

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี ในศูนย์การค้า ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ โดยการค้นคว้าเอกสาร ทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและทฤษฎีภายใต้หัวข้อดังต่อไปนี้คือ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors)
- 2.1.2 แนวคิดด้านการจัดการ (Management )
- 2.1.3 แนวคิดด้านการผลิต (Production)
- 2.1.4 แนวคิดด้านการตลาด (Marketing)
- 2.1.5 แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting&Financing)

#### 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors)

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ (2542) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factors) ไว้ว่าในการพิจารณาความสำเร็จของธุรกิจนั้น นักวิชาการทั่วไปให้ความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายการค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกทั้งสองย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กรธุรกิจ รวมทั้งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ส่วนปัจจัยภายในขององค์กรนั้นสามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Function Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ (Value Chain) การวิเคราะห์ตามโครงสร้างการทำงาน 7-S ของ McKinsey หรือการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resource and Capabilities Analysis) การวิเคราะห์แต่ละวิธีจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ที่จะนำมาพิจารณา กำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ

โอกาส และข้อจำกัดที่มาจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนที่มาจากปัจจัยภายใน นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

สมยศ นาวิการ (2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factors) ไว้ว่าส่วนที่สำคัญที่สุดภายในโครงสร้างของการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจ คือการระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success Factors) ของธุรกิจอย่างถูกต้อง การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจอย่างไม่ถูกต้องสามารถสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อองค์กรได้ เพราะว่่าสิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่ถูกต้อง การระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญอย่างถูกต้องจะมีระดับความสำคัญสูงต่อผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรต้องถูกสร้างขึ้นมบนรากฐานของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญจะแตกต่างกันระหว่างธุรกิจและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรมรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ก่อนปี 2517 และการห้ามน้ำมันนอกประเทศของกลุ่ม โอเปค คือ ความสะดวกสบายและแบบที่ดึงดูด ราคาที่แข่งขันได้ ช่องทางการจำหน่าย (ผู้แทนจำหน่าย) ที่มีประสิทธิภาพและบริการภายหลังการจำหน่าย ที่มีประสิทธิภาพ ภายหลังจากที่ราคาน้ำมันสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในปี 2517 และการนำรถยนต์ต่างประเทศเข้าสู่ตลาดสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากญี่ปุ่น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรมรถยนต์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก นอกจากปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญก่อนปี 2517 ที่กล่าวถึงแล้ว ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญถูกเพิ่มเข้ามาอีกสามอย่างในอุตสาหกรรมรถยนต์คือ คุณภาพ ความปลอดภัย และการประหยัดน้ำมัน

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญจะแตกต่างกันระหว่างอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม คือรสชาติพิเศษ ความผูกพันต่อตราหือ และการโฆษณาเพื่อแย่งพื้นที่ขาย ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตคือ ราคาต่ำ การโฆษณาดี การบริการรวดเร็ว สินค้าคงเหลือเพียงพอ และสถานที่จอดรถยนต์กว้างขวาง

### 2.1.2 แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์ (2548) ได้กำหนดหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพัฒนาลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่างๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด การวางแผนจะมีเป้าหมายที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อกำหนดทิศทาง และส่งเสริมการประสานงานภายในองค์กร
2. ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. ลดความสูญเสีย และการทำงานที่ซ้ำซ้อน
4. สร้างเกณฑ์ และมาตรฐานในการควบคุม

การวางแผน เป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่แรกในกระบวนการทางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคน และทุกระดับจะต้องปฏิบัติ ซึ่งถือว่าการวางแผนจะเป็นต้นทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานของผู้จัดการและอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับก็จะมีขอบเขตในการวางแผนแตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกตามลำดับขั้นได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง จะใช้เวลาส่วนมากในการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์ และวางแผนรวมหรือแผนหลักสำหรับทั้งองค์กร ซึ่งมีกิจกรรมครอบคลุมการดำเนินงานทั้งองค์กร มีระยะเวลายาวนาน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่หลากหลายทั้งทางภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ในการประมวลและสังเคราะห์แผนที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบครอบคลุมในวงกว้างซึ่งจะมีอิทธิพลต่ออนาคต ความอยู่รอด ความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยจะทำงานในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร เช่น ประธานกรรมการ ปลัดกระทรวง กรรมการผู้จัดการ อธิบดี ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป และผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. ผู้จัดการระดับกลาง จะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผนยุทธวิธี และแผนการดำเนินงานของฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถดำเนินงาน และประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้จัดการระดับปฏิบัติการ โดยที่ผู้จัดการระดับกลางจะดำรงสถานภาพในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร เช่น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก เป็นต้น

3. ผู้จัดการระดับต้นหรือหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ จะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผนงานที่จะต้องทำให้เสร็จเป็นรูปธรรม โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ และเป็นแผนแบบเดี่ยวๆ ที่จะ

ทำให้บรรลุความต้องการของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมักจะเป็นแผนแบบวันต่อวัน หรือแผนระยะสั้นตามกรอบเวลาที่ได้รับมอบหมาย ที่ผู้จัดการระดับต้นจะดำรงสถานภาพในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร เช่น ผู้จัดการสำนักงาน ผู้จัดการหน่วย หัวหน้างาน และหัวหน้ากะ เป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้าง การจัดระบบงาน การรวมกลุ่มกิจกรรม การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายที่ผู้จัดการกำหนด โดยการจัดองค์การจะเป็นเรื่องของการจัดระบบ (System) ระเบียบ (Order) และความสัมพันธ์ (Relationship) ในหน่วยงานที่ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ หรือเป็นการสร้างการรวมพลัง (Synergy) ให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน และองค์การ

โครงสร้างองค์การแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎข้อบังคับ และระเบียบอย่างเป็นทางการชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โครงสร้างแบบเป็นทางการจะช่วยลดภาระตัดสินใจ และแนวทางการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงาน โดยทำการแบ่งงานออกเป็นแผนกตามความชำนาญ ซึ่งเหมาะกับงานที่มีปริมาณมากและมีขั้นตอนซ้ำๆกัน เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทข้ามชาติ หรือ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้น แต่โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยมจะมีข้อเสียคือ องค์การจะมีลำดับชั้นและวิธีการปฏิบัติที่เข้มงวดทำให้มีการติดต่อสื่อสารและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงล่าช้า รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม ได้แก่ โครงสร้างแบบราชการ โครงสร้างแบบสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา

2. โครงสร้างองค์การแบบที่ไม่เป็นประเพณีนิยม (Nontraditional Organization Structure) จะไม่มีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว โดยสมาชิกทุกคนจะมีความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน สามารถทำการตัดสินใจในกรณีต่างๆให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมใหม่ แต่โครงสร้างองค์การแบบที่ไม่เป็นประเพณีนิยมจะมีข้อเสียจากการที่ไม่มีกฎระเบียบอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนและขัดแย้งในบทบาทของตน ซึ่งจะส่งผลถึงการประสานงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบที่ไม่เป็นประเพณีนิยม ได้แก่ โครงสร้างแบบทีมงาน โครงสร้างแบบโครงการเฉพาะกิจ และโครงสร้างแบบแมทริกซ์

3. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ เป็นโครงสร้างองค์การที่พัฒนาขึ้นตามกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมและอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวต่อการแข่งขัน รูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ องค์การแนวราบ องค์การแบบโมดูลาร์ (Modular) และ องค์การแบบเสมือน

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการกำหนดความต้องการ สรรหา คัดเลือก บรรจุ ฝึกอบรม พัฒนา คุ้มครองรักษา และจูงใจบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ โดยยึดหลัก การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และช่วงเวลา

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์การ ผ่านทางการวางแผนนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน โดยการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) จะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล

การสรรหาบุคคล (Personnel Recruitment) เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การสนใจจะรับเข้าเป็นพนักงานให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานก็คือ ความต้องการกำลังคนที่จะใช้ปฏิบัติงาน และความเหมาะสมของคนกับลักษณะงานที่จะทำงาน แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ จากภายในขององค์การ และภายนอกขององค์การ โดยอาจทำการสรรหาตามระบบคุณธรรม ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบอาวุโส ตามนโยบายและความเหมาะสมของสถานการณ์

การคัดเลือกบุคคล (Personnel Selection) เป็นกระบวนการกลั่นกรองและตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการของงาน เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งจะมีการดำเนินการแตกต่างกันบ้างตามตำแหน่งงานหรือความต้องการของหน่วยงาน

ค่าจ้างเป็นเงินที่บุคลากรได้รับจากการทำงานเป็นรายวันหรือตามที่ตกลง ขณะที่เงินเดือนจะเป็นรายได้ที่บุคลากรได้รับจากการทำงานโดยเหมาจ่ายเป็นรายเดือน ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจจะมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคล เพราะค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจจะเป็นต้นทุนที่ชัดเจนในสายตาของนายจ้างและเป็นรายได้สำคัญในการดำรงชีวิตของพนักงาน ซึ่งอาจจะมีความต้องการที่สวนทางกัน โดยองค์การที่ต้องการที่จะจ่ายค่าจ้างน้อยๆ ขณะที่พนักงานก็ต้องการผลตอบแทนสูงๆ จึงต้องหาจุดสมดุลที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้

การคุ้มครองรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ให้มีความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์การ อันจะก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานสำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นสิ่งที่มีความจำเป็นก็คือ ต้อง

ทำหน้าที่รับผิดชอบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งทัศนคติที่พึงปรารถนาให้แก่พนักงาน โดยทำการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนงาน การให้ปฏิบัติงานแทน หรือการให้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น

4. การนำ (Leading) คือการที่ผู้จัดการหรือผู้นำ (Leader) ใช้ความสามารถและอิทธิพลในการชักจูงให้ผู้ตาม (Follower) ซึ่งอาจเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ ให้แสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน การดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการต่างๆที่ร่างกาย และจิตใจ ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยความต้องการ (Need) ของบุคคลจะเป็นแรงขับ (Drive) ให้แสดงพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย (Goal) ถ้าบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือแรงขับได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับนั้นก็ลดลงและไม่ก่อให้เกิดพฤติกรรม แต่บุคคลอาจเกิดความต้องการอื่นอีกเป็นวงจรต่อกันไป ดังแบบจำลองที่แสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แบบจำลองเบื้องต้นของการจูงใจ

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำการถ่ายทอด (Transmit) ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศ โดยใช้สื่อต่างๆถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธี โดยผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารตามความเหมาะสมของข้อจำกัดในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งช่องทางการ

ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ช่องทาง คือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็น การติดต่อสื่อสารตาม โครงสร้างขององค์กร ซึ่งมักอยู่ในรูปของภาษาเขียนที่เป็นทางการ การ ติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเถาองุ่น ซึ่งเปรียบเทียบกับสายโทรพิมพ์ที่ พาดกันไปมาเหมือนพวงองุ่น และการติดต่อสื่อสารแบบกึ่งทางการ เป็นช่องทางที่ช่วยให้การ ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทำได้รวดเร็ว โดยอาศัยเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารเข้ามาช่วย

ความขัดแย้ง หมายถึง การ ไม่ลงรอยกัน ซึ่งความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่ต้อง ตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างไม่เต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก หรือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่ามีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ และเป้าหมายที่จะต้อง ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อเป้าหมายบางอย่าง ในขณะที่ อีกฝ่ายพยายามต่อต้านการกระทำนั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แทนที่จะให้ความ ขัดแย้งก่อความเสียหายให้แก่องค์กร นักบริหารควรใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ซึ่งสามารถ ใช้กลยุทธ์การจัดการจัดการกับความขัดแย้ง โดยนำไปปรับใช้ในองค์กร ได้แก่ การใช้อำนาจ บังคับ การกลมกลืน การบำรุงรักษา การต่อรอง การอยู่ร่วมกัน การตัดสินใจตามกฎ การให้ความ ร่วมมือ การปล่อยให้เป็นไป และ การยอมให้

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบ เปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ตามเกณฑ์และมาตรฐานที่มี ตลอดจนทำการศึกษาและ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับจุดประสงค์และสถานการณ์ สามารถแบ่งประเภทของ การควบคุมตามขั้นตอนการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ชนิดคือ

1. การควบคุมก่อนการดำเนินงาน (Precontrol) เป็นการควบคุมก่อนที่จะเริ่ม การดำเนินงานจริง ซึ่งมีอีกชื่อหนึ่งว่า การควบคุมแบบไปข้างหน้า (Feed Forward Control) ผู้จัดการจะใช้การควบคุมก่อนการดำเนินงาน โดยสร้างนโยบาย กฎ และระเบียบต่างๆ เพื่อลด โอกาสของพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่จะเป็นสาเหตุของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นที่ต้องการ

2. การควบคุมขณะการดำเนินงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุม ในขณะที่ปฏิบัติการเพื่อให้งานดำเนินไปตามกรอบ แนวทาง และสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะเป็น หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการการบังคับบัญชาโดยตรงที่ต้องสั่งงาน ดูแล ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานให้ได้ตามที่ต้องการ นอกจากนี้การควบคุมขณะการ ดำเนินงานจะไม่มุ่งเฉพาะที่จะควบคุมแต่พนักงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการควบคุมปัจจัย ต่างๆ เช่น การควบคุมประสิทธิภาพของเครื่องมือ เครื่องจักร หรือการควบคุมแผนกต่างๆ

3. การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน (Feedback Control) เป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ (Output) จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์กร โดยผู้จัดการจะใช้การควบคุมภายหลังการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบผลงานและแก้ไขข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานในช่วงระหว่างเวลาที่สนใจ โดยพิจารณาไปที่ผลการดำเนินงานในอดีต ซึ่งผู้ควบคุมอาจจะสนใจข้อมูลที่ละเอียดถี่ถ้วน หรืออาจสนใจไปที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยหลายๆตัว เช่นกำไรสุทธิก่อนหักภาษี ปริมาณขาย หรือต้นทุนทางการตลาด เป็นต้น โดยปกติองค์กรจะมีวิธีการควบคุมภายหลังการดำเนินงานที่สำคัญอันได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมคุณภาพ

### 2.1.3 แนวคิดด้านการผลิต (Production)

ชัยยศ สันตวงษ์ (2546) ได้ให้แนวคิดการผลิตไว้ว่า ขอบข่ายของการผลิตจะประกอบด้วย

#### 1. การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecast)

เป็นการพยากรณ์ระดับอุปสงค์ในสินค้าและบริการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์วางแผน และตัดสินใจดำเนินธุรกิจ การพยากรณ์อุปสงค์ช่วยเป็นพื้นฐานประสานงานระหว่างหน่วยงาน และเตรียมปัจจัยการผลิตได้อย่างเหมาะสม เตรียมกำลังการผลิต บุคลากร วัตถุดิบ ประสานหน้าที่จัดซื้อ การเงิน การผลิต การตลาด ให้มีกิจกรรมที่สอดคล้องกัน

#### วิธีการพยากรณ์

ภาพรวมของการพยากรณ์จำแนกออกตามพื้นฐานของการพยากรณ์ได้ 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

1.1. การพยากรณ์โดยใช้ดุลยพินิจ (Subjective) เป็นการพยากรณ์เชิงคุณภาพที่นำเอาข้อคิดเห็นและความนึกคิดประสบการณ์ของผู้พยากรณ์มาประกอบการพิจารณา วิธีการพยากรณ์เชิงคุณภาพจำแนกได้ 4 วิธี ดังนี้

1.1.1 กลุ่มพนักงานขาย ให้พนักงานขายแต่ละคนคาดคะเนยอดขายในแต่ละพื้นที่ของตนเอง แล้วรวบรวมเข้าด้วยกันขึ้นไปเป็นลำดับขั้น ข้อดีของวิธีการนี้คือ พนักงานตลาดรู้สึกได้เข้ามามีส่วนร่วมและรู้จักลูกค้าโดยตรง ซึ่งเหมาะสำหรับการพยากรณ์ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ข้อเสียคือ พนักงานแต่ละคนมีดุลยพินิจแตกต่างกัน และการคาดคะเนอาจเกิดการลำเอียงไม่เที่ยงตรง

1.1.2 กลุ่มผู้บริหาร ให้ผู้บริหารอภิปรายภายในกลุ่มนำไปสู่ข้อสรุปคาดคะเนอุปสงค์ ข้อดีคือ ใช้ระยะเวลาสั้น และเห็นหลายแง่มุมมอง ข้อเสียคือใช้เวลาของผู้บริหารที่เป็นทรัพยากรมีค่าและอาจมีทัศนคติ ความนึกคิด ความลำเอียง ไม่เที่ยงตรง



1.1.3 ความคาดหวังจากลูกค้า ตำรวจรวบรวมข้อคิดเห็นจากลูกค้าที่เป็นผู้ใช้สินค้า กลุ่มแนวโน้มลูกค้า การสำรวจอาจทำได้โดยทางโทรศัพท์ ออกแบบสอบถาม ข้อดีคือทราบความต้องการของลูกค้าในตัวสินค้า พฤติกรรมการซื้อสินค้า แต่ก็มีข้อเสียคือ ใช้เวลาและบุคลากรมาก และอาจเป็นการรบกวนลูกค้า

1.1.4 วิธีเคลฟี่ เป็นวิธีสำรวจประชามติของกลุ่ม หรือผู้ชำนาญการอย่างเป็นทางการ โดยการออกแบบสอบถามหลายๆรอบให้ได้ข้อคิดเห็นต่างๆที่แสดงออกมาอย่างเที่ยงตรงไม่ลำเอียง

1.2. การพยากรณ์โดยใช้หลักทางคณิตศาสตร์ (Objective) เป็นการพยากรณ์เชิงปริมาณอาศัยเกณฑ์ทางสถิติ ดูความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และตัวแปร ตัวแบบจำลองการพยากรณ์เชิงปริมาณมี 2 ชนิดใหญ่ๆ ดังนี้

1.2.1 แบบจำลองอนุกรมเวลา (Time series models) ใช้เวลาเป็นตัวแปรอิสระ และคาดคะเนรูปแบบอุปสงค์ (ซึ่งเป็นตัวแปรตาม) จากอดีตไปสู่อนาคต

1.2.2. ตัวแบบจำลองที่พิจารณาเหตุและผล (Causal Models or Associative Models or Explanatory Models) ใช้ตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่เวลา และอุปสงค์มีแนวโน้มแสดงความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในอดีตที่ผ่านมาต่อตัวแปรอิสระดังกล่าว

ตัวแบบจำลองทั้งสอง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์เชิงปริมาณ โดยมีข้อสมมติฐานว่า ชนิดและระดับของความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และตัวแปรอิสระที่เกิดขึ้นในอดีตจะสัมพันธ์ต่อเนื่องไปในอนาคต

องค์ประกอบของอนุกรมเวลา (Time Series) ตัวแบบจำลองอนุกรมเวลาเป็นเครื่องมือการพยากรณ์ที่เหมาะสมกับกรณี อุปสงค์มีรูปแบบที่สอดคล้องกับเวลา และมีแนวโน้มยังคงเกิดต่อเนื่องไปในอนาคต ช่วงเวลาอาจเป็นวัน เป็นสัปดาห์ เป็นเดือน และอาจมีรูปแบบเกิดขึ้นซ้ำได้

องค์ประกอบของอนุกรมเวลาโดยทั่วไปมี 4 องค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบที่เป็นแนวโน้ม (Trend Component) เป็นอุปสงค์เคลื่อนไหว โดยเฉลี่ยขึ้นหรือลงปกติทั่วไปตามช่วงของเวลา

2. องค์ประกอบที่เป็นฤดูกาล (Seasonal Component) เป็นอุปสงค์เคลื่อนไหวที่ขึ้นลงสูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าแนวโน้มที่เกิดขึ้นซ้ำอย่างต่อเนื่องตามช่วงของเวลา อาจเป็นสัปดาห์ รายเดือน

3. องค์ประกอบที่เป็นวงจร (Cyclical Component) เป็นอุปสงค์เคลื่อนไหวที่ขึ้นลง และมีรูปแบบเกิดขึ้นซ้ำๆในช่วงระยะเวลายาวนานกว่า 1 ปี เป็นการเคลื่อนไหวปกติของวงจรธุรกิจ เช่นภาวะตกต่ำ ภาวะรุ่งเรือง

4. องค์ประกอบที่ไม่มีรูปแบบ (Random Component) เป็นการเคลื่อนไหวอนุกรมสั้นๆ ไม่มีรูปแบบชัดเจน

วิธีการพยากรณ์แบบ Causal แตกต่างจากการพยากรณ์แบบอนุกรมเวลาตรงที่เป็นการพิจารณาตัวแปรที่ไม่ใช่เวลาที่สัมพันธ์กับอุปสงค์ที่ต้องการพยากรณ์ เช่น ยอดขายที่สัมพันธ์กับตัวแปรงบประมาณโฆษณา การกำหนดราคา กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย หรือแม้แต่อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และอัตราการจ้างงานที่เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ส่วนยอดขายเป็นตัวแปรไม่อิสระ (Dependent Variables) ที่ขึ้นอยู่กับตัวแปรเหล่านี้

## 2. การวางแผนกำลังการผลิต

กำลังการผลิต (Capacity) คืออัตราผลผลิตที่สามารถผลิตได้โดยหน่วยการผลิต ที่อาจเป็นเครื่องจักร กระบวนการ คน หรือส่งอำนวยความสะดวกเช่น สถานที่ โดยแสดงถึงจำนวนผลผลิตที่ได้ต่อหน่วยของเวลา ระบบการผลิตที่มุ่งกระบวนการบริการ อาจกำหนดกำลังการผลิตเป็นจำนวนเตียงในธุรกิจโรงพยาบาล หรือจำนวนที่นั่งในร้านอาหาร ภัตตาคาร ระบบการผลิตที่มุ่งผลิตภัณฑ์อาจกำหนดกำลังการผลิตเป็นต้นโลหะต่อกะเวลาทำงาน การวัดกำลังการผลิตจึงอาจมีหลายแนวทางแตกต่างกันไป

### แนวทางการเปลี่ยนแปลงกำลังการผลิต

บางครั้งกำลังการผลิตอาจมากกว่าหรือน้อยกว่าอุปสงค์ที่คาดหวังไว้ ก็อาจต้องมีแนวทางการปรับเปลี่ยนกำลังการผลิตให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. กรณีกำลังการผลิตต่ำกว่าอุปสงค์ ก็อาจไปเสาะหาผู้รับช่วงการผลิตหรือสั่งอำนวยความสะดวกจากแหล่งอื่นมาใช้ผลิตทดแทน หากอุปสงค์มีมากกว่ากำลังการผลิต และมีแนวโน้มสูงขึ้นในระยะยาวแล้วก็ต้องขยายการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต หากกรณีนี้ผู้ผลิตมีจำกัดอยู่น้อยรายก็อาจใช้นโยบายเพิ่มราคาขายได้

2. กรณีกำลังการผลิตเกินกว่าอุปสงค์ ก็อาจลดกำลังการผลิตลง โดยลดสิ่งอำนวยความสะดวกในปัจจัยการผลิต เสาะหาผลิตภัณฑ์ใหม่มาเสริมในสายผลิตภัณฑ์ หากมีการแข่งขันสูงด้านราคา ก็อาจต้องลดราคาขายลง

### ขนาดกำลังการผลิตที่ประหยัด (Economies of Scale)

ขนาดกำลังการผลิตที่ประหยัด คือระดับการดำเนินงานที่ดีที่สุดที่ต้นทุนการผลิตรวมเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำสุด หากการดำเนินงานต่ำกว่าระดับนี้ ต้นทุนการผลิตรวมโดยเฉลี่ยจะสูงขึ้นอันเนื่องมาจากต้นทุนคงที่ต่อหน่วยสูง ขนาดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ระยะยาวอย่างเต็มที่ แต่หาก

การดำเนินงานสูงกว่าระดับนี้ ต้นทุนการผลิตรวมเฉลี่ยต่อหน่วยจะสูงขึ้น เพราะความคับคั่งของงานเกิดการสูญเสียสูง ค่าใช้จ่ายการทำล่วงเวลาเพิ่มขึ้น เป็นต้น เป็นการไม่ประหยัดเช่นกัน

### 3. การวางผังสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต

การวางผังสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Layout) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารการผลิตที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาว การวางผังสิ่งอำนวยความสะดวกควรพิจารณาประเด็นที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิต
2. เครื่องจักรอุปกรณ์ กระบวนการผลิต และกำลังการผลิต
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร
4. ข้อจำกัดด้านตัวอาคาร ทำเลที่ตั้ง และต้นทุนการเคลื่อนย้ายระหว่างพื้นที่

การวางผังเป็นการจัดลำดับของกระบวนการผลิต ที่ตั้งสำนักงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ บริเวณสถานีการทำงานการบริการลูกค้า และบริเวณจัดเก็บของรวมถึงกระแสการไหลของวัตถุดิบและบุคลากรและระหว่างพื้นที่ การตัดสินใจวางผังสิ่งอำนวยความสะดวกจึงต้องบริหารการวางผังให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ชนิดของการวางผัง

การวางผังส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์กำหนดตำแหน่งกระบวนการผลิต ซึ่งการวางผังจำแนกออกได้เป็น 6 ชนิดคือ

1. การวางผังโดยจัดให้ชิ้นงานอยู่กับที่ เนื่องจากชิ้นงานมีขนาดใหญ่ เช่น กิจการต่อเรือ รับเหมาก่อสร้างอาคาร
2. การวางผังค้าปลีกและบริการ จัดสรรพื้นที่วางสินค้าให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด
3. การวางผังสำนักงาน ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมืออุปกรณ์ และบริเวณสำนักงานที่จะทำให้เกิดการไหลที่ดีของข่าวสาร
4. การวางผังคลังสินค้า จะต้องชั่งน้ำหนักระหว่างพื้นที่คลังสินค้าที่มีอยู่กับการจัดการเครื่องมืออุปกรณ์ควบคุมวัสดุให้ต้นทุนรวมต่ำสุด
5. การวางผังตามกระบวนการผลิต ที่เรียกว่า Job Shop ผลิตปริมาณน้อยผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายชนิด การวางผังต้องให้เกิดต้นทุนการเคลื่อนย้ายชิ้นงานรวมต่ำที่สุด

6. การวางผังตามผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากร และเครื่องจักรในการผลิตแบบต่อเนื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีกระแสการผลิตไหลไปอย่างรวดเร็ว

#### 4. การออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐาน และการวัดงาน

##### การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน คือ การรวมเอาข้อกำหนดที่เป็นทางการและการคาดหวังที่ไม่เป็นทางการของกิจกรรมที่สัมพันธ์กับงานของพนักงานมาพิจารณา รวมถึงโครงสร้างองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานด้วย การออกแบบงานจึงต้องพิจารณาปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยด้านเทคนิคและกายภาพ (Technical-Physical Factors) ด้านเทคนิค หมายถึง เนื้องานที่จะต้องปฏิบัติในการแปรสภาพปัจจัยที่ป้อนเข้าไปออกมาเป็นผลผลิตที่ต้องการด้านกายภาพ ได้แก่ แสง เสียง ความร้อน ความปลอดภัยในการทำงาน

2. ปัจจัยด้านสังคมจิตวิทยา (Sociopsychological Factors) ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ความเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงสร้างองค์กรและการมอบหมายงาน ส่วนปัจจัยด้านจิตวิทยา หมายถึง ปัจจัยด้านจิตใจภายใน เป็นเรื่องความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบในงาน ความสนุก ความพึงพอใจในงานที่ทำ

##### มาตรฐานแรงงาน (Labor Standards)

มาตรฐานแรงงาน คือ จำนวนของเวลาที่ต้องการในการปฏิบัติงาน มาตรฐานแรงงานอาจแตกต่างกันไปตามแต่ละกิจการ มาตรฐานแรงงานช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการของแรงงาน ต้นทุน และวันในการทำงาน การหามาตรฐานแรงงานได้ต้องมีการวัดงาน และมาตรฐานเวลาที่ใช้ทำงาน

ในภาพรวมแล้วมาตรฐานงานหมายรวมถึงมาตรฐานด้านแรงงาน วัสดุ ค่าโสหุ้ย คุณภาพ ฯลฯ

##### การวัดงานและเวลามาตรฐาน (Work Measurement)

การวัดงานและเวลามาตรฐาน คือ เทคนิคในการหาเวลาที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อนำมากำหนดเวลามาตรฐาน (Time Standard) งานมาตรฐาน (Work Standard) การผลิตมาตรฐาน (Production Standard)

#### 5. การบริหารวัสดุ (Materials Management)

การบริหารวัสดุ คือ กลุ่มหน้าที่ทางการบริหารที่สนับสนุนให้กระแสการไหลของวัสดุเป็นไปโดยครบวงจรนับตั้งแต่การจัดซื้อ และการควบคุมภายในของวัสดุ การผลิตไปสู่การวางแผน

และควบคุมสินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการผลิต จนถึงการเก็บรักษา จัดส่ง จัดจำหน่ายสินค้าสำเร็จรูป

กิจการเกือบทุกกิจการทั้งกิจการการผลิต และกิจการให้บริการ ล้วนแต่ต้องเกี่ยวข้องกับ การจัดซื้อ และควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค

การจัดซื้อ คือ แผนกที่ทำหน้าที่จัดหาวัสดุ และบริการจากผู้ขายปัจจัยภายนอก แผนกจัดซื้อมีความสำคัญเพราะมูลค่า 2 ใน 3 ของต้นทุนสินค้าขายมาจากรายการที่มีการจัดซื้อ แผนกจัดซื้อจึงต้องรู้ลักษณะของสินค้าที่ต้องการซื้อ การจัดหาแหล่งผู้ขายสินค้าและการนำมาใช้ ซึ่งพิจารณาโดยนำเอาหลักของสายลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) มาใช้ตัดสินใจจัดซื้อที่เป็นการเชื่อมโยงผู้ขาย องค์กรธุรกิจ และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยสร้างคุณค่าขึ้นด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น วัตถุดิบมีคุณภาพสูงขึ้น มากกว่าการมุ่งประหยัดต้นทุน โดยเพียงแค่คัดเลือกผู้ขายและเจรจาทำสัญญา

#### 6. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

สินค้าคงคลังเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของกิจการ โดยปกติทั่วไปสินค้าคงคลังมีมูลค่าถึง 40% ของเงินลงทุนรวม หากสินค้าคงคลังมีปริมาณ และมูลค่ามากเกินไป ก็จะเกิดการจมทุนของเงินทุนในกิจการมาก ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย ในอีกมุมมองหากสินค้าคงคลังมีปริมาณและมูลค่าน้อยเกินไปก็อาจเกิดการขาดแคลนสินค้าที่จะตอบสนองต่อตลาด เกิดต้นทุนจากค่าเสียโอกาสขึ้น ส่งผลให้ยอดขายของกิจการต่ำลง ดังนั้นผู้บริหารการผลิต จึงต้องมีหน้าที่บริหารให้สินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่มีต้นทุนรวมต่ำสุด โดยต้องชั่งน้ำหนักระหว่างต้นทุนการจมทุนและต้นทุนค่าเสียโอกาส

ชนิดของสินค้าคงคลัง ในทางบัญชีจำแนกได้เป็น 3 ชนิด ได้แก่

1. สินค้าคงคลังวัตถุดิบ (Raw Material Inventory) ซึ่งรวมถึงวัสดุจำเป็น วัสดุสิ้นเปลือง
2. สินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการผลิต (Work In Process Inventory)
3. สินค้าคงคลังสำเร็จรูป (Finished Goods Inventory)

#### 7. การกำหนดตารางการผลิต (Operation Scheduling)

การกำหนดตารางการผลิต (Operation Scheduling) คือ การกำหนดวันในการทำงาน ให้เข้ากับชิ้นงานภายใต้ข้อจำกัดทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้น วัตถุประสงค์การกำหนดตารางการผลิตก็เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายในการผลิต

## 8. การบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และโรงงาน

การบำรุงรักษา คือ งานที่ต้องปฏิบัติเพื่อรักษาสภาพหรือยกสภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ให้ได้มาตรฐานที่กำหนดและให้แผนการผลิตเป็นไปโดยราบรื่นไม่เกิดการชะงักงัน อันเนื่องมาจากข้อขัดข้องของเครื่องจักร อุปกรณ์ และโรงงาน

## 9. การบริหาร และควบคุมคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) เป็นหนึ่งในสี่ ปัจจัยของกลยุทธ์ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คุณภาพสามารถสร้างประสิทธิภาพการผลิตโดยการลดการสูญเสียจากการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง ขณะเดียวกันก็สามารถกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์เพิ่มมากขึ้น ได้อันเนื่องมาจากคุณภาพที่ดีในสินค้าและบริการที่ผู้บริโภครักพอใจ ทำให้ตลาดมีเป้าหมายชัดเจน ในปัจจุบันการบริหารคุณภาพเป็นการมองภาพโดยรวมของงานทั่วทั้งระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างจุดแข็งหรือปัจจัยสำเร็จในการแข่งขัน การบริหารคุณภาพโดยรวมหรือ Total Quality Management (TQM) จึงเป็นปรัชญาและแนวความคิดการจัดการทั่วทั้งองค์กร ในแง่การผลิตเป็นการบริหารการผลิตตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่เป็นปัจจัยการผลิตป้อนเข้า ได้แก่ วัตถุดิบ บุคลากร เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักร จนออกมาเป็นผลได้ในรูปผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต่างจากอดีตที่มองคุณภาพเป็นเรื่องเฉพาะของผลที่ได้จากระบบเท่านั้น การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จึงเป็นแนวทางช่วยการตัดสินใจการบริหารการผลิตได้

### 2.1.4 แนวคิดด้านการตลาด (Marketing)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541ข) ได้กล่าวถึงทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง “ปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย” โดยทั่วไปส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือเรียกว่า 4Ps อย่างไรก็ตามสำหรับร้านค้าปลีก ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้เพิ่มเติมขึ้นมาอีก 3Ps ได้แก่ บุคคล (People) การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) และกระบวนการ (Process) รวมทั้งหมดเป็น 7Ps โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงินหรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่ายสำหรับการได้มาซึ่งบางสิ่ง

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้าและการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับ ข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้บุคคล (Personal Selling) และการขายโดยไม่ใช้บุคคล (Nonpersonal Selling) ซึ่งประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์

5. บุคคล (People) หรือพนักงาน (Employees) เป็นส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริโภค ดังนั้นต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขั้น พนักงานต้องมีความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ดี สามารถสื่อสารชัดเจน มีความเต็มใจและเอาใจใส่ สามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม และมีความสามารถในการแก้ปัญหาและสร้างค่านิยมให้กับบริษัทได้

6. การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรซึ่งผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ และมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร เป็นการสร้างคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

7. กระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการในขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจลูกค้า ( Customer Satisfaction) ทั้งในด้านความรวดเร็ว ความสะดวก การบริการนอกสถานที่และการให้บริการด้วยความเสมอภาค

### 2.1.5 แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting&Financing)

#### แนวคิดด้านการบัญชี (Accounting)

นภาพร ณ เชียงใหม่ (2539) ได้ให้คำจำกัดความของการบัญชีไว้ว่า การบัญชี หมายถึง การจดบันทึก การจำแนก การสรุป และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงินโดยใช้หน่วยเงินตรา รวมทั้งการแปลความหมายของการปฏิบัติงานดังกล่าว จากความหมายข้างต้น การบัญชีคือการวัดค่าและการนำเสนอข้อมูลของกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และ

จะต้องให้ประโยชน์กับผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกกิจการได้ใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อทราบรายละเอียดในการดำเนินกิจการ โดยการรายงานในรูปแบบการเงินอันได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด ฯลฯ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ความเกี่ยวข้อง (Relevance) และความเชื่อถือได้ (Reliabilities) ของข้อมูล

### 2.1.6 แนวคิดด้านการเงิน (Financing)

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์กรธุรกิจทุกขนาดไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของธุรกิจ จึงให้ความสำคัญกับบุคคลผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หน้าที่ของผู้บริหารการเงินจะต้องมีหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการคือ

1. การคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน (Anticipating Financial Needs) สามารถกระทำได้โดยการพยากรณ์และจัดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจนั้นๆ ในอนาคต ทั้งนี้โดยวิธีการเน้นให้เห็นถึงกระแสเงินสดที่เข้ามา และกระแสเงินสดที่ออกไปจากธุรกิจนั้น

2. การจัดหาเงินทุน (Acquiring Financial Resource) เป็นเรื่องของ การบอกให้รู้ว่าการกิจการจะหาเงินทุนมาใช้จ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใด และด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงเรื่องที่ต้องติดตามค้นหาผู้ที่มีเงินทุน วิธีการที่จะต้องจัดหามาให้ได้ตรงตามกาลเวลา และรวมทั้งการสร้าง ความมั่นใจให้กับผู้ที่มีเงินทุนที่จะยอมให้กู้ยืม ทั้งนี้ก็โดยการหาข้อเท็จจริงและให้ตัวเลขประกอบสนับสนุนคำขอที่สมจริงที่สุด

3. การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ (Allocating Funds in The Business) หมายความว่า การจัดสรรเงินทุนไปในสินทรัพย์อย่างไรที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด นั่นคือจะต้องให้ความสำคัญระหว่างความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และสภาพคล่อง (Liquidity) ของกิจการ ความสามารถในการทำกำไร หมายถึงกำลังความสามารถที่จะให้ได้มาซึ่งรายได้ (Earning power) สภาพคล่องของกิจการ หมายถึงการมีสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงกับเงินสด ทั้งสองสิ่งนี้มีความขัดแย้งกันและกันเป็นปัญหาสำหรับนักบริหารการเงินที่จะต้องทำการตัดสินใจ

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

รุ่งโรจน์ โพธิ์วิจิตร (2535) ศึกษาเรื่องปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อการส่งออกของภาคเหนือตอนบน ของประเทศไทย พบว่า ปัญหาของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่ประสบปัญหาทางด้านการตลาด รองลงมาเป็นปัญหาทางด้านการผลิตและด้านการเงิน ซึ่งปัญหาทางด้านการตลาดได้แก่



ปัญหาด้านราคา ซึ่งมีการขายตัดราคากัน และปัญหาผลิตภัณฑ์ของสินค้าส่งออกมีคุณภาพต่ำไม่ได้มาตรฐาน และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า สำหรับปัญหาการส่งเสริมการขายได้แก่ไม่ทราบแหล่งที่จะนำสินค้าไปแสดงในต่างประเทศ และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐบาล ส่วนปัญหาช่องทางการจัดจำหน่ายได้แก่หาตลาดที่แน่นอนไม่ได้ และขาดข้อมูลจากประเทศที่สั่งซื้อสินค้า ส่วนปัญหาด้านการผลิตของอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านคนงาน ขาดแคลนผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ และขาดแคลนวัตถุดิบอีกทั้งขาดแคลนช่างฝีมือแรงงาน และมีการแย่งตัวคนงาน ส่วนปัญหาด้านการเงินของอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับเพื่อการส่งออก ส่วนใหญ่ได้แก่ปัญหาด้านแหล่งเงินทุนหายากทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งอัตราดอกเบี้ยสูง และหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้มีไม่เพียงพอ

**ฤทธิชัย กอศิริวรชัย (2544)** ศึกษาเรื่องส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อผู้บริโภคในการเลือกซื้อเครื่องประดับอัญมณีจากร้านค้าอัญมณีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้า การออกไปรับประกันสินค้า ความน่าเชื่อถือ มีความมีชื่อเสียง ความรวดเร็วและตรงเวลาในการส่งมอบสินค้า มีสินค้าให้เลือกครบตามต้องการ มีรูปแบบที่ทันสมัยเสมอ มีการปรับเปลี่ยนและคืนสินค้า มีสินค้าให้เลือกหลากหลายราคาตามขนาด มีบริการรับสั่งทำตามความต้องการ สินค้ามีความแตกต่างและโดดเด่นไม่เหมือนใคร มีบริการออกแบบให้แก่ลูกค้า เป็นร้านที่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ตามลำดับ ด้านราคา ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อราคาตามคุณภาพของสินค้า ราคาที่ต่อรองได้ ราคาที่แสดงชัดเจน การกำหนดราคาปรับเปลี่ยนหรือคืนสินค้าเป็นอัตราที่กำหนดแน่นอน และรับชำระสินค้าด้วยบัตรเครดิต ตามลำดับ ด้านการจัดจำหน่ายพบว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อร้านที่มีที่จอดรถและไปมาสะดวก ร้านค้าที่มีการรักษาความปลอดภัยเป็นอย่างดี ร้านค้าที่อยู่ในศูนย์การค้า และร้านค้าที่มีสถานที่กว้างขวาง สะอาดเย็นสบาย ตามลำดับ ด้านการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญต่อการจัดทำเอกสารแนะนำ ให้คำปรึกษาและให้ความรู้ด้านอัญมณีแก่ลูกค้าที่สนใจ ผู้จำหน่ายที่มีความรู้ สามารถแนะนำสินค้าได้เป็นอย่างดี การจัดแสดงสินค้าด้านหน้าและภายในร้าน มีบริการพิเศษหลังการขาย ผู้จำหน่ายมีอัธยาศัยดี สุภาพ การจัดทำแคตตาล็อกสินค้าให้แก่ลูกค้า การจัดสินค้าให้ตรงตามเทศกาลต่างๆ และแจกของกำนัลในช่วงเทศกาลต่างๆ

**นราศรี iveauินชกุล และคณะ (2545)** ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดของอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในประเทศไทย พบว่า จังหวัดเชียงใหม่มีจุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคดังนี้คือ

### จุดแข็ง

มีการจัดตั้งชมรม ระหว่างผู้ประกอบการ และหอการค้า เพื่อจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสัมพันธ์ในการพัฒนาช่างฝีมือดีเงิน โดยพัฒนาเยาวชนท้องถิ่นเพื่อรองรับปัญหาการขาดแรงงานฝีมือ และสร้างโอกาสในการพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่าย

### จุดอ่อน

ปัญหาทางด้านการขาดแคลนเงินทุนที่จะนำไปใช้จ่ายในด้านการแสดงสินค้าในต่างประเทศ รวมทั้งต้นทุนแรงงานสูงกว่าคู่แข่งอื่น อันเนื่องมาจากมีขนาดของกิจการที่เล็ก รวมทั้งการออกแบบไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากนัก นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการทุ่มเงินซื้อแรงงานไทยจากต่างประเทศ

### อุปสรรค

ความยุ่งยากซับซ้อนของระบบขั้นตอนด้านพิธีการศุลกากรของไทย และการจัดเก็บภาษีที่ซ้ำซ้อน จนทำให้ผู้ซื้อเกิดความไม่มั่นใจ และผู้ประกอบการเอง พยายามเลี่ยงพิธีการ และระบบภาษีต่างๆอยู่ตลอดรวมทั้งปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และการหลอกลวงนักท่องเที่ยว

นอกจากนี้ผลการศึกษาของนราศรีได้กล่าวถึง ด้านวัตถุดิบ ด้านการผลิต และด้านการตลาด ดังนี้

### วัตถุดิบ

เมื่อประมาณ 2 ปีที่แล้ววัตถุดิบส่วนใหญ่จะนำเข้าจากต่างประเทศ แต่เมื่อเจอภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็ต้องเปลี่ยน โดยใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมด และใช้วัตถุดิบที่ลักลอบนำเข้ามาจากอินเดีย ปากีสถาน ซึ่งจะมีปัญหาตอนที่ส่งออกคือ ขอกินภาษีไม่ได้แต่ถ้าทำถูกต้องทุกอย่างตามขั้นตอนการส่งออกจะไม่สามารถแข่งขันราคากับจีนได้ เพราะตอนนี้จีนกดราคาต่ำมาก ผู้ประกอบการจึงต้องใช้วัตถุดิบหนีภาษีเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาได้

### การผลิต

ผู้ประกอบการมีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เริ่มแรกใช้เครื่องจักรของอิตาลี ปัจจุบันเครื่องจักรผลิตได้ในไทยแล้ว เพราะไทยลอกเลียนแบบเก่ง จากเครื่องราคาเป็นล้าน ไทยสามารถผลิตได้ในราคา 7-8 หมื่น

### การตลาด

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อยและลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวปะปนกัน กิจการที่เปิดรับลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะ เช่น กิจการ Gem Gallery จะใช้กลยุทธ์การรับประกันตลอดอายุการใช้งานของอัญมณี สามารถนำสินค้ามาคืนได้ 100% โดยไม่มีข้อแม้อะไรทั้งสิ้น การติดต่อ

ขอคืนนั้นลูกค้าสามารถคืนผ่านบริษัททัวร์หรือติดต่อมาเองก็ได้ การขายสินค้าจะขายในราคาเดียวกันหมดไม่ว่าจะเป็นลูกค้าของบริษัททัวร์ หรือลูกค้าทั่วไป

ผู้ประกอบการประสบปัญหาตลาดในประเทศหดตัวและพยายามที่จะขยายไปตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการคิดว่าตลาดยุโรปมีโอกาสจะขยายตัวเพราะลูกค้ายังสนใจสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับอยู่มาก ปัญหาในการนำสินค้าไปออกงานแสดงที่ต่างประเทศ ยังมีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเช่าบูธราคาสูง ค่าชิปปิ้งต่างๆ เป็นต้น

บางกิจการมีการจำหน่ายผ่านการสั่งซื้อทางไปรษณีย์ (Mail Order) บ้าง แต่ต้องใช้เวลานานในการติดต่อ และมักเป็นลูกค้าที่เคยมาซื้อในร้าน

**ภัทรพิมพ์ พิมพ์ภัทรยศ (2546)** ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเครื่องประดับอัญมณีในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อเครื่องประดับอัญมณีด้านผลิตภัณฑ์ที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ คุณภาพของเครื่องประดับอัญมณี ด้านราคาที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ด้านการจัดจำหน่ายที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ ความสะดวกในการเดินทางไปยังร้านค้า ด้านการส่งเสริมการตลาดที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ การให้ส่วนลดพิเศษหรือแจกของแถมของก้านลิในช่วงเทศกาลต่างๆ ด้านบุคคลที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ พนักงานมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า ด้านลักษณะทางกายภาพที่มีอิทธิพลอยู่ในลำดับแรกได้แก่ การจัดระบบรักษาความปลอดภัย ด้านกระบวนการได้แก่ การให้บริการลูกค้าด้วยความเสมอภาค

**Hencke (2546)** ได้วิจัยเกี่ยวกับทิศทางตลาดสินค้าฟุ่มเฟือย สรุปได้ว่า การที่ตลาดโลกมีสินค้าฟุ่มเฟือยเพิ่มขึ้นมากมาย ไม่เพียงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแค่พฤติกรรมผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดแนวโน้มใหม่อีกด้วย ทุกวันนี้คุณภาพของสินค้าเพียงอย่างเดียวไม่สามารถดึงดูดใจผู้บริโภคได้อีกต่อไป เพราะสินค้าที่มีคุณภาพมีอยู่มากมายในตลาด เจ้าของสินค้าต้องสามารถทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณภาพสินค้ามีคุณค่า และเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ด้วยเหตุนี้บริษัทต่างจึงต้องทำงานหนักมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ในการรักษาตลาดของตนเอง การอยู่รอดได้ต้องอาศัยการพัฒนาสินค้าควบคู่ไปกับมูลค่าแบรนด์และความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ธุรกิจถูกกำหนดจากแรงกดดันทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งมีส่วนกระตุ้นความต้องการของลูกค้า และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ในขณะที่สินค้าทั่วไปในท้องตลาดจะสามารถทำกำไรได้พอตัวแต่สินค้าฟุ่มเฟือยทำกำไรได้เป็นกอบเป็นกำ

ในบรรดาสินค้าฟุ่มเฟือยทั้งหมด สินค้าเสื้อผ้านับเป็นสินค้าที่มียอดขายสูงสุด ตามด้วยเครื่องประดับและเครื่องสำอาง เครื่องประดับและนาฬิกามียอดขายสูงถึงหนึ่งในสามของค่าใช้จ่ายสินค้าราคาแพง

ผู้บริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยมีอยู่ทั่วทุกมุมโลก เพราะสินค้าแบรนด์เนมทำตลาดให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก และแน่นอนเมื่อแบรนด์มีชื่อเสียง ผู้บริโภคก็จะเชื่อว่าสินค้านั้นมีคุณภาพ จึงง่ายต่อการตั้งราคาสินค้าให้สูงยิ่งกว่าการตั้งราคาสินค้าให้ต่ำ การลดราคาสินค้ากลับอาจทำให้เกิดผลเสียต่อมูลค่าของแบรนด์และทัศนคติของลูกค้า

สุภาวिता ปฏิสัมพันธ์ทางค์ ได้ให้สัมภาษณ์แก่นิตยสาร World of Gold, Jewelry & Watches ไว้ว่า การที่บริษัท แกรนด์ ไดมอนด์ แอนด์ โกลด์ จำกัด หรือที่คนย่านบ้านหม้อรู้จักกันในชื่อ “ร้านนภาพร” หรือ “ร้านนะ” ที่สามารถยืนอยู่แถวหน้าของธุรกิจสินค้าอัญมณีเพชรพลอย สินค้าทองรูปพรรณหลากหลายชนิด และหลากหลายรูปแบบมานานถึงร้อยปีความสำเร็จที่สำคัญก็คือความหลากหลายรูปแบบให้เลือก และการมีดีไซน์ที่สวยงาม ทันสมัย มีการพัฒนา รูปแบบไม่ซ้ำแบบใคร มีการทำการตลาดที่ดี มีความซื่อสัตย์ และจริงใจซึ่งทำให้ลูกค้าเชื่อถือและเชื่อมั่น(บริษัท แกรนด์ ไดมอนด์ แอนด์ โกลด์ จำกัด, 2549: 78-79)

สมยศ ลุจินตานนท์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ยูบิลิตี้ เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัดกล่าวว่า จากภาพรวมของตลาดที่มีการแข่งขันสูง ทั้งจากแบรนด์ที่แข่งขันในรูปของเคาน์เตอร์ค้าปลีก และเคาน์เตอร์แบรนด์เล็กที่ระยะหลังมุ่งปรับตัวสู่ช่องทางการจัดจำหน่ายเดียวกันนั้น มีการแข่งขันสูงในตลาด ขึ้นอยู่กับแต่ละแบรนด์จะมีจุดขายและสร้างฐานลูกค้าของตัวเองไว้ได้อย่างไร โดยจุดเด่นของยูบิลิตี้จะอยู่ที่เครือข่ายการจัดจำหน่ายที่กว้าง อยู่ในตลาดกว่า 60 ปี ผู้บริโภคให้ความเชื่อถือและการสร้างมาตรฐานในตัวสินค้า ซึ่งจะเป็นจุดสำคัญในการสร้างความรู้สึกและประสบการณ์ของแบรนด์กับผู้บริโภค เพื่อการบอกต่อในภายหลัง (ไคมอนด์ฯ แข่งยูบิลิตี้ ซีอาร์เอ็ม จับตลาดคนทำงาน, 2546: ออนไลน์)