

บทที่ 2

แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า ในจังหวัดเชียงใหม่ มีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน คือ ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ แนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) แนวคิดและหลักการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product) และ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน(มผช.)

1. ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (4 Functions) คือ

1. ทฤษฎีด้านการจัดการ (Management) ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (สมยศ นาวิกการ, 2540) แบ่งเป็น 5 อย่าง คือ

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบ เพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) จะทำเมื่อไหร่ (When) ทำในพื้นที่ไหน (Where) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who) และ จะดำเนินการอย่างไร (How)

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่างๆ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การคัดเลือกและการบรรจุคนเข้าทำงาน และรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วประเมินกำลังคนที่มีอยู่ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม และ ฝึกอบรมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.4 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การใช้ความสามารถชักจูงคนของผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

1.5 การควบคุม (Control) หมายถึง การกำกับให้กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินงานไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนงานที่วางไว้

2. ทฤษฎีด้านการเงิน (System of Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่างๆ ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ ตัวแปรที่นำมาใช้พิจารณา (Hermanson , Jame and R.F., 1987) ได้แก่

2.1 แหล่งที่มาของเงินทุน (Sources of Total Assets) แหล่งที่มา ของสินทรัพย์ทั้งหลาย ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ระยะสั้น ลูกหนี้การค้า ตัวเงินรับ และ สินค้าคงเหลือ แหล่งที่มาของหนี้สิน ได้แก่ หนี้สินระยะสั้น หนี้สินระยะยาว ตลอดจนค่าใช้จ่ายค้างจ่ายต่างๆ ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่ม ได้แก่ การลงทุนเพิ่มของผู้ถือหุ้นและกำไรสะสมของผู้ถือหุ้น แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน (Source of The Use of Assets) จะพิจารณาถึง การใช้ไปของเงินทุนในส่วนของสินทรัพย์ หนี้สิน และ ส่วนของผู้ถือหุ้นผลการดำเนินงานของบริษัท (The Financial Operation) ซึ่งจะพิจารณาถึงผลการทำงานของบริษัทที่เกิดขึ้น

3. ทฤษฎีด้านการผลิต (Production Management) หมายถึง การพิจารณาศึกษากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้นามาศึกษา ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการผลิต การควบคุมการผลิตและ คุณภาพการผลิต (สุปัญญา ไชยชาล , 2540)

4. ทฤษฎีด้านการตลาด ส่วนผสมทางการตลาด(Marketing Mix หรือ 4 P's) หมายถึงตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ การส่งเสริมการตลาด (Promotion) (อดิลา พงศ์ยี่หล้าและคณะ, 2546ก)

4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึงสิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ประกอบด้วย สินค้า (Goods) บริการ(Services) ความคิด (Ideas) สถานที่ (Places) องค์กร (Organizations) หรือบุคคล (Persons) โดยที่ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์และมีมูลค่า (Utility and Value)ในสายตาลูกค้าจึงจะมีผลให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

4.2 ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องจ่ายสำหรับสิ่งที่ได้มา ซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปเงินตรา หรืออาจหมายถึงจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึงการยอมรับของลูกค้าในมูลค่าของผลิตภัณฑ์

4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย(Place)หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย สถาบันการตลาด และกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ และบริการจากสถานที่ผลิต ไปยังตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถหาได้ง่ายสำหรับการบริโภค สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลัง และการเก็บรักษาสินค้า

4.4 การส่งเสริมการตลาด(Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสาร เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งอย่าง หรือใช้ประสมประสานกันโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริม

การตลาดที่สำคัญ คือ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) และการส่งเสริมการขาย (Sales promotion)

2. แนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การบริการลูกค้า ความเร็วของตลาด และนวัตกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้ จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่และปัจจัยอื่นๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้

ปัจจัยด้านการเงิน ที่ใช้วัดความสำเร็จได้แก่ ผลกำไรจากการดำเนินงาน สภาพคล่องของกิจการ ทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยผลตอบแทนของสินทรัพย์ ผลตอบแทนของสินค้านักลงทุน ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับและยังวัดค่าจากการขายสินค้าได้ด้วย

ปัจจัยด้านลูกค้า ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน สามารถวัดค่าของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านนี้ได้โดย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ว่ามีการตอบกลับจากลูกค้าเป็นอย่างไร หรือใช้วิธีการสำรวจลูกค้า การประเมินตัวแทนผู้จำหน่าย ทั้งด้านช่องทางจัดจำหน่าย ความครอบคลุมในพื้นที่ขาย จุดแข็งของตัวแทนจำหน่ายและความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ความรวดเร็วและถูกต้องในการส่งสินค้า คุณภาพของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้า ความสามารถด้านการทำตลาดและการขาย โดยวัดจากแนวโน้มของยอดขาย กิจกรรมสำรวจตลาด และการฝึกอบรมพนักงานขาย

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะหากระบบการบริหารและการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงแม้จะมียอดขายสูง ก็อาจไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างที่ควรเป็นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดคุณภาพของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ว่ามีจำนวนของเสียอยู่ในระดับที่ควบคุมหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายในการรับประกัน ผลิตซ่อมแซมสินค้า หรือ ชดเชยให้ลูกค้ามากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ทั้งการใช้วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร การบริหารเวลาในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณาว่ามีจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่ และมีผลกระทบรุนแรงระดับใด และสุดท้ายมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการผลิตหรือไม่

การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าความสำเร็จได้จากการสร้างนวัตกรรมสินค้าของกิจการ ทั้งจากจำนวนของสินค้าใหม่หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้าใหม่ และทักษะและการพัฒนาทักษะของผู้วิจัย ขวัญกำลังใจของลูกค้าจากอัตราผลตอบแทน การสำรวจ

ความพอใจ และจำนวนการร้องเรียน สุดท้ายคือการวัดความรู้ความสามารถของพนักงาน จากการศึกษาเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพและการวัดผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยด้านต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น ความสัมพันธ์กับรัฐบาล การให้บริการของภาครัฐ การสื่อสาร ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเช่นกัน (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548 หน้า 50 อ้างถึง Edward J. Blocher, 2005)

3. ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis คือ กระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการจัดประเภทปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรและมองถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ SWOT ทีมผู้บริหารอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกัน จึงต้องบริหารการได้มาของความเข้าใจที่ดีกว่าและความเห็นที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันของคณะผู้บริหารจัดการ ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจได้ (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548 หน้า 54)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม – External Environment Analysis) โดยทั่วไปหน่วยธุรกิจ (Business unit) ต้องดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Key Macro environment Forces) ด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และวัฒนธรรม รวมทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านจุลภาค (Significant Microenvironment Forces) ด้านลูกค้า คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขาย ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อความสามารถของบริษัทที่จะเพิ่มกำไร ดังนั้นควรตั้งระบบข่าวกรองทางการตลาดเพื่อสืบหาแนวโน้มและพัฒนาการที่สำคัญ เพื่อสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องได้

จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คือการพิจารณาโอกาสใหม่ๆทางการตลาด (Marketing Opportunity) หรือ ขอบเขตของความต้องการของผู้ซื้อ ที่บริษัทสามารถปฏิบัติงานอย่างมีผลกำไร โอกาสต่างๆสามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและผู้ทำการตลาดต้องมีความชำนาญที่จะมองเห็น แต่เหตุการณ์บางอย่างก็เป็นภัยคุกคาม (Environmental Threat) เป็นความท้าทายที่ไม่เอื้ออำนวยหรือนำไปสู่ความเสียหายในการขายและทำกำไรถ้าไม่มีมาตรการป้องกันทางการตลาด จึงจำเป็นต้องเตรียมแผนการตามสถานการณ์ที่สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ทั้งก่อนและหลังการคุกคาม และ ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันความร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน – Internal Environment Analysis) เป็นหนทางค้นหาความดึงดูดใจ (Attractiveness) และความได้เปรียบจากโอกาส โดยธุรกิจไม่จำเป็นต้องแก้จุดอ่อนทั้งหมด และ ไม่ต้องพัฒนาจุดแข็งอย่างเต็มที่ทุกอย่าง แต่

ต้องจำกัดตัวเองอยู่ที่โอกาสที่มีจุดแข็ง หรือ พิจารณาโอกาสที่ดีกว่า โดยพัฒนาจุดแข็งเฉพาะอย่างขึ้น (อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้าและคณะ, 2546ข, หน้า 135 – 138 อ้างถึง Philip Kotler)

จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ สามารถจัดประเภทได้จากการพิจารณา ทรัพยากรภายในได้ 6 ประเภท คือ สายผลิตภัณฑ์ (การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสำคัญและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง) การบริหารจัดการ (ประสิทธิภาพและระดับความสามารถ) การวิจัยและพัฒนา (ความก้าวหน้าเทียบกับคู่แข่ง ภาวลักษณะของสินค้าและบริการ) การผลิต (การแข่งขัน ความยืดหยุ่น การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการผลิต) การตลาด (ประสิทธิภาพการตลาด การเข้าสู่ตลาด การขาย การโฆษณา) และ การวางแผนกลยุทธ์ (การให้คำจำกัดความที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การประมวลผลประสิทธิภาพการดำเนินงานเข้ากับแผนกลยุทธ์ของบริษัท) (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548 หน้า 55)

4. แนวคิดและหลักการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product)

แนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” เป็นแนวคิดที่เน้นกระบวนการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ในแต่ละหมู่บ้านหรือตำบล แนวคิดนี้สนับสนุนและส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product) โดยมีกิจกรรมการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการตลาด การผลิต การบริหาร การจัดการ และการการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการผลิต ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ต้องการของตลาดสากล โดยที่ท้องถิ่นจำเป็นต้องพึ่งพาตนเอง (Self - reliance) เป็นหลัก

ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องในขบวนการนี้จำเป็นที่จะต้องอุทิศ พลังกาย(Energy) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ ความปรารถนา (Desire) ที่จะใช้ทรัพยากรที่จะหาพบในท้องถิ่นเป็นหลักเพื่อที่จะเกิดการสร้างงานสร้างรายได้ และนำไปสู่เป้าหมายของการกินดีอยู่ดี คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนแสวงหารากฐานที่สำคัญของประเทศ นอกจากนี้เป็นการสืบสานวัฒนธรรมที่ดีงามของท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนรุ่นต่อ ๆ ไป และวางรากฐานที่สำคัญของประเทศและสังคมไทย

นอกจากนี้ เป็นแนวคิดที่จะต้อง การให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบ ทรัพยากรของท้องถิ่น ลดปัญหาการอพยพย้ายถิ่นฐานไปสู่เมืองใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ประชาชนเกิดการดำเนินงานพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง นับเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่อาศัยหมู่บ้าน เป็นหน่วยพัฒนา (Unit of Development)

ดังนั้น "หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์" จึงเป็นแนวทางการส่งเสริมและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์โดยมีกิจกรรมทางการตลาด การผลิต การบริหารการจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ทางการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาชนบท และสร้างความเจริญให้แก่ชุมชนสามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและจุดขาย และสอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น เพื่อให้รู้จักกันแพร่หลายไปทั่วประเทศ และทั่วโลก(สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพิจิตร,2548:ออนไลน์)

5 มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน(มผช.)

กระทรวงอุตสาหกรรม มอบหมายให้สำนักงานมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) จัดทำ " โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน " เพื่อรองรับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน ก่อนที่จะมีการพัฒนาปรับปรุงระดับคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐานระดับ ประเทศและระดับสากลอีกทั้งยังเป็นการขานรับนโยบายสำคัญ ของรัฐบาลตาม โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อแก้ปัญหาความยากจนของชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้ พัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ โดยมุ่งให้ความสำคัญของการนำภูมิปัญญาชาวบ้านและ ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาพัฒนาและสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น มีคุณภาพ มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์ โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เป็นโครงการที่สนับสนุนในด้านการกำหนดมาตรฐานและการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้จากโครงการ หนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับและสามารถประกันคุณภาพให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นมิติของการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์จากชุมชนสู่ตลาดผู้บริโภค ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่อไป ปัจจุบัน มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ประกาศใช้แล้วจำนวน 876 รายการแยกตามกลุ่มและชนิดสินค้า (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม,2548:ออนไลน์)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อาคม สุรางค์เผ่า(2539) ได้ศึกษาเรื่อง “การดำเนินงานของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ด้านการดำเนินงาน พบว่ามีการวางแผนงานระยะสั้น ให้ความสำคัญของบุคลากรในด้านของประสิทธิภาพ ความชำนาญรวมทั้งความสามารถในการทำงาน มีหัวหน้าควบคุมการทำงานของพนักงาน โดยเน้นในเรื่องของคุณภาพเป็นหลักด้านการตลาดของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ จะให้ความสำคัญของผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรกและราคาเป็นอันดับรองลงมา ด้านการเงินและบัญชีของธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ มีการบันทึกข้อมูลลงในสมุด มีบางแห่งที่บันทึกโดยคอมพิวเตอร์ การวางแผนทางการเงินมีการจัดทำงบกระแสเงินสด แหล่งเงินทุนที่นำมาลงทุน มาจากเงินทุนส่วนตัวประกอบกับการใช้เงินกู้จากสถาบันการเงิน ปัจจัยในการเลือกใช้แหล่งเงินทุนคือ อัตราดอกเบี้ย

สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์(2544) ได้ศึกษาเรื่อง “ การดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อมของผู้ประกอบการในอำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ” พบว่า ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนล่วงหน้าโดยจะวางแผนระยะสั้น และพิจารณาปัจจัยภายใน ได้แก่ ความพร้อมด้านการเงินและด้านการผลิต ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและกลุ่มลูกค้า ด้านการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนส่วนตัวและเงินกู้จากสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการที่กู้เงินจากสถาบันการเงินจะพิจารณาถึงอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้ โดยส่วนใหญ่จะใช้สินทรัพย์ค้ำประกันการกู้ยืม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบัญชี ด้านการผลิต ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้า และจะผลิตตามความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา วัตถุดิบ(ห้อมห้อม) ที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่จะจัดซื้อจากร้านค้าในจังหวัดและจากโรงงานผลิตผ้าในกรุงเทพฯ การผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อมจะผลิตด้วยมือ ผู้ประกอบการทุกรายจะจ้างคนงานภายนอกตัดเย็บผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อม ด้านการตลาด ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าห่มห้อมให้ความสำคัญในส่วนประสมการตลาด คือ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน มีบางส่วนประสบปัญหาค่าแรงตัดเย็บสูงและช่างตัดเย็บไม่มีทักษะและความชำนาญ ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ได้แก่ รายได้และยอดขายต่ำและเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการผลิตได้แก่ ต้นทุนการผลิตสูงและการตัดเย็บไม่มีคุณภาพ ส่วนปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ การแข่งขันทางการตลาดและลูกค้าเห็นว่าผลิตภัณฑ์ราคาสูงเกินไป

นภดล บริรักษ์(2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ การดำเนินงานของธุรกิจร้านขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในห้างสรรพสินค้า จังหวัดเชียงใหม่ ” พบว่า ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับด้านการตลาดเป็นลำดับแรก ด้านการเงินเป็นลำดับที่สอง และด้านการจัดการเป็นลำดับที่สาม ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผน และการควบคุม การจัดคนเข้าทำงาน การจัดองค์กรและการสั่งการตามลำดับ ในการวางแผนงานนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจพิจารณาปัจจัยภายในคือ ปัจจัยด้านเงินทุน ส่วนปัจจัยภายนอกคือ ปัจจัยด้านคู่แข่งและลูกค้า ผู้ประกอบการจัดองค์กรแบบง่าย ๆ มีรูปแบบสายการบังคับบัญชาที่สั้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้จำนวนคนไม่มากนัก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ดำเนินการจัดจ้างพนักงานขายและพนักงานด้านเทคนิคโดยใช้หลักเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลกับการกำหนดค่าจ้างของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานให้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการสั่งการนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่สั่งการโดยเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามได้ ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้ให้ความสำคัญในส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าในด้านพฤติกรรมทางเลือกซื้อด้วยเช่นกัน ผู้ประกอบการโดยมากให้ความสำคัญกับด้านการส่งเสริมการขายเช่น การลดราคา แจกแถม

และการใช้พนักงานขาย ด้านการประชาสัมพันธ์และด้านการโฆษณาตามลำดับ ด้านการเงินและบัญชี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนจากเจ้าของ ค่าเช่าพื้นที่จากห้างสรรพสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการได้จัดทำบันทึกข้อมูลทางบัญชี โดยใช้สมุดบันทึกและบางรายใช้คอมพิวเตอร์บันทึก มีการจัดทำงบการเงินของธุรกิจได้แก่ งบกำไรขาดทุนและงบดุล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องใช้จ่ายเงินสดในการจัดซื้อสินค้าเนื่องจากไม่ได้รับเครดิตจากผู้จำหน่ายสินค้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ ได้แก่ ปัญหาด้านความชำนาญของพนักงาน รวมถึงด้านการวางแผนและด้านประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ ปัญหาและอุปสรรคในการการตลาด ได้แก่ การแข่งขันทางการตลาดสูง และความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความหลากหลาย ปัญหาด้านการเงิน ได้แก่ ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย รวมถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายและการจัดหาแหล่งเงินทุน

Antrim(1980) ได้ศึกษาเรื่อง “Exploratory Study of Quality Control Problems and Procedures in the Manufacturer of Junior and Misses Fashion Apparel in DADE County, Florida” จากการศึกษาพบว่า การควบคุมคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน การเข้าใจผู้บริโภค การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ซับซ้อน การขาดทักษะด้านแรงงาน และการระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาล ที่เพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่าระบบการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาเพื่อใช้ในอุตสาหกรรม แต่การพัฒนาเหล่านี้ยังไม่คืบหน้าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยเฉพาะในแวดวงแฟชั่น ซึ่งรูปแบบมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา ถึงปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และจะได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อการกำจัดหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ผลิตจำนวน 54 ราย ในเมืองเดค รัฐฟลอริดา มีตั้งแต่ระดับต่ำ จนถึงระดับสูง ขนาดของกำลังผลิตตั้งแต่ 300 – 30,000 หน่วย ดำเนินงานมาแล้วตั้งแต่ 1 – 49 ปี ซึ่งได้มีการสอบถามถึงปัญหาในการผลิต รายได้ และจำนวนสินค้าที่ผลิตได้ จากการศึกษา พบว่า ปัญหาในการตัดเย็บเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้ผลิตที่มีการผลิตขนาดใหญ่จะมีปัญหามาก ผู้ผลิตรายย่อยจะมีปัญหาน้อย ส่วนของการเย็บที่มีปัญหามากจะอยู่ในส่วนของการสร้างแพทเทิร์นและการตัด ปัญหาในด้านคุณภาพ จะกระทบต่อราคาของสินค้า ระยะเวลาในการคงอยู่ของธุรกิจ และที่ตั้งของธุรกิจ แต่จะไม่มีผลกระทบต่อร้านที่วางขายสินค้าหรือลักษณะของการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ยังพบว่า ต้นทุนในการดำเนินงานด้านคุณภาพ มีผลโดยตรงต่อราคาเสื้อผ้า ถ้าราคาสินค้าเพิ่มขึ้น ปัญหาเรื่องคุณภาพจะลดลง กระบวนการตรวจเช็คคุณภาพจะถูกใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่ มีเพียงผู้ผลิตจำนวนน้อย ที่มีแผนที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิต

Amidon(1988) ได้ศึกษาเรื่อง “The structure and performance of American textile printing: Redefinition of an industry” เป็นการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมการ

พิมพ์ผ้าในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมโดยตรง 2. เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลกับรัฐบาล 3. เพื่อดูประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมพิมพ์ผ้า และ 4. เพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมพิมพ์ผ้า ผลการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน การเพิ่มผลผลิตและขนาดของบริษัท การเพิ่มผลผลิตจะสัมพันธ์ต่อสถานะ commission อย่างไรก็ตามขนาดของบริษัท เป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการเพิ่มผลผลิตมากกว่า commission โดยเฉพาะในบริษัทขนาดใหญ่ ส่วนข้อค้นพบว่า พบว่า การทำกำไร ไม่สัมพันธ์กับตัวแรกใด ๆ รวมทั้งขนาดของบริษัท

Wiese(1999) ได้ศึกษาเรื่อง “Restructuring the South African textile and clothing industries” จากการศึกษา พบว่า อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของแอฟริกาใต้ ในกลุ่มสิ่งทอและผ้า ลดลงตั้งแต่ปี 1990 ซึ่งการศึกษาได้มีการเปรียบเทียบกับหลายประเทศ ซึ่งผลสรุปว่า แอฟริกาใต้สามารถที่จะแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การออกแบบ ต้นทุนเรื่องแรงงาน เงื่อนไขทางด้านตลาดแรงงาน และความร่วมมือในกลุ่มอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่ส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศยุโรป โอกาสที่หลายหลาย จะทำให้อุตสาหกรรมของแอฟริกาใต้ เจริญเติบโต ประกอบกับมีการวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับด้านเทคนิคการผลิตและการจัดการ การช่วยเหลือจากนานาชาติในการค้า การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลการค้า เช่น Textile and Clothing Development Authority แต่ทั้งนี้ยังมีจำเป็นต้องมีการพัฒนา เช่น การพัฒนากลยุทธ์เฉพาะด้าน สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ การพัฒนาทักษะด้านแรงงาน การปรับปรุงระเบียบเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการสร้างกลุ่ม(Cluster) เพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะทำให้อุตสาหกรรมเติบโตและสามารถแข่งขันได้

Lee(2001) ได้ศึกษาเรื่อง “ Michigan apparel and textile industry: Characterization and needs assessment ” จากการศึกษา พบว่า บริษัทที่ผลิตสินค้าด้านเสื้อผ้าและสิ่งทอส่วนมากจะตั้งอยู่ทางใต้ของรัฐมิชิแกน โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงใต้ และมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน มีการผลิตสินค้าหลายรูปแบบ 2. มี 6 ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญ ในการพัฒนาบริษัท คือ การจัดการองค์กร เทคโนโลยีและการสื่อสาร การตลาดและการค้าระหว่างประเทศ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์กรคงอยู่อย่างยั่งยืน 3. สิ่งที่เป็นความต้องการหลัก คือ ความสม่ำเสมอในคุณภาพของวัตถุดิบ การปรับบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสาร การหาตลาดใหม่ภายในประเทศ การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัย