

การศึกษาการจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์เทอร์ที่ใช้ในการเกษตร

นาย ชัยณรงค์ อธิธิภาณุวัฑฒ์



ศูนย์วิทยพัฑพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


พ.ศ. 2525

ISBN 974-561-247-2

007990

I15504828

A STUDY ON MANAGEMENT OF AGENTS FOR AGRICULTURAL TRACTORS



Mr. Chainarong Ittipanuwat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce
Graduate School

Chulalongkorn University

1982

ISBN 974-561-247-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร
 โดย นาย ชัยณรงค์ อธิธิภาณุวัฑฒ์
 ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
 อาจารย์ที่ปรึกษา นาย ประกอบ เรืองปัญญาพจน์
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ วัชรุคณีย์ อินทรสุขศรี

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
 ของการศึกษาคณะหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... *Prasong Pongk*

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประทีฐ ปูนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... *Prasong Pongk*

(ศาสตราจารย์ เดาวลัย นันทากิจวัฒน์)

ประธานกรรมการ

..... *Prasong Pongk*

(รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ)

กรรมการ

..... *Prasong Pongk*

(นาย ประกอบ เรืองปัญญาพจน์)

กรรมการ

..... *Prasong Pongk*

(อาจารย์ วัชรุคณีย์ อินทรสุขศรี)

กรรมการ

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการ จักการ ธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการ เกษตร
ชื่อ นิสิต	นาย ชัยณรงค์ อธิธิภาณุวัฑ
อาจารย์ที่ปรึกษา	นาย ประกอบ เรืองปัญญาพจน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ วัชรนัย อินทรสุขศรี
ภาควิชา	พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา	2524



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงการดำเนินงานโดยทั่วไปของธุรกิจผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ศึกษาปัญหาการ จักการ ของธุรกิจดังกล่าวที่มีผลต่อการพัฒนาการเกษตร โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการใช้รถแทรกเตอร์ในการปฏิบัติงานทางการเกษตร ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการ จักจำหน่ายรถแทรกเตอร์แก่ผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งทดสอบข้อสมมติฐานที่ว่า การ จักการ ธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ยังขาดประสิทธิภาพในด้านการประสานงานภายในองค์กร อัตรานาเข้าออกของพนักงาน และการควบคุมว่าจริงหรือไม่

วิธีการศึกษา จะใช้หลักการ ศึกษาเชิงคุณภาพ โดยอาศัยข้อมูลทั้งทางค่านข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ กล่าวคือ ข้อมูลปฐมภูมิจะสัมภาษณ์สดจากระดับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ของบริษัททั้ง 11 แห่งที่ดำเนินธุรกิจนี้ โดยมีได้ใช้แบบฟอร์มการสอบถามที่แน่นอนตายตัว แต่มุ่งเน้นเฉพาะเรื่อง เช่น วิธีการคัดเลือกเป็นผู้แทนจำหน่าย วิธีบริหารงาน ปัญหาในการจัดการด้านการขายและการตลาด การวางแผนงาน การสั่งการ การควบคุม และการประสานงานต่าง ๆ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิจะศึกษาจากหนังสือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดังกล่าวและการจัดการต่าง ๆ

ผลของการศึกษา ปรากฏว่า สมมติฐานที่ตั้งขึ้นคือ "การ จักการ ธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร ยังขาดประสิทธิภาพ อาทิ การประสานงานภายในองค์กรไม่ดี

อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง และขาดการควบคุมที่ดี" ไม่เป็นความจริง

อย่างไรก็ตาม การจัดการธุรกิจดังกล่าว ยังมีปัญหาคำอื่น ๆ อาทิ
ปัญหาคำการวางแผน ปัญหาคำการเงิน ปัญหาคำการตลาด และปัญหาคำการบัญชี
ดังต่อไปนี้

ปัญหาคำการวางแผนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับวิงวอนของธุรกิจ คือ ความต้องการ
ของตลาดที่ไม่แน่นอนในแต่ละเดือนและแต่ละปี ผลกระทบจากวิกฤตการณ์น้ำมันที่ต้นทุนค่าใช้จ่าย
ของธุรกิจ การขาดแคลนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงยี่ห้อรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร
ของบริษัทผู้แทนจำหน่าย การเปลี่ยนแปลงระบบงานซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง
ผู้บริหารเก่าและใหม่ ในเรื่องประสิทธิภาพกับการบริหารงานสมัยใหม่

ปัญหาคำการเงิน ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการขาดแคลนเงินทุน ทั้งนี้เนื่องจาก
โครงสร้างของผู้ถือหุ้นของบริษัทส่วนใหญ่เป็นการถือหุ้นในหมู่ครอบครัวเท่านั้น โดยเฉพาะ
การขาดแคลนเงินทุนในการเก็บสต็อกสินค้าในฤดูที่มีใช้การขาย ขณะเดียวกัน ภาวะเงินเฟ้อ
ทำให้ต้นทุนสินค้ามีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ เกษตรกรไทยส่วนใหญ่ก็ไม่มีเงินทุนเพียงพอ
ที่จะซื้อรถแทรกเตอร์ที่มีราคาแพงได้ การซื้อจึงนิยมซื้อในระบบเงินผ่อน ซึ่งทำให้เกิด
ปัญหาคำหนี้เสียสูง

คำการตลาดมีปัญหาคำสำคัญเนื่องมาจากเกษตรกรโดยมีกำลังซื้อค่อนข้างต่ำ
รายได้ของเกษตรกรไม่แน่นอน ทำให้ปริมาณความต้องการค่อนข้างต่ำ ยอดขายไม่มี
เสถียรภาพและฤดูกาลจำหน่ายค่อนข้างสั้นค้ำย ประกอบกับธุรกิจรถแทรกเตอร์มีการแข่งขัน
อย่างรุนแรง ขณะที่ตลาดส่วนใหญ่อยู่ภายในประเทศเท่านั้น นอกจากนี้ธุรกิจรถแทรกเตอร์
โดยทั่วไปยังถือเป็นเพียงผลิตภัณฑ์รองของบริษัท ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ
ในประเทศและต่างประเทศทำให้การลงทุนธุรกิจนี้มีความเสี่ยงสูง และการแก้ไขปัญหาน้ำมัน
ของรัฐยังขาดประสิทธิภาพ

ปัญหาคำการบัญชี ได้แก่ ปัญหาการลงบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขายเงินผ่อน

ที่อาจก่อให้เกิดการสับสนในค่านการพิจารณาว่าไร-ชาคชุน ปัญหาเกี่ยวกับหนี้สูญที่ทาง
กรรมสรรพากรกำหนดและทางปฏิบัติของบริษัทที่แตกค่างกัน

คังนั้น หากประเมินรวม ทั้งผลคอบแทนทางธุรกิจแก่ผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์
และผลคืค่อการพัฒนาเศรษฐกิจทางการเกษตรของประเทศ โทชน่นำมาเปรียบเทียบกับปัญหา
ค่าง ๆ ในการจัดการแล้ว พอสรุปคั้ว่า ผลคืมีมากกว่าผลเสีย และแนวน้มน้ในการสร้าง
ผลค่าไรคั้ยังมีอยู่ทางแจ่มใสในอนาคค



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุพาลงกรณ์มหาวิททยาลัย

Thesis Title A Study on Management of Agents for
 Agricultural Tractors
Name Mr. Chainarong Ittipanuwat
Thesis Advisor Mr. Prakorb Ruangpanyapot
 Mr. Natdanai Indrasukhsri
Department Commerce
Academic Year 1981

ABSTRACT

This thesis aims to study about the general operations of agents for agricultural tractors, the problems in managing such business which results in agricultural development; by implying the important of using tractors in agriculture as well as suggesting how to distribute tractors to all concerned. To test the assumption if "Management of agents for agricultural tractors" is lack of efficiency in coordinating within the organization, staff turnover rate and controlling.

The study will base on quantitative method by relying on both primary and secondary data. That is: Primary data will be obtained by interviewing experienced managerial level of all eleven firms in this field. No specific questionnaire has been used but emphasizing on the negotiation to be sole agent, the managerial task, problems in sales and marketing, planning, directing,

controlling and coordinating. Whereas secondary data will be studied from all concerned textbooks.

The solution of study finalized that our assumption "The management of agents for agricultural tractors is lack of efficiency, poor coordinating within organization, high staff turnover rate and poor controlling" is untrue.

Nevertheless, there are still some problems in managing tractor business: planning, financing, marketing and accounting.

Planning problem has somewhat related to business environment: the uncertainty of market in every single month or year, oil crisis resulted in cost of expenditures, insufficient concerned data, change in tractor brands of sole agent as well as change in system management caused conflicts between obsolete management and modern management or experiences against modern style.

Financing problem mostly concerns with insufficient fund. As the structure of most firms is family-business type, consequently there is sometimes lack of capital for keeping stock during unsaleable season whereas inflation has increased cost of stock. Besides, Thai farmers are generally unable to afford the expensive tractors thus high purchase system is widely used which caused high tendency of risk.

Marketing problem occurred because of low purchasing power of farmers, income fluctuation leads to low demand thus unstable gross sales, short sale period, severe competition whereas only local market available. Moreover, tractors tend to be sub-products of most firms, high risk resulted from uncertainty economy both local and abroad, the unsolvable of oil problem.

Accounting problem related to how the firm records credit sales which may cause confusion in profit and loss consideration, problem in bad debt which must be complied with revenue department and different procedure applied by each firm.

Finally, in general evaluation, return in tractor business as well as from development in agricultural economy point of view compared to some problems in managing can be summarized that advantage has covered disadvantage, and the tendency in profit making is still opportune in future.

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้โดยได้รับความศรัทธาเริ่มให้เขียนเรื่องนี้จาก ท่านศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล หัวหน้าภาควิชาพหุวิทยาศาสตร์ และได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจาก นายประกอบ เรืองปัญญาทจน์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท มินเซนแมชชีนเนอร์ จำกัด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจาก อาจารย์ อนุรักษ์ อินทรสุศรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ทั้งสองท่านให้คำแนะนำและตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องในการเขียนตั้งแต่ต้นจนจบ และได้รับความช่วยเหลือทางคำนำข้อมูลการจัดการธุรกิจทั้งหมดอย่างละเอียดจาก คุณธรรมศักดิ์ รัตนโกวิน อธิการบดี และผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายแพคเกจจิ้ง บริษัท มินเซนแมชชีนเนอร์ จำกัด และคุณสุวงศ์ วงศ์ศิริเกษ ประธานกรรมการบริษัท มินเซนแมชชีนเนอร์ จำกัด ผู้พยายามสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้เขียนพบกับความสำเร็จทั้งในด้านการงานและการศึกษา

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ ก็โดยได้รับความร่วมมือในการค้นคว้าตำราวิชาการ จากคุณเปี้ยศักดิ์ ชำเคช วิทยากร 6 องค์การเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม คุณแสงชัย พรหมบัณฑิตและคุณสมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ เศรษฐกรสังกัดฝ่ายวิชาการ และวางแผน หนาकारกรุงไทย จำกัด เพื่อนร่วมงานอีกหลายท่าน รวมทั้งยึดหลักการตั้งใจใจให้มั่นคงจากท่านอาจารย์ผาด คังเงิน ผู้ซึ่งได้ถึงแก่กรรมไปแล้ว

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์เลาว์ลีย์ นันทากิวัฒน์และรองศาสตราจารย์จินตนา บุญบงการ ที่รับภาระแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการและกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์นี้ ตลอดเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย ผู้เขียนได้รับกำลังใจ ความสนับสนุนและห่วงใยจาก บิดา และพี่น้อง ตลอดจนบรรดาผู้ที่เคารพนับถือทั้งหลาย ผู้เขียนขอกราบขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ผู้เขียนขอขอบใจนางสาวสุภารัตน์ อิทธิภาณุวัฑ์ ที่ได้ใช้ช่วงเวลาปิดภาค
การศึกษา ทีมพี่วิทยานิพนธ์เล่มนี้ด้วยความพอใจ เต็มใจ และตั้งใจ

ดังนั้น หากวิทยานิพนธ์ เป็นประโยชน์สมดังวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เขียน
ขอมอบผลการสำเร็จนี้แก่อาจารย์ผู้ล่วงลับ ปিকা คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มี
ส่วนในความสำเร็จดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อเป็นอนุสรณ์แห่งความกตัญญู
ต่ออาจารย์ผู้ล่วงลับ ผู้ซึ่งได้อบรมสั่งสอนให้บุตรได้มีโอกาสพบกับความสำเร็จทั้งในด้าน
การศึกษาและการทำงานมาถึงขั้นนี้ ส่วนความผิดพลาดใด ๆ ที่ปรากฏในวิทยานิพนธ์นี้
ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ชัยณรงค์ อิทธิภาณุวัฑ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
รายการตารางประกอบ	ฃ
รายการรูปประกอบ	ค
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
* วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
สมมติฐานของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	4
อุปสรรคในการศึกษาวิจัย	5
ค่านิยมที่ใช้ในการศึกษา	6
2. การพัฒนาทางการเกษตรของไทย	7
พืชเศรษฐกิจของไทยที่ใช้รถแทรกเตอร์พัฒนาที่กิน	7
การผลิตและแหล่งผลิตทางการเกษตรที่สำคัญ	11
ประวัติการนำรถแทรกเตอร์เข้ามาใช้งานทางการเกษตรในไทย....	18
การประดิษฐ์และดัดแปลงรถแทรกเตอร์ในประเทศไทย	21
ลักษณะโดยทั่วไปของรถแทรกเตอร์ที่ใช้งานในปัจจุบัน	24

3/ การจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร	26
การวางแผนดำเนินการจัดการ	26
การจัดองค์การ	34
การสั่งการ	43
การควบคุม	44
การประสานงาน	45
การติดต่อสื่อสาร	46
การจัดการด้านการเงิน	48
การจัดการด้านการตลาด	54
การจัดการด้านการบัญชี	65
การจัดการด้านบุคลากร	73
4. วิเคราะห์ปัญหาในการจัดการธุรกิจของผู้แทนจำหน่าย	
รถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตร	75
ผลการทดสอบข้อสมมติฐาน	75
ปัญหาการวางแผนดำเนินการจัดการ	76
การแก้ปัญหา	78
ปัญหาด้านการเงิน	79
การแก้ปัญหา	80
ปัญหาด้านการตลาด	81
การแก้ปัญหา	82
ปัญหาด้านการบัญชี	84
การแก้ปัญหา	85

บทที่	หน้า
ลักษณะความช่วยเหลือของรัฐในปัจจุบัน	86
คู่ทางในอนาคตของธุรกิจการเป็นผู้แทนจำหน่ายรถแทรกเตอร์	86
5. #บทสรุปและข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ประวัติผู้เขียน	113



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1	แสดงจำนวนเงินทุนของโรงงานประกอบรถแทรกเตอร์..... 29
2	แสดงรายชื่อธุรกิจผู้แทนจำหน่ายในแต่ละยี่ห้อและประเทศผู้ผลิต..... 31
3	แสดงสถิติการขายแต่ละยี่ห้อในรอบสามปีที่ผ่านมา..... 53
4	แสดงราคาค่าขนส่งรถแทรกเตอร์โดยรถบรรทุกสิบล้อ(คันปี 2524)..... 59
5	แสดงแรงม้า ราคา ระยะเวลาที่สั่งเข้ามาและจำนวนขายเฉลี่ยต่อปี..... 61
6	แสดงจำนวนรถแทรกเตอร์ล้อยางที่สั่งเข้ามาในแต่ละปี..... 63
7	แสดงจำนวนรถแทรกเตอร์ล้อยางที่สั่งเข้ามาในแต่ละปี จำแนก ตามแหล่งผลิตแต่ละประเทศ..... 64
8	แสดงอัตราผลตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้เอเยนต์..... 72

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการรูปประกอบ

รูปที่	หน้า
1	แสดงแผนผังการประกอบรถแทรกเตอร์..... 30
2	แสดงแผนผังการจัดองค์การของบริษัทที่มีโรงงานประกอบรถแทรกเตอร์..... 39
3	แสดงแผนผังการจัดองค์การในระดับฝ่ายแทรกเตอร์แบบประเทศอังกฤษ..... 40
4	แสดงแผนผังการจัดองค์การของบริษัทผู้แทนจำหน่ายสินค้าหลายชนิด..... 41
5	แสดงแผนผังการจัดองค์การในระดับฝ่ายแทรกเตอร์ของหลายบริษัท ที่คล้ายคลึงกันเกือบทั้งหมด..... 42
6	แสดงขั้นตอนของการเปิดเสรีการค้าระหว่างประเทศ..... 49

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย