแก้ไขอย่างไร โดยเฉพาะการส่งคืนหรือการรับสินค้าบางส่วน

### 3. แนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

ชัยศ สันติวงศ์ (2540) ได้ให้แนวคิดการบริหารสินค้าคงคลังไว้ว่า สินค้าคงคลังนับได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของกิจการ หากมีปริมาณและมูลค่ามากเกินไป ก็จะทำให้เกิดการจมทุนของเงินทุนในกิจการมาก ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย ในอีกมุมมองหากสินค้าคงคลังมีปริมาณมูลค่าน้อยเกินไป ก็อาจเกิดการขาดแคลนสินค้าที่จะตอบสนองต่อตลาด เกิดต้นทุนจากค่าเสียโอกาสขึ้น ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของกิจการสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารการผลิตจึงมีหน้าที่ต้องบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการได้ โดยพิจารณาประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ

3.1 การกำหนดขนาดของคำสั่งซื้อหรือปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม (Economic Order Quantity: EOQ) เป็นการพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อวัสดุหรือสินค้าเพื่อให้มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนรวมประกอบด้วย ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ต้นทุนในการสั่งซื้อและต้นทุนสินค้าขาดมือ

3.2 การพิจารณาหาจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม (Reorder Point) เป็นการพิจารณาหาจำนวนสินค้าคงเหลือที่ต้องการมีไว้เพื่อผลิตหรือขายในช่วงของการสั่งซื้อ

3.3 การพิจารณาระดับสินค้าเพื่อขาดที่เหมาะสม (Proper Level of Safety Stock) เป็นการพิจารณาระดับสินค้าที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้าจำนวนหนึ่งสำรองไว้เพื่อขาย เพื่อลดปัญหากรณีที่ธุรกิจมีสินค้าไว้น้อยกว่าความต้องการของผู้บริโภคหรือกรณีที่ธุรกิจได้รับสินค้าที่สั่งซื้อไว้ล่าช้ากว่ากำหนด

#### 4. แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน

##### 4.1 แนวคิดด้านการบัญชี (Accounting)

นภาพร ณ เชียงใหม่ (2539) ได้อ้างถึงแถลงการมาตรฐานการบัญชีของไทย ฉบับที่ 1 เรื่อง ข้อสมมติขั้นพื้นฐานทางการบัญชี โดยให้คำจำกัดความของการบัญชีไว้ว่า การบัญชี หมายถึง การจดบันทึก การจำแนก การสรุป และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงินโดยใช้ หน่วยเงินตรารวมทั้งการแปลความหมายของการปฏิบัติงานดังกล่าว จากความหมายข้างต้น การบัญชี คือ การวัดค่าและการนำเสนอข้อมูล(Measurement and Presentation) ของกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ เมื่อจัดทำบัญชีเสร็จสิ้นแล้วจะนำเสนอ ผู้บริหาร เจ้าของ เจ้าหนี้ ลูกจ้างพนักงาน และรัฐบาล ได้ใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อทราบรายละเอียด ในการดำเนินกิจการ

##### 4.2 แนวคิดด้านการเงิน (Financing)

เชาว์ โรจนแสงและคณะ (2535) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านการเงินว่า ในองค์กรธุรกิจ ทุกขนาดต่างมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน โดยมีหน้าที่หลักด้านการเงิน 3 ประการที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือ

##### 1. การประมาณจำนวนเงินลงทุนที่ต้องการใช้

เป็นการวางแผนและควบคุมทางการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การคาดคะเนจำนวนเงินลงทุนที่ต้องลงทุนในสินทรัพย์แต่ละรายการ

ขั้นที่ 2 การจัดทำงบสินทรัพย์ที่ต้องใช้

##### 2. การจัดหาเงินทุน

ผู้บริหาร จะต้อง ใช้ความสามารถเพื่อพิจารณาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและ ดีที่สุดสำหรับกิจการ ทั้งในด้านความเหมาะสมและมีเงินทุนต่ำ ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการสามารถ ดำเนินไปได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

##### 3. การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ

ควรมีการจัดสรรเงินทุนให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยต้องทำการติดตามประเมินผลการใช้เงินทุน เช่น การบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสด และการบริหารสินค้าคงเหลือ เป็นต้น

สุมาลี จิระมิตร (2541) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับ เป้าหมายในการประกอบธุรกิจไว้ว่า เป้าหมายในการประกอบธุรกิจ คือ การพยายามสร้างความ มั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximization of Shareholders Wealth) หรือการพยายามทำให้มูลค่า

ของธุรกิจสูงสุด (Maximize The Value of The Firm) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร นั่นคือ การตัดสินใจใดๆ ทางการเงิน ผู้บริหารการเงินต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักการตัดสินใจที่ให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจและความเสี่ยงต่ำ สภาพคล่องในระดับที่เหมาะสม เพราะจะมีผลทำให้การบริหารการเงินบรรลุเป้าหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะและขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หน้าที่งานการเงินในธุรกิจต่างๆ สามารถแยกออกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผนทางการเงิน ผู้บริหารงานการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ คือ การวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนกำไร การพยากรณ์ทางการเงิน การจัดทำงบการเงิน และงบกระแสเงินสดโดยประมาณ

2. การบริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน ผู้บริหารการเงินต้องพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ ติดตามประเมินผลการใช้สินทรัพย์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพ ทั้งสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องต่างๆ คือ การพิจารณาการลงทุน การบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสดและหลักทรัพย์ การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ

3. การจัดหาเงินทุน เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินลงทุน ผู้บริหารการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ตลาดการเงิน แหล่งเงินทุนระยะสั้น แหล่งเงินทุนระยะยาว นโยบายเงินปันผล โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินลงทุน ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับแหล่งเงินทุนต่างๆ

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทวีชัย ตรีธารทิพย์ และคณะ (2540) ศึกษาเรื่องภาวะการตลาด ปัจจัยและพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าจากร้านนมสด-ขนมปังในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางด้านสินค้าที่มีผลมากที่สุด คือ รสชาติของอาหาร ความสะอาด สินค้ามีให้เลือกหลากหลาย รสชาติ ตามลำดับ ปัจจัยทางด้านบริการที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความสะอาดของพนักงาน และความสุภาพของพนักงาน ตามลำดับ ปัจจัยทางด้านลักษณะทั่วไปของร้าน คือ ความสะอาดของร้าน ทำเลที่ตั้ง การตกแต่งร้าน ปัจจัยทางด้านกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ อาหารชุดในราคาพิเศษ คุ้มครองส่วนลดและการลดราคา ในโอกาสสำคัญ ตามลำดับ ในด้านพฤติกรรมในการซื้อสินค้า พบว่า ส่วนใหญ่ซื้อกลับบ้านและ

สนใจซื้อที่ร้านที่อยู่ใกล้ที่พักอาศัย ร้านที่รู้จักมากที่สุด คือ ร้านมนต์มสด ร้านมิลค์พลัส ตามลำดับ พฤติกรรมในการเข้ามาใช้บริการในร้านส่วนใหญ่ มากันเป็นกลุ่มเล็กประมาณ 2-3 คน บริการในร้านที่ผู้บริโภคอยากให้มี คือ บริการส่งถึงบ้าน มีวารสารหรือการ์ตูนให้อ่าน มีโทรทัศน์ ตู้เพลง มีมูมอินเตอร์เน็ต ตามลำดับ และสินค้าที่อยากให้มีเพิ่มเติม คือ ไอศกรีม แพนเค้ก วาฟเฟิล เครป แซนวิชและคูกี้

พาฝัน คณาศัย (2543) ศึกษาเรื่องการค้าเงินงานของธุรกิจเบเกอรี่ในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษพบว่า ธุรกิจเบเกอรี่ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนเป็นแบบเจ้าของคนเดียว รองลงมา คือ บริษัทจำกัด ส่วนใหญ่ดำเนินการขายปลีกเองและมีการขายส่งให้ร้านทั่วไป ธุรกิจดำเนินการมาเป็นเวลา 10 ปีขึ้นไป และผลการดำเนินงานของกิจการอยู่ในระดับน่าพอใจ รองลงมาคืออยู่ในระดับน่าพอใจมาก ธุรกิจให้ความสำคัญในด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และการเงิน ตามลำดับ

ในด้านการจัดการ ให้ความสำคัญกับการควบคุมการทำงาน การวางแผนการทำงาน การสั่งการ จูงใจพนักงาน ส่วนใหญ่มีการวางแผนการทำงานในระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี รองลงมาคือ ระยะปานกลาง การคัดเลือกคนเข้าทำงาน คำนึงถึงบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ประสิทธิภาพ กิจการส่วนใหญ่มีการควบคุมและประเมินผลในการทำงาน

ในด้านการผลิต กิจการส่วนใหญ่มีการวางแผนการผลิตโดยลักษณะการผลิตขึ้นอยู่กับ ปริมาณการขาย คำสั่งซื้อ กิจการให้ความสำคัญในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่

ในด้านการตลาด ให้ความสำคัญในส่วนประสานด้านการตลาด คือ ในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ในด้านผลิตภัณฑ์ให้ความสำคัญในด้านรสชาติ การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับต้นทุนผลิตภัณฑ์ มีการขายเบเกอรี่ให้คนในท้องถิ่น รองลงมา คือ นักท่องเที่ยว การส่งเสริมการตลาดมีการโฆษณา มีหีบห่อผลิตภัณฑ์ มีการลดราคา

ในด้านการเงิน เงินทุนเริ่มแรกจากเงินส่วนตัว รองลงมาคือกู้จากสถาบันการเงิน ส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนในกิจการมากกว่า 2,000,000 บาท และเงินทุนหมุนเวียนในรอบระยะเวลา 1 เดือน คือ 200,000 บาท กิจการส่วนใหญ่มีการกำหนดวงเงินสดขั้นต่ำ สำหรับกำไรก่อนหักภาษี คือ 10-19%

ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ ด้านการตลาด ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า มีหลากหลาย ต้นทุนค่อนข้างสูง รองลงมาด้านการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบและเทคโนโลยีการผลิตสูง

ปัญหาด้านการจัดการ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงาน ปัญหาด้านการเงิน คือ กำไรที่ได้ต่ำ ยอดขาย  
ลดลง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University