



วิเคราะห์ปัญหาในการจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร

ผลการทดสอบข้อสมมติฐาน

จากสมมติฐานของการศึกษา และจากการศึกษาอย่างละเอียดในบทที่ 3 ทดสรุปได้ว่า สมมติฐานที่ตั้งขึ้นคือ "การจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ยังขาดประสิทธิภาพ อาทิ การประสานงานภายในองค์กรไม่ดี อัตรากาการเข้าออกของพนักงานสูง และขาดการควบคุมที่ดี" ไม่เป็นความจริง ทั้งเหตุผลและข้อสรุปต่อไปนี้

1. การประสานงานภายในองค์กรที่ เพราะจากการสังเกตการทำงานและสัมภาษณ์ ฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการฝ่ายแทรกเตอร์ พบว่า ได้มีการกำหนดนโยบายให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับฝ่าย โดยให้ผู้ใดบังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น ประกอบกับผู้บริหารคำนึงตามนโยบายด้วยใจจริง นอกจากนี้ ทุกหน่วยงานภายในสังกัดฝ่าย ยังได้มีการประชุมร่วมกันเดือนละครั้ง เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมกำหนด วิธีการแก้ไขยังผลให้การทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นไปได้อย่างราบรื่น เช่น เมื่อพนักงานขาย ได้โทรศัพท์ทางไกลมาขออนายช่างบริการด้วยเหตุผลประกอบที่ดี นายช่างจะยินดีให้ความร่วมมือทันที

2. อัตรากาการเข้าออกของพนักงานไม่สูง เพราะผู้บริหารงานระดับฝ่ายได้บริหารงาน ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับของบริษัท แต่ในทางปฏิบัติ ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกได้ใช้จิตวิทยา คำนมมนุษย์สัมพันธ์มาเป็นตัวจริงใจในการบังคับบัญชา กล่าวคือ จะไม่ถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นหลัก แต่จะให้ความสำคัญผู้ใดบังคับบัญชาทุกระดับโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในลักษณะการปกครอง แบบประชาธิปไตย บางครั้งถึงกับเชิญเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร ระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาปัญหาบางเรื่องที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้บริหาร ระดับฝ่ายแทรกเตอร์จะสละเวลาส่วนหนึ่งดูแลความทุกข์สุขของผู้ใดบังคับบัญชาทุกตำแหน่งหน้าที่ ตั้งแต่ตัวเขาไปถึงบุคคลในครอบครัวของเขา เพื่อเป็นการช้อนน้ำใจ สร้างสิ่งจริงใจให้เกิด ความพอใจ เติมใจ และตั้งใจที่จะทำงานกับฝ่ายและกับบริษัทตลอดไป

วิธีการดังกล่าว สร้างผลดีในการทำให้อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ฝ่ายแทรกเตอร์ของบริษัทอยู่ในระดับต่ำ เช่น บริษัท มินเชนแมชชีนเนอร์ จำกัด มีอัตราหมุนเวียนประมาณ 2% ในปี 2523 และ 2524 เป็นต้น

3. มีการควบคุมที่ดี ในการบริการงานของฝ่ายแทรกเตอร์นั้น ได้มีการควบคุมไว้หลายระดับ คือ ในระดับการปฏิบัติงาน จะมีการควบคุมโดยรายงานการขายและการให้บริการ โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับความต้องการการบริการของลูกค้า ระดับการขายของเอเย่นต์ก็มีการควบคุม การเก็บเงิน การจัดส่งรถให้เอเย่นต์ และการควบคุมเอเย่นต์ที่ห้าสัญญาขายรถให้ลูกค้าประชาชน ส่วนการควบคุมระดับการประกอบและคักแปลงอุปกรณ์แทรกเตอร์นั้น ถือว่าต้องเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพและระดับราคาทุนและราคาขายของบริษัทอย่างแท้จริง

ปัญหาการวางแผนด้านการจัดการ

ในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต อยู่รอด และมีกำไรระยะยาว จำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี ปัญหาสิ่งแวดล้อมสำหรับธุรกิจนี้คือ

1. ปริมาณการประกอบรถแทรกเตอร์ขึ้นกับความต้องการของตลาด ซึ่งไม่สม่ำเสมอในแต่ละเดือน ช่วงระยะเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคมของปีต่อไป รถแทรกเตอร์จะจำหน่ายได้มาก ทำให้ปริมาณการประกอบสูง แต่ในช่วงเวลาอื่น รถแทรกเตอร์จะจำหน่ายได้น้อย จึงต้องประกอบน้อยหรือหยุดการประกอบไปเลย ในขณะที่บริษัทต้องจ่ายเงินเดือนให้คนงาน เพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงานในฤดูที่มีอุปสงค์ต่อสินค้าสูง

2. วิกฤติการณ์น้ำมันมีผลกระทบต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายของธุรกิจประเภทนี้ และเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวของบริษัท ปัญหาเกี่ยวกับค่าแรงที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องรับภาระหนักมาก ในขณะเดียวกัน บริษัทจะขึ้นราคาขายรถแทรกเตอร์มากก็ไม่ได้

เพราะจะทำให้ยอดขายตก ฉะนั้น บัญหาราคาน้ำมันสูงย่อมทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงตามด้วย

3. เกือบทุกบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้ประสบปัญหาในการวิจัยศึกษาข้อมูลสำหรับการวางแผนในเรื่องที่เกี่ยวกับจำนวนผู้ใช้รถแทรกเตอร์ที่แน่นอน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณเนื้อที่ของแหล่งผลิตสินค้าทางการเกษตรแต่ละแห่งได้ถูกต้องเพราะขาดรายงานข้อมูลที่ถูกต้องจากเกษตรกร จึงทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ใ้มาอาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริงนัก และมาครฐานในการใช้รถแทรกเตอร์ต่อการผลิตในแต่ละภาคก็แตกต่างกัน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้มีความสำคัญมากสำหรับการวางแผนที่ถูกต้องในระยะยาว

4. ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา มีอีกหลายบริษัทที่เป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรยี่ห้อต่าง ๆ ได้ประสบปัญหาการขาดทุนเนื่องจากขายได้น้อย ทำให้ฐานะการเงินของธุรกิจบางรายตกอยู่ในสภาวะอันตราย มีผลทำให้กองขายกิจการทั้งบริษัทให้ผู้อื่นดำเนินการต่อหรือต้องเลิกเป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ยี่ห้ออื่น แล้วเปลี่ยนไปเป็นผู้แทนจำหน่ายยี่ห้ออื่น บางบริษัทต้องเลิกดำเนินธุรกิจการรถแทรกเตอร์และหันไปเน้นหนักการค้าสินค้าประเภทอื่นแทน

5. บางธุรกิจประสบปัญหาขัดแย้งกันในเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ซึ่งหมายถึงระดับผู้บริหารเก่าและใหม่ขัดแย้งกันในเรื่องประสบการณ์กับทฤษฎีการบริหารงานสมัยใหม่ กล่าวคือผู้บริหารงานธุรกิจแบบเก่า นิยมใช้การบริหารแบบลักษณะที่เป็นการตัดสินใจแบบฉับพลันทันทีและโดยสามัญสำนึก เป็นนายที่ขบถมากกว่าชอบอ่าน ลักษณะองค์การเป็นแบบอุปถัมภ์ ไม่มีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน ใช้ความรู้จักสนิทสนมกันในการซื้อขายสินค้า ใช้ระบบอุปถัมภ์ทางค่านิยมบุคลากร จะรวมอำนาจการบริหารอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด และมีความยึดหยุ่นทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน สำหรับพวกที่นิยมธุรกิจสมัยใหม่ จะมีการจัดองค์การและการบริหารงานซึ่งวางไว้อย่างมีระเบียบ มีระบบแผนและกฎเกณฑ์แน่นอน มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินตามขั้นตอนกระทำอย่างมีเหตุผล มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนโยบาย เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามรากฐานที่สั่งสอนตกทอดเป็นวัฒนธรรมประเพณีเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจสมัยเก่า และการที่ดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ก็ด้วยเหตุผลดังกล่าว

การแก้ปัญหา

1. ปัญหาการจักรสรรแรงงานประกอบรถแทรกเตอร์ตามฤดูกาล อาจแก้ไขได้โดยบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้ ต้องจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องมือ เครื่องจักรอุตสาหกรรมด้วย ซึ่งสามารถใช้แรงงานที่ว่างงานให้เกิดประโยชน์ และสามารถประหยัดต้นทุนได้โดยส่วนรวมของบริษัท

2. ปัญหาวิกฤติการณ์น้ำมัน เป็นอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

หรืออาจใช้นโยบายการบริหารแบบประหยัด ลดเสี่ยงความเสี่ยง ผู้บริหารต้องควบคุมตัวตนเองอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอนของธุรกิจ ทำให้มีการรั่วไหลน้อยลง ถือความประหยัดเป็นคคที่พนักงานทุกคนจะต้องช่วยกันปฏิบัติ ให้อีกถือว่ถ้าไรสุทธิเสมือนหนึ่งเป็นพระเจ้า พยายามลดต้นทุนการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และฝ่ายแทรกเตอร์จะต้องเพิ่มยอดขายและผลกำไรของเคื่อนเดียวกันอย่างน้อยสิบเปอร์เซ็นต์จากปีที่ผ่านมา

3. เพื่อให้การวางแผนสิ่งซื้อสินค้าระยะยาวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทต่าง ๆ ควรพิจารณาเพิ่มเจ้าหน้าที่และเร่งรัดการศึกษาวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประมาณความต้องการของรถแทรกเตอร์สัมพันธ์กับผลผลิต สัมพันธ์กับพื้นที่เพาะปลูก สัมพันธ์กับผลผลิตต่อไร่ สัมพันธ์กับราคาผลิตผล และสัมพันธ์กับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปีด้วย

หรืออาจวิจัยข้อมูลดังกล่าวในลักษณะร่วมกันโดยผ่านสมาคมธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งจะเกิดผลคือ ทำให้การวางแผนในระยะยาวเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง พัฒนาธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การพัฒนาการเกษตรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับหน่วยงานอื่นของรัฐ เหมาะกับภาวะการณทางเกษตรและเกิดผลคือต่อเศรษฐกิจโดยส่วนรวม

4. จากการศึกษาถึงสาเหตุโดยการสัมภาษณ์ ทราบว่า บริษัทเหล่านั้น ส่วนมากใช้การจ้ดองค์การบริหารงานแบบรวมอำนาจ ไม่มองความสำคัญในการปรึกษาหารือและประสานงาน ไม่ได้ใช้ระบบบัญชีต้นทุนที่ดี จึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ผลกำไรจากต้นทุนของฝ่ายแทรกเตอร์ นอกจากนี้ มีการสต็อกอะไหล่บริการลูกค้าไม่เพียงพอ การแก้ปัญหา นั้น ควรเริ่มใช้การกระจายอำนาจ เกิดการร่วมมือ ร่วมปรึกษาและประสานงานทุกระดับ ต้องปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารต้องเน้นทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ควรวางระบบบัญชี

เพื่อการบริหาร โดยเน้นการมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และที่สำคัญต้องมีการ สักคอะไหล่เพื่อ
บริการลูกค้ารวมทั้งการบริหารที่รวดเร็วทันใจด้วย

5. จัดการประชุมหรือสัมมนาระดับผู้บริหาร พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของงานและ
พิจารณาถึงวิธีบรรจุกิจกรรมของวิธีทำงานเก่าประจำและวิธีธุรกิจสมัยใหม่ เพื่อสร้างความ
สัมพันธ์และความเข้าใจซึ่งกันและกันในกลุ่มต่าง ๆ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน และ
กำหนดเลือกแนวทางที่เหมาะสมมาใช้กับแต่ละกรณีของระบบงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของ
ธุรกิจ และเมื่อมีการตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงในระบบงาน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเรื่อง
ของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมาย
ต้องมีกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานตามเทคนิค การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มักได้รับการต่อต้าน
จากเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การบริหาร
ความแนวทฤษฎีธรรมศาสตร์ได้ชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่า แนวทางที่จะเอาชนะการต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงก็คือ จะต้องให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการ
ตัดสินใจทางด้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของกลยุทธ์ที่นำมา
ใช้คือ การลดการต่อต้านต่าง ๆ ให้น้อยลงและต้องการที่จะให้การสนับสนุนและร่วมมือมากที่สุด
การใช้วิธีการบังคับเป็นกลยุทธ์ที่ง่ายและรวดเร็ว แต่ยากต่อการที่จะได้รับการผูกมัดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ปัญหาทางการเงิน

1. โครงสร้างของผู้ถือหุ้นของบริษัทจำนวนเก้าแห่งจากธุรกิจทั้งสิบเอ็ดแห่ง ส่วนใหญ่
เป็นธุรกิจประเภทเอกชนถือหุ้นกันในหมู่ครอบครัว ได้ดำเนินนโยบายการค้าในลักษณะเป็นผู้แทน
จำหน่ายแก่ผู้เกี่ยวข้องในประเทศไทยจากโรงงานผู้ผลิตต่างประเทศ ซึ่งไม่คงเสี่ยงกับการลงทุน
สร้างโรงงานประกอบหรือผลิต เพราะอาจสำเร็จหรือล้มเหลว และมีบางบริษัทมีเงินทุนไม่มากพอ
ด้วยเหตุสองประการนี้ จึงทำให้ความก้าวหน้าของธุรกิจประเภทนี้รุกหน้าไปช้ากว่าที่ควรจะเป็น

2. ธุรกิจบางรายขาดแคลนเงินทุนในการผูกมัดในอุตสาหกรรมที่มิใช่การขาย บางรายต้อง
จ่ายดอกเบี้ยให้ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินเอกชนในอัตราที่สูงพอควร ในอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่หน้าขาย

เป็นค่าสต็อกสินค้า ค่าเสียโอกาสในสถานที่โกดัง นอกจากนี้ ภูมิอากาศมีอิทธิพลต่อธุรกิจ
แทรกเตอร์ เนื่องจากผลผลิตในปีที่ภูมิอากาศไม่อำนวย เกษตรกรจะไม่ยอมลงทุนซื้อรถแทรกเตอร์
เพราะอาจทำให้หมกตัวและไม่มีเงินที่จะลงทุนในปีต่อไป

3. เกษตรกรไทยส่วนใหญ่ไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะซื้อรถแทรกเตอร์ที่มีราคาแพงได้
หรือถ้าซื้อได้ ก็จะซื้อในระบบเงินผ่อน ปัญหาการขายระบบเงินผ่อน ทำให้บัญชีถูกหนีมีมาก
และย่อมเป็นเหตุให้เกิดปัญหาการชำระหนี้หรือหนี้เสีย

4. ปัญหาภาวะเงินเฟ้อ ทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน
ก็สูงขึ้นตาม จึงเป็นปัญหาธรรมชาติที่ความสามารถในการทำกำไรจะลดลงบ้าง

การแก้ปัญหา

1. บริษัทเล็กหลาย ๆ แห่งรวมกันจัดตั้งเป็นบริษัทประเภทมหาชนเพื่อระดมเงินทุน
จากแหล่งต่าง ๆ สร้างโรงงานประกอบหรือผลิตที่สามารถผ่อนรถแทรกเตอร์ให้ฝ่ายขายของคน
เองได้ ที่สามารถหุ้มทุนได้เพราะมีการร่วมลงทุนจากหลายคน หวังผลระยะยาวที่กล้าเสี่ยง
และสนองเป้าหมายพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ

2. เพื่อที่จะให้มีเงินทุนเพียงพอในการทุนสต็อกสินค้า ธุรกิจควรพิจารณาแนวทางดังนี้

1. เปลี่ยนทำธุรกิจอื่นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร

2. หันไปทำการค้าธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับเครื่องจักรกลการเกษตรและเครื่อง

จักรกลค้ำอุตสาหกรรม

3. เพิ่มทุนส่วนตัว

4. ถูจากสถานการณ์เงินค้ำอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด

5. ค่อยระงับเจรจากับโรงงานผู้ผลิตให้ขยายเวลาการชำระหนี้

3. ขึ้นอยู่กับนโยบายธุรกิจเป็นสำคัญ ถ้ายึดหลักความปลอดภัยเสี่ยงน้อย ก็ย่อมขัด
กับนโยบายขยายตัวของธุรกิจ หากยึดนโยบายการขายเป็นหลัก โอกาสหนี้เสียก็ย่อมมีมาก

4. นอกจากธุรกิจจะแก้ไข—ราคาขายและค่าใช้จ่ายแล้ว ยังต้องใช้นโยบายการเงิน
โดยการกันเงินส่วนหนึ่ง จากการคิดค่าเสื่อมราคามากขึ้นหลังจากเสียภาษีแล้ว ทำให้จ่ายเงิน
ปันผลน้อยลง ทำให้ปลอดภัยต่อองค์การธุรกิจในภาวะที่ค่าของเงินลดลงจากภาวะเงินเฟ้อ

วิธีนี้ได้ผลมาก และทำให้ฝ่ายกรรมการบริหารมีโอกาสได้เปรียบกรรมการภายนอก ในแง่จ่าย เงินปันผลน้อย การกักเงินไว้หมุนหรืออาจไว้สำหรับผลประโยชน์ของฝ่ายบริหาร ตามแต่จะนำไป ทำเป็นการหาผลตอบแทนด้วยวิธีการต่าง ๆ

ปัญหาการกีดกันการตลาด

1. ความก้าวหน้าของธุรกิจประเภทนี้เป็นไปอย่างช้า ๆ และไม่สม่ำเสมอ เนื่องจาก กำลังซื้อของเกษตรกรขึ้นกับราคาของผลผลิตทางการเกษตรซึ่งขายได้ราคาต่ำ ทำให้รายได้เฉลี่ย ของเกษตรกรต่ำ จึงมีผลทางตรงต่อปริมาณการขายรถแทรกเตอร์และราคาของรถแทรกเตอร์ ไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้มากตามอัตราที่สูงขึ้นของต้นทุนบริหารงานทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
2. ฤดูกาลจำหน่ายค่อนข้างสั้น คือ มีระยะเวลาจำหน่ายจริง ๆ เพียง 4-6 เดือน ในหนึ่งปีเท่านั้น คือช่วงเดือนกันยายนถึงมีนาคมของปีถัดไป ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทก่อนแล้ว
3. การแก้ไขปัญหาน้ำมันของรัฐยังขาดประสิทธิภาพ น้ำมันก็เชลลหมุนเร็วขาดตลาด ในเขตชนบทหลายแห่งหาซื้อได้ยากหรือซื้อในราคาตลาดมืด เกษตรกรไม่แน่ใจว่า หากซื้อรถ แทรกเตอร์แล้ว จะมีน้ำมันใช้หรือไม่ ทำให้ปริมาณการขายของแต่ละบริษัทไม่ก้าวหน้ากว่าที่ ควรจะเป็น
4. ตลาดค่อนข้างแคบ เนื่องจากผู้ทำเนิธุรกิจประเภทนี้ ต่างมุ่งจะจำหน่ายตลาด ในประเทศเป็นสำคัญ ในขณะที่รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรในประเทศส่วนใหญ่ยังต่ำอยู่ สำหรับ รถแทรกเตอร์ที่สั่งเข้ามาประกอบในประเทศ ใ้ส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศเป็นจำนวนน้อยมาก เพราะราคาสูงกว่ารถแทรกเตอร์จากประเทศอื่น ๆ ดังนั้น โอกาสที่จะขยายตลาดออกไปสู่ ต่างประเทศก็น้อยมาก
5. นโยบายการตลาด ตลาดของรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ส่วนใหญ่จะเป็นชาวไร่ ชาวนา ฉะนั้น ภาวะตลาดจะขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตรในปีที่ผ่านมา หากผลผลิตทางการ เกษตร ใ้ผลดีและจำหน่ายได้ราคาดีปริมาณความต้องการรถแทรกเตอร์และอุปกรณ์การเกษตร ก็จะถูกสูงเป็นเงาตามตัว ตลาดสำคัญในประเทศคือ เกษตรกรในแถบจังหวัดภาคกลางซึ่งมีประมาณ ความต้องการสูงสุด รองลงมาคือภาคเหนือ ส่วนภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ ปริมาณ

ความต้องการยังคงต่ำเพราะเกษตรกรมีรายได้น้อย ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถซื้อเครื่องจักรกลเหล่านี้ไว้ใช้งานได้มากเท่าที่ควร.

6. มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเรื่องการขายและการแย่งชิงเอเยนต์ ทั้งรถประกอบในนี้และรถประกอบจากต่างประเทศ

7. การคาดคะเนการขาย ภาวะตลาดไม่อาจคาดการณ์ได้แน่นอน ขึ้นอยู่กับราคาพืชไร่ รายได้ของเกษตรกร ตลอดจนภาวะดินฟ้าอากาศซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ การที่ไม่สามารถพยากรณ์ตลาดได้แน่นอนนี้ ทำให้บริษัทผู้ขายไม่อาจวางแผนสต็อกสินค้าได้อย่างถูกต้อง บางครั้งอาจต้องพลาดโอกาสของถ้าความต้องการของตลาดสูง แต่บริษัทมิได้สั่งเข้ามาเตรียมไว้รอจำหน่ายในจำนวนมาก ในทางตรงกันข้าม อาจต้องประสบปัญหาเงินทุนเพราะต้องสต็อกสินค้าไว้จำนวนหนึ่งเพื่อเก็บรอจำหน่ายในช่วงฤดูขาย แต่ตลาดไม่คึกคักที่คาดไว้

8. บริษัทหลายแห่งถือว่าธุรกิจรถแทรกเตอร์เป็นผลิตภัณฑ์รองของบริษัท ซึ่งถ้าหากถือเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทแล้ว นโยบายต่าง ๆ ในด้านการตลาดย่อมมีการถ่วงรอนเป็นพิเศษกว่า ผลเสียคือ ใ้มีบางบริษัทขายได้น้อยเพราะได้ดำเนินนโยบายผิดพลาดถึงกับต้องเลิกกิจการประเภทนี้ไป

9. ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจในไทยหรือแม้กระทั่งทั่วโลก ทำให้การลงทุนในแต่ละธุรกิจโดยส่วนใหญ่มีอัตราความเสี่ยงที่สูง และเนื่องจากกิจการประเภทนี้ต้องมีการลงทุนมาก เพราะการขายนั้น ต้องเสียค่าใช้จ่ายก่อนทุกชั้นตอน จึงจะมีโอกาสขายได้ ส่วนกำไรเป็นประเภทยลตอบนหนในระยะยาว ทำให้บางบริษัทไม่ยอมเสี่ยงทุ่มทุนบุกเบิกตลาดมาก เพราะกลัวหนี้เสีย ดังนั้น การขยายกิจการของธุรกิจประเภทนี้ จึงค่อนข้างช้ากว่าที่ควรจะเป็น

การแก้ปัญหา

1. เพื่อให้ธุรกิจประเภทนี้มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารงานต้องใช้ความสามารถสูงเป็นพิเศษ โดยเฉพาะทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และประสบการณ์ ในอดีตมาแก้ไขปัญหามาในปัจจุบัน พยายามใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์ แล้วจึงให้ตรงเป้าซึ่งจะเป็นช่องทางโอกาสที่ทำให้ได้ผลมากที่สุด นอกจากนี้การที่จะให้ราคาพืชผลทางการเกษตร

รวมทั้งรายได้เฉลี่ยของเกษตรกรสูง อาจแก้ไขได้โดยอาศัยความร่วมมือทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ให้พยายามช่วยพัฒนาการผลิตซึ่งจะกล่าวในข้อเสนอนี้ต่อไปสำหรับรัฐบาลเพื่อส่งเสริมภาคเกษตรกรรมและส่งผลต่อธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ด้วย

2. การที่ฤดูกาลจำหน่ายรถแทรกเตอร์ค่อนข้างสั้น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรควรดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับอุปกรณ์การเกษตรนานาชนิดตามความต้องการของเกษตรกร ซึ่งจะเป็นการดึงดูดเกษตรกรให้มาใช้บริการของบริษัท ผลก็คือช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและเพื่อให้ธุรกิจยังยืนอยู่ได้ตลอดไป

3. เพื่อที่จะให้น้ำมันที่เชลหมุนเร็วไม่ขาดตลาดในเขตชนบท ผู้บริหารธุรกิจด้านนี้ควรรายงานต่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รัฐบาลเลือกทางช่วยเหลือเกษตรกร นอกจากนี้บางธุรกิจใช้วิธีการหาเอเย่นต์จำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่มีกิจการมีน้ำมันในเขตต่าง ๆ เป็นหลักประกันต่อเกษตรกรว่าจะสามารถจัดหาน้ำมันได้ในราคายุติธรรมหากซื้อรถแทรกเตอร์จากเขา

4. เพื่อที่จะให้รถแทรกเตอร์ที่ประกอบภายในประเทศมีโอกาสดังออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ นอกจากจะอาศัยรัฐบาลช่วยเหลือการขยายตลาดต่างประเทศแล้ว ธุรกิจควรร่วมมือจัดการแสดงสินค้าโดยเน้นการออกแบบให้เป็นแบบมาตรฐานสากลโดยเฉพาะ เพราะการจัดแสดงสินค้าจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้จัดแสดง ผู้ชม สื่อของการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้สนใจทั่วไป เช่น จัดในฤดูหนาวที่ชายหาดพัทยาหรือบริเวณใกล้เคียง เพราะเป็นช่วงเวลาที่ชาวต่างชาติทุกอาชีพส่วนใหญ่จะมาตากอากาศในไทย นอกจากนี้ก็การศึกษาและคาดคะเนภาวะแข่งขัน รัฐบาลก่อนยุคเกินของตลาดโลก ศึกษาการดำเนินงานของตลาดส่งออกด้านทรัพยากรและกำลังคน

5. เพื่อให้นโยบายการตลาดผูกพันกับราคาและผลผลิตการเกษตร จึงจำเป็นต้องอาศัยภาครัฐบาลในการประกันราคาสินค้าเกษตร และภาคเอกชนเอง ก็คงพยายามลงทุนเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรม ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก พยายามช่วยกันพัฒนาประเทศไทยให้เป็นอุตสาหกรรมการเกษตรซึ่งพัฒนาไปจากการเป็นประเทศเกษตรกรรมขั้นพื้นฐานเช่นในปัจจุบัน

6. การแข่งขันการขายเป็นไปตามกลไกของราคา ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงการบริการด้านการซ่อมแซมและมีอะไหล่สำหรับบริการลูกค้า เพื่อมุ่งใจลูกค้า จึงจะรักษาส่วนแบ่งของตลาดได้ เพราะต้องแข่งขันกับคู่แข่งตลอดเวลา

7. การคาดคะเนการขาย เพื่อจะให้การวางแผนควบคุมสินค้าคงเหลือให้ใกล้เคียงกับที่ไคพยากรณ์ไว้ ผู้จัดการฝ่ายต้องใช้ความเฉียบแหลมในการมองโอกาสธุรกิจในการขนส่งที่คอยให้ความไม่แน่นอนของสภาวะตลาด นอกจากนี้ ผู้บริหารธุรกิจยังต้องมีความสามารถในการกู้เงินจากสถาบันการเงินได้ หากเกิดการผิดพลาด

การที่เวลาส่งของจากโรงงานผู้ผลิตในต่างประเทศนานถึง 4-6 เดือน เพราะเป็นการผลิตเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งต้องวางแผนการผลิตให้คุ้มทุน ดังนั้น การคาดการณ์สต็อกสินค้า ย่อมขึ้นกับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินธุรกิจ

8. การที่ธุรกิจจะยึดถือผลิตภัณฑ์ทดแทนเทอร์เป็นศูนย์กลางหลักของบริษัท ย่อมให้ความสำคัญต่อยานี้เป็นพิเศษ ทั้งแก่เงินทุน กลยุทธ์ต่าง ๆ จะมีการมุ่งเฉพาะการตลาดอย่างจริงจัง ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างสูงบริษัทที่ครองสิทธิ์ส่วนของตลาดประมาณห้าสิบเปอร์เซ็นต์

9. การลงทุนที่มีอัตราความเสี่ยงสูงในระบบเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนนั้น ผู้บริหารระดับสูงและนักลงทุนที่มีพื้นฐานที่ดีในการประเมินรายได้ในอนาคต จะต้องคำนึงถึงเรื่องทุนสำรองสำหรับค่าเงินงานที่เพิ่มขึ้นจากการที่ยอดขายเพิ่มขึ้น หรือภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งจากต้นทุนผลิตภัณฑ์ และอุปสงค์ที่สูง บริษัทส่วนมากจะมีการกู้ยืมเงิน เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณาหลักเข้าไปในระบบกระจายเงินทุน การที่จะกะประมาณหนี้สินของธุรกิจได้ ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารในบริษัทนั้น ๆ เพราะอัตราส่วนหนี้สินเกี่ยวข้องกับถึงดอกเบี้ยและอัตราส่วนของเงินสัปดาห์หนี้สินทั้งหมดรวมทั้งหลักทรัพย์ประกันต่าง ๆ

ปัญหาการบัญชี

1. วิธีการลงบัญชีในกรณีขายเงินผ่อน จากการวิเคราะห์ พบว่าบางบริษัทใช้วิธีการลงบัญชีเป็นยอดขายในปีนั้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปี จะพบว่า ถ้าไรสูงมาก ก็จะพบปัญหาเมื่อปีต่อไปขายได้น้อยลง และต้องเสียค่าใช้จ่ายเบี่ยงเบนทางเก็บเงินของบัญชีลูกหนี้เก่า

รวมทั้งค่าดอกเบี้ยของต้นทุนสินค้าในปีที่สอง ทำให้ประสบปัญหาขาดเงินหมุนเวียนค่าเป็นธุรกิจได้
เมื่อมีการขายเงินผ่อน

เคมิตบ/ชลูกหนี้	000
เครกิตบ/ชขาย	000

เมื่อเก็บเงินได้

เคมิตบ/ชเงินสก	000
เครกิตบ/ชลูกหนี้	000

2. หนี้สูญ ในรายงานทางบัญชีส่งกรมสรรพากร ทางราชการจะถือว่าเป็นบัญชี
หนี้สูญก็ต่อเมื่อมีการฟ้องร้องถึงศาลและตัดสินเรียบร้อยแล้ว แต่ในทางบัญชีจัดการของบริษัท
เมื่อรู้ว่า ลูกหนี้มีปัญหาและไม่สามารถเก็บเงินได้แน่นอนแล้ว ก็จะพิจารณาตัดออกเป็นหนี้สูญไปเลย
ซึ่งต่างกับการตัดบัญชีที่ทางกรมสรรพากรยอมรับ

การแก้ปัญหา

1. ควรลงบัญชีโดยถือว่า เมื่อเก็บเงินได้จึงคิดเป็นยอดขายเฉพาะส่วนนั้น ๆ
ซึ่งจะทำให้การลงบัญชีการขายมีลักษณะดังนี้

เมื่อมีการขายเงินผ่อน	
เคมิตบ/ชลูกหนี้ผ่อนชำระ	000
เครกิตบ/ชขายผ่อนชำระ	000

รายละเอียดในบทที่ 3 หน้า 65 วิธีการลงบัญชี กรณีขายเงินผ่อน
ซึ่งการลงบัญชีด้วยวิธีนี้ กรมสรรพากรจะตรวจสอบหนังสือสัญญาเช่าซื้ออย่างละเอียด

2. หนี้สูญ ต้องมีการปรับปรุงบัญชีปลายงวดดังนี้

เคมิตบ/ชขาย	000
เครกิตบ/ชลูกหนี้	000

เพื่อป้องกันปัญหาหนี้สูญ การขายผ่อนส่ง ควรให้เอเย่นต์รับผิดชอบ แต่วิธีการนี้
จะขัดกับเป้าหมายที่ยกนโยบายการขายมากเป็นหลัก จากการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการเกษตร
และสหกรณ์การเกษตรมิได้มีบทบาทในการช่วยธุรกิจประเภทนี้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร

ลักษณะความช่วยเหลือของรัฐในปัจจุบัน

ตลอดเวลาที่ผ่านมา รัฐบาลเก็บภาษีที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการเกษตรในอัตราราคามาก กล่าวคือ รถแทรกเตอร์ที่สั่งเข้ามาสำเร็จรูปจะเสียอากรขาเข้าในอัตราร้อยละ 5 ของราคาสั่งเข้าตามที่ระบุอยู่ในอินวอยซ์ เมื่อเทียบกับเครื่องจักรที่ใช้งานภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเสียร้อยละ 15 สำหรับอุปกรณ์การเกษตรที่สั่งเข้ามาพร้อมกับรถแทรกเตอร์จะได้รับการยกเว้นค่าอากรขาเข้า ส่วนค่าทะเบียนรถแทรกเตอร์ปีละ 50 บาทต่อหนึ่งคันเท่านั้น

นอกจากนี้ รัฐให้ความช่วยเหลือแก่อุตสาหกรรมนี้โดยได้ให้การส่งเสริมการลงทุน จะได้รับสิทธิและประโยชน์หลายประการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน ได้แก่ ได้รับการยกเว้นอากรขาเข้าและภาษีการค้าสำหรับเครื่องจักรที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในการผลิต อนุญาตให้นำคนต่างด้าวที่เป็นช่างฝีมือ หรือผู้ชำนาญการ เข้าประเทศได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นต้น

ช่องทางในอนาคตของธุรกิจการเป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์

ปัจจุบันรถแทรกเตอร์ที่สั่งเข้ามาประกอบในประเทศสามารถครองตลาดได้ประมาณครึ่งหนึ่ง แม้ว่าราคาจำหน่ายสูงกว่ารถแทรกเตอร์สำเร็จรูปจากต่างประเทศ แต่ผู้บริหารใช้นโยบายด้วยวิธีให้บริการด้านอะไหล่และการซ่อมแถมลูกค้าอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสียหายเปรียบค่านราคา ดังนั้นหากสามารถแก้ปัญหาค่านราคาได้ บริษัทผู้ประกอบรถจะสามารถขยายตลาดออกไปได้อีกมาก นอกจากนี้ รัฐยังได้เน้นนโยบายเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรซึ่งเครื่องทุ่นแรงประเภทนี้จะมีบทบาทเป็นอย่างมากในอนาคต และถ้าหากรัฐบาลส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรให้เป็นผู้ค้าและดำเนินธุรกิจทั้งการรับฝากเงินและให้กู้ยืมเงิน เหมือนกับธนาคารพาณิชย์ ก็เชื่อได้มากกว่าความจำเป็นในการใช้รถแทรกเตอร์จะเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน นอกจากนี้ รัฐควรสนับสนุนสถาบันฝึกอบรมหลักสูตรการใช้อุปกรณ์การเกษตรให้แก่เกษตรกรให้มากขึ้นกว่าปัจจุบันด้วย