

บทที่ 2

การตรวจเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยเพื่อศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 19 สหกรณ์ (ข้อมูลจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2547) ที่ได้รับการส่งเสริมงบประมาณจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย น่าน ลำพูน แม่ฮ่องสอน และพะเยา ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีบทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร
2. บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดผลสำเร็จของกิจการ

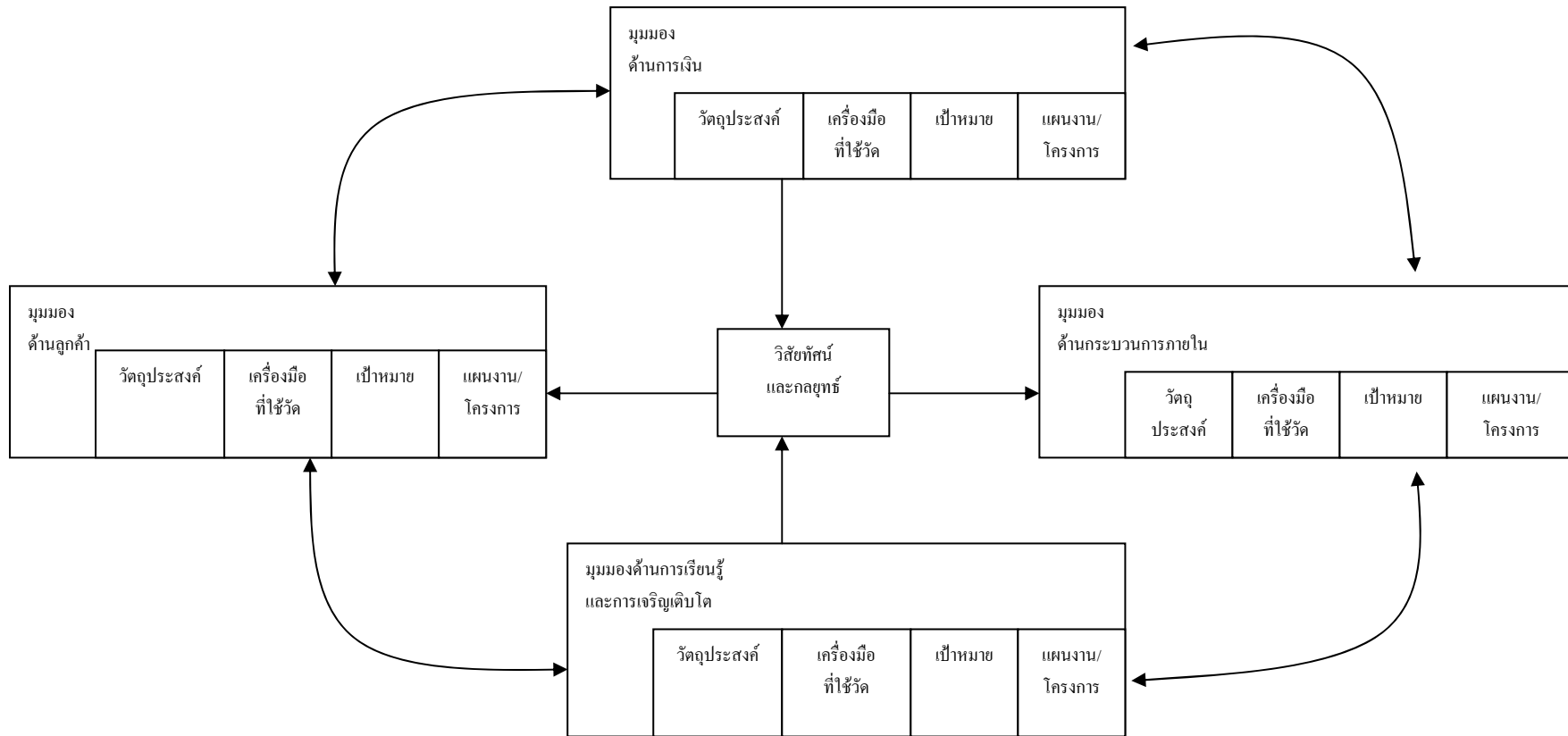
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร

แนวคิด Balance Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ)

Balance Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กร (สหกรณ์) เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ซึ่งมีหลักการมุ่งเน้นในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กร (Alignment and Focused) โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 4 มุมมอง (Perspective) ดังแผนภาพที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า/สมาชิก (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)



ภาพที่ 2 แผนภูมิดัชนีวัดผลการดำเนินการแบบสมดุล
ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996).

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นภายใต้มุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองหมายถึงสิ่งสำคัญที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ เช่น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า/สมาชิก ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก สหกรณ์ ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงที่ดีของกิจการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance indicator) ได้แก่

ตัวชี้วัดในแต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กร (สหกรณ์) จะบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า รักษาสมาชิก ของมุมมองด้านลูกค้า/สมาชิก ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนลูกค้า/สมาชิกทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้า/สมาชิกที่หายไป

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต การรวบรวมผลผลิต ความเสียหายจากการเก็บรักษาสินค้าอุปโภคเพื่อจำหน่าย ร้อยละของผลผลิตที่รวบรวมได้ หรือทำการผลิตที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

ตัวดัชนีการเพิ่มขึ้นของรายได้ในมุมมองด้านการเงิน อาจตั้งเป้าหมาย คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป็นต้น

ตัวดัชนีจำนวนลูกค้าเก่า หรือสมาชิกที่ลาออก หรือไม่มาทำธุรีกิจกับสหกรณ์ อาจตั้งเป้าหมายคือ จำนวนลูกค้าเก่า/สมาชิก ที่จะหายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น

ตัวดัชนีจำนวนของเสียในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น กระจายเสีย การใช้ทรัพยากรสำนักงานแบบทิ้ง ๆ ขว้าง ๆ หรือจำนวนของเสียจากกระบวนการผลิต การรวบรวมผลผลิต หรือสินค้าเสียหาย อาจตั้งเป้าหมายไว้คือ จำนวนของเสียเหล่านั้นต้องไม่เกินร้อยละ 5 เป็นต้น

ดัชนีจำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อาจตั้งเป้าหมายไว้คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี เป็นต้น

4. แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) เบื้องต้นที่องค์กร (สหกรณ์) จะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยในขั้นตอนนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการในมุมมองด้านต่าง ๆ

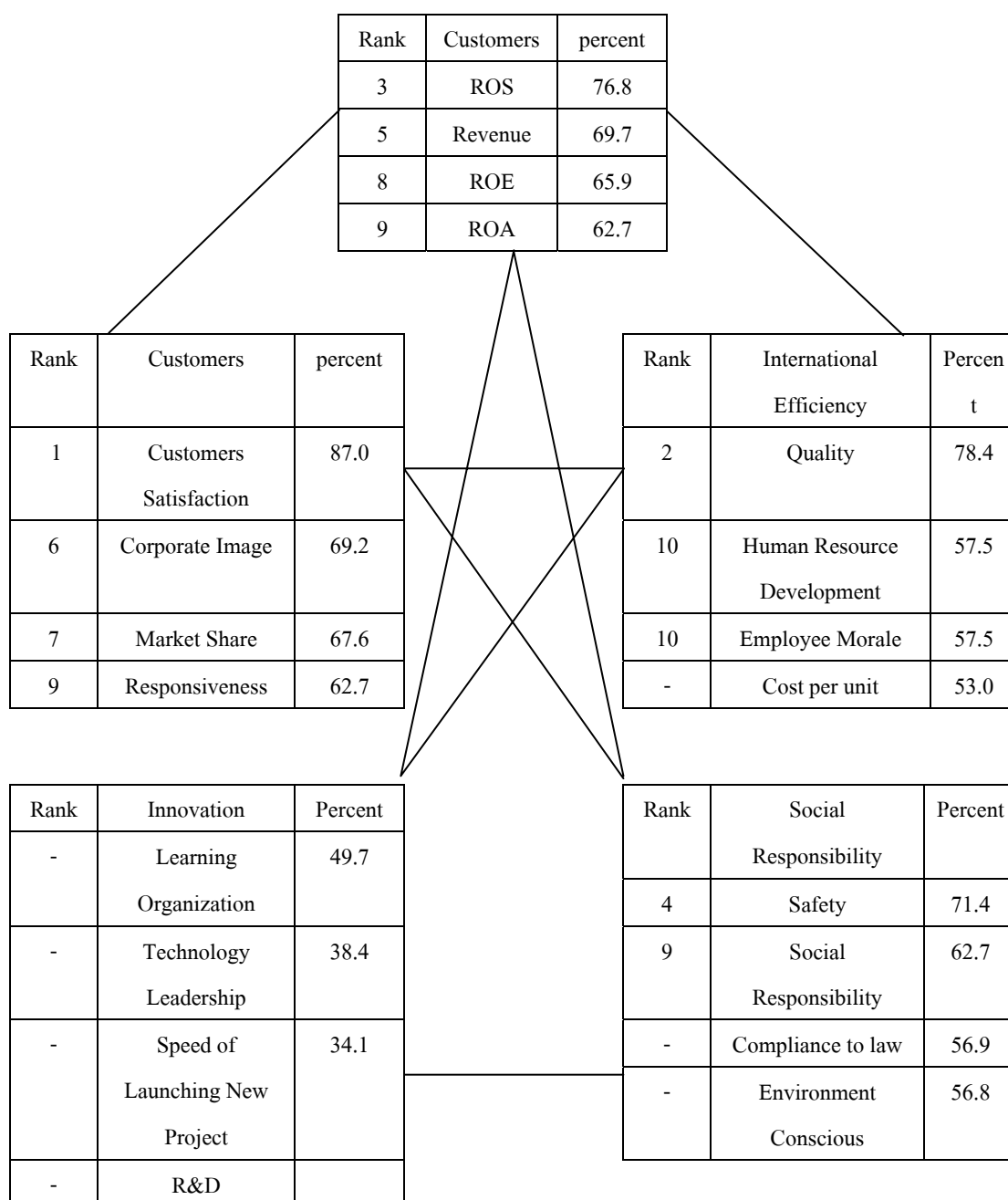
โดยดัชนีทั้ง 4 ด้านจะเชื่อมเข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balance Scorecard วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร (สหกรณ์) นอกจากนั้น Kaplan และ Norton ได้พบว่าการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่าง ๆ มักจะมีสัดส่วนประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ร้อยละ 22 ซึ่งจะพบว่า ภายใต้กระบวนการ Balance Scorecard ขององค์กร ควรจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด โดยกำหนดปัจจัยในดัชนีแต่ละด้านควรประกอบด้วยจำนวนปัจจัยระหว่าง 20-25 ปัจจัย เพื่อให้องค์กรสามารถวัดและประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญได้อย่างครอบคลุม

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

คณัย เทียนพุ่ม (2542: 4) ได้สรุปแนวคิดที่ว่า KPIs หรือดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจนั้นพัฒนามาจากบทความและหนังสือเรื่อง The Balance Scorecard โดย Kaplan และ Norton โดยปรับแนวทางในการวัดผลสำเร็จซึ่งจากเดิมมุ่งเน้นการวัดด้านการเงินเป็นหลัก แต่เนื่องจากผลด้านการเงินเป็นเพียงการบอกเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งอาจจะเหมาะสมกับยุคอดีตที่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มุ่งลงทุนในกำลังการผลิตในระยะยาว แต่เมื่อปัจจุบันธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ดังนั้นธุรกิจจึงต้องสร้างคุณค่าในอนาคตให้กับธุรกิจ โดยผ่านการลงทุนด้านลูกค้าผู้ร่วมค้า พนักงาน กระบวนการ ธุรกิจ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนั้นการวัดผลสำเร็จธุรกิจจึงควรเน้นการวัดผลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวประกอบการวัดผลทางการเงิน นอกจากนั้น อัจฉรา จันทน์ฉาย (2542: 56) จากหนังสือคู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจวิจัย เรื่อง “Corporate Performance Assessment ของธุรกิจในประเทศไทย” ทำการศึกษาโดยการปรับปรุงตัวแบบของ Kaplan และ Norton โดยเพิ่มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยความ

พึงพอใจของลูกค้า รองลงมาคือ ปัจจัยด้านคุณภาพของกระบวนการภายใน รองลงมาคือ ปัจจัยด้านอัตราผลตอบแทนจากยอดขาย ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย (Key performance Indicators used by companies in Thailand)

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวถึงเส้นทางของนำแผนกลยุทธ์แปลงไปสู่การปฏิบัติ ด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators โดย BSC เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการเริ่มต้นกระทำ BSC องค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้ว ดังนั้น BSC ขององค์กรจะออกมาดีหรือไม่ ระดับใดย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ และเพื่อให้องค์กรที่ประกอบธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจนั้น จะต้องพัฒนาและส่งเสริมในหลาย ๆ ด้าน นั่นคือ การประเมินผลสำเร็จตามรูปแบบของ BSC ที่ให้ความสำคัญไม่เพียงเฉพาะทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาประเมินความสำเร็จขององค์กรในด้าน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความจำเป็นต่อการดำรงองค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน คือ การประเมินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

สุภัทรา ตันอารีย์ (2539) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย วัตถุประสงค์ที่ศึกษา เพื่อต้องการทราบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จใดที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำปัจจัยตัวนั้นมาเป็นดัชนีเพื่อวัดผลสำเร็จของสหกรณ์ได้ ผลการศึกษาพบว่า ตัวอย่างข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรในปี 2534 ปัจจัยบวกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในรูปของกำไรสุทธิ ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิก ยกเว้นปริมาณธุรกิจขาย วัดในรูปของปริมาณธุรกิจรวม และปริมาณทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีลักษณะคล้ายกันคือขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก รายได้สุทธิของสมาชิก และสิ่งที่สำคัญคือการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์ให้มีความรู้ในเชิงธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

จำลอง ศิริเพ็ญพงศ์ (2524) ศึกษาดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสวนส้มบางมด จำกัด โดยศึกษาดัชนีที่แสดงผลงานของฝ่ายบริหาร และดัชนีแสดงผลงานของฝ่ายสมาชิก ผลงานของสหกรณ์อำเภอ และผลงานของฝ่ายวัสดุอุปกรณ์ เมื่อนำดัชนีในแต่ละฝ่ายมาเปรียบเทียบกัน แสดงให้เห็นแนวโน้มความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสวนส้มบางมด จำกัด ตลอดช่วงที่ทำการศึกษา (ปี 2521-2523) ปรากฏว่าดัชนีที่ความสำเร็จโดยส่วนรวมเพิ่มขึ้นในอัตรา 10.49 และแนวโน้มก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์จะเกิดขึ้นจะต้องมีการวัดการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการสร้างดัชนีขึ้นมาเป็นเครื่องมือ ทั้งยังพบว่าปัจจัยความสำเร็จที่ไม่ใช่ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อุดมการณ์ ซึ่งหมายถึงความจงรักภักดี ความศรัทธาในสหกรณ์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ การเผยแพร่งาน

สหกรณ์ และการเสียสละเวลาให้แก่งานสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่าผลเฉลี่ยร้อยละ 96.25 คือตัวชี้วัดในเรื่องของอุดมการณ์ รวมถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ความเข้าใจและสนใจในงานสหกรณ์ของคณะกรรมการ และผลเฉลี่ยร้อยละ 79.76 เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงอุดมการณ์ของสมาชิกสหกรณ์

บทความที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของการประกอบธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดใหญ่ที่มีต่อเศรษฐกิจไทย มีดังนี้

MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 35 (2545: 106-107) สรุปได้ว่า ตั้งแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งต้องปิดกิจการ ทำให้ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมกลายเป็นที่สนใจที่รัฐฯ เชิดชูว่าเป็นกลไกของเศรษฐกิจที่แท้จริงที่รัฐฯ ต้องส่งเสริมให้การสนับสนุน การหาจุดเด่นของสินค้าการสร้างนวัตกรรมใหม่ และสร้างเครือข่ายทางการค้าที่เข้มแข็งตามแนวคิดของ Niche Innovation รวมทั้งเครือข่าย (Network) โดย Niche คือการหาจุดเด่นของสินค้าและมุ่งในตลาดเฉพาะ Innovation คือนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงนวัตกรรมด้านดีไซน์ด้านการตลาดด้านการจัดจำหน่าย และอื่น ๆ ยิ่งถ้านวัตกรรมนั้นเลียนแบบได้ยากก็จะช่วยชะลอการเข้ามาแชร์ในตลาดของกลุ่มแข่งขัน Network คือการมีเครือข่ายเชื่อมโยงสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้จัดจำหน่าย หน่วยงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายทางการค้า และฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1,720 (2545: 32) สรุปได้ว่า ธุรกิจทั้งขนาดกลาง ขนาดย่อม เป็นกลุ่มพลังที่สุดของภาคธุรกิจที่มีประมาณกว่าร้อยละ 85 ของธุรกิจที่ยื่นแสดงรายการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในปัจจุบัน ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาแต่อดีต เพราะเป็นกิจการที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้ในบทบาทที่หลากหลายคือ เป็นผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และผู้ให้บริการ และภายหลังที่ประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงเมื่อปี 2541 ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีบทบาทสำคัญ ทำให้รัฐฯ เร่งให้การสนับสนุน รวมถึงองค์การของประชาชนที่มีอยู่เดิม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ และวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ด้วยการออกมาตรการช่วยเหลือทางด้านภาษี และช่วงเร่งให้ส่วนราชการกระตุ้นขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจเหล่านี้ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต

MBA ปีที่ 3 ฉบับที่ 4 (2544: 78) สรุปว่ากฎแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ มีดังนี้ คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและสื่อสารกับส่วนต่าง ๆ ได้ดี การจัดทำแผนการตลาด แผนการขายต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ลูกจ้างต้องเสียสละทำงานมากกว่า 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ พนักงานต้องมีความยืดหยุ่น และที่สำคัญคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดโดยต้องเป็นที่ต้องการของตลาด นอกจากนั้นสมุห์บัญชีต้องมีความสามารถและเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถขององค์กร และแก้วสระ อติโพธิ (2543: 10-24) สรุปได้ว่าการเข้าถึงผู้บริโภคเป็นหัวใจสำคัญของการประกอบธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเข้าถึงผู้บริโภคอย่างมีข้อมูล และต้องมีแนวทางการผลิตดังนี้ คือ มุ่งผลิตและขายสินค้าที่มีความซับซ้อนขึ้น มุ่งลงทุนศึกษาความต้องการของผู้บริโภค ต้องรู้ต้นทุนรวม และยุทธศาสตร์การค้าของกลุ่มแข่งขัน ศึกษารายละเอียดค่าใช้จ่ายและปัญหาการควบคุมสินค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองตลาด นอกจากนั้น ปราโมทย์ วิทยาสุข (2543: 25-42) สรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ของการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จควรมีเพิ่มขึ้นอีก 2 ประการ คือ ต้องศึกษาความต้องการของตลาดทั้งในปัจจุบันและความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ประการที่ 2 คือ ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการค้าและบริการ ตลอดจนหาทางลดจุดอ่อนขององค์กรของตน และนภดล ศรีภักธา (2443: 55-66) สรุปได้ว่า การทำธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสนใจ 2 ส่วนเป็นพิเศษ คือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ส่วนที่สองคือเรื่องของต้นทุน โดยแนวทางในการปรับตัวขององค์กรธุรกิจให้สามารถดำเนินไปได้อย่างคืบหน้าจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน ได้แก่ การปรับระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการส่งมอบสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ นอกจากนั้นจะต้องสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อที่จะเอื้อประโยชน์ต่อกัน และ กาสชัย แจ่มขจรเกียรติ (2543: 67-80) สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านวิชาการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีอยู่ ต้องมีเทคนิคและวิธีการใหม่เพิ่มเติมเสมอ จะต้องมีการจัดแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และมีการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและการจัดการ โดยในส่วนของลูกค้าต้องมีนโยบายหลักคือ การตอบสนองเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า ใน 3 แนวทาง คือ ราคา คุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา นอกจากนั้น สุภกิจ รุ่งโรจน์ (2543: 93-104) สรุปได้ว่า การทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น สิ่งสำคัญไม่ใช่แค่เรื่องเงินเพียงเรื่องเดียว ธุรกิจจะต้องมีระบบการตลาด และต้องมีความรู้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ประกอบการที่มีความรู้จะได้เปรียบ และสามารถนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนั้นฐานเศรษฐกิจปีที่ 22 ฉบับที่ 1,712 (2545: 24) โดย อภิรักษ์ โกษะโยธิน นักการตลาดมืออาชีพ และนายกสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร กล่าวสรุปได้ว่า ปัจจุบันมีธุรกิจขนาดกลาง

ขนาดย่อม เกิดขึ้นมาก และฐานะที่เป็นนายกสมาคมการค้าแห่งประเทศไทย ได้ตั้งเป้าหมายของสมาคมฯ ในการขยายฐานให้ความช่วยเหลือมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าจากโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ จากกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ รวมทั้งเหล่ากลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ โดยสมาคมจะแพร่แนวทางการจัดการด้านการตลาดสมัยใหม่ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ประกอบการ ด้วยการจัดอบรมสัมมนา แก่ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีความสนใจ