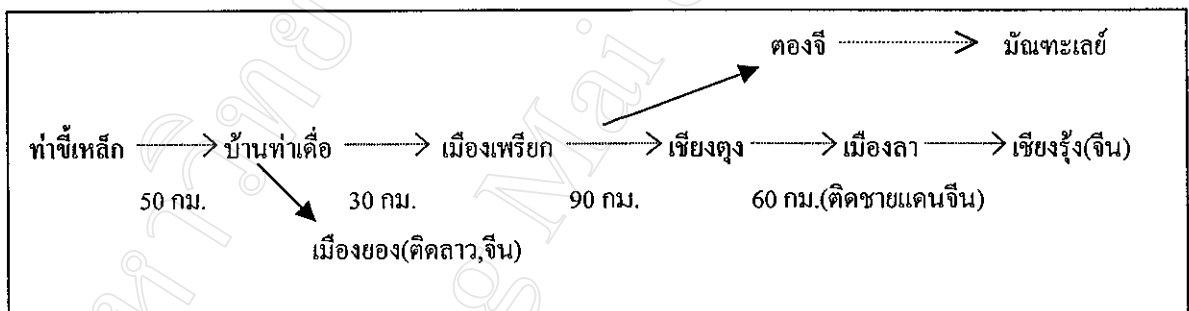


#### บทที่ 4

### การดำเนินงานร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดท่าซี้เหล็ก ประเทศเมียนมาร์

จากการศึกษาการดำเนินธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้างในเขตจังหวัดท่าซี้เหล็ก ประเทศเมียนมาร์ทำให้ทราบว่า การจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคต่างๆในประเทศเมียนมาร์ จะจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าวัสดุในเขตจังหวัดท่าซี้เหล็ก ซึ่งมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างจำนวนทั้งหมด 10 ร้าน (สำรวจเมื่อ ตุลาคม 2543) โดยร้านค้าทั้ง 10 ร้านนี้จะเป็นผู้นำเข้าและกระจายสินค้า ซึ่งผู้ส่งออกจากประเทศไทยไม่สามารถทำได้

สภาพทั่วไปของตลาดท่าซี้เหล็กในปัจจุบันเป็นจังหวัดหนึ่งทางตอนเหนือของสาธารณรัฐสังคมนิยมแห่งสหภาพเมียนมาร์ อยู่ในเขตปกครองของรัฐฉาน มีประชากรโดยประมาณ 150,000-200,000 คน เนื่องจากเป็นจุดกระจายสินค้าจากท่าซี้เหล็กไปยังเมืองอื่น ๆ ทางตอนเหนือของพม่า และกระจายสินค้าได้ถึงประเทศจีนตอนใต้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงสภาพภูมิศาสตร์ของการกระจายสินค้า

ปัจจุบันในท่าซี้เหล็กมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างทั้งสิ้น 10 ราย วัสดุก่อสร้างเกือบทั้งหมดต้องนำเข้ามาจากไทย ผ่านทางด่านแม่สาย จ.เชียงราย และบางส่วนนำเข้าทางด้านเชียงแสน จ.เชียงราย การค้าวัสดุก่อสร้าง แม่สาย - ท่าซี้เหล็ก ไม่เพียงแต่เป็นการค้าเพื่อใช้ในเฉพาะพื้นที่ท่าซี้เหล็กเท่านั้น ยังมีการส่งต่อไปยังเมืองอื่นๆ ด้วย เช่น เมืองสาค , เมืองยอง , เมืองยอน , เชียงตุง และตองกี บางส่วนยังส่งไปถึงมณฑลเหลย์ด้วย แต่โดยส่วนใหญ่แล้ววัสดุก่อสร้าง จะเป็นการใช้งานที่เมืองท่าซี้เหล็ก และเชียงตุงเป็นหลัก

ช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้าใช้วิธีการกระจายสินค้าเหมือนกับทางฝั่งไทย คือ ร้านผู้แทนจำหน่ายเป็นผู้ส่งออกสินค้า และส่งให้ร้านค้าช่วงที่ทำซีเหล็ก และร้านค้าช่วงที่ทำซีเหล็กก็จะเป็นผู้นำเข้าสินค้า และส่งต่อไปยังร้านค้าที่เมืองอื่น ๆ โดยร้านค้าช่วงที่ทำซีเหล็กจะมีใบอนุญาตนำเข้าสินค้าจากทางการพม่าด้วย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายสินค้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยไปยังประเทศเมียนมาร์ผ่านชายแดนแม่สาย-ท่าซีเหล็ก

ข้อมูลของผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดท่าซีเหล็ก ประเทศเมียนมาร์ จำนวน 10 ราย มียอดขายรวมประมาณ 380 ล้านบาทต่อปี โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 1

ผู้ประกอบการเป็นหญิง อายุ 50 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 10 ปีโดยประมาณ โดยเริ่มต้นด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างได้ทำกิจการพีชไรมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 15 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินออมส่วนตัวในการดำเนินธุรกิจ จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 4,500,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าแบบปีต่อปี โดยแผนงานถูกกำหนดโดยสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยผู้บริหารเป็นผู้คาดคะเน ปัจจัยภายในที่ผู้

บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุน และสถานที่กองเก็บสินค้า และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ นโยบายของรัฐบาล

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เจ้าของกิจการและพนักงาน ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ อายุ และเพศ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือน ซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดห้องน้ำและน้ำดื่มให้พนักงาน แต่กิจการยังไม่มี การจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการในลักษณะที่ไม่เป็นทางการที่ไม่มีแบบฟอร์ม หรือ เอกสาร ใช้การรายงานด้วยวาจา ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสม และให้อำนาจสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากคุณภาพของงานและบริการ เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชี งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด โดยลูกชายเจ้าของกิจการจบปริญญาตรีด้านบัญชีและเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านบัญชี กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่มีการจัดเก็บรวบรวมไว้ ผู้ประกอบการมีการสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ 500,000 บาท

ยอดขายของกิจการประมาณ 85 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 5-10% จากยอดขายทั้งหมด สินค้าตกแต่ง 10-20% โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 40% และการขายเงินเชื่อ 60% แต่กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ กิจการจะยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคาและใช้เป็นสินค้าแจก แคม

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จะใช้เงินจากกำไรสะสม และกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยเป็นหลัก 60% รองลงมาสั่งจากผู้ผลิตในประเทศ 30% และนำเข้าสินค้าจากประเทศจีน 10% โดยสั่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งหมด ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งทั้งทางรถยนต์และทางเรือ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้น ผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้า

จะใช้เงินโอนเข้าเงินเชื่อระยะเวลา 7 วัน (ในทางปฏิบัติถือว่าเป็นเงินโอนเงินสด) ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) ด้วยวิธีการโอนเงินผ่านธนาคารและผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้า โดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภคและฤดูกาลขายสินค้า แต่ผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อจะปรับตามขนาดของรถที่ใช้บรรทุกสินค้า โดยในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาดเลยแต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าไว้ในร้าน(พื้นที่ 64 ตารางเมตร) และในโกดัง(พื้นที่ 400 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสังเกต กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย ผู้รับเหมาก่อสร้าง ร้านค้าวัสดุ และหน่วยงานราชการ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับหนึ่งรองลงมาคือ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่าย ตามลำดับ ซึ่งผู้ประกอบการมีรถขนส่งสินค้าและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จึงไม่ประสบปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้าตกแต่ง โดยมีสัดส่วนเป็น 70 : 30 ของสินค้าทั้งหมด ในสินค้ากลุ่มโครงสร้าง ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายทุกตราสินค้า คือ ตราเสือ ตราช้าง ตรานก และตราเพชร กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเสือ ตราช้าง ตราโอลิมปิก และตราเพชร นอกจากนี้ยังมีสินค้าเหล็กเส้นและไม้แปรรูป ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งนั้น ผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่าง ได้แก่ กระเบื้องเซรามิกตราไดนาสตี และ อาซิโอ สุขภัณฑ์กระเบื้องสีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีต้นทุนสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและตราสินค้าค่อนข้างน้อย

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนสินค้าและการแข่งขันเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ถึงแม้ผู้ประกอบการจะมีศักยภาพในการส่งออก แต่ยังไม่สามารถทำได้เนื่องจากการคมนาคมขนส่งยังไม่สะดวก ด้านการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการจะขายส่งร้านวัสดุนำใหญ่เป็นหลัก โดยจะให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายและส่วนเหลือของกำไรในแต่ละขั้นตอน ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการยังไม่มีการทำโปรโมชั่นใด ๆ มีเพียงการประชาสัมพันธ์โดยการบริจาคและสนับสนุนกิจกรรมของรัฐ ผู้ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานขาย นอกจากนี้ ผู้ประกอบการทำการส่งเสริมการขายโดยการแสดงค่า ๓ จุดขาย และการแจก แคม

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือ การขาดประสบการณ์ของผู้บริหาร ด้านแรงงาน พบปัญหาการเข้า-ออกจากสูง ด้านการตลาด พบปัญหาการแข่งขันด้าน

ราคา การต่อรองราคาของลูกค้า การขาดประสบการณ์ในด้านการส่งเสริมการตลาด ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ด้านปิด และรัฐบาลจำกัดการนำเข้า ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ โดยในอนาคตผู้ประกอบการมีโครงการจะขยายกิจการในธุรกิจน้ำมันและโรงแรม

## การดำเนินงาน ร้านที่ 2

ผู้ประกอบการเป็นชาย อายุ 44 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 13 ปีโดยประมาณ โดยเริ่มต้นด้วยตนเอง ไม่เคยดำเนินธุรกิจใดมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 8 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินกู้จากญาติ พี่น้องในการดำเนินธุรกิจ จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 1,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุน และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ นโยบายของรัฐบาล

การจัดองค์กรไม่มีการจัดแบ่งงาน โดยผู้ประกอบการดำเนินกิจการด้วยตนเอง ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์เพียงอย่างเดียว โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวันโดยพิจารณาจากค่าครองชีพ นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดห้องน้ำและน้ำดื่มให้พนักงาน แต่กิจการยังไม่มีการจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) ไม่มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่จะรายงานผลเมื่อประสบปัญหาเท่านั้น ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการลงโทษแทนการจูงใจพนักงานด้วยวิธีอื่น

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย กิจการไม่มีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้าเนื่องจากไม่รู้จักรหัสการ ผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดเงินสดขั้นต่ำในการดำเนินงาน ยอดขายของกิจการประมาณ 14 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้างประมาณ 10% และจากสินค้าตกแต่งประมาณ 15% โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 70% และการขายเงินเชื่อ 30% แต่กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการโทรศัพท์หาลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยืดระยะเวลาการชำระหนี้ให้ และยึดทรัพย์สิน

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันทีและกิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคาและให้เป็นสินค้าแจก แถม

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้เงินจากการกู้ยืมจากญาติ พี่น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยทั้งหมด โดยส่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง 80 % และสั่งซื้อโดยตรงจากโรงงาน 20% ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้น ผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขเงินสด 20 % และเงินเชื่อ 20% ระยะเวลา 1-7 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท)

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้า โดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภคฤดูกาลขายสินค้า และการส่งเสริมการขายของผู้ส่งออก ผู้ประกอบการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำ โดยกำหนดจากขนาดการบรรทุกของรถที่ใช้บรรทุกสินค้า โดยในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาดเลยแต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าไว้ในโกดังเพียงอย่างเดียว (พื้นที่ 100 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย และผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่าย ตามลำดับ ซึ่งผู้ประกอบการมีรถขนส่งสินค้าและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จึงไม่ประสบปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้าตกแต่งโดยมีสัดส่วนเป็น 70 : 30 ของสินค้าทั้งหมด ในสินค้ากลุ่มโครงสร้าง ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายทุกตราสินค้า คือ ตราเสือ ตราที่พีไอ และตราเพชร กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเสือ ตราช้าง และตราเพชร นอกจากนี้ยังมีสินค้าเหล็กเส้น และไม้แปรรูป ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งนั้น ผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่าง ได้แก่ กระเบื้องเซรามิคตราไดนาสตี และ อาชีไอ สุขภัณฑ์กระรัต สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีต้นทุนสินค้านี้ต่ำกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและตราสินค้าค่อนข้างน้อย

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้การแข่งขันเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ผู้ประกอบการจะขายปลีกตรงถึงผู้บริโภค โดยจะให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายและส่วนเหลือของกำไรในแต่ละขั้นตอน ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการยังไม่มีมีการทำโฆษณาใด ๆ มีเพียงไม่มีการประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานขาย แต่ผู้ประกอบการทำการส่งเสริมการขายโดยการแสดงสินค้า ณ จุดขาย และการแจก แคม

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือ ไม่มีการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ ด้านแรงงาน พบปัญหาการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ยาก และพนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ด้านการตลาด พบปัญหาการขายได้เฉพาะฤดูกาล การต่อราคาของลูกค้า การขาดประสบการณ์ในด้านการส่งเสริมการตลาดและการแข่งขันทางด้านราคา ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ด้านปิด และรัฐบาลจำกัดการนำเข้าด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ โดยในอนาคตผู้ประกอบการมีโครงการจะขยายกิจการในธุรกิจเดิม

### การดำเนินงาน ร้านที่ 3

ผู้ประกอบการเป็นหญิง อายุ 36 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 11 ปีโดยประมาณ โดยเริ่มต้นด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างได้ทำกิจการรับเหมาก่อสร้างมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 10 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินกู้จากญาติ ฝั่เนื่องในการดำเนินธุรกิจ จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 2,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าแบบปีต่อปี โดยแผนงานจัดทำเพียงการกำหนดเวลา รายละเอียด และลำดับการปฏิบัติงาน ปัจจุบันภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุน และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ สภาพเศรษฐกิจ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ พนักงานและกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ และเพศ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือนและรายวันซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดห้องน้ำและน้ำดื่มให้พนักงาน แต่กิจการยังไม่มีการจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการในลักษณะที่ไม่เป็นทางการที่ไม่มีแบบฟอร์ม หรือ เอกสาร ใช้การรายงานด้วยวาจา ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการลงโทษ

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการไม่มีระบบควบคุมการปฏิบัติงาน

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชี และงบกำไรขาดทุน กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่มีการจัดเก็บ รวบรวมไว้ ผู้ประกอบการมีการสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ 200,000 บาท

ยอดขายของกิจการประมาณ 24 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 15% และสินค้าตกแต่ง 20% โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 50% และการขายเงินเชื่อ 50% แต่

กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และกิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จะใช้เงินจากส่วนของเจ้าของโดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยทั้งหมด โดยส่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งหมด ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้น ผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 20% และเงินเชื่อ 80% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภค โดยผู้ประกอบการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อตามเงื่อนไขของผู้ส่งออกชาวไทย โดยในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการประสบปัญหาสินค้าขาดเนื่องจากถูกจำกัดโควตาการนำเข้า และประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง (พื้นที่ 200 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสังเกต กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย และผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านการจัดจำหน่าย ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้าตกแต่ง โดยมีสัดส่วนเป็น 60 : 40 ของสินค้าทั้งหมด ในสินค้ากลุ่มโครงสร้างปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายทุกตราสินค้า คือ ตราเสือ ตราช้าง และตราทีพีไอ กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเสือ และตราช้าง นอกจากนี้ยังมีสินค้าเหล็กเส้น อีปซัม และไม้แปรรูป ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งนั้น ผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่าง ได้แก่ กระเบื้องเซรามิกตราไดนาสตี โสสุโก้ และ อาซีไอ สุขภัณฑ์กระรัต สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และ ฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีต้นทุนสินค้าราคาถูกกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและตราสินค้าค่อนข้างน้อย



ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนสินค้าและรูปแบบผลิตภัณฑ์เป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการจะขายปลีกตรงถึงผู้ใช้ และคำนึงถึงการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย โดยจะให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่ายและส่วนเหลือของกำไรในแต่ละขั้นตอน ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการโฆษณาโดยใช้ป้ายโฆษณาหน้าร้าน ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์และการขายโดยพนักงาน แต่มีการส่งเสริมการขายโดยการแจก แคม

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในการจัดการ คือ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนการตัดสินใจ ด้านแรงงาน พบปัญหาพนักงานไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ด้านการตลาด พบปัญหายอดขายน้อย การขายตัดราคา การต่อรองราคาของลูกค้า และการขาดประสิทธิภาพในการส่งเสริมการตลาด ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ภาษีขาเข้ามีอัตราสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาแหล่งเงินทุนหายาก โดยในอนาคตผู้ประกอบการไม่มีโครงการจะขยายกิจการ

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 4

ผู้ประกอบการเป็นหญิง อายุ 36 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 15 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยการรับมรดกตกทอดมาจากครอบครัว ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างไม่เคยทำธุรกิจใดมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 20 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากเงินออมส่วนตัว จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 6,000,000 บาท

ในการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะปานกลาง โดยแผนงานจัดทำจากการกำหนดสถานการณ์ และข้อจำกัดในปัจจุบันภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุน และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ สภาพเศรษฐกิจ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ และตามลักษณะพื้นที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 3ระดับ คือ เจ้าของกิจการ พนักงานและกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ และเพศ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือนและรายวันซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานและความสะดวกในการทำงาน แต่กิจการยังไม่มีระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการในลักษณะที่ไม่เป็นทางการที่ไม่มีแบบฟอร์ม หรือ เอกสาร ใช้การรายงานด้วยวาจา ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีระบบควบคุมการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด ปัจจัยในการควบคุมในการดำเนินงาน คือ ปริมาณงานและยอดขาย

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชี และงบกำไรขาดทุน กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในกิจการและการคาดคะเนจากภาวะการค้า ผู้ประกอบการมีการสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ 200,000 บาท

ยอดขายของกิจการประมาณ 58 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 10% และสินค้าตกแต่ง 20 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 50% และการขายเงินเชื่อ 50% กิจการมีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกค้าที่เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระ โดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดทรัพย์สิน

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และกิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้กำไรที่สะสมไว้ โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยทั้งหมด โดยส่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งหมด ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้น ผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 30% และเงินเชื่อ 70% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภค และฤดูกาลขาย โดยผู้ประกอบการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อตามเงื่อนไขของผู้ส่งออกชาวไทย โดยในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 400 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย ผู้รับเหมาก่อสร้าง และร้านค้าวัสดุ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้าตกแต่ง โดยมีสัดส่วนเป็น 60 : 40 ในสินค้ากลุ่มโครงสร้าง ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้า คือ ตราเสือ ตราช้าง และตราทีฟโอ กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเสือ และตราช้าง นอกจากนี้

นี้ยังมีสินค้าเหล็กเส้น ยิปซัม และไม้แปรรูป ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่ง ผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่าง ได้แก่ กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ สีทาบ้าน ซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและตราสินค้าค่อนข้างน้อย

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนสินค้า ค่าขนส่ง และพิธีศุลกากรเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการจะขายส่งถึงร้านวัสดुरายใหญ่เพื่อนำไปขายให้ร้านค้ารายย่อยต่อไป โดยจะให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย การมีพ่อค้าคนกลางที่เหมาะสม การจัดจำหน่ายของคู่แข่ง และค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการโฆษณาโดยใช้ป้ายโฆษณาหน้าร้าน ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์และการขายโดยพนักงาน แต่มีการส่งเสริมการขายโดยการแจก แคม และการแสดงสินค้า ณ จุดขาย

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือ การประสานงานและสื่อสารในองค์กรไม่เหมาะสม ด้านแรงงาน พบปัญหาอัตราการเข้า – ออกงานสูง ด้านการตลาด พบปัญหาการขายถูกจำกัดด้วยการขนส่ง ลูกค้านำความต้องการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อมากกว่าเงินสด การเสียหายของสินค้าเนื่องจากการขนส่ง สินค้ามีการปรับราคาบ่อยครั้ง การขนส่งสินค้าไม่สะดวก และไม่มิงงบประมาณในการโฆษณา ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ภาษีขาเข้ามีอัตราสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาหนี้สูญ ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาในการจำกัดโควตาการนำเข้า โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะขยายกิจการในธุรกิจอื่น

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 5

ผู้ประกอบการเป็นชาย อายุ 55 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 12 ปี โดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยการเริ่มต้นธุรกิจด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างไม่เคยทำธุรกิจใดมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 5 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากการกู้ยืมเงินจากญาติ พี่ น้อง จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 1,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะสั้น โดยแผนงานจัดทำจากการกำหนดสถานการณ์ และข้อจำกัดในอนาคต จึงกำหนดเป็นแผนที่จะนำออกมาใช้ ปัจจุบันภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุนและสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ สภาพเศรษฐกิจ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ และกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากเพศ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวันซึ่งพิจารณาจากตลาดแรงงานและกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน ห้องน้ำ และน้ำดื่ม แต่กิจการยังไม่มีมีการจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหา ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการไม่มีระบบควบคุมการปฏิบัติ

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย กิจการไม่มีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้า ผู้ประกอบการมีการไม่มีสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ในกิจการ

ยอดขายของกิจการประมาณ 14 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 20 % และสินค้าตกแต่ง 20 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 80% และการขายเงินเชื่อ 20% กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกหนี้ด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และกิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จะใช้เงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยทั้งหมด โดยส่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งหมด ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้นผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 10% และเงินเชื่อ 90% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 8-15 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภค โดยผู้ประกอบการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อตามเงื่อนไขของผู้ส่งออกชาวไทย ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 100 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย และผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้าตกแต่งโดยมีสัดส่วนเป็น 90 : 10 ในสินค้ากลุ่มโครงสร้าง ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้าคือ ตราเสือ และตราที่พีไอ กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเสือ นอกจากนี้ยังมีสินค้าเหล็กเส้น และไม้แปรรูปที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่าง ได้แก่ กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้าราคาถูกกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและตราสินค้าค่อนข้างน้อย

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนสินค้าเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายปลีกตรงถึงผู้ใช้ โดยจะให้ความสำคัญกับการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการโฆษณาโดยใช้ป้ายโฆษณาหน้าร้าน

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือ ไม่มีการเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ด้านแรงงาน พบปัญหาอัตราค่าจ้าง - ออกงานสูง ด้านการตลาด พบปัญหายอดขายน้อย ลูกค้ามีน้อย การเสียหายของสินค้าเนื่องจากการขนส่ง มีการขายสินค้าตัดราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายไม่แน่นอน และทำการส่งเสริมการตลาดไม่เป็น ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ภาษีขาเข้ามีอัตราสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาแหล่งเงินทุนหายาก ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาในการจำกัดโควตาการนำเข้า และภาษีขาเข้าสูง โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะไม่มีขยายกิจการ

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 6

ผู้ประกอบการเป็นชาย อายุ 45 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 5 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยการเริ่มต้นธุรกิจด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเคยทำธุรกิจวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด มีพนักงาน 15 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากเงินทุนของหุ้นส่วน จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 3,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะปานกลาง โดยแผนงานจัดทำจากการกำหนดเป้าหมาย รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดรายละเอียดอื่น เช่น ระยะเวลา และลำดับการปฏิบัติตามแผนให้ชัด ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผน คือ เงินทุนและสถานที่ในการประกอบกิจการ และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ นโยบายรัฐบาล คู่แข่งขัน ลูกค้า และเทคโนโลยี

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ และพนักงาน ในการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากเพศ อายุ และประสบการณ์ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวันและรายเดือน ซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน และความสะดวกในการทำงาน แต่กิจการยังไม่มีการจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการ ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และใช้อำนาจสั่งการตามตำแหน่ง

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีระบบควบคุมการปฏิบัติโดยการวัดผลการปฏิบัติงาน คุณภาพงานและการบริการ

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชี งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้าโดยจัดทำจากข้อมูลที่บันทึกไว้ของกิจการและการคาดคะเนจากภาวะการขาย ผู้ประกอบการมีการไม่มีสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ในกิจการ

ยอดขายของกิจการประมาณ 30 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 5 % และสินค้าตกแต่ง 15 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 80% และการขายเงินเชื่อ 20% กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดระยะเวลาการชำระหนี้ให้ และการฟ้องร้องตามกฎหมาย

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จะใช้เงินจากหุ้นส่วน โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และหลักประกันที่ใช้ในการกู้ยืมเป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยทั้งหมด โดยสั่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งหมด ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งผ่านทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทย

นั้นผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้า จะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินเชื่อทั้งหมด โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยชำระเป็นเงินสด เช็ค และวิธีการโอนเงิน ผ่านทางธนาคารไทย

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยคำนึงความต้องการของผู้บริโภค โดยผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 200 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย ร้านค้าวัสดุ และหน่วยงานราชการ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างทั้งหมดมี ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้า คือ M199 และตราเสือ กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราโอพาร์ นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภทเหล็กเส้นด้วย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงถึงตราชื่อเป็นหลัก

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนผลิตภัณฑ์และประเภทของลูกค้าเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายส่งให้ร้านค้ารายย่อย โดยจะให้ความสำคัญกับการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการประชาสัมพันธ์โดยการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐ

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในการจัดการ คือ การประสานงานและการสื่อสารไม่เหมาะสม ด้านแรงงาน พบปัญหาพนักงานไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ด้านการตลาด พบปัญหาด้านความรวดเร็วในการขาย ลูกค้ามีการต่อรองราคา ต้องการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อมากกว่าเงินสด ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า การขายตัดราคา การไม่มีสายสัมพันธ์กับร้านค้า การไม่มีงบในการโฆษณา ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ภาษีขาเข้ามีอัตราสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ และปัญหาด้านทุนสินค้าค้างสต็อกสูง ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาในการจำกัดโควตาการนำเข้า โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะมีขยายกิจการในธุรกิจเดิม

## การดำเนินงาน ร้านที่ 7

ผู้ประกอบการเป็นชาย อายุ 32 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 11 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยการรับมรดกตกทอดมาจากครอบครัว ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเคยทำธุรกิจค้าพลอย ทำพืชไร่มาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 18 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากเงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 5,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะปานกลาง โดยแผนงานจัดทำจากการกำหนดเป้าหมาย รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุนและบุคลากร และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ นโยบายรัฐบาล สังคมและวัฒนธรรมและสภาพเศรษฐกิจ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ และตามกลุ่มสินค้า โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ หัวหน้าแผนก พนักงาน และกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงานผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ เพศ และอายุ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวันและรายเดือน ซึ่งพิจารณาจากตลาดแรงงานและฐานการเงินของกิจการ นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน ความสะดวกในการทำงาน และการช่วยเหลือยามเจ็บป่วย แต่กิจการยังไม่มีระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการ ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ให้สวัสดิการ และใช้อำนาจสั่งการตามตำแหน่ง

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีระบบควบคุมการปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลการทำงานกับแผนงาน ปัจจัยที่ใช้ในการควบคุมคือ ปริมาณงานกับยอดขาย และคุณภาพงานกับการบริการ ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชี งบกำไรขาดทุน และงบดุล กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้าโดยจัดทำจากข้อมูลที่บันทึกไว้ของกิจการและการคาดคะเนจากภาวะการขาย ผู้ประกอบการมีการมีสำรองเงินสดขั้นต่ำ 250,000 บาทไว้ในกิจการ

ยอดขายของกิจการประมาณ 45 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 5-8 % และสินค้าตกแต่ง 20 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 60% และการขายเงินเชื่อ 40% กิจการมีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกค้าเงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดทรัพย์



การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าคงสต็อกโดยการขายลดราคา และการส่งคืนผู้ขาย

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้นโยบายจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และหลักประกันที่ใช้ในการกู้ยืมเป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย 70% และนำเข้าจากประเทศจีน 30% โดยส่งสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตและการส่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งผ่านทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้นผู้ประกอบการจะรับสินค้าเองและดำเนินพิธีการทางศุลกากรเอง พ่อค้าไทยส่งสินค้าถึงด่านและผู้ประกอบการดำเนินพิธีศุลกากรเองและผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 20% และเงินเชื่อ 80% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยชำระเป็นเงินสด เช็ค และวิธีการโอนเงินผ่านทางธนาคารไทย

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยพิจารณาจากฤดูกาลขาย โดยผู้ประกอบการมีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำตามขนาดการบรรจุทุกและปริมาณเงินที่ใช้สั่งซื้อ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าคงสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 400 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย และผู้รับเหมารายใหญ่ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้ากลุ่มงานตกแต่งในอัตราส่วน 60 : 40 โดยสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างมีปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้า คือ ตรานก ตราเพชร ตราเสือ และตราช้าง กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเพชร ตราเสือ และตราช้าง นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภทอิฐขี้ผึ้ง เหล็กเส้น และไม้แปรรูปด้วย ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่างได้แก่ กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้านี้ต่ำกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะคำนึงคุณภาพเป็นหลัก

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนผลิตภัณฑ์และการแข่งขันเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด

ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายส่งถึงร้านวัสดุรายใหญ่และส่งถึงร้านค้าวัสดุรายย่อย โดยจะให้ความสำคัญกับการเข้าถึงพ่อค้าคนกลางที่เหมาะสม และค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการประชาสัมพันธ์โดยการบริจาคเพื่อการกุศล และการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐ และการทำการส่งเสริมการขายโดยการแจกของแถม และการแสดงสินค้า ณ จุดขาย

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือผู้บริหารขาดประสบการณ์ด้านแรงงาน พบปัญหาการไม่มีกระบวนการพัฒนาพนักงานที่เหมาะสม ด้านการตลาด พบปัญหาขายสินค้าได้เฉพาะฤดูกาลขาย ลูกค้าใช้เวลาในการตัดสินใจนาน รูปแบบสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ราคาสินค้ามีการปรับขึ้นลงบ่อย ตลาดจำหน่ายไม่แน่นอน และการส่งเสริมการตลาดทำแล้วไม่ได้ผล ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ค่านิยมและผู้ขายตัดราคา ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะมีขายกิจการในธุรกิจอื่น

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 8

ผู้ประกอบการเป็นหญิง อายุ 33 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 12 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยเริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเคยทำธุรกิจค้าไม้มาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 8 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากเงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 1,500,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะสั้น โดย แผนงานจัดทำจากการกำหนดสถานการณ์และข้อจำกัดในอนาคต และการกำหนดแผนที่จะนำออกมาใช้ ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุนและสถานที่ในการกองเก็บสินค้า และปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ นโยบายรัฐบาล และสภาพเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ และตามกลุ่มสินค้า โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ พนักงาน และกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงานผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากประสบการณ์ เพศ และอายุ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวัน ซึ่งพิจารณาจากตลาดแรงงานและกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน ความสะอาดในการทำงาน และการเลี้ยงอาหาร แต่กิจการยังไม่มีระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการ ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและการลงโทษ

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีระบบควบคุมการปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลการทำงานกับแผนงาน ปัจจัยที่ใช้ในการควบคุมคือ ปริมาณงานและยอดขาย ด้านบัญชีและการเงิน กิจกรรมมีการบันทึกบัญชีงบกำไรขาดทุน และงบดุล กิจกรรมไม่มีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้า และผู้ประกอบการมีการไม่มีสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ในกิจการ

ยอดขายของกิจการประมาณ 45 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 10 % และสินค้าตกแต่ง 20 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 60% และการขายเงินเชื่อ 40% กิจการมีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกค้าเงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระ โดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดทรัพย์

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้เงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และหลักประกันที่ใช้ในการกู้ยืมเป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย 70% และนำเข้าจากประเทศจีน 30% โดยสั่งสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตและการสั่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งผ่านทางรถยนต์ โดยสั่งผ่านคนกลาง การสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้นผู้ประกอบการจะรับสินค้าเองและดำเนินพิธีการทางศุลกากรเอง และผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 20% และเงินเชื่อ 80% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 8-15 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด (สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยพิจารณาจากฤดูกาลขาย โดยผู้ประกอบการมีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำตามขนาดการบรรทุก ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 300 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสังเกตและสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย ผู้รับเหมา รายใหญ่และร้านค้าวัสดุ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้ากลุ่มงานตกแต่งในอัตราส่วน 60 : 40 โดยสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างมีปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้าคือ ตราเสือ และตราช้าง กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเพชร ตราเสือ

และตราช่าง นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภทยิปซัม เหล็กเส้น และไม้แปรรูปด้วย ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่างได้แก่กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้านำเข้าต่ำกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการจะคำนึงตัวสินค้าเป็นหลัก

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้การแข่งขันเป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายส่งถึงร้านวัสดุนำเข้าและส่งถึงร้านค้าวัสดุนำเข้า โดยจะให้ความสำคัญกับการเข้าถึงพ่อค้าคนกลางที่เหมาะสม

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการประชาสัมพันธ์โดยการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐ และการทำการส่งเสริมการขายโดยการแจกของแถม และการแสดงสินค้า ณ จุดขาย

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือผู้บริหารขาดประสบการณ์ด้านแรงงาน พบปัญหาพนักงานไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ด้านการตลาด พบปัญหาขายสินค้าได้เฉพาะฤดูกาลขาย ถูกค่าใช้จ่ายในการตัดสินใจ การขายตัดราคา ตลาดจำหน่ายไม่แน่นอน และการส่งเสริมการตลาดไม่มีการประชาสัมพันธ์ ปัญหาด้านการจัดหาสินค้าคือ ภาษีขาเข้าสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาหนี้สูญ ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาการจำกัดโควตาการนำเข้า โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะมีขยายกิจการในธุรกิจเดิม

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 9

ผู้ประกอบการเป็นหญิง อายุ 38 ปี สถานภาพสมรสแล้ว จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 16 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยเริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยตนเองก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างไม่เคยดำเนินธุรกิจใดมาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว มีพนักงาน 18 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากเงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง จำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 5,000,000 บาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นแผนระยะสั้น โดย แผนงานจัดทำจากการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารคำนึงถึงในการวางแผนคือ เงินทุน ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงในการวางแผน คือ สภาพเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ

การจัดองค์กรมีการจัดแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยมีระดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เจ้าของกิจการ พนักงาน และกรรมกร ในการจัดคนเข้าทำงานผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างานโดยคัดเลือกจากเพศเป็นหลัก โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวันและเงินเดือน ซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการในการทำงานโดยการจัดการ

ด้านความปลอดภัยในการ แต่กิจการยังไม่มี การจัดระบบประกันสังคม หรือการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงาน

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานทุกวันทำการ ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการลงโทษ

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการมีระบบควบคุมการปฏิบัติโดยการดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด ปัจจัยที่ใช้ในการควบคุมคือ ปริมาณงาน ยอดขาย คุณภาพ และการบริการ ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ๆ กิจการมีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้าโดยการใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้ในกิจการและการคาดคะเนจากภาวะการขาด และผู้ประกอบการมีการมีสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ในกิจการ 200,000 บาท

ยอดขายของกิจการประมาณ 45 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 10 % และสินค้าตกแต่ง 15 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 60% และการขายเงินเชื่อ 40% กิจการมีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกหนี้เงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระ โดยการไปพบลูกหนี้ด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยืดระยะเวลาในการชำระหนี้

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการใช้สินค้าเป็นของแจกแถม

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้เงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย และ ประเทศจีน และการสั่งสินค้าจากในประเทศ โดยการสั่งสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งผ่านทางรถยนต์ โดยการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้น ผู้ประกอบการจะรับสินค้าเองและดำเนินพิธีการทางศุลกากรเอง พ่อค้าไทยส่งสินค้าถึงด่านและผู้ประกอบการดำเนินพิธีทางศุลกากรเอง และผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 40% และเงินเชื่อ 60% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยพิจารณาจากฤดูกาลขาย โดยผู้ประกอบการมีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำโดยการกำหนดเอง ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 300 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย ผู้รับเหมารายใหญ่ และร้านค้าวัสดุ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้ากลุ่มงานตกแต่งและอื่น ๆ ในอัตราส่วน 60:30:10 โดยสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างมีปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้า คือ ตราเพชร ตรานก ตราเสือ และตราช้าง กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเพชร ตราโอลิมปิก และตราเสือ นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภท เหล็กเส้น และไม้แปรรูปด้วย ที่มาจากหลากหลายแหล่งผลิต สำหรับสินค้าตกแต่งผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่างได้แก่ กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้าและฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้าราคาถูกกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย และสินค้ากลุ่มอื่น ๆ ได้แก่ หินและทราย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการจะคำนึงคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนผลิตภัณฑ์เป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายปลีกตรงถึงผู้ใช้ โดยจะให้ความสำคัญกับการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการมีการโฆษณาด้วยป้ายโฆษณาหน้าและหลังการส่งเสริมการขายโดยการแจกของแถม

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือผู้บริหารขาดประสบการณ์ด้านแรงงาน พบปัญหาไม่มีกระบวนการพัฒนาแรงงานที่เหมาะสม และพนักงานไม่ทำตามคำสั่งด้านการตลาด พบปัญหาขายสินค้าได้เฉพาะฤดูกาลขาย ลูกค้าต้องการซื้อสินค้าเป็นเชื่อมากกว่าอายุการใช้งานของสินค้าสั้น ราคายิ่งขึ้นลงบ่อย ตลาดจำหน่ายไม่แน่นอน และไม่มีการโฆษณา ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ภาษีขาเข้าสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาการจำกัดโควตาการนำเข้า โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะมีขยายกิจการในธุรกิจอื่น

#### การดำเนินงาน ร้านที่ 10

ผู้ประกอบการเป็นชาย อายุ 38 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับประถมศึกษาดำเนินธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลา 6 ปีโดยประมาณ ดำเนินธุรกิจโดยเริ่มต้นดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง ก่อนที่จะเริ่มต้นธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเคยช่วยพี่ชายดูแลร้านวัสดุก่อสร้างที่เมืองเชียงใหม่มาก่อน ลักษณะของธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วน มีพนักงาน 9 คน โดยพนักงานเป็นทั้งแรงงานในครอบครัวและเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประกอบการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจจากหุ้นส่วนจำนวนเงินลงทุนเริ่มแรก 1 ล้านบาท

ในด้านการจัดการ ผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ผู้ประกอบการไม่มีการจัดองค์กรในการจัดคนเข้าทำงานผู้ประกอบการมีการวางแผนในการจัดคนเข้างาน โดยคัดเลือกจากเพศเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีการจ่ายผลตอบแทนเป็นรายวัน ซึ่งพิจารณาจากค่าครองชีพในขณะนั้น

การสั่งการ ผู้ประกอบการสั่งการแบบบน-ล่าง (Top-down) โดยมีการรายงานผลปฏิบัติงานเมื่อประสบปัญหา ผู้ประกอบการใช้การจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ด้านบัญชีและการเงิน กิจการมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย กิจการไม่มีการคาดคะเนเงินสดรับ-จ่ายล่วงหน้าเพราะไม่รู้วิธีการในการจัดทำ และผู้ประกอบการมีการไม่มีสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ในกิจการ

ยอดขายของกิจการประมาณ 14 ล้านบาทต่อปี ผลกำไรของกิจการจากสินค้าโครงสร้าง 5-10 % และสินค้าตกแต่ง 15-20 % โดยมีสัดส่วนการขายเงินสด 90% และการขายเงินเชื่อ 10% กิจการไม่มีการกำหนดวงเงินขายเชื่อไว้อย่างชัดเจน สำหรับลูกค้าเงินเชื่อใช้การติดตามหนี้เกินกำหนดชำระโดยการไปพบลูกค้าด้วยตนเอง ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้กิจการจะยึดระยะเวลาในการชำระหนี้

การบริหารสินค้าคงเหลือ กิจการไม่ทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที แต่กิจการประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลา กิจการมีวิธีการจัดการสินค้าค้างสต็อกโดยการขายลดราคา และส่งคืนให้แก่ผู้ขาย

เงินทุนหมุนเวียนที่กิจการนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะใช้เงินกู้ยืมจากญาติ พี่ น้อง โดยไม่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ในกรณีที่กิจการจะกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินกิจการจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นสิ่งสำคัญ

การจัดหาสินค้า กิจการจะนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย 70% และนำเข้าจากประเทศจีน 30% โดยสั่งสินค้าพ่อค้าคนกลางซึ่งการขนส่งจะใช้การขนส่งผ่านทางรถยนต์ การสั่งซื้อสินค้าจากประเทศไทยนั้นผู้ประกอบการจะรับสินค้าเองและดำเนินพิธีการทางศุลกากรเอง และผู้ส่งออกจะดำเนินพิธีศุลกากรและส่งสินค้าให้ถึงโกดังของกิจการ ซึ่งเงื่อนไขการสั่งซื้อสินค้าจะใช้เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงินสด 50% และเงินเชื่อ 50% โดยเงินเชื่อมีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 16-30 วัน ในการชำระค่าสินค้าจะชำระเป็นเงินสด(สกุลเงินบาท) โดยผู้ส่งออกส่งพนักงานไปเก็บเงิน

ผู้ประกอบการมีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าโดยพิจารณาจากความต้องการของผู้บริโภค โดยผู้ประกอบการไม่มีการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำ ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการไม่ประสบปัญหาสินค้าขาด แต่ประสบปัญหาสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาขายปกติ ด้านการกองเก็บสินค้าผู้ประกอบการกองเก็บสินค้าในโกดัง(พื้นที่ 100 ตารางเมตร)

ด้านการตลาด ผู้ประกอบการมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยวิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง กลุ่มลูกค้าของกิจการได้แก่ เจ้าของบ้าน ช่างรายย่อย และผู้รับเหมารายใหญ่ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดด้านราคาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา

คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างและสินค้ากลุ่มงานตกแต่งในอัตราส่วน 30 : 70 โดยสินค้ากลุ่มงานโครงสร้างมีปูนซีเมนต์เป็นสินค้าหลัก ผู้ประกอบการจะจำหน่ายตราสินค้า คือ ตราเสือ และ M199 กระเบื้องหลังคาที่ผู้ประกอบการจัดจำหน่าย ได้แก่ ตราเพชร และตราเสือ นอกจากนี้ยังมีสินค้าประเภทเหล็กเส้นอีกด้วย สำหรับสินค้าตกแต่งผู้ประกอบการจะเน้นสินค้าสำหรับตลาดกลางถึงล่างได้แก่ กระเบื้องเซรามิก สีทาบ้านซึ่งเป็นกลุ่มระดับราคาถูก โดยมีสินค้ากลุ่มไฟฟ้า และ ฮาร์ดแวร์เป็นสินค้าจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนสินค้าราคาถูกกว่าสินค้านำเข้าจากประเทศไทย จะเห็นได้ว่าด้านผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการจะคำนึงคุณภาพเป็นหลัก

ด้านราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้ต้นทุนผลิตภัณฑ์เป็นตัวกำหนดราคา โดยกำหนดราคาขายเป็นเงินบาทไทย ในการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการขายสินค้าในประเทศทั้งหมด ด้านการจัดจำหน่ายผู้ประกอบการจะขายปลีกตรงถึงผู้ใช้ โดยจะให้ความสำคัญกับการจัดจำหน่ายของคู่แข่งและส่วนเหลือของกำไรในแต่ละขั้นตอน

ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการจะทำการส่งเสริมการขายโดยการแจกของแถม และการแสดงสินค้า ณ จุดขาย

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการประสบในด้านการจัดการ คือ ไม่มีการเก็บข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ด้านแรงงาน พบปัญหาพนักงานไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ด้านการตลาด พบปัญหายอดขายน้อย ลูกค้านำเงินเชื่อมากกว่าเงินสด การขายตัดราคา และทำการส่งเสริมการตลาดไม่เป็น ปัญหาด้านการจัดหาสินค้า คือ ผู้ขายกดราคาและภาษีขาเข้าสูง ด้านการเงินและบัญชี พบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล พบปัญหาการตรวจสอบด้านบัญชี โดยในอนาคตผู้ประกอบการจะไม่มีขยายกิจการ