

## บทที่ 15

### การบริหารลูกค้า

ปัญหาที่เกิดขึ้นในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมคือขายหรือให้เช่า การเสนอให้ชิ้นส่วนการให้บริการทางด้านเทคนิคและทางการเงิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราจะไม่พบในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค ส่วนการให้บริการทางการเงิน เช่น การให้ส่วนลด การให้เครดิต เป็นต้น เราจะพบทั้ง 2 ตลาด

#### 1) การให้เช่า (Leasing)

ในบริษัทส่วนใหญ่จะเลือกขายสินค้ามากกว่าจะให้เช่า แต่บริษัทส่วนน้อยก็ใช้นโยบายให้เช่าสินค้า การให้เช่านี้ก็ได้แก่ การให้เช่าพวกเครื่องจักรต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีบางบริษัทใช้วิธีการซื้อเครื่องจักรจากผู้ผลิตแล้วจึงให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าเช่าไป

การที่มีการให้เช่าเครื่องจักรต่าง ๆ โดยทำเป็นสัญญาเช่านั้น ก็เพราะว่าเครื่องจักรเหล่านี้มีราคาสูงและไม่จำเป็นจะต้องใช้เครื่องจักรต่อเนื่อง (เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง) เมื่อหมดอายุของสัญญาเช่าแล้ว เจ้าของเครื่องจักรก็สามารถที่จะหารายได้จากเครื่องจักรต่อไปได้

##### 1.1) ปัจจัยที่ผู้ผลิตจะต้องพิจารณาว่าจะให้เช่าหรือขาย

1. ผลตอบแทนทั้งหมด ปกติแล้วผู้ผลิตหรือผู้ขายจะพยายามกำหนดราคาค่าเช่าไว้สูง ทั้งนี้เพราะผู้เช่าส่วนมากจะขาดเงินทุนที่จะซื้อเครื่องจักรและผู้เช่าก็เต็มใจที่จะจ่ายค่าเช่าที่สูง นอกจากนี้ผู้ขายจะคิดค่ารักษา ค่าเสื่อมราคา ค่าประกัน ภาษีและดอกเบี้ยลงไปในการเช่า ซึ่งถ้าอายุการใช้งานของเครื่องจักรยิ่งมากเท่าไร โอกาสที่ค่าเช่าตามเวลาอายุเครื่องจักรเมื่อรวมทั้งหมดแล้วก็จะยิ่งสูงมากเท่านั้น ปกติราคาขายจะน้อยกว่าค่าเช่าทั้งหมด ทั้งนี้เพราะว่าราคาขายจะได้รับในครั้งเดียว ส่วนค่าเช่าจะได้รับในแต่ละช่วงเวลา และค่าของเงินจะถูกลดค่าลงตามระยะเวลา แต่อย่างไรก็ตามมีอยู่เป็นจำนวนมากที่ผู้ขายคิดค่าเช่าทั้งหมดถูกกว่าราคาขาย เพราะผู้ขายต้องการจะส่งเสริมการขายในด้านวัตถุดิบที่ใช้กับเครื่องจักร เช่น เครื่องจักรราคา 200,000 บาท ค่าเช่าคิดปีละ 10,000 บาท จะเห็นได้ว่าถ้าเช่าแล้วจะมีช่วงเวลาค่าสูญสิ้น (Amortization Period) ถึง 20 ปี ซึ่งนับได้ว่าเป็นค่าเช่าที่ถูก แต่ผู้ขายมีจุดประสงค์ทางการขายวัตถุดิบมากกว่า

2. ความแน่นอนของรายได้ การเช่านี้จะทำให้ผู้ขายมีรายได้ที่แน่นอน เพราะได้รับค่าเช่าต่อเนื่องตามใบสัญญา

3. ภาวะทางการเงิน กรณีที่ผู้ผลิตขายเครื่องจักรจะได้รับเงินเพื่อจะนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนต่อไป แต่ถ้าให้เช่าเครื่องจักรแล้วเงินทุนของผู้ขายหรือเครดิตของผู้ขายจะยังคงอยู่กับเครื่องจักรจนกว่าค่าเช่าจะครบอายุของค่าสูญสิ้น (Amortization)

4. สัญชาติญาณแห่งความเป็นเจ้าของ ผู้ผลิตหรือผู้ขายที่จะรักษาความเป็นเจ้าของ โดยการให้เช่าแก่ผู้เช่านั้นเป็นการกีดกันความเป็นเจ้าของของผู้ที่จะซื้อ นอกจากนี้เจ้าของยังมีความเป็นอิสระและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับเครื่องจักรของตน แต่อย่างไรก็ตามในแง่ของผู้เช่าโดยเฉพาะเป็นบริษัทขนาดเล็กแล้ว การใช้วิธีเช่านี้ก็นับได้ว่ามีเหตุผลที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากฐานะทางการเงินไม่ดีเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่

5. การซ่อมแซมและบำรุงรักษา บริษัทที่ให้เช่าเครื่องจักรจะต้องมีหน่วยงานซ่อมบำรุงให้กับผู้เช่า บางทีจะต้องมีสต็อกของชิ้นส่วนที่จะใช้ซ่อมแซมและช่างซ่อมอยู่ในโรงงานของผู้เช่าขนาดใหญ่ เพื่อจะป้องกันการเสียเวลาของเครื่องจักรที่เสีย เพราะถ้ามีช่างและชิ้นส่วนอยู่ในโรงงานผู้เช่าจะทำให้ลดเวลาได้อย่างมากเมื่อเครื่องจักรเสีย ดังนั้น บริษัทที่ให้เช่าจะต้องมีต้นทุนในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา ไม่ใช่แต่เฉพาะการซ่อมแซมเท่านั้น แต่จะต้องคอยบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ทำงานได้ดีอยู่เสมอ

## 1.2) สภาวะที่เหมาะสมกับการให้เช่า

1. เมื่อราคาของเครื่องจักรมีราคาสูงมาก
2. เครื่องจักรประเภทนั้น ๆ ที่จะต้องมีการซ่อมแซมและบำรุงรักษาอยู่ตลอดเวลาหรือจำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญทำการซ่อมแซมเท่านั้น
3. ลักษณะการใช้ของเครื่องจักรเป็นช่วงระยะเวลาไม่แน่นอนหรือเป็นไปตามฤดูกาล อย่างเช่น เครื่องจักรและเครื่องมือที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างก็ควรจะใช้การเช่า
4. เครื่องจักรที่จะต้องอาศัยอุปกรณ์พิเศษเฉพาะลงไป

## 2) การเสนองาน (The Provision of Parts)

ผู้ผลิตเครื่องจักรจะต้องมีนโยบายในการแจกจ่ายตัวชิ้นส่วนของเครื่องจักร เพื่อจะไว้สำหรับการเปลี่ยนชิ้นส่วนของเครื่องจักร

## 2.1) ชิ้นส่วนที่มีมาตรฐาน (Standardized Parts)

ในกรณีที่ชิ้นส่วนเป็นมาตรฐาน ผู้ผลิตจะต้องกำหนดช่องทางจำหน่ายที่จะขายให้แก่ลูกค้าหรือจะขายผ่านไปยังผู้จัดจำหน่าย ถ้าลักษณะของตลาดเป็นแบบแนวนอน เขาสามารถที่จะขายผ่านผู้จัดจำหน่ายเพื่อจะเข้าถึงตลาดให้มาก ผู้ผลิตจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะทำการขายชิ้นส่วนทั้งหมดแก่ผู้ซื้อหรือไม่ หรือจะให้บริการผ่านไปยังผู้จัดจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง

## 2.2) ชิ้นส่วนที่ไม่มีมาตรฐาน (Unstandardize Parts)

ผู้ผลิตที่ผลิตชิ้นส่วนเองเพื่อจะขายเป็นส่วนประกอบให้แก่หน่วยงานของตัวเองหรือผู้จัดจำหน่าย ถ้าผู้ผลิตมีการบริการซ่อมบำรุงเองและผู้ซื้อก็ต้องอาศัยผู้ผลิตก็ควรที่ผู้ผลิตจะดำเนินธุรกิจเอง ถ้าผู้ซื้อมีการซ่อมแซมเองก็ควรที่ผ่านผู้จัดจำหน่าย เพื่อที่ว่าผู้ผลิตจะได้ผู้จัดจำหน่ายที่กว้างขวางกว่าเดิมที่เขาจะมีสาขาเอง

## 2.3) ปัญหาของชิ้นส่วนปลอม (The Private Parts Problem)

ถ้าปริมาณความต้องการของผู้ซื้อในตัวชิ้นส่วนมีมากและมีผลกำไรดีจากการขายชิ้นส่วนแล้ว ก็จะไปสู่การทำชิ้นส่วนปลอมขึ้นมาโดยผู้ที่มีความชำนาญในด้านนี้ บางแห่งสามารถผลิตได้คุณภาพใกล้เคียงกับของจริงและบางแห่งอาจจะมีคุณภาพต่ำกว่า

เหตุผลที่มีผู้ซื้อชิ้นส่วนปลอมก็คือ

- 1) ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอมตั้งอยู่ใกล้กับผู้ซื้อ ผู้ซื้อสามารถจะหาซื้อได้ทันที และผู้ซื้ออาจจะให้ชิ้นส่วนของเขาแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอมเพื่อจะได้ประโยชน์จากการผลิตเป็นจำนวนมาก
- 2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอมสามารถจะเสนอราคาต่ำกว่าของจริง ก็เนื่องจากไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาใด ๆ ค่าบริการต่าง ๆ ต้นทุนในการขายต่ำ ต้นทุนในการขายส่งต่ำ

ข้อเสียของการซื้อสินค้าปลอม

- 1) ถ้าชิ้นส่วนมีลิขสิทธิ์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนแท้อาจจะขัดแย้งกับผู้ซื้อได้
- 2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอมส่วนมากจะมีขนาดเล็ก นำไปสู่ความไม่มั่นคงในการเสนอชิ้นส่วนโดยจะเปลี่ยนไปผลิตชิ้นส่วนที่มีกำไรมากกว่า
- 3) คุณภาพไม่ดีพอ
- 4) ไม่มีบริการจากผู้ผลิตสินค้าปลอม ซึ่งจะทำให้ผู้ซื้อที่มีระดับสินค้าคงคลังไว้มากกว่าที่จะซื้อชิ้นส่วนแท้ ๆ จากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย
- 5) ไม่มีมาตรฐานและไม่เหมาะสมรูป ซึ่งจะต้องมีสินค้าคงคลังไว้มากเพื่อจะหาชิ้นส่วนที่เข้ารูปได้

6) ผู้ซื้อสินค้าปลอมจะได้รับผลเสียในระยะยาว เมื่อผู้ผลิตชิ้นส่วนจริงไม่สามารถจะอยู่ในตลาดได้

ขั้นตอนที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนแท้จะลดการผลิตสินค้าปลอม

1) เสนอผู้ซื้อด้วยราคาพิเศษ (Price Cencession) ด้วยสัญญาประจำปีในการจะเสนอขายชิ้นส่วน

2) กำหนดราคาของชิ้นส่วนให้ต่ำเพื่อจะได้ไม่เป็นที่จูงใจให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอม

3) จัดทำสต็อกให้แก่ผู้ซื้อ โดยผ่านทางสาขาหรือทางผู้จัดจำหน่าย

4) โดยการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเครื่องจักรแบบใหม่และกำหนดราคาให้ต่ำเพื่อจะให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนปลอมเปลี่ยนแปลงการผลิตซึ่งทำให้กำไรลดลง แต่ทว่าวิธีนี้จะเป็นการเพิ่มต้นทุนของผู้ผลิตชิ้นส่วนแท้

### 3) การบริการทางเทคนิค (Technical Service)

ผู้ผลิตจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเสนอการบริการทางเทคนิคในด้านการขายและการใช้ตัวสินค้า ไม่ว่าจะเป็นสินค้ามาตรฐานหรือสินค้าที่เฉพาะอย่าง ในการจัดจำหน่ายสินค้ามาตรฐาน การบริการจะเป็นไปในรูปการช่วยเหลือผู้ซื้อในการเลือกเครื่องจักรที่ทำงานได้ประสิทธิภาพที่สุด

#### 3.1) ชนิดของการบริการทางเทคนิค

1. ข้อมูลทางเทคนิค ที่ผู้ผลิตจะให้แก่ผู้ซื้อในด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและวิธีการใช้สินค้า ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่การแนะนำการใช้สินค้า

2. กำหนดความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ผลิตจะต้องศึกษาความต้องการของผู้ซื้อ เพื่อจะกำหนดชนิดของเครื่องจักร วัตถุประสงค์ที่จะใช้และใช้อย่างไร

3. ช่างทางเทคนิค ผู้ผลิตจะต้องมีช่างเทคนิคที่จะทำงานร่วมกับที่ปรึกษาทางเทคนิค (technical Staff) เพื่อจะพัฒนาเครื่องจักรให้ตรงกับความต้องการของตลาด พัฒนาระบบการผลิตให้แก่ผู้ซื้อ

4. การติดตั้ง ผู้ผลิตจะต้องมีการติดตั้งเครื่องจักรโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้ให้แก่ผู้ซื้อหลังจากที่ได้ตกลงทำการซื้อขายกันแล้ว

5. การอบรม ผู้ผลิตจะต้องมีช่างเทคนิคที่จะทำการอบรมแก่พนักงานของผู้ซื้อในเรื่องวิธีการใช้อย่างถูกต้อง เช่น ระบบเครื่องจักรกลที่เก็บข้อมูล เครื่องจักรกลทางการคำนวณ นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาที่ยากที่เกิดขึ้นหลังจากได้ซื้อขายกันแล้ว

### 3.2) หน่วยงานสำหรับการบริการทางเทคนิค

เมื่อผู้ผลิตใช้การบริการทางเทคนิคในด้านการตลาด จำเป็นจะต้องตั้งหน่วยงานพิเศษเพื่อทำหน้าที่นี้ แต่ไม่มีข้อตกลงแน่นอนว่าจะให้อยู่ในฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายตลาด หรือฝ่ายพัฒนาฝ่ายการตลาดได้ให้เหตุผลว่า คนที่จะทำงานทางด้านนี้ให้เป็นที่พอใจแก่ผู้ซื้อนั้น ควรจะอยู่ในความดูแลของตน ทางฝ่ายวิศวกรรมให้เหตุผลว่า การที่ไปอยู่กับฝ่ายการตลาดจะไม่สามารถที่จะให้ความรู้ทางเครื่องจักรกลได้ ดังนั้น จึงได้มีการประนีประนอมระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายวิศวกรรม โดยให้ไปอยู่กับฝ่ายพัฒนา ซึ่งจะเป็นการรักษาผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย และยังเป็นการมองถึงการพัฒนาทางการค้าของสินค้าใหม่และวิธีการใช้ใหม่ ๆ เนื่องจากลักษณะของการให้บริการทางเทคนิคไม่ต้องการความซับซ้อนและเวลาที่มากจนเกินไป จึงได้ให้พนักงานขายที่ผ่านการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องให้บริการแก่ผู้ซื้อ โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานนี้ ทั้งในสาขา สำนักงานใหญ่ที่ตนขอความช่วยเหลือ

### 3.3) ข้อยุ่งยากในการให้บริการทางเทคนิค

ข้อยุ่งยากในการให้บริการทางเทคนิค ประกอบไปด้วย

1. การบริหารงาน เป็นงานที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก ต้นทุนจะสูงถ้าไม่มีการตรวจตราอย่างใกล้ชิด จะต้องมีการฝึกอบรมอย่างมากคนจึงจะมีความสามารถ
2. ข้อเรียกร้อง บริษัทผู้ซื้อขนาดเล็กต้องการบริการ กรณีที่ผู้ซื้อทำสัญญากับผู้ผลิตก็จะขอความช่วยเหลือในด้านเทคนิค การวางแผนงาน การวิเคราะห์โครงการ เป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงข้อเรียกร้องเหล่านี้ บางผู้ผลิตได้คิดค่าบริการเหล่านี้ด้วย

## 4) การบริการทางการเงิน (The Financial Service)

มีลักษณะอย่างเดียวกับตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค โดยจะออกมาในรูปของสินเชื่อ (Credit) แก่ผู้ซื้อ ความช่วยเหลือที่ผู้ผลิตจะให้แก่ผู้ซื้อจะอยู่ในรูปของการซื้อสินค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริการที่จะขายสินค้า ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารจะต้องรู้ว่าการช่วยเหลืออย่างนี้จะมีมากน้อยแค่ไหนจึงจะพอและจะอยู่ในรูปใดที่จะเป็นประโยชน์มากที่สุดและเป็นที่ยอมรับของผู้ซื้อ

การเก็บสต็อกของผู้ผลิตเพื่อบริการลูกค้าก็เป็นการเพิ่มความต้องการในด้านการตัดสินใจทางการเงิน การไม่มีสต็อกจะไม่เป็นการเพิ่มหรืออำนวยความสะดวกในการขาย ผู้บริหารฝ่ายการตลาดจะต้องรู้ถึงด้านต้นทุนที่เกิดจากการไม่มีสต็อก (Stockout Cost) ที่จะขายให้กับผู้ซื้อและระดับของสินค้าคงคลังมากน้อยแค่ไหนที่จะพอกับการขายในปัจจุบันและการขายที่วางแผนใน

อนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยเงินทุนในการมีสินค้าคงคลัง ถ้ามองในแง่ผู้ซื้อแล้วก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกัน ผู้ซื้อจะต้องมีเงินทุนไว้ในตัวสินค้าคงคลัง ถ้าผู้ผลิตมีการบริการด้านสต็อกให้แก่ผู้ซื้อเป็นอย่างดีก็สามารถจะช่วยลดจำนวนเงินทุนในสินค้าคงคลังของผู้ซื้อได้

#### 4.1) เงื่อนไขในการขาย (Terms of Sale)

เมื่อมีการตกลงซื้อขายระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ย่อมจะมีการตกลงทางด้านเงื่อนไขในการชำระเงินหรือเงื่อนไขในการขาย ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงขอบเขตที่ผู้ขายเต็มใจให้บริการทางด้านนี้

1. เงินสดสุทธิ (Net Cash) เป็นเงื่อนไขที่ผู้ซื้อจะชำระเงินภายใน 10 วัน หลังจากวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้า
2. “สิทธิ 30 หรือสิทธิ 60” (Net 30 or Net 60) ผู้ซื้อจะต้องจ่ายเงินภายใน 30 วัน หรือ 60 วัน หลังจากวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้า
3. “2%/10 วัน, สุทธิ 30 วัน” (Two Percent, 10 Days, Net 30 Days) บางทีจะเขียน “20-10-30” หรือ “2, 10 Net 30” ผู้ซื้อจะต้องจ่ายเงินภายใน 10 วันหลังจากวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้าจึงจะได้รับส่วนลด 2% แต่ถ้าจ่ายภายใน 30 วัน (เกิน 10 วันแล้ว) จะไม่ได้รับส่วนลดใดๆ
4. “Net, 10 Proximo” ผู้ซื้อชำระเงินภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดจากเดือนที่ออกใบกำกับสินค้า เช่น ตกลงซื้อขายในวันที่ 15 เดือนมกราคม และวันที่ 15 เป็นวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้า ผู้ซื้อจะจ่ายเงินภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไปคือเดือนกุมภาพันธ์
5. “2%/10, E.O.M.” (2%, 10, The End of The Month) ถ้าผู้ซื้อจ่ายเงินภายใน 10 วันหลังจากวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้าจะได้ลด 2% หรือไม่ก็จ่ายเมื่อถึงปลายเดือนนั้น โดยไม่ได้รับส่วนลด
6. 2%/10 สิทธิ 30, 60 พิเศษ (2%, 10, Net 30, 60 Extra) ถ้าผู้ซื้อจ่ายเงินภายใน 10 วัน ของวันที่ที่ปรากฏในใบกำกับสินค้าจะได้รับส่วนลด 2% แต่ถ้าชำระภายใน 90 วัน จะต้องจ่ายเต็มจำนวนที่ระบุ เงื่อนไขนี้จะขายให้กับผู้ซื้อที่จะซื้อไปเพื่อขายต่ออีกทีหนึ่ง หรือนำไปผลิตเพื่อจะขายให้แก่ผู้ซื้อที่ซื้อตามฤดูกาล เพื่อช่วยผู้ซื้อในด้านเงินทุนหมุนเวียนที่จะมีขึ้นในช่วงฤดูกาล

โดยทั่วไปเงื่อนไขในการขายของสินค้าอุตสาหกรรมจะง่ายกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งนี้เนื่องจากช่องทางจำหน่ายของตลาดสินค้าอุตสาหกรรมจะเป็นทางตรงระหว่างผู้ผลิตกับผู้

ซื้อโดยไม่ต้องผ่านคนกลางมากนัก ซึ่งในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคส่วนใหญ่จะขายผ่านคนกลาง เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นกรณีห้างสรรพสินค้าที่จะซื้อโดยตรงจากผู้ผลิต

#### 4.2) การขายเงินผ่อน (Installment Sales)

การขายเงินผ่อนในสินค้าอุตสาหกรรมจะน้อยกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าอุปโภคบริโภคที่นิยมซื้อเป็นเงินผ่อนได้แก่พวกสินค้าใช้ทนทาน (Durable Goods) เช่น ตู้เย็น เตารีดไฟฟ้า เป็นต้น ทั้งนี้เพราะว่าความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้เงินผ่อนของสินค้าอุตสาหกรรมน้อยกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเราจะเห็นได้จากราคาเครื่องจักรจะมีราคาค่อนข้างสูงและการซื้อการขายมักจะต้องผ่านแหล่งเงินทุน (Source of Capital) เช่น เงินกู้ธนาคาร เงินกู้บริษัทเงินทุน ซึ่งแหล่งเงินทุนดังกล่าวจะต้องพิจารณาการให้กู้ยืมที่คิดว่าจะไม่เสี่ยงต่อหนี้สูญหรือความสามารถใช้เงินคืนของผู้กู้ อย่างไรก็ตาม สินค้าอุตสาหกรรมก็ยังมีมีการใช้การซื้อขายผ่อน แต่ทว่ามีข้อแตกต่างไปจากการซื้อขายผ่อนของสินค้าอุปโภคบริโภคกล่าวคือ

1. ผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมจะมีการวางแผนในการซื้ออย่างระมัดระวังมากกว่า และอยู่บนพื้นฐานของการทำธุรกิจ (คือ คำนึงถึงการลงทุนที่ลงไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นว่า มันคุ้มค่าหรือไม่) ซึ่งจะเรียกอีกอย่างว่าเป็นการพิจารณา Cost-Benefit Trade-off มากกว่า
2. ผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมต้องการข้อมูลทางด้านสินเชื่อ ทั้งด้านรายละเอียดและความเชื่อถือได้มากกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค
3. ถ้าการคาดคะเนในอนาคตของผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมมีความแม่นยำ ก็สามารถจะใช้เงินที่ได้จากการดำเนินงานของเครื่องมือเครื่องจักรคืนให้แก่เจ้าของที่ซื้อผ่อนมา

#### 4.3) คลังสินค้าจำนำ (Field Warehousing)

นักการตลาดสามารถนำสินค้าคงคลังไปฝากไว้คลังสินค้าจำนำ คลังสินค้าจำนำจะเกิดขึ้นเมื่อมีการออกใบรับสำหรับสินค้าที่เก็บไว้ในคลังสินค้าสาธารณะ (Public Warehouse) หรืออยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการทำงานในคลังสินค้าส่วนเอกชน (Private Warehouse) ในการนำสินค้าไปฝากไว้กับคลังสินค้าจำนำดังกล่าว ผู้รับฝากจะออกใบรับคลังสินค้าที่ระบุจำนวน ชนิดสินค้าที่รับฝากไว้ให้กับผู้ฝาก ผู้ฝากสามารถจะนำใบรับคลังสินค้าไปกู้เงินจากสถาบันการเงิน ซึ่งผู้ฝากมีเหตุผลที่ไม่ต้องการจะให้เงินไปจมอยู่กับคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก และเป็นการนำเงินที่ได้จากใบรับคลังสินค้าที่ใช้เป็นหลักฐานกู้เงินกับสถาบันการเงินมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน

#### 4.4) การใช้สถาบันรับซื้อลดลูกหนี้ (Factor)

สถาบันรับซื้อลดลูกหนี้ (Factor) มีแนวโน้มใช้ในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการผลิตและการตลาด ผู้ผลิตสามารถใช้ Factory ทั้งในด้านการบริการทางลงทุน และทางการตลาด Factor เป็นตัวช่วยในการลงทุนทางสินค้าคงคลัง และสามารถใช้งบลงทุนในการขยายสินเชื่อให้แก่ผู้ซื้อโดยผ่านทางลูกหนี้

1. การซื้อขายลดลูกหนี้ เมื่อผู้ผลิตขยายสินเชื่อให้แก่ผู้ซื้อในช่วงเวลาหนึ่ง สมมติว่า 30-60 วัน ในช่วงนี้ผู้ซื้อจะต้องมีภาระผูกพันอยู่กับการชำระเงิน ซึ่งในช่วงดังกล่าวนี้ผู้ผลิตไม่สามารถจะได้รับผลประโยชน์ แต่สามารถจะนำลูกหนี้ไปขายให้กับ Factor เพื่อที่จะนำเงินมาใช้ในกิจการ แต่ขณะเดียวกันผู้ผลิตจะต้องเสียค่าบริการให้กับ Factor โดยผู้ผลิตจะไม่ได้รับจำนวนเงินเต็มตามยอดลูกหนี้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า Factor จะต้องรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเรียกเก็บหนี้และบริการที่ทำอยู่ในรูปของการดำเนินงาน

2. การลงทุนในการถือสินค้าคงคลัง (Financing Inventory Holding) ปกติเจ้าของสินค้าคงคลังจะนำไปไว้กับ Factor เพื่อจะกู้ยืมเงิน ซึ่งมูลค่าของสินค้าจะเหลือประมาณ 40-80% ของมูลค่าสินค้าเดิม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า เหตุผลในการกู้ยืม ฐานะของเจ้าของสินค้า เงื่อนไขทางการตลาด

นอกจากการบริการทางด้านการซื้อขายลดลูกหนี้และการบริการทางด้านการถือสินค้าคงคลัง ยังมีการบริการทั่ว ๆ ไปโดยการขยายเงินกู้ให้กับลูกค้าทั่ว ๆ ไป แต่การให้เงินกู้จะอยู่ในรูปของเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) มากกว่าจะเป็นเงินทุนถาวรที่ใช้ในต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เช่น Factor จะไม่ยอมให้ลูกค้ากู้เงินไปซื้อพวกเครื่องจักร

#### 4.5) บริษัทเงินทุนทางการค้า (Commercial Finance Houses)

ปกติจะคิดกันว่าเป็นสถาบันที่มีหน้าที่ในการให้เงินลงทุนทางด้านเงินผ่อนของสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีราคาแพง แต่ที่จริงมันก็มีบทบาทในตลาดสินค้าอุตสาหกรรมในด้านการซื้อขายเครื่องมือเครื่องจักร สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ หน้าที่ส่วนใหญ่จะเน้นไปทางด้านการซื้อขายผ่อนในระยะยาวและระยะปานกลาง และยังทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานของลูกค้าตลอดจนการจัดทำโปรแกรมทางการเงินที่สามารถจะทำให้ลูกค้าสามารถจ่ายเงินคืนตามราคาเครื่องมือเครื่องจักรที่กู้ไปโดยไม่กระทบกระเทือนต่อเงินทุนหมุนเวียนของลูกค้าหรือรายได้ในอนาคต

จากการบริการลูกค้าทั้งหมดที่เรากล่าวมาข้างต้นนี้ เราจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นมาสำหรับการให้บริการลูกค้า เพราะฉะนั้น ในหัวข้อต่อไปนี้จะพูดถึงมาตรฐานการบริการลูกค้า (Customer Service Standards)



## 5. มาตรฐานการบริการลูกค้า (Customer Service Standards)

ในการที่จะต้องตั้งมาตรฐานการบริการลูกค้าก็เพื่อที่จะให้บริษัทได้กำหนดชนิดของการบริการให้กับลูกค้า และพิจารณาถึงต้นทุนของการให้บริการ นอกจากนี้ยังได้ใช้เป็นตัวประเมินผลการให้บริการว่าทำได้ถึงระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการที่จะตั้งมาตรฐานการบริการลูกค้าขึ้นมานั้น จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ตลาดของลูกค้าในด้านอาณาเขตของตลาด ขนาดของผู้ซื้อ และตัวผลิตภัณฑ์หรือสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานี้ต่างก็เป็นพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ถึงระดับการให้บริการลูกค้า ต้นทุน และมาตรฐานที่จะใช้ในการวัดผล

### 1) การกำหนดมาตรฐาน (Establishing Standards)

จากคำที่กล่าวกันว่า “ผู้บริโภครือพระราช จงให้ในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ”<sup>1</sup> จะเห็นได้ว่าเป็นคำกล่าวที่มีความหมายกว้างอย่างมาก จนไม่สามารถจะบอกได้ว่า ณ ระดับใดของการให้บริการที่จะไม่กระทบกระเทือนถึงต้นทุนที่เราจะยอมเสียไปในด้านนี้ และยังไม่สามารถที่จะประเมินผลการให้บริการได้ นอกจากนี้ยังไม่มีควมสม่ำเสมอหรือความแน่นอนของการให้บริการอยู่ด้วย เพราะฉะนั้นนโยบายในการให้บริการลูกค้าดังกล่าวจึงไม่สามารถที่จะเป็นหลักประกันได้ว่า ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคของบริษัทจะได้รับระดับการให้บริการตามที่ตัวเองต้องการ ดังนั้น จึงต้องหันมาให้ความสนใจในการที่จะกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าขึ้น โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นด้วย

ในการที่จะกำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้าเพื่อให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึง

- 1) ความต้องการของผู้ซื้อ
- 2) คู่แข่งขัน
- 3) การเปรียบเทียบกับต้นทุนการบริการกับยอดขายที่ได้รับเพิ่ม

#### 1.1) ในการพิจารณาถึงความต้องการของผู้ซื้อ เราจะพิจารณาถึง

1. อาณาเขตของตลาด ความต้องการในแต่ละอาณาเขตย่อมจะแตกต่างกันไป บางอาณาเขตจะมีผู้ซื้ออยู่รวมกันมาก บางอาณาเขตจะมีผู้ซื้ออยู่รวมกันน้อย โดยเฉพาะอาณาเขตที่ผู้ซื้ออยู่รวมกันและเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ การให้บริการย่อมจะมีมากกว่าเขตที่ผู้ซื้ออยู่รวมกันน้อย และเป็นผู้ซื้อรายย่อย การบริการที่ให้นี้ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเงิน ด้านเทคนิค การเสนอชิ้นส่วน การขนส่งและอื่น ๆ ย่อมจะมีระดับการให้บริการที่สูงกว่า

<sup>1</sup> John J. Coyle and Edward J. Bardi, "The Management of Business Logistics," 1976, West Publishing Co., P. 256.

2. ขนาดของผู้ซื้อ ผู้ซื้อที่มีใบสั่งซื้อเป็นปริมาณมาก ๆ หรือเป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทย่อมจะต้องให้บริการที่สูงกว่าผู้ซื้อรายย่อย ในการที่เราต้องให้บริการแก่ผู้ซื้อรายใหญ่ก็เพราะว่า เราไม่ต้องการที่จะสูญเสียยอดขายให้แก่คู่แข่งที่ให้บริการดีกว่าเรา อีกประการหนึ่งยอดขายที่เสียไปของผู้ซื้อรายใหญ่ย่อมจะมีผลกระทบต่อบริษัทมากกว่ายอดขายที่เสียไปของผู้ซื้อรายย่อย ดังนั้นนโยบายในการให้บริการของผู้ซื้อรายใหญ่จึงต้องแตกต่างไปจากผู้ซื้อรายย่อย

3. ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) การที่ผู้ซื้อมีความภักดีต่อตราสินค้าของบริษัทเรา ย่อมจะมีผลต่อระดับของการให้บริการลูกค้า กล่าวคือการที่ผู้ซื้อภักดีต่อตราสินค้าของผู้ผลิตแล้วการให้บริการก็จะไม่มากเหมือนกับกรณีที่ผู้ซื้อไม่มีความภักดีต่อตราสินค้า ทั้งนี้เพราะว่าเมื่อผู้ซื้อมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว ก็ยังคงซื้อสินค้าจากผู้ผลิตแม้ว่าการให้บริการจะไม่สู้ดีนัก ความภักดีต่อตราสินค้านั้นอาจเกิดมาจากความมีคุณภาพของสินค้า ความมีชื่อเสียงของบริษัทที่ผลิตสินค้านั้น ๆ ขึ้นมา

1.2) ในการพิจารณาถึงคู่แข่งชั้นหน้าว่ามีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายในการให้บริการลูกค้า เพราะอย่างน้อยที่สุดการให้บริการลูกค้าของเราย่อมจะต้องใกล้เคียงกับคู่แข่งชั้น มิฉะนั้นแล้วเราอาจจะสูญเสียยอดขายไปให้กับคู่แข่งชั้นได้

นอกจากจะพิจารณาถึงในด้านความต้องการของผู้ซื้อและคู่แข่งชั้นแล้ว เราจะต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ซื้อและการเปลี่ยนแปลงระดับการให้บริการของคู่แข่งชั้น ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ซื้อในเรื่องของการบริการ เราจะต้องคอยสอดส่องอย่างใกล้ชิดถึงความเป็นไปของความต้องการดังกล่าวโดยอาศัยข้อมูลจากพนักงานขายของบริษัทหรือพนักงานที่ให้บริการทางด้านเทคนิค ซึ่งมีความใกล้ชิดกับผู้ซื้ออย่างมาก สามารถที่จะให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์ในด้านนี้ได้เป็นอย่างดี สำหรับในกรณีของการเปลี่ยนแปลงระดับบริการของคู่แข่งชั้นก็เช่นกัน จะมีผลต่อการปรับระดับการให้บริการลูกค้าของเรา ถ้าคู่แข่งชั้นเปลี่ยนแปลงระดับในการให้บริการลูกค้าอยู่ในระดับต่ำกว่าเดิมก็ไม่ค่อยจะเป็นปัญหาแก่บริษัทเราเลย แต่ในทางตรงข้ามถ้าคู่แข่งชั้นเปลี่ยนแปลงระดับบริการลูกค้าสูงไปจากเดิม ก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อนโยบายการให้บริการลูกค้าที่มีอยู่เดิมของเรา ทั้งนี้ก็เพราะว่าการที่คู่แข่งชั้นได้เพิ่มระดับบริการลูกค้าก็เพื่อที่จะเพิ่มยอดขายอันเกิดจากการซื้อเพิ่มของผู้ซื้อเดิมของคู่แข่งชั้นและผู้ซื้อจากบริษัทอื่น ๆ ซึ่งอาจจะรวมถึงผู้ซื้อจากบริษัทเรา จึงเป็นเรื่องของเราที่จะต้องดูความเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้น แหล่งข้อมูลที่เราจะรู้ได้ก็จากพนักงานขายของเรา

1.3) ในการพิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนการบริการกับยอดขายที่จะได้รับเพิ่มนั้นก็เป็นตัวที่จะกำหนดระดับการบริการได้ ปกติแล้วการที่เราให้บริการลูกค้าย่อมจะก่อให้เกิดต้นทุนกับ

บริษัท เช่น การบริการเงินเชื่อก็ย่อมมีต้นทุนทางด้าน การปล่อยสินเชื่อ การบริการทางเทคนิคก็ย่อมมีต้นทุนในด้านกำลังคนและเครื่องมือ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจก็ย่อมที่จะหวังผลตอบแทนที่ได้รับจากการให้บริการ โดยหวังว่าจะได้รับยอดขายที่เพิ่มขึ้นหรือยอดขายในระดับที่จะคุ้มกับต้นทุนทางด้านบริการลูกค้า เพราะฉะนั้นในการที่เราจะลงทุนในด้านการบริการลูกค้าเราจะต้องคำนวณถึงยอดขายที่จะได้รับ ซึ่งเป็นเรื่องของ การวิเคราะห์ส่วนเหลื่อม (Marginal Analysis) กล่าวคือ เราจะวิเคราะห์เปรียบเทียบดูว่าการที่เราเพิ่มการบริการลูกค้าไปจากเดิมกับยอดขายที่จะได้รับเพิ่มจากเดิมนั้นคุ้มกันหรือไม่ ถ้าผลตอบแทนจากยอดขายที่ได้รับเพิ่มสูงกว่าต้นทุนที่ลงไปในการบริการลูกค้า ก็แสดงว่าคุ้มค่าที่จะลงทุนในการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น

## 2) มาตรฐานระดับบริการ

หลังจากที่ได้กำหนดมาตรฐานการบริการขึ้นแล้ว ต่อมาก็พิจารณาถึงมาตรฐานระดับการบริการ ซึ่งมาตรฐานระดับบริการจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

2.1) เวลาการให้บริการ ในกรณีที่เป็นลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากกิจการเป็นจำนวนมากย่อมจะได้รับการบริการทางด้านเวลาที่รวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการในการซ่อมแซมเครื่องจักรที่รวดเร็ว การเสนอชิ้นส่วนให้กับลูกค้าที่รวดเร็ว การขนส่งวัตถุดิบที่รวดเร็ว

2.2) ความปลอดภัยในการบริการ ความปลอดภัยที่จะให้แก่ลูกค้า ได้แก่ ความปลอดภัยในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า การที่ส่งสินค้าให้กับลูกค้าให้กับลูกค้าในสภาพที่ผิดปกติ เช่น ชำรุดเสียหายย่อมจะเป็นการเสียจินตภาพในการให้บริการและเสียเวลาในการขนส่งสินค้ากลับหรือต้องเปลี่ยนสินค้าใหม่

2.3) ความแน่นอนของการให้บริการ ความแน่นอนของการให้บริการย่อมจะเป็นที่พอใจแก่ลูกค้าอย่างมาก ในกรณีที่ลูกค้าซื้อวัตถุดิบเข้าไปใช้เพื่อการผลิต การให้บริการในการส่งหรือป้อนวัตถุดิบที่มีความแน่นอนย่อมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าถ้าโรงงานของลูกค้าไม่มีวัตถุดิบป้อนโรงงานก็จะต้องปิดโรงงานชั่วคราว นอกจากนี้ยังมีความแน่นอนในเรื่องของการซ่อมแซมและดูแลเครื่องจักรของลูกค้า

## บทสรุป

การบริการลูกค้าในตลาดอุตสาหกรรมมีสาระสำคัญที่ใช้กันอยู่ดังนี้

1. การขายหรือให้เช่า
2. การเสนอชิ้นส่วน
3. การบริการทางเทคนิค
4. การบริการทางการเงิน

สินค้าอุตสาหกรรมประเภทเครื่องจักรหลักมักจะมีราคาค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้ขายหรือผู้ผลิตจึงได้ให้บริการด้านให้เช่าแก่ผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม นอกจากนี้ในกรณีที่เครื่องจักรจะต้องมีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอยู่ตลอดเวลา เครื่องจักรที่ใช้เป็นช่วงระยะเวลาและเครื่องจักรที่ต้องอาศัยอุปกรณ์พิเศษเฉพาะลงไปก็สมควรที่จะใช้การเช่า

การเสนอชิ้นส่วนเพื่อใช้เป็นส่วนประกอบของเครื่องจักรที่ได้ชำรุดเสียหายซึ่งการเสนอชิ้นส่วนดังกล่าวมีกำไรเป็นตัวดึงดูดใจ จึงเป็นหน้าที่ของผู้ผลิตที่จะต้องสอดส่องและป้องกันชิ้นส่วนปลอมโดยการเสนอราคาพิเศษ กำหนดราคาชิ้นส่วนให้ต่ำ จัดทำสต็อกชิ้นส่วนให้กับลูกค้าและเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแบบของเครื่องจักร

การบริการทางด้านเทคนิคก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นการติดตั้งและซ่อมแซมเครื่องจักร การอบรมช่างเทคนิคและการให้ข้อมูลทางเทคนิค จึงจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานทางการบริการเทคนิคให้กับลูกค้า

การบริการทางการเงินในตลาดอุตสาหกรรมก็มีทั้งที่ขายด้วยเงินสด (ที่มีส่วนลดตามระยะเวลาและกำหนดชำระเงินตามระยะเวลา เช่น 2%, 10 วัน, สุทธิ 30 วัน) และเงินผ่อน การขายผ่อนจะใช้บริการเงินทุนหรือธนาคารเข้ามาเป็นแหล่งของเงินทุนให้กับผู้ซื้อ นอกจากนี้การบริการทางการเงินในตลาดอุตสาหกรรมยังใช้คลังสินค้าจำนำและสถาบันรับซื้อลดลูกหนี้ ตลอดจนบริษัทเงินทุนทางการค้าเข้ามาช่วยอีกด้วย

ในการให้บริการลูกค้านั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าด้วย โดยที่การให้บริการลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามอาณาเขตของตลาด ขนาดของผู้ซื้อและความภักดีต่อตราสินค้า ตลอดจนการให้บริการของคู่แข่ง

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงระดับการให้บริการที่แตกต่างกันในด้านเวลา ความปลอดภัยและความแน่นอนของการให้บริการลูกค้าอีกด้วย

## คำถามท้ายบทที่ 15

### อัตรณ์

1. ถ้าท่านเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ท่านจะใช้การขายหรือให้เช่า อธิบายให้เหตุผล
2. จงระบุสภาวะที่เหมาะสมกับการให้เช่า
3. บริษัทผลิตใบเลื่อยที่ใช้เลื่อยต้นไม้ตราหนึ่งเป็นที่นิยมในท้องตลาด แล้วเกิดมีปัญหาลูกค้าผลิตรายอื่นผลิตใบเลื่อยปลอม ถามว่าปัญหาของชิ้นส่วนปลอมเป็นอย่างไร อธิบาย
4. จงอธิบายชิ้นส่วนที่มีมาตรฐานและไม่มีมาตรฐาน
5. ถ้าท่านเป็นตัวแทนจำหน่ายแท่นพิมพ์ท่านจะมีการให้บริการด้านการเงินอย่างไร
6. ถ้าบริษัทท่านจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ที่ใช้ในการรักษาคนไข้ ถามว่าท่านจะให้บริการทางเทคนิคแก่ลูกค้าอย่างไร อธิบาย
7. หน่วยงานบริการทางเทคนิคมีความจำเป็นอย่างไร และมีข้อยุ่งยากอย่างไร อธิบาย
8. การกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร อธิบาย
9. จงอธิบายมาตรฐานระดับบริหาร

### ปรณัย

เลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. การให้เช่าเหมาะกับสินค้าประเภทใด
  1. การบริการ
  2. วัสดุดิบ
  3. ชิ้นส่วน
  4. อุปกรณ์เสริม
  5. เครื่องจักร
2. ในกรณีที่เกิดชิ้นส่วนปลอมขึ้นมาท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร
  1. กว้านซื้อชิ้นส่วนปลอมจากท้องตลาด
  2. กำหนดราคาให้สูงขึ้น
  3. ระบายสินค้าออกสู่ตลาดสู้กับชิ้นส่วนปลอม
  4. เสนอราคาพิเศษให้กับลูกค้า
  5. ไม่ต้องทำอะไรทั้งสิ้น

3. หน่วยงานบริการทางเทคนิคควรที่จะขึ้นอยู่กับใคร
  1. ฝ่ายการตลาด
  2. ฝ่ายการเงิน
  3. ฝ่ายพัฒนา
  4. ประธานบริษัท
  5. ฝ่ายโรงงาน
4. ชิ้นส่วนประเภทใดที่เหมาะสมจะให้ผู้จัดจำหน่ายขาย
  1. ชิ้นส่วนที่เป็นมาตรฐาน
  2. ชิ้นส่วนที่ไม่เป็นมาตรฐาน
  3. ชิ้นส่วนที่เป็นเอกเทศ
  4. ชิ้นส่วนที่มีขนาดเล็ก
  5. ชิ้นส่วนที่มีขนาดใหญ่
5. การกำหนดมาตรฐานการบริการควรคำนึงถึงอะไร
  1. ความต้องการของคนกลาง
  2. ความต้องการของผู้บริโภค
  3. ความต้องการของผู้ผลิต
  4. คู่แข่งขัน
  5. การเสนอขายของผู้ผลิต
6. การบริการด้านใดที่สามารถจะใช้ได้อยู่ตลอดเวลา
  1. การให้เช่า
  2. การเสนอชิ้นส่วน
  3. การบริการทางเทคนิค
  4. การบริการทางการเงิน
  5. การบริการขนส่ง

*เฉลยคำตอบปรนัย*

ข้อ 1. (5) ข้อ 2. (4) ข้อ 3. (3) ข้อ 4. (1) ข้อ 5. (4) ข้อ 6. (4)