

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และทบทวนวรรณกรรม

#### ทฤษฎี แนวคิด

ในการค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดสมุทรสงครามนี้ มีทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดด้านการจัดการ
2. แนวคิดด้านการเงิน
3. แนวคิดด้านการตลาด

#### 1. แนวคิดด้านการจัดการ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (พิบูล ทีปะปาล 2546: 29-85)

องค์กรธุรกิจเป็นระบบเปิด (Open System) ดำเนินงานอยู่ภายในและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สภาพแวดล้อมต่างมีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลเกื้อหนุนเหนี่ยวรั้งต่อกัน กิจกรรม (องค์การ) จะแลกเปลี่ยนปัจจัยในการดำเนินงาน และผลลัพธ์ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และหรือบริการกับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ ในปัจจุบันและอนาคตสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งจะมีอิทธิพลเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยอื่นๆ ผู้บริหารต้องปรับปรุงกระบวนทัศน์ (Paradigm) และสมมุติฐาน (Assumption) ในการบริหารงานเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เช่น ลูกค้า ตลาด คู่แข่งขัน และเทคโนโลยี เป็นต้น โดยผ่านความเข้าใจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในกิจการ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องให้ความสนใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) หรือสภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) ปัจจัยตัวแปรที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเพื่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสาร) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (กฎหมายภาษี การป้องกันสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (แบบการดำเนินชีวิต อัตราการเกิด อัตราการเติบโตของประชากร ความสนใจต่อสภาพสิ่งแวดล้อม) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารควรพิจารณากำหนดให้ได้ว่ามี

ปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญในแต่ละด้าน ที่มีแนวโน้มสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ โดยเฉพาะทางด้านการทำงานกำไรและการเจริญเติบโต และจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองอย่างเหมาะสม

2. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis) และการวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม อุตสาหกรรม หมายถึงกลุ่มของกิจการหรือบริษัทซึ่งผลิตสินค้าและบริการคล้ายๆกันเพื่อจำหน่ายการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม ใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Force Model ของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ตัวแบบชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัย 5 ประการ ที่จะเป็นตัวกำหนดสภาวะการแข่งขัน อันจะมีผลต่อศักยภาพการทำงานกำไร (Profitability Potential) และการดึงดูดใจในอุตสาหกรรมนั้น (Industry Attractiveness) ปัจจัย 5 ประการได้แก่

1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม
2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างกิจการต่างๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

การวิเคราะห์คู่แข่ง ผู้วางแผนต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งให้ได้มากที่สุด สืบทราบให้ได้ว่า ขณะนี้คู่แข่งกำลังทำอะไร และกำลังจะทำอะไรต่อไป และการกระทำนั้นมีผลกระทบต่อกิจการอย่างไร

สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based Approach) ทรัพยากร หมายถึงสินทรัพย์ (Asset) ความสามารถ (Competency) กระบวนการ (Process) ทักษะหรือความรู้ (Skill and Knowledge) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของกิจการ ทรัพยากรต่างๆเหล่านี้หากช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันถือว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) แต่หากนำมาใช้ประโยชน์ทางการแข่งขันได้ด้อยกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งหมดเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางแผนงาน

หน้าที่การจัดการ (มัลลิกา ต้นสอน 2545: 10-88) ประกอบด้วยหน้าที่หลักที่สำคัญดังนี้

### 1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นการกำหนดทิศทาง (Direction) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ตลอดจนกรอบความคิด (Framework) แนวทาง และวิธีปฏิบัติ (Procedure) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนเป็นหน้าที่แรก

ทางการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำก่อนหน้าที่อื่นๆ ผู้บริหาร ต้องตอบคำถามต่อไปนี้ จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ให้ใครทำ และจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร

สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการวางแผนคือ

1. การวางแผนช่วยในการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้สมาชิกในองค์กรทราบถึง ความต้องการ ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆให้เป็นในทิศทางเดียวกัน และองค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การวางแผนช่วยลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารต้องศึกษาวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปฏิบัติดำเนินการ และเจริญเติบโตท่ามกลางการปรับตัวของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนช่วยลดความสูญเสีย และความซ้ำซ้อนในการทำงาน องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและขอบเขตแน่ชัด องค์กรดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ ทำให้ลดความสูญเสีย ความซ้ำซ้อน และกำจัดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้

4. การวางแผนช่วยในการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการประเมิน และควบคุม การวางแผน ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ควบคุมสามารถนำเป้าหมายมาใช้กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงาน

## 2. การจัดองค์กร (Organization)

เป็นการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน จัดกลุ่มงาน และกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน การจัดสายงานและสายการบังคับบัญชา จัดตำแหน่งงาน ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัด โครงสร้างองค์กร (Organization structure) เป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์ อย่างเป็นทางการในรูปตำแหน่งงาน และระดับอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่างๆขององค์กร แสดงออกมาในรูปแผนภูมิองค์กร โดยที่แผนภูมิองค์กรจะแสดงให้เห็นว่า ใครจะต้องทำอะไร และรายงานแก่ใคร หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร

รูปแบบการออกแบบองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ ลัทธกิตล ศิริวรรณย์ สุดา สุวรรณภริมา ชวลิต ประภาวรรณ 2545: 160-168) ผู้บริหารสามารถออกแบบองค์กรได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ขนาดขององค์กร และวงจรชีวิต รูปแบบพื้นฐานการออกแบบองค์กร แบ่งได้ 8 แบบดังนี้

1. การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) โดยใช้ หน้าที่ลักษณะงานที่ต้องกระทำหรือความชำนาญเฉพาะอย่างเป็นเกณฑ์ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ เช่น แผนกการบัญชีและการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด

2. การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Territorial or Geographic Organization) โดยแบ่งตามพื้นที่เป็นการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่างๆ เพื่อช่วยกระจายสินค้าและบริการ

3. การออกแบบองค์การตามลูกค้า (Customer Organization) เป็นการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่องค์กร เช่น ลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพ หรือต่างจังหวัด

4. การออกแบบองค์การตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or Equipment Organization) เป็นการออกแบบตามขั้นกระบวนการผลิต บริการ หรืออุปกรณ์

5. การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Production Organization) เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมซึ่งสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ องค์กรมีการขยายงานมากขึ้น มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับรอง วิธีการนี้ทำให้การทำงานขององค์การขนาดใหญ่มีความคล่องตัวมากขึ้น

6. การออกแบบองค์การแยกกลุ่มธุรกิจ (Conglomerate Organization) เป็นการออกแบบองค์การที่กลุ่มธุรกิจ มีลักษณะไม่เกี่ยวข้องกันซึ่งเกิดขึ้นในแผนกที่มีขนาดใหญ่ และลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

7. การออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดองค์การในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์การ โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ และสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ บุคคลที่อยู่ในองค์การแบบเมทริกซ์จะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาพร้อมกัน 2 คน การจัดองค์การแบบเมทริกซ์เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้า

8. การออกแบบองค์การแบบผสม (Hybrid Organization) เป็นการออกแบบองค์การที่ผสมกันมากกว่า 1 แบบในแต่ละระดับ หรือในโครงสร้างการบริหาร

**3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux 2002: 3-89)**

การจัดคนเข้าทำงาน คือกระบวนการที่องค์การจัดให้มีพนักงาน ที่มีทักษะ ที่เหมาะสมกับงาน และตรงตามความต้องการในเวลานั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดคนเข้าทำงานเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการ

คัดเลือก โดยกิจการต้องมั่นใจว่าแรงงานคือผลิตผลของวันนี้และในอนาคต โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (A basic Human Resource Management Tool) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีกำหนดทักษะความชำนาญ (Skill) หน้าที่ (Duties) ความรู้ (Knowledge) เพื่อการปฏิบัติงานในองค์การ

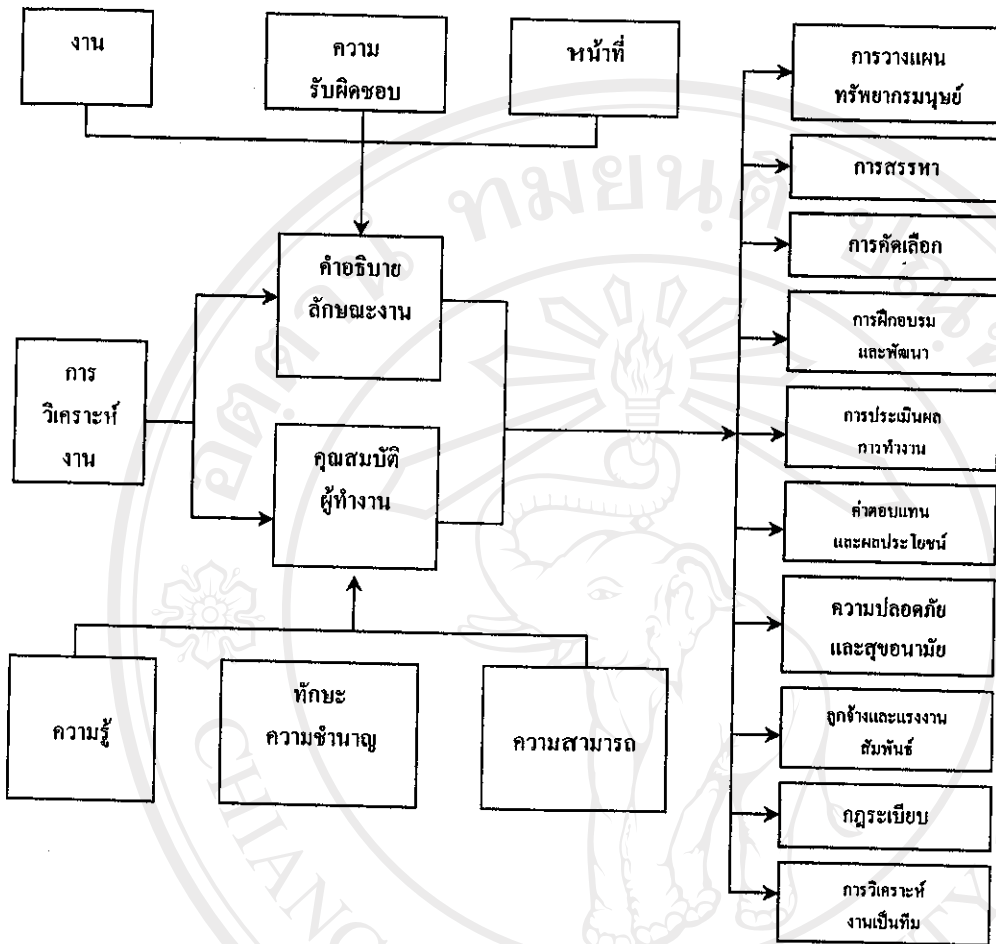
งาน (Tasks) เป็นกลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยใช้คน ตำแหน่งต่างๆจัดตั้งตามงานและความรับผิดชอบ (Responsibilities) จากการวิเคราะห์งาน จะได้เอกสารอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับ หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน (Job Description) และมีการกำหนดคุณสมบัติของคนที่เข้าทำงานนั้นๆ (Job Specification) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ

จากการวิเคราะห์งาน จะส่งผลกระทบต่อที่สำคัญ ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถอธิบายด้วยแผนภาพดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์งาน เครื่องมือพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์



4. การนำ (Leading) (มัลลิกา ต้นสอน 2545: 12-13)

การนำเป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการชี้

เป้าหมาย ชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็ม

ความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่

การนำประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรี และคณะ 2545: 13)

1. การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
2. การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ
3. การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน

ของการปฏิบัติงาน

4. การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน

5. การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

6. การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

7. การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

8. การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

ผู้นำ (Leader) (มัลลิกา ดันสอน 2545: 164) เป็นบุคคลที่ทำให้กลุ่ม ดำเนินงานอย่างก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลที่เขามีในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามทิศทางที่ต้องการ โดยที่ผู้นำยังมีส่วนสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของกลุ่มและสมาชิก สร้างความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เป็นที่ยอมรับและเกิดผลที่ต้องการ
2. ความสามารถในการชักจูงบุคคล และกลุ่มอย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
3. ความสามารถที่จะชักนำให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมาย และความสามารถในการทำงานให้กับกลุ่ม

4. ความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

รูปแบบผู้นำ (ศิริวรรณ เตรี และคณะ 2545: 233-236) จากทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์พบว่ารูปแบบการนำประกอบด้วย

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำต่ำ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของกลุ่มได้ การตัดสินใจต่างๆสามารถกระทำโดยใครก็ได้ภายในกลุ่ม

ภาวะผู้นำ (Leadership) (มัลลิกา ดันสอน 2545:190-191) เป็นความสามารถที่จะชักจูงและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานตามที่เขาต้องการผ่านการใช้อำนาจที่มี ซึ่งเป็นความสามารถที่จะให้เกิดผลต่อการตัดสินใจทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลซึ่งอำนาจจะมีแหล่งที่มาจาก

1. อำนาจที่ได้รับมอบหมาย
2. อำนาจที่เกิดจากสารสนเทศ
3. อำนาจที่เกิดจากความชำนาญ
4. อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล
5. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง
6. อำนาจในการลงโทษ

การสื่อสาร (Communication) (อร่าม ศิริพันธ์ 2545: 93-99) เป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบ คือ

- ผู้ส่งสาร (Sender) ได้แก่ผู้ที่จะส่งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้อื่น
- สาร (Message) คือสิ่งที่ต้องการให้ผู้อื่นรู้ ซึ่งอาจเป็นข้อมูล ความเชื่อ ความเข้าใจ ความคิด หรือ ความรู้สึก
- สื่อ (Communication Channel) คือช่องทางที่ใช้ในการติดต่อกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งช่องทางในการสื่อสารจะมีหลายช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ผู้รับสาร (Receiver) ได้แก่ผู้ที่รับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือผู้ที่เราต้องการให้รู้ข้อมูล

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีวัตถุประสงค์สำคัญหลายประการ คือ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร แนะนำและสั่งการ ชักจูง สอนงาน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อความสนุกสนานและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Channels of Communication) ช่องทางการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการ ที่ข่าวสารถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ช่องทางการสื่อสารเป็นกระบวนการส่งผ่านข้อมูลซึ่งในองค์การจะมีทั้งการสื่อสารผ่านช่องทางที่เป็นทางการ (Formal Communication Channels) อันเป็นการสื่อสารผ่านระบบงานที่เป็นที่ยอมรับโดยองค์การ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication Channels) เป็นการสื่อสารผ่านความสัมพันธ์ในองค์การหรือกลุ่มไม่เป็นทางการ

ช่องทางการสื่อสารเป็นทางการ (Formal Communication Channels) ประกอบด้วย การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ดังนี้

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Formal Downward Channels) เป็นการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารมายังผู้ปฏิบัติงาน หรือจากหัวหน้ามายังลูกน้อง (ผู้มีตำแหน่งสูงกว่ามายังผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า) การสื่อสารลักษณะนี้เป็นไป เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้และสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ช่องทางที่ใช้ ได้แก่ สายการบังคับ



บัญชา ป้ายประกาศ จดหมายข่าว จดหมายและใบแทรกในเงินเดือน คู่มือพนักงาน รายงานประจำปี ระบบเสียงตามสาย

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Formal Upward Channels) เป็นการสื่อสารจากพนักงาน ระดับการปฏิบัติการถึงผู้บริหารองค์การ อาจเป็นรายงานข้อมูล เสนอความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ วิธีการนี้จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการสื่อสาร เช่น นโยบายเปิดกว้างให้พนักงานเข้าพบผู้บริหารได้โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าตามลำดับชั้น ระบบการรับความคิดเห็น แบบสอบถาม ระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์ กรรมการรับข้อร้องเรียน การประชุมพิเศษระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication Channels) เป็นระบบการสื่อสารที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การเป็นตัวถ่ายทอดและส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร เป็นการสื่อสารผ่านช่องทางที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบตายตัว เกิดจากระบบความสัมพันธ์ของคน

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออก ในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

เทคนิคการจูงใจ (ชาลนซ์ อัจฉินสมาจาร ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 127-129) สามารถจำแนกเทคนิคการจูงใจออกเป็น การจูงใจที่เป็นเงินและไม่ใช้เงิน (Financial and non-financial Motivation) การจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Motivation) คือสิ่งจูงใจโดยตรง หรือทางอ้อมที่สัมพันธ์กับเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส

1. การจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Motivation) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินมีลักษณะทางจิตวิทยา ให้ความพอใจในด้านจิตวิทยา สถานะ ความนับถือการมีส่วนร่วม การเพิ่มเนื้อหางาน การยอมรับ ความปลอดภัยในการทำงาน การแข่งขัน สิ่งจูงใจเหล่านี้ตอบสนองความพอใจในความต้องการทางสังคมจิตวิทยา

2. การขยายเนื้อหาของงาน (Job Enlargement) หมายถึงกระบวนการเพิ่มงานให้มากขึ้นและทำงานให้งานมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ตอบสนองต่อความพอใจลำดับสูงขั้นของความต้องการของพนักงาน ให้ความหลากหลายในงานที่จะทำและเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของงานในสถานที่ทำงาน

3. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) อำนาจหน้าที่คือสิทธิในการสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจ

4. ความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน ผู้ที่ต้องการทำงานอย่างต่อเนื่องในงานเดิมในองค์กรเดียวกัน เขาจะรู้สึกสบายใจถ้าหากความมั่นคงในงานได้รับการยืนยัน

5. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึงการเปลี่ยนพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อกำจัดความซ้ำซากและความเบื่อหน่าย และทำให้พนักงานอิสระต่อกัน การหมุนเวียนงานเกิดขึ้นในระดับเดียวกัน ทำให้พนักงานมีความสนใจอยู่เสมอ

6. การเพิ่มภาระงาน (Job Loading) หมายถึงการให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น โดยผ่านการเพิ่มงานในระดับเดียวกัน หรือเพิ่มความรับผิดชอบ

7. การยกย่องและการนับถือ (Praise and Recognition) หมายถึงการยอมรับในผลปฏิบัติงานของเขา

ปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจพนักงานในการทำงานที่มีความสำคัญ คือการจ่ายค่าตอบแทน (R. Wayne Mondy, et al. 2002: 3-89)

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงิน มีปัจจัยต้องพิจารณาดังนี้

#### 1. ปัจจัยองค์กร สิ่งที่พิจารณา

##### 1.1 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน มี 3 ลักษณะ

- เป็นผู้นำในการจ่ายโดยจ่ายสูงกว่าตลาดแรงงาน
- จ่ายตามตลาดแรงงาน ปกติ
- เป็นผู้ตามโดยจ่ายต่ำกว่าตลาดแรงงาน

##### 1.2 นโยบายขององค์กร

##### 1.3 ความสามารถในการจ่ายของกิจการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทน ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งทางการเงินของกิจการ

#### 2. ปัจจัยด้านตลาดแรงงาน สิ่งที่พิจารณา

##### 2.1 การสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการ

จ่ายค่าตอบแทนเฉพาะด้าน

##### 2.2 แผนเร่งด่วนสำหรับแรงงาน

##### 2.3 ค่าครองชีพ

##### 2.4 สหภาพแรงงาน

##### 2.5 สภาพทางสังคม

##### 2.6 กฎหมายคุ้มครองแรงงาน

### 3. ปัจจัยดำเนินงาน

- 3.1 การวิเคราะห์งาน
- 3.2 การกำหนดลักษณะงาน
- 3.3 การประเมินค่างาน
- 3.4 การเจรจาต่อรองร่วมกัน

### 4. ปัจจัยลูกจ้าง

- 4.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
  - การจ่ายแบบเป็นธรรมชาติ
  - การจ่ายแบบผันแปร
  - การจ่ายแบบทักษะความเชี่ยวชาญความมีอาวุโส
- 4.2 การมีประสบการณ์
- 4.3 การเป็นสมาชิกในองค์กร
- 4.4 การมีสุขภาพ
- 4.5 อิทธิพลทางการเมือง
- 4.6 ความซื่อสัตย์

### 5. การควบคุม (Controlling) (มัลลิกา ต้นสอน 2545: 215-237)

เป็นกระบวนการการกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขและปรับปรุงให้ดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายและสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์ การควบคุมเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนการและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่ระดับของการควบคุมอาจแตกต่างกันตามขอบเขตระดับการบริหารและลักษณะของงาน จำแนกการควบคุมตามลักษณะหน้าที่ทางธุรกิจได้ดังนี้

1. การเงินและงบประมาณ
2. การปฏิบัติการ
3. การตลาด
4. การวิจัยและพัฒนา
5. ทรัพยากรมนุษย์

## 2. แนวคิดด้านการเงิน

หน้าที่การบริหารการเงิน (Function of the Financial Management) (ชนะใจ เดช วิทยาวพร 2545: 1-199)

### 1. การวางแผนทางการเงิน (Financial Planning)

การวางแผนทางการเงิน คือ การจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ ทางด้านการเงินไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ การวางแผนทางการเงินจะต้องใช้ข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการตลาดต้องพยากรณ์ยอดขายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ฝ่ายผลิตจะนำยอดขายที่ประมาณขึ้นมาไปวางแผนการผลิต ฝ่ายจัดซื้อจะเตรียมจัดซื้อไว้ล่วงหน้า และข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางการบริหาร ค่าภาษี ค่าดอกเบี้ย การชำระคืนเงินต้น และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

การวางแผนการเงิน (Financial Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับและรายจ่ายของธุรกิจ แผนกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินและการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการเงินควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้

การวางแผนทางการเงิน ได้แก่

1. การจัดทำงบประมาณเงินสด (Cash Budget) เป็นการประมาณกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายของธุรกิจ เพื่อจัดทำงบประมาณเงินสดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การจัดทำงบประมาณเงินสดเริ่มต้นจากการพยากรณ์ยอดขายของฝ่ายขาย ยอดขายเป็นจุดเริ่มต้นของการพยากรณ์ข้อมูลอื่นๆและเป็นเรื่องสำคัญของการทำงบประมาณเงินสด

2. งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า (Pro Forma Income Statement) เป็นการประมาณรายรับและรายจ่ายของธุรกิจสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต ใช้ข้อมูลจากงบประมาณเงินสด การจัดทำงบกำไรขาดทุนล่วงหน้าทำให้ธุรกิจทราบถึงความสามารถในการทำกำไรในอนาคต จะใช้วางแผนทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. งบดุลล่วงหน้า (Pro Forma Balance) เป็นการประมาณการสถานะทางการเงินของธุรกิจ ณ ขณะใดขณะหนึ่งในอนาคต การทำงบดุลล่วงหน้าใช้ข้อมูลจากงบประมาณเงินสด งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า การจัดทำงบดุลล่วงหน้าทำให้ธุรกิจวางแผนและควบคุมการเงินได้อย่างถูกต้อง

2. การจัดหาเงินทุน (Financial Decision) แหล่งที่มาของเงินทุนธุรกิจ แบ่งได้ 2 ประเภท คือแหล่งเงินทุนภายนอกและแหล่งเงินทุนภายใน

1. แหล่งภายนอกได้จากการก่อหนี้ หรือการออกหุ้น

- จากการก่อหนี้ กู้ยืม มีทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว โดยจะเสียดำเนินการของเงินทุนในรูปคอกเบี้ย เป็นส่วนจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน

- จากการออกหุ้น มีทั้งหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ โดยจะเสียดำเนินการของเงินทุนในรูปของเงินปันผล เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของเจ้าของ

2. แหล่งภายในได้จากเงินทุนที่ได้จากการดำเนินงานของธุรกิจที่เก็บไว้ในรูปของกำไร

สะสม

3. การจัดสรรเงินทุน (Investment Decision) เงินทุนที่ธุรกิจหามาได้นั้นจะทำการจัดสรรลงทุนไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ

1. สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets) ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้การค้าและสินค้าคงเหลือ

2. สินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงานเครื่องจักรและอุปกรณ์

**รูปแบบของธุรกิจ (Legal Form of Business Organization) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้**

1. ธุรกิจเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship) มีบุคคลเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของธุรกิจรับผิดชอบในทรัพย์สิน และหนี้สินของกิจการ

2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General Partnerships) ผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบโดยไม่จำกัดจำนวน ไม่สามารถโอนเปลี่ยนมือกันได้ อายุห้างหุ้นส่วนมีจำกัดเมื่อผู้เป็นหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งตายหรือลาออก ห้างนั้นต้องเลิกกิจการ

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnerships) มีผู้เป็นหุ้นส่วน 2 ประเภท คือเป็นหุ้นส่วนที่จำกัดความรับผิดชอบ กับประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ

3. บริษัทจำกัด (Corporation) เป็นองค์การสร้างขึ้นจากกฎหมาย หรือเป็นนิติบุคคลที่สามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สินและหนี้สินได้ ที่มีสิทธิ และหน้าที่ต่างจากเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ข้อดีของธุรกิจ คือ ความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นจำกัดไม่เกินจำนวนเงินลงทุน ทุนจะจำแนกออกเป็นหุ้น และสามารถโอนเปลี่ยนมือได้ อายุของบริษัทไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานะของผู้ถือหุ้น

ธุรกิจจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม การบริหารการเงินในธุรกิจจะต้องให้สอดคล้องกับประเภทของธุรกิจนั้นๆ และต่างมีเป้าหมายเดียวกันคือ ให้เจ้าของได้รับความมั่งคั่งสูงสุด



### ประเภทของงบการเงิน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2546: 25-52)

1. งบดุล (Balance Sheet) งบที่แสดงสถานะทางการเงินของบริษัท ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี งบดุลจะแสดงถึงการใช้เงินทุนของบริษัทเพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจหรือสินทรัพย์ และแสดงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนของบริษัท เพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจหรือหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน) เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (ทุน)}$$

2. งบกำไรขาดทุน (Income Statement) งบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการสำหรับรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อสรุปให้เห็นว่าในช่วงเวลาหนึ่งกิจการมีรายได้และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานกิจการเท่าไร ผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายจะบอกถึงกำไร หรือขาดทุนของกิจการนั้นๆ

3. งบกระแสเงินสด (Statement of Cash Flow) งบที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของกิจการ โดยบอกถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสด สำหรับงวดระยะเวลาหนึ่ง

### 3. แนวคิดด้านการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies) (วารุณี ตันติวงศ์วณิช นิภา นิรุตติกุล สุนทรี เหล่าพิคชัน พรพรหม พรหมเพศ นิตยา งามแดน จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ 2545: 39-42)

การที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกิจการ จะต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ดึงลูกค้าจากคู่แข่ง และรักษาลูกค้าไว้โดยอาศัยการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นก่อนที่กิจการจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ กิจการจะต้องเข้าใจความจำเป็น และความต้องการของลูกค้าก่อน ดังนั้นการกำหนดแนวทางการตลาดที่ถูกต้องจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ผู้บริโภคอย่างรอบคอบ กิจการทราบดีว่าตนไม่สามารถจะติดต่อกับผู้บริโภครวมได้ในตลาดได้ทั้งหมด ในตลาดมีผู้บริโภคหลายกลุ่มแต่กลุ่มมีความต้องการแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้กิจการควรแบ่งตลาดทั้งหมดออกเป็นส่วนๆ แล้วเลือกส่วนตลาดที่ดีที่สุด และออกแบบกลยุทธ์ที่จะสนองความต้องการแก่ตลาดส่วนที่เลือกไว้ให้เหนือกว่าคู่แข่ง กระบวนการเหล่านี้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

#### 1. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

เป็นกระบวนการในการแบ่งตลาด ให้เป็นกลุ่มผู้ซื้ออย่างชัดเจนตามความจำเป็นที่แตกต่างกัน ลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ซึ่งน่าจะมีความต้องการผลิตภัณฑ์ หรือส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างกัน มีเกณฑ์การแบ่งหลายลักษณะ เช่นแบ่งตาม

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากรศาสตร์ ลักษณะทางจิตศาสตร์ และปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์

## 2. การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market)

หลังจากกิจการได้แบ่งส่วนตลาดแล้ว กิจการประเมินความน่าสนใจของตลาด (ขนาดและการเติบโตของส่วนตลาด ความน่าสนใจในเชิงโครงสร้างของส่วนตลาด วัตถุประสงค์และทรัพยากรของกิจการ) แล้วตัดสินใจเลือกตลาดเป้าหมายที่กิจการจะเข้าไปให้บริการ

## 3. การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การตัดสินใจของกิจการ จะวางตำแหน่งทางการตลาด หรือตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ในระดับใดในตลาดเป้าหมาย ซึ่งตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ คือตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งอื่นในจิตใจของผู้บริโภค

ส่วนประสมการตลาดบริการ (Market Mix) (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ 2546: 63-79) ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible product)

2. ราคา (Price) คือคุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญบอกถึงคุณภาพที่จะได้รับ ผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบราคาระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์เพราะราคาคือต้นทุนของลูกค้า

วิธีการตั้งราคาบริการมี 3 วิธีดังนี้

1. การตั้งราคาตามต้นทุน (Cost-based Pricing) การตั้งราคานี้อาศัยต้นทุนการให้บริการเป็นหลักในการคิดราคาและบวกกำไรที่ต้องการ โดยมีหลักคิดดังนี้

$$\text{ราคา} = \text{ต้นทุน} + \text{กำไรที่ต้องการ}$$

2. การตั้งราคาตามการแข่งขัน (Competition-based Pricing) การตั้งราคาแบบนี้อาจตั้งให้สูงกว่าหากธุรกิจมีความมั่นใจว่าคุณภาพในการบริการดีกว่าคู่แข่ง หรือในทางตรงกันข้าม อาจจะตั้งต่ำกว่าหากคุณภาพในการบริการด้อยกว่าหรือเป็นช่วงของการเริ่มเข้าสู่การแข่งขัน เพื่อการส่งเสริมการขาย หรืออาจตั้งเท่ากับคู่แข่งเพื่อการแข่งขันแบบเผชิญหน้า

3. การตั้งราคาตามการรับรู้คุณค่า (Perceived-value Pricing) เป็นการตั้งราคาตามการรับรู้คุณค่าของการบริการในสายตาหรือความรู้สึกของลูกค้า หากลูกค้ารู้สึกว่าการบริการนั้นคุ้มค่ากับเงินที่จ่าย มีคุณภาพในการให้บริการสูง มีภาพลักษณ์และแบรนด์เนมที่ดี การตั้งราคาบริการต้องสูง หากลูกค้ารู้สึกว่าเป็นช่วงเวลาแล้วคุ้มค่า มีคุณภาพการบริการได้มาตรฐาน จะต้องตั้งราคาต่ำ

3. **ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** คือ โครงสร้างของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับที่ตั้ง การเคลื่อนย้ายสินค้า การกำหนดทำเลที่ตั้งเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค ในการให้บริการนั้นสามารถให้บริการผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การให้บริการผ่านร้าน (Outlet) โดยร้านประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้ให้บริการมาพบกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่งโดยการเปิดร้านค้าขึ้นมา

2. การให้บริการถึงบ้านลูกค้าหรือสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ เป็นการส่งพนักงานไปให้บริการถึงบ้านลูกค้าหรือสถานที่อื่นตามความสะดวกของลูกค้า การให้บริการแบบนี้ธุรกิจไม่ต้องการจัดตั้งสำนักงาน หรือเปิดเป็นร้านให้บริการ ลูกค้าติดต่อกับการใช้โทรศัพท์หรือโทรสาร

3. การให้บริการผ่านตัวแทน การให้บริการแบบนี้เป็นการขยายธุรกิจด้วยการขายแฟรนไชส์ หรือการจัดตั้งตัวแทนในการให้บริการ

4. การให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นบริการที่อาศัยเทคโนโลยี เพื่อให้การให้บริการเป็นไปอย่างสะดวก

4. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** คือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลระหว่าง ผู้ขายกับผู้ซื้อ การส่งเสริมการตลาดธุรกิจบริการทำได้ทุกรูปแบบ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้ข่าว การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงผ่านสื่อต่างๆ

5. **บุคคล (People)** คือบุคคลทั้งหมดในองค์กรที่ให้บริการ รวมถึงตั้งแต่เจ้าของ ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ บุคคลดังกล่าวทั้งหมดมีผลต่อคุณภาพของการให้บริการ

6. **กระบวนการให้บริการ (Process)** คือการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กระบวนการให้บริการเป็นส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญมาก ต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเครื่องมือทันสมัยในการทำให้เกิดกระบวนการที่สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ เนื่องจากการให้บริการมักประกอบด้วยหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องประสานเชื่อมโยงกันอย่างดี หากมีขั้นตอนใดไม่ดีแม้แต่ขั้นตอนเดียวย่อมทำให้การบริการไม่เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า

7. **สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)** คือส่วนประกอบขององค์การที่ลูกค้าสัมผัสได้ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพได้แก่ อาคารของธุรกิจบริการ เครื่องมือ และอุปกรณ์ การตกแต่งสถานที่ เป็นสิ่งที่ลูกค้าใช้เป็นเครื่องหมายแทนคุณภาพของการให้บริการ ลูกค้าอาศัยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกใช้บริการ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพในแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกัน ทั้งในด้านการให้ความสำคัญ การออกแบบ การจัดวาง เป็นความประทับใจครั้งแรก (First impression) สำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการครั้งแรก

### การทบทวนวรรณกรรม

สมศักดิ์ เตชะเอราวัณ (2544) ได้ศึกษาการจัดการธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาบ้านแม่กำปอง กิ่งอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ของบ้านแม่กำปอง ได้รับการสนับสนุนและให้คำแนะนำจากหลายหน่วยงานในกิ่งอำเภอแม่ออน สโมสรโรตารีร่วมกับชาวบ้านและผู้นำชุมชนที่เข้มแข็งของหมู่บ้านแม่กำปอง การให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ผสมผสานการเป็นโฮมสเตย์เป็นการรวมกลุ่มกันทำ โดยแบ่งงานเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มชุมชนมัคคุเทศก์ กลุ่มอนุรักษ์คนตรีพื้นบ้าน กลุ่มอนุรักษ์พันธุ์พืช กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มสวนสมุนไพรเป็นต้น หมู่บ้านแม่กำปองมีข้อจำกัดทางกายภาพและมีขีดความสามารถทางนิเวศที่รับนักท่องเที่ยวได้จำนวนน้อยคน การดำเนินงานของชุมชนประกอบด้วยผู้ใหญ่บ้าน (พ่อหลวง) เป็นผู้นำเป็นทางการและยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการที่ได้รับความเชื่อถือ สรรพทำให้เป็นผู้นำการดำเนินงานธุรกิจ บ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วมเกิดจากการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกันของชุมชนและผู้นำหมู่บ้าน โดยเฉพาะความต้องการมีรายได้เสริมของชาวบ้าน เนื่องจากการมีรายได้น้อยกว่าการทำเกษตรกรรม (ปลูกเมี่ยง) มีการประเมินผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินผลอย่างเป็นทางการโดยจัดทำและออกแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม นักท่องเที่ยวก่อนที่นักท่องเที่ยวจะเดินทางกลับ ส่วนที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชาวบ้านร่วมกันประเมินด้วยการพูดคุยกัน ปรึกษากันระหว่างทำงาน การจัดการด้านการตลาดของแม่กำปองโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาดที่มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และสถานที่

ส่วนปัญหาในการดำเนินงานและการจัดการธุรกิจบ้านพักชุมชนมีส่วนร่วม คือนุเคราะห์ขาดการจัดการที่ดีและขาดความชำนาญ ปัญหาด้านการตลาดที่พบ คือการประชาสัมพันธ์ของแหล่งท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองยังไม่มีความหลากหลาย เนื่องจากยังใหม่ต่อการเป็นธุรกิจท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ การขายยังไม่มีโครงข่ายพันธมิตรทางธุรกิจอย่างจริงจังที่จะช่วยกันสร้างความหลากหลายในการท่องเที่ยว และเผยแพร่แหล่งท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง

ประกอบศิริ ภักดีพินิจ (2545) ได้ศึกษาศักยภาพการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนริมกว๊านพะเยา: กรณีศึกษาบ้านร่องไฮ ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ศักยภาพการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมชุมชนบ้านร่องไฮ ในด้านองค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยว 3 ประเด็นหลักเป็นดังนี้ 1) มีศักยภาพด้านสิ่งดึงดูดใจคือ โบราณสถานที่มีอายุยาวนานกว่า 900 ปี และมีลักษณะของการประกอบอาชีพที่เป็นเอกลักษณ์ 2) มีศักยภาพด้านการเข้าถึงคือ ชุมชนมีถนนลาดยางมะตอย ตลอดเส้นทางจากตัวเมืองพะเยาถึงชุมชนและสามารถเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ ได้ 3) องค์ประกอบด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป



เนื่องจากสิ่งอำนวยความสะดวกภายในแหล่งท่องเที่ยวจะเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆ ที่จะทำให้นักท่องเที่ยวได้ตัดสินใจมาเยือน

ทศดาว บุญปัญญาโรจน์ (2545) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยววนอุทยานภูชี้ฟ้า ตามหลักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาดำเนินการตามหลักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้หลักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 8 ประการ การค้นพบเป็นดังนี้ 1) ลักษณะแหล่งท่องเที่ยวเป็นธรรมชาติ มีชาวเขาอาศัยอยู่ในพื้นที่ มีพืชพรรณที่โดดเด่น 2) จากการได้รับประกาศเป็นวนอุทยานมีการพัฒนามาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2541 จนถึงปี 2544 โดยมีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวมาโดยตลอด 3) วิถีชีวิตวัฒนธรรมของชาวเขาเกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่มีการสร้างจิตสำนึกการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมของเผ่าพันธุ์ 4) ควรให้การฝึกอบรมกับคนในท้องถิ่น ผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวที่ให้บริการในแหล่งท่องเที่ยวภูชี้ฟ้า เพื่อการพัฒนาการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพ ด้านการรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีสภาพที่พร้อมในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างยั่งยืน 5) ประชาชนในพื้นที่ได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวซึ่งเป็นการได้รับประโยชน์โดยตรง 6) ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการในด้านการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยว ในระดับขอบเขตที่สามารถจะกระทำได้ 7) วนอุทยานภูชี้ฟ้าเป็นธรรมชาติที่ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นพื้นที่และธรรมชาติเกิดขึ้นเองทั้งหมด 8) นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อการให้การต้อนรับของคนในท้องถิ่น การบริการข่าวสาร แต่ยังคงขาดเอกสารและศูนย์บริการที่ให้ความรู้ ขาดกิจกรรมการเรียนรู้ธรรมชาติในพื้นที่วนอุทยาน ช่วงฤดูการท่องเที่ยว เกิดปัญหาขยะมาก การแออัดในพื้นที่ชมวิวกลายเป็นสิ่งทำลายภูมิทัศน์และธรรมชาติโดยรวม ที่พักมีจำนวนไม่เพียงพอ ในเรื่องอาหารนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจซึ่งควรรักษามาตรฐานให้สอดคล้องกับราคา

ปริชาติ ประเสริฐเทียนชัยและคณะ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เขตห้ามล่าสัตว์ป่าเขาน้อย-เขาประดู่ ตำบลบ้านยาง อำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก” พบว่าชุมชนหมู่บ้านป่าคายมองข้ามแหล่งท่องเที่ยวสำคัญในพื้นที่ของตนที่สามารถจะทำรายได้ให้แก่ชุมชนได้ เนื่องจากคิดว่าเป็นสมบัติของเจ้าหน้าที่ป่าไม้ที่ต้องดูแลและเป็นผู้รับผลประโยชน์เพียงผู้เดียว ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากคนในชุมชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร ผู้นำชุมชน (ผู้ใหญ่บ้าน) ไม่มีศักยภาพ และปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเนื่องมาจาก เกิดผู้นำตามธรรมชาติเป็นผู้ที่มีความเข้าใจที่จะทำให้มีการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวเป็นการสร้างรายได้ให้กับคนในหมู่บ้าน การยอมรับนับถือประชาชนกลุ่ม เจ้าหน้าที่ให้ความร่วมมือที่จะให้คนในหมู่บ้านเข้ามามีส่วนร่วม