

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล นำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการและธุรกิจ

พบว่าผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะรูปแบบเจ้าของคนเดียว รองลงมาคือห้างหุ้นส่วน โดยมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี และมากกว่า 15 ปี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเหตุผลสนใจในการทำธุรกิจคือเป็นธุรกิจที่รับตีบทอดมาจากบรรพบุรุษ รองลงมาคือเห็นว่สินค้ามีความคล่องตัวสูงสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว และดำเนินธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณโดยเป็นธุรกิจที่ทำหลังจากที่เคยทำธุรกิจอื่นมาก่อนหน้านี้

ธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่เป็นการค้าปลีก โดยทุกแห่งมีลักษณะของธุรกิจเป็นการจำหน่าย รับซื้อคืนและรับแลกเปลี่ยนทองรูปพรรณ รวมทั้งรับจำหน่ายหรือขายฝากทองรูปพรรณ รองลงมาคือรับสั่งทำทองรูปพรรณตามที่ถูกค้าต้องการ โดยส่วนใหญ่เป็นร้านค้าทองรูปพรรณที่มีสาขาสำหรับพนักงานในร้าน พบว่ามีพนักงานในร้านเป็นญาติพี่น้องเท่านั้นและเป็นทั้งญาติพี่น้องและลูกจ้าง

ร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่มีสถานที่ประกอบธุรกิจเป็นตึกแถวขนาดสองห้อง มีทำเลที่ตั้งของร้านอยู่บริเวณใกล้ตลาดสด โดยเป็นสมาชิกชมรมผู้ค้าทองรูปพรรณในจังหวัดลำพูน

##### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณ

จากการศึกษาข้อมูลด้านการดำเนินงานพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจดังนี้ อันดับหนึ่งคือด้านการตลาด อันดับสองคือด้านการบัญชีและการเงิน อันดับสามคือด้านการผลิตหรือการจัดซื้อ อันดับสี่คือด้านการจัดการ และอันดับห้าคือด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

### ด้านการจัดการ

**การวางแผน** พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยมีการวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจในด้านการผลิตหรือการจัดซื้อมากที่สุด รองลงมาคือด้านการตลาด โดยเป็นการวางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจเพื่อขยายเพิ่มขึ้น รองลงมาคือเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

**การจัดองค์การ** พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนงานในองค์การเป็นแผนกขาย รองลงมาคือแผนกการบัญชี มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานทุกครั้ง โดยความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การนั้น พบว่าแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ รูปแบบของธุรกิจทั้งหมดมีการจัดโครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการ

**การจัดหาคนเข้าทำงาน** ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีการวางแผนคาดการณ์ความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ โดยเป็นบุคคลในครอบครัวและญาติไม่มีพนักงานอื่น หลักเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอันดับหนึ่งคือมีความสัมพันธ์เป็นญาติพี่น้อง รองลงมาคือเพศ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่จะไม่มีการสอนงานหรือการฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงาน ให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน โดยการให้คำแนะนำ การสอนงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงานเป็นค่าจ้างรายเดือน หลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนคือ พิจารณาความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคืออายุการทำงาน ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ ได้ให้ผลประโยชน์อื่นแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน/ค่าจ้างในรูปของโบนัสพิเศษ รองลงมาคือเครื่องแบบแต่งกาย ส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีผลต่อการประเมินผลพนักงานในธุรกิจคือมีความซื่อสัตย์ รองลงมาคือการมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีสติปัญญาดี ปฏิภาณไหวพริบดีและมีความขยันอดทน กรณีมีตำแหน่งงานในธุรกิจว่างลง ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงแทนมากที่สุด ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่จะสั่งการพนักงาน โดยอาจเปิดหรือไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีสวัสดิการที่ให้แก่พนักงาน ในเรื่องของอาหารและน้ำดื่ม โดยมีเทคนิคการจูงใจเป็นเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน โดยการเรียกพนักงานทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติ และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

**การควบคุม** ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทำการเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้ ทั้งนี้จะใช้เครื่องมือใน

การควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยการใช้ปริมาณงาน คือ จำนวนชิ้นของสินค้าที่สามารถผลิตหรือขายได้

#### ด้านการผลิตหรือจัดซื้อ

พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณที่ศึกษาทั้งหมด ไม่มีโรงงานผลิตสินค้าเป็นของตนเอง ดังนั้นจึงไม่มีข้อมูลในการวางแผนการผลิตสินค้า ลักษณะการผลิตสินค้า กรรมวิธีในการผลิตสินค้า การให้ความสำคัญในการออกแบบลวดลายของรูปพรรณ และปริมาณการผลิตสินค้าต่อวันของธุรกิจ ธุรกิจส่วนใหญ่จะไม่มีช่างทองประจำร้าน กรณีรับสั่งทำสินค้าหรือซ่อมแซมสินค้าชำรุดจะส่งต่อให้ช่างภายนอกรับงานไปทำ

ผู้ประกอบการในธุรกิจทั้งหมดจะมีวิธีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ได้รับตามคำสั่งซื้อ โดยการตรวจสอบทุกชิ้น และเป็นการจัดซื้อสินค้าเพื่อการขายประเภททองคำรูปพรรณ รองลงมาเป็นทองคำแท่ง และอัญมณี ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ได้วางแผนในการจัดซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าโดยใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการจัดซื้อแต่ละครั้งเป็นตัวกำหนด ทั้งนี้การจัดซื้อสินค้าจะมาจากร้านค้าของรูปพรรณที่ขายส่งและปลีก โดยร้านค้าของรูปพรรณเหล่านั้นส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร การซื้อสินค้าจะเป็นเงินสด รองลงมาคือซื้อเป็นเงินเชื่อชำระงวดเดียว โดยคำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านราคาและปริมาณสินค้า ในการซื้อสินค้านั้นส่วนใหญ่จะไม่มีการทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้า แต่จะตกลงกันด้วยวาจา โดยใช้ราคาสินค้าอ้างอิงตามราคาของ ณ วันที่ตกลงกัน ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ได้มีการติดตามคำสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากผู้ขาย และได้มีการตรวจรับวัตถุดิบหรือสินค้าที่สั่งซื้อ กรณีมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะดำเนินการส่งวัตถุดิบหรือสินค้าเฉพาะที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อคืนบางส่วน

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่สามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และพบว่ามีการที่มีสินค้าที่ค้างนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขายอยู่ โดยผู้ประกอบการจะทำการขายสินค้าที่ค้างนานเกินควรคืนให้ผู้จำหน่าย (Supplier) ในการบริหารสินค้าคงเหลือ ผู้ประกอบการในธุรกิจได้คำนึงถึงเรื่องของระดับสินค้าคงเหลือ ที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้าจำนวนหนึ่งสำรองไว้เพื่อขาย รองลงมาคือต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือและต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า

#### ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบริษัทด้านส่วนประสมทางการตลาดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอันดับหนึ่งคือด้านการจัดจำหน่าย (Place) อันดับสองคือด้านผลิตภัณฑ์ (Product) อันดับสามคือด้านราคา (Price) และอันดับสี่คือด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่านิยมเลือกซื้อสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือสร้อยคอ รองลงมาคือสร้อยข้อมือ และแหวน ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่านิยมสั่งทำสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือแหวน รองลงมาคือกรอบพระและสร้อยคอ

สินค้าที่จำหน่ายในร้าน ผู้ประกอบการในธุรกิจทั้งหมดให้ความสำคัญในด้านคุณภาพและเปอร์เซ็นต์ของทองรูปพรรณ รองลงมาคือรูปแบบและลวดลาย และตราห้อย ผู้ประกอบการได้มีการจัดสินค้าเป็นชุดเพื่อโชว์หรือขาย เท่ากันกับผู้ประกอบการที่ไม่ได้มีการจัดสินค้าเป็นชุดเพื่อโชว์หรือขาย มีการจำหน่ายสินค้าโดยเป็นสินค้าที่มีตราสินค้าเดียว โดยเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านรูปแบบและลวดลาย รองลงมาคือคุณภาพและเปอร์เซ็นต์ของทองรูปพรรณและมีความหลากหลายราคาสินค้าที่จำหน่ายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วพบว่ามีความใกล้เคียงกับคู่แข่ง ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่กำหนดราคาสินค้าที่จำหน่ายโดยใช้หลักเกณฑ์ในด้านรูปแบบและลวดลาย รองลงมาคือคุณภาพหรือเปอร์เซ็นต์ ผู้ประกอบการในธุรกิจทั้งหมดมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยการมีพนักงานขายหน้าร้านสู่ผู้บริโภคโดยตรง รองลงมาคือผ่านตัวแทน (ลูกค้าประจำนำไปขายเชื่ออีกทอดหนึ่ง) โดยส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดสำหรับสินค้าหรือธุรกิจในด้านของการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของแถม ลดราคา บริการซ่อมแซมสินค้าชำรุดฟรี ฯลฯ รองลงมาคือการขายโดยใช้พนักงานขาย

#### ด้านบัญชีและการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจทั้งหมดได้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี โดยส่วนใหญ่จะบันทึกข้อมูลทางบัญชีแบบจัดทำเองโดยใช้สมุดบันทึก รองลงมาคือจัดทำโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ธุรกิจใช้อยู่ส่วนใหญ่จะใช้ระบบบัญชีโปรแกรมสต็อกทอง รองลงมาคือโปรแกรมบัญชีรายรับ-รายจ่าย โดยส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจ รองลงมาคือพนักงานแผนกบัญชี

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกในธุรกิจโดยรวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เป็นเงินจำนวนมากกว่า 7,000,000 บาท รองลงมาคือ 5,000,001-7,000,000 บาท โดยนำเงินลงทุนเริ่มแรกในธุรกิจมาจากการกู้เงินจากสถาบันการเงิน รองลงมาคือเงินทุนส่วนตัว

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ได้มีการวางแผนทางการเงินในด้านการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ อัตราส่วนหนี้สิน รองลงมาคือการจัดทำงบกระแสเงินสด โดยประมาณ งบการเงินของธุรกิจที่จัดทำคืองบกำไรขาดทุน รองลงมาคืองบรายรับ-รายจ่าย โดยผู้ประกอบการได้มีการวางแผนงบประมาณเงินสด ในขณะที่ธุรกิจไม่ได้มีการจัดทำงบกระแสเงินสดประจำเดือน

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจต่อเดือน เป็นเงินมากกว่า 1,500,000 บาท รองลงมาคือ 750,001-1,000,000 บาท หากผู้ประกอบการมีเงินสดคงเหลือจากการใช้หมุนเวียนรายเดือนจะไม่นำไปลงทุนต่อ แต่เก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนต่อไป รองลงมาคือการนำไปฝากธนาคาร ผู้ประกอบการได้กำหนดวงเงินสดขั้นต่ำประจำวัน โดยกำหนดไว้เป็นเงินมากกว่า 200,000.00 บาท รองลงมาคือ 50,001-100,000 บาท

ผู้ประกอบการในธุรกิจทั้งหมดมีการกำหนดวิธีการชำระสินค้าโดยการชำระด้วยเงินสด ในขณะที่ผู้ประกอบการก็ได้มีการให้ลูกค้าชำระด้วยบัตรเครดิต ซึ่งผู้ประกอบการที่ได้มีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ นั้น จะให้ระยะเวลาในการผ่อนชำระเป็นเวลามากกว่า 60 วัน รองลงมาคือ 30 วัน และ 60 วัน ทั้งนี้จะทำการจัดเก็บหนี้โดยการให้ลูกหนี้มาชำระที่ร้านตามกำหนดในสัญญาทั้งหมด โดยพบว่าผู้ประกอบการจะมีหนี้สูญเฉลี่ย 3 เปอร์เซ็นต์ต่อยอดขาย

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มียอดสินทรัพย์รวมที่เป็นทองรูปพรรณที่มีไว้เพื่อขาย โดยเฉลี่ยมีค่าคิดเป็นน้ำหนักทองมากกว่า 600 บาท และเป็นทองรูปพรรณที่ถูกค่านำมาขายฝาก (จำหน่าย) โดยเฉลี่ยมีค่าคิดเป็นน้ำหนักทองประมาณ 301-450 บาท รองลงมาคือมีน้ำหนักทองมากกว่า 600 บาท ส่วนกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณเป็นอันดับหนึ่ง คือด้านการจำหน่ายรับซื้อคืนและรับแลกเปลี่ยนทองรูปพรรณ โดยผู้ประกอบการจะมีค่าใช้จ่ายในการรับซื้อทองคำ รับจำหน่ายทองรูปพรรณ โดยเฉลี่ยต่อวันเป็นเงิน 150,000-300,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้านค่าสาธารณูปโภค ค่าน้ำมัน ค่าวัสดุสำนักงาน ฯลฯ โดยเฉลี่ยต่อเดือนเป็นเงินต่ำกว่า 50,000 บาท

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีเงินทุนระยะสั้นของธุรกิจมาจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร และแหล่งเงินทุนระยะยาวของธุรกิจมาจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่อปีของเงินทุนต่ำกว่า 10 % ผู้ประกอบการทั้งหมดไม่มีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลหรือกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น จึงไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายในการจ่ายเงินปันผลหรือกำไรสุทธิให้แก่ผู้ถือหุ้นของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณ ธุรกิจส่วนใหญ่มีโครงสร้างเงินทุนประกอบด้วยเงินลงทุนส่วนตัวหนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาว โดยได้มีความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนในลักษณะที่มีความสม่ำเสมอในการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยทั้งหมด

#### ด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

ผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานเป็นอันดับหนึ่งคือด้านเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวกับงานที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานคือด้านคู่แข่ง แข่งขัน แรงผลักดันภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานคือด้านพนักงาน รองลงมาคือเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณ

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นอันดับหนึ่ง อันดับสองคือด้านการตลาด อันดับสามคือด้านบัญชีและการเงิน อันดับสี่คือด้านการผลิตหรือการจัดซื้อ และอันดับห้าคือด้านการจัดการ

ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรค ในเรื่องของการควบคุมการปฏิบัติงานทำได้ยาก รองลงมาคือไม่มีการระบุนขอบเขตของงานและมอบหมายงานที่ชัดเจนแน่นอน

ด้านการผลิตหรือการจัดซื้อ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของต้นทุนวัตถุดิบหรือสินค้ามีราคาสูง รองลงมาคือการมีความเสี่ยงในการเดินทางไปซื้อสินค้า

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการมีร้านค้าทองอยู่ในพื้นที่เดียวกันจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันสูง ต้องลดราคากำหนดให้ลดลง รองลงมาคือสินค้าที่รับซื้อคืนจากลูกค้าเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ เพลอร์เซ็นต์ทองคำ

ด้านบัญชีและการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของความเสี่ยงจากสถานการณ์ราคาทองคำในตลาดโลกซึ่งผันผวนอยู่ตลอดเวลา รองลงมาคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญในคอมพิวเตอร์ ทำให้ไม่สามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลทางบัญชีได้

ด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจของประเทศยังคงไม่ฟื้นตัว ทำให้ยอดขายไม่สูงขึ้นเท่าที่ควร รองลงมาคือการที่ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

#### อภิปรายผล

ผลการศึกษาดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ได้ศึกษาตามแนวคิดด้านการจัดการ (Management) แนวคิดด้านการผลิต (Production) แนวคิดด้านการตลาด (Marketing Mix) แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting & Financing) และแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

จากการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้มีการจัดการองค์กรได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การชักนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการจัดการของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่าการจัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่การบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้จัดการต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning) พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่ มีการวางแผนการดำเนินงาน กิจกรรมที่มีการวางแผนจะวางแผนในด้านการจัดซื้อ ด้านการตลาดโดยมีการวางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ธุรกิจมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจเพื่อยอดขายเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวางแผนของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนงานในองค์การเป็นแผนกขาย แผนกการบัญชี มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานทุกครั้ง ในขณะที่มีบางแห่งจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานเป็นครั้งคราวและไม่มีมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานอย่างชัดเจน โดยความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การพบว่าแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ รูปแบบของธุรกิจทั้งหมดมีการจัดโครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการจัดองค์การของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่าการจัดองค์การประกอบไปด้วย การพิจารณาแยกประเภทงาน การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน และการจัดวางความสัมพันธ์ โดยการจัดองค์การในองค์การที่มีขนาดเล็กหรือองค์การผู้ประกอบการนั้น โครงสร้างองค์การเป็นแบบง่าย ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก กิจกรรมต่างๆ จะขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่ มีการวางแผนคาดการณ์ความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ โดยทำกันเองภายในครอบครัวและญาติ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือมีความสัมพันธ์เป็นญาติพี่น้อง เพศ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่จะไม่มีการสอนงานหรือการฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงาน ให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง มีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน โดยการให้คำแนะนำ การสอนงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงานเป็นค่าจ้างรายเดือน หลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนคือพิจารณาความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน อายุการ

ทำงาน ส่วนใหญ่ได้ให้ผลประโยชน์อื่นแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน/ค่าจ้างในรูปของโบนัสพิเศษ และเครื่องแบบแต่งกาย ธุรกิจส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีผลต่อการประเมินผลพนักงานในธุรกิจคือมีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีสติปัญญาดี ปฏิภาณไหวพริบดีและมีความขยันอดทน กรณีมีตำแหน่งงานในธุรกิจว่างลง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงแทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการจัดคนเข้าทำงาน ของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ที่ว่า การจัดคนเข้าทำงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคล เพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

#### ด้านการชักนำ (leading)

- การสั่งการ (Directing) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณส่วนใหญ่จะสั่งการพนักงานในการทำงานในลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็กและพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุมพล หินนิมานิช (2530) ที่ได้อ้างถึงแนวคิดของ Koontz and O'Donnell ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของการสั่งการที่ดีควรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางคือผู้บริหารในฐานะเป็นผู้สั่งและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้

- การจูงใจ (Motivation) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณส่วนใหญ่จูงใจพนักงานในองค์กรในรูปของเงิน เช่น เงินเดือน/ค่าจ้าง โบนัส และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ที่ได้อ้างถึงแนวคิดของ Bovee and Others ซึ่งกล่าวถึงเทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญประกอบด้วยเงิน การมีส่วนร่วมและคุณภาพชีวิตการทำงาน

- การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Managing Conflict) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณส่วนใหญ่จะจัดการความขัดแย้ง โดยการเรียกพนักงานทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bovee and Others ในการที่ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการเจรจา การต่อรองเพื่อระงับหรือลดความขัดแย้งต่อองค์กร

ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณส่วนใหญ่มีการกำหนดกระบวนการควบคุมผลการปฏิบัติงาน ในด้านการเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐานที่วางไว้ โดยเครื่องมือในการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายคือปริมาณงาน ได้แก่ จำนวนชิ้นของสินค้าที่สามารถผลิตหรือขายได้ รองลงมาคือต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ และคุณภาพงานคือผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการใน



ด้านการควบคุมของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่ามีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมประกอบด้วยปริมาณงาน คุณภาพ เวลาและต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย

#### แนวคิดด้านการผลิต (Production)

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณทั้งหมดได้มีการจัดซื้อสินค้าเพื่อการขายประเภททองคำรูปพรรณ โดยมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้าโดยใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาเป็นตัวกำหนด ขณะเดียวกันก็มีผู้ประกอบการบางรายไม่ได้มีการวางแผนการจัดซื้อ แต่อยู่ที่ความต้องการของตลาดหรือเมื่อลูกค้าสั่ง ธุรกิจจะทำการจัดซื้อสินค้ามาจากร้านค้าของรูปพรรณที่ขายส่งและปลีก ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ในการซื้อสินค้าจะคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก มีการติดตามคำสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายและมีการตรวจรับวัตถุดิบหรือสินค้าที่สั่งซื้อโดยการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้น กรณีมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะดำเนินการส่งสินค้าเฉพาะที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อคืนบางส่วน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการวัสดุ (Material Management) ของณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดหาวัตถุดิบว่าประกอบด้วยขั้นตอนของการรับรู้ความต้องการ การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ การสั่งซื้อ การติดตามสินค้า และการรับสินค้า

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณส่วนใหญ่สามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และมีผู้ประกอบการในธุรกิจบางรายมีสินค้าที่ค้างนานเกินระยะเวลาที่ควรขาย ซึ่งผู้ประกอบการจะทำการขายสินค้าที่ค้างนานเกินควรคืนให้ผู้จำหน่าย (Supplier) ไป ในการบริหารสินค้าคงเหลือผู้ประกอบการได้คำนึงถึงเรื่องของระดับสินค้าคงเหลือที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีสินค้าจำนวนหนึ่งสำรองไว้เพื่อขาย ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ และต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ของชัยศ สันติวงษ์ (2540) ที่ว่าผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นคือ การกำหนดขนาดของคำสั่งซื้อหรือปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม การพิจารณาหาจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม และการพิจารณาระดับสินค้าเพื่อขาดที่เหมาะสม

แนวคิดด้านการตลาด (Marketing Mix) พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาดได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านส่งเสริมการตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ โดยผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณให้ความสำคัญในส่วนประสมทางการตลาดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จดังนี้ อันดับหนึ่ง

คือด้านการจัดจำหน่าย (Place) อันดับสองคือด้านผลิตภัณฑ์ (Product) อันดับสามคือด้านราคา (Price) และอันดับสี่คือด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่านิยมเลือกซื้อสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือสร้อยคอ อันดับสองคือสร้อยข้อมือ และอันดับสามคือแหวน ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่านิยมสั่งทำสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งคือแหวน อันดับสองคือกรอบพระ และอันดับสามคือสร้อยคอ ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญในด้านคุณภาพและเปอร์เซ็นต์ของทอง รูปแบบและลวดลาย และตรา ยี่ห้อของสินค้าที่จำหน่าย โดยได้มีการจัดสินค้าเป็นชุด (Collection) เพื่อโชว์หรือขายด้วย แต่บางแห่งก็ไม่มี สินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีตราสินค้าเดียว สินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านรูปแบบและลวดลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวไว้ว่า ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ โดยผู้ประกอบการต้องคำนึงถึง ปัจจัยต่างๆ คือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์

ด้านราคา (Price) พบว่าราคาสินค้าที่ขายจะมีราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง ใช้รูปแบบและลวดลาย เปอร์เซ็นต์ทองและคู่แข่ง เป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ต้นทุนสินค้า และภาวะการแข่งขัน

ด้านการจัดจำหน่าย (Place) พบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยการมีพนักงานขายหน้าร้านผู้บริโภครโดยตรง และมีบางรายที่ขายผ่านตัวแทนโดยให้ลูกค้าไปขายนัดหมายหรือติดต่อหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวถึงการจำหน่ายซึ่งประกอบไปด้วยช่องทางการจัดจำหน่าย และ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด เพื่อให้สินค้าสู่ตลาดเป้าหมาย

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณส่วนใหญ่ ทำการส่งเสริมการตลาดสำหรับสินค้าหรือธุรกิจในด้านของการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของแถม ลดราคา บริการซ่อมแซมสินค้าชำรุดฟรี ฯลฯ รองลงมาคือการขายโดยใช้พนักงานขาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

### แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting & Financing)

แนวคิดด้านการบัญชี (Accounting) พบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณทั้งหมดได้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี แบบจัดทำเองโดยใช้สมุดบันทึกและบางแห่งจัดทำโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ธุรกิจใช้อยู่ส่วนใหญ่จะใช้ระบบบัญชีโปรแกรมสต็อกทองและโปรแกรมบัญชีรายรับ-รายจ่าย โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการบัญชีของนภาพร ณ เชียงใหม่ (2539) ที่กล่าวถึงความหมายของการบัญชี หมายถึง การจดบันทึก การจำแนก การสรุป และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงิน โดยใช้หน่วยเงินตรา รวมทั้งการแปลความหมายของการปฏิบัติงานดังกล่าวซึ่งการบัญชีเป็นการวัดค่าและการนำเสนอข้อมูลของกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

แนวคิดด้านการเงิน (Financing) พบว่า ผลการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการเงินของสุมาลี จิระมิตร (2541) ที่กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินของธุรกิจทั่ว ๆ ไปสามารถแยกออกได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่ การวางแผนทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์หรือการจัดสรรเงินทุน และการจัดหาเงินทุนนั้น จากการศึกษาพบว่า

- การวางแผนทางการเงิน พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ได้มีการวางแผนทางการเงินในด้านวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรสุทธิ อัตราส่วนหนี้สิน เป็นต้น งบการเงินของธุรกิจที่จัดทำคืองบกำไรขาดทุนและงบรายรับ-รายจ่าย โดยธุรกิจได้มีการวางแผนงบประมาณเงินสดแต่บางแห่งก็ไม่ได้มีการวางแผน และผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้มีการจัดทำงบกระแสเงินสดประจำเดือน

- การบริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนในธุรกิจเพื่อเป็นค่าสินค้า เงินเดือน ค่าน้ำค่าไฟ เป็นต้น โดยเป็นเงินมากกว่า 1,500,000 บาท หากธุรกิจมีเงินสดคงเหลือจากการใช้หมุนเวียนรายเดือนจะไม่นำไปลงทุนต่อ เก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนต่อไป ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดวงเงินสดขั้นต่ำประจำวัน โดยกำหนดไว้เป็นเงินมากกว่า 200,000 บาท ผู้ประกอบการทั้งหมดจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดแต่มีบางรายที่รับชำระค่าสินค้าด้วยบัตรเครดิตและการให้สินเชื่อโดยแบ่งชำระเป็นงวด ๆ ซึ่งผู้ประกอบการที่ได้มีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อด้วยนั้น จะให้ระยะเวลาในการผ่อนชำระเป็นเวลามากกว่า 60 วัน การจัดเก็บหนี้ใช้วิธีให้ลูกหนี้มาชำระที่ร้านตามกำหนดในสัญญาทั้งหมด โดยพบว่าผู้ประกอบการจะมีหนี้สูญเฉลี่ย 3 เปอร์เซ็นต์ต่อยอดขายอยู่และบางรายจะไม่มีปัญหาในเรื่องของหนี้สูญเลย

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มียอดสินทรัพย์รวมทั้งที่เป็นทองรูปพรรณที่มีไว้เพื่อขาย โดยเฉลี่ยมีค่าคิดเป็นน้ำหนักทองมากกว่า 600 บาท และเป็นทองรูปพรรณที่ถูกค่านำมาขายฝาก (จำหน่าย) โดยเฉลี่ยมีค่าคิดเป็นน้ำหนักทองประมาณ 301-450 บาท กิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจร้านค้า

ทองรูปพรรณเป็นอันดับหนึ่งคือด้านการจำหน่าย รับซื้อคืนและรับแลกเปลี่ยนทองรูปพรรณ อันดับสองคือการรับจำหน่ายหรือขายฝากทองรูปพรรณ และอันดับสามคือการรับสั่งทำทองรูปพรรณตามที่ถูกค้าต้องการ โดยธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายในการรับซื้อทองคำ รับจำหน่ายทองรูปพรรณโดยเฉลี่ยต่อวันเป็นเงินต่ำกว่า 150,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้านค่าสาธารณูปโภค ค่าน้ำมัน ค่าวัสดุสำนักงาน ฯลฯ โดยเฉลี่ยต่อเดือนเป็นเงินต่ำกว่า 50,000 บาท

- การจัดหาเงินทุน พบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจส่วนใหญ่มีแหล่งเงินทุนระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่อปีของเงินทุนต่ำกว่า 10 % ผู้ประกอบการทั้งหมดไม่มีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลหรือกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น โครงสร้างเงินทุนของธุรกิจส่วนใหญ่ประกอบด้วยเงินลงทุนส่วนตัว หนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาว โดยมีความสม่ำเสมอในการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยทั้งหมด

แนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานในธุรกิจเป็นอันดับหนึ่งคือด้านเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อันดับสองคือด้านต่างประเทศ เช่น การขึ้นลงของค่าเงิน อันดับสามคือด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายการจัดเก็บภาษี อันดับสี่คือด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ค่านิยม ทัศนคติและความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้แล้วสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานในธุรกิจคือด้านคู่แข่งด้านลูกค้าและด้านผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier) รวมถึงแรงผลักดันภายในองค์กรคือ ด้านพนักงาน เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น สอดคล้องกับแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ได้อ้างถึงแนวความคิดของ Bovee and Others ซึ่งกล่าวว่าสิ่งแวดล้อมขององค์กรคือแรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร อันประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน มีข้อค้นพบดังนี้

ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการและธุรกิจ พบว่าไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และสูงกว่า 60 ปีเลย ขณะเดียวกันก็ไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบเจ้าของคนเดียว โดยมีเพียงสามแห่งเท่านั้นที่เป็นแบบ

ห้างหุ้นส่วน นอกจากนั้นยังพบว่าไม่มีผู้ประกอบการรายใดที่ทำธุรกิจนี้เนื่องจากคิดว่าเป็นธุรกิจที่ได้รับผลตอบแทนสูงเลย เหตุผลจูงใจในการทำธุรกิจส่วนใหญ่เนื่องจากเป็นธุรกิจที่รับสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ โดยเป็นธุรกิจภายในครอบครัว จึงมีพนักงานในกิจการเป็นญาติพี่น้องเป็นส่วนใหญ่

ด้านการจัดการ พบว่าธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณทั้งหมดมีโครงสร้างองค์การเป็นแบบง่ายไม่เป็นทางการ มีบางแห่งที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ทำเองคนเดียวทั้งหมด ในด้านพนักงานผู้ประกอบการให้ผลประโยชน์อื่นแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน ในรูปของโบนัสพิเศษมากที่สุด

ด้านการผลิตหรือการจัดซื้อ ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณทั้งหมดไม่มีโรงงานผลิตสินค้าเป็นของตนเอง และมีเพียงสามแห่งเท่านั้นที่มีช่างประจำอยู่ที่ร้าน ซึ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ไม่มีช่างประจำร้าน ในการรับงานสั่งทำทองรูปพรรณจะนำส่งต่อให้ช่างภายนอกรับไปทำ และการซื้อสินค้าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นผู้เดินทางไปซื้อสินค้าด้วยตนเองที่กรุงเทพมหานคร

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณจะให้ความสำคัญกับด้านการจัดจำหน่าย (Place) มากที่สุด สินค้าที่ลูกค้านิยมซื้อสูงสุดคือสร้อยคอ สินค้าที่ลูกค้านิยมสั่งทำสูงสุดคือแหวน ผู้ประกอบการทั้งหมดมีพนักงานขายหน้าร้านเพื่อจำหน่ายสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรง

ด้านบัญชีและการเงิน ผู้ประกอบการในธุรกิจร้านค้าของรูปพรรณทั้งหมดมีการบันทึกบัญชีของกิจการ โดยการจัดทำเองแบบใช้สมุดบันทึกงบการเงินที่จัดทำได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบรายรับ-รายจ่าย ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบกระแสเงินสดประจำเดือน เงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนส่วนใหญ่มากกว่า 1,500,000 บาท ผู้ประกอบการมีการกำหนดวงเงินสดขั้นต่ำประจำวันมากกว่า 200,000 บาท

#### ข้อเสนอแนะ

1. ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการทั้งหมดจะไม่ได้ทำการผลิตสินค้าของตนเอง และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เป็นญาติพี่น้องกันก็ตาม ผู้ประกอบการควรจะได้มีการกำหนดกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายการจำหน่ายสินค้า การวัดผลการจำหน่ายสินค้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการแก้ไขเพื่อให้ผลการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น การกำหนดกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจที่ได้วางไว้หรือไม่ อย่างไร

2. ผู้ประกอบการบางรายที่ไม่มีวางแผน ในการพิจารณาหลักเกณฑ์การจัดซื้อสินค้ามาเพื่อจำหน่ายในแต่ละครั้งนั้น ควรจะได้มีการวางแผนในการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายในธุรกิจทุกครั้ง ซึ่งในการวางแผนจะอาศัยหลักเกณฑ์ในด้านคุณภาพสินค้า ระยะเวลา ปริมาณสินค้าคงเหลือ มาประกอบ

การพิจารณา ซึ่งการวางแผนที่ดีจะส่งผลให้ธุรกิจมีการบริหารสินค้าคงเหลือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น มีสินค้าที่มีคุณภาพไว้จำหน่าย สินค้าคงเหลือมีพอจะจำหน่ายในช่วงที่สั่งซื้อสินค้าใหม่ การประหยัดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า เป็นต้น

3. กรณีที่ผู้ประกอบการมีสินค้าคงเหลือค้างนานเกินควร จะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียเงินลงทุนจมส่วนหนึ่งไปในตัวสินค้า ทั้งยังขาดเงินสดหมุนเวียนที่ควรจะได้จากการจำหน่ายสินค้าออกไปอีกด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงระยะเวลาการหมุนของสินค้าที่มีไว้จำหน่าย ควรแยกประเภทของสินค้าที่จำหน่ายออกไปได้ช้าหรือเร็ว สินค้าที่จำหน่ายออกไปได้เร็วผู้ประกอบการควรสั่งซื้อเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบเพื่อจูงใจให้เกิดการซื้อเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันสินค้าที่จำหน่ายออกไปได้ช้าผู้ประกอบการควรหาวิธีการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาสินค้า การลดค่ากำหนด การแจกของแถม/ของชำร่วย ฯลฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อเร็วขึ้น

4. จากการศึกษาพบว่า ลูกค้านิยมซื้อสร้อยคอ สร้อยข้อมือและแหวนมากที่สุด และนิยมสั่งทำแหวน กรอบพระและสร้อยคอ ตามลำดับ ผู้ประกอบการควรเอาใจใส่ในผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้านิยมซื้อและสั่งทำดังกล่าวให้มากกว่าผลิตภัณฑ์ตัวอื่นที่มีอยู่ โดยควรเน้นในด้านคุณภาพ เฟอร์นิเจอร์ของรูปแบบและลวดลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค

5. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำกระแสเงินสดประจำเดือน ผู้ประกอบการควรจะมีการจัดทำกระแสเงินสดประจำเดือน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ จัดการเงินทุนหมุนเวียนภายใน กิจการและการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ธุรกิจร้านค้าทองรูปพรรณเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูงมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการควรจะต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหารการเงินของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน และการจัดสรรเงินทุนไปใช้ในธุรกิจ อีกทั้งควรมีความสามารถในการพิจารณาคุณภาพของทองคำรูปพรรณที่มีไว้จำหน่ายหรือรับซื้อคืนจากลูกค้าด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้สามารถบริหารกิจการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้

7. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่า สิ่งที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ การขึ้นลงของค่าเงิน คู่แข่งขัน ลูกค้าและพนักงานในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการควรมีการติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ ค่าของเงิน ราคาทองคำ ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคู่แข่งอยู่เสมอ พร้อมกันนั้นผู้ประกอบการควรมีการกำหนดนโยบายของธุรกิจ อันได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานในด้านการตลาดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวก็ตาม เพื่อธุรกิจจะได้สามารถปรับตัว

ให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การขึ้นลงของค่าเงิน คู่แข่งขัน ลูกค้าและพนักงานในองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. กรณีที่ต้นทุนของสินค้าที่ซื้อมาจำหน่ายมีราคาสูง ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนด้านการบริหารสินค้าคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการกำหนดขนาดของคำสั่งซื้อที่เหมาะสม การมีสินค้าไว้เพื่อจำหน่ายในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการอันได้แก่ ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า ต้นทุนจมในสินค้า ต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนในการจัดเก็บหนี้ ต้นทุนค่าเสียโอกาสในการรับชำระค่าสินค้าเป็นเงินเชื่อแทนการรับชำระเป็นเงินสด ฯลฯ เป็นต้น

9. การประสบปัญหากรณีร้านค้าทองอยู่ในพื้นที่เดียวกันจำนวนมาก ทำให้แข่งขันกันสูง ต้องลดค่ากำหนดหนึ่งลงนั้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาหาวิธีการส่งเสริมการขายในธุรกิจที่สามารถจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น เช่น การแจกของแถม การบริการซ่อมแซมสินค้าชำรุดหรือขัดล้างสินค้าฟรี การสะสมคะแนนเพื่อรับของกำนัล เป็นต้น เพื่อทดแทนการลดค่ากำหนดหนึ่งลง

10. กรณีสินค้าที่รับซื้อคืนจากลูกค้าเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพเปอร์เซ็นต์ทองคำ ผู้ประกอบการควรเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการรับซื้อคืนจากลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว

11. ความเสี่ยงจากสถานการณ์ราคาทองคำในตลาดโลกที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการควรหาวิธีการปกป้องความเสี่ยงดังกล่าว โดยการติดตามสถานการณ์ของราคาทองคำในตลาดโลกอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการควรมีการบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีสินค้าไว้เพื่อจำหน่ายในปริมาณที่พอเหมาะ เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงได้อีกทางหนึ่ง