

การจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร

การจัดการธุรกิจ คือการบริหารงานโดยส่วนรวมของกิจการธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยงานทางด้านการวางแผนงานธุรกิจ การจัดรูปองค์การบริหารธุรกิจ การสั่งการ การควบคุมและประสานงาน การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การธุรกิจ การจัดการด้านการเงิน การตลาด การขาย และงานด้านบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้เกิดการซื้อขายสินค้าที่กิจการเป็นผู้แทนจำหน่ายได้ ในวิทยานิพนธ์นี้ ย่อมหมายถึงรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร การจัดการด้านต่าง ๆ จะแยกกล่าวเป็นแต่ละหัวข้อ ดังนี้ :-

การวางแผนด้านการจัดการ

การจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรประกอบด้วย การบริการงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหลักของบริษัท คือต้องการให้บริษัทเจริญเติบโต และอยู่รอด จึงจำเป็นต้องมีกำไรระยะยาว

การจัดการหรือการบริหารงานของหลาย ๆ บริษัทในธุรกิจด้านนี้สอดคล้องกับคุณลักษณะของการจัดการหลายประการ¹ คือต้องร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะเป็นฝ่ายหรือแผนก ซึ่งถือเป็นประเภตูนย์กำเนิดของธุรกิจ ทำหน้าที่ขายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร และอุปกรณ์การเกษตรต่าง ๆ โดยมีลักษณะการขายส่วนใหญ่ผ่านเอเย่นต์จำหน่ายทั้งเงินสดและเงินผ่อนแก่เกษตรกร และการขายแบบประมูลราชการ ฝ่ายแทรกเตอร์หรือฝ่ายการตลาดแทรกเตอร์ของธุรกิจนี้เป็นเพียงฝ่ายหรือแผนกหนึ่งของบริษัทที่ส่วนใหญ่มีการจัดองค์การเป็นหลายฝ่ายโดยแบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือแบ่งตามภาระหน้าที่ที่สำคัญ

¹ เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 2

ผู้บริหารระดับฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่ายของธุรกิจประเภทนี้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนด้านการจัดการ การจัดองค์การ การจัดการด้านการเงินและบัญชี การจัดการด้านการตลาด การจัดการด้านบุคลากร การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การติดต่อสื่อสารและดูทางในอนาคต เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบริษัทสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

1. จำนวนและรายชื่อบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านนี้ ธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถยนต์แทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรส่วนใหญ่มีจัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด โดยในปัจจุบันมีบริษัทที่เป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์แทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรซึ่งครอบคลุมตลาดการขายส่วนใหญ่ของประเทศไทยเกือบทั้งหมด 11 แห่ง¹ ดังนี้

1. บริษัท อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จำกัด
2. บริษัท หลุยส์ ที. เลียวโนเวนส์ จำกัด
3. บริษัท มินเซนแมชชีนเนอร์รี่ จำกัด
4. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เกษตรอุตสาหกรรม จำกัด
5. บริษัท ตั้งห่งฮวคแอนคชั่นส์ จำกัด
6. บริษัท ยิบอินซอยและแย์คส์ จำกัด
7. บริษัท ดูไบค้ำแทรกเตอร์ประเทศไทย จำกัด
8. บริษัท เอเซีย จำกัด
9. บริษัท โทโยค้ำ (ไทยแลนด์) จำกัด
10. บริษัท หลานหลวงคอนสตรัคชั่น จำกัด
11. บริษัท ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับยี่ห้อรถยนต์แทรกเตอร์ รุ่นที่จำหน่ายในปัจจุบัน ขนาดกำลังม้า ประเทศผู้ผลิต และราคาขายเงินสด ได้บรรจุไว้ในตารางที่ 2 และ 5 นอกจากนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ตั้งบริษัทแต่ละแห่ง ได้ระบุไว้ในภาคผนวกท้ายบท

¹ จากการสำรวจในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2524 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2525

ในจำนวนบริษัททั้ง 11 แห่งดังกล่าว บริษัท อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จำกัด และบริษัท หลุยส์ ที. เลียวโนเวนส์ จำกัด เป็นบริษัทที่ถือหุ้นโดยชาวอังกฤษเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ มีการลงทุนด้านอุตสาหกรรมการประกอบรถแทรกเตอร์ในประเทศด้วย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นชาวอังกฤษ จึงได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากโรงงานผู้ผลิตในประเทศสหราชอาณาจักรซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออก กล่าวคือ ในระยะเริ่มตั้งโรงงาน จะมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทในต่างประเทศมาช่วยเหลือการติดตั้งเครื่องจักรวางแผนและออกแบบเครื่องจักรในโรงงาน รวมทั้งฝึกอบรมเทคนิคในการประกอบรถให้ช่างชาวไทย ช่างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเหล่านี้จะสลับเปลี่ยนกันมาประจำในโรงงานเป็นช่วงระยะสั้น ๆ หมุนเวียนกันไป ปัจจุบันโรงงานประกอบรถแทรกเตอร์ของบริษัททั้งสองแห่งยังจำเป็นต้องมีช่างชาวต่างประเทศประจำอยู่เพื่อช่วยแก้ปัญหาในบางโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

การประกอบรถแทรกเตอร์มีกรรมวิธีไม่ยุ่งยากมากนัก เพราะชิ้นส่วนที่นำมาประกอบ ส่วนใหญ่นำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยนำเข้าในลักษณะถอดประกอบอย่างสมบูรณ์ CKD (Completely Knock Down) หรือแบบถอดประกอบเพียงบางส่วน PKD (Partially Knock Down) ชิ้นส่วนประกอบเหล่านี้ได้แก่

- เครื่องยนต์
- ส่วนประกอบของระบบระบายความร้อน ระบบเชื้อเพลิง ระบบไอเสีย ระบบห้ามล้อและระบบไฟฟ้า
- ส่วนประกอบของครีซ กระจุกเกียร์ เครื่องส่งกำลัง เครื่องพวงมาลัย คันหน้าและคันหลัง
- ล้อรถและตัวถัง

มีเพียงบางชิ้นส่วนเท่านั้นที่ผลิตภายในประเทศ เช่น

- ยางล้อรถแทรกเตอร์
- แบคเตอร์
- เหล็กถ่วงล้อและน้ำหนักถ่วงในส่วนต่าง ๆ ของรถ
- โครมและตัวถังบางชิ้น

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนเงินทุนของโรงงานประกอบรถแทรกเตอร์

ชื่อผู้ประกอบการ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ผู้ถือหุ้น	
		ไทยร้อยละ	ต่างชาติร้อยละ
บริษัท อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จำกัด	2	2	98 (อังกฤษ)
บริษัท หลุยส์ ซี. เลียวโนเวนส์ จำกัด	2	-	100 (อังกฤษ)
รวม	4		

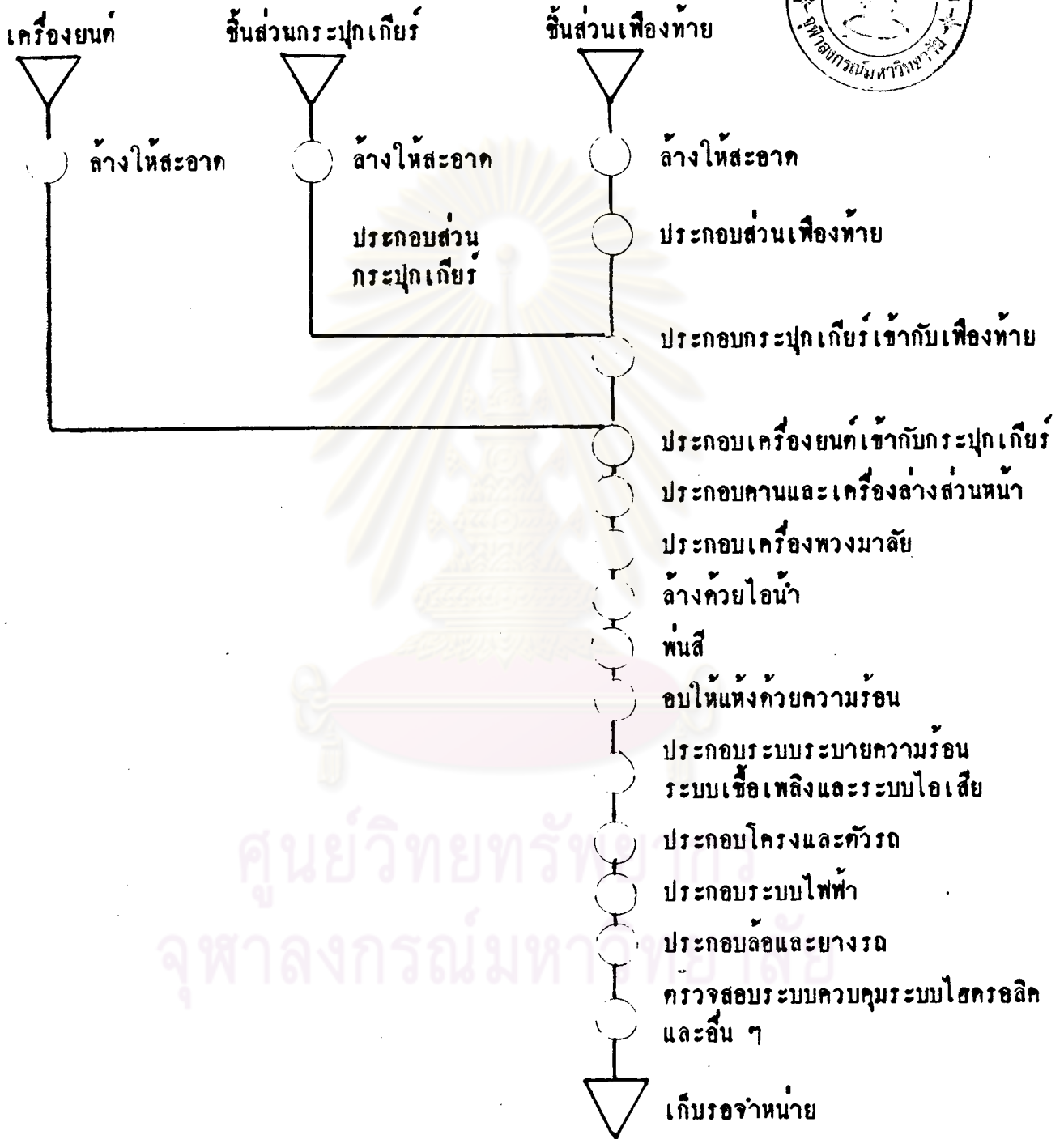
ที่มา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักนายกรัฐมนตรี
กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า คนไทยถือหุ้นเฉลี่ยร้อยละหนึ่งเปอร์เซ็นต์เท่านั้น
ที่เหลืออีกเก้าสิบเก้าเปอร์เซ็นต์เป็นชาวอังกฤษ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 1¹

แผนผังการประกอบรถแทรกเตอร์



¹ กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. "อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์และรถไถขนาดเล็ก."

รายงานการศึกษาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเฉพาะประเภท, กระทรวงอุตสาหกรรม. 2522.

ตารางที่ 2 แสดงรายชื่อธุรกิจผู้แทนจำหน่ายในแต่ละยี่ห้อและประเทศผู้ผลิต

รายชื่อธุรกิจผู้แทนจำหน่ายและผู้เกี่ยวข้อง ในประเทศไทย	ยี่ห้อรถแทรกเตอร์	ประเทศผู้ผลิต
บ.อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จก	ฟอร์ด (FCRD)	อังกฤษ
บ.หลุยส์ ที. เลียวโนเวนส์ จก	แมสซี-เฟอร์กูสัน (MASSEY FERGUSON)	อังกฤษ
บ.มินเซนแมชชีนเนอร์รี่ จก	เอ็ม.ที.(BELARUS)	รัสเซีย
บ.เจริญโภคภัณฑ์เกษตรอุตสาหกรรม จก	จอห์นเดียร์ (JOHN DEERE)	สหรัฐอเมริกา
บ.กึ่งทังฮวคแอนคชั่นส์ จก	ค็อยทซ์ (DEUTZ)	เยอรมัน
บ.ยิบอินซอยและแอนด์ จก	เดวิดบราวน์ (DEVID BROWN)	อังกฤษ
บ.คูโบต้าแทรกเตอร์ประเทศไทย จก	คูโบต้า (KUBOTA)	ญี่ปุ่น
บ.เอเซีย จก	ยูนิเวอร์แซล (UNIVERSAL)	รומาเนีย
บ.โคโยต้า (ไทยแลนด์) จก	อิเซกิ (ISEKI)	ญี่ปุ่น
บ.หลานหลวงคอนสตรัคชั่น	อูร์ซุส (URSUS)	โปแลนด์
บ.ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย)	เอ็บโบร (EBRO)	สเปน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนบริษัทอีก 9 แห่ง เป็นบริษัทที่สั่งซื้อรถแทรกเตอร์สำเร็จรูปหึ่งคันจากต่างประเทศมาจำหน่าย แต่การดัดแปลงปรับปรุงรถบางประการก็ยังจำเป็น เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานในพื้นที่ของประเทศไทย เช่น แต่งสีสรรให้ตรงกับรสนิยมของเกษตรกร เป็นต้น

บริษัทเกือบทั้งหมดที่ประกอบธุรกิจ เป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร มักเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าหลายชนิดในบริษัทเดียวกันด้วย หรือโดยเป็นบริษัทในเครือธุรกิจเดียวกัน สินค้าอื่น ๆ ดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าที่ใช้ในครัวเรือน ฉะนั้นถ้าสังเกตจากแผนผังการจัดองค์การในหัวข้อต่อไป จะเห็นได้ชัดว่า ธุรกิจนี้ เป็นเพียงการดำเนินงานในระดับย่อย หรือแผนกหนึ่งของบริษัทเท่านั้น ดังนั้น ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย โดยเสนอแผนงานและนโยบายการขายผ่านผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัทให้อำนาจ

2. โครงสร้างของการเป็นเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นบริษัทประเภทถือหุ้นภายในครอบครัว ในวงการธุรกิจนี้มีสองบริษัทเป็นของชาวอังกฤษ เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ มีเจ็ดบริษัทเป็นกิจการของคนไทยร้อยเปอร์เซ็นต์ ที่เหลืออีกสองบริษัท เพิ่งจะริเริ่มดำเนินการธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างชาวไทยกับชาวญี่ปุ่น โดยที่ยังไม่พบว่า มีบริษัทมหาชนในธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรเลย

3. การใช้ทรัพยากรกำลังคน ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในธุรกิจค่านนี้คือกำลังคน ดังนั้น หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ในบริษัทผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์จึงเป็นการควบคุมการทำงานและการประเมินผลงาน หรือที่เรียกว่าหน้าที่การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานของฝ่ายแทรกเตอร์ ฉะนั้น เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานในฝ่ายนี้จึงต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ความสามารถในการขาย การบังคับบัญชาหน่วยงาน มนุษยสัมพันธ์ในทุกระดับ

ความรู้ในสิ่งที่คนต้องปฏิบัติงาน การตรงต่อเวลา ข้อดีหรือข้อเสียของสินค้าของบริษัทและของผู้แข่งขัน และการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ทันกับวิทยาการที่ก้าวหน้า เป็นต้น

4. นโยบายการค้าและระบบการบริหาร บริษัทผู้แทนจำหน่ายรถยนต์แทรกเตอร์ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าและผลกำไรระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเกษตรของประเทศแม้ในบางครั้งจะอยู่ในช่วงวิกฤต หรือสภาวะการที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในขณะนั้น การคาดคะเนการขายในอนาคตจึงจำเป็นที่จะต้องจัดทำให้เหมาะสมกับสภาพตลาดปัจจุบัน และต้องเตรียมพร้อมสำหรับความไม่แน่นอนในอนาคตด้วย ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าวนี้ ไม่อาจหลีกเลี่ยงไปได้ง่าย เพราะปัญหาและการเปลี่ยนแปลงของตลาดอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเสียก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีผลิตทางการเกษตร การรวมพื้นที่เพาะปลูกเข้าด้วยกันในรูปสหกรณ์การผลิต เป็นต้น

เกือบทุกบริษัทที่จัดจำหน่ายรถยนต์แทรกเตอร์ใช้วิธีการบริหารตามจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Management By Objectives) หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า M.B.O. ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีดำเนินงานที่ถูกต้องของธุรกิจนี้ เพราะระบบเอ็ม.บี.โอ. จะครอบคลุมไปถึงการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ผลคือหน้าที่การบริหารงานในจุดอื่น ๆ เช่น การสั่งการ และการควบคุมการทำงาน การรายงานผลงาน ทั้งนี้ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในธุรกิจนี้ โดยอาศัยและหวังผลจากการจัดระบบเอ็ม.บี.โอ. ที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นวิธีการบริหารตามจุดมุ่งหมาย เป็นวิธีการควบคุมที่จะสามารถใช้ทดแทนระบบวิธีการควบคุมแบบสนใจใกล้ชิดในรายละเอียดที่มีอยู่ โดยหันกลับมาสนใจเป็นเฉพาะเรื่องแบบกว้าง ๆ และที่ซึ่งจะเป็นวิธีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพกว่าในการที่คนงานจะควบคุมตนเองจากภายใน ความวิธีนี้สิ่งรูงใจในการทำงานจะมีไม่เกิดจากการสั่งงานโดยบังคับมีภูษาคลอกทุกกระเบียดนิ้ว ตรงกันข้ามจะเป็นการรูงใจอันสืบเนื่องมาจากเป้าหมายความต้องการของเขาและจากงานพร้อมกัน

เพราะผู้จัดการฝ่ายและผู้ไต่บังคับมีฐา จะสามารถร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงาน ที่เจ้าหน้าที่ด้านบริหารหรือพนักงานขายต้องรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป็นผลหรือเป้าหมาย ที่ต้องการ โดยพนักงานขายจะยึดเป็นแนวทางที่ตนจะนำมาดำเนินงานด้วยตนเอง ตามความ เข้าใจและความพอใจของตนเอง และผู้จัดการฝ่ายจะทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อ ผู้ไต่บังคับมีฐากลับจากการ เยี่ยมเอเย่นต์หรือลูกค้าแล้ว เขียนเป็นรายงานแสดง เท่านั้นก็เพียงพอ

การจัดองค์การ

การจัดการด้านองค์การบริหาร บริษัทต่าง ๆ ที่เป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ จะมีการจัดองค์การบริหารคล้ายคลึงกัน ดังจะได้แยกอธิบายเป็นแต่ละหัวข้อดังนี้

1. รูปแบบการจัดองค์การ การจัดองค์การบริหารของบริษัทผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ ส่วนใหญ่มีการจัดองค์การในระดับฝ่าย ซึ่งมีก็เรียกว่าฝ่ายแทรกเตอร์หรือฝ่ายการตลาด แทรกเตอร์ หรืออาจใช้ชื่อฝ่ายตามชื่อยี่ห้อของรถแทรกเตอร์ที่จำหน่ายก็ได้ ลักษณะการจัด รูปองค์การระดับฝ่ายในแต่ละบริษัท จะมีลักษณะคล้าย ๆ กันเกือบทั้งหมด ดังรูปประกอบที่ ส่วนการจัดองค์การย่อยภายในฝ่ายแทรกเตอร์ ส่วนใหญ่จะมีการจัดเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนกขายรถแทรกเตอร์ ทำหน้าที่ขายรถแทรกเตอร์ทั่วประเทศ
2. แผนกอะไหล่รถแทรกเตอร์ ทำหน้าที่ขายอะไหล่ทั่วประเทศ
3. แผนกซ่อมและบริการ ทำหน้าที่บริการก่อนและหลังการขาย
4. เลขานุการฝ่าย ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการค้าแทรกเตอร์

ระบบควบคุมเครดิตลูกค้าเอเย่นต์และเกษตรกร และการจัดรายงานทางบัญชีและการเงินธุรกิจ ค้าแทรกเตอร์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลทางการตลาดจากลูกค้า และรับผิดชอบงานธุรการทั้งหมด ของฝ่ายแทรกเตอร์

2. ขอบเขตงานของฝ่ายแทรกเตอร์ โดยทั่ว ๆ ไปขอบเขตงานของฝ่ายแทรกเตอร์ และแผนกย่อยภายในฝ่ายแทรกเตอร์จะแบ่งออกได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ฝ่ายแทรกเตอร์หรือ ฝ่ายการตลาดแทรกเตอร์ นับเป็นหน่วยงานประเภทศูนย์กำไรของบริษัท ทำหน้าที่ขายรถ แทรกเตอร์ล้อยางและอุปกรณ์การเกษตร มีลักษณะการขายส่วนใหญ่เป็นแบบเงินผ่อนผ่านเอเย่นต์ และการขายโดยประมูลขายให้หน่วยราชการ ซึ่งการขายนี้ จะต้องรวมทั้งการบริการหลังการขาย

คึกคักมากขึ้นของลูกค้า งานของฝ่ายนี้ได้แบ่งสายงานในระดัับแผนกดังนี้

1. แผนกขายรถแทรกเตอร์ คือการขายที่ครอบคลุมการขายตัวรถและอุปกรณ์ที่รถ มีการจัดหน่วยงานในระดัับแผนกเป็นส่วนใหญ่มีผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกเป็นผู้บังคับบัญชา บุคคลากรในแผนกจะเป็นพนักงานขายและเก็บเงินทั้งหมด การควบคุมบังคับบัญชาการทำงานมีลักษณะตาม M.B.O. คือ ตั้งเป้าหมายการขายต่อปี ซึ่งแบ่งออกเป็นฤดูกาลการขาย ทำการติดต่อกับลูกค้าและตั้งแสดงสินค้ากับเอเย่นต์ทั้งประเทศ พร้อมทั้งเก็บเงินการขายและคึกคักมากขึ้นกับเอเย่นต์ ผู้จัดการแผนกจะจัดเส้นทางการเดินทางหมายกำหนดวันเดินทางแต่ละเที่ยวในรอบ 1 เดือน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปต่างจังหวัด เมื่อพนักงานขายเข้ามาในบริษัทก็จะมีภาระหน้าที่ในการรวบรวมจัดทำรายงานการร่วมประชุมเพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ กำหนดเป้าหมายระยะต่อไปรับนโยบายของแผนกขาย และของฝ่ายแทรกเตอร์ไปปฏิบัติกับลูกค้าให้เท่าเทียมกัน ต้องร่วมประชุมรวมทั้งฝ่ายแทรกเตอร์ในบางครั้ง เพื่อการประสานงานแต่ละแผนกในฝ่ายแทรกเตอร์ให้เหมาะสมที่สุด และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการฝ่ายและบริษัท

ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกขายรถแทรกเตอร์คือ รับผิดชอบการบังคับบัญชาให้พนักงานในแผนกขายปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ขายให้ได้ตามเป้าหมาย เก็บเงินให้ได้ตามกำหนดและมีค่าใช้จ่ายการปฏิบัติงานทำ และรับผิดชอบการรักษาระเบียบของพนักงานในแผนกขายให้เป็นไปตามระเบียบการบริหารงานของบริษัท

การรายงานผล ผู้จัดการแผนกขายรถแทรกเตอร์จะต้องรายงานผลขึ้นตรงต่อผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์เมื่อปฏิบัติหน้าที่แทนหรือได้รับมอบหมายงานค่านั้น ๆ

สายงานในบังคับบัญชา พนักงานขายทุกคนในแผนกขายรถแทรกเตอร์ คุณสมบัติของตำแหน่ง มีการศึกษาตั้งแต่ ม.ศ.3 จนถึงปริญญาตรี ประสบการณ์เฉลี่ย 4-8 ปี และมีความสามารถพิเศษในการขายและบริหารหน่วยงานระดัับย่อย

2. แผนกอะไหล่รถแทรกเตอร์ แผนกนี้นับได้ว่าเป็นหัวใจของธุรกิจประเภทนี้ประการหนึ่ง จึงมีการจัดระบบงานในลักษณะแผนก มีผู้จัดการแผนกทำหน้าที่ควบคุมบริหารงานทั้งแผนก เริ่มตั้งแต่วางแผนสั่งอะไหล่เข้าสต็อกเป็นจำนวนที่พอสมควรกับอุปสงค์ของตลาด

และต้องให้ทันกับช่วงหน้างานใดนา การควบคุมสินค้าคงเหลือนับเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้จัดการแผนกนี้ นอกจากขายหน้าร้านแล้ว ยังต้องเสนอขายผ่านเอเยนต์ในปริมาณที่พอเหมาะ ทั่วหน้าทั่วท้องที่สินค้าของแผนกแล้วส่งมอบให้เจ้าหน้าที่การเงินของบริษัท จัดระบบการควบคุมสต็อกให้มีการประสานงานกับแผนกช่างบริการ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการฝ่ายและหน่วยเหนือขึ้นไป

ความรับผิดชอบ จะต้องบังคับบัญชาให้พนักงานในแผนกให้มีระเบียบวินัย และระบบในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ บริหารการจัดชั้น หรือเรียงความระบบเบอร์ของชั้นส่วนที่สามารถหยิบได้ง่ายและรวดเร็ว

การรายงานผล ส่วนใหญ่จะรายงานตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาดแทรคเตอร์ สายงานในบังคับบัญชา คือพนักงานในแผนกอะไหล่รถแทรคเตอร์ทั้งหมด คุณสมบัติของตำแหน่งโดยเฉลี่ย ส่วนใหญ่จะมีการศึกษาตั้งแต่ ม.ศ. 3 ถึงระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์โดยเฉลี่ย 10-15 ปี และมีความสามารถพิเศษในการจัดการสินค้าให้ใ้คุณภาพ และสามารถหาซื้อมาทดแทนได้ทันเวลาที่เมื่อสินค้าคงเหลือหมด

3. แผนกซ่อมและบริการหรือแผนกช่างและบริการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของธุรกิจจำหน่ายรถแทรคเตอร์ เพราะถ้าแผนกนี้ทำงานไม่ดีจะขายในปีต่อไปได้ยากมาก ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกจะมีอำนาจหน้าที่ บังคับบัญชานายช่างซ่อมบริการในแผนกทั้งหมด เก็บรักษาและดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ในแผนกช่างให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย ซ่อมแซม ท่อเค็มบำรุงรักษา ปรับปรุงประกอบ คัดแปลง และตกแต่งรถตามความต้องการของลูกค้า จัดนายช่างบริการออกบริการตามกำหนดและความคำสั่งจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงการทำงานของแผนกให้มีประสิทธิภาพ

พิจารณาและอนุมัติขั้นต้นสำหรับงานบริหารแผนก แล้วส่งเรื่องให้ผู้จัดการฝ่ายอนุมัติอีกชั้นหนึ่ง ควบคุมค่าใช้จ่ายของแผนกซ่อมบริการให้มีค่าใช้จ่ายต่ำ และมีประสิทธิภาพการทำงานสูง

ขอบเขตความรับผิดชอบดังนี้ รับผิดชอบการบังคับบัญชาให้นายช่างทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและปัญหาน้อยที่สุด รับผิดชอบการบริการลูกค้า ซ่อมและคัดแปลงรถตามความต้องการของเกษตรกร โดยคำสั่งของฝ่ายขาย ให้มีผลงานดี มีคุณภาพรวดเร็ว ทัศนความต้องการของลูกค้า ทั้งการซ่อมภายในบริษัท และออกไปบริการซ่อม

นอกบริษัท รับผิดชอบดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การซ่อมและสถานที่ให้เรียบร้อย สะอาดและเป็นระเบียบ ง่ายต่อการปฏิบัติงานและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ผู้จัดการแผนกซ่อมบริการต้องรายงานผล - ครงต่อผู้จัดการฝ่ายหรือ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย สำหรับสายงานในบังคับบัญชาคือ นายช่างทุกคนในแผนกซ่อมบริการ คุณสมบัติของตำแหน่ง โดยเฉลี่ยมีการศึกษาระดับอาชีวศึกษานานช่างเครื่อง ยนต์จนถึงระดับปริญญาตรีทางวิศวกรรมสาขาเครื่องมือกล ประสบการณ์ในการประกอบและ ซ่อมรถแทรกเตอร์ 10-15 ปี และมีความสามารถทางด้านเทคนิคที่เด่น สามารถบริหารงาน ในหน่วยงานระดับแผนกรวมทั้งต้องเป็นผู้นำในการเลือกทางทัศนใจแก่ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดี

4. เลขาธิการฝ่าย ทำหน้าที่งานธุรการทั้งหมดของฝ่าย นอกจากนี้ ยังมีอำนาจในการสั่งงานแทนผู้จัดการฝ่ายไปยังพนักงานทุกแผนกของฝ่ายเมื่อผู้จัดการฝ่าย มอบหมายหรือเป็นงานประจำของฝ่าย ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายต้องรับผิดชอบการกระทำต่าง ๆ ถ้ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไปปัญหาเช่นนั้นจะมีน้อยมาก และเป็นตัวกลางในการติดต่อ ประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของฝ่ายที่อยู่นอกบริษัท อยู่ตามภาคต่าง ๆ กับงานของฝ่าย ให้เป็นไปโดยปราศจากอุปสรรค สามารถบริการลูกค้าได้ตลอดเวลา

สำหรับผู้บริหารฝ่ายแทรกเตอร์หรือฝ่ายการตลาดแทรกเตอร์ ซึ่งหมายถึง ตัวผู้จัดการฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่ายของธุรกิจประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะมีอำนาจหน้าที่ในการ จัดการเกือบครบองค์ประกอบคือ วางแผน จัดองค์การ จัดการทางการเงิน คำน การตลาด นิติกรรม และสัญญา การคัดเลือกคนทำงานและรูปร่างคน ควบคุมการบริหารงาน ประสานงานบังคับบัญชา ทิศข้อสื่อสาร สนองนโยบายหลักของบริษัทให้ตรงตามวัตถุประสงค์ บริหารงานของฝ่ายให้เกิดความเจริญเติบโตแก่บริษัท และมีกำไรระยะยาว สร้างชื่อเสียง ของผลิตภัณฑ์ให้สามารถครองตลาดได้ตลอดไป

ระดับผู้บริหารฝ่ายแทรกเตอร์ในบริษัททั้งหมด 11 แห่ง มีชาวอังกฤษ 2 คน ชาวญี่ปุ่น 1 คน ที่เหลือเป็นคนไทย เกือบทุกบริษัทในธุรกิจนี้จะมีรองผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ช่วย ผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ มีหน้าที่ปฏิบัติงานแทนผู้จัดการฝ่าย เมื่อผู้จัดการฝ่ายไม่อยู่ในหน้าที่ การรายงานผล ผู้บริหารงานระดับนี้ส่วนใหญ่รายงานผลตรงต่อกรรมการ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหาร

ผู้บริหารธุรกิจค่านนี้ ส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารงานที่เด่น เป็นพิเศษหลายค่าน และมีประสบการณ์ 15-25 ปี

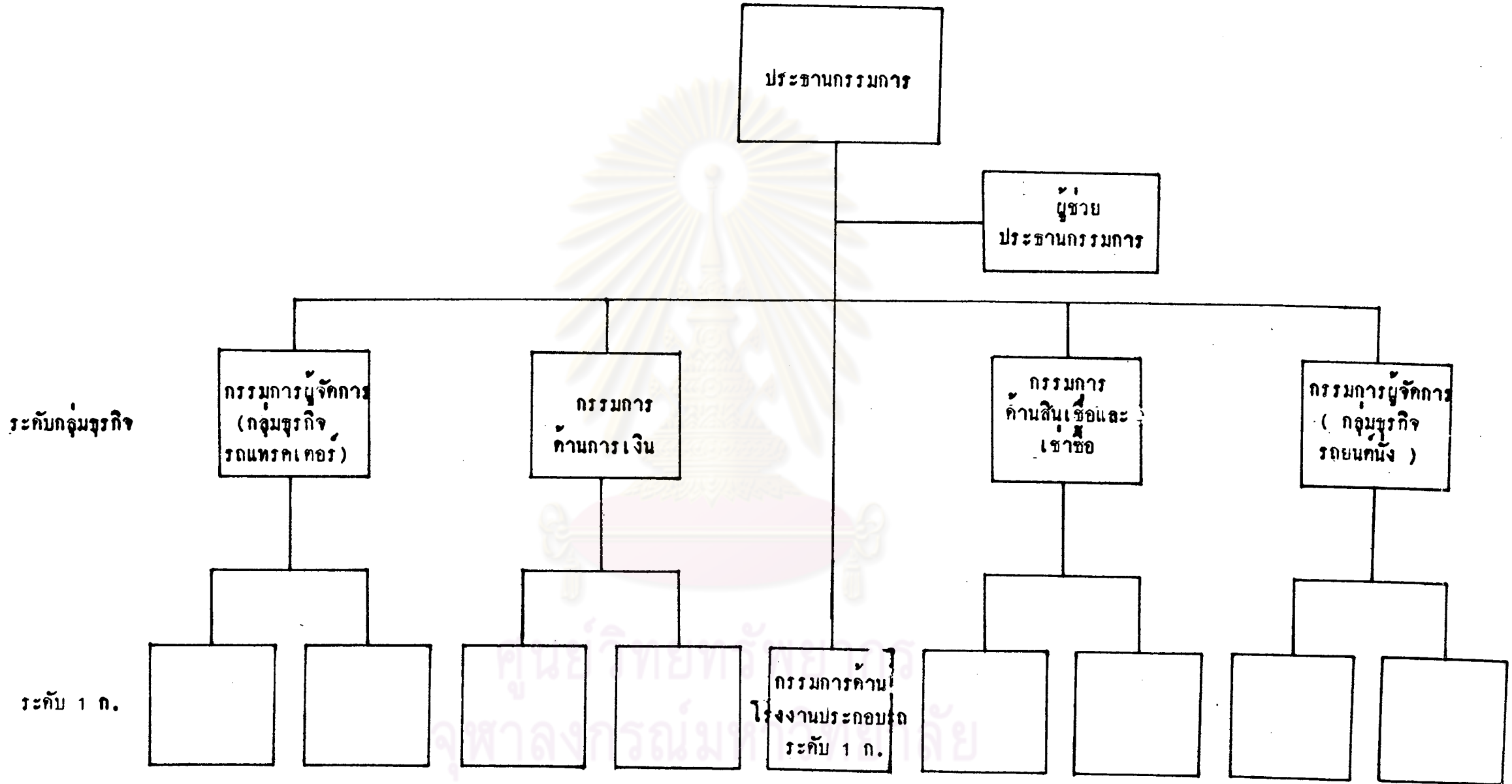
อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์มีดังนี้

- ทำหน้าที่ขายสินค้าในความรับผิดชอบของฝ่าย ตลอดจนกระบวนการ คือการ พบลูกค้า การต่อรองราคาขาย ออกใบสั่งขาย รับใบสั่งซื้อ เลือกสินค้าตาม ความต้องการของลูกค้า รับชำระเงินจากลูกค้า และส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า
- เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานทุกคน ภายในฝ่ายแทรกเตอร์
- ควบคุมการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายประเภท ต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของ ฝ่ายฯ รวมทั้งการเสนอขออนุมัติการจ่ายนั้น ๆ ต่อบริษัท
- พิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนชั้น ลงโทษพนักงานในฝ่ายแทรกเตอร์ โดยเสนอขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงาน
- ร่วมมือประสานงานกับฝ่ายและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เข้าประชุมในฐานะผู้บังคับบัญชาของฝ่ายแทรกเตอร์ ในการประชุมกรรมการ บริหาร เมื่อได้รับการเชิญประชุมจากคณะกรรมการ
- เป็นประธานที่ประชุมภายในฝ่ายแทรกเตอร์ เพื่อร่วมกับพิจารณาการปฏิบัติงาน ภายในฝ่ายฯ วางแผนการขาย และประเมินผลการทำงานของพนักงานในฝ่าย
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

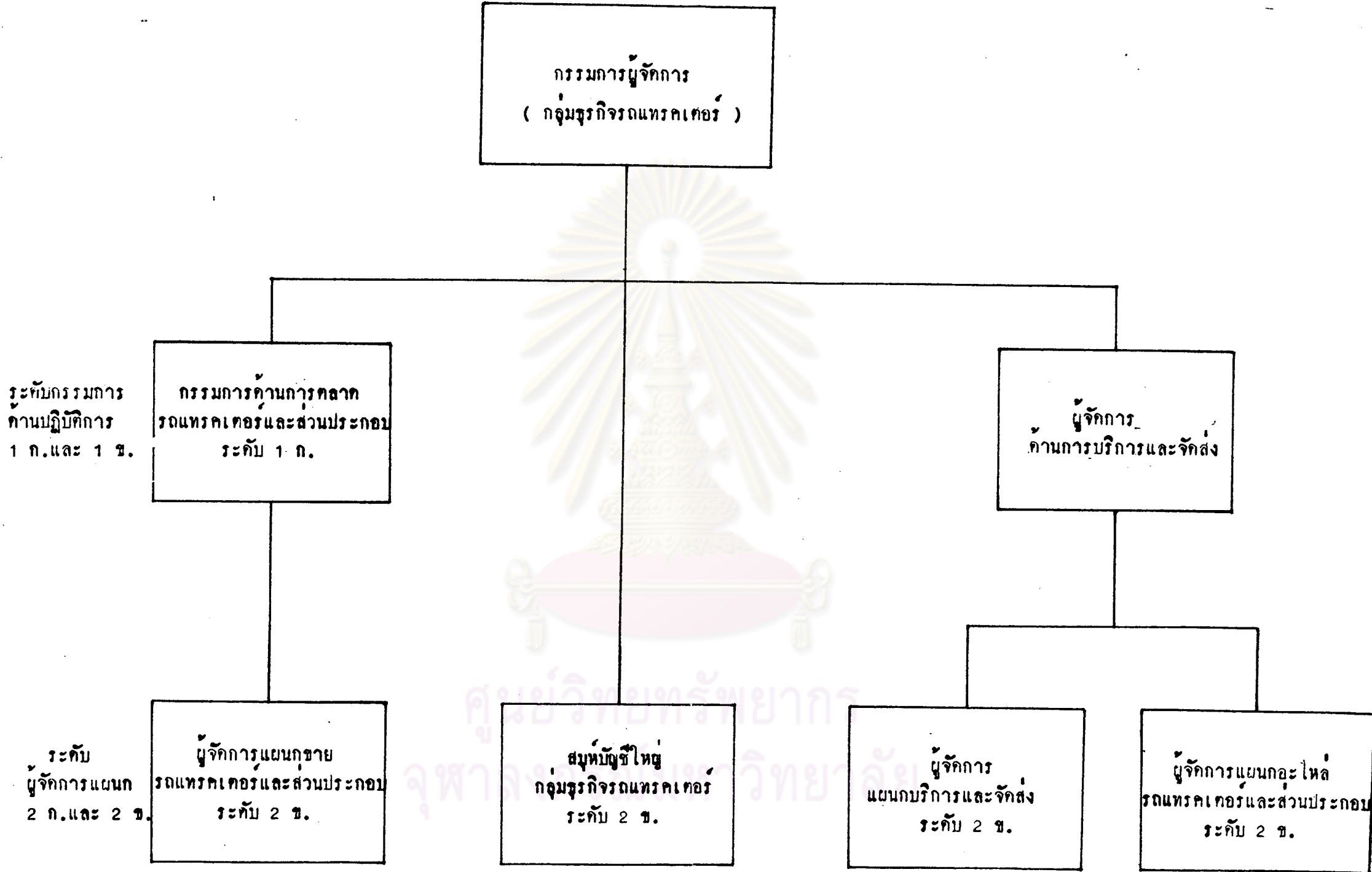
ความรับผิดชอบ มีดังนี้

- รับผิดชอบการบังคับบัญชาให้พนักงานในฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน แต่ละ แผนกอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่
- รับผิดชอบการขายให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ ให้ได้ความเป้าหมาย การขายประจำปี และเก็บเงินให้ครบจำนวนตามกำหนด
- รับผิดชอบการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้
- รับผิดชอบการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายให้ตรงตามความเป็นจริง และประหยัด
- ได้ประสิทธิภาพการทำงานตามต้องการ
- รับผิดชอบให้พนักงานทุกคนในฝ่ายรักษาระบบระเบียบของบริษัท

แผนผังการจัดองค์กร

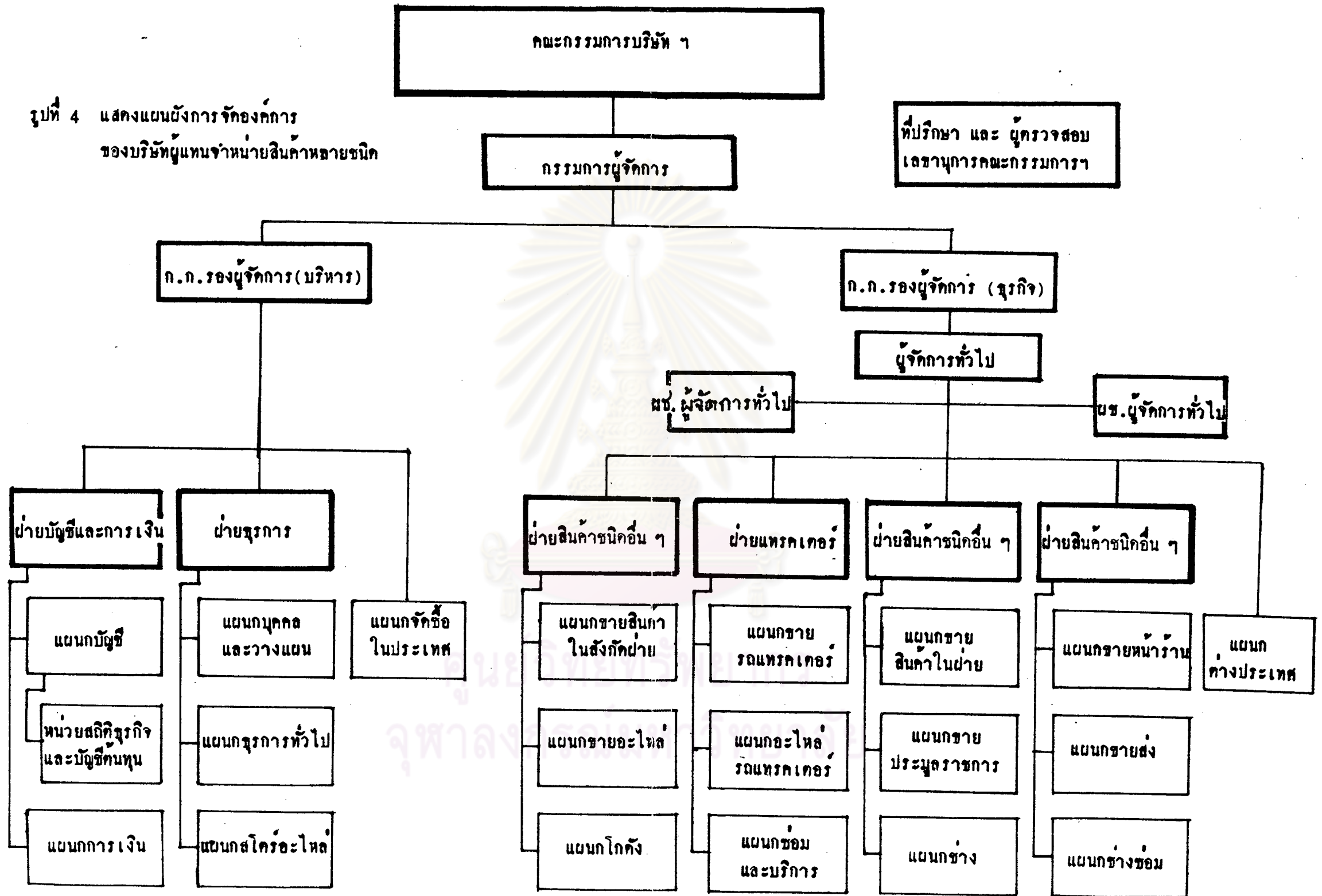


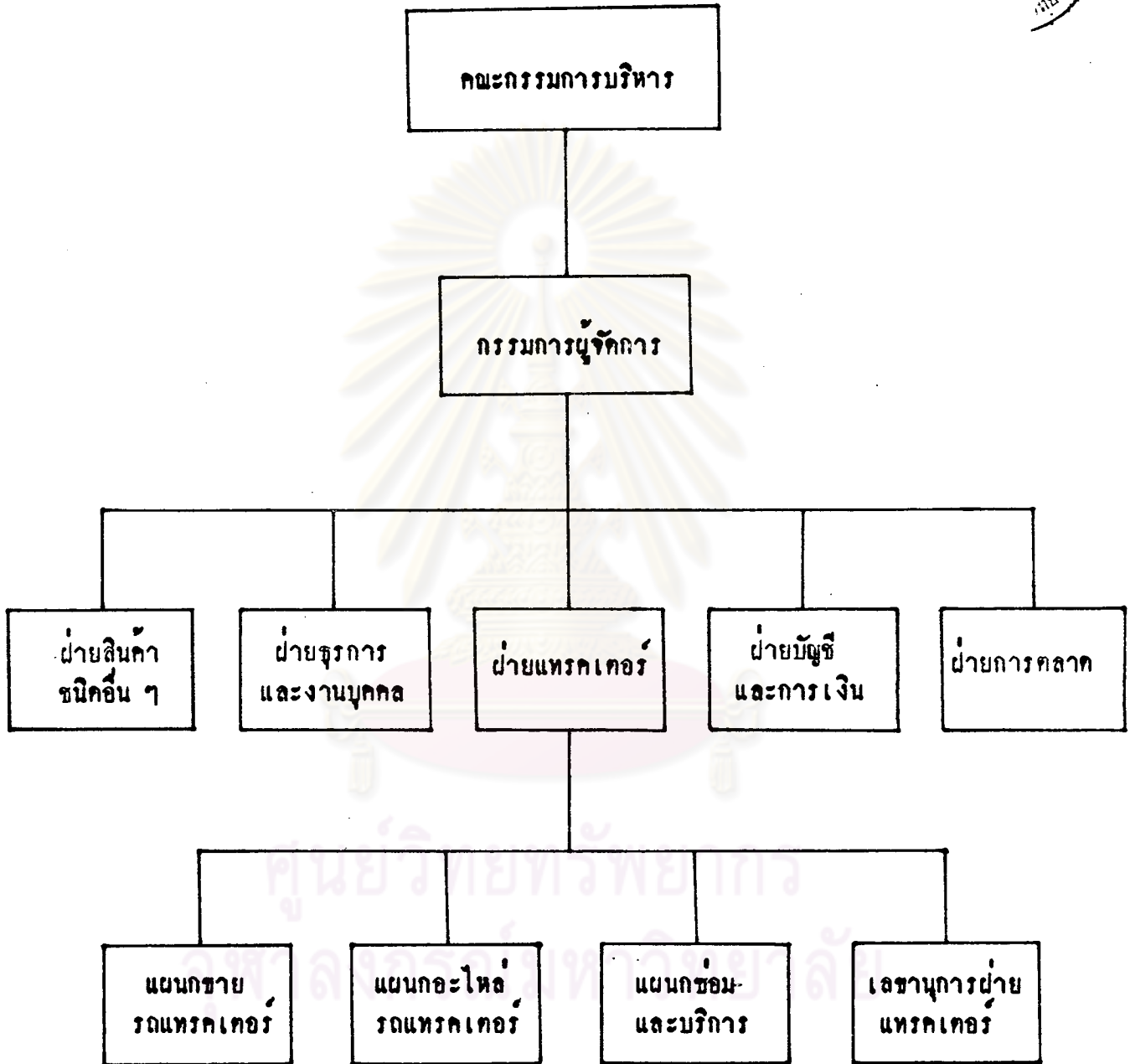
รูปที่ 2 แสดงแผนผังการจัดองค์กรของบริษัทที่มีโรงงานประกอบรถแทรกเตอร์



รูปที่ 3 แสดงแผนผังการจัดองค์การในระดับฝ่ายแทรกเตอร์แบบประเทศไทย

รูปที่ 4 แสดงแผนผังการจกองค์การ
ของบริษัที่ผู้แทนจำหน่ายสินค้าชายชนิก





รูปที่ 5 แสดงแผนผังการจัดองค์การในระดัฝ่ายแทรกเตอร์ของหลายบริษัทที่คล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด

การสั่งการ

1. ลักษณะการสั่งการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ในธุรกิจนี้ จะใช้วิธีการบริหารงานแบบประชาธิปไตยพอสมควร เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยคนของฝ่ายทั้งหมด กล่าวคือ การวางแผนงานทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของฝ่ายแทรกเตอร์ ชั้นแรก เรียกประชุมผู้จัดการแผนกและหัวหน้าหน่วยงานภายใต้บังคับบัญชามาออกความเห็นร่วมกันและช่วยกันวางแผน ชั้นที่สอง เรียกประชุมพนักงานทั้งฝ่ายพร้อมกัน แล้วให้ทุกคนมีโอกาสแสดงปัญหาต่าง ๆ พร้อมวิธีแก้ไข หลังจากนั้น ระดมผู้บริหารฝ่ายแทรกเตอร์ต้องตกลงนโยบายปีหน้าทั้งหมด และเมื่อเจ้าหน้าที่ของฝ่ายทุกคนทราบนโยบายทั้งหมดแล้ว ก็สามารถดำเนินการตามนโยบาย วิธีการปกครองบังคับบัญชาแบบนี้ ใช้ได้ผลดีมากในธุรกิจนี้ ผลพลอยได้คือ ผู้บริหารสามารถทราบปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับฝ่าย ซึ่งเป็นข้อมูลชั้นเบื้องต้นที่จะไปวางแผนการขายและพยากรณ์การขายในขั้นต่อไป

2. อำนาจหน้าที่ เพื่อความคล่องตัวของการดำเนินงานในธุรกิจนี้ จะต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ กล่าวคือ การสั่งงาน ถ้าผู้จัดการฝ่ายไม่อยู่ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสั่งงานแทนได้ และถ้าผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายก็ไม่อยู่ก็จะมอบให้เลขานุการฝ่ายสั่งงานแทนได้ในบางเรื่อง แต่เมื่อผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายกลับมา เลขานุการฝ่ายจะต้องรายงานเรื่องที่ได้กระทำไปแล้ว ยกเว้นเรื่องการปล่อยสินเชื่อ เช่น การสั่งรถแทรกเตอร์จากเอเยนต์ จะต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเท่านั้น เพราะเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของลูกค้า กรณีการสั่งงานเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายแทรกเตอร์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และโดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของธุรกิจและของลูกค้า เช่น ขอนายช่างไปบริการ ขอให้ส่งอะไหล่ไปซ่อมคว้น ขอเบิกเบี้ยเลี้ยงเดินทางคว้นหรือการเคลียบัญชีต่าง ๆ เป็นต้น แสดงถึงการให้การกระจายอำนาจในระบบการบริหารงานของธุรกิจนี้ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถวัดผลของแต่ละหน่วยงานได้ถูกต้อง และยังสามารถจะควบคุมการดำเนินงานของหน่วยที่รับผิดชอบต่อ ๆ ไปได้

3. การจูงใจให้คนทำงาน เป็นการสร้างความรู้สึกพึงพอใจให้เจ้าหน้าที่ทุกคนของฝ่ายแพรคเตอร์มีความสำคัญในการทำหน้าที่เมื่อได้รับการสั่งงานในฐานะผู้บริหารงานธุรกิจนี้ ผู้จัดการฝ่ายจะต้องปฏิบัติ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของฝ่าย นอกเหนือไปจากที่คือนั่งแล้วให้คียิ่งขึ้น วิธีการปฏิบัติการจูงใจของระดับบริหารในธุรกิจนี้คือ ให้ความสำคัญผู้ใ้ค้มกับมีบูชาทุกตำแหน่งทุฐานะ ดูแลความทุกข์สุขของเขารวมทั้งครอบครัวของเขาในบางโอกาสหรือบางเรื่อง เมื่อผู้ใ้ค้มบูชาทุกระดับมีงานมงคลหรือทุกข์โศกผู้จัดการฝ่ายมักจะต้องเข้าช่วยอย่างเต็มความสามารถ ห้กำลังใจให้กำลังใจ ก่าลังกายและเวลาทุกวินาทีในกรณีที่เกิดเหตุระต่างจังหวัดเท่านั้น การปฏิบัติวิธีนี้เพื่อชื้อน้าใจและจูงใจให้คนงานทุกระดับรักผู้จัดการฝ่าย ซึ่งจะส่งผลต่อไปให้เกิดความรักงานของฝ่ายและรักบริษัทไปด้วย

การควบคุม

1. การรายงาน เมื่อผู้จัดการฝ่ายมีการสั่งงานด้วยวาจาหรือด้วยใบสั่งงานให้พนักงานชายไปปฏิบัติงาน จะต้องส่งรายงานการปฏิบัติงานหลังจากเสร็จภาระกิจ ถ้ามีเหตุสงสัยว่า การรายงานนั้นจะจริงเท็จประการใด ผู้จัดการฝ่ายอาจจะสั่งให้รองผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าเขตทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นครั้งคราว

2. กระประเมินผลงานเทียบกับมาตรฐานที่ไค้ตั้งไว้ ผู้จัดการฝ่ายจะพิจารณาประเมินผลงานของพนักงานชายแต่ละคนในแต่ละเขตจากรายงานและข้อเท็จจริงที่แต่ละคนปฏิบัติงานในอคึก เป็นข้อวัคถึงความสามารถ ความคังใจ เต็มใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งคัวผู้จัดการฝ่ายจะต้องตรวจสอบและให้ความเป็นธรรมที่สุด ถ้าจากการประเมิน พบว่าไค้กระทำควมคิไค่นจริง ก็จะมีเสนอควมคิควมชอบ โดยการขึ้นเงินเดือนให้ไค้ไค่นมากกว่าคนอื่น เพื่อเป็นตัวอย่างที่คิของฝ่ายชาย

3. การควบคุมเอเยนต์ เป็นหน้าที่โดยตรงของระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายแทรกเตอร์ ซึ่งจะต้องเดินทางไปตรวจสอบเอเยนต์อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้ทราบถึงฐานะทางการเงินและความซื่อสัตย์ซึ้ง มีใจจริงต่อการขายรถแทรกเตอร์ยี่ห้อของบริษัทหรือไม่ และเป็นหน้าที่ของพนักงานขายที่จะต้องตรวจสอบสต็อกของรถและอะไหล่ที่นำไปโชว์ว่ามีอยู่อย่างพอเพียงแค่ไหน พร้อมทั้งจดหมายเลขรถ เลขเครื่องของรถแทรกเตอร์ ทุกคันที่โชว์อยู่มารายงานให้ผู้จัดการฝ่ายผ่านเลขาของผู้จัดการฝ่ายทราบ ถ้าไม่มีรถโชว์อยู่จริง ก็หมายถึง เอเยนต์คนนั้นได้ขอให้บริษัทส่งรถไปโชว์ใหม่ กรณีนี้ ผู้จัดการฝ่ายคนเดียวเท่านั้นที่จะมีสิทธิทำการตัดสินใจในคำขอของเอเยนต์

4. การควบคุมคุณภาพรถแทรกเตอร์ ในธุรกิจนี้ ทุกบริษัทมีการรับประกันคุณภาพ ให้ลูกค้าทั้งซื้อด้วยเงินสดและเงินผ่อนเป็นระยะเวลา 6 เดือนนับจากวันออกรถหรืออาจวัดตาม มิเตอร์หรือเกวี่วัดการทำงาน 1,000 ชั่วโมง ในระหว่างเวลาประกัน หากรถเกิดการเสียหายด้วยเหตุประการใด ๆ ก็ดี บริษัทจะเปลี่ยนเครื่องอะไหล่และบริการฟรีทุกชิ้น ยกเว้น สิ่งที่มองเห็นได้ด้วยสายตาว่าสาเหตุที่เสีย และเกิดจากความประมาทเลินเล่อของผู้ใช้ ซึ่งพิสูจน์ได้ในค่านเทคนิค

การประสานงาน

1. ระหว่างบริษัทกับบริษัท

1. ระหว่างระดับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติของสองบริษัทที่ครองส่วนแบ่งของตลาดประมาณครึ่งหนึ่งของทั้งหมด มีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน แต่ไม่มีความจริงใจกัน ต่างฝ่ายต่างเก็บนโยบายของตนไว้ เพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน แต่ก็จะมีการให้ความร่วมมือเพื่อผลประโยชน์ในส่วนที่ร่วมกันมีอยู่เช่นกัน

② การประสานงานกันของธุรกิจนี้ในรูปของสมาคมยังไม่มี เคยคิดจะจัดตั้ง แต่ก็ยังไม่สำเร็จ เนื่องจากมีอุปสรรคเรื่องผลประโยชน์ของแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตามในอนาคตอาจมีการร่วมมือได้ในบางเรื่อง

3. ในวงการธุรกิจนี้ ไม่เคยมีการตัวกันหรือร่วมมือกันตั้งราคาขาย และก็ไม่มีการครองตลาดแบบผูกขาดคนเดียวหรือกลุ่มเดียว

2. ภายในบริษัท การประสานงานกันระหว่างระดับบริหารหมายถึง ผู้จัดการฝ่ายกับผู้ใช้บังคับบัญชา ตามโครงสร้างแล้ว จะต้องใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ มาควบคุมบังคับบัญชา แต่ในทางปฏิบัติที่แท้จริงของหลาย ๆ บริษัทในธุรกิจนี้ ผู้จัดการฝ่ายใช้นโยบายการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของฝ่าย ให้โอกาส ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแนะนำวิสัยทัศน์จุดบกพร่องในการปฏิบัติงานในที่ประชุม ทุก ๆ เดือน จึงเกิดการประสานงานกันอย่างดีเยี่ยมภายในฝ่ายแทรกเตอร์ ทุกหน่วยงาน ให้ความร่วมมืออย่าง เป็นกันเองและสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ตลอดเวลา

การติดต่อสื่อสาร

1. ระหว่างธุรกิจกับโรงงานผู้ผลิต เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของ ผู้จัดการฝ่าย ต้องทำการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสาร ข้อมูล ปัญหา จุดเด่น จุดอ่อน ของรถแทรกเตอร์ในแต่ละรุ่น และนำไปแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อเป็นการช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะสินค้าทุกชนิดที่ผลิตจากประเทศหนึ่ง จะต้องสร้างให้เหมาะสมกับสภาพพื้นดินภูมิอากาศ และสภาพทั่ว ๆ ไปของประเทศผู้ใช้รถแทรกเตอร์ที่ส่งมาจำหน่ายด้วย จึงจำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงแก้ไขในบางจุด เพื่อปรับปรุงให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกประเทศที่เป็น ตลาดขาย

2. ภายในฝ่ายแทรกเตอร์ เมื่อมีบุคคลทำงานร่วมกันอยู่มากมาย การที่จะทำ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ดี ในระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ดี จำเป็นต้องอาศัยวิธีการติดต่อ สื่อสารเป็นสำคัญ มิฉะนั้นแล้วต่างฝ่ายต่างคนก็ไม่ทราบว่าจะปฏิบัติสิ่งใดเมื่อใด เพราะ เหตุใดความเข้าใจเบื้องต้น จะเป็นการสร้างความกลมเกลียวหรือรารุ่นในการที่จะปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายของบริษัท และผู้จัดการฝ่ายถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันเป็นหัวใจสำคัญ ผู้จัดการแผนกซ่อมและบริการ หรือหัวหน้าแผนกอะไหล่ซึ่งจะต้องทำหน้าที่เชื่อมโยง เอาการ ประพฤติปฏิบัติงาน หรือความตั้งใจจากทุก ๆ หน่วยงาน ให้ทุกแผนกสามารถส่งถึงกันได้

3. ระหว่างบริษัทกับเอเยนต์ เจ้าหน้าที่ของบริษัทต้องเดินทางไปเยี่ยมพบ เอเยนต์อย่างใกล้ชิด เพื่อทราบข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของกิจการเอเยนต์และ ข้อมูลของเกษตรกร ส่วนระดับบริหารของบริษัท นอกจากเดินทางไปเยี่ยมแล้ว ต้อง อ่านรายงาน ตามระบบการรายงานข้อมูล เพื่อการจัดการที่ปฏิบัติกันอยู่ในธุรกิจนี้อีกด้วย

4. ระหว่างบริษัทกับลูกค้า ธุรกิจนี้เกษตรกรจะได้รับการบริการจากนายช่าง บริการ ได้รับการติดต่อก่อนจากพนักงานขายเพราะจะเก็บเงินประจำงวด ฉะนั้น การติดต่อก่อน สื่อสารระหว่างกันจึงต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ บริษัทต้องส่งจดหมายแจ้งหนี้ทุกเดือนเพื่อเตือนใจให้ลูกค้าทราบ และถ้าลูกค้าหรือเกษตรกร ไม่ได้รับความสะดวกจากเอเยนต์หรือศูนย์บริการในเขตนั้น ๆ ก็อาจโทรศัพท์หรือโทรเลข เข้าบริษัทโดยตรงก็ได้ เพื่อบริษัทจะได้ไปบริการ หรือปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของการ บริการร่วมกับเอเยนต์ในเขตนั้น ๆ ต่อไป

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจัดการค่านางเงิน

1. การสั่งซื้อและกำหนดส่งมอบสินค้า การสั่งซื้อรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร โดยปกติ จะมีการสั่งจองล่วงหน้าเป็นรายปี เช่น การสั่งซื้อของปี พ.ศ. 2525 จะมีการเจรจาสั่งจองตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2524 เพราะโรงงานผู้ผลิตจำเป็นต้องนำไปวางแผนการผลิต หลังจากได้รับใบสั่งซื้อจากทั่วโลกเพื่อแบ่งการผลิตตามไตรมาส การสั่งซื้ออาจจะเป็น 100 200 300 1,000 หรือ 1,200 คันต่อปี โดยจะมีการทำสัญญาล่วงหน้าตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2524 ข้อความส่วนหนึ่งของสัญญามักจะกำหนดจำนวนคันที่สั่งซื้อ โดยทั่วไปจะเป็นราคา ซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพ (ราคาสินค้าบวกค่าประกันภัยบวกรวบรวมขนส่งเรือถึงกรุงเทพมหานคร) คันละก็เหรีญสหรัฐหรือเมริก้าหรือปอนด์สเตอร์ลิงอังกฤษหรือกระแสดเงินตราของประเทศผู้ผลิต รดยี่ห้อนั้น ๆ

ส่วนการส่งมอบสินค้า จะมีการนำรถแทรกเตอร์ลงเรือเป็นงวด ๆ เช่น ถ้าสั่งซื้อ 500 คันต่อปี พ.ศ. 2525 กำหนดการส่งมอบมักเป็นดังนี้

งวดแรก 200 คัน ลงเรือเดือนเมษายนถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2525

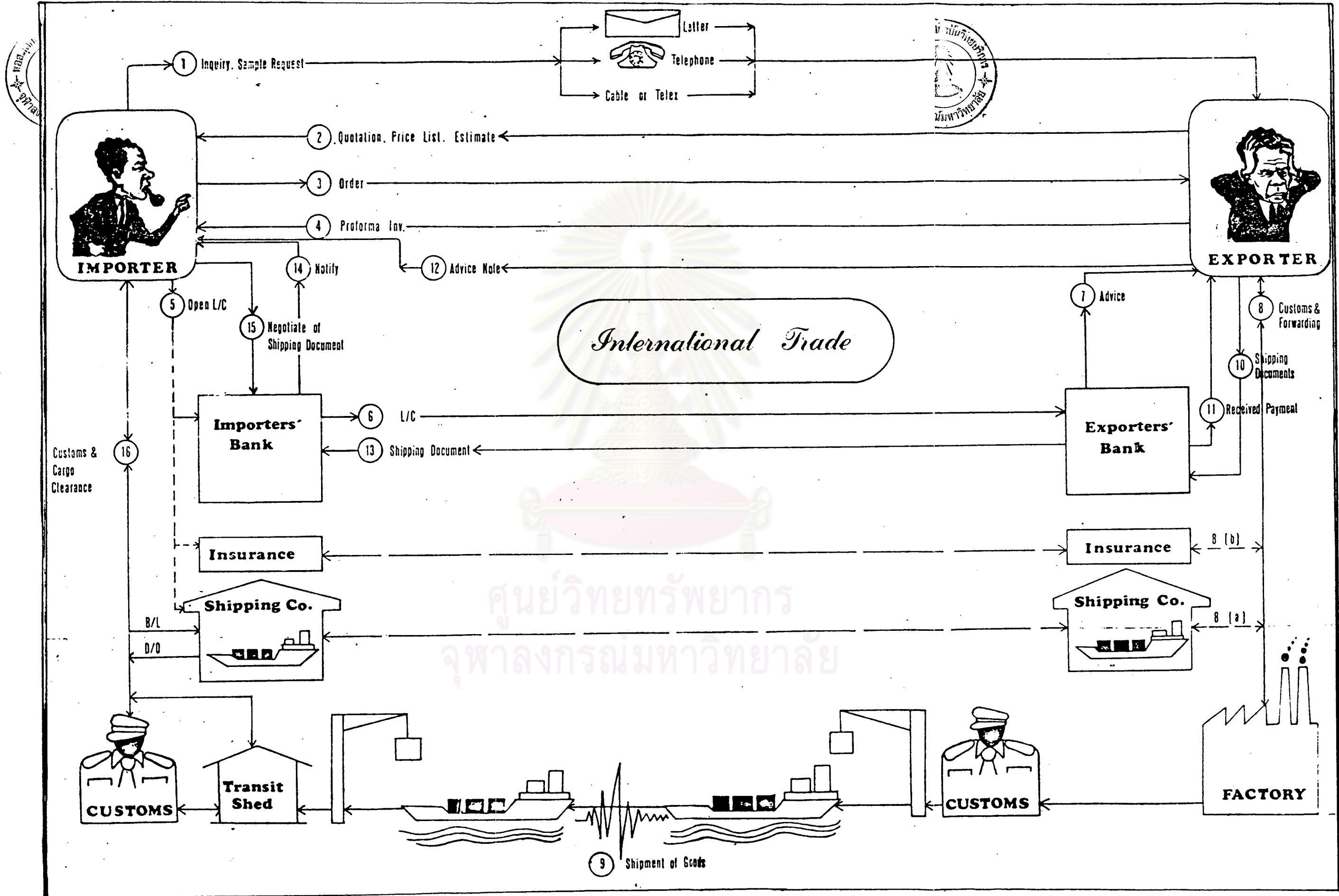
งวดที่สอง 200 คัน ลงเรือเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม พ.ศ. 2525

งวดที่สาม 100 คัน ลงเรือเดือนตุลาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2525

2. การเปิดเครดิตการค้า¹

จะเริ่มเปิดล่วงหน้าก่อนรถแทรกเตอร์ลงเรือประมาณ 60-90 วัน เช่น รถแทรกเตอร์ลงเรือเดือนเมษายน ผู้ซื้อจะต้องเปิดแอล.ซี.ตั้งแต่ปลายเดือนมกราคมหรือต้นเดือนกุมภาพันธ์ในปีเดียวกัน เพื่อให้โรงงานได้มีเวลาเตรียมผลิตหรือประกอบรถแทรกเตอร์ จึงจะลงเรือได้ทันตามกำหนดส่งมอบ

¹ ชนิทร์ พิทยาวิวิท, เลคเชอร์ออฟเครดิตการค้า, กรุงเทพมหานคร, ศรีเมืองการพิมพ์, 2520



3. ภาษีอากร รถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรจัดอยู่ในหมวดสินค้าเครื่องจักรกล การเกษตร จึงเสียภาษีนำเข้าจากต่างประเทศ 2 ประเภทคือ

1. นำเข้าเป็นชิ้นส่วนประกอบ (CKD) แล้วนำมาประกอบเข้าด้วยกันในประเทศ เสียอากรขาเข้าและภาษีอื่น ๆ อัตราดังนี้¹

อากรขาเข้าร้อยละ	2.0	ของราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ
ภาษีการค้าร้อยละ	1.5	
กำไรมาตรฐานร้อยละ	11.0	
ภาษีบ้ำรุงท้องถิ่นร้อยละ	10.0	

2. นำเข้าเป็นรถแทรกเตอร์สำเร็จรูป เสียอากรขาเข้าและภาษีต่าง ๆ ตามพิกัดที่ 87.01 ข²

อากรขาเข้าร้อยละ	5.0
ภาษีการค้าร้อยละ	3.0
กำไรมาตรฐานร้อยละ	11.0
ภาษีบ้ำรุงท้องถิ่นร้อยละ	10.0

ใช้หลักเกณฑ์การคำนวณดังนี้ (สำหรับรถแทรกเตอร์สำเร็จรูป)

สมมติให้มูลค่าราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ	100.00	บาท
อากรขาเข้า 5%(ราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ)	5.00	บาท
กำไรมาตรฐาน 11%(ราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ บวก อากรขาเข้า)	11.55	บาท
(ราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ บวก อากรขาเข้า บวก กำไรมาตรฐาน)	116.55	บาท
ภาษีการค้า 3%(ราคาซี.ไอ.เอฟ.กท บวก อากรขาเข้า บวก กำไรมาตรฐาน)	3.4965	บาท
ภาษีบ้ำรุงท้องถิ่น 10%(ภาษีการค้า)	0.34965	บาท

¹ กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, อุตสาหกรรมรถแทรกเตอร์และรถไถนาขนาดเล็ก, รายงานการศึกษาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเฉพาะประเภท, กระทรวงอุตสาหกรรม, 2522. หน้า 21

² ดวล วิสุทธิจินดา, พิกัดอัตราศุลกากร, (พร้อมด้วยอัตราภาษีสรรพสามิตและประกาศที่เกี่ยวข้อง, ฉบับแก้ไขถึงวันที่ 30 เมษายน 2519) หน้า 228.

4. ราคาค้นทุนและเงื่อนไขการชำระเงิน โดยปกติ บริษัทมีสิทธิที่จะเจรจา
 สั่งซื้อในราคาซี.ไอ.เอฟ. ซี แอน เอฟ หรือ เอฟ.ไอ.บี. ก็ได้¹
- ซี.ไอ.เอฟ. หมายถึง ราคาสินค้า ค่าประกันภัย และค่าระวางขนส่งสินค้าจนถึง
 จุดหมายปลายทาง (ต้องระบุจุดหมายปลายทางด้วย)
- ซี แอน เอฟ หมายถึง ราคาสินค้ารวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และค่าระวางเรือจนถึง
 จุดหมายปลายทาง (ต้องระบุจุดหมายปลายทางด้วย)
- เอฟ.ไอ.บี. หมายถึง ราคาสินค้ารวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการขนส่งสินค้านั้น
 ขึ้นระวางเรือจนเป็นที่เรียบร้อย (ต้องระบุท่าที่เรือจะมา
 เทียบด้วย)

ถ้าซื้อจำนวนมากราคาก็จะถูกลง เพราะประหยัดค่าขนส่งทางเรือ การจัดทำเอกสาร
 ส่งออกของผู้ผลิต ส่วนลดทางการค้า และส่วนลดตามปริมาณ เป็นการจูงใจให้ธุรกิจ
 ผู้แทนจำหน่ายสั่งซื้อจำนวนมาก โดยปกติ รถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรขนาด 70 แรงม้า
 ราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ ประมาณ 5,400—5,900 เหรียญสหรัฐอเมริกา
 ขนาด 80 แรงม้า ราคาซี.ไอ.เอฟ.กรุงเทพฯ ประมาณ 6,000—7,000 เหรียญสหรัฐ
 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ชนิด ยี่ห้อ อุปกรณ์ที่ติดมากับรถแทรกเตอร์ว่ามีอุปกรณ์มาตรฐานและอุปกรณ์พิเศษ
 อะไรบ้าง เพราะรถแทรกเตอร์บางยี่ห้ออาจจะมีอะไหล่สำหรับใช้งาน 1 ปี หรือ 100,000 ชั่วโมง
 นอกจากนี้ ต้นทุนแรงงานการผลิตในแถบยุโรปตะวันตกหรือสหรัฐอเมริกาจะสูงกว่ากลุ่มประเทศ
 สังคมนิยม สำหรับเงื่อนไขการชำระเงินนั้น หากสั่งซื้อรถแทรกเตอร์จำนวนมาก ๆ และ
 เป็นผู้แทนจำหน่ายคิดต่อกันนานปี ก็อาจจะมีเงื่อนไขการชำระเงินเป็นระยะยาว เช่น
 ชำระ 20% ทันทีที่เบิกแอล/ซี หรือจ่ายเงินเมื่อเอกสารเรียกเก็บผ่านธนาคารพาณิชย์
 หลังจากสินค้าลงเรือแล้ว
 ชำระ 20% ภายในหนึ่งปี นับจากวันสินค้าลงเรือ

¹ สุชาบดี สักตบุศย์, กฎหมายเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ, คณะนิติศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. หน้า 42.

ชำระ 30% ภายในสองปี นับจากวันสินค้าลงเรือ

ชำระ 30% ภายในสามปี นับจากวันสินค้าลงเรือ

อัตรากอเบี้ย โรงงานผู้ผลิตในกลุ่มประเทศสังคมนิยมคิดร้อยละ 4-8 ต่อปี

โรงงานผู้ผลิตในกลุ่มประเทศโลกเสรีคิดร้อยละ 10-15 ต่อปี

5. การเซ็นสัญญาเพื่อสั่งเข้า รถแทรกเตอร์ยี่ห้อฟอร์ดและแมสซี-เฟอร์กูสัน จะเซ็นสัญญาครั้งละ 3 ปี ส่วนยี่ห้ออื่น ๆ ซึ่งนำเข้ามาในลักษณะสำเร็จรูปทั้งคัน จะเซ็นสัญญาเป็นปีต่อปี ที่เซ็นเกินกว่า 1 ปี ไม่ได้เพราะความผันแปรของราคาทองคำในตลาดโลก

6. ปริมาณความต้องการของตลาด ความต้องการรถแทรกเตอร์ขนาด 60-98 แรงม้า ขึ้นอยู่กับภาวะการผลิตทางการเกษตร ราคาผลผลิต รายได้ของเกษตรกรในปีที่ผ่านมา ถ้าได้ผลดีและจำหน่ายได้ราคาสูง ทำให้เกษตรกรสามารถซื้อรถแทรกเตอร์ และเครื่องมือการเกษตรชนิดต่าง ๆ มาใช้งานได้มาก จากการสำรวจพบว่า ความต้องการของเกษตรกรและผู้ใช้รถแทรกเตอร์อย่างในวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น การก่อสร้าง ขนส่ง กิจการเหมืองแร่ มีความต้องการรวมทั้งหมดของประเทศ ปีละประมาณ 3,000-4,000 คัน (เฉพาะรถใหม่) และมีแนวโน้มการใช้รถแทรกเตอร์ใหม่ จำนวนเพิ่มขึ้นประมาณปีละ 10%

อายุการใช้งานของรถแทรกเตอร์ใหม่คันละประมาณ 10 ปี ทุก 3 ปีต้องซ่อมใหญ่หนึ่งครั้ง หมายถึง 3 ปีแรกหลังจากซื้อรถใหม่ปีที่ 6 และประมาณปีที่ 9 ต้องเลิกใช้ เพราะถ้าใช้ก็ไม่คุ้มค่าซ่อมและประสิทธิภาพในการทำงานก็ต่ำมาก สำหรับอายุการใช้งานของรถแทรกเตอร์เก่าจะใช้งานได้ไม่เกิน 5 ปี ทั้งนี้รถเก่าหมายถึง รถที่เกษตรกรซื้อไปใช้แล้วไม่สามารถชำระเงินค่างวดได้ครบ ทำให้ผู้ขายต้องยึดกลับมาซ่อมปรับปรุง แล้วขายออกในลักษณะรถเก่า

ตารางที่ 3 แสดงสถิติการขายแต่ละยี่ห้อในรอบสามปีที่ผ่านมา

ต่ำกว่า 100 คัน	150-250 คัน	1,000-1,200 คัน	
ยูนิเวอร์แซล คูโบต้า อูร์ซุส เอ็มโบร	เอ็ม.ที. จอห์นเคียร์ (ทุกรุ่น) ค้อยทซ์ เควิกบรราวน์	ฟอร์ค (ทุกรุ่น) แมสซี-เฟอร์กูสัน (ทุกรุ่น)	
รวม 25% ของตลาด	รวม 25% ของตลาด	รวม 50% ของตลาด	รวม 100% ของตลาด

จากตารางที่ 3 เห็นได้ว่า รถแทรกเตอร์ยี่ห้อฟอร์ค และแมสซี-เฟอร์กูสัน ขายได้ประมาณ 50% ของความต้องการของเกษตรกรและผู้ซื้อใช้งานค้ำอื่น ๆ อีกประมาณ 25% เป็นรถแทรกเตอร์ยี่ห้อเอ็ม.ที. จอห์นเคียร์ ค้อยทซ์ และเควิกบรราวน์ ขายรวมกันทุกยี่ห้อ ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 25% สุกท้ายเป็นยี่ห้อที่เหลือทั้งหมดรวมกัน ทั้งนี้ตัวเลขที่แน่นอนไม่อาจหาหลักฐานยืนยันได้ และการขายแต่ละปีก็มีมากและน้อยต่างกันไป

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจัดการค่านการตลาด

1. การวิจัยตลาด โดยทั่วไปบริษัทผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ ไม่ได้อาศัยข้อมูลการตลาดจากการวิจัยตลาด แต่ได้อาศัยข้อมูลจากรายงานของพนักงานขาย รายงานการเก็บเงินจากลูกค้า (ซึ่งงานส่วนใหญ่กระทำโดยฝ่ายการเงินของบริษัท) และจากเอเยนต์ประจำแต่ละภูมิภาคหรือท้องถิ่น มีบางส่วนที่อาศัยข้อมูลการตลาดและเศรษฐกิจการค้าอย่างกว้าง ๆ จากสื่อมวลชน และหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ข้อมูลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้บริษัทวางแผนงานการขายได้ถูกต้อง จึงขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ของบริษัทเองเท่านั้น ทั้งนี้ได้อธิบายไว้ในหัวข้อที่แล้วว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์

2. การจัดการค่านผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย การจัดการค่านตัวสินค้า มีข้อที่น่าสังเกตประการสำคัญ คือ บริษัทผู้ผลิตที่เป็นเจ้าของในต่างประเทศ จะส่งวิศวกรหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรถแทรกเตอร์ของเขามาประจำที่บริษัทผู้แทน เพื่อให้มีการใช้รถแทรกเตอร์อย่างถูกต้องวิธีการ การบำรุงรักษาที่ถูกต้อง และการซ่อมแซมเมื่อรถเสีย หรือแม้กระทั่งการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวรถและอุปกรณ์บางรายการให้เหมาะสมกับสภาพงานแต่ละท้องที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศผู้ผลิตจากโลกเสรี จะมีบริการค่านนี้รวดเร็ว เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีมากกว่า และสินค้าก็ขายได้มากกว่าในตลาดประเทศไทย ค่าใช้จ่ายค่านนี้เฉลี่ยต่อคันจึงถูกกว่ารถแทรกเตอร์จากประเทศสังคมนิยม

3. การจิกจำหน่าย ระดับผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการ (ฝ่ายการตลาด) ผู้อำนวยการ (ฝ่ายการตลาด) จะต้องออกตรวจตลาด ทั่วห้างร้านหรือบริษัทใดในจังหวัดต่าง ๆ เหมาะสมที่จะตั้งเป็นเอเยนต์ (ตัวแทนจำหน่าย) โดยทั่วไปมักจะพิจารณาห้างร้านหรือบริษัทที่มีธุรกิจขายเครื่องจักร เครื่องยนต์ รถยนต์ หรือสินค้าที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ค่านการเกษตร เช่น ค้ำปุ๋ย แต่ที่สำคัญที่สุด จะต้องมียี่ห้อหรือสถานที่แสดงโชว์รถแทรกเตอร์ และมีผู้ซ่อมพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเกษตรกร นอกจากนี้จะมีการเซ็นสัญญาการเป็นตัวแทนจำหน่ายแล้ว (ภาคผนวก) เอเยนต์ทุกแห่งจะต้องมีเงินค้ำประกันให้กับบริษัทอย่างต่ำแห่งละ 300,000 บาท โดยใช้หนังสือค้ำประกันของธนาคารพาณิชย์ หรือส่งจ่ายเช็คล่วงหน้าโดยไม่ลงวันที่ แต่จะต้องมี

บุคคลหรือห้างร้านที่บริษัทเชื่อถือ เช่นชื่อหลักหลัง เช็คเป็นการค้าประกันด้วยบุคคลก็ได้ แต่เจตนาที่แท้จริงของเงินค้ำประกันเป็นเรื่องค้ำประกันอะไหล่ที่ส่งไปตั้งขายพร้อมรถในร้านตัวแทนนั้นมากกว่า หลังจากได้รับการแต่งตั้งเป็นเอเยนต์แล้ว บริษัทก็จะจัดส่งรถแทรกเตอร์ไปให้โชว์อย่างต่ำแบบละ 1-2 คัน หรืออาจมากกว่านั้น แล้วแค่ออกาสในการขาย หรือความสะดวกด้านสถานที่ของเอเยนต์แต่ละแห่งนอกเหนือจากการจัดรถไปตั้งแสดงที่เอเยนต์แล้ว ยังต้องมีการจัดชุดอะไหล่มาครฐานไปให้ลูกค้าเอเยนต์อีกด้วย เพื่อไว้คอยบริการลูกค้าเกษตรกรเมื่อรถเสีย หรือซื้อเปลี่ยนเมื่อครบชั่วโมงการทำงาน ต่อจากนั้นผู้แทนจำหน่ายก็ต้องส่งช่างของบริษัทไปประจำที่เอเยนต์แต่ละ 1 คน หรืออาจมากกว่าถ้ารถขายดี เพื่อคอยแนะนำช่วยเหลือด้านการตั้งแสดง การบำรุงรักษา และการซ่อมให้กับเอเยนต์ อย่างไรก็ตามงานส่วนใหญ่เป็นงานด้านการซ่อมรถที่เสีย ซึ่งเอเยนต์ได้ขายไปแล้วและการฝึกสอนช่างเอเยนต์เอง ซึ่งมีเป็นหน่วยเล็ก ๆ

นอกเหนือจากงานทั้งหมดนี้แล้ว บริษัทผู้แทนจำหน่ายเกือบทั้งหมดยังคงจัดหน่วยเคลื่อนที่เร็ว ที่เรียกว่า "หน่วยบริการด่วน" ขึ้นเป็นพิเศษเพื่อบริการลูกค้าเกษตรกรที่ซื้อรถในระยะครึ่งปีแรก ซึ่งเป็นระยะเวลาภายในช่วงประกันคุณภาพของบริษัทผู้แทนจำหน่ายไม่ว่ารถนั้นจะขายผ่านเอเยนต์รายใดก็ตาม จะได้รับการบริการที่ไม่คิดมูลค่าทั้งค่าแรงและค่าอะไหล่ ยกเว้น ภายนอกตัวรถแทรกเตอร์ สิ่งที่มีมองเห็นได้คือสายตาและความเสียหายอันเกิดจากความประมาทของผู้ใช้ หน่วยบริการด่วนนี้จะจัดขึ้นเป็นรายงานตามเส้นทางภาคต่าง ๆ ของประเทศ คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ รวม 4 สาย งานขายและงานบริการส่วนใหญ่จะเน้นหนักอยู่ในช่วงหน้างานหรือฤดูการเพาะปลูกของทุกปี ลูกค้าเอเยนต์อาจได้รับการเยี่ยมบ่อยถึงทุก ๆ 7 วันก็มี

เมื่อหมดฤดูการขายและบริการแล้ว(คือระยะกรกฎาคม-สิงหาคม) บริษัทผู้แทนจำหน่ายจะเชิญเจ้าของหรือผู้จัดการเอเยนต์ทุกแห่งทั้งประเทศมาประชุมประจำปีร่วมกัน 1 ครั้ง เป็นการมาปรึกษาธุรกิจการขายรถแทรกเตอร์ วางแผนการขายปีต่อไป ดกเถียงเพื่อแก้ปัญหาที่ผ่านมาในปีนั้น เสนอแนะข้อมูลการตลาด และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั่วไปในวงการค้า การเงินและเศรษฐกิจของภูมิภาคของคน โดยทั่วไปการประชุมเอเยนต์

ดังกล่าวใช้เวลาประมาณ 3 วัน (มักจะเป็นวันศุกร์-อาทิตย์) โดยบริษัทผู้แทนจำหน่าย
จะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

หลังจากประชุมเอเย่นต์แล้ว บริษัทผู้แทนจำหน่ายมักจะเปิดโอกาสให้เอเย่นต์ทั้งหมด
ส่งช่างของตัวเองมารับการฝึกอบรมเพื่อหาความชำนาญและเพิ่มความรู้ทางเทคนิคใหม่ ๆ
ที่สำนักงานของบริษัท เป็นระยะเวลาประมาณ 7-10 วัน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิคของ
โรงงานผู้ผลิตร่วมกับแผนกซ่อมและบริการของฝ่ายแทรกเตอร์เป็นผู้จัดหลักสูตรนั้นขึ้นในระยะเวลา
นั้น ๆ

4. วิธีการชำระเงิน รถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร มีวิธีการจำหน่ายและ
เก็บเงินแต่ละบริษัทมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยที่ใดกล่าวแล้วว่าใช้ระบบตั้งเอเย่นต์ประจำ
อยู่จังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ เอเย่นต์จะเป็นผู้ - คิกค่อขายเงินสดหรือเงินผ่อนให้กับลูกค้า
ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรโดยตรง ฉะนั้นวิธีการขายของธุรกิจนี้มี 4 กรณี โดยสรุปคือ

1. ลูกค้ามาซื้อจากห้องโชว์ของบริษัทผู้แทนด้วยเงินสด บริษัทจะขายราคา
เงินสดเต็มราคา
2. ขายเงินสดให้เอเย่นต์ จะลดพิเศษให้เอเย่นต์โดยเฉลี่ยประมาณ 10-15%
จากขอรราคาตั้งขายเงินสด
3. กรณีขายเป็นเงินผ่อน ยี่ห้อที่นิยมในท้องตลาด จะต้องชำระเงินล่วงหน้า
ในวันออกรถหรือเงินค่าน้ำไม่ต่ำกว่า 100,000 บาท ยี่ห้อที่เหลือ จ่ายเงินค่าน้ำ 60,000-
100,000 บาท บางกรณีอาจน้อยกว่าหกหมื่นบาทก็ออกรถใหม่ได้ หลังจากหักเงินค่าน้ำออกจาก
ราคาขายเงินสดแล้ว บริษัทจะคิกคอกเบี้ยจากเงินค่าน้ำที่เหลือในอัตราร้อยละ 15-18% ต่อปี
ในเวลา 2-3 ปี ตามระยะเวลาผ่อนส่ง 24, 30 และ 36 เดือนตามต้องการ เป็นเงินรวม
แล้วจึงนำเงินรวมทั้งหารด้วยจำนวนเดือนที่จะผ่อนส่ง จะเป็นยอดเงินผ่อนชำระเป็นรายงวด ๆ ละ
หนึ่งเดือน เช่น อัตรากอกเบี้ย 17% ระยะเวลาผ่อนส่ง 3 ปี คอกเบี้ยจะรวมเป็น
17% คูณ 3 รวมเท่ากับ 51%
4. ขายให้หน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือองค์การช่วยเหลือระหว่างประเทศ
ในเครือสหประชาชาติ บริษัทส่วนใหญ่จะพิจารณาทั้งราคาตามความเหมาะสมในแต่ละกรณี
เพราะส่วนใหญ่เป็นการขายแบบประกวดราคา หรือ ประมูลขายนั่นเอง

5. การส่งมอบให้ลูกค้า ทุกครั้ง บริษัทจะเติมน้ำมันโซล่าให้คันละ 40 ลิตร แล้วจะส่งไปให้ผู้แทนจำหน่ายปลีกหรือเอเย่นต์หรือลูกค้าโดยไรรถบรรทุก บางจังหวัดที่มีระยะทางจากกรุงเทพไม่เกิน 250 กิโลเมตร จะคิดค่าขับรถแทรกเตอร์ไปส่งเป็นเงิน 300 บาท ถ้าระยะทาง 70 กิโลเมตร ค่าขับไปส่ง 150 บาท ถ้าระยะทางเกินกว่า 250 กิโลเมตร จะไม่นิยมขับไปส่ง แต่จะขนส่งด้วยรถบรรทุกสิบล้อ ซึ่งสะดวก ปลอดภัย และประหยัด กว่าขับรถแทรกเตอร์ไปส่ง รายละเอียดค่าขนส่งแสดงไว้ในตารางที่

6. การโฆษณา แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ ใช้วิธีสื่อมวลชน (Mas Media) และวิธีโฆษณาโดยการสาธิต (Demonstrations)

วิธีการใช้สื่อมวลชน แยกรายละเอียดของการปฏิบัติได้ดังนี้

1. ออกอากาศวิทยุประจำท้องถิ่น เป็นวิธีที่คุ้มค่าที่สุด โดยเริ่มโฆษณา ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือนมีนาคมของปีถัดไป รวมเป็นเวลาเก้าเดือน
2. ลงหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะออกทุก 15 วัน คือวันที่ 1 และ 16 ของทุกเดือน (ตามวันที่สลากรีนแบ่งรัฐบาลออก) เริ่มโฆษณาตั้งแต่เดือนมิถุนายนจนถึงเดือนมีนาคมของปีถัดไป รวมเป็นเวลาเก้าเดือน เช่นกัน
3. ฉายสไลด์หรือภาพนิ่งตามโรงภาพยนตร์ในตำบล อำเภอ และจังหวัด ตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนมีนาคมของปีถัดไป รวมเป็นเวลาเก้าเดือนเช่นกัน

การโฆษณาผ่านสื่อกลางทั้งสามรายการดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนปฏิบัติร่วมกันระหว่างบริษัทผู้แทนจำหน่ายกับเอเย่นต์ในเขตจังหวัดนั้น ๆ โดยออกค่าใช้จ่ายฝ่ายละครึ่งของทุกรายการ

ส่วนการโฆษณาโดยการสาธิต ได้ปฏิบัติโดยการนำรถแทรกเตอร์ไปให้ชาวไร่และชาวนาดูในงานตามเทศกาลที่สำคัญของแต่ละจังหวัด เช่น งานวัดที่สำคัญ ๆ งานสงกรานต์ งานปีใหม่ และงานตามเทศกาลและประเพณีของแต่ละภาค ถ้าเอเย่นต์เสนอมา และบริษัทเห็นชอบ ก็จะดำเนินการโดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด บางครั้งเมื่อบริษัทนำรถแทรกเตอร์ไปสาธิตให้เกษตรกรชมดู ก็จะช่วยทำสาธารณะประโยชน์ให้แก่ตำบลหรืออำเภอหรือจังหวัดนั้น ๆ ด้วย เช่น สร้างถนนเข้าหมู่บ้าน สร้างถนนเข้าวัดวาอาราม สร้างถนนเข้าโรงเรียน หรือรับสนามฟุตบอลให้กับโรงเรียนประจำ

ท้องถิ่น จึงเป็นการสาธิตที่เกิดผลประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย คือ สร้างชื่อเสียงให้บริษัทในการแสดงประสิทธิภาพของสินค้าที่ขาย สร้างเสริมชื่อเสียงของเอเย่นต์ที่จัดจำหน่ายในเขคนั้น ๆ และให้ประโยชน์แก่สังคม

7. การส่งเสริมการขาย ธุรกิจนี้ ส่วนใหญ่จะไม่กำหนดงบประมาณการส่งเสริมการขายไว้ กล่าวคือเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างเอเย่นต์กับบริษัท และระหว่างบริษัทกับโรงงานผู้ผลิต การส่งเสริมการขายที่นิยมทำกันมากที่สุดมีดังนี้

1. บริษัทจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายประจำท้องถิ่น ซึ่งจะคัดเลือกผู้ที่ชาวท้องถิ่นรู้จักดี ให้ประจำอยู่เอเย่นต์ พร้อมกับนายช่างจากแผนกซ่อมและบริการของบริษัท สำหรับค่าใช้จ่ายและค่าพาหนะในการออกศึกคือหาลูกค้า ให้เอเย่นต์เป็นผู้รับผิดชอบเอง เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายทำหน้าที่หาลูกค้าและต้องตรวจสอบฐานะของลูกค้าด้วย

2. บริษัทเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและงานออกร้านประจำปีของระดับจังหวัด ซึ่งจะมีประชาชนหลั่งไหลมาเที่ยวงานจากหลาย ๆ จังหวัด เช่น งานพระพุทธรูปโสธร จังหวัดฉะเชิงเทรา งานนมัสการองค์พระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม งานพระพุทธรูปราช จังหวัดพิษณุโลก งานฤดูหนาวประจำจังหวัดเชียงใหม่ งานประกวดพืชไร่ประจำปีหน้าพระอุปเม็งรายมหาราช จังหวัดเชียงราย และงานอื่น ๆ งานเหล่านี้ทั้งหมด เหมาะสำหรับนำรถแทรกเตอร์ไปแสดงและสาธิตให้ผู้ร่วมงานชม เพราะลูกค้าของธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรมากกว่าเก้ายิบเปอร์เซ็นต์จะเป็นเกษตรกร เกี่ยวโยงกับชาวไร่ชาวนา จึงไม่เหมาะสมที่จะมาร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายนี้ ส่วนใหญ่บริษัทผู้แทนจำหน่ายจะโค้งงอประมาณจากโรงงานผู้ผลิต ปีละประมาณ 5% ของมูลค่าราคาสินค้าที่ส่งเข้ามาจำหน่าย หรืออาจจะมากกว่า 5% แล้แต่กรณี ทั้งนี้ ทุกโรงงานผู้ผลิตจะมีตัวแทนการค้าหรือตัวแทนโรงงานประจำอยู่ในไทย เพื่อเก็บข้อมูลคามความเป็นจริง เปรียบเทียบกับรายการส่งเสริมการขายที่บริษัทจัดทำส่งให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับปี พ.ศ. 2525 นี้ เป็นปีการฉลองครบรอบ 200 ปีแห่งกรุงรัตนโกสินทร์ บริษัทส่วนใหญ่จากทุกวงการธุรกิจก็ร่วมกันจัดการแสดงสินค้าขึ้นที่แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร หลายบริษัทในธุรกิจนี้ก็ร่วมงานแสดงสินค้านี้ด้วยใช้เงินงบประมาณก้อนใหญ่ บางแห่งใช้จ่ายในงานนี้มากกว่าสี่แสนบาท

ตารางที่ 4 แสดงราคาค่าขนส่งรถแทรกเตอร์โดยรถบรรทุกสิบล้อ(ต้นปีพ.ศ. 2524)

ปลายทาง	ระยะทางจากกรุงเทพฯ(กม.)	อัตราค่าขนส่ง(บาท)
เชียงใหม่	823	3,000
พะเยา	730	3,000
เชียงใหม่	697	2,500
แพร่	613	3,000
พิษณุโลก	498	1,700
สุโขทัย	440	1,700
นครสวรรค์	241	1,000
นครศรีธรรมราช	1,137	4,000
พัทลุง	1,140	4,200
สงขลา	1,274	4,400
ยะลา	1,395	4,500

ที่มา ขอมูลจากคุณธรรมศักดิ์ รัตนโกวิน อธิการบดีผู้จัดการทั่วไป
และผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ บริษัท มินเซนแมชชีนเนอร์ จำกัด

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ค่าขนส่งสินค้าในธุรกิจนี้ ผู้ซื้อต้อง
เป็นผู้จ่าย ทั้งนี้เนื่องจากระยะทางของผู้ซื้อแต่ละรายต่างกันมาก ยากที่จะ
คำนวณเป็นค่าคงที่ได้ และเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ซื้อที่อยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร

8. ยุทธวิธีการตลาด บริษัทหลายแห่งใช้วิธีการดังนี้

1. บริษัทที่ตั้งใจขายรถแทรกเตอร์เป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท หรือเป็นผู้แทนจำหน่ายยี่ห้อหนึ่งในตลาด บริษัททั้ง 2 ประเภทนี้ต้องการครองส่วนแบ่งของตลาดให้มากที่สุด จึงพยายามหาเอเย่นต์ ชักจูงเอเย่นต์บริษัทอื่น หรือดึงเอเย่นต์ซึ่งกันและกันด้วยวิธีการต่าง ๆ นานา แสดงถึงธุรกิจนี้ก็เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ คือ มีเป้าหมายหลักเดียวกัน สำหรับผู้บริหารเอเย่นต์ก็เป็นธุรกิจที่ถือผลประโยชน์เป็นสำคัญ เอเย่นต์บางแห่งขายยี่ห้อนี้ ใ้รับการรูงใจเปลี่ยนเป็นขายยี่ห้ออื่น แล้วกลับมาขายยี่ห้อใหม่อีก ฉะนั้น การชิงเอเย่นต์ การแย่งตลาด จึงกลายเป็นเรื่องสามัญธรรมดาในธุรกิจนี้

2. บริษัทส่วนใหญ่ ใช้วิธีการรูงใจด้วยรางวัลเที่ยวต่างประเทศแก่เอเย่นต์ที่ขายได้เกินเป้าหมายในแต่ละปี

3. บางบริษัท รูงใจเกษตรกรด้วยการแถมของขวัญ เช่น ถ้าซื้อด้วยเงินสด จะแถมรถจักรยานยนต์หนึ่งคันหรือแถมโทรทัศน์สีขนาด 14 นิ้วหนึ่งเครื่อง เป็นต้น และถ้าซื้อด้วยเงินผ่อน ก็แถมจักรยานสองล้อหนึ่งคัน หรือโทรทัศน์ขาวดำขนาด 14 นิ้วหนึ่งเครื่อง แล้วแถมเสื้อยืดอีก 6 ตัว เป็นต้น

4. เทคนิคการขาย จะมีการประกาศขึ้นราคาทุก ๆ ปีในเคือนกันยายน โดยขึ้นแต่ละครั้งไม่ต่ำกว่า 10% ของราคาเดิม แต่การขายที่แท้จริง จะขายในราคาเก่าของปีที่ผ่านมาเฉพาะช่วงเคือนกันยายนถึงเคือนธันวาคม โดยการแจกใบราคาให้ลูกค้าทั่วไปทราบ แล้วชักจูงให้รีบซื้อกับเอเย่นต์รายที่สามารถช่วยเขาซื้อในราคาเก่า เทคนิคการขายแบบนี้จะนิยมทำกันบ่อย ๆ และเกือบทุกบริษัท

9. นโยบายการตลาดและการตั้งราคา ขึ้นอยู่กับนโยบายการค้าของบริษัทเป็นสำคัญ เช่น ถ้ากล้าเสี่ยงมาก ก็ต้องบุกตลาดมาก จึงจะมีโอกาสขายมาก แต่ถ้าไม่กล้าเสี่ยง ก็จะมีโอกาสน้อย หรือบางบริษัทต้องเลิกสั่งเข้ามาจำหน่าย เพราะภาวะความไม่แน่นอนมีมาก และเป็นการสร้างกำไรในระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงินทุนและการคาดคะเนเป็นสำคัญ

สำหรับการตั้งราคาขายรถแทรกเตอร์ เนื่องจากธุรกิจนี้จำต้องใช้เจ้าหน้าที่หลายระดับแตกต่างกันไปตามหน้าที่เป็นจำนวนมากพอสมควร รวมทั้งการรับประกันคุณภาพและบริการที่ไม่มีคิมูลค่า ฉะนั้น บริษัทส่วนใหญ่จะคิดกำไรเบื้องต้นไม่ต่ำกว่า 60% จากราคาค้นทุน

ตารางที่ 5 แสดงแรงม้า ราคา ระยะเวลาที่สั่งเข้ามาและจำนวนขายเฉลี่ยต่อปี

ยี่ห้อ รถแทรกเตอร์	รุ่น	แรงม้า สูงสุด	ราคาขายเงินสด เฉพาะตัวรถใหม่	ระยะเวลาที่สั่งเข้ามาในไทย		จำนวนคันที่ขาย โดยประมาณต่อปี
				ยี่ห้อที่ต่อปี	เฉพาะรุ่นนี้ต่อปี	
ฟอร์ด	6600	78.6	532,000	30	10	1,100
	7600	98	560,000		10	40
แมสซี- เฟอร์กูสัน	MF275	75	485,000	25	1	1,000
	MF290	81.4	525,000		1	
เอ็ม.ที.	MTZ-50	77	245,000	18	18	200
	"SUPER"					
	MTZ-80	90	262,000		7	50
จอห์นเคียร์	2040	79	455,000	20	1	50
ค็อยท์	6807	77	448,000	22	1	50
เควิกบราร์น	1210	77	400,000	20	5	100
คูโบต้า	M 7500	81	440,000	2	2	10
ยูนิเวอร์แซล	U 650M	72	220,000	6	3	50
อีเซกิ	T 6500	65	380,000	2	2	10
	T 9000	90	520,000		1	10
อูร์ซุส	C -385	85	270,000	4	3	10
เฮ็บบอร์	470	77.5	220,000	7	3	70
	6079	70	270,000		1	1

จากตารางที่ 5 ทุกบริษัท จะตั้งราคาขายรถแต่ละรุ่นเท่ากันทุกจังหวัดทั่วประเทศ และราคาคงกล่าวเป็นราคาในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ.2525

10. การคาดคะเนการขาย จากความต้องการทั่วประเทศ สามารถคาดคะเนได้ว่า มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 10% จากปริมาณในยุคปัจจุบันปีละประมาณสี่พันคัน ถ้ามองในแง่เกษตรกร ความสามารถในการซื้อต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1. การเก็บเกี่ยวผลผลิตได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย
2. ราคาของผลผลิตที่เก็บเกี่ยว
3. อุปสรรคอื่นกระทบ เช่น ราคาสินค้าครองชีพขึ้นราคา น้ำมันขึ้นราคา เป็นต้น
4. ภัยพิบัติอากาศ ซึ่งยากที่จะคาดคะเนได้โดยเฉพาะในภาคอีสาน อากาศแห้งแล้ง

แต่ถ้าเกิดอุทกภัยหรือวากภัยขึ้น ภาคอีสานจะกระทบหนักเพราะขาดการชลประทานที่

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนรถแทรกเตอร์ล้อยางที่สั่งเข้ามาในแต่ละปี

ปี พ.ศ.	ปริมาณ			มูลค่า	
	นำเข้า	Re-ex	นำเข้าใช้	นำเข้า	Re-export
2514	1,367	1	1,366	82,750,184	100,000
2515	109	5	104	4,969,739	370,553
2516	274	108	166	25,373,172	7,692,520
2517	1,112	36	1,076	88,167,894	4,839,014
2518	4,231	12	4,219	341,495,901	1,139,634
2519	5,257	20	5,237	389,144,776	2,400,175
2520	6,161	1	6,160	581,089,544	24,894
2521	4,298	16	4,282	274,464,193	3,126,126
2522	3,348	16	3,332	261,406,704	2,086,476

ที่มา : สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำปีต่าง ๆ กรมศุลกากร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนรถแทรกเตอร์ล้อยางที่สั่งเข้ามาในแต่ละปี จำแนกตามแหล่งผลิตแต่ละประเทศ

ประเทศ ผู้ผลิต	ปริมาณรถแทรกเตอร์ที่นำเข้ามาในแต่ละปี								
	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522
จีน						3		55	140
ญี่ปุ่น	354	45	81	153	1537	2228	1581	2471	1607
เกาหลี						128	302	450	200
ไต้หวัน						15	120	5	136
ออสเตรเลีย								12	10
เยอรมันตะวันตก	72	4			258	236	214	20	40
เนเธอร์แลนด์						22	7	60	26
โรมาเนีย				33	50	100	120	18	28
สวีเดน				23	24		27		19
อังกฤษ	602	15	154	833	2067	2447	3443	1079	890
รัสเซีย	100		30	40	189	39	38	36	199
สหรัฐอเมริกา	7	7	9	8	74	19	6	4	53
ออสเตรเลีย	1						2		
เบลเยียม							199	1	
เชโกสโลวาเกีย							1	6	
เคนมาร์ค		27					1		
อิตาลี	7	3		22	32	19	36	67	
โปแลนด์							8		
สเปน	223	8					56	10	
ฝรั่งเศส	1					1		4	
รวมจำนวนคัน	1367	109	274	1112	4231	5257	6161	4298	3348

ที่มา : กรมศุลกากร

การจัดการค่านการบัญชี

1. วิธีการลงบัญชี กรณีขายเงินสด

- | | | |
|-------------------------------------|-------|--------|
| 1. เมื่อมีการขายรถแทรกเตอร์เกิดขึ้น | เดบิต | เครดิต |
| เดบิต บ/ช เงินสด | 000 | |
| เครดิต บ/ช ขาย | | 000 |

กรณีขายเงินผ่อน

- | | | |
|--|-------|--------|
| 1. เมื่อมีการขายรถแทรกเตอร์เกิดขึ้น | เดบิต | เครดิต |
| เดบิต บ/ช ลูกหนี้ผ่อนชำระ | 000 | |
| เครดิต บ/ช ขายผ่อนชำระ | | 000 |
| 2. เมื่อมีการชำระเงินจากผู้เช่าซื้อ | เดบิต | เครดิต |
| เดบิต บ/ช เงินสด | 000 | |
| เครดิต บ/ช ลูกหนี้ผ่อนชำระ | | 000 |
| 3. เมื่อถึงสิ้นปี ปรับปรุงบัญชีโดย | เดบิต | เครดิต |
| เดบิต บ/ช ขายผ่อนชำระ | 000 | |
| เครดิต บ/ช ต้นทุนขายผ่อนชำระ | | 000 |
| เครดิต บ/ช กำไรขั้นต้นที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ | | 000 |
| เดบิต บ/ช กำไรขั้นต้นที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ | 000 | |
| เครดิต บ/ช กำไรขั้นต้นจากการขายผ่อนชำระ | | 000 |
| 4. ถ้ามีการยกยอดรถแทรกเตอร์คืน | เดบิต | เครดิต |
| เดบิต บ/ช ยึดคืนสินค้า | 000 | |
| เดบิต บ/ช กำไรขั้นต้นที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ | 000 | |
| เครดิต บ/ช ลูกหนี้ผ่อนชำระ | | 000 |

การแสดงผลการในบัญชีกำไรและขาดทุน (แยกเฉพาะฝ่ายแทรกเตอร์)

รายได้

ขาย	000	
กำไรขั้นต้นจากการขายผ่อนชำระ	<u>000</u>	000

รายจ่าย

ต้นทุนขาย	000	
หัก ต้นทุนขายผ่อนชำระ	<u>000</u>	
	000	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	<u>000</u>	<u>000</u>
		<u>000</u>

การแสดงผลการในงบดุล

ทรัพย์สิน		หนี้สินและทุน	
-----	000	-----	000
-----	000	-----	000
ลูกหนี้ขายผ่อนชำระ	000	กำไรขั้นต้นจากการขายผ่อนชำระ ที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	000

การเสียหายโดยวิธีการระบบนี้ จะเสียหายจากยอดกำไรที่ถือเป็นรายได้ส่วนที่ยังไม่ถึง
เป็นรายได้ จะปรากฏในงบดุล และยอดจะหักออกเป็นรายได้ตามยอดชำระของลูกหนี้

2. นิติกรรมและสัญญา "อันว่านิติกรรมนั้น ได้แก่การใด ๆ อันทำลงโดยชอบด้วยกฎหมายและด้วยใจสมัคร มุ่งโดยตรงต่อการผูกนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลเพื่อจะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับซึ่งสิทธิ"¹ ธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรนี้ ได้ดำเนินงานในลักษณะผู้แทนจำหน่ายแต่ผู้เดียว จึงต้องมีการผูกนิติสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้องหลายแห่งดังนี้

1. ธุรกิจนี้สัมพันธ์กับกระทรวงพาณิชย์ ทั้งแก่การจดทะเบียนบริษัท จำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด ซึ่งถือเป็นการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลกับกระทรวงพาณิชย์
2. เมื่อเราจัดส่งซื้อ ต้องเซ็นสัญญาซื้อขายทางการค้าระหว่างประเทศกับโรงงานผู้ผลิต ถือว่าเป็นการผูกนิติสัมพันธ์กับกฎหมายเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ²
3. การเปิดเครดิตผ่านธนาคารพาณิชย์ เป็นการผูกนิติสัมพันธ์ในเรื่องนี้กับธนาคารพาณิชย์
4. การยื่นขอซื้อเงินตราต่างประเทศเพื่อซื้อสินค้าต่างประเทศจากฝ่ายปริวรรตเงินตรา ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. การยื่นขอซื้อสินค้าต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย ต้องได้รับการอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์

¹ มาตรา 112 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์, บรรพ 1 ลักษณะ 4 นิติกรรม, หมวด 1 บทเบ็ดเสร็จทั่วไป, 2517

² สุชาติ สักคณูย์, กฎหมายเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ, คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523, หน้า 55.

6. เมื่อโรงงานส่งรถแทรกเตอร์ลงเรือถึงท่าเรือ ต้องชำระภาษีอากร
ตามพิภคัตราศุลกากรพร้อมอัตราภาษีการค้ำ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
เป็นการผูกนิติสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง
7. บางครั้งเกี่ยวกับการหมุนเวียนของเงินทุน บางธุรกิจต้องใช้วิธีการ
กู้ยืมเงินโดยการออกตั๋วสัญญาใช้เงินกับธนาคารพาณิชย์ หรือกู้จาก
สถาบันการเงินอื่น ๆ
8. เมื่อรถแทรกเตอร์ถึงโกดังของบริษัท บริษัทต้องทำหนังสือค่อนายทะเบียนยาน
พาหนะประจำกรุงเทพมหานคร เรื่องส่งบัญชีรับรถแทรกเตอร์ล้อย่าง
ตัวอย่างจดหมายในภาคผนวกท้ายบท
9. เมื่อมีการซื้อขายเกิดขึ้น กรณีขายเงินผ่อนจะมีการทำสัญญาเช่าซื้อ
"อันว่าเช่าซื้อนั้น คือสัญญาซึ่งเจ้าของเอาทรัพย์สินออกให้เช่า และ
ให้คำมั่นว่าจะขายทรัพย์สินนั้น หรือว่าจะให้ทรัพย์สินนั้นตกเป็นสิทธิแก่ผู้เช่า
โดยเงื่อนไขที่ผู้เช่าได้ใช้เงินเป็นจำนวนเท่านั้นเท่านั้นคราว
สัญญาเช่าซื้อนั้นถ้าไม่ทำเป็นหนังสือ ท่านว่าเป็นโมฆะ" ¹ "ผู้เช่าจะ
บอกเลิกสัญญาในเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้ คุ้มส่งมอบทรัพย์สินกลับคืนให้แก่
เจ้าของโดยเสียค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง" ²
- "ในกรณีผิดนัดไม่ใช้เงินสองคราวติด ๆ กันหรือกระทำผิดสัญญาในข้อที่เป็น
ส่วนสำคัญ เจ้าของทรัพย์สินจะบอกเลิกสัญญาเสียก็ได้ ถ้าเช่นนั้นบรรดา
เงินที่ได้ใช้มาแล้วแต่ก่อนให้ริบเป็นของเจ้าของทรัพย์สิน และเจ้าของทรัพย์สิน
ชอบที่จะกลับเช่าครองทรัพย์สินนั้นได้ด้วย

¹ มาตรา 572 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์, บรรพ 3-เอกเทศสัญญา
ลักษณะ 5 เช่าซื้อ 2517.

² มาตรา 573 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์, บรรพ 3-เอกเทศสัญญา
ลักษณะ 5 เช่าซื้อ 2517.

อนึ่ง ในกรณีกระทำผิดสัญญาเพราะผิดนัดไม่ใช้เงินซึ่งเป็นคราวที่สุกนั้น ท่านว่าเจ้าของทรัพย์สิน ชอบที่จะวิงวอนราคาเงินที่ไ้ไ้มาแล้วแต่ก่อน และกลับเข้าครองทรัพย์สินไ้ไ้ก่อนเมื่อระยะเวลาใช้เงินไ้ไ้พ้นกำหนดไปอีกงวดหนึ่ง¹

การขายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร โดยมากจะเป็นการขายแบบผ่อนชำระ ซึ่งเรียกว่าขายแบบ"เงินผ่อน" หรือ "เช่าซื้อ" ทั้งนี้ เนื่องจากราคาของรถแทรกเตอร์ค่อนข้างจะสูง และเพื่อให้เกษตรกรมีโอกาสซื้อไปใช้งานในการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการทำสัญญาซื้อขายเป็นลายลักษณ์อักษร สัญญานี้เรียกว่า "สัญญาเช่าซื้อ" เนื้อความในสัญญาจะระบุชื่อผู้เช่าซื้อ ราคาขาย กำหนดระยะเวลาการชำระที่แน่นอน ในท้ายสัญญาจะมีการลงลายมือชื่อทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย สัญญานี้จะทำเป็น 2 ฉบับมีข้อความตรงกัน ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายต่างเก็บรักษาไว้คนละฉบับ ตัวอย่างหนังสือสัญญาเช่าซื้อและหนังสือสัญญาค้าประกันในภาคผนวกท้ายบท

10. เมื่อมีการซื้อขายเกิดขึ้น บริษัทต้องยื่นหนังสือก่อนนายทะเบียนยานพาหนะ ประจำกรุงเทพมหานคร เรื่องขอจดทะเบียนรถแทรกเตอร์พร้อมทั้งชำระค่าทะเบียนเป็นเงินห้าสิบบาทค่อปี ในนามชื่อลูกค้า แต่ถ้าเป็นกรณีขายค้ำยเงินสด จะจดทะเบียนในนามผู้ซื้อทันที แต่ถ้าเป็นการขายเงินผ่อนค้ำยสัญญาเช่าซื้อ ก็จะจดทะเบียนในนามบริษัทผู้แทนจำหน่ายก่อน และหลังจากลูกค้าชำระเงินผ่อนครบถ้วนตามสัญญาแล้ว ก็จะโอนทะเบียนให้เป็นกรรมสิทธิของลูกค้าผู้ซื้ออย่างสมบูรณ์ ดังตัวอย่างจกหมายในภาคผนวกท้ายบท

¹ มาตรา 574 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์, บรรพ 3-เอกเทศสัญญา ลักษณะ 5 เช่าซื้อ 2517.

11. เมื่อผู้ซื้อผิดสัญญา ส่วนมากจะเป็นการผิดสัญญาหรือเวลาชำระหนี้ และบริษัทได้ให้ค่าเตือนผู้ซื้อแล้ว ก็ยังไม่ได้รับการชำระหนี้ตรงตาม ที่กำหนดไว้ บริษัทจะต้องพิจารณาหาสาเหตุจากรายงานและศึกษา จากความจริงที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นกรณีมิใช่ความตั้งใจหรือตั้งใจ บริษัท จะผ่อนผันให้เป็นกรณีพิเศษ ถือเป็น การช่วยเหลือและให้มีโอกาส ชวยระยะเวลาชำระหนี้ออกไปตามสมควร แต่ถ้าเกิดจากสาเหตุ ที่ไม่น่าจะอนุโลมให้และลูกค้าเกือบทุกรายจะไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรา 573 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ดังกล่าว บริษัทก็จะดำเนินการ แจ้งความ ณ. สถานีตำรวจท้องที่เกิดเหตุพร้อมทั้งขอคำสั่งเจ้าหน้าที่ ตำรวจไปทำการยึดรถซึ่งถือเป็น การปฏิบัติตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 574 ซึ่งกรณีเช่นนี้ย่อมแสดงถึงการผูกนิติสัมพันธ์ระหว่างบริษัท กับกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย
12. หุบบริษัทที่ดำเนินธุรกิจนี้ จะปีบัญชี 31 ธันวาคมของทุกปี จัดส่งงบการเงินพร้อมรายชื่อผู้ถือหุ้นให้กระทรวงพาณิชย์ภายใน 120 วัน นับจากวันปีบัญชี และส่งงบการเงินให้กรมสรรพากร พร้อมทั้งชำระ ภาษีภายใน 150 วันนับจากวันปีบัญชี กรณีนี้ แสดงถึง การผูก นิติสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจนี้กับกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงการคลัง
13. การซื้อขายสินค้าในธุรกิจนี้ เนื่องจากยอดเงินซื้อขายค่อนข้างสูงจึง นิยมใช้จ่ายเช็คแทนเงินสด และบ่อยครั้งที่เช็คนั้นขึ้นเงินกับธนาคารไม่ได้ เพราะเหตุผลต่าง ๆ ที่ธนาคารให้มาพร้อมกับคืนเช็คให้ จากขั้นตอน การดำเนินคดี ทำให้ธุรกิจนี้ต้องผูกสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ตุลาการของศาล กระทรวงยุติธรรม
14. การติดต่อทางการค้าระหว่างธุรกิจนี้แทนจำหน่ายกับโรงงานผู้ผลิตจำต้อง มีการติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการสื่อสารต่าง ๆ เช่น ไปรษณีย์โทรเลข

หรือจกหมายต่างประเทศ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจนี้ข้าราชการ
สังกัดกระทรวงคมนาคมและเจ้าหน้าที่สังกัดรัฐวิสาหกิจ เช่น องค์การ
โทรศัพท์ และการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

15. ธุรกิจค้าขายรถแทรกเตอร์ จะต้องมีโอกาสเสนอขายให้กรมต่าง ๆ
หลายกรมสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือกระทรวงอื่น ๆ เช่น
กรมพัฒนาที่ดิน กรมป่าไม้ กรมส่งเสริมการเกษตร ในการซื้อขาย
คังกล่าว ย่อมเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์กับหน่วยราชการนั้น ๆ ใน
ฐานะที่เป็นลูกค้าของบริษัท
16. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา หลายองค์การสังกัดองค์การสหประชาชาติได้จัด
ซื้อรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรจากหลายบริษัทในธุรกิจนี้ ไปช่วยเหลือ
พัฒนาประเทศลาว เขมร ตามโครงการช่วยเหลือขององค์การสหประชาชาติ
ฉะนั้น การส่งรถแทรกเตอร์บ้านชายแดนไทย ต้องได้รับการอนุมัติ
เป็นทางการจากกองอำนาจการรักษามันคงภายในแห่งชาติ
กระทรวงกลาโหม ในกรณีนี้จึงเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์กับกระทรวงกลาโหม
17. สำหรับกฎหมายของรัฐที่รถแทรกเตอร์ผูกพันอยู่คือ ห้ามนำไปใช้ในสิ่งที่ผิด
กฎหมาย เช่น ทำลายป่า หรือประกอบอาชญากรรมไว้ในตัวรถ เป็นต้น
เป็นการสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับกฎหมายของรัฐบาล ซึ่งถือเป็นการเกี่ยว
ข้องกับสังคมหรือความรับผิดชอบต่อสังคม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. อัตรารวมลคอบแทนสำหรับเอเย่นต์ หมายถึงค่าคอมมิชชั่น (Commission) หรือค่าบำเหน็จหรือค่านายหน้าหรือส่วนลค ซึ่งโดยทั่วไปจ่ายปีละสามครั้งคือ ประมาณเดือน เมษายน เดือนมิถุนายน และเดือนกันยายนของทุกปี

ตารางที่ 8 แสดงอัตรารวมลคอบแทนที่บริษัทจ่ายให้อเอเย่นต์

ระดับยี่ห้อของรถแทรกเตอร์	กรณีขายเงินสด	กรณีขายเงินผ่อน(เช่าซื้อ)
สองยี่ห้อที่ได้รับความนิยมมาก	10-15% ของยอดขายเงินสด	3.75% ของยอดขายทั้งหมด (ทั้งตัวรถและอุปกรณ์)
ยี่ห้อที่ได้รับความนิยมปานกลาง	18-22% ของยอดขายเงินสด	5% ของยอดขายทั้งหมด (ทั้งตัวรถและอุปกรณ์)
ยี่ห้อที่ได้รับความนิยมน้อย	20-25% ของยอดขายเงินสด	5% ของยอดขายทั้งหมด (ทั้งตัวรถและอุปกรณ์)

ตารางที่ 8 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของค่าคอมมิชชั่นกับยี่ห้อรถที่ได้รับความนิยมมากด้วย นอกจากนี้ รถแทรกเตอร์บางยี่ห้อที่ได้รับความนิยมปานกลางและราคาขายก็ไม่สูงมาก ได้ใช้นโยบายการขายแบบขายให้อเอเย่นต์เป็นเงินผ่อน แล้วให้อเอเย่นต์ไปขายให้ลูกค้าเป็นการเช่าซื้อเอง บริษัทให้ค่าคอมมิชชั่นประมาณ 20% จากราคาขาย 300,000 บาท อัตรารวมลคอบแทนร้อยละ 17.5 และให้อเอเย่นต์ผ่อนชำระ 3 ปีดังนี้

ปีแรก ชำระเป็นสามครั้ง รวม 40%

ปีที่สอง ชำระเป็นสามครั้ง รวม 30%

ปีที่สาม ชำระเป็นสามครั้ง รวม 30%

4. อัตรารวมลคอบแทนแก่ฝ่ายขายแทรกเตอร์ จากการตรวจสอบบริษัทผู้แทนจำหน่ายทุกแห่ง ได้ข้อสรุปคล้าย ๆ กัน โดยแบ่งตามระดับการขายคือ-ไม่ก็ ดังนี้

1. ยี่ห้อยอดนิยม จ่ายค่าคอมมิชชั่นแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายทั้งหมดทุกระดับในอัตรารวม 1.75% ของยอดขายที่ได้เก็บเงินเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีการแบ่งสรรตามส่วน ถือว่าทำหน้าที่และอัตรารวมลคอบแทนเป็นสำคัญ นับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกลงมาถึงพนักงาน

ขาย และบางบริษัทได้แบ่งให้นายช่างบริการด้วย

2. ยี่ห้อที่เหลือจำนวนหลายบริษัท จ่ายค่าคอมมิชชั่นแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและบริการ ทั้งหมดทุกระดับในอัตรา 1.5% ของยอดขายที่ได้เก็บเงินเรียบร้อยแล้ว วิธีการแบ่งสรรตามส่วน ถือค่าแห่งหน้าที่และเงินเดือนเป็นสำคัญเช่นเดียวกัน

3. ยี่ห้อที่เหลือบางบริษัท จ่ายเป็นโบนัสที่ไม่แน่นอน จนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทบางแห่งต้องเลิกสั่งเข้ามาจำหน่าย ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการค้าปลีก การจัดอัตรากำลังทดแทน และการบริการไม่ดี จึงทำให้รูดขายไม่ดีในตลาด

การจัดการด้านบุคลากร

1. การคัดเลือกคนทำงาน เป็นหน้าที่ประการหนึ่งที่เราถือว่ามีความสำคัญที่สุดในบรรดาหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้จัดการฝ่ายธุรการหรือฝ่ายบุคคล จะต้องรับผิดชอบก็คือ หน้าที่ในการจัดหาคนเข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะภายหลังจากที่ได้มีการจัดองค์การในรูปของบริษัทโดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ สั้นเสร็จแล้ว ฝ่ายต่าง ๆ ก็จะต้องผู้บรรจุกด้วยตัวบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่หนึ่งในบริษัท และในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพที่สุดนั้น ย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพรียงของตัวบุคคลด้วย ผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์จะต้องมีหน้าที่ในการเลือกเห็นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่คู่เท่านั้น จาก การที่ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายบุคคลส่งจำนวนผู้สมัครใหม่มาให้พิจารณา จึงจะทำให้งานของฝ่ายแทรกเตอร์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ได้ หน้าที่ในการจัดหาคนเข้าทำงาน จะมีใช้เป็นการรับผิดชอบของแผนกบริหารงานบุคคลของฝ่ายธุรการเท่านั้น ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงในธุรกิจนี้ ตัวผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ ผู้จัดการแผนกซ่อมและบริการ หัวหน้าแผนกช่าง จะต้องทำหน้าที่ในการจัดหาโดยวิธีชักชวนหรือดึงตัวผู้ที่มีความสามารถจากวงการธุรกิจนี้เข้าทำงานในบริษัทของเขาเป็นการคัดเลือกโดยส่วนตัวก่อน แล้วจึงให้เข้ามาสมัครและผ่านการสัมภาษณ์และตรวจประวัติการทำงานอีกชั้นหนึ่ง

2. วิธีการคัดเลือกคนทำงาน เนื่องจากทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าของธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถยนต์แทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ภัยเหตุนี้เอง ผู้จัดการฝ่ายจึงใช้วิธีการคัดเลือกความชำนาญทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ประเภท (Types of Managerial Skills)

เพื่อคัดเลือกคนที่มีความชำนาญแต่ละประเภทเข้าทดลองทำงานในฝ่ายแทรกเตอร์ดังนี้

1. ความสามารถทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีทำ เทคนิคการซ่อมแซม และการใช้เครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับการซ่อมรถแทรกเตอร์หรือบริการ ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาจาก โรงเรียนสายอาชีพอะเครื่องจักรกล และจากการฝึกอบรมจากธุรกิจนี้มาก่อน ทุกคนประเภทนี้ ผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์จะต้องพิจารณาให้ทดลองกับงานแผนกช่างซ่อมและบริการ หลังจากผ่านระยะเวลาทดลองงาน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่กำหนดไว้ประมาณ 4 ถึง 6 เดือน ก็จะมีการประเมินชี้ความสามารถ แล้วจึงคัดเลือกจากใบประเมินผลงานที่หัวหน้าแผนกช่างซ่อมและบริการยื่นมาให้ว่า จะรับไว้เป็นช่างประจำหรือผู้ช่วยหัวหน้าช่างหรือไม่

2. ความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติ และใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะ ประกอบด้วยการสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจลูกค้า และสามารถขายรถแทรกเตอร์ให้กับบริษัทได้ ผู้จัดการฝ่ายจะพิจารณาไว้ทดลองงานในแผนกขายรถแทรกเตอร์ ซึ่งส่วนใหญ่จะคัดเลือกผู้ที่จบสายพาณิชย์หรือช่างกล เพื่อพิสูจน์ความสามารถจากผลงานของเขาต่อไป

3. ความสามารถในการนึกคิด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึง ปัญหาของส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจนี้ได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับทั้งบริษัท ความสามารถดังกล่าวนี้ จะมีได้ก็คือเมื่อผู้สมัครงานดังกล่าว สามารถมีขอบเขตของการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาถึงจุดประสงค์ของ บริษัทมากกว่าที่จะเป็นเพียงความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะ ภายในขอบเขตของงาน ในฝ่ายแทรกเตอร์เท่านั้น

เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ในธุรกิจนี้เป็นปัญหาที่สลับซับซ้อนพอควร จึงทำให้คองหาผู้ที่มีความสามารถสูงมาเป็นระดับผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการตลาดหรือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ตลาด