

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานของศูนย์อุตสาหกรรมทำร่มบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดด้านการตลาด การผลิต การจัดการ และการเงินการบัญชี มาใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ผล ซึ่งสามารถกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่มุ่งกำหนดทิศทางในระยะยาว สำหรับองค์กร โดยการตัดสินใจและปฏิบัติการใด ๆ จะอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประสานประโยชน์อย่างสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมี 4 ขั้นตอน คือ (พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ, 2543)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจะมุ่งวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมบริษัทในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตให้ถูกต้อง และใกล้เคียงที่สุด โดยอาจประกอบไปด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อยู่ในระดับมหภาค ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจทุกกลุ่ม โดยการวิเคราะห์อาจพิจารณาในปัจจัย 4 ด้านตาม PEST Analysis ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

- การเมือง (Politics) ลักษณะการเมืองที่ต้องศึกษาอาจประกอบด้วย นโยบายการเงินและการคลังของประเทศ กฎหมายธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับอุตสาหกรรมแต่ละประเภท และความมั่นคงทางการเมือง เป็นต้น

- เศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดรายได้ของบุคคล บุคคลหรือประชากรศาสตร์จะประกอบเป็นตลาดขึ้นมาได้นั้น บุคคลเหล่านั้นต้องมีอำนาจซื้อ ดังนั้นภาวะเศรษฐกิจจึงเป็นตัวกำหนดอำนาจซื้อด้วย โดยการศึกษาอาจพิจารณาถึง ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และรายได้ของผู้บริโภค เป็นต้น

- สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) อิทธิพลของสังคมและวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อลักษณะความต้องการของบุคคลในแต่ละสังคม โดยการศึกษาอาจพิจารณาถึงการดำรงชีวิต ค่านิยม ความเชื่อถือ เป็นต้น

- เทคโนโลยี (Technology) จะมีผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต และรูปแบบการบริโภค ซึ่งผลจากการพัฒนาเทคโนโลยี จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่น่าสนใจควรจะไปลงทุน หรือสำหรับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วก็สามารถวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบสถานภาพการแข่งขัน โอกาสและอุปสรรคที่เผชิญอยู่ โดย Michael E. Porter ได้เสนอแบบจำลองที่เรียกว่า Five Forces Model เพื่อประเมินพลังกระทบจากปัจจัย 5 ประการ คือ (Stephen P. Robbins, 2004)

- การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Competitors) หากการแข่งขันในปัจจุบัน มีความรุนแรง มีคู่แข่งจำนวนมากก็จะเป็นอุปสรรค แต่หากการแข่งขันมีน้อยก็จะเป็นโอกาสหากจะไปลงทุนในอุตสาหกรรมนั้น
- ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า ธุรกิจนั้นจะมีคู่แข่งรายใหม่ ๆ เข้ามาได้ยากหรือง่ายเพียงใด
- อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) หากผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย ก็จะมีอำนาจต่อรองสูง และเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ
- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจต่อรองของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับจำนวนลูกค้า ซึ่งหากมีจำนวนน้อยอำนาจต่อรองจะสูง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยของสินค้าทดแทน ซึ่งหากมีมาก ลูกค้าอาจเปลี่ยนไปใช้ได้ อำนาจต่อรองก็จะสูง
- ภัยคุกคามของสินค้าที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Product) คือ การพิจารณาว่าธุรกิจหรือสินค้านั้น มีธุรกิจหรือสินค้าอื่นมาทดแทนได้มากน้อยเพียงใด หากมีการทดแทนได้ยากก็จะเป็นโอกาส

1.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสถานการณ์ 2 ด้าน คือ สถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด

กลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป โดยการวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนหลัก ๆ อยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้ (พรพรรณ ชัยปิ่นชนะ, 2547)

1.3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

1.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

1.3.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อน มาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด ซึ่งโดยทั่วไปในการวิเคราะห์ TOWS MATRIX องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

- สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีข้อดีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

- สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

- สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอนกระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

- สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

2. การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาวของบริษัท โดยจะพิจารณากำหนดแผนบนพื้นฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ขององค์กรอาจแบ่งได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ซึ่งแต่ละระดับจะมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (พรธมนุช ชัยปิ่นชนะ, 2543)

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่แสวงหาว่าองค์กรควรทำธุรกิจอะไร หรือต้องการทำธุรกิจอะไร กลยุทธ์ระดับบริษัทจึงเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร และทิศทางของฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) และกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy)

2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแข่งขันกับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน บางครั้งจึงเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน โดยอาจแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งต้นทุน (Cost Focus Strategy) และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตที่มุ่งความแตกต่าง (Differentiation)

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และจะต้องร่วมกันสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่งานที่เกิดขึ้นในองค์กร (Business Function)

3. การดำเนินกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้

4. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับผลลัพธ์ที่ปรารถนาขององค์กร

แนวคิดด้านการจัดการ

การจัดการ ตามทฤษฎีของ Harold Koontz ได้กำหนดหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 ประการ อันประกอบด้วย (สมยศ นาวิการ, 2540)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จำทำอะไรอะไร กระทำเมื่อไร การทำอะไร และใครเป็นผู้กระทำ
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดแผนงาน และการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน การจัดแผนงาน คือ การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและคล้ายคลึงกันให้อยู่ในที่เดียวกัน การแบ่งงานกันทำเฉพาะ คือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนภายในองค์การ รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ที่จำกัด
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหามอบบุคลากรบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ โดยผู้บริหารต้องวางแผนทรัพยากรกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ สรรหา คัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการแสดงความเป็นผู้นำ และใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการสิ่งต่างๆ ที่ได้วางแผนและจัดระเบียบไว้โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร
5. การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่และแก้ไขการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า ทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, 2546)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารแน่ใจว่าจะได้พนักงาน ในจำนวนที่เหมาะสม โดยอาจต้องประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
2. การสรรหา (Recruitment) เมื่อองค์กรทำการประเมินทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทราบว่าจะขาดหรือต้องการคนเพิ่มเท่าใด และควรมีคุณสมบัติแบบไหน ซึ่งหากองค์กรมีความต้องการพนักงานเพิ่ม ก็อาจสรรหาคนได้จากแหล่งต่าง ๆ มากมาย

3. การคัดเลือก (Selection) หลังจากการสรรหา องค์กรจะมีผู้สมัครจำนวนหนึ่งอยู่ในมือ ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการหาตัวผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดกับตำแหน่งงานที่มีอยู่

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นขั้นตอนเช่นเดียวกันกับการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ขององค์กรทั้งหลายก็จะมี การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เช่นกัน

5. การฝึกอบรม (Employee Training) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะมีความสำคัญ และความจำเป็นมาก โดยเฉพาะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิด หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมอาจแบ่งเป็นการอบรมขณะทำงาน (On – the Job Training) และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน (Off – the Job Training)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Management) เป็นขั้นตอนของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

7. การจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะดึงดูดและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) องค์กรควรรับผิดชอบในการกำหนดเส้นทางในชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน โดยให้ข้อมูลที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบแก่พนักงานไปเป็นลำดับ

แนวคิดด้านการตลาด

การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP Analysis) เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถจะดำเนินธุรกิจในทุกตลาดได้ จึงต้องมีการศึกษาลักษณะการแบ่งส่วนตลาด แล้วจึงเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือหลายส่วนตลาดที่บริษัทมีความถนัดที่จะสนองความต้องการของตลาดนั้น ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

1. การแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) เป็นกระบวนการแบ่งตลาดรวมออกเป็นส่วนตลาดหลายส่วน ภายในแต่ละส่วนตลาดจะต้องมีความต้องการเหมือนกัน แต่ส่วนตลาดแต่ละส่วนจะต้องมีความต้องการที่แตกต่างกัน

2. การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target market selection) หมายถึง การเลือกส่วนตลาดหนึ่งส่วนตลาดหรือหลายส่วนตลาด เพื่อใช้ส่วนประสมทางการตลาดในส่วนที่เลือกนั้น

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product positioning) เป็นการกำหนดภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขัน

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4Ps หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ประการ คือ (ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะฯ, 2547)

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจมีตัวตน หรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) และมีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

2. **ราคา (Price)** หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน อันเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้าในการตัดสินใจซื้อ ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่า (Value) กับราคาของผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าหรือเหมาะสมกับราคาลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อ

3. **การจัดจำหน่าย (Place or Distribution)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการ ไปยังตลาด โดยสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันทางการตลาด ส่วนกิจกรรมในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายโดยตรง (Personal Selling) หรือใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร (Nonpersonal Selling)

แนวคิดด้านการผลิต

การจัดการการผลิต หมายถึง การแปรสภาพทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการไหลของงาน ทรัพยากร และวัตถุดิบ โดยการบริหารการผลิตประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ (สุปัญญา ไชยชาญ, 2540)

1. **การวางแผนการผลิต** หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบปฏิบัติอย่างไร โดยการวางแผนการผลิต อาจประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ (พิชิต สุขเจริญพงษ์, 2547)

1.1 **การวางแผนระบบการผลิต** เป็นกิจกรรมทางด้านวางแผนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต (Input) ได้แก่

- การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) เป็นการกำหนดกำลังการผลิตสินค้าและบริการในปริมาณที่ต้องการ

- การวางแผนที่ตั้งโรงงาน (Plant Location Planning) เป็นการศึกษาและวางแผนเพื่อเลือกตำแหน่งที่ตั้งโรงงาน

- การวางแผนกระบวนการผลิต (Process Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรูปแบบการวางตำแหน่งของเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

- การวางแผนผังโรงงาน (Plant Layout Planning) เป็นการศึกษาและกำหนดรูปแบบของแผนผังโรงงาน การจัดวางเครื่องจักร

- การวางแผนผลิตภัณฑ์ (Product Planning) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบสินค้าอย่างต่อเนื่อง

1.2 การวางแผนการใช้ระบบการผลิต

- การพยากรณ์การผลิต (Product Forecasting) เป็นการศึกษาถึงความต้องการของสินค้าและบริการในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตที่ผ่านมา

- การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นการศึกษาและกำหนดอย่างคร่าว ๆ ถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการผลิตสำหรับช่วงที่จะวางแผน

- การจัดลำดับการผลิต (Job Schedule) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ระหว่างการผลิต เพื่อเข้ารับการผลิตในเครื่องจักร งานที่ให้ความสำคัญมากกว่า ก็ได้รับการจัดให้ทำก่อน

- การควบคุมการผลิต (Production Control) เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้สินค้าและบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการ และทันตามเวลาที่กำหนด

2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า

3. การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบ และติดตามผลการผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและสำเร็จทุกประการ

การจัดซื้อ โดยทั่วไป มักพิจารณาปัจจัยสำคัญ ๆ ดังนี้ (สุมนนา อยู่โพธิ์, 2544)

1. ข้อพิจารณาทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ควรศึกษาถึงราคาขนส่ง ค่าใช้จ่ายในการเจรจาซื้อ ค่าภาษีการค้า เงื่อนไขการชำระเงิน

2. ข้อพิจารณาทางด้านคุณสมบัติของสินค้า ควรศึกษาถึง แบบของสินค้า สินค้าตัวอย่าง ชื่อเสียง ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ขาย

3. ข้อพิจารณาทางการบริการของผู้ขาย ควรศึกษาถึงความสามารถในการขาย จำนวนและความสามารถของเจ้าหน้าที่ขาย จิตความสามารถในการผลิตของผู้ขาย

4. ข้อพิจารณาทางด้านความสัมพันธ์ด้านแรงงาน ควรศึกษาว่า แรงงานตกอยู่ภายใต้ อิทธิพลของสหพันธ์กรรมกรเพียงใด มีปัญหาทางด้านแรงงานหรือไม่

5. ข้อพิจารณาทางการเงิน ควรศึกษาว่า ฐานะการเงินของผู้ขายจะมีความมั่นคงพอจะ ยืนอยู่ได้นานเพียงใด นอกจากนี้ยังต้องดูความสามารถในการจัดหาเงินทุนมาดำเนินกิจการให้ได้ อย่างต่อเนื่องหรือไม่

แนวคิดด้านการบัญชี

การบันทึกบัญชีรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย นักบัญชีจะต้องพิจารณาว่า เมื่อใดรายได้และ รายจ่ายได้ถือว่าเกิดขึ้นแล้ว ก็จะบันทึกบัญชีรับรู้เป็นรายได้และรายจ่ายซึ่งแบ่งวิธีการรับรู้รายได้ และรายจ่ายโดยทั่วไปแล้วมีดังนี้ (วารสารข่าวสำหรับนักบัญชี, 2551)

1. เกณฑ์เงินสด (Cash Basic) กิจการที่รับรู้รายได้และรายจ่ายวิธีนี้เป็นการรับรู้รายได้และ รายจ่ายเฉพาะ ส่วนที่กิจการได้รับมาหรือจ่ายไปเป็นเงินสด หรือตราสารที่เป็นเงินสดเฉพาะส่วนที่ กิจการได้รับมาหรือจ่ายไปแล้วเท่านั้น ในกรณีที่กิจการยังไม่ได้รับหรือจ่ายเงินจะไม่นำรายได้และ รายจ่ายนั้นมาบันทึกบัญชีรับรู้รายได้และรายจ่ายไม่ได้ แต่จะตั้งบัญชีพักไว้รอการตัดบัญชีเมื่อรายได้ และรายจ่ายนั้นถึงกำหนดและกิจการได้รับเงินหรือจ่ายเงินจึงจะรับรู้รายได้และรายจ่ายในการ คำนวณกำไรสุทธิในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

2. เกณฑ์สิทธิ (Accrual Basic) กิจการที่รับรู้รายได้และรายจ่ายวิธีนี้เป็นการรับรู้รายได้และ รายจ่ายโดยการนำรายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาบัญชีใดแม้จะยังไม่ได้รับชำระหรือ จ่ายเงินในรอบระยะเวลาบัญชียังไม่นำรวมคำนวณเป็นรายได้หรือรายจ่ายในรอบระยะเวลาบัญชียัง นั้น ดังนั้น รายได้และรายจ่ายเมื่อถึงกำหนดชำระแล้วหากยังไม่ได้รับหรือจ่ายเงินจะต้องบันทึกบัญชีไว้ เป็นรายได้ค้างรับหรือรายจ่ายค้างจ่ายและต้องนำไปคำนวณกำไรสุทธิด้วย และในทำนองเดียวกัน หากรายได้ใดได้รับล่วงหน้า หรือรายจ่ายใดได้จ่าย ล่วงหน้าสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีถัดไปซึ่งยัง ไม่ถึงกำหนดก็จะไม่นำไปคำนวณ กำไรสุทธิในงบกำไรขาดทุนในรอบระยะเวลาบัญชี

3. เกณฑ์ผสม (Hybrid Method) เป็นการรับรู้รายได้สำหรับกิจการที่ทำธุรกิจหลาย ๆ ประเภทรวมกันซึ่งไม่สามารถรับรู้รายได้วิธีหนึ่งวิธีใด โดยเฉพาะ จึงต้องเลือกการรับรู้รายได้ตาม ความเหมาะสมของธุรกิจ

วิธีการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับสินค้า การบันทึกบัญชีเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ จะมี 2 วิธีดังนี้ (อัจฉราพร โชติพิฤกษ์, 2550)

1. **วิธีบันทึกสินค้าคงเหลือแบบต่อเนื่อง (Perpetual Inventory Method)** หลักการทางบัญชีวิธีนี้ คือ จะบันทึกรายการรับ-จ่ายสินค้าทุกครั้งที่เกิดรายการค้า โดยจัดทำบัญชีคุมสินค้าแต่ละประเภทเพื่อแสดงปริมาณราคาทุนของสินค้าที่ซื้อเข้ามา-ขายออกไป ทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลสินค้าคงเหลือและต้นทุนขายได้ตลอดเวลา การบันทึกสินค้าคงเหลือแบบต่อเนื่อง จะทำการบันทึกรายการค้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าทุกประเภทไว้ในบัญชีคุมยอดสินค้าคงเหลือเพียงบัญชีเดียว

2. **วิธีบันทึกสินค้าคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด (Periodic Inventory Method)** เป็นการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อ-ขายสินค้า โดยจะทำการบันทึกในบัญชีที่เกิดขึ้นจริง โดยเมื่อมีการซื้อก็จะบันทึกบัญชีไว้ในบัญชีซื้อ และเมื่อขายสินค้าออกไปก็จะบันทึกบัญชีไว้ในบัญชีขาย ตามวิธีนี้ สินค้าคงเหลือต้นงวดจะไม่มีผลกระทบทำให้ยอดคงเหลือไม่เปลี่ยนแปลงจนกว่าจะมีการตรวจนับสินค้าคงเหลือปลายงวด จึงนำมาคำนวณหาต้นทุนขาย

การวิเคราะห์งบการเงิน หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของกิจการใดกิจการหนึ่งจากงบการเงินนั้น พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจต่อไป โดยเครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงิน ได้แก่ (บุษบา อารีย์, 2544)

1. **อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio)** เป็นประโยชน์ในการประเมินฐานะทางการเงิน วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลในงบดุล และงบกำไรขาดทุนมาเปรียบเทียบกัน

2. **งบแสดงอัตราร้อยละ หรือการย่อส่วนตามแนวดิ่ง (Common – Size statement)** เป็นงบที่แสดงยอดของรายการต่าง ๆ เป็นอัตราร้อยละของรายการใดรายการหนึ่งที่กำหนดเป็นฐาน

3. **การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)** เป็นการเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน ว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน ๆ อย่างไร โดยการเปรียบเทียบจะใช้ปีก่อนเป็นฐาน

แนวคิดด้านการเงิน

การเงินธุรกิจ บุคคลผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินธุรกิจ มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2539)

1. **การวางแผนหรือคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน (Anticipating financial needs)** หมายถึง การพยากรณ์และจัดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ทางการเงิน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต โดยมีวิธีการเน้นให้เห็นถึงกระแสเงินสดที่เข้ามา และกระแสเงินสดที่ออกจากธุรกิจนั้น

2. การจัดหาเงินทุน (Acquiring financial resource) หมายถึง การจัดหาเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการนั้น เป็นเรื่องของการบอกให้รู้ว่ากิจการจะหาเงินทุนมาใช้จ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใด และด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงเรื่องที่จะต้องค้นหาผู้มีเงินทุน วิธีการที่จะหาได้โดยตรงตามกำหนดเวลา และรวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้มีเงินทุน ที่จะยอมให้กู้ยืม โดยการหาข้อเท็จจริงและตัวเลขประกอบการสนับสนุนคำขอที่สมจริงที่สุด

3. การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ (Allocating funds in the business) หมายถึง การจัดสรรเงินทุนไปในสินทรัพย์อย่างไร ที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด นั่นคือ จะต้องให้ความสำคัญระหว่างความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และสภาพคล่อง (Liquidity) ของกิจการ โดยความสามารถในการทำกำไร หมายถึง กำลังความสามารถที่ทำให้ได้มาซึ่งรายได้ ส่วนสภาพคล่องของกิจการ หมายถึง การมีสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงกับเงินสด

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สิวลว วงศ์ไพบุลย์วัฒน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่

ผลการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้า โดยจะเป็นแผนระยะสั้นซึ่งพิจารณาจากปัจจัยภายในด้านการเงิน และความพร้อมในการผลิต และปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและกลุ่มลูกค้าไม่มีการจัดแบ่งงานเป็นแผนก ผู้ประกอบการบางรายจัดการควบคุมประเมินผลงานด้านการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบัญชี มีเงินลงทุนเริ่มแรกต่ำกว่า 50,000 บาท และมีเงินหมุนเวียนใช้ในการดำเนินงานในระยะเวลา 1 ปี จำนวน 100,000 - 300,000 บาท แหล่งเงินทุนที่นำมาใช้ในการประกอบการเป็นเงินส่วนตัว และกู้ยืมจากสถาบันการเงิน โดยมีการพิจารณาจากดอกเบี้ยและระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้ ด้านการผลิต ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้า และทำการผลิตตามความต้องการของตลาด วัตถุดิบ (ผ้าหม้อห้อม) ส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าในจังหวัดแพร่และมีการจ้างคนงานในพื้นที่ประมาณ 1-5 คน ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการขายตามลำดับ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ผ้าหม้อห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการจัดการ ผู้ประกอบการบางส่วนประสบปัญหา ต้นทุนการผลิตด้านค่าแรงการตัดเย็บสูง ช่างตัดเย็บไม่มีความชำนาญ การตัดเย็บไม่มีคุณภาพ ส่วนปัญหาด้านการตลาด พบว่าผู้ประกอบการมีปัญหการแข่งขันทางด้านราคามากที่สุด

อัญชลี สาคร (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ในการศึกษารั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีรายชื่ออยู่ในกรมทะเบียนการค้าต่างประเทศ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 22 ราย ค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต

ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะบริษัทจำกัด และได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6-10 ปี โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมด ต่ำกว่า 500 คน ผู้ประกอบการธุรกิจ จำนวน 6 ราย ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลในการดำเนินงานครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี ด้านการตลาด และด้านการเงิน ส่วนผู้ประกอบการที่เหลือ ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลเป็นเพียงบางด้านเท่านั้น โดยการศึกษาในด้านต่างๆ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้าในระยะปานกลาง โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายใน คือ ความพร้อมด้านการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอก คือ ลูกค้ำ และมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มกำไร และยอดขาย ผู้ประกอบการธุรกิจจัดโครงสร้างองค์การโดยการแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยการแบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น 4 คือการบังคับบัญชาาระดับสูง ได้แก่ เจ้าของกิจการ ประธานบริษัท การบังคับบัญชาาระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย การบังคับบัญชาาระดับล่าง ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และการบังคับบัญชาาระดับล่าง ได้แก่ พนักงาน คนงาน ผู้ประกอบการส่วนมากให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงาน ยังมีผลต่อการกำหนดอัตราค่าจ้าง ในด้านการควบคุม ผู้ประกอบการส่วนมาก จัดให้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติทุกวันทำการ โดยใช้มาตรฐานด้านคุณภาพเป็นตัวควบคุม

ด้านการผลิต ผู้ประกอบการส่วนมากผลิตตามคำสั่งซื้อ ใช้วัตถุดิบจากผู้ขายภายในประเทศ วิธีการผลิตส่วนใหญ่เป็นการตัดเย็บด้วยเครื่องจักร โดยลูกจ้างของกิจการเอง และบางรายอาจจ้างบุคลากรภายนอก ซึ่งจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น ผู้ประกอบการธุรกิจมีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของสินค้า โดยการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จ

ด้านการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินทุนเริ่มแรก ตั้งแต่ 500,001 ถึง 1,000,000 บาท และมีเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละเดือน เฉลี่ย 100,001 ถึง 500,000 บาท ซึ่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ หากมีการกู้ยืมจะกู้จากสถาบันการเงินทั้งของภาคเอกชนและรัฐบาล

โดยใช้สินทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งผู้ประกอบการส่วนมากค้ำจนถึงอัตราดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นค่าวัตถุดิบ ในส่วนของการชำระเงินนั้น ผู้ประกอบการใช้วิธีการเปิดเลตเตอร์ ออฟ เครดิต และผู้ประกอบการทุกรายมีการจัดทำบัญชี

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งแบบแฟชั่นและแบบพื้นเมือง โดยผลิตตามแบบที่ลูกค้าต้องการ แต่ไม่มีการประทับตราชื่อสินค้าของตนเอง การกำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับต้นทุนของสินค้า แต่อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่กำหนดราคาขายเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง โดยส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าอยู่ในประเทศญี่ปุ่น การส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการนิยมการออกงานแสดงสินค้า เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ และการให้ส่วนลดแก่คนกลาง เพื่อส่งเสริมการขาย

จิตต์ไธ แก้วบุญเรือง (2546) การค้นคว้าแบบอิสระ เรื่อง การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปางและเพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนในโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการเป็นกลุ่ม โดยไม่มีการจดทะเบียนและได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลา มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ชุมชนส่วนใหญ่มีสมาชิกน้อยกว่า 20 คน ส่วนใหญ่มีเงินทุนแรกเริ่มไม่เกิน 10,000 บาท และมีสัดส่วนของชุมชนหรือผู้ประกอบการที่มีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 50,000 บาท จำนวนมากที่สุด ด้านการดำเนินงานแต่ละด้านของชุมชนสรุปได้ ดังนี้

ด้านการตลาด ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนงานด้านการตลาด กลุ่มลูกค้าของชุมชนเป็นลูกค้าที่มาจากต่างจังหวัด และนักท่องเที่ยวมากที่สุด ชุมชนมีการแสดงคุณภาพสินค้าจากภูมิบัตร หรือถ้วยรางวัลจากการเข้าร่วมแข่งขันในงานต่างๆ สินค้าของชุมชนส่วนใหญ่มีตราชื่อของตนเอง และมีสัดส่วนของชุมชนหรือผู้ประกอบการที่มีการพัฒนารูปแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อยู่เสมอตามคำสั่งซื้อของลูกค้ามากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีรูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นแบบเบื้องต้นหรือธรรมดา ชุมชนใช้วิธีการพยากรณ์ยอดขายจากยอดขายเดิมมากที่สุดและทำการตั้งราคาขายตามต้นทุนที่ใช้ในการผลิตและการดำเนินงานมากที่สุด ในด้านระดับราคาสินค้าชุมชนใช้วิธีการตั้งราคาสินค้าเท่ากับผู้ขายรายอื่นมากที่สุด โดยส่วนใหญ่มีพื้นที่ในการจัดจำหน่ายอยู่ภายในประเทศและภายในจังหวัด การจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ทำการจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรงที่ร้านค้า

ของชุมชนเองและในงานแสดงสินค้าต่างๆ มีกลุ่มลูกค้าเป็นลูกค้าต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยวในการส่งเสริมการตลาด ชุมชนส่วนใหญ่มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ในงานแสดงสินค้าต่างๆ และทำการส่งเสริมการขายให้แก่ผู้บริโภคและคนกลางด้วยการให้ส่วนลดและแจกฟรี

ด้านการผลิต ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนมาก มีการวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการ โดยไม่มีการเพิ่มลดจำนวนสมาชิก วัตถุประสงค์ของชุมชนเป็นผลผลิตทางการเกษตร หรือทรัพยากรธรรมชาติภายในชุมชนมากที่สุด ชุมชนไม่มีการสำรองวัตถุดิบไว้รองรับการผลิต วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ทำการจัดซื้อเป็นประจําจากผู้ค้าส่งรายเดิมภายในท้องถิ่น และมีสัดส่วนของการใช้วิธีการสั่งซื้อทางโทรศัพท์มากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดแยกหรือตรวจสอบวัตถุประสงค์ มีการจัดลำดับขั้นตอนการผลิต และมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้ามากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้า และชุมชนมีการจำหน่ายสินค้า ที่เสียหาย ไม่ได้มาตรฐาน ในราคาถูกหรือทิ้งมากที่สุด

ด้านการจัดการและบุคลากร ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมอาชีพ ชุมชนส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งและมอบหมายฝ่ายงาน มุ่งเน้นไปที่ฝ่ายผลิตและมีสัดส่วนของชุมชนหรือผู้ประกอบการที่มีสายการบังคับบัญชาเป็นสองระดับ คือ การบังคับบัญชาาระดับสูงสุด มีหัวหน้าหรือประธานชุมชนเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีผู้ใต้บังคับบัญชารองหนึ่งระดับ เป็นกลุ่มสมาชิกในชุมชนมากที่สุด ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน และไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ มีสัดส่วนของการใช้คุณภาพเป็นเครื่องมือหรือมาตรฐานในการควบคุม และติดตามงานมากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการทำงานของสมาชิก และไม่มีการใช้ข้อมูลแนวโน้มการดำเนินงานของธุรกิจมาประกอบการตัดสินใจ ด้านบุคลากร ชุมชนส่วนใหญ่มีสมาชิกเพียงพอ และมีนโยบายเปิดรับสมาชิกตลอดเวลา โดยกำหนดความสามารถและประสบการณ์เป็นคุณสมบัติของสมาชิกใหม่ และมีการจูงใจสมาชิกด้วยการจัดอบรมการทำงานให้แก่สมาชิกมากที่สุด

ด้านการเงินและบัญชี ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากหน่วยงานรัฐบาล และจากการเข้าร่วมลงทุนของสมาชิก ชุมชนมีปัจจัยอัตราดอกเบี้ยและวงเงินกู้ยืมเป็นปัจจัยที่ใช้พิจารณาจัดหาเงินทุนมากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าและมีสัดส่วนของชุมชนที่มีการวางแผนการจ่ายเงินเพื่อการผลิตสินค้ามากที่สุด ชุมชนมีสมาชิกเป็นผู้จัดทำบัญชี หรือรายงานทางการเงินและบัญชีกำไรขาดทุนเป็นบัญชีที่ชุมชนจัดทำมากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีการจ่ายชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสด ลูกค้าของชุมชนซื้อสินค้าเป็นเงินสดมากที่สุด ชุมชนส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นค่าวัตถุดิบมากเป็นอันดับหนึ่ง