

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการดำเนินธุรกิจของผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนบริเวณชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล นำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านต่างๆของผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำเข้าและธุรกิจ

พบว่าผู้นำเข้าที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 29 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีการศึกษาดำเนินการต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบเจ้าของคนเดียว โดยส่วนใหญ่จะไม่มี การจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นนอกจากเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 1-3 ปี ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีเหตุผลจูงใจในการทำธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปคือมีความถนัดในการทำธุรกิจนี้

นอกจากนี้ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจนี้หลังจากที่เคยทำธุรกิจอื่นมาก่อน ซึ่งผู้นำเข้าทั้งหมดประกอบธุรกิจโดยมีร้านค้าและส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของร้านค้าเอง สำหรับพนักงานในร้านพบว่าส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 1-2 คน

##### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จัดอันดับความสำคัญของการดำเนินธุรกิจดังนี้ อันดับหนึ่งคือด้านการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้า อันดับสองคือด้านการตลาด อันดับสามคือด้านการจัดการ และอันดับสี่คือด้านการบัญชีและการเงิน

##### ด้านการจัดการ

**การวางแผน** พบว่า ผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการตลาดมากที่สุด โดยเป็นการวางแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ทั้งนี้ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจเพื่อกำไรเพิ่มขึ้น

**การจัดองค์การ** พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนกงานภายในองค์การเป็นแผนกขาย รองลงมาคือแผนกจัดซื้อและแผนกบัญชี ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานภายในองค์การอย่างชัดเจน โดยความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การนั้น พบว่าแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ รูปแบบของธุรกิจส่วนใหญ่มีการจัดโครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นการเป็นทางการ คือมีเจ้าของกิจการและลูกจ้าง (เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารทุกด้าน กิจกรรมต่างๆขึ้นตรงกับผู้บริหาร)

**การจัดหาคนเข้าทำงาน** ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนความต้องการบุคคลเข้าทำงานในองค์การ หากจะทำการสรรหาบุคคลเข้าทำงานจะมีแหล่งสรรหาจากภายนอกกิจการ โดยการประกาศรับสมัครหรือการแนะนำจากบุคคลที่เชื่อถือได้ หลักเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อันดับหนึ่งคือประสบการณ์ในการทำงาน อันดับสองคือมีความสามารถพิเศษอื่น เช่น สามารถพูดภาษาจีนได้ และอันดับสามคือเพศ ส่วนใหญ่จะไม่มีการสอนงาน แต่จะให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงานจริง ค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นค่าจ้างรายเดือน หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างคือ พิจารณาความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือความสามารถในการจ่ายของกิจการ และค่าครองชีพ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้ให้สวัสดิการอื่นแก่พนักงานนอกจากเงินเดือนหรือค่าจ้างในรูปของวันลาหยุดงาน รองลงมาคือการประกันสังคม และโบนัสพิเศษ ส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีผลต่อการประเมินผลพนักงานในธุรกิจคือความซื่อสัตย์ รองลงมาคือความขยันอดทน และมีสติปัญญาดี ปฏิภาณไหวพริบดี กรณีมีตำแหน่งงานในธุรกิจว่าง ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะมีวิธีการดำเนินการโดยขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน หากเป็นงานที่ต้องใช้พนักงานหรือลูกจ้างที่มีความสามารถพิเศษและธุรกิจจำเป็นต้องใช้ จึงจะทำการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง

**การชักนำ** ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะสั่งการพนักงานโดยมีทั้งเปิดโอกาสและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีสวัสดิการในการจูงใจพนักงานในเรื่องที่พัก รองลงมาคืออาหาร น้ำและค่ารักษาพยาบาล และมีเทคนิคในการจูงใจพนักงานโดยให้ เงินเดือน ค่าจ้าง และโบนัส ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การโดยเรียกพนักงานทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

**การควบคุม** ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการควบคุมการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่ใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายคือคุณภาพงานหรือการบริการ

### **ด้านการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้า**

**ด้านการจัดซื้อ** พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยผู้นำเข้าทั้งหมดมีการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศจีน มีลักษณะการนำเข้าเป็นการนำเข้าตามปริมาณความต้องการของตลาดแต่ละช่วง (ตามฤดูกาล) ส่วนใหญ่จะมีการขนส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่นำเข้าโดยการขนส่งทางเรือ

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภทเสื้อกันหนาวผู้หญิง รองลงมา เป็นเสื้อฝ้ายเด็กผู้หญิงและเสื้อกันหนาวผู้ชาย ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศจีน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ คุณภาพของเสื้อผ้าสำเร็จรูป และความทันสมัยของรูปแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่กำลังนิยม ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยตรง ซึ่งแหล่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศจีน ส่วนใหญ่จะอยู่ในเมืองกุนหมิง การชำระค่าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะชำระเป็นเงินเชื่อเพียงงวดเดียว โดยเงินสกุลที่ใช้ชำระคือเงินสกุลจีน ในการซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้น ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะไม่มีการทำสัญญาซื้อขายเสื้อผ้าสำเร็จรูป แต่จะตกลงกันด้วยวาจา โดยใช้ราคาเสื้อผ้าสำเร็จรูปอ้างอิงตามราคาอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ณ วันที่ตกลงกัน ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการติดตามคำสั่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศจีน และได้มีการตรวจรับเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่สั่งซื้อ กรณีมีปัญหาเกี่ยวกับเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะไม่ส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปคืนแต่จะขอเป็นส่วนลดพิเศษในการชำระเงิน

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่สามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และส่วนใหญ่มีเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ค้างนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย โดยผู้นำเข้าจะทำการขายเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ค้างนานเกินควรโดยการขายราคาต่ำกว่าราคาปกติ ในการบริหารสินค้าคงเหลือ ผู้นำเข้าได้คำนึงถึงเรื่องของต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือและต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า รองลงมาคือจำนวนสินค้าคงเหลือที่ต้องการมีไว้เพื่อขายในช่วงของการสั่งซื้อ

**ด้านปฏิบัติพิธีการนำเข้า** พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปผ่านพิธีการนำเข้าของด่านศุลกากรทั้งหมด โดยผู้นำเข้าจัดอันดับความสำคัญสำหรับขั้นตอนของการปฏิบัติพิธีการนำเข้า อันดับหนึ่งคือเรื่องการประเมินราคาและการตรวจสอบสินค้านำเข้าจากเจ้าหน้าที่ อันดับสองคือการประเมินอากร ตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร อันดับสามคือการชำระภาษีอากร และอันดับสี่คือการจัดทำบัตรประจำตัวผู้นำเข้า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีบัตรประจำตัวผู้นำเข้า โดยเอกสารที่ใช้ในการติดต่อด่านศุลกากรคือหนังสือยื่นต่อด่านศุลกากรเพื่อปฏิบัติพิธีการนำเข้า รองลงมาคือบัตรประจำตัวผู้นำเข้า และบัตรประจำตัวประชาชน ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ถูกประเมินราคาสินค้าตามขั้นตอนการผ่านพิธีการนำเข้าโดยใช้หลักเกณฑ์ราคาของเสื้อผ้าสำเร็จรูป รองลงมาคือเป็นการประเมินราคาเองโดยใช้หลักเกณฑ์ของเจ้าหน้าที่ และผู้นำเข้าทั้งหมดได้รับการ

ตรวจสอบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่นำเข้า โดยรูปแบบการชำระภาษีนำเข้าที่ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ใช้คือชำระเป็นเงินสดทั้งหมด ในการชำระภาษีนำเข้าด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ผู้นำเข้าไม่ได้เป็นผู้ชำระเอง แต่จ้างผู้ที่ทำอาชีพชำระภาษีนำเข้าหรือส่งออกโดยเฉพาะชำระให้ โดยสาเหตุที่ไม่ได้เป็นผู้ชำระด้วยตนเอง เพราะไม่มีความเข้าใจในเรื่องพิธีการในการเสียภาษีนำเข้า

### **ด้านการตลาด**

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จัดอันดับความสำคัญของปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอันดับหนึ่งคือด้านราคา (Price) อันดับสองคือด้านผลิตภัณฑ์ (Product) อันดับสามคือด้านการจัดจำหน่าย (Place) และอันดับสี่คือด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง มีการจำหน่ายสินค้าบางแบบมีตราสินค้าบางแบบไม่มีตราสินค้า โดยเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องความทันสมัย คุณภาพและความหลากหลายของเสื้อผ้าสำเร็จรูป ราคาเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วพบว่ามีราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง ผู้นำเข้าส่วนใหญ่กำหนดราคาเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายโดยใช้หลักเกณฑ์ในด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือคู่แข่งหรือภาวะเศรษฐกิจ และค่าขนส่งหรือค่าภาษีศุลกากร ผู้นำเข้าส่วนใหญ่กำหนดวิธีการชำระค่าเสื้อผ้าสำเร็จรูปของลูกค้าเป็นเงินสด รองลงมาคือการชำระเป็นเงินเชื่อเพียงงวดเดียว โดยมีระยะเวลาที่ให้เครดิตกับลูกค้า 30 วัน ท่าเลที่ตั้งของร้านค้าส่วนใหญ่อยู่ในตลาดขายสินค้าจีน และไม่มีตัวแทนจำหน่ายหรือสาขาของธุรกิจ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยการขายปลีก (สู่ผู้บริโภคโดยตรง) รองลงมาคือการขายส่งให้แก่ลูกค้าในท้องถิ่น (จังหวัดเดียวกัน) โดยปัจจัยในการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายคือการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย รองลงมาคือการมีลูกค้าขายส่งคนกลางที่เหมาะสม และการจัดจำหน่ายของคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการตลาดโดยวิธีการขายโดยใช้พนักงานขาย รองลงมาคือการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของแถม ลดราคา บริการให้เปลี่ยนคืนกรณีสินค้าชำรุด ฯลฯ

### **ด้านบัญชีและการเงิน**

พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี โดยจะบันทึกข้อมูลทางบัญชีแบบจัดทำเองโดยใช้สมุดบันทึก รองลงมาคือให้สำนักงานบัญชีจัดทำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ธุรกิจใช้อยู่ส่วนใหญ่จะใช้โปรแกรมบัญชีรายรับรายจ่ายและโปรแกรมสต็อกสินค้า โดยส่วนใหญ่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจ รองลงมาคือสามี ภรรยาหรือญาติพี่น้อง

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกในธุรกิจโดยรวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เป็นเงินจำนวน 500,001-1,000,000 บาท โดยแหล่งเงินลงทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว รองลงมาคือ

เงินกู้จากสถาบันการเงิน ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้มีการวางแผนทางการเงินในด้านการพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสดรับจ่ายประจำปี รองลงมาคือการจัดทำงบการเงิน งบการเงินของธุรกิจที่จัดทำคืองบรายรับรายจ่าย รองลงมาคืองบกำไรขาดทุน

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ใช้เงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจต่อเดือน เป็นเงิน 10,001-50,000 บาท หากผู้นำเข้ามีเงินสดคงเหลือจากการใช้หมุนเวียนรายเดือน ส่วนใหญ่จะไม่นำไปลงทุนต่อ แต่จะเก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนต่อไป ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้กำหนดวงเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้ในการค้าเงินงานประจำวันเป็นเงินจำนวนต่ำกว่า 10,000 บาท

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีวิธีการจัดเก็บหนี้ โดยการให้ลูกหนี้ชำระเงินผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารหรือส่งเงินทางไปรษณีย์ตามกำหนด โดยส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาหนี้สูญ

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีมูลค่าเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีไว้เพื่อขายโดยเฉลี่ยมีมูลค่า 500,001-1,000,000 บาท ส่วนกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปอันดับหนึ่งคือการขายปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูป รองลงมาคือการขายส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามรูปแบบและปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยผู้นำเข้าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท

ธุรกิจส่วนใหญ่มีโครงสร้างเงินทุนประกอบด้วยเงินลงทุนส่วนตัวทั้งหมด ไม่มีหนี้สินภายนอก สำหรับผู้นำเข้าที่มีหนี้สินระยะสั้นส่วนใหญ่จะมีแหล่งเงินทุนมาจากผู้ขายสินค้า (การซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ) และผู้นำเข้าที่มีหนี้สินระยะยาวทั้งหมดมีแหล่งเงินทุนมาจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร โดยมีอัตราดอกเบี้ยโดยเฉลี่ยต่อปีของเงินทุนต่ำกว่า 10 % และมีความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนในลักษณะที่มีความสม่ำเสมอในการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยทั้งหมด

### ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป

จากการศึกษาพบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริเวณชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจในการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้าเป็นอันดับหนึ่ง อันดับสองคือด้านการตลาด อันดับสามคือด้านการจัดการ อันดับสี่คือด้านบัญชีและการเงิน

ด้านการจัดการ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาในเรื่องไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานชัดเจน รองลงมาคือไม่มีการวางแผนการทำงาน และบุคลากรขาดความชำนาญ

ด้านการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาในเรื่องการมีความเสี่ยงในการขนส่งสินค้า รองลงมาคือระยะเวลาในการจัดส่งไม่ตรงเวลา

ด้านการตลาด ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาในเรื่องของการมีร้านค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปอยู่ในพื้นที่เดียวกันจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันสูง ต้องลดราคาสินค้าลง รองลงมาคือ การไม่สามารถให้บริการเปลี่ยนคืนสินค้าบางอย่างได้

ด้านบัญชีและการเงิน ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาในเรื่องการไม่มีความรู้ด้านการบันทึกข้อมูลทางบัญชี รองลงมาคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ ทำให้ไม่สามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลทางบัญชีได้

## อภิปรายผล

การศึกษาการดำเนินธุรกิจผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริเวณชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ได้ศึกษาตามแนวคิดด้านการจัดการ (Management) แนวคิดด้านการผลิต (Production) แนวคิดการปฏิบัติพิธีการนำเข้า แนวคิดด้านการตลาด (Marketing Mix) แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting & Financing) ซึ่งผลการศึกษาศาสามารถอธิบายผลได้ดังนี้

### แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

จากการศึกษาการดำเนินธุรกิจผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริเวณชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้มีการจัดการองค์การได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การช้กษา และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการจัดการของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่าการจัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่การบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้จัดการต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ ดังนี้

ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการวางแผนการดำเนินงานในทุกด้านได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้า ด้านการบัญชีและการเงิน และด้านการจัดการ โดยมีกรวางแผนทั้งระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวางแผนของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) พบว่าธุรกิจนำเข้าสู่สำเร็จรูปส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งแผนงานในองค์การเป็นแผนก ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานอย่างชัดเจน ในขณะที่มีบางแห่งจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานเป็นครั้งคราวและทุกครั้ง โดยความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การพบว่าแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับ ขณะที่บางแห่งแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีการติดต่อประสานงานกัน แต่การปฏิบัติงานสามารถยืดหยุ่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ รูปแบบของธุรกิจส่วนใหญ่มีการจัดโครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการจัดองค์การของสิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่าการจัดองค์การประกอบไปด้วย การพิจารณาแยกประเภทงาน การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน และการจัดวางความสัมพันธ์ โดยการจัดองค์การในองค์การที่มีขนาดเล็กหรือองค์การผู้ประกอบการนั้น โครงสร้างองค์การเป็นแบบง่าย ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆ จะขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) พบว่าผู้นำเข้าสู่สำเร็จรูปส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนคาดการณ์ความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ หากจะสรรหาบุคคลเข้าทำงานจะสรรหาจากภายนอกกิจการ โดยการประกาศรับสมัครหรือการแนะนำจากบุคคลที่เชื่อถือได้ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคือประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถพิเศษอื่น เช่น สามารถพูดภาษาจีนได้ และเพศ ส่วนใหญ่จะไม่มีการสอนงานหรือการฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงาน ให้มีการเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง มีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงานเป็นค่าจ้างรายเดือน หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าจ้างคือพิจารณาความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถในการจ่ายของกิจการและค่าครองชีพ ส่วนใหญ่ได้ให้สวัสดิการอื่นแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างในรูปของวันหยุดชดเชย และการประกันสังคม ผู้นำเข้าส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและมีผลต่อการประเมินผลพนักงานในธุรกิจคือมีความซื่อสัตย์ มีความขยันอดทน และมีสติปัญญาดี ปฏิภาณไหวพริบดี กรณีมีตำแหน่งงานในธุรกิจว่างลง ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน หากเป็นงานที่ต้องใช้พนักงานหรือลูกจ้างที่มีความสามารถพิเศษและธุรกิจจำเป็นต้องใช้ จึงจะทำการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการจัดคนเข้าทำงาน ของสิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ที่ว่า การจัดคนเข้าทำงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคล เพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ด้านการชักนำ (leading)

- การสั่งการ (Directing) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะสั่งการพนักงานในการทำงานในลักษณะมีทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและไม่เปิดโอกาสให้ซักถามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุมพล หนีมวนิช (2530) ที่ได้อ้างอิงถึงแนวคิดของ Koontz and O'Donnell ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของการสั่งการที่ดีควรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือผู้บริหารในฐานะเป็นผู้สั่งและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้

- การจูงใจ (Motivation) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่จูงใจพนักงานในองค์กรในรูปของเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) ที่ได้อ้างอิงถึงแนวคิดของ Bovee and Others ซึ่งกล่าวถึงเทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญประกอบด้วยเงิน การมีส่วนร่วมและคุณภาพชีวิตการทำงาน

- การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Managing Conflict) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะจัดการความขัดแย้ง โดยการเรียกพนักงานทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bovee and Others ในการที่ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการเจรจา การต่อรองเพื่อระงับหรือลดความขัดแย้งต่อองค์การ

ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่มีการควบคุมการดำเนินงาน โดยปัจจัยที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายคือคุณภาพงานหรือการบริการ รองลงมาคือต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ และปริมาณงานหรือยอดขาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการในด้านการควบคุมของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่กล่าวถึงกระบวนการควบคุมว่ามีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมประกอบด้วยปริมาณงาน คุณภาพ เวลาและต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย

### แนวคิดด้านการผลิตหรือจัดซื้อ (Production)

จากผลการศึกษา พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่ได้มีการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้า ผู้นำเข้าทั้งหมดจะทำการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปมาจากประเทศจีน โดยมีการนำเข้าตามปริมาณความต้องการของตลาดแต่ละช่วง (ตามฤดูกาล) ส่วนใหญ่มีการขนส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จัดซื้อโดยทางเรือ ประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จัดซื้อส่วนใหญ่เป็นประเภทเสื้อกันหนาว ผู้หญิง ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยคำนึงถึงคุณสมบัติ คุณภาพของเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมถึงความทันสมัยของรูปแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่กำลังนิยม แหล่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะเป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยตรง ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองคุนหมิง ประเทศจีน โดยจะมีวิธีการชำระ



ค่าเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จัดซื้อเป็นเงินเชื่อเพียงงวดเดียว ใช้เงินสกุลจีน มีการติดตามคำสั่งซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผู้ขายและมีการตรวจรับเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่สั่งซื้อ กรณีมีปัญหาเกี่ยวกับเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะไม่ส่งสินค้าคืนแต่ขอเป็นส่วนลดพิเศษในการชำระเงิน ผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการวัสดุ (Material Management) ของณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2542) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดหาวัตถุดิบว่าประกอบด้วยขั้นตอนของการรับรู้ความต้องการ การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ การสั่งซื้อ การติดตามสินค้าและการรับสินค้า

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่สามารถทราบจำนวนสินค้าคงเหลือ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ทันที และมีผู้นำเข้าบางรายมีสินค้าที่ค้างนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย ซึ่งผู้นำเข้าจะทำการขายสินค้าที่ค้างนานเกินควรในราคาที่ต่ำกว่าราคาปกติ ในการบริหารสินค้าคงเหลือผู้นำเข้าได้คำนึงถึงเรื่องของต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ และต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ของชัยยศ สันติวงษ์ (2540) ที่ว่าสินค้าคงคลังนับได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของกิจการ หากมีปริมาณและมูลค่ามากเกินไป ก็จะเกิดการจมทุนของเงินทุนในกิจการมาก ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย ในอีกมุมมองหากสินค้าคงคลังมีปริมาณมูลค่าน้อยเกินไป ก็อาจเกิดการขาดแคลนสินค้าที่จะตอบสนองต่อตลาด เกิดต้นทุนจากค่าเสียโอกาสขึ้น ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนของกิจการสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารการผลิต จึงมีหน้าที่ต้องบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการได้

#### **แนวคิดการปฏิบัติพิธีการนำเข้า**

พบว่าผู้นำเข้าทั้งหมดมีการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปผ่านพิธีการนำเข้าของด่านศุลกากร โดยผู้นำเข้าจัดอันดับความสำคัญสำหรับขั้นตอนของการปฏิบัติพิธีการนำเข้าดังนี้ อันดับหนึ่งคือการประเมินราคาและการตรวจสอบสินค้านำเข้าของเจ้าหน้าที่ อันดับสองคือการประเมินอากรตรวจสอบพิกัดอัตราศุลกากร อันดับสามคือการชำระภาษีอากร และอันดับสี่คือการจัดทำบัตรประจำตัวผู้นำเข้า

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีบัตรประจำตัวผู้นำเข้า และเอกสารที่ใช้ในการติดต่อด่านศุลกากรคือหนังสือยื่นต่อด่านศุลกากรเพื่อปฏิบัติพิธีการนำเข้า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ถูกประเมินราคาสินค้าตามขั้นตอนการผ่านพิธีการนำเข้าโดยใช้หลักเกณฑ์เรื่องราคาของสินค้า ผู้นำเข้าทั้งหมดได้รับการตรวจสอบสินค้าที่นำเข้า โดยมีรูปแบบการชำระภาษีนำเข้าเป็นเงินสด ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิบัติพิธีการนำเข้าของกรมศุลกากร สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3 ด่านศุลกากรแม่สาย (2544) ที่กล่าวถึงขั้นตอนพิธีการนำเข้าสินค้าซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ติดต่อด่านศุลกากรเพื่อปฏิบัติพิธีการ

โดยจะต้องทำบัตรประจำตัวผู้นำเข้า ผ่านพิธีการนำของเข้ามาในราชอาณาจักร ซึ่งขั้นตอนต่างๆ คือ มีการประเมินราคา การประเมินอากร และการชำระภาษีอากร

### **แนวคิดด้านการตลาด (Marketing Mix)**

พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่คำนึงถึงความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านส่งเสริมการตลาด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ โดยผู้นำเข้าเล็งเห็นว่าสำเร็จรูปจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จดังนี้ อันดับหนึ่งคือด้านราคา (Price) อันดับสองคือด้านผลิตภัณฑ์ (Product) อันดับสามคือด้านการจัดจำหน่าย (Place) และอันดับสี่คือด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยใช้วิธีการสอบถามจากลูกค้าโดยตรง เล็งเห็นว่าสำเร็จรูปที่จำหน่ายส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่บางแบบมีตราสินค้าบางแบบไม่มีตราสินค้า สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านความทันสมัย คุณภาพ และความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวไว้ว่า ผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ โดยผู้ประกอบการต้องคำนึงถึง ปัจจัยต่างๆ คือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์

ด้านราคา (Price) พบว่าราคาสินค้าที่ผู้นำเข้าจำหน่ายจะมีราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง โดยผู้นำเข้าจะใช้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ คู่แข่งหรือภาวะเศรษฐกิจ และค่าขนส่งหรือค่าภาษีศุลกากรเป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดราคาสินค้าที่จำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาจะต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ต้นทุนสินค้า และภาวะการแข่งขัน

ด้านการจัดจำหน่าย (Place) พบว่าผู้นำเข้า ส่วนใหญ่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยการขายปลีก (สู่ผู้บริโภคโดยตรง) และมีบางรายที่ขายส่งให้แก่ลูกค้าในท้องถิ่น(จังหวัดเดียวกัน) โดยมีทำเลที่ตั้งของร้านในตลาดขายสินค้าจีน ผู้นำเข้ามีปัจจัยในการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายคือการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวถึงการจำหน่ายซึ่งประกอบไปด้วยช่องทางการจัดจำหน่าย และ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด เพื่อให้สินค้าสู่ตลาดเป้าหมาย

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) พบว่าผู้นำเข้าเล็งเห็นว่าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่ มีการส่งเสริมการตลาดโดยวิธีการขายโดยใช้พนักงานขาย รองลงมาคือการส่งเสริมการขาย เช่น การแจก

ของแถม ลดราคา บริการให้เปลี่ยนถิ่นกรณีสินค้าชำรุด ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ

### **แนวคิดด้านการบัญชีและการเงิน (Accounting & Financing)**

แนวคิดด้านการบัญชี (Accounting) พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่ได้มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี แบบจัดทำเองโดยใช้สมุดบันทึกและบางแห่งให้สำนักงานบัญชีจัดทำ ผู้นำเข้าที่มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์อยู่ทั้งหมดจะใช้โปรแกรมบัญชีรายรับรายจ่ายและโปรแกรมสต็อกสินค้า โดยมีเจ้าของกิจการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการบัญชีของนภาพร ณ เชียงใหม่ (2539) ที่กล่าวถึงความหมายของการบัญชีหมายถึง การจดบันทึก การจำแนก การสรุป และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงินโดยใช้หน่วยเงินตรา รวมทั้งการแปลความหมายของการปฏิบัติงานดังกล่าวซึ่งการบัญชีเป็นการวัดค่าและการนำเสนอข้อมูลของกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

แนวคิดด้านการเงิน (Financing) พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่ได้มีการคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุนโดยการวางแผนทางการเงินในด้านการพยากรณ์ทางการเงิน เช่น การประมาณเงินสรับจ่ายประจำปี ผู้นำเข้าบางรายมีการวางแผนการจัดทำงบการเงิน งบการเงินของธุรกิจที่จัดทำคืองบรายรับรายจ่ายและงบกำไรขาดทุน

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการจัดหาเงินทุน โดยมีแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากผู้ขายสินค้า (การซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ) และแหล่งเงินทุนระยะยาวจากสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่อปีของเงินทุนต่ำกว่า 10 % โครงสร้างเงินทุนของธุรกิจส่วนใหญ่ประกอบด้วยเงินลงทุนส่วนตัว ไม่มีหนี้สินภายนอก โดยมีความสม่ำเสมอในการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2536) ที่กล่าวถึง การคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน สามารถกระทำได้โดยการพยากรณ์และจดบันทึกเหตุการณ์ต่างๆทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจนั้นๆในอนาคต สำหรับการจัดหาเงินทุนเป็นเรื่องของการบอกให้รู้ว่ากิจการจะหาเงินทุนมาใช้จ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใด และด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงเรื่องที่ต้องติดตามค้นหาผู้ที่มีเงินทุน วิธีการที่จะต้องจัดหามาให้ได้ตรงตามกาลเวลา และรวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีเงินทุนที่จะยอมให้กู้ยืม ทั้งนี้ก็โดยการหาข้อเท็จจริงและให้ตัวเลขประกอบสนับสนุนคำขอที่สมจริงที่สุด

นอกจากนี้การศึกษาพบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการจำหน่ายสินค้าบางแบบมีตราสินค้าบางแบบไม่มีตราสินค้า โดยเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องความทันสมัย คุณภาพและความหลากหลายของเสื้อผ้าสำเร็จรูป ราคาเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วพบว่ามีความใกล้เคียงกับคู่แข่ง ผู้นำเข้าส่วนใหญ่กำหนดราคาเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายโดยใช้หลักเกณฑ์ในด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับวรรณกรรมของอัญชลี สาคร (2545) ที่กล่าวว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งแบบแฟชั่นและพื้นเมือง โดยผลิตตามแบบที่ลูกค้าต้องการ แต่ไม่มีการประทับตราชื่อสินค้าของตนเอง การกำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับต้นทุนของสินค้า แต่ในระดับราคาที่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่กำหนดราคาขายเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งของร้านค้าอยู่ในตลาดขายสินค้าจีน และไม่มีตัวแทนจำหน่ายหรือสาขาของธุรกิจ ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยการขายปลีก (ผู้บริโภคโดยตรง) รองลงมาคือการขายส่งให้แก่ลูกค้าในท้องถิ่น (จังหวัดเดียวกัน) โดยปัจจัยในการเลือกใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายคือการเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย รองลงมาคือการมีลูกค้าขายส่งคนกลางที่เหมาะสม และการจัดจำหน่ายของคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการตลาดโดยวิธีการขายโดยใช้พนักงานขาย รองลงมาคือการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของแถม ลดราคา บริการให้เปลี่ยนคืนกรณีสินค้าชำรุด ฯลฯ สอดคล้องกับวรรณกรรมของ เฉลิมพร รังคะวิภา (2534) ที่กล่าวว่าตลาดของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นตลาดที่มีผู้ผลิตและผู้จำหน่ายจำนวนมาก ผลิตภัณฑ์ในตลาดมีปริมาณมาก ตลาดจึงมีการแข่งขันกันมากทั้งในด้านราคาจำหน่ายและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลาดจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศจำแนกออกได้เป็น 2 ตลาด คือ (1) ตลาดในท้องถิ่น ผู้ผลิตจะจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยตรงให้แก่ผู้บริโภค ทั้งที่เป็นคนในท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวชม และจำหน่ายให้กับผู้ค้าคนกลาง ซึ่งจะส่งให้ร้านค้าปลีกเพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคต่อไป (2) ตลาดกรุงเทพมหานคร ผู้ผลิตจะจำหน่ายให้กับบริษัทหรือร้านค้าที่จ้างให้ผลิต หรือจัดส่งให้สำนักงานหรือตัวแทนจำหน่ายที่กรุงเทพมหานคร จากนั้นบริษัทหรือตัวแทนจำหน่ายจะจำหน่ายให้แก่ร้านค้าปลีกเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคต่อไป

## ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการดำเนินงานธุรกิจของผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนบริเวณชายแดนไทย-พม่า อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย มีข้อค้นพบดังนี้

ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้นำเข้าและธุรกิจ พบว่าไม่มีผู้นำเข้ารายใดที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ขึ้นไปเลย และมีผู้นำเข้าที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเพียง 1 รายเท่านั้น โดยผู้นำเข้ารายนี้ ประกอบธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จะประกอบธุรกิจในรูปแบบเจ้าของคนเดียว นอกจากนี้ผู้นำเข้าที่มีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นนอกจากเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องนอน ผ้าห่ม ผ้าผืน เหตุผลมุ่งใจในการทำธุรกิจเนื่องจากมีความถนัดในการทำธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ทั้งนี้ผู้นำเข้าทั้งหมดมีร้านค้าของธุรกิจเองในการจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่นำเข้า

ด้านการจัดการ พบว่าธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบง่ายไม่เป็นทางการ มีการแบ่งแยกแผนกงานภายในองค์กรเป็นแผนกขาย แผนกจัดซื้อมากที่สุด เนื่องจากธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป และมีการสรรหาพนักงานเข้าทำงานจากภายนอกกิจการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานผู้นำเข้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องประสบการณ์ในการทำงานโดยไม่มีการสอนงาน แต่ให้เรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงานจริง ในด้านค่าตอบแทนการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่จ่ายค่าจ้างเป็นรายเดือนมากที่สุด

ด้านการผลิตหรือการจัดซื้อ พบว่าผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยนำเข้าตามปริมาณความต้องการของตลาดแต่ละช่วง (ตามฤดูกาล) มากที่สุด ประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผู้นำเข้าส่วนใหญ่จัดซื้อจากประเทศจีนได้แก่ เสื้อกันหนาวผู้หญิง เสื้อผ้าชุดผู้หญิง และเสื้อกันหนาวผู้ชาย ทั้งนี้ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ในการจัดซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปโดยคำนึงถึงคุณสมบัติ คุณภาพของเสื้อผ้าสำเร็จรูป และความทันสมัยของรูปแบบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่กำลังนิยม

ด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้า พบว่าผู้นำเข้าทั้งหมดมีการนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปผ่านพิธีการนำเข้าของด่านศุลกากร โดยผู้นำเข้าทุกรายมีเอกสารที่ต้องใช้ในการติดต่อด่านศุลกากรคือหนังสือยื่นต่อด่านศุลกากรเพื่อปฏิบัติพิธีการนำเข้าและได้รับการตรวจสอบเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่นำเข้า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ไม่ได้ชำระภาษีนำเข้าด้วยตนเอง แต่จ้างผู้ที่ทำอาชีพชำระภาษีนำเข้าหรือส่งออกโดยเฉพาะชำระให้ เนื่องจากว่าผู้นำเข้าเองไม่มีความเข้าใจในเรื่องพิธีการในการเสียภาษีนำเข้า

ด้านการตลาด ผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะให้ความสำคัญกับด้านราคา (Price) มากที่สุด โดยมีความแตกต่างของเสื้อผ้าสำเร็จรูปเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านการทันสมัย คุณภาพและความหลากหลาย ผู้นำเข้าส่วนใหญ่มีร้านค้าจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปในหรือใกล้ตลาดขายสินค้าจีน มี

บางรายที่มีร้านค้าอยู่ในแหล่งชุมชนอยู่หนาแน่น โดยคำนึงถึงความสำคัญในการเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายมากที่สุด

ด้านบัญชีและการเงิน พบว่าผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มีการบันทึกบัญชีของกิจการ โดยการจัดทำเองแบบใช้สมุดบันทึก สำหรับผู้นำเข้าที่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชี โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์นั้นมีการใช้โปรแกรมบัญชีรายรับรายจ่ายและโปรแกรมสต็อกสินค้าทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีโครงสร้างเงินทุนเป็นเงินลงทุนส่วนตัวและหนี้สินระยะยาว (เกิน 1 ปี) มีแหล่งเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงินทั้งหมดเช่นกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ด้านการจัดการ

1. ผู้นำเข้าบางรายที่ไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน ควรจะมีการระบุให้เห็นถึงขอบเขตงานที่แบ่งให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าจะทำอะไรที่ต้องทำเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีขอบเขตงานเพียงใด พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้ ซึ่งจะเป็นการระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน ส่งผลให้สามารถมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันได้ การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น
2. ผู้นำเข้าบางรายที่ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ควรที่จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะในการวางแผนจะเป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ทำให้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจได้ โดยที่ผู้นำเข้าควรจะได้มีการกำหนดกระบวนการควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กรด้วย เช่น การกำหนดเป้าหมายการจำหน่ายสินค้า การวัดผลการจำหน่ายสินค้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น การกำหนดกระบวนการควบคุมการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้ทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจที่ได้วางไว้หรือไม่ อย่างไร รวมทั้งการควบคุมก็ยังคงจะช่วยให้การดำเนินงานมีความรัดกุม เป็นไปตามเป้าหมายยิ่งขึ้น
3. ผู้นำเข้าบางรายที่ไม่มีการวางแผนความต้องการบุคคลเข้าทำงาน จะต้องมีการวางแผนคาดการณ์ว่าในอนาคต ธุรกิจจะมีความต้องการตัวพนักงานมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติ

อย่างไร เพื่อให้ธุรกิจสามารถที่จะสรรหาพนักงานได้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจมากที่สุด พร้อมทั้งต้องมีการฝึกอบรมพนักงานด้วย เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องบุคลากรขาดความชำนาญ

### **ด้านการผลิตหรือจัดซื้อและการปฏิบัติพิธีการนำเข้า**

1. ผู้นำเข้าบางรายที่ประสบปัญหาในเรื่อง ความเสี่ยงในการขนส่งสินค้า ระยะเวลาในการจัดส่งไม่ตรงเวลา ผู้นำเข้าควรที่จะต้องมีการวางแผนในการจัดซื้อสินค้าทุกครั้ง รวมทั้งมีการติดตามสินค้าที่สั่งซื้ออย่างใกล้ชิด การวางแผนจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทำให้ลดความเสี่ยงในเรื่องการขนส่งสินค้า และระยะเวลาในการจัดส่งไม่ตรงเวลาได้

2. ผู้นำเข้าบางรายที่ไม่มีกรวางแผนการจัดซื้อสินค้ามาเพื่อจำหน่ายในแต่ละครั้ง นั้น ควรจะได้มีการวางแผนในการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายในธุรกิจทุกครั้ง ซึ่งในการวางแผนจะอาศัยหลักเกณฑ์ในด้านคุณภาพ คุณสมบัติ รูปแบบความทันสมัยของสินค้า ระยะเวลาในการสั่งซื้อ ปริมาณสินค้าคงเหลือ มาประกอบการพิจารณา ซึ่งการวางแผนที่ดีจะส่งผลให้ธุรกิจมีการบริหารสินค้าคงเหลือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น มีสินค้าที่มีคุณภาพไว้จำหน่าย สินค้าคงเหลือมีพอจะจำหน่ายในช่วงที่สั่งซื้อสินค้าใหม่ การประหยัดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า เป็นต้น

3. ในการทำธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป ปัจจัยทางด้านต้นทุนสินค้าเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้น ผู้นำเข้าควรมีการวางแผนด้านการบริหารสินค้าคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้าน การกำหนดขนาดของคำสั่งซื้อที่เหมาะสม การมีสินค้าไว้เพื่อจำหน่ายในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องของกิจการอื่น ได้แก่ ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า ต้นทุนจมในสินค้า ต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนในการจัดเก็บหนี้ ต้นทุนค่าเสียโอกาสในการรับชำระค่าสินค้าเป็นเงินเชื่อแทนการรับชำระเป็นเงินสด ฯลฯ เป็นต้น

4. กรณีที่ผู้นำเข้ามีสินค้าคงเหลือค้างนานเกินควร จะทำให้ผู้นำเข้าต้องเสียเงินลงทุนเป็นต้นทุนจมส่วนหนึ่งไปในตัวสินค้า ทั้งยังขาดเงินสดหมุนเวียนที่ควรจะได้จากการจำหน่ายสินค้าออกไปอีกด้วย ดังนั้น ผู้นำเข้าควรพิจารณาถึงระยะเวลาการหมุนของสินค้าที่มีไว้จำหน่าย ควรแยกประเภทของสินค้าที่จำหน่ายออกไปได้ช้าหรือเร็ว กรณีสินค้าที่จำหน่ายออกไปได้เร็ว ผู้นำเข้าควรสั่งซื้อเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบเพื่อจูงใจให้เกิดการซื้อเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันสินค้าที่จำหน่ายออกไปได้ช้า ผู้นำเข้าควรหาวิธีการส่งเสริมการขาย เช่น การขายราคาต่ำกว่าราคาสินค้าปกติ การแจกของแถม ฯลฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อเร็วขึ้น

5. จากการศึกษาพบว่า ผู้นำเข้าส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผู้ชำระภาษีนำเข้าด้วยตนเอง เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในเรื่องพิธีการในการเสียภาษีนำเข้า รวมทั้งประสบปัญหาความยุ่งยาก

ไม่สะดวกในการดำเนินการปฏิบัติพิธีการนำเข้า ทำให้ผู้นำเข้าอาจต้องเสียผลประโยชน์บางอย่างที่ควรจะได้รับจากการชำระภาษีนำเข้าด้วยตนเอง ดังนั้นผู้นำเข้าควรเอาใจใส่และศึกษาในเรื่องขั้นตอนการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าให้เข้าใจมากขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ชำระภาษีนำเข้าด้วยตนเอง เพื่อรักษาผลประโยชน์บางอย่างที่ควรจะได้ ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้พอสมควร

### **ด้านการตลาด**

1. ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การไม่แน่นอนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา คู่แข่งขัน ปัญหาทางด้านชายแดน ลูกค้าและพนักงานในองค์การ ผู้นำเข้าควรมีการติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ ราคาเงินสกุลจีน ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคู่แข่งอยู่เสมอ พร้อมกันนั้นผู้นำเข้าควรได้มีการกำหนดนโยบายของธุรกิจ อันได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานในด้านการตลาดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียวก็ตาม เพื่อธุรกิจจะสามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การขึ้นลงของค่าเงิน คู่แข่งขัน ลูกค้าและพนักงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การประสบปัญหากรณีร้านค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป อยู่ในพื้นที่เดียวกันจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันกันสูง ต้องลดราคาสินค้าลงนั้น ผู้นำเข้าควรพิจารณาหาวิธีการส่งเสริมการขายในธุรกิจที่สามารถจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้ามากขึ้น เช่น การบริการที่ประทับใจของพนักงานขาย การแจกของแถม การบริการให้เปลี่ยนคืนกรณีสินค้าชำรุดเป็นต้น เพื่อทดแทนการแข่งขันโดยการลดราคาสินค้าลง

### **ด้านบัญชีและการเงิน**

1. ผู้นำเข้าบางรายที่ไม่มีระบบบันทึกข้อมูลทางบัญชี ควรที่จะมีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีไว้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ทางการเงิน เนื่องจากว่าธุรกิจนำเข้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงพอสมควร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำเข้าควรจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารการเงินของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ หรือจัดสรรเงินทุน และการจัดสรรเงินทุนไปใช้ในธุรกิจ ดังนั้น ผู้นำเข้าจึงควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้สามารถบริหารกิจการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. ผู้นำเข้าบางรายที่ประสบปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากร ควรที่จะมีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถให้ทำงานที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ได้มอบหมาย รวมทั้งจะต้องมีการใช้วิธีการฝึกอบรมในการช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากร ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้