

การบริหารงานขาย



การบริหารงานขาย ในที่นี้หมายถึงกลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของในทรัพย์สินค้า

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานขาย เป็นเรื่องของความพยายามที่จะให้ใ้ไ้มาซึ่งยอดขายที่ปรารถนา การใ้มาซึ่งผลกำไรในอัตราที่พอใจ และการใ้มาซึ่งความเจริญเติบโตรุกหน้าของกิจการ แต่ในทางปฏิบัติเพื่อให้ใ้มาซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้ง ๓ ประการนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด ส่วนใหญ่แล้วความปรารถนาที่จะขยายยอดขาย การใ้มาซึ่งผลกำไรในอัตราที่น่าพอใจมักเป็นภาระกิจที่ฝ่ายจัดการ เบื้องบนมอบหมายใ้ผู้บริหารงานขายเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นจะเห็นใ้ความการบริหารงานขายมีบทบาทสำคัญในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบริษัทสามารถดำเนินไปใ้ทุกหน่วยงานของบริษัท นอกจากนั้นการบริหารงานขาย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวของกับตลาดหรือลูกค้า การจัดสรรข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ ซึ่งแผนกขายจำเป็นจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจใ้กับผู้บริหารชั้นสูง เช่น การรายงานใ้ทราบโอกาสทางการตลาด สภาวะเศรษฐกิจ และสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อของลูกค้าย่อมจะมีผลต่อยอดขาย กำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ สิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นในรูปของการพยากรณ์ ในรูปของหน่วยสินค้าหรือในรูปของยอดเงินซึ่งคาดว่าจะขายใ้ได้ออนาคต เมื่อฝ่ายบริหาร เบื้องบนใ้กำหนดแผนและนโยบายทางธุรกิจดังกล่าวแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายขายที่จะดำเนินการใ้สัมฤทธิ์ผล

การบริหารงานขายในปัจจุบันมุ่งถึงหลักเบื้องต้น ๒ ประการคือ ๑๔

๑. ยอดขายรวม - ต้นทุนขาย = กำไรขั้นต้น
๒. กำไรขั้นต้น - ค่าใช้จ่าย = กำไรสุทธิ

ผู้บริหารงานขายในสมัยใหม่ จะมุ่งความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่ง ยอดขายสูงสุด ที่ชนะคู่แข่งอาจจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องในอดีต ในเมื่อตลาดมีอุปสงค์ ในสินค้ามากกว่าอุปทาน แต่ในปัจจุบันหลังจากมีระบบการผลิตอย่างขนานใหญ่ และมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น แนวความคิดทางตลาดเกี่ยวกับการถอยยอดขาย เป็นหลัก จึงเริ่มมุ่งไปสู่การพิจารณาถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นหลัก กล่าวคือ ผู้ผลิตหรือนักการตลาด จะต้องทราบความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค หรือในบางโอกาสใช้วิธีการทางตลาดสร้างลูกค้าหรือสร้างความต้องการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารงานขายจึงมีบทบาทที่จะต้องหาทางขยายทั้งยอดขายและกำไร

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารงานขายในปัจจุบัน จะต้องพิจารณาปัจจัย ๓ ประการเป็นหลัก คือ ยอดขาย ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ

การบริหารงานขายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาด

เดิมการบริหารงานขายจัดเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท คือ แผนกขาย มีผู้จัดการฝ่ายขายเป็นหัวหน้ามีหน้าที่หลักในการบังคับบัญชาพนักงานขาย ส่วนงาน คำนวณวางแผนการโฆษณา การวิจัยตลาด ส่วนใหญ่ยังไม่รู้จัก และงานทางด้านการวางแผนสินค้า และการงบประมาณไปอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกอื่น

เมื่อการตลาดขยายตัวออกไป บริษัทก็จำเป็นต้องอาศัยคนกลางทำให้ การจัดการจำหน่ายขยายตัวออกไปเป็นเหตุให้การตลาดมีความยุ่งยาก และมีปัญหา ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น จึงทำให้บริษัทต้องพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานพิเศษสำหรับการตลาด โดยตรง เช่น การวิจัย การโฆษณาและการส่งไปขายยังต่างประเทศ งานเหล่านี้ ใ้มอบหมายให้ผู้บริหารต่าง ๆ รับผิดชอบ แผนกขายคงทำหน้าที่ขายอย่างเดียว

และอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายขาย ส่วนการวางแผนเกี่ยวกับสินค้าและกำหนดเวลาการผลิตอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายผลิต

หลังสงคราม โลกครั้งที่ ๒ การบริหารงานขายได้มีการเปลี่ยนแปลง

๒ ประการคือ

๑. บรรดางานด้านการตลาด เช่น การโฆษณา การวิจัยตลาดและการส่งเสริมการขายได้มารวมกันอยู่ภายในแผนกเดียวกัน หัวหน้าแผนกนี้เรียกว่าผู้จัดการฝ่ายขาย

๒. งานต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมการขาย การบริหารสินค้าและการวิเคราะห์การขายเริ่มจัดเข้าอยู่ในแผนกขายทั้งหมด

ตั้งแต่ปี ๑๙๕๐ เรื่อยมา เริ่มมีการมองเห็นความสำคัญของแนวความคิดของการตลาด มีการรวมการบริหารการตลาดทั้งหมดโดยให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดหรือรองประธานฝ่ายการตลาด มีความสำคัญระดับเดียวกับฝ่ายผลิตและฝ่ายการเงิน ซึ่งจัดเป็นเจ้าหน้าที่บริหารชั้นสูง และงานหลายอย่างซึ่งเคยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและฝ่ายอื่น ๆ ใ้มาอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด เช่น การควบคุมของคงคลัง การขนส่งสินค้า และการวางแผนสินค้า เป็นต้น แต่ก็ยังต้องประสานงานกับฝ่ายผลิต ฝ่ายช่าง ตลอดจนฝ่ายการเงิน แต่ผู้ตัดสินใจชั้นสุดท้ายในเรื่องหีบห่อ ฉลาก การออกแบบ สี และลักษณะของผลิตภัณฑ์ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ผู้จัดการฝ่ายขายตามแนวความคิดทางการตลาดจะขึ้น โดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือรองประธานฝ่ายการตลาด ซึ่งเมื่อคุณแล้วคล้ายกับเป็นการลดฐานะของผู้จัดการฝ่ายขายลง แต่ตามความจริงแล้วจะเห็นว่าผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องรับผิดชอบในงานด้านอื่น ๆ นอกจากการขายมากขึ้นกว่าเดิม ๑๕ หน้าที่สำคัญของผู้จัดการฝ่ายขายตามแนวความคิดทางการตลาดปัจจุบันไม่ได้เน้นเฉพาะงานขายและรับไปส่ง เช่นแต่ก่อน แต่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องเป็นนักวางแผน (planner)

นักพัฒนากลยุทธ์ (a strategy developer) เท่า ๆ กับที่เป็นนักจัดการ (operator) อันเป็นหน้าที่เดิม^{๑๖} รวมทั้งต้องมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยตลาด การวิเคราะห์อาณาเขตขายและกำลังคน การศึกษาคือสื่อสาร การจูงใจพนักงานเพื่อนำมาช่วยในการจัดอาณาเขตขาย และจัดกำลังคนให้พอเหมาะกับตลาด อีกทั้งมีความรู้ทางสังคมศาสตร์ เพื่อนำมาพัฒนาไปแผนมทาง การตลาด

สรุปแล้ว การบริหารงานขายในปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาด ซึ่งแนวความคิดทางการตลาดอาศัยความเชื่อ ๒ ประการ เป็นหลัก คือ^{๑๗}

— การวางแผน นโยบายและการปฏิบัติการของบริษัททั้งหมดจะต้องมุ่งไปที่ลูกค้า

— ปริมาณการขายที่ให้แก่ใครจะต้องเป็นเป้าหมายของบริษัท

ผู้จัดการฝ่ายขายมีขอบเขตของงานรับผิดชอบมากกว่าเดิม คือ นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการ ให้ความพยายามในการขายทั้งหมดนอกเหนือไปจากหน้าที่ การรับสมัคร การคัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานขายแล้ว ยังมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศ ความเจริญเติบโต การวางแผน และประสานกลยุทธ์ทางพนักงานขาย เข้าด้วยกัน เพื่อผลแห่งความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๘}

แนวความคิดทางการตลาดได้เป็นที่รู้จักและยอมรับว่าเป็นปรัชญาของธุรกิจบริษัทที่ก้าวหน้าจริง ๆ จะต้องยอมรับความจริงในข้อนี้ ทั้งทางด้านการจัดองค์การ และการดำเนินงาน การตลาดกลายเป็นพลังในการกระตุ้นให้กิจการตื่นตัว และการตลาดเป็นตัวหลักในการกำหนดนโยบายของบริษัททั้งระยะสั้นและระยะยาว บริษัทต่าง ๆ ใ้คนำแนวความคิดทางการตลาดนี้มาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ มีการจัดจำหน่ายและปรับความคิดให้เข้ากับปรัชญานี้ อย่างไรก็ตามแนวความคิดทางการตลาดนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัททั้งหมด ประธานอาจเลือกจากแผนกใดก็ได้ แต่ผู้บริหารการตลาดจะต้องบริหารทุกอย่างโดยมุ่งไปที่ลูกค้า

การบริหารงานขายในทางปฏิบัติที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปในทุกธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจทางคานยา จะประกอบด้วย

- ก. การจัดองค์การขาย (Sales Organization)
- ข. การวางแผนการขาย (Sales Planning)
- ค. การบริหารพนักงานขาย (Sales Force Management)

ก. การจัดองค์การขาย

การจัดองค์การขายเป็นการศึกษาถึงหน้าที่ทางด้านการตลาดทั้งหมด แล้วรวมหน้าที่ที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน มีการบรรจุเจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแต่ละคนเข้าปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ โดยคำนึงถึงการบังคับบัญชา การประสานงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ๑๘

จากคำจำกัดความที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าในการจัดองค์การฝ่ายขายนั้นเป็นการคำนึงถึงหน้าที่ที่จะปฏิบัติก่อน ไม่ใช่คำนึงถึงตัวบุคคลก่อนดังที่มักปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป

การจัดองค์การขายมีจุดประสงค์เพื่อตัดทอนความสูญเปล่าและความยุ่งยากสลับซับซ้อนของการดำเนินงานให้หมดไป และเพื่อจะเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานสูงสุดให้บังเกิดขึ้น ในการปรับปรุงองค์การขายให้ดีขึ้น ผู้บริหารงานขายไม่จำเป็นและไม่ควรที่จะทุ่มเทความสนใจให้กับการสร้างองค์การขายอย่างมีแบบแผนล้วน ๆ ในทางตรงข้ามควรมุ่งสร้างองค์การขายแบบงาย ๆ ที่สะดวกแก่การบริหารงานขาย

จุดประสงค์ขององค์การขายสรุปได้โดยย่อดังนี้ ๑๙

๑. เพื่อฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญโดยการปรับปรุงกิจกรรมเฉพาะหน้าที่ให้เหมาะสมในแต่ละแขนง

๒. เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี โดยหน้าที่ที่จำเป็นทั้งหมดมีผู้ปฏิบัติประจำ

๓. เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานหรือความสมคูลย์

๔. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีอยู่ ๓ ประการคือ

๔.๑ อำนาจบังคับบัญชาโดยตรง (Line Authority)

๔.๒ อำนาจแนะนำที่ไม่สามารถสั่งการหรือบังคับบัญชา (Staff Authority)

๔.๓ อำนาจตามหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ของตนและให้คำปรึกษาเป็นครั้งคราว แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Functional Authority)

๕. เพื่อประหยัดเวลาของผู้บริหาร ทำให้สามารถปลีกเวลามาทำงานตามวางแผนได้มากขึ้น เพราะการจัดองค์การมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่แล้ว

การจัดองค์การชายตามหน้าที่ของบริษัทฯ แบ่งการจัดองค์การชายได้ ๔ ประเภทคือ

๑. การจัดองค์การชายตามประเภทผลิตภัณฑ์ คือการแบ่งงานในด้านการชายให้พนักงานแต่ละกลุ่มรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่างกัน ตามความเหมาะสม เพราะบริษัทอาจมีผลิตภัณฑ์มากชนิดแตกต่างกันแยกได้เป็นหลายกลุ่ม และเกินกำลังที่พนักงานชายเพียงกลุ่มเดียวจะดำเนินการได้

การที่จะเลือกใช้การจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์นี้จะคงพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับรายจ่ายที่สูงขึ้นเป็นหลัก เพราะการมีพนักงานชายหลายกลุ่มนั้นเป็นการสิ้นเปลืองทั้งค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง พนักงานชายของบริษัทซึ่งประจำอยู่คนละผลิตภัณฑ์อาจต้องพบกับลูกค้าคนเดียวกัน การจัดองค์การแบบนี้เหมาะกับบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์แตกต่างกันมาก และเขาหาลูกค้าต่างประเภทกันตามผลิตภัณฑ์

การจัดองค์การขายตามประเภทผลิตภัณฑ์ของบริษัทอาจจัดได้ ๒ แบบคือ

ก) การจัดองค์การขายตามประเภทผลิตภัณฑ์เฉพาะแผนกขาย แต่แผนกอื่น ๆ ยังคงทำงานให้กับผลิตภัณฑ์ทั้งหมด อันได้แก่ แผนกส่งเสริมการขาย แผนกฝึกอบรมพนักงานขาย ฯลฯ

ข) การจัดองค์การขายตามประเภทผลิตภัณฑ์โดยเด็ดขาด โดยที่ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทจะมีแผนกขาย แผนกส่งเสริมการขาย แผนกบริหารการขาย และแผนกบริการลูกค้าแยกกันตามประเภทของผลิตภัณฑ์

จากการแบ่งทั้ง ๒ แบบจะเห็นว่าแบบ ข) ต้องใช้พนักงานของบริษัทมากกว่าแบบ ก) เพราะแบบ ข) ฝ่ายที่มีอำนาจโดยตรงและฝ่ายที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำแยกกันไปตามผลิตภัณฑ์ ส่วนแบบ ก) นั้น แยกตามผลิตภัณฑ์เฉพาะฝ่ายที่มีอำนาจสั่งการโดยตรง คือ แผนกขายเท่านั้น ส่วนฝ่ายที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำยังคงรวมกันทำหน้าที่ให้ทุกผลิตภัณฑ์และแบบ ข) นั้นฐานะของผู้จัดการขายตามประเภทผลิตภัณฑ์จะควบคุมฝ่ายต่าง ๆ แทนที่จะอยู่ในระดับเดียวกันดังเช่นแบบ ก)

๒. การจัดองค์การขายตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นการการจัดองค์การเพื่อแบ่งเบาภารกิจและหน้าที่ต่าง ๆ ให้อยู่ในอาณาเขตที่พอจะจัดการให้ได้ผลดี เมื่อบริษัทมีนโยบายต้องการขยายอาณาเขตให้ครอบคลุมได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น การจัดองค์การประเภทนี้ของบริษัทมักแบ่งเป็นอาณาเขตในระดับผู้ควบคุมการขายลงมา เมื่อมีการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์แล้ว ปัญหาในแต่ละเขตก็จะมีผู้รับผิดชอบได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นแต่ละเขต ผู้ควบคุมเฉพาะเขตเท่านั้นที่จะรู้วิธีแก้ไขได้ดีกว่าผู้อื่น ยิ่งกว่านั้นผู้ควบคุมการขายยังสามารถดูแลพนักงานขายได้ใกล้ชิด พนักงานขายเองก็คุ้นเคยลูกค้าและชำนาญภูมิประเทศแถบนั้นทำให้บริษัทสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้สมบูรณ์ขึ้น บริษัทสามารถเข้าถึงตลาดและเรียนรู้พฤติกรรมของคู่แข่งได้ดีขึ้นด้วย

๓. การจัดองค์การขายตามประเภทของลูกค้า การจัดการขายแบบนี้ เหมาะกับบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างแตกต่างกันหลายประเภท และเมื่อบริษัทมีปัญหา ในการขายแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะบริษัทยาที่ค่อนข้างยาก แยกแพทย์และร้านขายยา การใช้พนักงานขายกับลูกค้าแต่ละพวกไม่เหมือนกัน พนักงานขายที่จะเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่แพทย์ควรมีความรู้ในเรื่องยาที่คิดได้กล่าวใน บทที่ ๑ แล้ว ดังนั้นการจัดองค์การขายแบบนี้จึงแบ่งหน้าที่ตรงระดับผู้ควบคุมพนักงาน ขายตามประเภทของลูกค

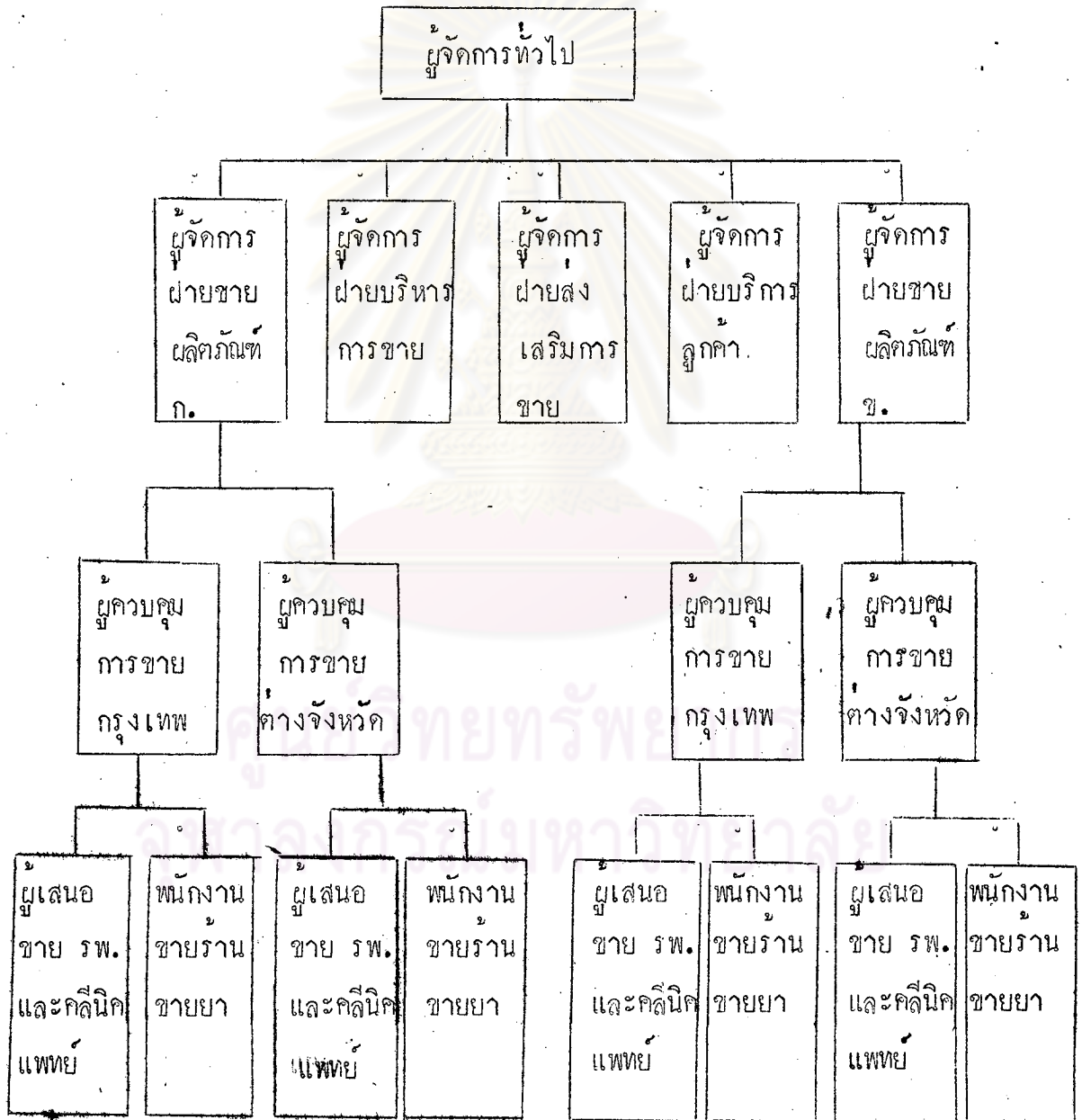
อนึ่ง หากพนักงานขายของบริษัทมากเกินไปกว่าผู้จัดการขายคนเดียวจะควบคุมได้ ก็อาจมีการจัดองค์การขายตามประเภทของลูกค โดยแบ่งหน้าที่ตรงระดับผู้จัดการขาย ได้ โดยแยกเป็นผู้จัดการขายฝ่ายโรงพยาบาลและคลินิก ผู้จัดการขายฝ่ายร้านขายยา และผู้จัดการขายฝ่ายส่งเสริมการขาย

๔. การจัดองค์การขายแบบผสม เป็นการจัดองค์การขายที่นำแบบต่าง ๆ ๓ แบบดังกล่าวมาผสมกัน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ มักจัดองค์การขายแบบนี้เพื่อให้ ได้ผลในการขายสูงสุด ในทางปฏิบัติแล้วมักจะนิยมจัดองค์การขายตามลักษณะพื้นที่ ทางภูมิศาสตร์และเส้นทางการเดินทาง รวมไปถึงการจัดตามผลิตภัณฑ์หรือประเภท ของลูกค้า ถ้าพื้นที่ทางภูมิศาสตร์มีความสำคัญมากกว่าประเภทของผลิตภัณฑ์และลูกค้า บริษัทก็จะจัดแบ่งตามพื้นที่เป็นขั้นแรก แล้วจึงจัดแบ่งตามประเภทที่สำคัญรองลงมา การจัดองค์การขายแบบผสมของบริษัท โดยทั่วไปมักจัดแบ่งดังรูปที่ ๒

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ ๒

การจัดองค์การชายแบบผสมของวิทยาลัยเทคโนโลยีทั่วไป



ข. การวางแผนการขาย

การวางแผนการขาย เป็นเรื่องของการพิจารณาถึงความต้องการของตลาดในส่วนของผู้ผลิตและผู้ค้า และจำนวนที่คาดว่าจะขายได้ในเวลานั้น ๆ

การวางแผนการขายจะประกอบด้วย

๑. การพยากรณ์การขาย (Sales Forecasting)
๒. การกำหนดงบประมาณการขาย (Sales Budgeting)
๓. การกำหนดโควตาให้พนักงานขาย (Sales Quota)
๔. การกำหนดอาณาเขตขายและการกำหนดเส้นทางขาย (Sales Territory and Routing)

๑. การพยากรณ์การขาย

การพยากรณ์การขายเป็นขั้นตอนลำดับแรกของการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม เป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนการดำเนินงานของแต่ละบริษัท จุดเริ่มต้นของกิจการต่าง ๆ เช่น การตั้งงบประมาณ การซื้อวัตถุดิบเพื่อการผลิต การวางแผนขยายงาน หรือแม้กระทั่งการว่าจ้างคน ลีบเนื่องมาจากการพยากรณ์การขายทั้งสิ้น ดังนั้น ถ้าการพยากรณ์การขายผิดพลาด จากความเป็นจริงมากก็อาจทำให้สินค้าขาดตลาด เท่ากับพลาดโอกาสการขาย หรือมีเงินที่จมติดอยู่กับสินค้าหรือวัตถุดิบเกินกว่าความต้องการ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินได้ ฉะนั้นการพยากรณ์การขายที่ใกล้เคียงกับความจริงที่สุด จะทำให้การดำเนินงานในกิจการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้คาดคะเนไว้

การพยากรณ์การขายมีความสำคัญต่อความมั่นคงของธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างยิ่ง บริษัทจะสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายเป็นเวลาหลาย ๆ ปีว่าจะต้องการคนงานเท่าใด จะต้องเพิ่มเนื้อที่โรงงานเท่าใด จะต้องปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน

ใต้วง และจะต้องซื้อเครื่องจักรอะไรใหม่และจะต้องแก้ไขหรือเปลี่ยนเครื่องไหนบ้าง ยิ่งกว่านั้นทางฝ่ายการเงินก็ใช้การพยากรณ์การขายเป็นตัวกำหนดว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้น บริษัทจะได้รับเงินจากการขายสินค้าเท่าไร เมื่อทราบเช่นนี้แล้วก็สามารถจัดหางบประมาณเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ สามารถกำหนดได้ว่าจะต้องกู้ยืมเงินเท่าไร เมื่อไร และจะกำหนดการจ่ายเงินปันผลได้อย่างไร

ฝ่ายจัดซื้อเองก็ใช้การพยากรณ์การขายเพื่อตัดสินใจว่าจะต้องซื้ออะไร เป็นปริมาณเท่าใด

ฝ่ายบุคคลก็ใช้กำหนดโปรแกรมการพัฒนาบุคคล กำหนดการว่างและโยกย้ายสับเปลี่ยน รวมทั้งกำหนดการเพิ่มเงินเดือนด้วย

การวางแผนและการพยากรณ์การขาย ผู้พยากรณ์การขายต้องมีแนวความคิดของอนาคต โดยมีการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยทั้งหมดทั้งภายในที่ควบคุมได้และปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่อาจจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจของบริษัทได้ และพบว่าวิธีนี้ทำให้การวางแผนสำหรับอนาคตมีหลักมีเกณฑ์ไม่ใช้การเดาอย่างแต่ก่อน ช่วยให้สามารถพยากรณ์ธุรกิจได้ถูกต้องและสามารถทำการควบคุมธุรกิจได้ ผู้พยากรณ์จะต้องมองดูปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้อย่างกว้าง ๆ และมองดูปัจจัยภายในบริษัทที่สามารถควบคุมได้ แล้วจึงนำมาคิดวางแผนการต่าง ๆ โดยกำหนดออกมาเป็นการพยากรณ์การขายดังรูปที่ ๓

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

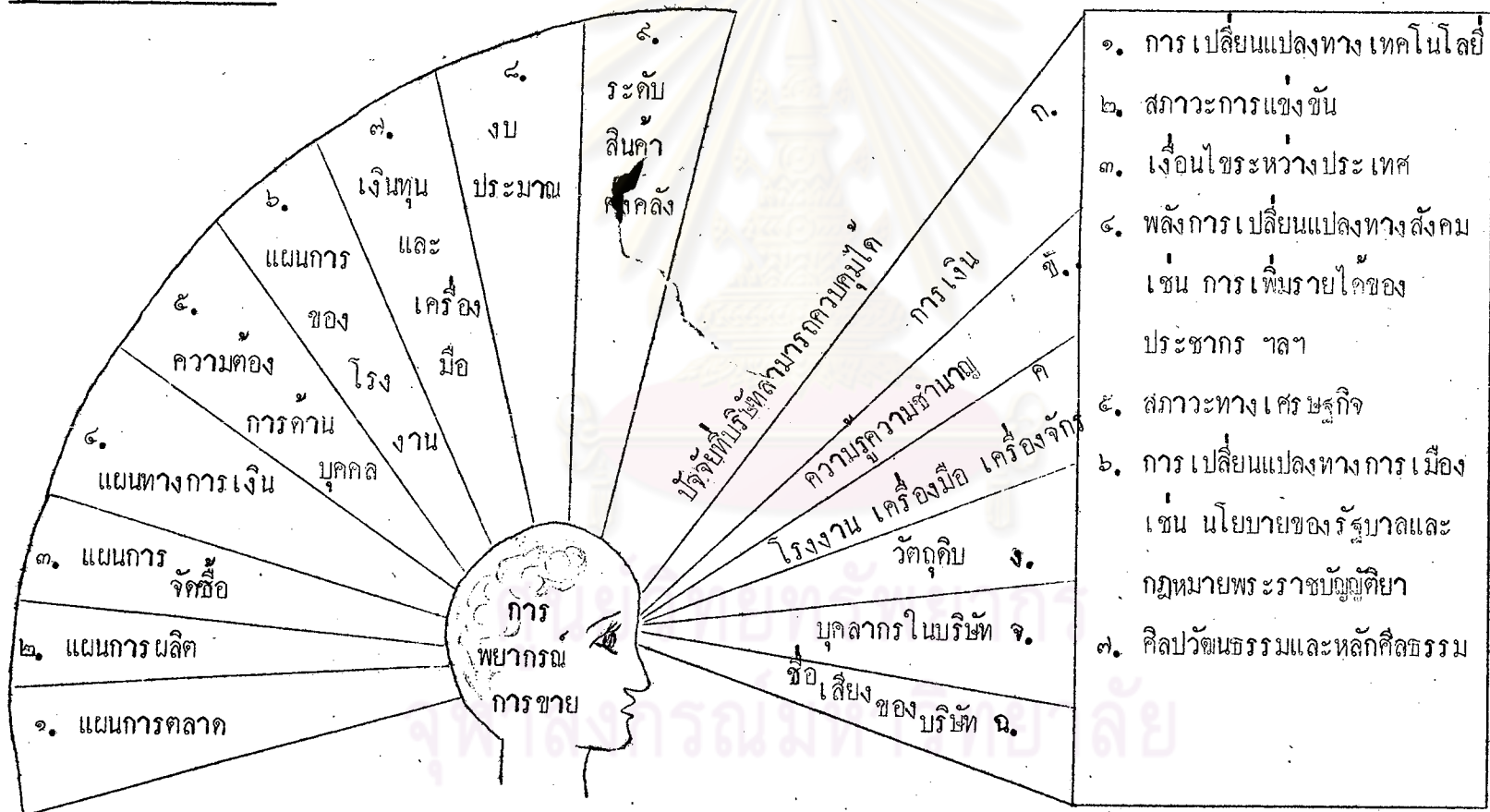
รูปที่ ๓

แสดงปัจจัยที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพยากรณ์การขาย

แผนงานที่บริษัทควบคุมได้และนำมาพิจารณา

เพื่อการพยากรณ์การขาย

ปัจจัยที่บริษัทควบคุมไม่ได้



ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์

ในบริษัทขนาดเล็กมักไม่มีการพยากรณ์การขายไว้วงหน้า เพราะการลงทุนและเงินหมุนเวียนต่าง ๆ มักมีน้อย ถ้าสถิติการขายตกต่ำหรือสูงขึ้น บริษัทขนาดเล็กก็จะไม่กระทบกระเทือนมาก และหากมีการพยากรณ์ก็มักเป็นหน้าที่ของผู้จัดการบริษัทดำเนินงานเอง

บริษัทขนาดกลาง มักมีขนาดของบริษัทเริ่มใหญ่ขึ้น การผิดพลาดในการพยากรณ์การขายมักจะทำให้บริษัทเสียหาย หรือขาดผลประโยชน์ไปมาก จึงต้องมีการพยากรณ์การขาย หน้าที่ในการพยากรณ์มักขึ้นอยู่กับผู้จัดการแผนกขาย ร่วมกับผู้จัดการใหญ่ ในกรณีที่บริษัทนั้นมีแผนกการตลาดผู้จัดการแผนกการตลาดก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่มาก และบางบริษัทอาจจะมี Brand Manager ซึ่งมีหน้าที่พยากรณ์การขายสินค้าที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ มักมีแผนกวางแผน หรือแผนกพยากรณ์การขายเอง แผนกดังกล่าวจะต้องรวบรวมข้อมูลทางเศรษฐกิจของประเทศ ปริมาณความต้องการของตลาดในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบในการพยากรณ์การขายต่อไป

โดยหลักการทั่วไปแล้ว หน้าที่การพยากรณ์การขายไม่ควรจะอยู่ที่แผนกขาย ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

๑. แผนกขายมักจะตั้งเป้าหมายการขายไว้ต่ำ เพื่อที่จะขายให้ถึงเป้าหมายได้ง่าย จะเห็นได้ว่าถ้าใครสามารถขายเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ร่วมงานรวมทั้งผู้จัดการบริษัทมักจะชมเชยว่าบุคคลผู้นั้นมีความสามารถ แต่ถ้ายิ่งไม่ถึงเป้าหมายผู้นั้นก็จะคิดว่าบุคคลนั้นไม่มีฝีมือ เพราะเหตุผลทางค่านจิตวิทยาอันนี้เองทำให้ผู้จัดการแผนกขายมักจะตั้งเป้าหมายต่ำไว้อยู่เสมอ

๒. เนื่องจากแผนขายต้องจำเจกับงานทางคานขายวันแล้ววันเล่า บางครั้ง ทำให้มองดูโลกหรือตลาดในวงแคบ อาจจะไม่ค่อยมองไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางคาน เศรษฐกิจ นโยบายทางการค้าของประเทศต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น

แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า แผนขายจะไม่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์การขายเลย แผนนั้นก็จะต้องมีส่วนร่วมอยู่ด้วยเสมอ เพราะในที่สุดแผนขายจะเป็นผู้ที่ ทำให้ผลของการพยากรณ์นั้นกลายเป็นจริง

ระยะเวลาในการพยากรณ์การขาย

การพยากรณ์การขายมีไว้เพื่อพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต เพื่อจะว่าอนาคตของบริษัทจะเปลี่ยนแปลงไปในรูปไหน ทั้งนี้เพื่อจะทราบว่าต้องลงทุนเพิ่มเติมในปีไหน และหาเงินมาได้โดยวิธีใด เป็นต้น การพยากรณ์การขายมักทำกันหลายระยะ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต่างก็มีวัตถุประสงค์ในการทำแตกต่างกันไปดังนี้

การพยากรณ์การขายระยะสั้นเป็นการพยากรณ์เพื่อ

๑. ช่วยปรับค่าจ้างแรงงาน การผลิต การเก็บสินค้าคงคลังและการจำหน่าย
๒. ช่วยในการตั้งโควตาการขาย การควบคุมสั่งงานพนักงานขาย การตัดสินใจเกี่ยวกับการโฆษณา
๓. ช่วยในการประเมินค่าและราคาของสินค้าในตลาดแต่ละคราว
๔. ช่วยในการทำงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการวางแผนความต้องการเงินสด

การพยากรณ์ระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อ

๑. ช่วยในการวางแผนการเงินระยะยาว
 ๒. ช่วยในการวางแผนการขายและปรับปรุงโรงงานหรือเครื่องมือ
- ในการผลิต
๓. ช่วยในการเตรียมแผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ขั้นตอนในการพยากรณ์การขาย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ของการพยากรณ์การขายว่าจะทำการพยากรณ์การขายเพื่อวางงบประมาณขายหรือกำหนดโควตาการขาย เพื่อควบคุมการขายหรือเพื่อเป้าหมายกำไร ฯลฯ

๒. การพยากรณ์จะต้องคำนึงถึง ๓ สิ่ง คือ จะทำการพยากรณ์ผลิตภัณฑ์อะไร เขตไหน ในระยะเวลาเท่าใด ซึ่ง ๓ สิ่งนี้จะเริ่มคำนวณจากส่วนเล็กที่สุดไปจนถึงรวมกันเป็นส่วนใหญ่ หรืออาจคิดจากส่วนใหญ่มหคแล้วแบ่งย่อยออกไปเป็นส่วนเล็กแล้วแต่ความชำนาญและความสะดวกของผู้พยากรณ์

๓. พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการขายของผลิตภัณฑ์ อันได้แก่

– ตลาด โดยดูถึงขนาด ลักษณะและแนวโน้มของตลาด สำหรับสินค้า นั้น ๆ และส่วนแบ่งของตลาดสำหรับสินค้าของบริษัท

– คู่แข่งขัน โดยดูจากการกระทำของคู่แข่ง ว่ามีแผนทางการตลาดอย่างไร (Market)

– คูแผนการส่งเสริมการขาย

– รวบรวมข้อมูลการขายในอดีตที่ผ่านมา ทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน

– คำนวณระยะเวลาของการขายเป็นจำนวนวันและจำนวนเดือนในแต่ละปี

– ดูจำนวนวันหยุดที่ไม่ได้ทำการขายทั้งของพนักงานขาย แพทย์และเภสัชกร ผู้ซื้อสินค้า เพื่อนำมาคำนวณหาเวลาการทำการขายที่จะกำหนดให้พนักงานขาย

เมื่อได้รวบรวมข้อมูลเหล่านี้แล้วยังต้องมองดูปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา ซึ่งอาจมีข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเลขและไม่เห็นออกมาเป็นตัวเลข

๔. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อการพยากรณ์การขาย ก็จะได้ออกคำตอบไป

๕. พยากรณ์การขายโดยเลือกใช้เทคนิควิธีการพยากรณ์การขายหลาย ๆ แบบ ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานนั้น ๆ แล้วกำหนดการพยากรณ์การขายออกมาในรูปแบบ

ของจำนวนเงิน หรือจำนวนหน่วยของสินค้าที่จะขายรวมทั้งกำหนดวงสูงสุดและต่ำสุดของการขายที่เป็นไปได้

๖. นำผลการพยากรณ์มาใช้ โดยแจกแจงผลการพยากรณ์การขายอีกครั้ง ในรูปของหน่วยปริมาณการขายและผลกำไรตามสายผลิตภัณฑ์ อาณาเขตการขาย ประเภทของลูกค้าและพนักงานขาย เพื่อกำหนดเป้าหมายในการขายที่แน่นอน แล้วจึงแปลเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นแผนการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน ซึ่งได้แก่แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดซื้อ แผนทางการเงิน แผนทางสังคม แผนการขายงาน และระดับสินค้าคงคลัง ฯลฯ ซึ่งเป็นสถานะแวดล้อมที่บริษัทสามารถควบคุมได้

๗. ตรวจสอบ การพยากรณ์ โดยพิจารณาถึงผลการพยากรณ์เปรียบเทียบกับการขายที่เกิดขึ้นจริงกับผลการพยากรณ์ และวิเคราะห์ถึงข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น แล้วพยายามหาว่าทำไมยอดขายที่เกิดขึ้นจึงแตกต่างจากผลการพยากรณ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางปรับปรุงแผนและเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์ให้ได้ความถูกต้องมากขึ้น และทำการพยากรณ์เป็นระยะ ๆ พร้อมกับปรับปรุงแผนการพยากรณ์ระยะยาวที่ทำไว้แล้วให้ทันสมัย เข้ากับเหตุการณ์อยู่เสมอ

ความถูกต้องของการพยากรณ์

จุดประสงค์ของการพยากรณ์โดยทั่วไป ก็เพื่อที่จะมองสถานการณ์ไปในอนาคต แต่การที่จะพยากรณ์อนาคตให้ถูก ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ย่อมเป็นไปไม่ได้ เช่นเดียวกัน การพยากรณ์การขายก็มีขอบเขตจำกัดเหมือนกัน โดยทั่วไปแล้วถ้าเราสามารถพยากรณ์การขายได้ถูกต้องอยู่ใน ± 5 เปอร์เซ็นต์ หรือต่ำกว่า ถือว่าดีมาก ระหว่าง ± 5 ถึง ๑๐ เปอร์เซ็นต์ ถือว่าพอใช้ได้ ถ้าเกิน ± 10 เปอร์เซ็นต์ แล้วค่อนข้างจะไม่ดี ^{๑๔}

เทคนิคในการพยากรณ์การขาย

เทคนิคของการพยากรณ์ควรได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ จนกระทั่งบริษัทสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริง ไม่เพียงแต่เกี่ยวกับยอดขายเท่านั้น

บริษัทควรสามารถพยากรณ์กำไร และเงินลงทุนได้ด้วย ซึ่งจากการพยากรณ์บริษัทก็สามารถวางโปรแกรมการดำเนินงาน การใช้เครื่องจักร และการขยายโรงงานไว้วงหน้าได้ด้วย

เทคนิคในการพยากรณ์การขายมีอยู่หลายวิธี ผู้พยากรณ์อาจเลือกวิธีใดแล้วแต่ความเหมาะสม โดยไม่ใช่แต่เพียงวิธีหนึ่งวิธีใดโดยเฉพาะ เพราะแต่ละวิธีมีผลดีและผลเสียในตัวเอง จึงมักนิยมเลือกเอาแต่ละส่วนดีของแต่ละวิธีมาใช้เท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้การพยากรณ์แม่นยำมากที่สุด วิธีการพยากรณ์การขายที่นิยมใช้กับบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวกับยานี้ดังนี้

ก) วิธีประเมินความคิดจากผู้บริหารอื่น ๆ รวมกันแล้วนำมาพิจารณา

(Jury of Executive Opinion Method)

วิธีนี้เป็นวิธีที่เก่าแก่ที่สุด และเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เพราะผู้บริหารมักจะมีความเห็นส่วนตัวอยู่เสมอ ในบางครั้งอาจจะไม่ได้ฟังข้อมูลอะไรเลยก็ได้ เพียงแต่อาศัย "ความรู้สึก" เป็นเกณฑ์ บางครั้งอาจจะซักถามความเห็นของผู้ร่วมงานแล้วก็นำความเห็นดังกล่าวนี้มาเป็นหลักเกณฑ์ในการพยากรณ์การขายต่อไป

ผลดีของวิธีนี้ก็คือ เป็นวิธีที่ง่ายและสามารถทำได้รวดเร็ว แต่ทำให้พยากรณ์ ๑๐ ครั้ง จะเห็นได้ว่าแต่ละครั้งมักจะไม่เหมือนกัน

ผลเสียของวิธีนี้คือไม่ได้ใช้ข้อมูลที่หลักฐานมั่นคงมาประกอบ เพียงแต่ "รวมหัวกันเถา" เท่านั้น และการพยากรณ์โดยกลุ่มผู้บริหารเป็นการกระจายความรับผิดชอบ จึงไม่มีผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการพยากรณ์อย่างแท้จริง และทำให้เสียเวลาของผู้บริหารครั้งละหลายคน ซึ่งบางครั้งผู้บริหารบางคนอาจมีความเห็นว่ามันควรฟังฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบัญชี แต่ความจริงแล้วฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการพยากรณ์การขายหรือการเคาโดยวิธีนี้ให้ใกล้เคียงความจริงยิ่งขึ้น ผลเสียอีกประการหนึ่งก็คือเมื่อการพยากรณ์การขายดังกล่าวไม่ได้มาจากข้อมูลเบื้องต้น ทำให้การแบ่งโควตาไปให้แต่ละเขตแต่ละภาคไม่ตรงกับความเป็นจริง และไม่สามารถแจกแจงรายละเอียด

ตามชนิดของสินค้าและลูกค้า สรุปแล้ววิธีนี้เป็นวิธีที่อันตรายมาก ถ้าผู้บริหารของบริษัทนั้น ยังใช้วิธีรวมหัวกันเคา เท่ากับยอมรับว่ามีข้อมูลไม่พร้อมหรือไม่พอ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ควรจะหันมาฟังการวิจัยตลาดเพื่อหาข้อมูลที่ขาดหายไป

ข) วิธีสอบถามความเห็นจากพนักงานขาย (Grass Root Method)

เนื่องจากพนักงานขายเป็นผู้ที่ใกล้ชิดในวงการตลาดที่สุด ฉะนั้นเขาสามารถที่จะเรียนรู้ถึงสถานการณ์ในเขตของเขาได้อย่างดี เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วเขาก็ควรจะมีส่วนร่วมในการพยากรณ์การขายด้วย ในกรณีเช่นนี้เป้าหมายการขายของบริษัทก็คือ การรวมตัวเลขพยากรณ์การขายของพนักงานแต่ละคน วิธีนี้อาจนำไปใช้ได้ผลดีในบางกรณี และอาจไม่ได้ผลเลยก็ได้ เหตุผลที่จะต้องคัดลิจใจว่าจะใช้วิธีนี้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานขายของบริษัทนั้นมีความสามารถเพียงพอหรือไม่ที่จะทำการพยากรณ์การขายนั้น ๆ ถ้าบริษัทยานั้นมีช่องทางจำหน่ายจำนวนน้อย การคาดคะเนของพนักงานขายมีดจะใกล้เคียงกับความเป็นจริงเสมอ

ผลดีของวิธีนี้มีดังนี้

(๑) พนักงานขายมักมีความเชื่อถือในตัวเลขที่ตัวเองเป็นผู้พยากรณ์ขึ้นมา ถ้าผู้อื่นเป็นผู้พยากรณ์ พนักงานขายมักจะร้องเป็นเสียงเดียวกันเสมอว่า "เป้าหมายสูงเกินไป"

(๒) ตัวเลขที่พยากรณ์ขึ้นมาควรจะได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพราะเป็นตัวเลขที่มาจากตลาดที่มีขอบเขตขนาดเล็กเมื่อเทียบกับตลาดทั่วไปทั้งประเทศ

(๓) ทำให้พนักงานขายมีความรับผิดชอบในการขายมากขึ้น เพราะเขาจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้ตัวเลขพยากรณ์การขายของเขาเป็นความจริงให้ได้ เนื่องจากเขาเป็นผู้ตั้งเป้าหมายเอาไว้เอง เขาก็จะต้องรับผิดชอบในตัวเลขเหล่านั้น จึงต้องพยายามขายให้ถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

(๔) เป้าหมายที่ตั้งขึ้นมาด้วยวิธีนี้ ทำให้การกระจายเป้าหมายไปในแต่ละเขตและแต่ละภาคสะดวกขึ้น เพราะเป้าหมายใหญ่ก็ได้มาจากเป้าหมายแต่ละเขตแต่ละภาคนั่นเอง

ผลเสียของวิธีนี้

(๑) การตั้งเป้าหมายของพนักงานขายแต่ละเขตอาจจะได้ตัวเลขไม่แน่นอน เพราะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของพนักงานขายแต่ละคน

(๒) เป้าหมายที่พนักงานขายตั้งขึ้นเองมักจะต่ำกว่าความเป็นจริง เพราะกลัวว่าจะขายได้ไม่ถึงเป้าหมาย

(๓) พนักงานขายมักจะรอบรู้แต่ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเขตของตนเอง จึงมักจะไม่นำสิ่งถึงภาวะเศรษฐกิจทั่วไปของประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพยากรณ์การขายควย

(๔) วิธีนี้ทำให้เปลืองเวลาของผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เพราะเมื่อได้ตัวเลขมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำมาวิเคราะห์หาความเหมาะสมอีกต่อไป

ค) วิธีสำรวจจากข้อมูลการขายที่ผ่านมา (Past Sales Method)

การพยากรณ์การขายโดยดูจากการขายในอดีต ทำได้จากการเพิ่มจำนวนเปอร์เซ็นต์ของการขายเมื่อปีที่แล้ว หรือหาจำนวนตัวเลขขายถัวเฉลี่ยในหลาย ๆ ปี

R. Ferber ได้หาสูตรการขายในปีหน้า โดยดูจากการขายในอดีต ไว้ในหนังสือ "Sales Forecasting by Correlation Techniques" ๑๔

$$\text{การขายในปีหน้า} = \text{การขายในปีนี้} \times \frac{\text{การขายปีนี้}}{\text{การขายในปีที่แล้ว}}$$

ผลดีของวิธีนี้

(๑) ใช้ได้กับธุรกิจการขายที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างแน่นอน หรือมีการขายเพิ่มขึ้นในระดับเดียวกันทุกปี

(๒) ง่ายต่อการเข้าใจ

ผลเสีย

- (๑) อาจไม่ให้เกิดการพยากรณ์ที่แน่นอน
- (๒) มีโอกาสจะเนิ่นถึงการกระทำของคุณแข่งขัน
- (๓) คิดว่าปัจจัยที่กระทบถึงการพยากรณ์มีเพียงการขายในอดีตแค่เพียง

อย่างเดียว

- (๔) ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ผิดปกติอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าวิธีนี้มีผลดีที่อาศัยข้อมูลเดิม แต่มีผลเสียมากกว่าในแง่ที่ไม่คำนึงถึงสิ่งอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารบางคนอาจปรับให้ใช้ได้ผลดีขึ้น โดยนำข้อมูลทางเศรษฐกิจอื่น ๆ มาวิเคราะห์ร่วมกับสถิติการขาย เช่น ขายสินค้าให้ใคร เปอร์เซนต์การขายเป็นเท่าไรของคนกลุ่มนั้น เป็นต้น หลังจากได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ถ้ายังมีข้อมูลบางอย่างที่ไม่ครบอาจต้องอาศัยการวิจัยตลาดมาช่วยอีกด้วย

- ง) วิธีวิเคราะห์แนวโน้มและวงจรกิจ (Business Trend Analysis)

เป็นการใช้แนวโน้มทางการขายที่มีมาในอดีตเพื่อวิเคราะห์ยอดขายในอนาคต สามารถทำได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วิธีนี้แม้จะประหยัดเวลาและเสียค่าใช้จ่ายน้อยแต่ก็มีข้อบกพร่องหลายอย่าง กล่าวคือ การพิจารณาข้อมูลในอดีตแล้วหาทางปรับให้เข้ากับลักษณะการขายในปัจจุบัน โดยอาจใช้ดัชนีทางฤดูกาล (seasonal index) หรืออาจใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ เพื่อประเมินผลการขายที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นการกระทำที่ไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และมีผลเสียอื่น ๆ เช่น เกี่ยวกับการพยากรณ์การขายในอดีต

- จ) วิธีรวบรวมจากการพยากรณ์ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (Composite Forecasts of Individual Product Lines)

วิธีนี้เป็นการรวบรวมการพยากรณ์การขายจากผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด วิธีนี้สำหรับบริษัทที่มีสินค้าต่างกันหลายประเภท โดยเฉพาะบริษัทขายซึ่งมีয়ারักษาโรค

ไม่เหมือนกัน และอยู่ในสภาพของตลาดแตกต่างกันไป เช่น ยางบางชนิดไม่นิยมในภาคใต้แต่ขายไ้มากในภาคเหนือ เพราะสภาพของตลาดแตกต่างกันออกไป ทำให้เรารู้ได้ถึงอิทธิพลภายนอก ซึ่งอาจมีผลต่อผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้

แต่การพยากรณ์การขายโดยวิธีนี้เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะการพยากรณ์การขายโดยวิธีนี้ต้องอาศัยการพยากรณ์การขายจากหลาย ๆ วิธีรวมกัน ดังนั้น หากบริษัทใดมีสินค้ามากชนิดก็จะยุ่งยากมาก

ซึ่งการพยากรณ์การขายโดยวิธีนี้ของบริษัทยามักคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ๓ ประการ คือ (ดังรูปที่ ๔)

(๑) อาณาเขตการขาย แต่ละอาณาเขต แต่ละอำเภออาจมีผลการขายแตกต่างกัน จึงต้องทำการศึกษาแต่ละส่วน แต่ละอาณาเขต โดยอาจทำการพยากรณ์จากส่วนเล็กที่สุดแล้วรวมจนเป็นส่วนที่ใหญ่ทั้งหมด หรืออาจพยากรณ์จากส่วนที่ใหญ่ทั้งหมดแล้วแบ่งเล็กละเอียดออกไปเป็นแต่ละอาณาเขต

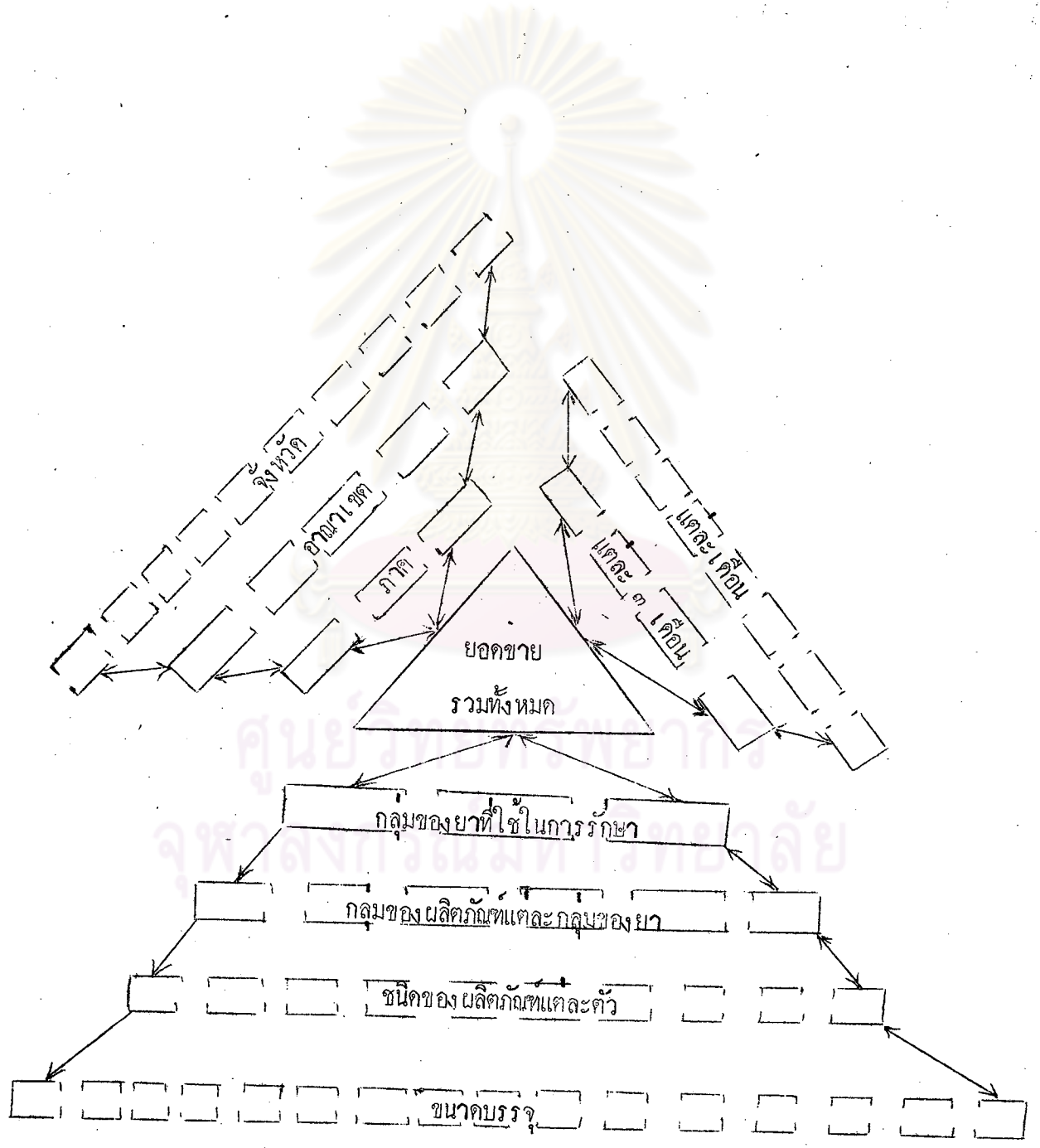
(๒) ผลิตภัณฑ์ ของบริษัทอาจมีอยู่หลายกลุ่ม แยกตามประเภทของการรักษา แบ่งย่อยออกเป็นตามชนิดของประเภทการใช้ยา เป็นยาน้ำ ยาฉีด ยาเม็ด จนกระทั่งเป็นประเภทของยาแต่ละตัว จนถึงขนาดบรรจุ หรืออาจทำการพยากรณ์ตั้งแต่ขนาดบรรจุของยาแต่ละตัว จนถึงแต่ละประเภทของยา แล้วรวมเป็นยาตามประเภทการรักษา

(๓) ระยะเวลาการพยากรณ์ อาจทำการพยากรณ์เป็นปี แล้วแบ่งออกเป็นทุก ๓ เดือน และแบ่งย่อยเป็นทุกเดือน หรืออาจพยากรณ์จากแต่ละเดือนรวมกันเป็น ๓ เดือน จนกระทั่งเป็นปี และเป็นระยะยาวคือ ๕ ปี

เทคนิคการพยากรณ์แบบนี้ใช้ได้ผลสำหรับบริษัทที่มีประเภทผลิตภัณฑ์ไม่มากนัก ประมาณ ๓ - ๕ ประเภท แต่บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์อยู่มากประเภทจะใช้วิธีนี้ไม่ได้เพราะไม่สามารถที่จะทำได้ทุกผลิตภัณฑ์ แต่อาจเลือกทำได้เฉพาะผลิตภัณฑ์บางประเภทที่เห็นว่าสำคัญได้

รูปที่ ๔

แสดงการพยากรณ์การขาย โดยวิธีรวบรวมจากการพยากรณ์ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด



ด) เทคนิคอื่น ๆ เช่น การคาดคะเนของผู้ใช้ (User's Expectation Method) การสำรวจลูกค้า (Consumer Surveys) การวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาด (Analysis of Market Factor) และ Econometric Model Building ที่มีผู้นำมาใช้ในบางกิจการ แต่ในธุรกิจทางยาของบริษัทที่ทำการสำรวจยังไม่นิยมใช้กัน เพราะการคาดคะเนผู้ใช้และสำรวจลูกค้ายังเชื่อถือไม่ได้

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาด มีผู้นำมาใช้เช่นกันแต่ไม่บ่อยนัก ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยทางการตลาดแบ่งได้ ๒ วิธีคือ

- Direct Derivation from Market Factor

การพยากรณ์การขายแบบนี้ใช้วิธีพิจารณาปัจจัยทางการตลาด ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณา เช่น การต้องการหาตลาดของยาคุณกำเนิดที่จะเข้าตลาดครั้งแรกอาจต้องพิจารณาหาข้อมูลได้จากสตินารีแพทย์ จำนวนหญิงที่อยู่ในวัยเจริญพันธุ์ สถิติการแต่งงาน การคลอดบุตร ฯลฯ วิธีการคุณกำเนิดแบบนี้จะมีส่วนในตลาดเท่าไร เทียบกับวิธีชิงหวง ฯลฯ วิธีนี้ไม่ยากแก่การเข้าใจ แต่อาศัยการคาดคะเนเป็นส่วนใหญ่ ถ้าผู้พยากรณ์ไม่มีประสบการณ์ที่ดีพอ อาจพยากรณ์ได้ไม่ถูกต้อง

- Correlation Analysis

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เป็นวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยการขายกับปัจจัยทางการตลาดอื่น ๆ แต่การวิเคราะห์สหสัมพันธ์มีข้อจำกัดเพราะเป็นการยากที่จะหาปัจจัยทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์กับการขายอย่างสมบูรณ์ และต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการขายในอดีตที่ถูกต้องแม่นยำและมีข้อมูลมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจทางยานยาจะนำวิธีนี้มาใช้ไม่ได้เลย

ส่วนวิธี Econometric Model-Building เป็นวิธีการสร้างสมการ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการขายและความต้องการ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม ซึ่งก็คือการทำ Correlation Analysis

นั่นเอง วิธีนี้ยังไม่เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในประเทศไทย โดยเฉพาะในบริษัท ขนาดกลางและขนาดเล็ก

เทคนิคสำคัญบางประการที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องเรียนรู้ไว้ เพื่อช่วยให้ สามารถพยากรณ์งานของตนได้ แต่การจัดทำการพยากรณ์ทั่ว ๆ ไป สำหรับบริษัท และเฉพาะตลาดนั้น จำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญในวิธีการคำนวณและการ วิเคราะห์หาค่า ซึ่งควรจะยอมมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนหรือ ฝ่ายวิจัยโดยเฉพาะ

สรุปตามหลักการแล้ว การพยากรณ์การขายมีงานสำคัญอยู่ ๒ ชั้นคือ

ชั้นที่ ๑ การรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม

ชั้นที่ ๒ การวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูลให้อ่านอนาคตได้

ในการปฏิบัติตามขั้นตอนทั้ง ๒ นั้น ก็มีวิธีการต่าง ๆ อยู่หลายวิธีด้วยกัน ดังกล่าวมาแล้ว แต่ไม่มีวิธีใดที่จะใช้ได้โดยไม่มีข้อผิดพลาดเลย ดังนั้น วิธีที่ดีที่สุด ก็คือเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดของทั้ง ๒ ขั้นตอน แล้วคอยปรับปรุงเปรียบเทียบกันอยู่เสมอ

๒. การกำหนดงบประมาณการขาย

งบประมาณของแผนขาย คือ โครงสร้างที่ใช้เป็นหลักของการดำเนินงาน ขายอันเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์การขายที่อาจเกิดขึ้นในรูปของตัวเงิน หน่วยสินค้า และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในหน่วยงานขาย สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงกำไรสุทธิที่ คาดว่าจะได้รับจากการบริหารงานขายในหน่วยงานขายระดับต่าง ๆ

ตามปกติแล้วงบประมาณขายมีจุดเริ่มจากการพยากรณ์การขาย ผู้บริหาร งานขายที่จะทำงบประมาณขาย ควรรู้อถึงขอบเขตของการดำเนินงานตลาดในปีที่ตามมา และในช่วงเวลาที่จะกำหนดงบประมาณขาย ดังนั้นงบประมาณการขาย จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนการควบคุม และประสานงานของกิจกรรม ต่าง ๆ ทั้งฝ่ายผลิต และฝ่ายขายให้เหมาะสม หรือประสานกับยอดขาย

งบประมาณมีส่วนช่วยผู้บริหารทางการเงิน วางแผนการสำหรับความต้องการทางการเงินในปีต่อไป เพราะถ้าไม่มีการพยากรณ์การขาย การพยากรณ์ค่าใช้จ่ายในการขาย การทำงานประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าแรงงาน ฯลฯ ผู้บริหารทางการเงินย่อมไม่รู้ถึงจำนวนเงินที่ต้องใช้ในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นงบประมาณการขายจะช่วยผู้ควบคุมทางการเงินทราบว่าบริษัทควรใช้เงินเท่าใด ในกิจกรรมไหนบ้าง และควรสำรองเงินจากแหล่งใดไว้เท่าไร โดยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบริหารงานของทุกบริษัท คือ หาทางบริหารงานให้มีรายได้โดยเสียค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิต การบริหาร และค่าใช้จ่ายในการขาย การแบ่งค่าใช้จ่ายตามแผน ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบจำนวนค่าใช้จ่ายที่แต่ละแผนควรใช้ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม มีให้ค่าใช้จ่ายสูงเกินขอบเขตของงบประมาณที่กำหนดไว้ ช่วยรักษาระดับค่าใช้จ่ายในอัตราส่วนที่เหมาะสมกับยอดขาย

นอกจากนี้บริษัทยังสามารถใช้งบประมาณการขายเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ โดยแผนกต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ในกรอบของงบประมาณที่ตั้งไว้ ดังนั้นถ้ามีการจัดทำงบประมาณไว้อย่างดี โดยได้วิเคราะห์ข้อมูลในบริษัททั้งหมดที่เกี่ยวกับตลาดและคู่แข่งชั้นอย่างละเอียด ก็จะเป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดี เพราะงบประมาณการขายแสดงถึงรายละเอียดของการขายสินค้าแต่ละชนิดแยกตามภูมิภาคและชนิดของลูกค้า ช่วยให้พนักงานขายรู้ว่าผู้บริหารต้องการให้เขาทำอะไร

งบประมาณยังเป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน และเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ยอดขายและรายจ่ายเป็นจริงตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะตัดสินใจว่าการบริหารงานขายประสบความสำเร็จ แต่ถ้าไม่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ย่อมแสดงถึงสมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารนั้น เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงบประมาณ เมื่อทำไม่ไปตามกำหนด แสดงว่าผู้บริหารมีความบกพร่องในการกำหนดงบประมาณ หรือหย่อนความสามารถในการบริหารงาน

ผู้บริหารงานขายมีความรับผิดชอบที่จะจัดเตรียมงบประมาณที่สำคัญ ๔ อย่างคือ

- ก) งบประมาณการขาย (Sales Budget)
- ข) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expenses Budget)
- ค) งบประมาณโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Sales Promotion Budget)
- ง) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของแผนกขาย (Sales Department Administrative Budget)

ก) งบประมาณการขาย หมายถึง งบประมาณการขายที่แสดงถึง รายได้หรือจำนวนสินค้าที่คาดว่าจะขายได้ งบประมาณการขายนี้เป็นงบประมาณที่สำคัญ และเป็นพื้นฐานการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกแผนกขาย เพราะมีผลถึงการผลิตรายการและการดำเนินงานอื่น ๆ ของบริษัท สิ่งสำคัญสำหรับการจัดเตรียมงบการขาย คือ ความแม่นยำ ถ้างบประมาณการขายไม่ถูกต้องกับความ เป็นจริงแล้ว งบประมาณอื่นที่เกี่ยวข้องก็จะผิดพลาดไปด้วย

การจัดเตรียมงบประมาณขายจะต้องพยากรณ์การขายของสินค้าแต่ละชนิด หากจำเป็นควรทำการพยากรณ์การขายแบ่งตามชนิดของลูกค้า หรือตามอาณาเขต การขายต่างหากจากยอดขาย อันเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารฝ่ายขาย ส่วนการ พยากรณ์การขายตามชนิดของสินค้า เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารด้านการผลิต และผู้บริหารแผนกอื่น ๆ

ข) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นการเตรียมค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นสำหรับการขายโดยพนักงานขาย ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานขาย ในทางปฏิบัติไม่เป็นการยาก ที่จะจัดเตรียมงบนี้ ถ้าพนักงานขายได้รับผลตอบแทนในรูปของนายหน้าเพียงอย่างเดียว ย่อมคำนวณค่าใช้จ่ายนี้ได้โดยใช้อัตราค่านายหน้าคูณกับยอดขายที่คาดคะเนไว้ในงบการ ขาย หรือถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนในรูปผลมระหว่างค่านายหน้ากับเงินเดือนประจำ

ผู้บริหารสามารถหาค่าใช้จ่ายรวม โดยใช้อัตราค่านายหน้าคุณกับยอดขายที่คาดคะเนไว้บวกกับอัตราเงินเคื่อนประจำของพนักงานขาย สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขายต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน หรือใช้วิธีกูแวนใหม่ในอดีต แล้วนำมาปรับตามสภาพการณ์ในปัจจุบัน .

สิ่งที่ต้องนำมาพิจารณากับการจัดเตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย คือ เงินเคื่อนที่จะเพิ่มขึ้น เงินเคื่อนที่เพิ่มอาจเป็นการเพิ่มตามปกติ หรือเพิ่มเพราะเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงการขยายกิจการ โดยการรับพนักงานขายที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ต้องนำมาคำนวณรวมไปกับงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย

ค) งบประมาณโฆษณาและส่งเสริมการขาย เป็นการกำหนดจำนวนเงินที่จะใช้ในการโฆษณา บริษัทหลายแห่งกำหนดค่าโฆษณาในอัตราส่วนต่อยอดขายที่คาดว่าจะขายได้ บางครั้งกำหนดจำนวนเงินค่าโฆษณา โดยดูจากลักษณะงานที่บริษัทควรทำ แต่บางครั้งอาจกำหนดตามจำนวนเงินที่มีอยู่ บริษัทใดใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับการศึกษาจิตใจของผู้บริหาร ว่าควรจัดแบ่งเงินค่าโฆษณาแยกย่อยไปตามระยะเวลาหรือสื่อกลางการโฆษณาและชนิดของผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

ส่วนงบประมาณส่งเสริมการขาย เป็นการกำหนดวงเงินที่จะใช้ในการทำให้ออกขายถึงเป้าหมาย หรือขยายการขายให้มากขึ้น ส่วนใหญ่ใ้แก่งบประมาณในการซื้อของแถม ของแจกหรือส่วนลดพิเศษ เมื่อถูกค้าซื้อถึง โควค้ำที่กำหนดรวมทั้งงบประมาณในการทำการระดมการขายขนาดใหญ่

ง) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของแผนกขาย แผนกขายยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย แต่เป็นค่าใช้จ่ายที่แผนกขายต้องเสียเพื่อให้งานขายดำเนินไปด้วยดี ผู้บริหารงานขายต้องทำการคาดคะเนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ออกมาในรูปของงบประมาณเช่นกัน ได้แก่ เงินเคื่อนเสมียน เลขานุการ นักวิจัย ผู้ควบคุมพนักงานขาย ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายค้ำเครื่องใช้สำนักงาน ค้ำเช่าสำนักงาน ค้ำน้ำ ค้ำไฟ ค้ำอุปกรณ์การพิมพ์ ฯลฯ การคำนวณค่าใช้จ่ายค้ำนี้

ผู้จัดทำมักใช้ค่าใช้จ่ายของปีก่อน ๆ เป็นหลัก แล้วพิจารณาถึงกิจกรรมพิเศษที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณใหม่ เพื่อนำค่าใช้จ่ายเหล่านี้มาปรับกับตัวเลขในอดีต

วิธีการจัดทำงบประมาณ

โดยทั่วไปก่อนการดำเนินงานงบประมาณจะต้องทำการพยากรณ์การขาย โดยผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะคาดคะเนเงินทุนที่ต้องการ เพื่อดำเนินงานตามที่พยากรณ์ไว้ ในการคาดคะเนเงินทุนจำเป็นจะต้องสำรวจกิจกรรมแต่ละประเภทที่แต่ละหน่วยงานต้องทำ กำหนดว่าจะใช้คนเท่าใด เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหาว่าจะต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้ใดมาช่วยในการทำงาน บริษัทขนาดใหญ่ผู้บริหารงานขายระดับสูงจะรวบรวมละเอียดของงบประมาณจากหน่วยงานภายในแผนก เช่น หน่วยวิจัย หน่วยโฆษณา ผู้จัดการเขต ฯลฯ การทำงานงบประมาณของบริษัทธุรกิจทางการขายสินค้า ปกติอาจเริ่มต้นจากทางด้านการคิดงบรายได้จากการขายหักด้วยต้นทุนสินค้า แล้วหักด้วยงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด เพื่อนำมาหาเป้าหมายกำไรที่ต้องการ งบประมาณค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ๔ ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายและโฆษณา งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขาย และงบประมาณในการบริหารงานทั่วไปในบริษัท เช่น เงินเดือนพนักงานในแผนกคลังสินค้าและบัญชี ค่าวัสดุที่ใช้ในกิจการ เช่น ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ สำหรับการดำเนินงานทางด้านโรงงาน หลังจากได้งบการขายแล้วก็นำมาพิจารณาหาค่าใช้จ่ายในการผลิต เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ แล้วนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดหักเพื่อหากำไรที่ต้องการ

วิธีพยากรณ์การขายและทำงานงบประมาณการขายมีหลายวิธีไม่จำกัด ในบางบริษัทอาจทำงานงบประมาณขณะเดียวกันกับการพยากรณ์การขาย แล้วจึงปรับให้เข้ากับเป้าหมายกำไรที่ตั้งไว้ บางบริษัทอาจเริ่มต้นด้วยการทำงานงบประมาณก่อน แล้วจึงทำการพยากรณ์การขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ จากนั้นจึงปรับงบประมาณและการ

พยากรณ์ให้เป็นแผนงานที่สามารถทำให้เป็นจริงขึ้นมาได้ บางบริษัทอาจตั้งเป้าหมาย
 กำไรไว้ แล้วจึงทำงบประมาณการขายเพื่อให้ได้กำไรตามที่ตั้งเอาไว้และสรุปออกมา
 เป็นการพยากรณ์การขาย การทำการพยากรณ์การขายโดยวิธีตั้งเป้าหมายกำไรไว้นี้
 ผลการพยากรณ์ที่ได้อาจไม่ตรงกับสภาพการณ์ทางค่านักยะตลาด เพราะผู้บริหาร
 ส่วนมากมักต้องการกำไรมากที่สุด ดังนั้นหากมีผู้บริหารหลายคนและแต่ละคนมีความ
 ต้องการต่าง ๆ กัน กำไรที่ตั้งไว้อาจยืดยุ่นขึ้นลงตามความต้องการของผู้บริหาร
 โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยทางการตลาดอื่น ๆ ผลการพยากรณ์การขายและงบประมาณ
 ที่ได้ออกมาจึงไม่ใกล้เคียงความเป็นจริง

ในการทำงบประมาณผู้บริหารจะรวบรวมตรวจทานรายละเอียด พรหมทั้ง
 ดิขมงบประมาณที่ได้รับ แล้วส่งกลับคืนให้ผู้จัดทำงบประมาณเพื่อเปลี่ยนแปลงให้
 เหมาะสม จากนั้นอาจเชิญผู้ดำเนินงานแต่ละแผนกซักถามข้อข้องใจก่อนอนุมัติ
 งบประมาณที่ขอ งบประมาณฝ่ายขายจะถูกใช้ เป็นงบประมาณหลัก โดยผู้บริหารงาน
 หน่วยอื่นจะจัดทำงบประมาณของแผนกให้สอดคล้องกับงบประมาณขายที่กำหนด งบ
 ปรมาณของทุกแผนกจะส่งต่อไปให้ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการเงินอาจซักถามข้อมูล
 เพิ่มเติมจากแผนกที่สนใจ จากนั้นจะรวบรวมงบต่าง ๆ สรุปออกมาในรูปของงบ
 เงินสดและงบกำไรขาดทุน

๓. การกำหนดโควตาให้พนักงานขาย

โควตาการขาย หมายถึง เป้าหมายของการขายซึ่งมอบหมายให้แก่แต่ละ
 หน่วยของการตลาดเพื่อใช้ความพยายามในการขาย เมื่อได้ทำการพยากรณ์การขาย
 และตั้งงบประมาณการขายแล้ว ผู้บริหารงานขายก็จะนำมากำหนดเป็นโควตาการขาย
 ของพนักงานแต่ละคนในแต่ละอาณาเขต และแต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การ
 ขายสามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพยากรณ์การขายให้ใกล้เคียงกับความจริงยังไม่มีหลักที่วาง เชื่อถือ
 ยังต้องใช้หลาย ๆ ปัจจัยมาประกอบการพิจารณา และมีตัวแปรผันอยู่มากในอันที่จะ
 ทำให้การพยากรณ์การขายไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น การกำหนดโควตาขายขึ้น
 อยู่กับการพยากรณ์การขายด้วย ผู้บริหารบางบริษัททำโควตาโดยวิธีเคาเอาเอง
 เพราะบางกรณีการคาดคะเนยอดขายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงอาจมีวิธีทำได้
 แต่ค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูง เพราะต้องจัดหาข้อมูลในหลายเรื่องมาประกอบ
 รวมแล้วผลที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป

บางบริษัทกำหนดโควตาโดยใช้เทคนิคทางสถิติขั้นสูงเข้ามาช่วย
 และการใช้โควตาแต่ละครั้งมีการคำนวณที่ยุงยาก ในกรณีนี้ผู้บริหารเลือกไม่ใช้โควตา
 ไม่ใช่เพราะไม่เข้าใจเทคนิคในการทำโควตา แต่เพราะผู้ทำไม่สามารถอธิบาย
 เทคนิคดังกล่าวให้พนักงานขายเข้าใจได้ เมื่อพนักงานขายไม่เข้าใจย่อมเป็นการ
 ยากที่จะชักจูงให้พนักงานขายทำตาม

วัตถุประสงค์ของโควตาการขาย เพื่อเป็นเครื่องวัดจุดบกพร่องของ
 โครงสร้างทางการขาย เพราะจากการเปรียบเทียบการขายจริงกับโควตาที่กำหนด
 ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบได้ว่าการขายที่ทำอยู่มีจุดบกพร่องหรือไม่ ถ้ายอดขาย
 ต่ำกว่าโควตาที่กำหนด ผู้บริหารงานขายต้องรู้ว่าเป็นเพราะอะไร และหาทางแก้
 ปัญหานั้นให้ได้ เพราะการกำหนดโควตาเสมือนเป็นการกำหนดมาตรฐานหรือเป็น
 เป้าหมายของการปฏิบัติซึ่งบุคคลหากทำงาน โดยมีเป้าหมายเป็นหลักย่อมมีผลดีกว่า
 การทำงานที่ไม่มีเป้าหมาย และยังเป็นการช่วยควบคุมและกระตุ้นกิจกรรมทาง
 การขายของพนักงาน เป็นเครื่องวัดผลประสิทธิภาพของพนักงานขายอันเป็นแนวทาง
 การพิจารณาการจ่ายผลตอบแทน และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายให้ตรง
 ตามโควตาที่กำหนด รวมถึงการกำหนดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาตามโควตาการขาย
 ของแต่ละเขต และโควตาการขายของแต่ละสินค้า

ในการกำหนดโควตาการขายนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพราะยากที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานขายทุกคนได้ ถ้าบริษัทกำหนดโควตาการขายอย่างเคร่งครัด พนักงานขายอาจเกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับในการทำงาน อาจเกิดความไม่พอใจหรือลาออกไปในที่สุด แต่ถ้ากำหนดโควตาให้ต่ำเกินไป พนักงานขายอาจขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน บางบริษัทมีความคิดว่า โควตาการขายคือการแบ่งสรรสินค้าที่มีอยู่ ให้กับลูกค้าอย่างทั่วถึงในจำนวนจำกัด ห้ามเกินที่กำหนด ดังนั้น บางบริษัทจึงนิยมใช้คำว่า "เป้าหมาย" การดำเนินงานของพนักงานขายแทนคำว่า โควตาการขาย คือต้องพยายามขายให้ถึงเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

โควตาการขายโดยทั่วไปอาจแยกได้เป็น ๔ แบบคือ

- ก) โควตาปริมาณการขาย (Sales Volume Quota)
- ข) โควตางบประมาณ (Budget Quota)
- ค) โควตาทักษะ (Ability Quota)
- ง) โควตาแบบผสม (Combination and Other Point System Quota)

ก) โควตาปริมาณขาย

โควตาปริมาณขายเป็นโควตามาตรฐานสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานทางการขายในเรื่องพนักงานขาย ตัวแทนขาย ทั้งภายในและภายนอกบริษัท โควตาปริมาณขายอาจกำหนดไว้สำหรับใช้กับอาณาเขตภูมิศาสตร์ ประเภทของผลิตภัณฑ์และแนวทางการตลาด ฯลฯ โควตาปริมาณขายมีอยู่ในรูปของจำนวนเงินหรือจำนวนหน่วยของสินค้า โควตาปริมาณขายในรูปของจำนวนเงินใช้ในกรณีที่สินค้านั้นต้องการขายในราคาตายตัว ปกติก็มิให้พนักงานขายลดราคาสินค้าโดยไม่จำเป็น ส่วนโควตาปริมาณขายในรูปจำนวนหน่วยของสินค้า ใช้ในกรณีที่สินค้ามีราคาไม่คงที่และวัดเป็นปริมาณจำนวนเงินไม่ได้ หรือในกรณีที่ราคาสินค้าค่อนข้างสูงมาก เพื่อผลทางจิตใจ ผู้บริหารงานขายนิยมที่จะกำหนดโควตาปริมาณขายในรูปจำนวนหน่วยของสินค้านั้นมากกว่าจำนวนเงิน

ข) โควตางบประมาณ

โควตางบประมาณกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานขายเห็นว่างานขายไม่ได้ประกอบด้วยจุดประสงค์แต่เพียงยอดขายอย่างเดียว การดำเนินธุรกิจของบริษัทมีจุดประสงค์หลักคือกำไร จึงกำหนดเป็นโควตางบประมาณขึ้นมา ซึ่งแบ่งเป็น ๒ แบบคือ

(๑) โควตาค่าใช้จ่าย เป็นโควตาเสริม โควตาปริมาณขายมีส่วนช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดจากพนักงานขาย และ โควตานี้ยังใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานทางการขายด้วย การกำหนดโควตาค่าใช้จ่ายอาจทำได้หลายแบบ บางบริษัทกำหนดเป็นสัดส่วนเกี่ยวกับหน่วยการขาย แต่การกำหนดแบบนี้อาจเกิดปัญหาเนื่องจากสภาพของเขตการขายที่ใกล้เคียงกัน บนมกก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่ต่างกัน ดังนั้น ค่าใช้จ่ายมักไม่แปรผันตามยอดขาย บริษัทส่วนใหญ่มักกำหนดโควตาค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ว่าจะเกิดขึ้นตามเขตการขาย โดยนำปัจจัยอื่น ๆ มาปรับ เช่น ลักษณะของสินค้า พนักงานขาย การแข่งขัน มาตรฐานการครองชีพของประชาชนในเขตนั้น ๆ และ โควตานี้ควรเป็นโควตาที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้ตามสภาพการณ์

(๒) โควตากำไรขั้นต้นหรือกำไรสุทธิ บางบริษัทไม่กำหนดโควตาปริมาณขายหรือโควตาค่าใช้จ่าย เพราะพยากรณ์การขายโดยยึดหลักกำไรที่ต้องการเป็นพื้นฐาน ดังนั้นจึงกำหนดโควตากำไร โดยหวังว่า โควตากำไรจะนำมาซึ่งผลกำไรของบริษัท และเหตุผลเบื้องหลังของการใช้โควตาดังกล่าวนี้ก็เพื่อให้พนักงานขายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหาทางเพิ่มการขายหรือลดค่าใช้จ่ายหรือทั้งสองอย่างเพื่อให้กำไรเพิ่มขึ้น แต่การทำแบบนี้มีปัญหา โดยที่ปกติพนักงานขายไม่มีอำนาจในการกำหนดราคาหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตจึงไม่เหมาะที่ต้องรับผิดชอบกำไรทั้งหมด

ค) โควตากิจกรรม

โควตากิจกรรมทำโดยกำหนดหน้าที่หลักที่พนักงานขายควรทำ เช่น กำหนดการ เยี่ยมเยียนลูกค้าแต่ละประเภทที่มีกำลังการซื้อต่างกัน การหาลูกค้าใหม่เพิ่ม การช่วยเหลือในการจัดร้านค้าให้ลูกค้า รวมทั้งการให้คำแนะนำอื่น ๆ โดยผู้บริหาร พนักงานจะเป็นผู้กำหนดเวลาที่ควรใช้ในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง โควตากิจกรรม จะใช้ได้ก็เมื่อพนักงานขายถูกกำหนดให้ทำงานอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมเกี่ยวกับการขาย โดยตรง แต่กิจกรรมนั้นจะช่วยรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและบุคคลที่ควรจะมา เป็นลูกค้าต่อไป และข้อเสียของโควตาชนิดนี้ คือแทนที่พนักงานขายจะปฏิบัติงานทุกอย่าง อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานขายอาจทำเพียงไม่กี่งานผ่นผ่านไปเท่านั้น เพราะวัดออกมาเป็นผลงานได้ยาก

ง) โควตาแบบผสม

เนื่องจากโควตาที่นำมาใช้วัดการปฏิบัติงานของพนักงานขายมีหลายแบบดังกล่าวข้างต้น บางแบบเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพทางการขายโดยตรง แต่บางแบบใช้วัดกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขายและ โควตาเหล่านี้ใช้หน่วยในการวัด ต่างกัน เช่น โควตาปริมาณขายใช้หน่วยเป็นจำนวนเงิน โควตากิจกรรมมีหน่วยเป็นจำนวน ความถี่ของการ เยี่ยมเยียน ดังนั้นแม้จะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละคน แต่ก็ไม่สามารถเปรียบเทียบรวมกันแล้วพนักงานขายคนใดปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ จึงมีผู้คิดค้นควย โควตาแบบผสม โดยให้มีการแปลค่าของผลงาน ออกมาในรูปของคะแนน ตามความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นแบบระบบการ ให้คะแนน (Point System) รายละเอียดในเรื่องการกำหนดโควตา ดูจาก ตารางที่ ๒ ในบทรายงานผลการวิจัย

๔. การกำหนดอาณาเขตขาย และการกำหนดเส้นทางขาย

อาณาเขตการขาย คืออาณาเขตทางภูมิศาสตร์ที่มีลูกค้าในปัจจุบัน และที่คาดว่าจะ เป็นลูกค้าในอนาคตของบริษัท ซึ่งขนาดและลักษณะของอาณาเขตการขาย ขึ้นกับกำลังการซื้อและชนิดของลูกค้า รวมทั้งความสะดวกในการเดินทาง การกำหนดอาณาเขตการขายก็เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการขายให้พนักงานขายแต่ละคนได้ทราบว่า เขาควรมีเป้าหมายการขายและทำความคุ้นเคยกับลูกค้าเขตใด ควรทำการขายได้แค่ไหน เพื่อให้ถึงโควตาที่ผู้บริหารงานขายกำหนด และเป็นสิ่งช่วยให้ผู้บริหารงานขายสามารถควบคุมประเมินผลและสำรวจประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขายได้ง่ายโดยมีมาตรฐานการวัดที่แน่นอน อีกทั้งช่วยให้บริษัทสามารถครอบคลุมธุรกิจการขาย โดยเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วทุกจุด ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขาย ป้องกันการขายซ้ำเขต ทำให้พนักงานขายของบริษัทมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน สามารถเยี่ยมเยียนลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและตรงตามจังหวะที่ลูกค้าต้องการ จะเห็นได้ว่าการวางแผนการขายอันได้แก่การพยากรณ์การขาย การทำงานประมาณการขาย การตั้งโควตาการขายนั้น ต้องนำเอาอาณาเขตการขายเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนด้วยทุกครั้ง เพื่อให้การวางแผนทุกชั้นตอนถูกต้องและแม่นยำขึ้น สรุปแล้วอาณาเขตการขายจึงเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการวางแผนการขาย

วิธีการในการกำหนดเขตการขาย ก่อนทำการกำหนดอาณาเขตการขาย ผู้บริหารงานขายต้องคำนึงถึง โอกาสที่จะขายได้ และปริมาณงานของพนักงานขายเป็นสิ่งสำคัญ เพราะ เป็นสิ่งที่จะส่งเสริมหรือทำลายขวัญของพนักงาน

ดังนั้นเพื่อความยุติธรรมในการกำหนดอาณาเขตการขาย ผู้บริหารงานขายต้องพิจารณาถึง

— ลักษณะของงาน ที่กำหนดให้แกพนักงานขายแต่ละคนในแต่ละเขต เช่น พนักงานขายที่ทำหน้าที่ขายอย่างเดียว ย่อมมีโอกาสและเวลาที่จะขายได้มากกว่าพนักงานที่ต้องทำหน้าที่หลายอย่างในขณะเดียวกัน คือ ต้องทำหน้าที่ทั้งขาย

และส่งเสริมการขายในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ในตลาดส่วนที่มีการแข่งขันสูงมาก
ผู้บริหารงานขายอาจต้องใช้พนักงานขายถึงสองคน สำหรับเขาถึงลูกค้าแต่ละราย
โดยที่พนักงานขายคนหนึ่งทำหน้าที่ขาย ส่วนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมการขาย
และผู้บริหารงานขายต้องมีวิธีวัดผลการทำงานที่ยุติธรรมแก่ทุกคนด้วย ดังจะได้กล่าว
ถึงต่อไป

- ความสามารถของพนักงานขาย พนักงานขายแต่ละคนมีความสามารถ
ไม่เท่ากัน และเป็นการยากที่จะทำให้เท่ากันได้ เพราะบุคลิกส่วนตัว และสิ่งแวดล้อม
ต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน พนักงานขายที่มีอายุน้อย หรือเพิ่งจบการศึกษาใหม่ ๆ
มีความกระตือรือร้นในการทำงานมาก ไม่มีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับครอบครัว และ
แข็งแรงพอที่จะเดินทางไปติดต่อลูกค้าในเขตต่าง ๆ แต่ประสบการณ์และความ
ภูมิฐานมีไม่เท่ากับพนักงานที่มีอายุและมีประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารงานขาย
ควรนำมาพิจารณา

- กำลังการซื้อในแต่ละอาณาเขต เพราะตลาดในแต่ละอาณาเขตมีกำลัง
การซื้อไม่เท่ากันตามความเจริญของท้องถิ่นและความหนาแน่นของประชากร ดังนั้น
ผู้บริหารงานขายต้องพยายามแบ่งอาณาเขตการขายให้กำลังการซื้อใกล้เคียงกัน
เพื่อความยุติธรรมแก่พนักงานขาย แต่สิ่งนี้ต้องพิจารณารวมกันไปกับการคมนาคมด้วย
เพราะหากกำลังการซื้ออยู่ในอาณาเขตกว้าง หากต้องการจะแบ่งกำลังการซื้อ
ให้เท่ากับอาณาเขตเล็กที่มีกำลังการซื้อมาก แต่ถ้ามการคมนาคมไม่สะดวกและ
รายจ่ายในการเดินทางไม่คุ้มกับกำลังซื้อที่โตมา ย่อมเป็นปัญหาเกี่ยวกับผลกำไร
ที่บริษัทได้รับไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนการจัดอาณาเขตมีดังนี้

๑) กำหนดจำนวนขอบเขตและขนาดของลูกค้า ก่อนอื่นผู้บริหารงานขาย
จะต้องกำหนดจำนวนขอบเขตและขนาดของลูกค้าในปัจจุบัน และบุคคลที่คาดว่าจะ เป็น
ลูกค้าในอนาคตภายในอาณาเขตที่กำหนดตามจังหวัด ภาค หรือเส้นทาง การเดินทาง

โดยวัดจากกำลังการซื้อที่คาดว่าจะขายได้ เมื่อกำหนดตัวลูกค้าและทราบถึงขนาดของธุรกิจ ผู้บริหารงานขายสามารถแบ่งประเภทลูกค้าออกตามขนาดกำไรที่จะได้จากลูกค้าแต่ละพวกเพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดแบบการ เยี่ยมเยียนของลูกค้า

๒) กำหนดแบบการ เยี่ยมเยียนลูกค้าในเขตการขายที่กำหนด หมายความว่า ถึงการหาจำนวนลูกค้าที่ต้อง เยี่ยมเยียนต่อวัน และควมถี่ในการ เยี่ยมเยียนลูกค้าแต่ละราย รวมถึงระยะเวลาที่ต้องการสำหรับการ เยี่ยมเยียนต่อครั้ง รวมทั้งจำนวนกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการขาย เช่น การส่งเสริมการขาย การบริการลูกค้า ฯลฯ การกำหนดแบบการ เยี่ยมเยียนนี้ ผู้บริหารงานขายจะต้องจัดกลุ่มบัญชีลูกค้าเป็นกลุ่ม A, B และ C ตามกำลังการซื้อของลูกค้า เช่นกลุ่ม A พนักงานขายจะต้อง เยี่ยมเยียนเดือนละ ๒ ครั้ง กลุ่ม B เยี่ยมเดือนละครั้ง และกลุ่ม C เยี่ยมสองเดือนครั้ง เป็นต้น

๓) กำหนดจำนวนบัญชีที่จะมอบให้กับพนักงานขายแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลจากข้อ ๑ และข้อ ๒ แล้ว ผู้บริหารงานขายต้องคำนวณจำนวนเวลาทำงานที่พนักงานจะทำได้ในหนึ่งปี เพื่อกำหนดบัญชีที่พนักงานขายต้องรับผิดชอบ โดยดูว่าในปีมีเดือนไหนที่มีเวลาทำงาน ๕ สัปดาห์ หรือ ๔ สัปดาห์ รวมกัน พนักงานขายจะต้องหยุดพักกี่วัน แล้วกำหนดเป็นควมถี่ในการ เยี่ยมเยียนลูกค้าระดับต่าง ๆ กัน

๔) กำหนดขอบเขตที่ต้องการ โดยการพิจารณาจาก ๓ ข้อข้างต้น รวมทั้งชี้ความสามารถของพนักงานขายแต่ละคนมาปรับให้เหมาะสมแล้วกำหนดเป็นอาณาเขตที่แน่นอนลงไป ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูเส้นทางว่าจะเกิดทางอย่างไร โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และได้รับผลสำเร็จมากที่สุด ในการกำหนดเส้นทางการขาย ผู้บริหารงานขายอาจทำได้โดยอาศัยจากรายงานการ เยี่ยมเยียนลูกค้าของพนักงานขาย รวมทั้งการออกไปศึกษาสภาวะของตลาดด้วยตนเอง และบางกรณีอาจกำหนดให้พนักงานขายจัดเส้นทาง การติดต่อเกี่ยวกับการขายด้วยตนเอง



เมื่อได้กำหนดอาณาเขตและมอบหมายอาณาเขตดังกล่าวให้กับพนักงานขาย แล้ว ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานขายอย่างใกล้ชิด โดยดูจากรายงานของพนักงานขาย ซักถามผู้เกี่ยวข้อง หรือสัมภาษณ์พนักงานขายเป็นส่วนตัว เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เดิม และหาทางปรับปรุงเขตการขายให้เข้ากับสภาวะการแข่งขันอยู่เสมอ

ค. การบริหารพนักงานขาย

การขายโดยใช้พนักงานขายนับว่าเป็นมาตรการที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในธุรกิจ เพราะการซื้อสินค้าหรือบริการ โดยทั่วไปจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อขอร้องให้ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคเข้าใจถึงผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่เขาจะได้รับ การใช้พนักงานขายเป็นสื่อในการไปชักจูง ชี้แจง รวมทั้งรับทราบความรู้สึกนึกคิดทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อสินค้า เป็นมาตรการทางการขายที่ดีกว่า การใช้มาตรการอื่น ๆ เช่น การโฆษณา ฯลฯ ใดๆ ก็ตาม การใช้พนักงานขายนั้นนับว่าเป็นการลงทุนทางตลาดที่สูงมาก แต่สินค้าประเภทยาที่มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องใช้พนักงานขายที่ได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างดีพิเศษ ดังนั้นความสำเร็จในการขายของธุรกิจยาในประเทศไทย จึงขึ้นอยู่กับการบริหารพนักงานขายให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารพนักงานขายโดยความหมาย หมายถึง การดำเนินงานในการจัดระเบียบและดูแลพนักงานขายให้ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดกำลังการขาย การจัดหาและเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสม การบำรุงรักษาคณะที่บริษัทมีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานขาย รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการขาย

โดยทั่วไปหน้าที่ในการบริหารพนักงานขาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่

- ๑. การวางแผนกำลังการขาย (Man Power Planning)
- ๒. การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นพนักงานขาย (Recruiting and Selecting Salesmen)
- ๓. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานขาย (Training and Developing Salesmen)
- ๔. การกำหนดโครงการผลตอบแทน (Compensating plans)
- ๕. การสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงาน (Morale and Motivation)
- ๖. การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย (Controlling and Evaluating Salesmen's Performance)

๑. การวางแผนกำลังการขาย

เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การขายที่จะคาดการณ์ว่าในองค์การขายของบริษัทจำเป็นต้องมีพนักงานขายมากน้อยแค่ไหน จึงจะก่อให้เกิดการขายอย่างมีประสิทธิภาพ เหตุที่ต้องมีการวางแผนกำลังคนไว้เนื่องจากเหตุผลที่ว่างานขายเป็นหัวใจของธุรกิจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวอยู่ที่พนักงานขาย ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการเตรียมการในการจัดหาคนที่มีความเหมาะสมมาเป็นพนักงานขาย รวมถึงจำนวนพนักงานขายที่พอเหมาะแก่การดำเนินงานของบริษัทด้วย

การวางแผนกำลังคนจะเป็น เรื่องของการ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับพนักงานขาย ว่ามีการเตรียมการในการสรรหาคนอย่างไร จากแหล่งไหน และจะพัฒนาพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถที่จะสร้างความสำเร็จทางการขายอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

สิ่งที่ต้องคำนึงในการวางแผนกำลังการขายมีดังนี้

- ก) การวางแผนกำลังคน ว่าบริษัทควรใช้พนักงานขายกี่คนจึงจะเหมาะสมในอันที่จะก่อให้เกิดการขาย และการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปอย่าง

มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกำลังคน ดังนี้

๑) ปริมาณการขายทั้งหมด ได้มาจากการรวมการขายของแต่ละอาณาเขตขายของบริษัท

๒) พิจารณายอดขายแต่ละอาณาเขต ว่าจะต้องใช้พนักงานขายมากน้อยเท่าไรจึงจะขายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถเยี่ยมลูกค้าที่กำหนดได้อย่างทั่วถึง

๓) ค่าใช้จ่าย ที่บริษัทสามารถจะจ่ายให้กับพนักงานขายทั้งหมด ซึ่งได้แก่เงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงานขายแต่ละคน ฯลฯ

๔) บริษัทมีกำไรดำเนินการหลังหักต้นทุนขายมากน้อยเท่าไร สำหรับปริมาณการขายแต่ละระดับของจำนวนพนักงานขาย โดยอาจทำการวางวิเคราะห์หาจำนวนพนักงานขายที่ต้องการได้ ดังตารางที่ ๑ ซึ่งเป็นตารางสมมุติจะช่วยให้เข้าใจทฤษฎีการวางแผนกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น ๒๑

จากตารางสมมุติจะเห็นได้ว่า การมีพนักงานขาย ๑๐๐ คน จะทำให้บริษัทได้รับผลกำไรที่เป็นตัวเงินสูงที่สุด แต่หากใช้พนักงานขาย ๖๕ คน จะทำให้บริษัทมีผลกำไรตอบแทนเงินลงทุนสูงสุด ซึ่งผู้บริหารจะเลือกใช้พนักงานขายจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการ โดยที่หากมีเงินลงทุนมากและต้องการกำไรที่สูงสุดโดยไม่คำนึงถึงเงินที่ลงทุนไป ก็อาจเลือกที่จะใช้พนักงานขาย ๑๐๐ คน แต่ถ้าวางเงินลงทุนมีจำกัด และต้องการผลกำไรที่คุ้มกับเงินที่ลงทุนก็อาจเลือกใช้พนักงานขายเพียง ๖๕ คน

การคำนวณจากตารางสมมุติดังกล่าวนี้จะใช้ได้ผลดี หากตัวเลขต่าง ๆ ที่ได้รับและนำมาใช้นั้นถูกต้อง แต่บางครั้งก็ต้องใช้ดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้บริหารมาร่วมพิจารณาควย โดยอาจจะกำหนดพนักงานขายให้น้อยลงในอาณาเขตที่มีสภาวะแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป

ตารางที่ ๑ แสดงการกำหนดกำไรดำเนินการตามจำนวนพนักงานขาย

จำนวนพนักงานขาย (คน)	(หน่วยต่อพนักงาน)					กำไรดำเนินการต่อปริมาณขาย (%)	กำไรดำเนินการต่อเงินลงทุน (%)
	ปริมาณขายรวม	กำไรก่อนหักต้นทุนขาย	ต้นทุนขาย	กำไรดำเนินการ	เงินลงทุน		
๒๐๐	๑๘,๐๐๐	๕,๓๕๐	๔,๐๐๐	๑,๓๕๐	๑๗,๖๐๐	๗.๑	๗.๗
๑๕๐	๑๘,๐๐๐	๕,๐๐๐	๓,๐๐๐	๒,๐๐๐	๑๗,๒๐๐	๑๑.๑	๑๑.๐
๑๐๐	๑๖,๐๐๐	๔,๕๐๐	๒,๐๐๐	๒,๕๐๐	๑๔,๕๐๐	๑๕.๖	๑๗.๔
๘๐	๑๔,๑๐๐	๓,๘๓๕	๑,๐๐๐	๒,๘๓๕	๑๓,๖๔๐	๑๕.๘	๑๖.๘
๖๕	๑๒,๒๐๐	๓,๔๗๐	๑,๓๐๐	๒,๑๗๐	๙,๘๘๐	๑๗.๘	๒๒.๐
๕๐	๑๐,๐๐๐	๒,๗๐๐	๑,๐๐๐	๑,๗๐๐	๙,๐๐๐	๑๗.๐	๑๘.๐
๔๐	๘,๐๐๐	๒,๒๐๐	๘๐๐	๑,๔๐๐	๖,๒๐๐	๑๗.๕	๒๒.๕
๓๐	๖,๐๐๐	๑,๕๐๐	๖๐๐	๙๐๐	๕,๔๐๐	๑๕.๐	๑๐.๖
๒๕	๕,๐๐๐	๑,๑๕๐	๕๐๐	๖๕๐	๕,๐๐๐	๑๓.๐	๑๓.๐
๒๐	๔,๐๐๐	๘๐๐	๔๐๐	๔๐๐	๔,๘๐๐	๑๐.๐	๐.๗
๑๖	๓,๓๐๐	๕๕๕	๓๒๐	๒๓๕	๔,๓๒๐	๗.๑	๖.๔
๑๓	๓,๐๐๐	๕๕๐	๒๖๐	๑๙๐	๔,๒๐๐	๖.๘	๔.๕
๑๐	๒,๗๐๐	๓๕๕	๒๐๐	๑๕๕	๔,๐๘๐	๕.๔	๓.๖

ที่มา : ไทบูลย์ สำราญฤทธิ "การรับสมัครและการคัดเลือกพนักงานขาย" กรุงเทพมหานคร : สมาคมการตลาด, ๒๕๒๒ (อัครสำเนา)

เมื่อทราบจำนวนพนักงานชายที่เหมาะสมแก่การบริหารงานชายแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะรักษาพนักงานชายเหล่านั้นไว้ให้อยู่กับบริษัทให้นานที่สุด ซึ่งจะต้องอาศัยผู้บริหารงานชายที่มีความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับพนักงานชาย

ข) วงจรชีวิตของพนักงานชาย เนื่องจากอาชีพการชายขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานชาย และพนักงานชายย่อมมีวงจรชีวิตตามอายุขัย จึงมีการเข้าออก โยกย้าย เลื่อนขั้นเกิดขึ้น ซึ่งฝ่ายบริหารงานชายจะต้องมีการวางแผนกำลังคนโดยคำนึงถึงเรื่องนี้ไว้ล่วงหน้าด้วย ผู้บริหารงานชายที่ดีจะต้องพยายามรักษาอัตราการหมุนเวียนของพนักงานชายให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม เพราะค่าใช้จ่ายในการบริหารงานชายจะเพิ่มขึ้นตามอัตราการหมุนเวียนของพนักงานชายที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยที่การรับพนักงานชายเข้ามาใหม่แต่ละครั้ง บริษัทจะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งค่าโฆษณาในการประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนอื่น ๆ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อันเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถมองเห็นเป็นตัวเงิน และยังมีค่าใช้จ่ายที่มองไม่เห็นเป็นตัวเงินด้วย เช่น ค่าเสียเวลาทำงานของผู้บริหารในการที่ต้องเสียเวลามาทำการสัมภาษณ์ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นสำหรับการโน้มน้าวจิตใจให้รักงาน การคลั่งในความเชื่อถือของกลุ่มก้อนที่เกิดจากพนักงานชายใหม่ ฯลฯ

แต่อัตราการหมุนเวียนของพนักงานชาย บางครั้งก็เป็นสิ่งจำเป็นและมีผลดีแก่ผู้บริหารงานชายในการที่ให้พนักงานชายเก่าซึ่งอยู่มานาน และมีประสิทธิภาพการทำงานลดลง จำเป็นต้องหมุนเวียนออกจากบริษัท และขณะเดียวกันก็พยายามเก็บรักษาพนักงานชายที่ดีมีประสิทธิภาพสูงคงที่ไว้ให้อยู่กับบริษัทนาน ๆ โดยมีผู้แบ่งวงจรชีวิตของพนักงานชายไว้เป็น ๔ ระยะ ดังนี้ ๒๑

ระยะที่ ๑ โง่แต่ขยัน เพราะเพิ่งเข้าทำงานใหม่ยังไม่รู้งานมากนัก แต่ขยันขันแข็งในการทำงานมาก

ระยะที่ ๒ ฉลาดและขยัน ระยะนี้เริ่มรู้งาน และสนุกกับการทำงาน

ระยะที่ ๓ ฉลาดแต่ขี้เกียจ ระยะนี้ทำงานมานานพอควร มีความรู้ในงานมากและเกิดความชินชากับงาน เริ่มเกิดความเบื่อหน่ายในงาน จึงขี้เกียจ

ระยะที่ ๔ โง่ ซึ่เกียจ และมักหลงตัวเอง ระยะนี้เป็นระยะที่คิดว่าตัวเองมีความรู้ในงานก็ จนไม่ค่อยจะยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น โดยหลงคิดว่าตัวเองเก่ง และทำงานด้วยความเบื่อหน่าย เมื่อพนักงานขายอยู่ในระยะที่ ๔ ผู้บริหารงานขายต้องพยายามหาทางแก้ไขพนักงานขายคนนั้น โดยอาจหาวิธีกระตุ้นการทำงาน หรือทำการฝึกอบรมใหม่ ย้ายเซกตรับผิดชอบการขาย แนะนำให้พิจารณาปรับปรุงตัวพนักงานขายเอง ถ้าหากพนักงานขายผู้นั้นยังปรับปรุงตัวเองไม่ได้ การดำเนินการเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนพนักงานขายที่อยู่ในระยะที่ ๔ นี้ ออกจากบริษัทได้ก็จะเป็นผลดีกับบริษัท ทั้งในรูปค่าใช้จ่าย และผลกระทบต่อทัศนคติต่อพนักงานขายคนอื่น ๆ และบางครั้งอัตราการหมุนเวียนของพนักงานขายที่ค่าเกินไป อาจชี้ให้เห็นว่าพนักงานขายมีมากเกินไป ผู้ที่ทนอยู่อาจไม่สามารถทำงานให้ไ้มากเท่ากับที่พนักงานขายใหม่สามารถทำได้ เมื่อเกิดเหตุการณ์แบบนี้ก็สรุปได้ว่าระบบการบริหารของหน่วยงานขายทั้งหมดต้องการ การปรับปรุง

โดยที่การหมุนเวียนของพนักงานขายเป็นทั้งสิ่งที่ดี และไม่ดีต่อบริษัท ดังนั้นจึงควรมีการกระจายระดับอายุการทำงานระหว่างพนักงานขายให้มียู่ทุกระดับ เพื่อป้องกันมิให้ประสิทธิภาพของงานภายในบริษัทเพิ่มขึ้นหรือลดลงมาในขณะเดียวกัน หรือเกิดมีอายุการปลดออกจกงานพร้อม ๆ กัน

ค) กำหนดการพรรณนางาน (Job Description) ในการวางแผนกำลังคนเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องกำหนดการพรรณนางาน ซึ่งก็คือ ภารกิจหน้าที่และกรรมรับผิดชอบของงานหนึ่ง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าหน่วยงานนั้นกับฝ่ายพนักงาน การเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับงานในตำแหน่งและประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปการพรรณนางานมักจะทำควบคู่ไปกับการระบุงานที่ต้องทำ (job specification) ซึ่งอาจจะทำเป็นบันทึกรวมกันเป็นส่วนหนึ่งของการพรรณนางาน หรือแยกออกต่างหากก็ได้

การพรรณนางานในฐานะที่เป็นบันทึกเรื่องราวที่สมบูรณ์ของงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ใ้รวบรวมเอาสิ่งต่อไปนี้เข้าไว้คือ ๒๒

- ๑) ชื่อของงาน
- ๒) สรุปย่อหน้าที่ของงาน
- ๓) อธิบายถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- ๔) เครื่องมือเครื่องใช้และฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- ๕) สถานการณ์สิ่งแวดล้อมพิเศษที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่าง เสียงหรือเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

๖) ความสัมพันธ์กับงานอื่น

๖.๑) การโยกย้ายงาน

๖.๒) การตรวจสอบงานของหน่วยอื่น ๆ

๖.๓) โอกาสของการได้รับเลื่อนขั้นในการปฏิบัติงาน

๗) คุณวุฒิพิเศษสำหรับใช้ในการทำงาน

๗.๑) สภาพทางจิตใจ

๗.๒) สภาพทางร่างกาย

๗.๓) ประสบการณ์ในการทำงาน

๘) ความรู้ที่ต้องการลงทวนสำหรับงาน

ตัวอย่างการพรรณนางานของบริษัทฯ ได้แทรกไว้ในภาคผนวก ข.

๒. การสรรหาและการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นพนักงานขาย

๒.๑ การสรรหา แหล่งที่จะเสาะหาผู้สมัคร เป็นพนักงานขายหาได้จาก ๒ แหล่งใหญ่ ๆ คือ

- แหล่งที่มาจากภายนอกบริษัท

- แหล่งที่มาจากภายในบริษัท

โดยที่แหล่งที่มาจากภายนอกบริษัทอาจดีกว่าแหล่งที่มาจากภายในบริษัท เพราะมีขอบเขตของการสรรหากว้างกว่า ทำให้บริษัทมีโอกาสเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการที่สุด แต่การเลือกจากแหล่งภายในบริษัทจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเป็นการบำรุงขวัญของบุคคลที่ทำงานภายในบริษัทว่า ยังมีโอกาสที่จะก้าวหน้า พัฒนาตัวเองไปสู่ตำแหน่งและหน้าที่การงานที่สูงขึ้น หรือ ตรงกับความสามารถมากขึ้น

ซึ่งทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกก็จะมีวิธีการสรรหาตัวผู้สมัคร เป็นพนักงานขาย ดังนี้

(ก) สถาบันการศึกษา มักเป็นแหล่งที่บริษัทจะได้พนักงานขายใหม่ที่เพิ่ง จบการศึกษา วิธีนี้มีข้อดีตรงที่ได้พนักงานขายที่ได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาที่ทันสมัย และมีคุณภาพสูง มีความรู้ดี อีกทั้งยังมีความขยันและกระตือรือร้นต่อการทำงานมาก แต่วิธีนี้มีข้อเสียเปรียบตรงที่พนักงานขายใหม่เหล่านี้ขาดประสบการณ์

(ข) การแนะนำของพนักงานขายด้วยกัน โดยที่พนักงานขายขณะออก ทำการขาย ย่อมพบปะสนิทสนมกับพนักงานขายด้วยกัน ไม่ว่าจะอยู่บริษัทเดียวกัน หรืออยู่คนละบริษัท และจากการติดต่อกับลูกค้า ทำให้พนักงานขายพอจะทราบว่าใคร ในวงการขายในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร คนใหม่มีความสามารถมาก หากผู้บริหารงาน ขายสอบถามจากพนักงานขายก็จะได้รับคำแนะนำจากพนักงานขายตามประสบการณ์ ที่พนักงานขายทราบ วิธีการนี้ที่บริษัทจะได้พนักงานที่มีความสามารถ โดยไม่ต้อง เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมมากนัก

(ค) การประกาศรับสมัครทั่วไป ธุรกิจต่าง ๆ นิยมการประกาศรับสมัครพนักงานขายทางหนังสือพิมพ์ วารสารทางธุรกิจ หรือเปิดประกาศรับสมัครตาม สถานที่ที่อาจมีผู้ที่บริษัทต้องการ สามารถเห็นประกาศนั้นได้

การโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีอัตราการหมุนเวียน ของพนักงานสูง เพราะขอบเขตของการเสาะหาผู้สมัคร กว้าง โดยอาจโฆษณา ได้ ๒ แบบ

แบบปิด เป็นการโฆษณาโดยไม่บอกชื่อของบริษัท และไม่ระบุรายละเอียดมากนัก บอกเพียงแต่ตำแหน่งที่ต้องการ และให้ติดต่อส่งใบสมัครไปยังตู้ไปรษณีย์ที่บริษัทติดต่อไว้

แบบเปิด เป็นการโฆษณาที่ชี้แจงรายละเอียดทุกอย่าง รวมถึงบอกชื่อบริษัทด้วย

ในการโฆษณารับสมัครพนักงานทางหนังสือพิมพ์นั้น บริษัทจะเลือกใช้แบบใดแล้วแต่นโยบายและความต้องการของบริษัทนั้น ๆ ซึ่งอาจไม่เหมือนกัน บางบริษัทนิยมแบบปิด เพราะมีครมเห็นว่าไม่ต้องการให้บริษัทคู่แข่งชั้นทราบการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทในการรับสมัครพนักงานเพิ่ม บางบริษัทอาจมีความลำบากใจในการแนะนำตัวของบริษัทเอง แต่บางครั้งการโฆษณาแบบปิดจะช่วยดึงดูดความสนใจให้ผู้ต้องการทำงานหรือต้องการเปลี่ยนงานใหม่สนใจส่งใบสมัครมาให้คัดเลือกได้มากกว่าแบบเปิด บางบริษัทนิยมแบบเปิดเนื่องจากมีความภูมิใจในชื่อเสียงของบริษัทว่ามีคนต้องการเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทมาก และอาจเป็นการโฆษณาบริษัททางอ้อมว่าบริษัทมีกิจการดีจึงต้องขยายกิจการโดยรับพนักงานเพิ่ม แต่บางบริษัทอาจมีความเห็นว่าการโฆษณาแบบเปิดจะทำให้ได้เฉพาะผู้ที่สนใจงานของบริษัทที่มีคุณสมบัติและครมสามารถตรงตามที่ขังไว้ในประกาศเท่านั้นจึงจะส่งใบสมัครมาให้มีคณาสมัครไม่มาก แต่ก็ตรงกับความต้องการของบริษัทและยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก

(ง) ดึงตัวจากพนักงานขายของคุณแข่งขัน โดยที่พนักงานเหล่านี้ย่อมมีความรู้ในการขายเป็นอย่างดี อีกทั้งยังรู้จักลูกค้าและคนในวงกว้างขวางวิธีนี้จะช่วยประหยัดเวลาในการฝึกอบรม โดยเฉพาะในค่านศิลปะการขาย และพนักงานใหม่ที่ได้รับโดยวิธีนี้อาจช่วยดึงดูดลูกค้าเก่า ๆ ที่เคยติดต่อสนิทสนมมาให้กับบริษัท แต่บางบริษัทก็ไม่เห็นด้วยกับวิธีนี้ เพราะมีความเห็นว่าบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการประมวลตัวพนักงานขายประเภทนี้มา และพนักงานขายอาจชินกับระบบของบริษัท

เดิม ทำให้เกิดความลำบากในการปกครองตามนโยบายของบริษัทใหม่ วิธีนี้จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมมากนัก

(จ) ผู้บริหารแนะนำเข้ามา ผู้บริหารงานชายเคยผ่านงานชายมาก่อน และมีความรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของบริษัท ดังนั้น การที่จะชักชวนใครเข้ามา รวมงานหรือแนะนำเข้ามา ผู้บริหารงานชายย่อมพิจารณาถึงผลที่ผลเสียอย่างรอบคอบว่าเหมาะสมกับตำแหน่งแล้วจึงแนะนำเข้ามา แต่บางครั้งผู้บริหารงานชายต้องทำงาน ส่วนใหญ่ในบริษัทจึงไม่ค่อยได้ติดตามผลงานของพนักงานชายด้วยกัน นอกเสียจากว่าผู้บริหารจะรู้จักเป็นส่วนตัวและเห็นความสามารถจึงแนะนำเข้ามา

๒.๒ การคัดเลือกพนักงานชาย เป็นวิธีการประเมินผลจากการแข่งขันระหว่างผู้สมัครงานด้วยกัน เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าจ้างผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด

ผู้บริหารงานชายควรถือหลักปรัชญาพื้นฐานสองประการ คือ

— รักษามาตรฐานที่สูงในเวลาคัดเลือก และใช้เทคนิคการ

คัดเลือกที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาทำงาน

— เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ก่อนจ้างงานจะต้องชี้แจงรายละเอียด

เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในเรื่องนโยบายของบริษัท การจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ ให้ผู้ ที่ได้รับการคัดเลือกทราบอย่างแจ่มแจ้ง ๑๘

สิ่งที่ผู้บริหารงานชายมักใช้ในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานชายมี

- ๑) พิจารณาค่านิยมของร่างกาย
- ๒) พิจารณาความรอบรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ
- ๓) พิจารณาปฏิภาณไหวพริบทั่วไป
- ๔) พิจารณาความสามารถพิเศษ
- ๕) พิจารณาความสนใจพิเศษ
- ๖) พิจารณาบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
- ๗) พิจารณาลักษณะนิสัย สถานะและภูมิหลัง

๒๘

ขบวนการคัดเลือกพนักงานชาย ๒๓

(ก) แบบใบสมัคร (The Application Form)

การคัดเลือกขั้นแรกที่ทุกบริษัทต้องทำคือ พิจารณาจากแบบฟอร์มใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกขอคร่ามลงไป ทำให้ผู้รับสมัครทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร จึงสามารถคาดคะเนเกี่ยวกับทัศนคติ ความชำนาญ ความสนใจ และคุณสมบัติอื่น ๆ

แบบใบสมัครของพนักงานชายอาจแบ่งย่อยได้เป็น ๒ แบบคือ

(๑) แบบใบสมัครขั้นต้นหรือแบบสั้น (Preliminary application form)

แบบนี้ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ครั้งแรก ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้สมัครในเรื่องอายุ การศึกษา ประสบการณ์ สุขภาพ และข้อมูลอื่น ๆ แบบใบสมัครขั้นต้นนี้จะช่วยผู้สัมภาษณ์ในการตอบปฏิเสธผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ถึงมาตรฐานได้ทันทีที่อ่านพบเบื้องต้น เพื่อชวยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายของบริษัท (ตัวอย่างแบบฟอร์มใบสมัครของบริษัทตัวอย่างได้แทรกไว้ในภาคผนวก ค)

(๒) แบบใบสมัครที่เป็นทางการ (Formal application form)

แบบนี้มักกำหนดให้ผู้สมัครเขียนถึงประวัติส่วนตัวและคุณสมบัติในการขายอื่น ๆ อย่างละเอียด คำถามที่ระบุไว้ในใบสมัครส่วนใหญ่นี้เพื่อใหบริษัทรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย และประวัติส่วนตัว ที่จะชี้ว่าเคยได้รับความสำเร็จในการขายของงานที่เคยทำมาก่อนมากน้อยแค่ไหน และข้อมูลนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีแนวทางใดได้รับความสำเร็จในงานขาย หรือบางแห่งอาจให้ผู้สมัครเขียนความเห็นของผู้สมัครเพื่อชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจึงมีความมั่นใจว่าจะได้รับความสำเร็จในบริษัทนี้

จากใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกขอความไว้ นอกจากจะช่วยให้ผู้รับสมัครทราบเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผู้สมัครอย่างคร่าว ๆ แล้ว บริษัทบางแห่งก็ได้ให้คะแนนเกี่ยวกับใบสมัครของผู้สมัครแต่ละราย โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการขายที่ผ่านมาเปรียบเทียบ

กับมาตรฐาน ออกมาเป็นตัวเลขตามที่บริษัทกำหนดไว้ จากใบสมัครของพนักงานชาย
เดิมของบริษัทที่เคยได้รับความสำเร็จในการขาย

ข) การทดสอบ วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก
เพราะเสียเวลาทั้งในการเตรียมการและการสอบ ผลที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่าย
ที่เสียไป แต่บางบริษัทก็อาจมีการสอบข้อเขียนเพื่อพิจารณาคุณภาพ ความเฉลียวฉลาด
ความรู้ในวิชาการ แต่บางครั้งพบว่าพนักงานชายที่มีความรู้ดีในทางวิชาการอาจ
ทำการขายไม่เป็น

ค) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารงานขายสามารถพบปะสนทนา
กับผู้สมัครโดยตรง เป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ความเฉลียว
ฉลาด เซาว์น คติชีวิต โดยเฉพาะบุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง ความปรารถนา ความสามารถ
ที่จะเข้ากับคนได้ สิ่งเหล่านี้วัดไม่ได้ นอกจากการสัมภาษณ์ ๒๔

การสัมภาษณ์เป็นส่วนที่มีข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ผู้สัมภาษณ์มีความชำนาญ
ไม่พอ หรืออาจมีอคติในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัคร นอกจากนี้ถ้าการสัมภาษณ์
สั้นเกินไป หรือการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างไม่มีระเบียบ ผู้สัมภาษณ์อาจไม่รู้ถึงคุณสมบัติ
ของผู้สมัครทั้งหมดที่จำเป็นต้องนำมาประเมินในการตอบรับหรือปฏิเสธ ฯลฯ นอกจากนี้
เวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ก็จำเป็นปัจจัยในการรับประกันประสิทธิภาพของ
การคัดเลือก ผู้ดำเนินการควรกำหนดเวลาสัมภาษณ์ในช่วงเวลาที่จะไม่มีใครมา
รบกวน ทั้งควรมีเวลาเพียงพอที่จะสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมที่ต้องการ สถานที่สัมภาษณ์
จัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ให้ความสะดวกสบายและมีชีวิตพอที่ผู้ตอบจะพูดถึงเรื่อง
ส่วนตัวได้

ง) การตรวจสอบสุภาพ เป็นการพิจารณาคุณสมบัติเชิงแรงของ
ผู้สมัครภายหลังจากผ่านการทดสอบอื่น ๆ แล้ว เพื่อเป็นการพิจารณารับคนเข้าทำงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จ) การสอบถามจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างถึง อาจเป็นอาจารย์ผู้สอนในสถาบันศึกษา หรือนายจ้างเก่าของผู้สมัคร เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับนิสัยใจคอ และความประพฤติที่ผ่านมา เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก นอกจากนี้ยังอาจมีการตรวจสอบสถานะทางการเงินและอุปนิสัยของพนักงานด้วย

ฉ) การทดลองปฏิบัติงาน ภายหลังจากที่ผู้สมัครผ่านการพิจารณาทั้ง ๕ ข้อดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะให้ทดลองปฏิบัติงานอันเป็นระยะพิจารณาคัดสินใจที่จะรับเข้าทำงาน การทดลองปฏิบัติงานจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเลือกสรรคนเข้าทำงาน เป็นการทดสอบเชาวน์ปัญญา การวินิจฉัยสั่งการของผู้สมัคร โดยมุ่งดูผลปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งวัดความรู้ทางด้านวิชาการ ความถนัด ความสนใจ ทักษะ และบุคลิกภาพ

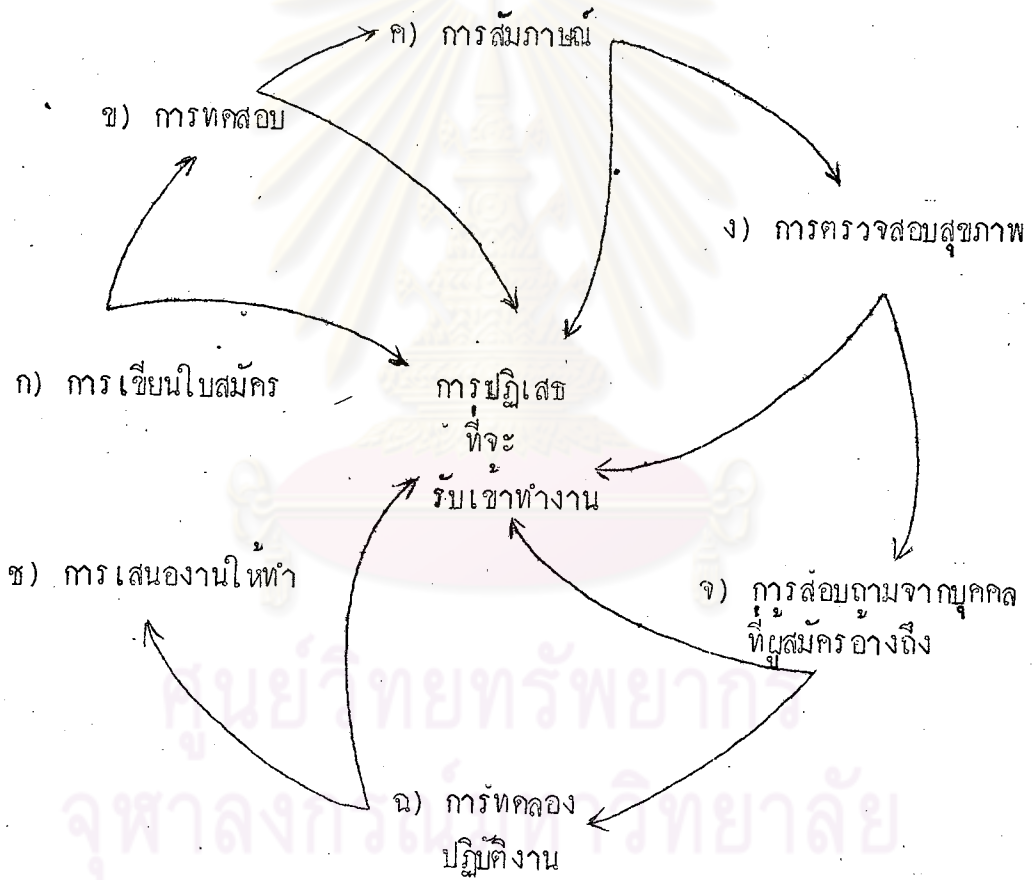
การทดลองปฏิบัติงานคือการยอมรับความจริงที่ว่า การทดสอบอาจจะไม่เป็นหลักประกันที่แน่นอนว่าบุคคลที่สอบผ่านนั้นจะเป็นบุคคลที่พอแก่การบรรจุแต่งตั้ง จึงกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารงานได้ประเมินคุณค่าของบุคคลนั้น ดังนั้น การทดลองปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องกำประกันความไม่เที่ยงแท้แน่นอนของการสอบที่ขาดความสมบูรณ์ และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความสามารถ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน และสนับสนุนการทำงานของบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถจริง และช่วยป้องกันปัญหาการบรรจุบุคคลไม่ตรงกับงานอีกด้วย

ช) การเสนองานให้ทำ เมื่อคัดสรรใจรับเข้าทำงานแล้ว ก่อนทำสัญญาว่าจ้าง ผู้บริหารงานชายก็จะต้องบงบอกตำแหน่งที่ต้องทำ วันที่เริ่มทำงาน อัตราค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับจากบริษัทใหญ่ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกแล้วทราบก่อนตกลงทำสัญญาวาจ้าง

ซึ่งขบวนการคัดเลือกพนักงานชายทั้ง ๗ ข้อดังที่กล่าวมา อาจนำมาเขียนเป็นแผนผังโดยย่อ ดังรูปที่ ๕

รูปที่ ๕

แสดงขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานชาย ๒๓



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากรูปที่ ๕ จะเห็นว่าตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ ถึงที่ ๖ อาจมีการปฏิเสธที่จะไม่รับเข้าทำงานได้ทุกขั้นตอน เมื่อผู้สมัครสามารถผ่านการพิจารณาทั้ง ๖ ขั้นตอนแล้ว จึงจะมีการเสนองานให้ทำอันเป็นการผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานอย่างแท้จริง

การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน ก็ต้องกำหนดลักษณะงานให้ไว้ก่อน แล้วหาข้อไปว่าคุณสมบัติ และความสามารถเช่นไรจึงจะสามารถทำงานนั้น ๆ ได้ผลดีที่สุด

นอกจากลักษณะของงานแล้วยังต้องคำนึงถึงว่า

- เมื่อคัดเลือกได้แล้วเขาจะได้รับการดูแลโดยตรงเพียงไร
- จะต้องมีความรู้ในสินค้าหรือไม่เพียงใด ซึ่งอาจต้องมีการอบรมเพิ่มขึ้น
- จะต้องมีความยืดหยุ่น และความแนบเนียนเฉลี่ยขนาดเพียงใดในการ

แก้ปัญหาการขาย

- การขายส่วนใหญ่เป็นการขายให้กับลูกค้าใหม่หรือลูกค้าเก่า

การพยายามคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่ฉลาดไว้จะดีกว่า เพราะคนฉลาดสามารถเรียนรู้และเพิ่มพูนความสามารถได้

๓. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานขาย

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้แก่พนักงานขายของบริษัท เพื่อให้พนักงานขายสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะนำมาซึ่งผลกำไรของบริษัทในอนาคต รวมทั้งเป็นการพัฒนาให้พนักงานขายให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายมีกำลังใจในการทำงาน และเกิดความคิดริเริ่มที่จะช่วยปรับปรุงกิจการของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจเกี่ยวกับยานั้น การฝึกอบรมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานขาย บริษัทฯส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมพนักงานขายเป็นอย่างมาก

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ

๑) เพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้น การฝึกอบรมทำให้พนักงานชายใหม่ และผู้ที่มีประสบการณ์แล้วทำงานดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน

๒) ช่วยให้นักงานชายได้รู้วิธีทำงานที่ถูกต้องและสามารถปรับตัวเข้ากับ วัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการ เป็นการ เพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงานชาย เนื่องจากมีการแข่งขันกันมากในตลาด โดยเฉพาะเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้แก่พนักงาน ชายโดยตรง

๓) สร้างขวัญที่ดีให้กับพนักงานชาย เพราะการฝึกอบรมช่วยให้นักงาน มีความมั่นใจในการทำงานยิ่งขึ้น

สำหรับพนักงานชายที่เหมาะสมในการรับการฝึกอบรมจัดแบ่งได้เป็น

๓ ประเภทคือ

ก) พนักงานชายที่เข้ามาทำงานใหม่ และยังไม่มีความรู้หรือ ประสบการณ์ หรือ ความชำนาญในการขายมาก่อนเลย มักเป็นพนักงานชายที่เพิ่งจบการศึกษาจากสถาบัน การศึกษา

ข) พนักงานชายที่เข้ามาทำงานใหม่ แต่มีประสบการณ์มาแล้วจากที่อื่น

ค) พนักงานชายที่มีประสบการณ์และทำงานให้กับบริษัทมาเป็นเวลานาน แต่ทางบริษัทต้องการที่จะอบรมเพิ่มเติมให้มีความรู้ เกี่ยวกับสินค้าใหม่หรือวิธีการขาย ใหม่ ๆ

ผู้ฝึกอบรม โดยมากจะเป็นหัวหน้าของแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม หรืออาจทำการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมาเป็นผู้อบรม ผู้ รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะเป็นผู้จัดการระดับไหนแล้วแต่นโยบายของแต่ละบริษัทที่มี ตำแหน่งผู้จัดการแตกต่างกัน

สำหรับการฝึกอบรมภายนอกบริษัทขณะออกทำการขาย มักอยู่ในความรับ รับผิดชอบของผู้ควบคุมการขาย การกำหนดผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม ปกติอยู่ในความ

รับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมพนักงานขายใหม่ อาจเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม ผู้จัดการขาย ฯลฯ แต่หากเป็นการฝึกอบรมใหม่จักสินค้าใหม่ ๆ ของบริษัท ก็ควรจัดให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์

ปกติแบ่งผู้ฝึกอบรมออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ

- ก) ผู้ฝึกอบรมที่อยู่ในหน่วยงานขายโดยตรง และมีอำนาจสั่งการแก่ผู้ฝึกอบรมด้วย คือ เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ฯลฯ
- ข) ผู้ฝึกอบรมที่มาจากหน่วยงานอื่น หรือบุคคลภายนอกบริษัท โดยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างดี แต่ไม่มีอำนาจสั่งการบังคับบัญชาการฝึกอบรม โดยประเภท ก) มีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

- (๑) ทำให้ผู้บริหารระดับหัวหน้ารู้จักพนักงานขายก่อนที่จะมาปฏิบัติงานร่วมกัน หรือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกับหัวหน้างานก่อน
- (๒) ทำให้ผู้บริหารระดับหัวหน้าทราบถึงขอบพร้อมของพนักงานขาย เพื่อจะได้พิจารณาหาทางแก้ไข
- (๓) ผู้บริหารระดับหัวหน้าทราบถึงปัญหาทางด้านการขายที่ประสบอยู่
- (๔) พนักงานขายที่เข้ารับการอบรมจะมีความสนใจในเรื่องที่ทำการอบรมมากขึ้น เพราะผู้ที่ทำการอบรมก็คือหัวหน้างาน
- (๕) ทำให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแบบฉบับที่ตั้งไว้

ข้อเสีย

- (๑) ผู้บริหารระดับหัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ในเรื่องที่ทำการสอน ก็มีเพียงประสบการณ์
- (๒) อาจมีเทคนิคในการฝึกอบรมที่ไม่ดีพอ

(๓) เสียเวลา

(๔) ประสิทธิภาพของพนักงานขายลดลง

(๕) ทำให้รายได้ของบริษัทต่ำลง

(๖) ผู้ที่ขายเก่งไม่ว่าจะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้ดี

การฝึกอบรมโดยประเภท ข) แบ่งย่อยได้เป็น ๒ พวกคือ

๑) ผู้ฝึกอบรมที่มาจากแผนกอื่นภายในบริษัทเดียวกัน เช่น มาจากฝ่ายบุคคลของบริษัท ฝ่ายโฆษณา เป็นต้น ส่วนใหญ่มักจะมามีผู้ฝึกอบรมในรูปของการแนะนำ หรือ การให้ทฤษฎีบางอย่างเท่านั้น ซึ่งการฝึกอบรมโดยผู้ฝึกอบรมแบบนี้มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

(๑) บุคคลเหล่านี้สามารถให้รายละเอียดได้อย่างดี

(๒) จัดเตรียมเอกสารให้พร้อม

(๓) รู้เทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้ดี

(๔) มีการวิเคราะห์และประเมินผล

(๕) ประหยัดเวลา

ข้อเสีย

(๑) ทำให้บริษัทต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย

(๒) ไม่รู้ขอบเขตการขายของบริษัท

(๓) ให้ความรู้เกินความต้องการ เพราะบางอย่างอาจไม่จำเป็นต้อง

ฝึกอบรมจึงเป็นการเสียเวลา

๒) ผู้ฝึกอบรมที่มาจากภายนอกบริษัท โดยเป็นผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ เฉพาะทางที่บริษัทจ้างมาเพื่อทำการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว มีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

- (๑) ทำให้พนักงานชายไ้รู้จักเทคนิคใหม่ ๆ ที่ขึ้นในวงการธุรกิจ
- (๒) เพื่อรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากภายนอกเพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของบริษัท

ข้อเสีย

- (๑) บุคคลที่มาทำการฝึกอบรมเป็นบุคคลภายนอกบริษัท ย่อมไม่รู้อะไรถึงเรื่องราวของสินค้า หรือเรื่องราวของบริษัทดี อาจทำให้การอบรมไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร
- (๒) บุคคลดังกล่าว อาจไม่มีความรับผิดชอบมากพอถึงงานของบริษัท

การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมทางการขาย โดยทั่วไปแบ่งการจัดการฝึกอบรมได้เป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การวางแผนเป้าหมายการฝึกอบรม
- ๒) การกำหนดเนื้อหาที่จะอบรม
- ๓) การลำดับวิธีการอบรม
- ๔) สิ่งควรคำนึงในการฝึกอบรม
- ๕) การประเมินผลการฝึกอบรม

ทั้ง ๕ ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

- ๑) การวางแผนเป้าหมายการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น

๑.๑ การวางแผนเป้าหมายการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์แบ่งได้เป็น ๓ ข้อคือ

ก) ข้อกำหนดของการขาย (Job Requirement)

มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานขายทราบหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เวลาการทำงาน วิธีปฏิบัติที่จะได้ผลในการขายสูง ฯลฯ

ข) คู่มือหลังและประสบการณ์ของการขาย มีเป้าหมายเพื่อปรับระดับความรู้ให้ทัดเทียมกัน เพราะพนักงานขายที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานแต่ละคนมีภูมิหลังและประสบการณ์ในการขายหรือการทำงานมาไม่เหมือนกัน การทราบข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังและประสบการณ์ในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมสามารถวางแผนและให้การฝึกอบรมพนักงานขายทุกคนให้เท่าเทียมกันก่อนการออกไปทำงานใหม่บริษัท

ค) นโยบายทางการตลาดของบริษัท มีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ของตลาดที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท เป็นการเน้นนโยบายที่บริษัทต้องการ เช่น นโยบายเกี่ยวกับสินค้า ลักษณะของลูกค้า ตลอดจนนโยบายการส่งเสริมการขาย

๑.๒ การวางแผนการฝึกอบรมต่อเนื่อง เป็นการฝึกอบรมพนักงานขายที่ทำงานให้กับบริษัทเป็นเวลานาน และมีประสบการณ์ทางการขายมาแล้ว มักทำการฝึกอบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในบริษัท หรือเมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจเป็นการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเน้นให้พนักงานรู้ เช่น เทคนิคของการพยากรณ์การขาย การใช้เวลาขายให้ได้ประสิทธิภาพ ฯลฯ การฝึกอบรมต่อเนื่องนี้อาจเรียกว่าเป็นการฝึกอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้ (Refresher Training) มักจัดทำในเวลาทำงานตามปกติ เป็นประจำเดือน หรืออาจฝึกอบรมนอกเวลาทำงานตามสถานที่ต่าง ๆ ภายนอกบริษัท เช่น ห้องประชุมของโรงแรมต่าง ๆ หรือเมื่อมีผู้ฝึกอบรมพิเศษมาจากต่างประเทศ อาจเชิญจากบุคคลภายนอกบริษัทในบางโอกาส และเป็นการอบรมใหญ่ประจำปี

๒) การกำหนดเนื้อหาที่จะอบรม ส่วนมากมักเป็น

ก) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นการอบรมเพื่อให้พนักงานขายรู้เกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้ และวิธีอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจ บางบริษัทให้การฝึกอบรมถึงสินค้าของคู่แข่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง พนักงานขายจำเป็นต้องศึกษาสินค้าของคู่แข่งกันอย่างละเอียด เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นและข้อบกพร่องของสินค้าคู่แข่งเทียบกับสินค้าของบริษัท ข้อมูลแบบนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการขาย เพราะพนักงานขายสามารถตอบปัญหาปลื้มใจของลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาของลูกค้า และช่วยให้การตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น

ข) เทคนิคการขาย นอกจากบุคลิกของพนักงานขายและการแต่งกายที่ดีแล้ว ผู้บริหารงานขายในระดับสูงคิดว่าพนักงานขายใหม่ยังต้องการคำแนะนำขั้นต้นว่าจะทำการขายได้อย่างไร บางบริษัทจึงมีการเพิ่มวิชาการ เช่น วิชามนุษยสัมพันธ์ วิชาจิตวิทยา วิชาพฤติกรรมผู้บริโภค ฯลฯ เข้าในการฝึกอบรมด้วย

ค) ตลาดของสินค้า พนักงานขายจะต้องรู้จักลูกค้าของเขา แต่ไม่ใช่เป็นการรู้จักเพียงชื่อ จำเป็นต้องรู้ถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของลูกค้าด้วย ถ้าผู้ขายรับการฝึกอบรมไม่รู้อะไรหรือไม่ได้รับคำแนะนำอย่างเพียงพอเกี่ยวกับตลาด พนักงานขายก็จะต้องใช้เวลานานเพื่อค้นหาความจริงด้วยตนเอง ในระหว่างนั้นการขายก็จะต่ำกว่าที่ควรเป็น และบางครั้งอาจจะเลยข้อมูลที่สำคัญ เช่น ถ้าพนักงานขายมีใครว่างบุคคลที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต และละเลยลูกค้าส่วนนี้ ก็จะทำให้เสียส่วนทางด้านตลาดของบริษัทต่ำกว่าที่เคยได้

ง) ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานขาย การฝึกอบรมครอบคลุมถึงนโยบายการขาย นโยบายการตลาด และนโยบายอื่น ๆ พร้อมกับเหตุผลที่กำหนดนโยบายเหล่านี้

นอกจากนี้พนักงานขายใหม่ควรทราบข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของบริษัท ความสำคัญของบริษัท การรับรู้ลักษณะและชื่อเสียงของบริษัท อันจะเป็นการช่วยให้เกิด

ความภูมิใจ และกำลังใจในการขายสินค้า เกิดความอยากทดลองขาย แต่บางครั้ง อาจเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นมากนัก และโดยเฉพาะพนักงานขายใหม่จะได้รับการแนะนำ งาน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการทำงาน เวลาในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ตลอดจนได้รับการแนะนำให้รู้จักหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงวิธีการรายงาน ต่อผู้ควบคุมและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผิดพลาด ในการทำงานให้หมดไป

๓) วิธีการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๓.๑ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม

๓.๒ การฝึกอบรมรายบุคคล

๓.๑ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม มีเทคนิคการฝึกอบรมดังนี้

ก) การบรรยาย (Lecture) โดยจัดขึ้นเป็นหลักสูตร แบบห้องเรียน วิธีนี้มีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

(๑) มีผู้เข้ารับการอบรมพร้อม ๆ กันหลาย ๆ คน ช่วยประหยัดเวลาในการอบรม

(๒) สามารถเชิญผู้ประสบการณ์มาทำการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานขาย

(๓) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เมื่อเทียบกับการอบรมรายบุคคล และได้ผลตามจุดหมายที่วางไว้ โดยที่หากผู้รับการฝึกอบรมทุกคนมีความกระตือรือร้นต่อการอบรมเป็นกลุ่ม เพราะมีเพื่อนร่วมซักถามข้อสงสัย ทำให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการปรับความรู้ให้เท่า ๆ กัน

ข้อเสีย

(๑) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจไม่ให้ความสนใจพอ หากผู้ให้การฝึกอบรมดูแลไม่ทั่วถึง

(๒) การประเมินผลหรือการวัดผล การอบรมทำได้ลำบาก เพราะการบรรยายให้บุคคลที่อยู่ในวัยทำงานฟังแล้ววัดผลด้วยการสอบ อาจได้ผลไม่เหมือนกับการลงมือปฏิบัติการจริง ๆ

ข) การอภิปรายกลุ่ม (The Group Discussion) เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ระหว่างพนักงานชายกับพนักงานชายด้วยกัน หรือพนักงานชายกับผู้นิเทศ

ค) การประชุมอภิปรายทางการขายและวิธีการสาธิต (Sales Conference and Demonstration) คือ การประชุมอภิปรายทางการขายโดยการนำเอาสินค้า หรือผลิตภัณฑ์มาช่วยประกอบการอธิบายในที่ประชุม โดยเฉพาะสินค้าประเภทยาจะต้องอธิบายถึงคุณประโยชน์ของยา การออกฤทธิ์ในการรักษา โรคตรงส่วนไหนของร่างกายก็ควรแสดงการทำงานของอวัยวะส่วนที่ปกติ และผิดปกติ เพื่อเป็นการสอนให้รู้จักผลิตภัณฑ์ได้อย่างเข้าใจและแจ่มแจ้ง

ง) การแสดงบทบาทการขาย (Role Playing) คือการแสดงสาธิตประกอบในการอบรม โดยมีผู้นิเทศ ๒ คน สมมุติสถานการณ์ให้เหมือนเรื่องจริง เช่น มีคนหนึ่งเป็นผู้ซื้อ และอีกคนแสดงเป็นผู้ขาย แสดงวิธีการติดต่อกับชายให้รู้รวมการอบรมชม และวิจารณ์การแสดงการขายนั้นว่ามีข้อบกพร่องตรงไหน

จ) เกมส์ทางธุรกิจ (Games or Simulation) วิธีการเล่นเริ่มจากผู้นิเทศทั้งกลุ่มแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มจัดระบบการบริหารงานประหนึ่งเป็นหน่วยงานขายของบริษัทที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ทำการตัดสินใจในการบริหารงานขายตามความคิดเห็นของกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผลของการตัดสินใจจะถูกนำมาคำนวณพิจารณา และคืนให้ผู้เล่นนำไปพิจารณาเพื่อการตัดสินใจขั้นต่อไป แล้วดูว่าผลสุดท้ายแต่ละกลุ่มได้รับผลตอบแทนต่างกันอย่างไร ก็จะเป็นการสอนให้รู้รวมการอบรม เกิดความรู้ และความเข้าใจด้วยตนเองจากการเข้าร่วม

กลุ่มอบรม การเล่นเกมสมัยปัจจุบันนิยมใช้ในการสอนเป็นกลุ่มมาก เพราะผู้ที่เข้าร่วมการอบรมมักยอมรับความรู้ที่ได้รับมาด้วยความเต็มใจ เพราะได้ทดลองเห็นจริงด้วยตนเอง จึงไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกยัดเยียดความคิดให้คล้อยตามเช่นการบรรยาย

๓.๒ การฝึกอบรมรายบุคคล ใช้เมื่อพนักงานที่รับเข้ามามีจำนวนน้อย และมีพนักงานที่ต้องได้รับการฝึกอบรมเฉพาะรายบุคคล และเป็นการอบรมที่ไม่สามารถอบรมเป็นกลุ่มได้ วิธีที่นิยมใช้มีดังนี้

ก) การฝึกหัดการปฏิบัติงานชายจริง (On the Job Training)

วิธีนี้เป็นการฝึกอบรมพนักงานชายขณะทำการชายในคลาคลับดูคาโดยตรง โดยมีผู้ควบคุมการชายคอยอธิบายให้คำแนะนำควบคู่ไปกับการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน และคอยแก้ปัญหาที่พนักงานชายพบขณะออกฝึก มักใช้กับการอบรมพนักงานชายใหม่เท่านั้น หากเป็นการอบรมพนักงานชายเก่า มักมี ๒ เหตุผลคือ

(๑) เป็นการอบรมเพื่อให้พนักงานชายมีความสามารถมากขึ้นกว่าเดิม แต่มีได้เลื่อนตำแหน่งไปจากเดิม

(๒) เป็นการอบรมเพื่อให้พนักงานชายมีความสามารถเพิ่มขึ้นให้เหมาะสำหรับตำแหน่งใหม่ที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นมา

ข) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Personal Conference)

เป็นวิธีที่ผู้ให้การฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมร่วมกันพิจารณาเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน โดยแต่ละคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะต้องพยายามให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นมากที่สุด

ค) การเขียนโต้ตอบ (Correspondence Courses)

วิธีนี้ใช้ได้ทั้งกับการฝึกอบรมระยะเริ่มแรกและการฝึกอบรมต่อเนื่อง โดยการเขียนโต้ตอบทางจดหมายขณะออกทำการชายอยู่ต่างจังหวัด เช่น บริษัทจะส่งจดหมายแนะนำถึงเทคนิคการชายสินค้า และข้อมูลอื่น ๆ ที่พนักงานชายควรทราบแล้วส่งไปให้ผู้รับการฝึกอบรม คล้ายกับเป็นการอบรมผ่านทางไปรษณีย์

ง) วิธีเรียนตามตอบด้วยตนเอง (Programmed Instruction) เป็นการฝึกอบรมแบบใหม่คล้ายกับการสอบเลื่อนชั้น โดยมีคะแนนมาตรฐาน ผู้รับการอบรมจะต้องสอบได้ไม่ว่าความมาตรฐานที่กำหนดแต่ละชั้นตอนจึงจะมีสิทธิรับการอบรมขั้นสูงต่อไป

๔) สิ่งควรคำนึงในการฝึกอบรม มี ๓ ประการคือ

ก) เวลาการฝึกอบรม ควรใช้เวลาในการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้เหมาะสม

ข) สถานที่ในการฝึกอบรม อาจฝึกในสำนักงานหรือภายนอกแล้วแต่นโยบายของผู้บริหารงานขายในแต่ละบริษัท

ค) อุปกรณ์และเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น

(๑) คู่มือการฝึกอบรม ระบุถึงเป้าหมายของการฝึกอบรม ปัญหาที่ควรจัดเตรียม และอธิบายวิธีการฝึกอบรม ฯลฯ

(๒) เอกสารที่จัดพิมพ์อื่น ๆ

(๓) เครื่องมือในการฝึกอบรม เครื่องฉายสไลด์ ฯลฯ

๕) การประเมินผลการฝึกอบรม วัดโดยการเปรียบเทียบผลของการทำงานก่อนได้รับการฝึกอบรม และภายหลังได้รับการฝึกอบรมแล้ว หรือเปรียบเทียบผลการขายระหว่างพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมกับที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว ฯลฯ ผลที่ได้เป็นเพียงการคาดคะเนโดยสมมุติว่าปัจจัยอย่างอื่นคงที่ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลเท่าที่ควร เพราะมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลเหนือการขายที่ไม่เคยคงที่ เช่น การแข่งขัน สภาวะเศรษฐกิจ การโฆษณา ฯลฯ

๔. การกำหนดโครงการผลตอบแทน

เมื่อได้ทำการคัดเลือก การฝึกอบรม และมอบหมายงานให้แก่พนักงานขายเรียบร้อยแล้ว การที่จะทำให้พนักงานขายทำงานให้กับบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ

จะต้องมีการกำหนดค่าตอบแทนทางการขายแก่พนักงานขายที่เหมาะสมด้วย เพราะแผนการกำหนดค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขายให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทต้องการได้ดียิ่งที่สุด แต่แผนการกำหนดค่าตอบแทนนี้เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ที่จะใช้เป็นแรงกระตุ้นการทำงานของพนักงานขาย มิใช่เป็นตัวแทนของการบริหารงานขายทั้งหมด "ในการบริหารงานพนักงานขายนั้น การที่จะวางแผนกำหนดค่าตอบแทนการขายให้เหมาะสม โดยเป็นที่พอใจแก่ทุก ๆ ฝ่ายนั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง" ๒๕ ดังนั้นแบบและวิธีการในการวางแผนกำหนดค่าตอบแทนพนักงานขายจึงมีได้หลายแบบหลายวิธีการ การเลือกใช้แบบหรือกำหนดวิธีการบริหาร เรื่องค่าใช้จ่ายค่านาคอตอบแทนแก่พนักงานขายที่เหมาะสม จะช่วยให้การบริหารงานด้านอื่น ๆ ในหน่วยงานขายคล่องไปอีกด้วย เพราะค่าใช้จ่ายดังกล่าวมีผลกระทบต่อโครงสร้าง และรักษาไว้ซึ่งผลิตผลของหน่วยงานขายทั้งเป็นตัวดึงดูดใจคนภายนอกสนใจและสมัครเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอยู่ ซึ่งช่วยให้พนักงานขายเฝ้าอยู่รับใช้ทำงานในบริษัทต่อไป ช่วยให้อัตราการหมุนเวียนของพนักงานขายอยู่ในระดับที่เหมาะสม และช่วยให้บริษัทได้รับผลตอบแทนจากค่าใช้จ่ายที่เสียไปในด้านการฝึกอบรม ทั้งหมดนี้จะอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารว่าจะมีความสามารถในการวางแผนสงงานและควบคุมให้เพิ่มประสิทธิภาพสูง

การวางแผนกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานขาย เริ่มด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน หากสาเหตุในการกำหนดค่าตอบแทนนั้นว่าผู้บริหารต้องการอะไร

วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทนแต่ละแบบอาจเนื่องมาจากความต้องการของผู้บริหารงานขายดังนี้

- ๑) เพื่อเพิ่มยอดขาย
- ๒) เพื่อเน้นการขายสินค้าที่ให้กำไรสูง
- ๓) กระตุ้นให้เกิดการขายสินค้าทุกตัวที่บริษัทมีอยู่อย่างทั่วถึง

๔) ต้องการให้ออกขายคงที่สม่ำเสมอทุกฤดูกาลที่เปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้ฝ่ายผลิตมีงานผลิตคงที่ตลอดเวลา

๕) ต้องการรักษางจรชีวิตของสินค้านั้น

๖) ต้องการแก้ไขภาพพจน์หรือส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ลูกค้า

๗) ต้องการแนะนำสินค้าชนิดใหม่

๘) ต้องการกระตุ้นการขายเฉพาะสินค้าที่ขายได้ยากหรือช้า

๙) ต้องการให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น หรือเพิ่มบัญชีชื่อใหม่มากขึ้น

๑๐) ต้องการให้มีใบสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น

๑๑) ต้องการให้หาทางลดค่าใช้จ่าย

๑๒) ต้องการลดหนี้สูญ หรือการเกินกำหนดชำระเงินของลูกค้า

๑๓) ต้องการให้สิ่งใดที่ใคร่ขอขมาพิเศษ สามารถทำให้สำเร็จสมบูรณ์

๑๔) ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ในกลุ่มของพนักงานขาย

๑๕) ต้องการบำรุงขวัญของพนักงานขาย

๑๖) ต้องการป้องกันอุบัติเหตุ

๑๗) ต้องการขยายผลผลิตให้เพิ่มอยู่ในจำนวนที่ฝ่ายผลิตสามารถใช้เครื่องจักร

ในการผลิตในสภาพที่ให้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุด

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ก็อีกหลายอย่างแตกต่างกันไป แล้วแต่สภาพการณ์ของแต่ละบริษัทที่อาจไม่เหมือนกัน ซึ่งการวางแผนกำหนดค่าตอบแทนจะต้องดูว่าต้องการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ข้อไหน บางครั้งอาจกำหนดค่าตอบแทนควยวัตถุประสงค์เพียงข้อเดียว แต่บางครั้งอาจกำหนดเพื่อวัตถุประสงค์หลาย ๆ ข้อพร้อมกัน โดยจะต้องทำการกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้การปฏิบัติต่อวัตถุประสงค์นั้นสำเร็จลงด้วยดี

เมื่อตั้งวัตถุประสงค์สำหรับการกำหนดค่าตอบแทนแล้ว ก็นำแผนการนั้นไปมอบให้พนักงานขายปฏิบัติ โดยฝ่ายบริหารอาจกำหนดเป็นการพรรณนางานขาย ซึ่งความสำเร็จในงานที่มอบหมายนั้นอาจวิเคราะห์และกำหนดออกมาเป็นระดับต่าง ๆ กัน ในรูปของหน่วยสินค้าหรือจำนวนเงิน อันเป็นเป้าหมายของการขาย แล้วจึงประเมินผลการทำงานของพนักงานขายที่จะทำได้ตามวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางกำหนดค่าตอบแทนความพยายามในการทำงานของพนักงานขาย

แบบของค่าตอบแทนทางการขาย โดยทั่วไปแบ่งได้ ๒ แบบคือ

ก. ค่าตอบแทนทางการขายที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - financial Incentives) ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น

- ๑) ความต้องการมีตำแหน่งอันเป็นที่ยอมรับภายในบริษัท
- ๒) ความต้องการได้รับความเชื่อถือ และการยอมรับจากบุคคลภายนอกบริษัท
- ๓) ความต้องการกระทำแต่สิ่งที่ดีที่สุด และได้รับผลค้ำตอบแทนต่อการกระทำโดยมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน
- ๔) ความต้องการที่จะได้รับงานที่ท้าทายใจและมีความมั่นคง

ค่าตอบแทนทางการขายที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างขวัญ และจงใจพนักงานขายด้วย ถึงแม้จะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อการสร้างขวัญ และการจงใจพนักงานขาย

ข. ค่าตอบแทนทางการขายที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentives) เช่น

- ๑) เงินเดือน เป็นเงินที่พนักงานขายจะได้รับทุกเดือน ในอัตราที่แน่นอนไม่ว่าขายออกขายจะสูงหรือต่ำอย่างไรก็ตาม
- ๒) แผนค่านายหน้าในการขายสินค้าและเก็บเงิน โดยจะได้รับผลตอบแทนเป็นจำนวนเงินตามอัตรากำไรการขายสินค้าและการเก็บเงิน ค่านายหน้าที่นิยมใช้มี ๓ แบบคือ

ก) อัตราเพิ่ม (Progressive Rate) อัตราค่านายหน้า
ที่ใครรับจะเพิ่มเป็นสัดส่วนโดยตรง กับอัตราการขายที่สามารถทำได้สูงขึ้น เช่น
ถ้าขายได้ ๑๐๐ หน่วย จะได้อัตราค่านายหน้า ๐.๕ เปอร์เซ็นต์ ขายได้ ๒๐๐ หน่วย
จะได้อัตราค่านายหน้า ๐.๗๕ เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

ข) อัตราลด (Regressive Rate) อัตราค่านายหน้าจะ
มีจำนวนจำกัดเฉพาะจุดหนึ่งเท่านั้น เมื่อเลยจุดหนึ่งไปแล้ว อัตราค่านายหน้าจะ
ลดลงในขณะที่ยอดขายสูงขึ้น เช่น หากขายได้ ๑๐๐ หน่วย ได้อัตราค่านายหน้า ๑ เปอร์เซ็นต์
ขายได้ ๒๐๐ หน่วย ได้อัตราค่านายหน้า ๐.๗๕ เปอร์เซ็นต์ ขายได้ ๓๐๐ หน่วย ได้อัตรา
ค่านายหน้าเพียง ๐.๕ เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น เป็นวิธีการควบคุมมิให้สินค้าล้นตลาด

ค) อัตราคงที่ (Flat rate) อัตราค่านายหน้ามีจำนวนคงที่
ไม่ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรก็ตาม จะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์การขาย
ที่คงที่ตลอด เช่น ๑ เปอร์เซ็นต์ตลอดไปไม่ว่าจะขายได้มากน้อยแค่ไหน

๓) แผนการจ่ายเงินทดแทนการขายอื่น ๆ เช่น

ก) การเบิกค่านายหน้าล่วงหน้า ในกรณีที่บริษัทขอยืมให้พนักงานขาย
เบิกค่านายหน้าไอล่วงหน้า เช่น ได้อัตราค่านายหน้า ๑ เปอร์เซ็นต์ของจำนวนเงินที่จะ
เก็บได้ในอีก ๓ เดือน แต่ในเดือนแรกบริษัทขอยืมให้พนักงานขายเบิกค่านายหน้า
ไปก่อน ๐.๗๕ เปอร์เซ็นต์ เมื่อถึงเดือนที่ ๓ ซึ่งพนักงานขายสามารถเก็บเงินได้ครบ
และจะได้อัตราค่านายหน้าครบ ๑ เปอร์เซ็นต์ ก็ให้พนักงานขายคืนเงินที่ยืมไปล่วงหน้าคืน
แล้วรับค่านายหน้า ๑ เปอร์เซ็นต์ไป หรือรับเงินค่านายหน้าที่เหลืออีกเพียง ๐.๒๕
เปอร์เซ็นต์ไป โดยบริษัทจะทำบัญชีแยกสำหรับพนักงานขายแต่ละราย และจะบันทึก
ค่านายหน้าที่พนักงานขายได้รับและกำหนดวงระยะเวลาการเบิก เช่น ทุกสัปดาห์
หรือทุก ๒ สัปดาห์ จำนวนเงินที่เบิกโดยบริษัทถือเอาจากรายได้ประมาณถัวเฉลี่ย
ในแต่ละช่วงเป็นหลัก วิธีการนี้ในแง่ที่พนักงานขายมีเงินสำรองช่วยในการดำเนินการ
การได้ผล แต่ถาบริษัทขอยืมให้พนักงานเบิกเงินล่วงหน้าไปมากกว่ารายได้ที่เขาควร

จะได้รับ เมื่อทำงานไปนาน ๆ พนักงานขายจะหมดกำลังใจ เพราะรายได้ที่ได้อาจ
เกือบทั้งหมดโดนหักเพื่อชดเชยรายจ่ายที่เบิกไว้ก่อน

ข) การจ่ายเงินพิเศษเป็นครั้งคราวสำหรับกิจกรรมเพื่อการขาย
ในบางโอกาสบริษัทอาจกำหนดสิ่งจูงใจในการขายเป็นพิเศษว่าในเดือนนี้ถ้าพนักงาน
ขายสามารถขายได้ถึงเป้าหมายจะได้รับเงินก้อนใหญ่

ค) การจ่ายเงินโบนัส คือการจ่ายเงินเมื่อสิ้นปี คำนวณเปอร์เซ็นต์
ของเงินเดือนที่เคยได้รับ อาจเป็น ๑ หรือ ๒ เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้ายของปี

ง) รางวัลพิเศษ สำหรับพนักงานขายที่ผลงานดีเด่นที่สุดประจำปี
รางวัลอาจเป็นของขวัญ เช่น โทรทัศน์ หรือได้เที่ยวพักผ่อน หรือให้ตั๋วเครื่องบินไป
เที่ยวดูงานยังโรงงานต่างประเทศ

จ) การจ่ายผลตอบแทนเมื่อสิ้นปีตามกำไรที่บริษัทได้รับ เพื่อช่วย
กระตุ้นการขายโดยเน้นถึงผลกำไรที่จะทำให้กับบริษัท

๕) ค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายในการขายของ
พนักงานในอัตราส่วนต่าง ๆ กัน แยกเป็นค่าเดินทาง อาจคิดตามระยะทางไกล
ไกลหรือเหมาจ่ายค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารับรองลูกค้า ฯลฯ

๕) การกำหนดจุดที่จะจ่ายค่าตอบแทนสูงสุดในการขาย บริษัทจะกำหนด
จุดสูงสุดที่พนักงานขายจะได้รับตอบแทนจากการขายซึ่งเมื่อเกินจุดนี้ไปแล้ว เงิน
ค่าตอบแทนจะลดน้อยลง อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดการทุจริตในการขายของพนักงาน
ขายโดยวิธีการต่าง ๆ หรือป้องกันมิให้พนักงานขายยึดเยื้อคิดเงินค่าให้แกลูกค้ามากเกินไป
ไป ซึ่งจะเป็นผลเสียหายต่อยอดขายในภายหลัง

๖) เงินชดเชยอื่น ๆ ได้แก่

ก) ค่ารักษาพยาบาล

ข) ค่าประกันชีวิต

ค) เงินสะสม

แผนการกำหนดค่าตอบแทนทางการขายแบบต่าง ๆ นี้ บริษัทอาจเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่ง หรือหลาย ๆ แบบ โดยที่แต่ละแบบจะมีข้อดีและข้อเสียในตัวเอง และมีความเหมาะสมกับวิธีการและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน แล้วแต่สภาพของบริษัทและความต้องการของผู้บริหารงานขาย แต่โดยทั่วไปแล้วการกำหนดค่าตอบแทนทางการขายไม่สามารถเป็นสิ่งทดแทนความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารงานขายได้ ^{๒๖} เพราะผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี พร้อมทั้งมีหลักการจูงใจพนักงานขายหลาย ๆ วิธี ดังจะได้อธิบายในหัวข้อต่อไป

การที่ฝ่ายบริหารจะกำหนดแบบของค่าตอบแทนทางการขาย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ควรจัดทำโปรแกรมการกำหนดค่าตอบแทนทางการขายอย่างรอบคอบเป็นระเบียบ มีหลักฐาน โดยต้องยึดหลักดังต่อไปนี้ ^{๒๗}

๑. เลือกจรรยาวัลดหรือผลตอบแทนการทำงานที่กำหนดไว้ให้เหมาะสม และจูงใจให้พนักงานสนใจอยากที่จะได้ และเห็นว่าคุ้มกับความพยายามที่ไ้ลงทุนไป
๒. ทำการประชาสัมพันธ์โปรแกรมหรือแบบของการกำหนดค่าตอบแทนให้พนักงานขายทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง
๓. เลือกระยะเวลาในการจัดโปรแกรม การกำหนดค่าตอบแทนให้ถูกต้องพอดี เพราะหากเลือกจัดในเวลาที่ไม่เหมาะสม ทำให้ไม่มีผู้ใ้มีโอกาที่จะทำได้ ก็จะไม่ผู้ใ้ใครสนใจโปรแกรมนี้
๔. เป็นโปรแกรมที่น่าสนใจ ท้าทายให้เกิดความอยากทดลองแข่งขัน และสามารถทำได้โดยไม่เกินความสามารถ
๕. เมื่อนำแผนค่าตอบแทนออกใช้แล้ว ฝ่ายบริหารต้องสำรองเงินรางวัลค่าตอบแทนไว้พร้อมที่จะจ่ายได้ทันทีตามกำหนดเวลา
๖. พยายามหาคำขวัญหรือสโลแกนให้เป็นที่ชื่อของแผนเพื่อว่าเมื่อพูดถึงคำนี้ พนักงานทุกคนสามารถเข้าใจความหมายได้อย่างแจ่มชัด โดยไม่ต้องเสียเวลาอธิบาย

๗. ทำการติดต่อสื่อความหมายของแผนงานให้ทุกคนเกิดความเข้าใจ เช่นเดียวกัน เพื่อจะได้ไม่เกิดข้อโต้แย้งในภายหลังเกี่ยวกับความเข้าใจผิดและ ใ้คงทนใช้ความพยายามที่ติดเป้าหมายอันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อความหมายไม่ดี ดังนั้นจึงควร เขียนกฎเกณฑ์ออกมา เป็นลายลักษณ์อักษรที่ทุกคนสามารถอ่านและเข้าใจ ได้ง่าย

๘. ต้องประกาศผลทันทีเมื่อสามารถประเมินผลผู้ชนะการแข่งขันได้สำเร็จ ดูล่วงหน้าว่าวัตถุประสงค์ให้ทุกคนได้รับทราบ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ที่ยังไม่สามารถทำได้ ให้เกิดความพยายามในคราวต่อไป และให้ผู้ที่สามารถทำได้สำเร็จเกิดความภูมิใจ ในงานที่ทำ

๕. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

คำว่า "ขวัญ" เป็นคำที่แทนความคิดเห็น ทศนคติของแต่ละบุคคลคือ สภาพการณ์แวดล้อมของเขาอันรวมถึงครอบครัว สังคมธุรกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชนที่ตัวเขาอาศัยอยู่ โดยเฉพาะพนักงานขายของบริษัทานั้น ผู้บริหาร จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจและความมั่นคงในการทำงานของ พนักงานขายแต่ละบุคคล เพราะพนักงานขายส่วนใหญ่มักต้องทำงานรับผิดชอบใน อาณาเขตของตัวโดยลำพัง และมีโอกาสน้อยครั้งที่จะได้ติดต่อกับกลุ่มพนักงานขาย ของบริษัทด้วยกัน ^{๒๐} ดังนั้นการสร้างขวัญและการได้รับสิ่งจูงใจในการทำงานของ พนักงานขายจึงเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารงานขายจะต้องตระหนักถึงอยู่เสมอ

สาเหตุโดยทั่วไปที่ทำให้พนักงานขายมีขวัญไม่ดี มีได้ ๒ ทางคือ ^{๒๑}

ก. สาเหตุทางธุรกิจ อันได้แก่

๑) สาขางานการบังคับบัญชาติดต่อส่งงานไม่ดี การติดต่อส่งงานทำได้ ไม่สะดวก เกิดการล่าช้า

๒) ความไม่พอใจเกี่ยวกับสถานะหรือตำแหน่งของคนในบริษัท

- ๓) การได้รับความไม่ยุติธรรมในการทำงานจากผู้บริหาร
- ๔) สภาพแวดล้อมของที่ทำงานไม่ดี
- ๕) มีความรู้สึกไม่เชื่อถือในความสามารถของผู้จัดการหรือผู้บริหาร

ของบริษัท

- ๖) การไม่ได้รับความยกย่อง จากผู้บริหารงานชาย
- ๗) การได้รับเงินทดแทนไม่เพียงพอตามที่หวังว่าจะได้รับ
- ๘) ลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานชายเกิดความท้อแท้ใจ หรือขวัญ

ในการทำงานหมดไป

- ๙) ความรู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน
- ๑๐) การที่ไม่ได้รับการส่งเสริมเท่าที่ควร
- ๑๑) มีความรู้สึกงานที่ได้รับไปทำก่อให้เกิดการเสียบุคลิกที่มีอยู่เดิม
- ๑๒) การได้รับการกำหนดอาณาเขตการชายที่ไม่เหมาะสม
- ๑๓) รู้สึกว่าได้รับการจัดโควตาการชายที่ไม่พอเหมาะกับความสามารถ
- ๑๔) ความรู้สึกที่ส่องทำร้ายงานมากมาย ซึ่งยุ่งยากและเสียเวลา
- ๑๕) การมีข้อจำกัดเกี่ยวกับกฎระเบียบ และข้อบังคับของบริษัทมาก

เกินที่จะปฏิบัติได้

๑๖) อายุของพนักงานที่มีอยู่ พนักงานชายบางคนอายุมากไม่ยากได้
อาณาเขตกว้าง หรืออาณาเขตที่ต้องเดินทางด้วยความลำบาก และใช้ความอดทน
เหมือนพนักงานอายุน้อย ๆ

๖. สาเหตุทางส่วนตัว ได้แก่

- ๑) มีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวและที่พักอาศัย
- ๒) มีปัญหาเกี่ยวกับการเงิน
- ๓) มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ

วิธีการสร้างขวัญ ในการสร้างขวัญ ผู้บริหารงานขายจะต้องคำนึงถึง
 ความนึกคิดของตนเองและสภาพสิ่งแวดล้อมของพนักงานขายแต่ละคน เพราะว่า
 บุคคลแต่ละคนมีความนึกคิดของตนเองว่าเป็นอย่างไรในขณะนี้และตั้งความ
 หวังไว้ว่าจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต ก็จะพยายามหาทางคืนรรณีในอันที่จะพา
 ตัวเองไปอยู่ตรงจุดหรือใกล้เคียงกับสถานะที่ตนเองมุ่งหวังเอาไว้ ซึ่งถ้าหากเขา
 สามารถทำได้ตามความมุ่งหมายขวัญที่ดีก็จะเกิดขึ้นในบุคคลนั้นเป็นผลตามมา ซึ่ง
 สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานขายทำงานอย่างมีขวัญคือนั้นผันแปรไปตามลักษณะและ
 ส่วนของโครงสร้างแห่งความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ตามแนวความ
 คิดสมมุติฐานของ A.H. Maslow ได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
 (Hierarchy of Needs) ซึ่งตามทฤษฎีนี้ใครคนพบว่ามนุษย์มีความต้องการ
 (Needs) ตามลำดับดังนี้

- ขั้นที่ ๑ ความต้องการสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต
- ขั้นที่ ๒ ความต้องการความปลอดภัย
- ขั้นที่ ๓ ความต้องการทางสังคม
- ขั้นที่ ๔ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ
- ขั้นที่ ๕ ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต

"คน" จะไม่ต้องการความต้องการในขั้นสูงจนกว่าจะได้รับการตอบสนอง
 ความต้องการในขั้นต่ำจนเป็นที่พอใจแล้ว ระดับความพอใจของ "คน" จะไม่เท่ากัน
 และความพอใจของความต้องการในแต่ละขั้นนั้นไม่มีที่สิ้นสุดด้วย จากทฤษฎีนี้เป็นแนว
 ทางให้พิจารณาใ้ความการที่ปฏิบัติในงานในองค์กรจะมีเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างไรนั้น
 ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของเขาว่าอยู่ในขั้นไหน ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถทราบ
 และกำหนดงานใหม่ปฏิบัติ เป็นไปในทิศทางที่จะได้ผลตอบสนองความต้องการของเขา
 ด้วยแล้ว เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากหลักการของทฤษฎีนี้สามารถ
 นำไปใช้กับวิธีการบริหารงานแบบกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objective

หรือ MBO) ใดคือ ความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะพยายามกำหนดเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของส่วนบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒๔

สำหรับวิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีขึ้น มีอยู่หลายวิธี ดังเช่น

๑. กำหนดการจ่ายเงินค่าจ้างสูงขึ้น มีเงินตอบแทนปลายปี บริการประกันภัย หรือมีเบี้ยหวัด เบี้ยบ้านานู และสวัสดิการที่ดี
๒. เสนอสิ่งจูงใจพิเศษ สำหรับผู้ที่มีความพยายามมากขึ้น เช่น การเพิ่มเวลาพักร้อน หรือออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปประชุมระดับชาติ
๓. ใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญให้เกิดความเชื่อฟัง
๔. จักรเย็บจักรบริหารงานอย่างเข้มงวด เพื่อให้ทำแต่สิ่งที่ดีที่สุด.

แต่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจใช้ได้ผลในบางคนและบางคราวในระยะเวลาไม่นานนัก สิ่งที่จะช่วยให้ได้รับผลดีในระยะเวลายาวนานกว่าคือการทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่องาน อันได้แก่ "ความพึงพอใจในงานที่ทำ" สภาพการคาของสหรัฐอเมริกาได้เคยทำการสำรวจปัญหานี้ โดยการสำรวจเกี่ยวกับความพึงพอใจในผลตอบแทนการทำงานของผู้บริหารงานว่าฝ่ายผู้บริหารงานมีความต้องการผลตอบแทนอะไรก่อนหลัง สรุปได้ดังนี้ ๒๕

๑. เงินค่าจ้างดี
๒. ความมั่นคงในงาน
๓. มีการเลื่อนฐานะและความก้าวหน้า

แต่จากการสำรวจความต้องการของพนักงานเอง กลับแตกต่างกัน เรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลังได้ดังนี้

๑. การเห็นคุณค่า และยกย่องงานที่ทำอย่างเต็มความภาคภูมิใจ
๒. มีความรู้สึกที่ดีที่จะทำ
๓. มีการช่วยเหลือในกานปัญหาส่วนตัวด้วยความเห็นอกเห็นใจ

ส่วนความมั่นคงของงานมาเป็นอันดับ ๔ และเรื่องเงินค่าจ้างมาเป็นอันดับ ๕

ข้อเท็จจริงในเรื่องนี้ก็คือ สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน เงินและค่าตอบแทนอื่น ๆ ไม่ใช่เป็นผลตอบแทนของทุก ๆ สิ่งได้ ทุกวันนี้พนักงานมีความต้องการทางด้านจิตวิญญามากขึ้น ได้แก่ ความรู้สึกของการได้รับความเอาใจใส่ นับถือ ทรยศ และการสามารถแสดงความสามารถของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป ๕๕ จะเห็นว่า การสร้างขวัญและกำหนดสิ่งจูงใจอันได้แก่ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ซึ่งเป็นเครื่องชี้และกำหนดสถานภาพทางสังคมของพนักงานชาย ๕๖ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ๒ ปัจจัยใหญ่คือ

(๑) ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (Financial Factor) อันได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนการชรา การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่าย ค่าเบี่ยงเลี้ยง ฯลฯ ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อน

(๒) ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Factor) อันได้แก่ สิทธิการลาป่วย การลาพักผ่อนประจำปี ลากลอค ลาวาช การที่บริษัทพาไปท่องเที่ยวพักผ่อนยังต่างประเทศ เมื่อพนักงานชายทั้งกลุ่มสามารถช่วยให้เป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ทั้งหมดสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น รถประจำตำแหน่ง ห้องทำงานติดเครื่องปรับอากาศ ตลอดจนการมีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ทันสมัย

ซึ่งการกำหนดสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานจะเป็นการช่วยสร้างขวัญ และจูงใจให้พนักงานชายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และผลที่ติดตามต่อมา คือ ขวัญของพนักงานชายนั้นจะดีขึ้น มีความเต็มใจและกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดต่อไป

๖. การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

การควบคุม หมายถึงหน้าที่ในระบบงานซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ การควบคุมเป็นเพียงงานอย่างหนึ่งของการจัดการ ซึ่งหากต้องการให้การควบคุมได้ผลดีก็จำเป็นต้องใช้งานของการจัดการทั้งหมด โดยเฉพาะงานขายเป็นงานที่จำเป็นต้องมีการควบคุมโดยใกล้ชิด ความสำเร็จหรือล้มเหลวของพนักงานขายย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของหัวหน้าพนักงานขายในการควบคุมงานขาย ถ้าต้องการทำงานใด ๆ ให้ได้บรรลุตามเป้าหมายแล้วจำเป็นต้องมีการควบคุม ดังนั้น การควบคุมจึงเป็นทั้งขบวนการในการบริหารงานและเป็นผลของการบริหารงาน เมื่อมองจากระบบรวมขององค์การ ขบวนการควบคุมในหน่วยงานขายเริ่มจากผู้บริหารงานขายรับทราบเป้าหมายของบริษัท และใช้เป้าหมายนี้เป็นแนวทางในการวางวัตถุประสงค์เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายได้แล้ว ต่อมาก็สร้างนโยบาย และวางแผน จากนั้นจึงจัดแผนกขาย และทำการรณรงค์การขาย โดยระบุมารวมถึงวิธีและขบวนการที่จำเป็น และหน้าที่อื่น ๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การควบคุมเริ่มจาก

- ก) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ข) การติดตามการขาย และการควบคุมติดตามผลการทำงานของพนักงานขาย โดยผู้ควบคุมการขาย
- ค) การบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย
- ง) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
- จ) การตัดสินใจปฏิบัติงาน

ก) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องทำ หน้าที่และกิจกรรมของงานขายอย่างละเอียด โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานขาย ว่าต้องการให้พนักงานขายทำอะไรและทำอย่างไร บางบริษัทอาจมุ่งในการหาลูกค้า ใหม่ หรือบางบริษัทอาจมุ่งในการปรับปรุงหน้าที่ทางการขาย เพราะงานทั้งสอง ประเภทนี้อาจต้องการ การปฏิบัติของพนักงานขายไม่เหมือนกัน

การกำหนดมาตรฐานการทำงานของพนักงานขาย ผู้บริหารงานขายต้อง มีความรู้เกี่ยวกับสภาพของตลาดอย่างถี่ รุกถึงความต้องการของตลาด อัตราส่วน การจำหน่ายของพนักงานขายในแต่ละอาณาเขต การประเมินคุณค่าของลูกค้าแต่ละคน ในแง่ต่าง ๆ กัน ความเข้มแข็งของสถานะการแข่งขันเหล่านี้ล้วนแต่มีความสำคัญต่อ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานขายทั้งสิ้น

ฝ่ายจัดการจะต้องเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการกำหนดมาตรฐานการ ทำงานของพนักงานขายในทุกสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมอย่างถี่ เพื่อที่จะสามารถ นำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขตามความจำเป็น มาตรฐานของการปฏิบัติงานทาง การขายที่ถูกคัดเลือกไว้จะต้องอำนวยความสะดวกในการวัดความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

มาตรฐานที่ธุรกิจนิยมใช้ แบ่งออกได้ ๒ ประเภทหลัก คือ มาตรฐานเชิง ปริมาณ และมาตรฐานเชิงคุณภาพ

๑) มาตรฐานเชิงปริมาณ

วิธีนี้เป็น การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละคน ตามปริมาณของจำนวนงานที่ทำได้ ซึ่งอาจเป็นรูปของหน่วยสินค้าหรือจำนวนเงินที่ ขายได้ หรือรูปแบบอื่นที่สามารถเปรียบเทียบวัดออกมาเป็นปริมาณได้สะดวก แล้ว จึงศึกษาหาวิธีการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานขายให้ดีขึ้น โดยที่ผู้บริหาร

งานขายจะต้องให้พนักงานขายรู้และเข้าใจว่าฝ่ายบริหารต้องการให้ทำสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร กำหนดให้พนักงานขายดำเนินการตามหลักเป้าหมายนั้น ซึ่งบริษัทที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีย่อมรู้ว่าการนำเอามาตรฐานปริมาณเดียว เช่น วัดด้วยปริมาณขาย แต่เพียงอย่างเดียวมาวัดกันไม่ได้ผล แต่ปัจจุบันก็ยังคงมีหลายบริษัทที่คำนึงถึงปริมาณขายแต่เพียงอย่างเดียว

มาตรฐานเชิงปริมาณที่นิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายได้แก่

- (๑) การกำหนดโควตา
- (๒) ค่าใช้จ่ายการขายเปรียบเทียบกับปริมาณขาย
- (๓) เปรียบเทียบผลกำไรที่ได้รับจากการขาย ทั้งกำไรเบื้องต้นและกำไรสุดท้าย
- (๔) อัตราการจำหน่ายในแต่ละอาณาเขต
- (๕) ความทั่วถึงของการจำหน่าย
- (๖) อัตราส่วนการเยี่ยมลูกค้า
- (๗) ปริมาณการเยี่ยมประจำวัน
- (๘) อัตราการเยี่ยมต่อใบสั่ง
- (๙) ค่าใช้จ่ายต่อการเยี่ยมแต่ละครั้ง
- (๑๐) ขนาดของใบสั่ง
- (๑๑) กิจกรรมอื่น ๆ ที่มีใช้เพื่อการขาย
- (๑๒) อัตราความสำเร็จในการขาย
- (๑๓) ประสิทธิภาพของการกำหนดเส้นทางขาย
- (๑๔) การวัดจำนวนวันที่ทำงาน

๒) มาตรฐานเชิงคุณภาพ

โดยที่การปฏิบัติงานบางอย่างของพนักงานชายไม่สามารถจัดออกมาเป็นปริมาณให้เห็นชัดได้ ตามวิธีการนี้จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานชายแต่ละคน เช่น ประสิทธิภาพในการติดต่อกับลูกค้า วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ แก่ลูกค้า โดยอาศัยความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการใช้มาตรฐานการประเมินผลในเชิงคุณภาพ โดยวัดได้จากความคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารงานชายกับพนักงานชาย อาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารงานชายเป็นหลัก ซึ่งคงไม่ยุติธรรมนัก ดังนั้นบางบริษัทจึงได้กำหนดการวัดออกมาแบบเป็นทางการที่เรียกว่า การกำหนดคะแนนตามระบบคุณธรรม (Merit Rating System) โดยกำหนดจากการพรรณนางานของบริษัทเป็นหลัก แล้วให้คะแนนตามความสำคัญของงานนั้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายในเชิงคุณภาพนั้น กระทำไต่ยากมาก เพราะจะต้องใช้ดุลยพินิจส่วนตัวที่เที่ยงธรรม และการเปรียบเทียบที่มีเหตุผลเพียงพอ และการวัดเชิงคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อพนักงานชายมาก หลักเกณฑ์การวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ อาจจะทำกระทำได้ตามขอบเขตดังนี้

ก. วัดความพยายามของพนักงานชาย

- (๑) ความสามารถในการแบ่งสรร เวลาทำงานให้ประโยชน์สูงสุด
- (๒) ความสามารถในการวางแผนและเตรียมการ เขาพบลูกค้า
- (๓) คุณภาพของการ เสนอขาย
- (๔) ความสามารถในการแกไขข้อโต้แย้งและการปิดการ เสนอขาย

ข. ความรู้

- (๑) ความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้าของบริษัทและสายผลิตภัณฑ์
- (๒) ความรู้เกี่ยวกับประวัติและนโยบายของบริษัท
- (๓) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและพฤติกรรมในการซื้อของเขา

(๔) ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและกลยุทธ์ของคุณแข่ง

(๕) ความรู้เกี่ยวกับตลาด เขตการขายของตนและสภาวะ

เศรษฐกิจ

ค. ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ง. รูปแบบและท่าทางและสุขภาพ

จ. บุคลิกและทัศนคติส่วนตัว

นอกจากนี้อาจมองรวมถึงความอดทน ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล การตัดสินใจ ฯลฯ

ข) การติดตามการขายและการควบคุมติดตามผลการทำงานของพนักงานขาย โดยผู้ควบคุมการขาย

๑) การติดตามการขาย มีอยู่ไม่น้อยที่เข้าใจว่า การติดตามการทำงาน ของพนักงานขายก็คือ การออกไปทำงานกับพนักงานขาย พยายามช่วยให้เขาทำ ตัวเลขการขายให้ได้ตามที่บริษัทต้องการ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็ช่วยแก้ปัญหา หรือไม่ ก็รายงานให้บริษัททราบ แต่ถาเราเริ่มต้นควบการศึกษาเป้าหมายการขายและ แผนการขายอย่างละเอียดถี่ถ้วนตั้งก่แล้ว จะเห็นว่า การติดตามการขายนี้มีสิ่ง ที่ต้องทำนอกเหนือจากที่บางท่านเข้าใจอีกมากมาย ซึ่งพอจะแยกงานการติดตาม การขายออกดังนี้

- (ก) การติดตามโอกาสแห่งการบรรลุเป้าหมายของพนักงานขาย
- (ข) การติดตามว่าพนักงานขายดำเนินการไปตามแผนงานหรือไม่
- (ค) การติดตามการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านการขายได้เต็มที่

ขนาดไหน

(ง) การติดตามการใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านการขาย

จะเห็นได้ว่าการศึกษาการขายนั้นไม่ได้เป็นงานเล็กตามที่เข้าใจเสียแล้ว แต่เป็นงานใหญ่ที่ต้องอาศัยหลายฝ่ายในแผนกขายมาช่วย ซึ่งจะแยกเป็นฝ่ายใหญ่ ๒ ฝ่ายคือ

- ในสำนักงาน (In - Office) ใ้ดูแลผู้บริหารฝ่ายขาย หรือผู้ควบคุมการขาย ฯลฯ

- ในตลาด (In - Field) ใ้ดูแลผู้ควบคุมการขายในตลาด และผู้บริหารที่มีโอกาสออกตรวจตลาด ฯลฯ

ฉะนั้นการศึกษาคูการขายทั้ง ๔ ข้อนี้ จะแยกเป็นการศึกษาในสำนักงาน และในตลาดควบ คู่กัน

(ก) และ (ข) การศึกษาโอกาสแห่งการบรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานตามแผน

การศึกษามเป้าหมายการขายที่เป็นจำนวนหน่วย หรือจำนวนเงิน

ในสำนักงาน

- การเปรียบเทียบการขายกับเป้าหมาย
- การวัดความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์แต่ละตัว เพื่อร่วมกับฝ่ายจัดการผลิตภัณฑ์ในการปรับปรุงแก้ไขให้แข็งแกร่งเพื่อขายคล่อง และบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
- การตรวจความถูกต้องของรายการพิเศษเพื่อแจ้งให้ฝ่ายจัดการผลิตภัณฑ์ให้ทราบรายการพิเศษที่ถูกต้องยิ่งขึ้น
- การศึกษาความตั้งใจทำงานของพนักงานขาย เพื่อสนับสนุนให้พนักงานขายตั้งใจทำงานมากขึ้น
- การศึกษาผลการเก็บเงินของพนักงานขายเงินเชื่อ เพราะถ้าเก็บเงินไม่ได้ ย่อมกระทบกระเทือนการขาย
- การศึกษาปัญหาการเก็บเงินและหาวิธีแก้ไข

ในตลาด

- การเปรียบเทียบผลการขายกับเป้าหมาย เพื่อหาทางเพิ่มการขายให้บรรลุเป้าหมาย
- การติดตามการเก็บเงินของพนักงานขายเงินเชื่อ
- การติดตามการส่งสินค้าและการช่วยวางแผนให้มีสินค้าพอขายตลอดเวลา เพื่อไม่ให้เกิดโอกาสขายสินค้าอันจะเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายการขาย
- หาเวลาทำงานกับพนักงานขาย เพื่อดูวิธีการเสนอขายว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนการขายของบริษัทหรือไม่ หาทางแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น
- ออกตรวจตลาดโดยตนเอง เพื่อทราบความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เปรียบเทียบรายการเสนอการขายของคู่แข่งกับของเรา เพื่อหาวิธีปรับปรุงของเราให้รายการเสนอขายของเราดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากร้านค้า
- ตรวจสอบการเสนอขายสินค้าของพนักงานขายของเราว่า ขาดความรายการที่บริษัทกำหนดหรือไม่ แก้ไขพนักงานขายให้ปฏิบัติตามรายการที่บริษัทกำหนดเพื่อผลการขายที่ดี
- ควบคุมการใช้จ่าย และการจัดแสดงสินค้าแก่ลูกค้าว่าทำได้ดีแค่ไหน พร้อมทั้งหาวิธีแก้ไข

การติดตามเป้าหมายในการครอบคลุมเขตที่กำหนด

ในสำนักงาน

- ติดตามว่าพนักงานขายทำครบตลาดที่กำหนดหรือเปล่า หาวิธีแก้ไขให้ทำตลาดที่กำหนดให้ครบ
- ติดตามเส้นทางใหม่ ๆ เพื่อหาตลาดใหม่ซึ่งอยู่ในเขตที่พนักงานขายรับผิดชอบ เพื่อการครอบคลุมอาณาเขตขายที่สมบูรณ์ขึ้น

ในตลาด

- ติดตามการครอบคลุมตลาดของพนักงานขายว่าทำได้ครบไหม โดยการหาโอกาสเยี่ยมตลาดในแต่ละเขตด้วยตนเอง (ใช้วิธีต่างกับการติดตามในสำนักงาน)
- การติดตามเส้นทางใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเยี่ยมตลาดและเพิ่มตลาด
- ติดตามสอบถามจากเพื่อนต่างบริษัท หรือหน่วยงานอื่นของบริษัท เพื่อเสาะหาตลาดใหม่ เพื่อเพิ่มความละเอียดในการทำในเขตยิ่งขึ้น
- ติดตามความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและตลาดในเขตเพื่อเยี่ยมให้ครบ เช่น อาจต้องแบ่งตลาด ก หรือ ข และสลับการเยี่ยมในแต่ละรอบการขาย เพื่อการครอบคลุมอาณาเขตขายที่ได้ผลกว่า

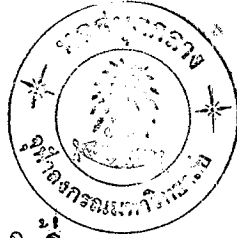
การติดตามเป้าหมายของเวลาที่กำหนดให้

ในสำนักงาน

- ติดตามเวลาที่กำหนดให้แต่ละตลาดเพียงพอไหม
- หาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการขายและการเพิ่มตลาดภายในเวลาที่กำหนด

ในตลาด

- ทำงานกับพนักงานขายเพื่อหาวิธีการปิดการขายอย่างได้ผล เพื่อประหยัดเวลาและประกันการบรรลุเป้าหมายตามเวลาให้ได้
- ติดตามตลาดที่ให้ทำในแต่ละวันว่า เหมาะกับเวลาที่กำหนดไหม
- ติดตามการพักโรงแรมในแต่ละวัน เพื่อประหยัดเวลาแะให้ได้ผลงานมากขึ้น เช่น การกระจายการพักแรมไปตามอำเภอ แทนที่จะพักแต่ในตัวจังหวัด
- ตรวจสอบเวลาทำงานของพนักงานขาย เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขายใช้เวลาในแต่ละวันอย่างเต็มที่



๑๐๓

(ค) การติดตามการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขยายเต็มที่

สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขยาย ได้แก่ ตัวพนักงานขยาย อุปกรณ์ช่วยการขยาย อุปกรณ์การตั้งโชว์ ฯลฯ จะแยกการติดตามทางด้านนี้ออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกันคือ

- กำลังคน
- พาหนะ ได้แก่ รถ
- อื่น ๆ ได้แก่ อุปกรณ์ช่วยการขยาย เช่น ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ เอกสารแสดงผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์การตั้งโชว์ เช่น โปสเตอร์ เครื่องคิดโปสเตอร์ ฯลฯ

สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขยายนั้นมีความสำคัญมาก เพราะแผนงานจะดีขนาดไหนก็ตาม แต่ถ้าขาดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขยายที่ดีก็ยากที่จะได้ผลงานที่ดีได้ การติดตามมีดังนี้

การติดตามด้านกำลังคน ได้แก่ ประสิทธิภาพของกำลังคน การติดตามด้านกำลังคนนี้เป็นสิ่งละเอียดอ่อนมาก จำต้องใช้จิตวิทยาอย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้พนักงานขยายเข้าใจผิดว่าเรา罵แต่คอยจับผิดเขา หรือไม่ก็พยายามยุ่งกับเรื่องส่วนตัว การทำตัวของผู้ติดตาม ซึ่งได้แก่ ผู้ควบคุมการขยาย จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ต้องยึดความจริงใจเป็นที่ตั้งอย่างมั่นคง ต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานขยายว่าเราเข้ามาเกี่ยวข้องกับเขาก็เพื่อต้องการหาทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังคน เพื่อเป็นผลดีแก่ตัวพนักงานขยาย และแก่บริษัทในการบรรลุเป้าหมายที่บริษัทต้องการ

การติดตามประสิทธิภาพของกำลังคนนี้มองได้ ๒ แง่คือ

- (๑) พนักงานที่มีความสามารถ แต่ผลงานไม่แสดงออก เนื่องจากขาดกำลังใจ หรือมีข้อบ่น หรือมีปัญหาส่วนตัว ฯลฯ
- (๒) พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานจำกัด

(๑) พนักงานชายที่มีความสามารถ แต่ผลงานไม่แสดงออก

การติดตามประสิทธิภาพของพนักงานประเภทนี้ ต้องเริ่มด้วยการแสดงความจริงใจที่จะช่วยแนะนำและฝึกฝนให้พนักงานชายเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการงานหรือส่วนตัว และเมื่อเราสามารถสร้างภาพพจน์ของเราเช่นนี้ให้เกิดขึ้นในใจพนักงานชายแล้ว การติดตามก็จะทำได้สะดวกขึ้น ดังนี้

— ทำโอกาสสังเกตการทำงานในเวลาทำงานและพักด้วยกัน นอกเวลาทำงาน เพื่อกระตุ้นแห่งความตั้งใจทำงานของพนักงานชาย ถ้าอยู่ในระดับความตั้งใจที่ต่ำก็ควรค้นหาสาเหตุกันต่อไป ซึ่งถ้าพนักงานชายมีความไว้วางใจในตัวเรา การค้นหาเหตุนั้นก็ไมยาก ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างภาพพจน์ของเราให้ดียิ่งกว่า

— เมื่อทราบสาเหตุแล้ว ก็ลองร่วมมือกันแก้ไขอย่างจริงจัง และจริงจัง ซึ่งอาจจะแก้กันเองหรือต้องอาศัยบริษัทช่วยแล้วแต่กรณี บางครั้งเราอาจต้องยินดีเสียสละบางสิ่งบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย

— เมื่อแก้ปัญหาได้แล้ว ก็ต้องให้กำลังใจแก่เขาอย่างถูกวิธี เพื่อให้เขาทำงานอย่างเต็มความสามารถต่อไป

(๒) พนักงานชายที่มีประสิทธิภาพในการทำงานจำกัด จำเป็นต้องติดตามและแก้ไขด้วยความเห็นใจมากกว่าสิ่งอื่น ดังนี้

— ติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อหาจุดอ่อนในตัวเขา หาทางช่วยเหลือและทำตัวอย่างให้ดีกว่าจุดอ่อนของเขา

— พยายามสนับสนุนให้เขาใช้เวลาทำงานเต็มที่ เพื่อเพิ่มตัวเลขการขายที่ขาดไป

— ให้กำลังใจแก่เขาอย่างจริงจัง

การติดตามทางคานกำลังคนนี้ มีอยู่สิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ คือ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ผู้ควบคุมการขายจึงต้องใช้เวลาในการติดตาม และสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นให้ได้

การติดตามคานความพร้อมเพียงของพาหนะ (ในกรณีบริษัทมีพาหนะให้ใช้)

- ติดตามและตรวจตราความเรียบร้อยของพาหนะ เมื่อทำงานในตลาด ไม่ว่าจะเป็นคานความสะอาดและสภาพของส่วนประกอบของพาหนะ

- ติดตามการเอาใจใส่ของพนักงานขายและพนักงานขายที่มีต่อพาหนะที่ใช้
- เสนอให้บริษัทจัดการทันทีเมื่อเห็นสิ่งสมควรซ่อมแซม หรือเปลี่ยนแปลง

การติดตามการใช้อุปกรณ์คานการขายอื่น ๆ

- ติดตามตรวจตราการใช้อุปกรณ์ช่วยขาย เช่น การใช้ตัวอย่างให้อยู่ในสภาพพร้อมเพียงให้ใช้โดยอยู่เสมอ และใช้ใ้ถูกต้องใหม่

(ง) การติดตามการใช้จ่ายในการดำเนินงานคานการขาย

โดยทั่วไปบริษัทจะใช้งบประมาณประจำปีไปทางคานการขายมากที่สุด การติดตามการใช้จ่ายในการดำเนินงานของฝ่ายขายจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ต้องไม่ให้สร้างความรู้สึกเกิดขึ้นในใจพนักงานขายว่า การติดตามการใช้จ่ายนี้รวมถึง การหาทางตัดเบียดเลี้ยงลดคานายหน้า หรือหยุดขึ้นเงินเดือน ฯลฯ ของพนักงานขาย อันเป็นการทำให้พนักงานขายเสียกำลังใจ ความต้องการในการติดตามการใช้จ่ายในการดำเนินงานที่แท้จริง คือ หาวิธีการต่าง ๆ เพิ่มการขายอันเป็นการลดการใช้จ่ายในทางอ้อม การติดตามในคานนี้จึงหนักไปทาง

- ติดตามเปรียบเทียบหาค่าใช้จ่ายต่อการเยี่ยมแต่ละครั้งของพนักงานขาย เพื่อเป็นแนวในการวางแผนการขายที่ถูกต้อง

- ติดตามวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของพนักงานขายว่าใช้ไปทางคานไหนบ้าง และหาวิธีการให้พนักงานขายได้ผลงานคุ้มค่าต่อการใช้จ่ายในคานนั้น ๆ

— ติดตามความก้าวหน้าของคณาจารย์และเปลี่ยนแปลงการเดินทาง เพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

— ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎจราจรและเปลี่ยนแปลงการเดินทางให้เหมาะสมและถูกต้อง หรือแม้กระทั่งเปลี่ยนเวลาการทำงานให้เหมาะสมและประหยัด (หมายถึงในกรุงเทพฯ)

การติดตามการทำงานของพนักงานขายนี้จะมีขอบเขตกว้างขวางและจำเป็นต้องอาศัยหลายฝ่ายในแผนกขายมาช่วยกันติดตามก็ตาม แต่ในฐานะที่ผู้ควบคุมการขายเป็นผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขายทั้งหมดในเขตที่เขาได้รับมอบหมาย การติดตามทุกคนที่เขียนมาทั้งหมดนี้จึงไม่มีส่วนไหนที่ผู้ควบคุมการขายที่บอกว่าเขาไม่เกี่ยวข้อง แม้การติดตามบางส่วนเขาจะไม่ได้เป็นผู้ทำแต่เขาก็ต้องรับรู้และเกี่ยวข้องด้วย เพื่อหาทางช่วยแก้ไขปรับปรุงให้ผลงานในเขตของเขาดีขึ้น

๒) การควบคุมติดตามผลการทำงานของพนักงานขายโดยผู้ควบคุมการขาย

การควบคุมติดตามผลการทำงาน (Supervision) เป็นเรื่องของ การดูแลการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานขายซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน บัญชาของผู้ควบคุมการขาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ความเชื่อมั่นใ้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานขายเป็นไปอย่างถูกต้องและมุ่งสู่แนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายใหญ่ของบริษัท การควบคุมดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่เป็นการควบคุมระหว่างการดำเนินงานในสนามหรือในตลาด ซึ่งนับเป็นมาตรการในการควบคุมที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะในบางกรณีผู้บริหารไม่อาจรอผลจนกระทั่งผลทุกอย่างเกิดขึ้น แล้วจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะอาจเกิดปัญหาที่ต้องแก้ไขให้ทันการ เพื่อการประหยัดหรืออาจใช้ประโยชน์จากโอกาสที่คาดไม่ถึง ผู้ควบคุมพนักงานขายจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้

ผู้ควบคุมพนักงานขายกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทั่วไปแล้วหน้าที่ผู้ควบคุมพนักงานขายแยกกล่าวได้เป็น ๔ หัวข้อดังนี้

(ก) หน้าที่และความรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการ หมายถึง ผู้ควบคุมการชขาย ต้องรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการ โดยการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลด้วยดีและผลงานที่สำเร้จนั้นจะต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความสำเร็จของเป้าหมายใหญ่ของบริษัทโดยส่วนรวม การที่จะดำเนินการให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายมาจากฝ่ายจัดการสำเร้จดูลงไปใ้โดยคยคั้นนี้ ผู้ควบคุมพนักงานชขายจะต้องใช้เทคนิคการจัดในสาระสำคัญดังนี้ เช่น

(๑) จะต้องศึกษาและเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายทางการชขายของบริษัท

(๒) วางแผนดำเนินงานเกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลด้วยดี

(๓) มอบหมายงานให้พนักงานชขายที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา โดยคอยตรวจตราสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานไ้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องและไ้ผลที่ทั้งปริมาณและคุณภาพ

(๔) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานชขาย เพื่อให้ไ้ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของลูกน้องแต่ละคน

(๕) รายงานผลงาน ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ปัญหาแก่ฝ่ายจัดการ

(๖) หาวิธีการจัดการที่ดีที่สุด เพื่อให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ไ้ผลดีที่สุด ไ้ผลงานและกำไร โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

(๗) ดำรงไว้ซึ่งขวัญและกำลังใจ ตลอดจนสัมพันธ์ภาพอันดีกับลูกน้อง

(๘) สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับหน่วยงานอื่นในองค์กร โดยจะต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีคือเพื่อนร่วมงาน สร้างระบบการประสานงานที่ดีในส่วนที่เกี่ยวข้งกับผู้อื่น

(๙) เป็นจุดเชื่อมที่สำคัญระหว่างฝ่ายจัดการ กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน อยา้ให้การสื่อสารและความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่ม เกิดของว่างไ้

(ข) ความรับผิดชอบของผู้ควบคุมการชายที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ควบคุมการชายจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและผลเหลวในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้ควบคุมการชายจะต้อง

(๑) กล้าในการตัดสินใจ รวมทั้งช่วยเหลือพนักงานชายในการแก้ปัญหาทั้งปัญหาทางคางงานและคางส่วนตัว

(๒) มอบหมายงานและชี้แจงงานให้เป็นที่เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง รวมทั้งมอบหมายอำนาจให้พนักงานชายสามารถตัดสินใจใการอบแหงเหตุผล

(๓) จูงใจให้พนักงานชายใคทำงานอย่างเต็มความสามารถ

(๔) รุกคูลกนองของคองเองอย่างคัพอ สามารถเข้าใจความคาวหนา ทัศนะ ทัศนคติ บุคลิกภาพใการทำงานของคองเอง คือกุงคนเป็น และใช้คองให้เป็น

(๕) คีคตามคองผลงาน ให้คาลังใจ ชี้แจงเหตุผล แนะนำ หากพบชอบคพรอง

(๖) ประเมินผลงานอย่างสม่าเสมอ

(๗) คีคอบรมและพัฒนาผู้ใคบังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถใการปฏิบัติคางตามหนาที่ ทั้งใปัจจุบันและใอนาคตคางหนา

(๘) สร้างคองทำงานที่เชมแข็ง

(๙) สร้างความเข้าใจใเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของบริษัทแกพนักงานชาย

กล่าวโดยสรุป ผู้ควบคุมการชายจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า เป็นครูและเพื่อนที่พนักงานชายสามารถปรึกษาใคทั้งงานและเรื่องส่วนตัวใบางโอกาส โดยคองได้รับทั้งผลงานและน้ำใจจากพนักงานชายที่อู่ใคบังคับบัญชาเป็นการสนองคอบ

(ค) ความรับผิดชอบคองหน่วยงานอื่นใบริษัทคีคยวกัน ในธุรกิจการค้าปกติแผนกชายมักประเมินผลงานของคองเองว่ามีความสำคัญกว่าแผนกอื่น แท้จริงแล้วหน่วยงานอื่นมีส่วนช่วยสนับสนุนใงานชายประสบความสำเร็จ ผู้ควบคุมการชายจะต้อง

มีใจกว้าง ให้ความสำคัญกับแผนก่อนเพื่อให้งานขายของคนบรรลุเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผล
อย่างสมบูรณ์

(ง) ความรับผิดชอบตนเอง นับว่ามีความสำคัญ เพราะหมายถึง
พฤติกรรมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย เช่น การดำเนินชีวิตส่วนตัว การทำงาน การส่งมอบ
การศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมตัวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

โดยสรุปแล้วสามารถแบ่งงานของผู้ควบคุมการขายได้ออกเป็น ๒ ประการคือ

- หน้าที่เกี่ยวกับงานมนุษยสัมพันธ์
- หน้าที่เกี่ยวกับงานวางแผนและการตัดสินใจ

หน้าที่ทั้ง ๒ ประการนี้เป็นเรื่องของกรวิเคราะห์และตัดสินใจทำให้งาน
ของผู้ควบคุมการขายแตกต่างไปจากการทำงานของพนักงานขาย

พนักงานขายที่ได้เรียนรู้ถึงวิธีทำคนให้เข้ากับคนได้ สามารถคลุกงอให้คนคิด
และเห็นด้วยในเรื่องที่ต้องการเสนอได้ ก็นับได้ว่าทำหน้าที่การจัดการคนมนุษยสัมพันธ์
เหมือนกัน แต่ก็ยังนับว่าไม่เหมือนกับการทำงานของผู้จัดการหรือผู้ควบคุมการขาย โดย
ที่ผู้ควบคุมการขายต้องมีความยุติธรรมและความเป็นกลางมากกว่า เพราะต้องดูแลคน
จำนวนหลายคนในเวลาเดียวกัน มีอะไรที่ละคนอย่างในกรณีของพนักงานขาย นอกจาก
นั้น หัวหน้ายังต้องมีหน้าที่ช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นด้วย ไม่ใช่คิดค่อเพียงเพื่อ
ขอให้ใครขาย เช่นนี้ไปส่งชื่อเท่านั้น ผู้ควบคุมการขายต้องตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของ
บริษัท ต้องวางแผนระยะยาว ส่วนพนักงานขายตัดสินใจเพื่อการตอบสนองความ
ต้องการของลูกค้าและถ้าจะวางแผนก็เพียงวางแผนระยะเวลาเป็น วัน เป็นสัปดาห์ หรือ
เดือนเท่านั้น

ดังนั้นจึงอาจพบว่า พนักงานขายที่ดีไม่อาจเป็นผู้ควบคุมการขายที่ดีได้เสมอ
ไป แต่ในทางกลับกัน ผู้ควบคุมการขายที่ดีจะต้องเป็นพนักงานขายที่ดีด้วย เพราะ

(๑) ลักษณะของงานขายเป็นงานที่ยากจะเข้าใจให้ถึงถึงความยากลำบาก
และความสนุกสนานได้อย่างแท้จริง เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเข้าไปทำการขายเองจริง ๆ
จึงจะรู้

(๒) พนักงานขายมักจะไมยอมรับความสามารถของผู้ควบคุมการขายที่ไม่เคยแต่งงานขายมาก่อนและหาทางขมอยู่เสมอ ทำให้ลำบากในการควบคุม และที่สำคัญคือ ผู้ควบคุมการขายต้องหัดก็ เรียนรู้ได้ไวและมีมนุษยสัมพันธ์ที่จริง ๆ จึงจะสามารถควบคุมผู้นองได้

แต่บางคนมีความเห็นว่า ถ้าจะต้องเลือกเอาระหว่างพนักงานขายที่ดีแต่เป็นหัวหน้าที่ไม่ดี กับหัวหน้าที่ดีแต่ไม่มีประสบการณ์ขายแล้ว ก็มักจะเลือกเอาคนที่ไม่มีประสบการณ์ขายมากกว่า เพราะการเรียนรู้อย่างจริงจังก็ไม่ยากนัก ยิ่งถ้ามีหัวหน้างานจัดการอยู่แล้ว แต่การเรียนรู้อย่างเป็นหัวหน้าคนนั้นเป็นเรื่องยากมากกว่า

อย่างไรก็ตาม การที่จะก้าวไปสู่การจัดการขายได้ โดยทั่วไปต้องบากบั่นมาจากการขาย หากต้องการได้พนักงานขายที่ดีก็จำเป็นต้องมีแผนความก้าวหน้าไปสู่งานฝ่ายจัดการไว้ให้เป็นเป้าหมาย ใครบ้างที่อยากจะย้ายมาเป็นพนักงานขายอยู่จนตลอดชีวิต ถ้าไม่ใช่เพียงเพื่อขออาศัยเป็นพนักงานเพื่อหางานอื่นที่ก้าวหน้าต่อไป

ดังนั้นการที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมมาเป็นผู้ควบคุมการขาย สิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือ สร้างพนักงานขายและหาคนที่คัดเลือกมาเป็นผู้ควบคุมการขายเตรียมไว้ คุ้มให้ก็จริง ๆ อย่าให้หลายคน จะได้ไม่ทำให้เสียขวัญสำหรับคนที่ไม่ได้เป็นภายหลัง โดยทั่วไปสัก ๒ - ๓ คนก็พอ โดยพยายามสังเกตความสามารถในการจัดการจากการทำงานและความสามารถในการขายของพนักงานขาย เช่น มีสติการขายดีหรือไม่ เพียงใด ช่วยเหลือเพื่อนฝูงหรือหมู่คณะดีหรือไม่ มีความสนใจต่อวิธีอย่างชัดเจนถูกต้องเพียงใด วางแผนใช้เวลาและวางระบบหาลูกค้าดีหรือไม่ เวลาแก้ปัญหายุ่งยากมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลหรือไม่ มีความมั่นใจในข้อคิดเห็นของตัวเองเพียงใด ถ้าเผชิญกับฟังเหตุผลและแก้ไขหรือไม่ ข้อสัจย์และตรงต่อเวลาหรือไม่

เมื่อเลือกได้แล้วฝ่ายจัดการก็ต้องส่งเสริมด้วย เพราะอาจจะมีปัญหาจากเพื่อนฝูงที่เคยเป็นคนขายด้วยกัน เมื่อได้รับเลือกเป็นหัวหน้ากลุ่มของบางคนก็พอใจ แต่บางคนอาจไม่พอใจ ฝ่ายจัดการต้องช่วยอบรมและส่งเสริมให้สามารถรับผิดชอบและทำงานได้โดยเร็ว โดยกำหนดความรับผิดชอบให้แน่ชัดและให้เขารู้ว่าเราต้องการอะไรจากเขาบ้างและเมื่อให้รับผิดชอบก็ต้องมอบอำนาจให้ด้วย และที่ไม่ควรจะมีอีกอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อเลื่อนใครขึ้นไปเป็นหัวหน้าแล้วก็ต้องหากคนมาขายแทนอย่าปล่อยให้ว่าง หรือให้ลูกคาคตามลาคนขายคนเก่าเอาเอง เมื่อเลือกผู้ควบคุมการขายได้แล้วผู้บริหารงานต้องมีแนวทางการประเมินผลงานของผู้ควบคุมการขายด้วย ตามปกติบริษัทที่ให้มีการกำหนดมาตรฐานการวัดผลงานของผู้ควบคุมการขายเป็นแนวทางแบบเดียวกัน เช่น ผลงานในเขตที่รับผิดชอบ (ได้แก่ การขาย การเก็บเงิน หรือการสร้างผลกำไร) การควบคุมพนักงานขาย ภาวะผู้นำ การสอนและการฝึกอบรม การพัฒนาเทคนิคการขาย การสร้างกลุ่มทำงานที่ดี ฯลฯ ส่วนรายละเอียดปลีกย่อยขึ้นอยู่กับว่าแต่ละบริษัทจะถืออะไร เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

สรุปแล้วหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ควบคุมการขายนั้นนับเป็นภารกิจที่หนักและมีความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นจุดเชื่อมต่อ อันเป็นแกนกระตุกให้พนักงานขายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจการขายจึงถือว่าผู้ควบคุมพนักงานขายนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการขายอย่างมาก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพนักงานขายย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของหัวหน้าพนักงานขายในการควบคุมการขาย พนักงานขายที่ขายไม่เก่ง ถ้าได้หัวหน้าก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้เท่าหรือดีกว่าพนักงานขายที่ขายเก่งแต่มีหัวหน้าไม่เก่งก็ได้ พนักงานขายที่เก่งพอ ๆ กัน คนที่ได้หัวหน้าก็ย่อมมีโอกาสขายได้มากกว่าคนที่ได้หัวหน้าไม่เก่งตั้ง ๕ - ๖ เท่าได้

ค) การบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยการศึกษาจากรายงานต่าง ๆ ดังนี้

๑) รายงานจากพนักงานขาย

อันเป็นรายงานเกี่ยวกับ

- การบันทึกผลการทำงานของพนักงานเอง โดยบังคับบัญชีลูกคา การเยี่ยมเยียนผู้ที่คาดว่าจะมาเป็นลูกคา จำนวนการเยี่ยมที่ทำได้โดยส่งแต่ละครั้ง วันที่ทำงาน ระยะทางที่ใช้ ค่าใช้จ่ายทางการขายที่เกิดขึ้น การประสานงานกับฝ่ายโฆษณา การฝึกอบรมพนักงานขายของผู้แทนจำหน่าย การปฏิบัติงานทางค่านอื่นนอกเหนือจากการขาย

- การวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงานขายเอง เช่น วางแผนเส้นทางการติดต่อกับลูกคา วิธีการที่ควรใช้กับลูกคา หรือผู้ที่คาดว่าจะมาเป็นลูกคาแต่ละราย ฯลฯ

- การบันทึกข้อเสนอแนะและข้อตำหนิของลูกคา และปฏิกิริยาโต้ตอบเกี่ยวกับสินค้าใหม่ นโยบายการให้บริการ นโยบายค่านราคา การโฆษณา ฯลฯ

- การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของคู่แข่ง เช่น มีสินค้าใหม่ มีการทดสอบตลาด การเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเสริมการขาย การเปลี่ยนแปลงราคา การให้สินเชื่อ ฯลฯ

- บันทึกการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของท้องถิ่นและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

- บันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ในเขตที่พนักงานขายดำเนินงานอยู่ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในเวลาที่ต่อไป เช่น ในกรณีที่พนักงานขายลาออก ย้ายเขตการขาย หรือเลื่อนชั้น

- บันทึกข้อมูลที่ต้องการของฝ่ายวิจัยตลาด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขายของตัวแทนจำหน่ายและการรักษาสินค้าคงคลังของบริษัท รวมทั้งสินค้าของคู่แข่งชั้น

ซึ่งบันทึกจากพนักงานขายเหล่านี้จะช่วยในการจัดทำบัญชีควบคุมสินค้าและบริหารหรือควบคุมลูกคาแต่ละรายและเพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการส่งเสริมการขาย

การบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายเองดังกล่าวข้างต้นจะออกมา
ในรูปรายงานต่าง ๆ ของพนักงานซึ่งมีทั้งหมด ๗ ประเภทด้วยกัน ซึ่งแต่ละบริษัทจะ
ให้ความสำคัญของรายงานแตกต่างกันไปบ้าง โดยที่บางรายงานพนักงานขายจะต้อง
เขียนรายงานเสนอทุกวัน บางรายงานอาจเขียนทุกอาทิตย์ หรือทุกเดือน หรือเขียน
เท่าที่เห็นว่าควรรายงานต่อบริษัทเพื่อการปรับปรุง รายงานทั้งหมดมีดังนี้

(ก) รายงานความก้าวหน้า หรือรายงานเกี่ยวกับการเยี่ยมเยียน

เป็นรายงานที่ทำหลังจากที่การขายเสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง หรือรวบรวม
รวมทำรายงานครั้งเดียว สำหรับการขายตลอดวันหรือช่วงเวลาที่กำหนด รายงาน
ฉบับนี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารรู้ถึงกิจกรรมของพนักงานขาย ตามปกติจะมีการบันทึกราย
ละเอียดอื่น ๆ นอกเหนือจากการเยี่ยมเยียน เช่น ลักษณะของลูกค้า ครายี่ห้อ หรือ
สินค้าของลูกค้าแข่งขันที่ลูกค้าใช้อยู่ จุดเด่นหรือจุดบกพร่องของลูกค้าแข่งขัน คู่ทางในอนาค ฯลฯ

(ข) รายงานค่าใช้จ่าย

โดยที่พนักงานส่วนใหญ่มักกลับมาเบิกค่าใช้จ่ายทั้งหมดหรือบางส่วน
ที่เขาจ่ายไปในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขาย และค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีผลถึงภาษีเงินได้
และกำไรสุทธิ บริษัทควรจัดทำแบบฟอร์มเฉพาะสำหรับให้พนักงานขายรายงานเกี่ยว
กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ผู้บริหารงานขายบ่งชี้ให้พนักงานขายทำรายงานฉบับนี้ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อควบคุมชนิดและจำนวนค่าใช้จ่ายของพนักงานขาย อีกทั้งตัวพนักงานขายเอง
สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเอง เพราะเมื่อพนักงานขายต้องรายงานค่าใช้จ่าย
ทั้งหมด พนักงานขายจะพยายามใช้เงินให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งเป็นการรักษาตัวของ
พนักงานขาย ช่วยให้การขายและค่าใช้จ่ายใกล้ชิดส่วนซึ่งกันและกัน

(ค) รายงานการวางแผนปฏิบัติงานของพนักงานขาย

รายงานนี้มีจุดมุ่งหมายให้พนักงานขายวางแผน กำหนดรายละเอียด
และวิธีปฏิบัติของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เขาจะจัดทำขึ้นและเพื่อให้ฝ่ายบริหารรับรู้ว่าเขา

กำลังทำอะไร พนักงานขายต้องจัดส่งแผนงานให้ผู้บริหารงานขายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเวลาล่วงหน้าหนึ่งสัปดาห์หรือหนึ่งเดือน ในรายงานกล่าวถึงรายละเอียดในเรื่องบัญชีลูกค้าและที่ลูกค้าจะเป็นลูกค้าที่จะไปเยี่ยมเยียน เส้นทาง การเดินทาง สถานที่พัก ถ้าต้องเดินทางไปต่างจังหวัดควรกำหนดถึงค่าใช้จ่าย ประมาณจำนวน ใบส่งและปริมาณสินค้าที่ลูกค้าจะขายได้ ฯลฯ

รายงานที่ให้ผู้พนักงานขายกำหนดแผนการทำงานของเขาล่วงหน้าสามารถใช้เป็นมาตรฐานควบคุม การทำงานที่เกิดขึ้นจริงและแผนการทำงานนี้จะช่วยฝ่ายบริหาร ประเมินความสามารถของพนักงานขาย คือ ยอมรับให้พนักงานวางแผนการทำงานของตนเองและทำงานตามแผนที่ตนวางไว้ อันมีผลถึงขวัญและความพยายามของพนักงานขาย

(ง) รายงานเกี่ยวกับธุรกิจรายใหม่ที่เกิดขึ้นได้

รายงานนี้บอกฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับลูกค้าที่เพิ่งได้รบและผู้ที่อาจ กลายเป็นลูกค้าที่สำคัญในอนาคต วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของรายงานฉบับนี้ คือ เตือนพนักงานขายว่าฝ่ายบริหารต้องการให้เขาขยายเขตการค้าโดยหาลูกค้าใหม่เพิ่ม ขึ้น จากรายงานผู้บริหารงานสามารถประเมินขอบเขตและประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานขายและใช้ข้อมูลเหล่านี้ในกิจกรรมทางตลาดอื่น ๆ

(จ) รายงานเกี่ยวกับการเสียลูกค้า

ข้อมูลที่ไต่ประเมินความสามารถของพนักงานที่ต้องขายสินค้าแข่ง กับบริษัทอื่น ๆ รายงานของการเสียลูกค้าจะชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงที่ควรมีในบริษัท เช่น การฝึกอบรมพนักงานขาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้บริการ การปรับปรุง สินค้า ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารงานขายเมื่อได้รับรายงานนี้แล้วควรทำการสำรวจเพิ่มเติม

(ฉ) รายงานเกี่ยวกับข้อคิดชมและข้อที่ควรแก้ไข

รายงานเกี่ยวกับข้อคิดชมและข้อที่ควรแก้ไข นำมาซึ่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแข่งขันที่เกิดขึ้นสำหรับการทำงานของพนักงานขายแต่ละคน เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ในเวลาต่อไป การบันทึกคำติชมควรแยกคามชนิดของลูกค้าและ ค่าใช้จ่าย

(๗) รายงานเกี่ยวกับเงื่อนไขทางธุรกิจ โดยทั่วไป

- วัตถุประสงค์หลักของรายงานนี้มีอยู่สามประการคือ
 - เพื่อเสนอนักบริหารเกี่ยวกับสภาพธุรกิจทั่วไปในเขตต่าง ๆ
 - เพื่อหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ประกอบในการวางแผนการขายและกำหนดความช่วยเหลือทางการขายที่ต้องใช้ในเขตนั้น ๆ
 - เพื่อพัฒนาข้อมูลสำหรับการพยากรณ์และกำหนดโควตาการขาย

ในเขตนั้น ๆ

(แบบฟอร์มรายงานทั้งประจำวันและประจำเดือนของบริษัทฯ

ตัวอย่างจะแสดงไว้ในภาคผนวก)

๒) รายงานจากผู้บริหารงานขายที่ควบคุมการขาย

ในหน่วยงานขายที่กระจายอำนาจ ผู้บริหารงานขายที่เกี่ยวข้องกับการขาย โดยตรงจะทำหน้าที่และเพิ่มความสำคัญในบทบาทการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของพนักงานขาย ผู้บริหารงานขายระดับสาขาและผู้บริหารงานขายประจำภาค เป็นผู้กำหนดโควตาของหน่วยสินค้าให้พนักงานขายแต่ละคน โดยระบุรายละเอียดถึงชนิดของสินค้า ลูกค้า บัญชีของลูกค้าในระดับสาขา ถ้าไรสุทธิที่ควรได้ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ

ผู้บริหารงานขายในระดับที่ควบคุมการขาย โดยตรงมีบทบาทสำคัญในการบันทึกและรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่แท้จริงของพนักงานขาย เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและมีโอกาสสังเกตไ้ว่าพนักงานขายแต่ละคนดำเนินงานขายอย่างไร และรับหน้าที่จัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายให้กับสำนักงานใหญ่ แม้ว่าปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยเก็บข้อมูล แต่ความสำคัญของผู้บริหารงานขายที่เกี่ยวข้องกับงานขาย โดยตรงก็มิได้ลดลง

รายงานทั้งจากพนักงานขายเองและจากผู้บริหารงานขายต้องมีจำนวนรายงานที่เพียงพอที่จะนำมาสร้างข้อมูลเพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลอันเป็นการควบคุม รายงานแต่ละฉบับควรสั้นเท่าที่สามารถบรรจุข้อความที่ต้องการได้ทั้งหมด

ผู้บริหารงานขายควร กำหนดขนาดและรูปร่างของแบบฟอร์มให้เหมาะสมแก่การทำ รายงานและควรมีสำเนาให้พนักงานขายเก็บไว้ด้วย โดยอาจกำหนดรายงานใน รูปที่ง่ายแก่การเข้าใจ เช่น ทำเป็นตารางเปรียบเทียบตัวเลขออกเป็นคะแนนและ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์

รายละเอียดของรายงานมีมากน้อยแล้วแต่ความต้องการของแต่ละบริษัท บริษัทที่มีพนักงานขายหลายคนและขายในอาณาเขตกว้างขวางย่อมต้องการรายงาน ที่มีรายละเอียดมากกว่าบริษัทที่มีพนักงานขายเพียงสองสามคนและขายในเขตที่บริษัท ตั้งอยู่และยังเกี่ยวกับความมีอิสระของพนักงานขาย พนักงานขายมีอิสระในการดำเนินงานมากเท่าไร บริษัทก็ต้องการทราบรายละเอียดในการดำเนินงานมากขึ้นเท่านั้น หรือขึ้นกับชนิดของผลตอบแทนถ้าพนักงานขายได้ผลตอบแทนในรูปค่านายหน้าทั้งหมด หรือเกือบทั้งหมด รายงานจะมีรายละเอียดน้อยกว่าพนักงานขายที่รับผลตอบแทนใน รูปเงินเดือนและยังอยู่ที่ความสามารถของพนักงานขาย ถ้าพนักงานขายมีความสามารถ สูง ผู้บริหารงานขายย่อมเสียเวลาควบคุมพนักงานขายเพียงเล็กน้อย

ง) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยเทียบกับ มาตรฐานที่กำหนด

ขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบและต้องใช้วิจารณ์ฐานของผู้บริหาร โดย พิจารณา (อย่างน้อยเป็นรายเดือน) ถึงรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานที่ส่งที่ฝ่ายบริหาร ได้รับ โดยการติดตามและจากพนักงานขายรายงานขึ้นมา เพื่อให้ฝ่ายบริหารทราบถึง ความก้าวหน้าในการทำงานของเขา ในปัจจุบัน โดยเทียบกับยอดกำไรเฉลี่ยทั้งปีที่ ตั้งไว้และค่าใช้จ่ายที่จ่ายไป โดยเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ซึ่งในการวัดและประเมิน ผลการทำงาน ผู้บริหารต้องดูนอกเหนือจากมาตรฐานเชิงปริมาณด้วย เพราะบาง ครั้งมาตรฐานเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวจะใช้วัดและประเมินผลไม่ได้ควรต้องพิจารณา ประสิทธิภาพและความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ทางตลาดของพนักงานขายด้วย แนว โนม ของการปฏิบัติการและบันทึกการทำงานในปัจจุบันควรนำมาพิจารณา เพื่อเป็นแนวทาง

ของอนาคต หากพนักงานขายทำได้ค่ามาตรฐานอาจแสดงให้เห็นถึงการต้องการพัฒนาปรับปรุงการทำงานหรืออาจต้องการแรงสนับสนุน กำลังใจ ซึ่งหากพนักงานขายส่วนใหญ่ทำได้ค่ามาตรฐานก็ควรมีการพิจารณาปรับปรุงมาตรฐานนั้นใหม่

จากการศึกษาผลและรายงานที่ฝ่ายบริหารได้รับพอจะกำหนดการวัดผลออกเป็น ๓ ประเภทดังนี้

- ๑) การวัดผลแห่งการบรรลุเป้าหมาย
- ๒) การวัดประสิทธิภาพของแผนงานที่วางไว้
- ๓) การวัดผลการทำงานของพนักงานขาย

สำหรับการวัดผลแห่งการบรรลุเป้าหมายและวัดประสิทธิภาพของแผนงานนั้น ทำได้ดังนี้

- การวัดผลการขายเป็นจำนวนสินค้าหรือจำนวนเงิน โดยการเปรียบเทียบเป้าหมายที่วางไว้
- การวัดผลทางด้านการควบคุมการขายออกมาในรูปการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ในตลาดต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการแสดงสินค้า เป็นต้น
- การเปรียบเทียบจำนวนตลาดที่เยี่ยมและจำนวนตลาดที่ให้เยี่ยมตามเวลาที่กำหนด ถ้าทำได้หมดก็เท่ากับพนักงานขายบรรลุเป้าหมายตามเวลา

ส่วนการวัดผลการทำงานของพนักงานขาย มีขั้นตอนดังนี้

- (ก) พิจารณาส่งที่นำมาประกอบเป็นผลการทำงานของพนักงานขาย ได้แก่
 - ความสามารถของพนักงานขายในการบรรลุเป้าหมาย
 - ความตั้งใจของพนักงานขายในการปฏิบัติงานตามแผนงาน
 - ความประพฤติของพนักงานขาย
- (ข) กำหนดหัวข้องานย่อยให้ละเอียดยิ่งขึ้น แต่อยู่ภายใต้ส่วนประกอบทั้ง ๓ ข้อในข้อ ก. ซึ่งการกำหนดหัวข้องานย่อยนี้จะแตกต่างกันไปตามต้องการของแต่ละบริษัท

(ค) กำหนดความสำคัญของหัวข้อย่อยแต่ละข้อในรูปของคะแนน คืออันไหนมีความสำคัญมากกว่าให้คะแนนมาก

(ง) กำหนดมาตรฐานและวิธีการให้คะแนน

(จ) ตั้งคะแนนตามมาตรฐานและวิธีการที่วางไว้

(ฉ) กำหนดผลการทำงานตามคะแนนที่ได้

การประเมินผลการขายเท่าที่ปฏิบัติกันมีอยู่หลายวิธี ดังนี้

๑) การประเมินผลโดยการเปรียบเทียบจากแผนงบประมาณและศูนย์กำไร

หลายบริษัทได้นำเอาระบบศูนย์กำไรเข้ามาใช้ โดยให้แผนขายแต่ละแผนเป็นศูนย์กำไรอันหนึ่ง มีหน้าที่ควบคุมค่าใช้จ่าย กำไรของตนเอง กรณีนี้จะประเมินผลโดยวิธีการเปรียบเทียบจากแผนค่าใช้จ่าย ปริมาณการขายและผลกำไรที่ได้รับตามแผนแล้วหาค่าที่เปลี่ยนแปลงออกมา

๒) การประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

โดยที่ก่อนจะเริ่มแผนการขายแต่ละปี มีการกำหนดแผนการขายและเป้าหมายการขายไว้ล่วงหน้า โดยแบ่งออกเป็นแต่ละช่วงเวลา อาจเป็นรายเดือน สามเดือน หกเดือน เก้าเดือน หรือสิบสองเดือน หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการขายจริง โดยเปรียบเทียบกับแผน ค่าที่แสดงออกให้เห็นจะชี้บ่งในรูปของเปอร์เซ็นต์ ซึ่งผลแตกต่างกันจะแสดงออกได้ทั้งทางบวกและลบ

การประเมินผล โดยวิธีนี้ยังอาจจะปฏิบัติยกลงไปอีกสำหรับพนักงานขายในแต่ละอาณาเขต แต่ละสินค้า โดยมีผลลัพท์บ่งบอกเป็นเปอร์เซ็นต์เช่นกัน

การประเมินผลงานของพนักงานขายนั้นว่ามีประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารงานพนักงานขาย เนื่องจากงานขายเป็นงานที่ทำขายและมีสภาวะความกดดันจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ฤดูกาล แข่งขันสูง การประเมินผลช่วยให้พนักงานขายสามารถทราบขอบเขตพร่องต่าง ๆ และหาทางปรับปรุงผลงานของเขาให้ดีขึ้นเสมอ

และโดยผลของการประเมินฝ่ายจัดการขายสามารถยึดเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณา
ขึ้นเงินเคื่อนหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ควยความถูกต้องและยุติธรรมมากขึ้น ยิ่งกว่านั้น
การประเมินผลงานทำให้ฝ่ายบริหารงานสามารถทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของทีมงาน
ขายของตน

ตามปกติบริษัทจะกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานของพนักงานขาย
ดังต่อไปนี้

(ก) ผลปฏิบัติงานที่แสดงได้เป็นตัวเลข (Quantitative Performance)

ได้แก่

- ผลการขายรวมเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- ผลการขายของผลิตภัณฑ์บางรายการที่กำหนดให้ของขาย
- ผลการเก็บบัญชีเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทและของคู่แข่งชนิดผลโดย

การสอบ

- การเยี่ยมลูกค้าและการแสดงสินค้า

(ข) ผลปฏิบัติงานที่กำหนดควมมีคุณสมบัติเป็นพนักงานขายที่ดี (Qualita-

tive Performance) เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์อันเป็นคุณสมบัติที่พนักงานขายจะ
ต้องยึดถือปฏิบัติ เช่น

- การส่งรายงานสม่ำเสมอ
- การตื่นตัวในการเสนอข้อมูลหรือความดึกเห็นที่ีดีต่อบริษัท
- ความรับผิดชอบในหน้าที่
- การให้ความร่วมมือที่ีดีต่อบริษัท
- การมีสัมพันธภาพที่ีดีต่อลูกค้า
- ความขยันขันแข็ง ภาระที่ี้อริ่ลนในการทำงาน
- การตรงต่อเวลา

- การวางแผนการทำงานที่ดี
- การรู้จักปรับปรุงแก้ไขบุคลิกลักษณะและบุคลิกภาพ
- การยึดมั่นในระเบียบข้อบังคับของบริษัท
- การเตรียมการชายและการเสนอขายที่ดี ฯลฯ

การประเมินผลในเรื่องคุณภาพสิ้นสุดแล้วแต่หลักเกณฑ์ของแต่ละบริษัทที่อาจไม่เหมือนกัน แต่จะพิจารณาให้เป็นคะแนนหรือเกรดที่เห็นผลได้ชัด เช่น การจำแนกผลงานจากงานที่ทำได้

<u>เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยที่ได้</u>	<u>จำแนกผลงานเป็นเกรด</u>
๕๑ - ๑๐๐	ดีเลิศ
๔๑ - ๕๐	ดี
๓๑ - ๔๐	พอใช้
ต่ำกว่า ๓๐	ธรรมดา

วิธีการให้คะแนน ทำได้โดยนำผลคะแนนของแต่ละหัวของงานมารวมกันหาออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์หรือเป็นเกรด หรือเป็นคะแนนเฉลี่ย ปัจจุบันอาจคิดออกมากลายกับการคิดหน่วยกิตของสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลพนักงานขาย ก.

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>หัวข้อการปฏิบัติงาน</u>	<u>คะแนนเต็ม</u>	<u>เปอร์เซ็นต์ผลงาน</u>	<u>คะแนนที่ได้</u>
ผลการขาย/เป้าหมาย	๒๕	๘๒	๒๓.๐
ผลการเก็บเงิน/เป้าหมาย	๒๕	๘๐	๒๒.๕
ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (โดยการสอบ)	๑๐	๗๕	๗.๕
การเยี่ยมลูกค้า	๑๐	๘๐	๘.๐
การส่งรายงานสม่ำเสมอ	๑๐	๖๕	๖.๕
ความรับผิดชอบในหน้าที่	๑๐	๘๐	๘.๐
ความร่วมมือ	๑๐	๘๐	๘.๐
รวม	<u>๑๐๐</u>		<u>๘๕.๐</u>

จะเห็นว่าพนักงานชาย ก. ได้คะแนน ๘๕.๐ เปอร์เซนต์ซึ่งจัดอยู่ในเกรด ดี อันเป็นผลงานที่ประเมินได้จากการทำงานของพนักงานชาย ก.

วิธีการรวบรวมผลงาน ^{๓๑}

การรวบรวมผลงานนี้ บริษัทจะทำเป็นระยะ ๆ ดังนี้

๑. การรวบรวมผลงานเป็นรายเดือน การรวบรวมคะแนนตามผลงานของพนักงานชายนั้น บริษัทจะกระทำเป็นรายเดือนแล้วเก็บคะแนนไว้เพื่อรวบรวมเป็นผลงาน ๓ เดือนต่อไป การรวบรวมเป็นรายเดือนนี้บริษัทจะยังไม่ประกาศให้พนักงานชายทราบ

๒. การวัดผลงานราย ๓ เดือน เมื่อรวบรวมคะแนนที่ได้จากรายเดือนเข้าด้วยกัน ๓ เดือน ก็จะเป็นผลงานราย ๓ เดือน โดยที่บริษัทจะแบ่งเป็นรายงวดดังนี้

- มกราคม - มีนาคม
- เมษายน - มิถุนายน

กรกฎาคม - กันยายน

ตุลาคม - ธันวาคม

ผลงานราย ๓ เดือนบริษัทจะแจกสำเนาให้พนักงานขายโดยเร็วที่สุด เพื่อที่พนักงานขายจะได้ศึกษาถึงผลงานของตัวเองและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

๓. การวัดผลเป็นรายปี ผลงานเป็นรายปีจะได้จากการเอาผลงานราย

๓ เดือนมารวมเข้าด้วยกัน การวัดผลคือความชอบและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการคัดเลือกเป็น "พนักงานขายดีเด่นแห่งปี" ก็ขึ้นอยู่กับผลงานนี้

จ) การตัดสินใจปฏิบัติงาน

ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการควบคุม เมื่อได้พิจารณาเปรียบเทียบ ประเมินผลงานของพนักงานขายออกมาแล้ว ผลที่ได้หากพนักงานขายทำได้ก็ตรงตาม มาตรฐานที่กำหนด ทำให้งานทั้งหมดตรงเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ ฝ่ายบริหารอาจไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมอีกก็อาจใช้มาตรฐานเดิมนี้เป็นแนวมาตรฐาน ของปีต่อไป หากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์อื่น ๆ ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ถ้าผลที่วัด และประเมินออกมาไม่ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ ฝ่ายบริหารอาจตัดสินใจทำอะไร อย่างหนึ่งดังนี้

(๑) แก้ไขสภาพที่เป็นอยู่ของการปฏิบัติงานให้เข้ากับมาตรฐาน

โดยตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์และมาตรฐานคงเดิม

ซึ่งการแก้ไขวิธีนี้อาจทำได้เมื่อพบว่ายอดขายของพนักงานขาย คนนั้นลดต่ำกว่า ๑๐ เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารงานขายอาจเรียกตัว พนักงานขายเข้าพบ พิจารณาร่วมกับเขาถึงการเยี่ยมลูกค้าที่สำคัญ รวมทั้งปัญหา ต่าง ๆ ที่เขาประสบ นอกจากนี้อาจต้องช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขา โดย

- ให้ความช่วยเหลือและแนะแนวทางการขายเป็นประจำ
- ร่วมเดินทางเยี่ยมเยียนลูกค้ากับพนักงานขายเพื่อให้คำแนะนำ
- จัดให้มีการประชุมพนักงานขายเป็นประจำ เพื่อพิจารณา

ปัญหาที่พนักงานขายประสบอยู่

- เพิ่มกิจกรรมทางด้านการส่งเสริมการขาย
 - โอนลูกค้าไปให้พนักงานขายคนอื่น ถ้าหากพนักงานขายคนเดิมมีความสามารถไม่เพียงพอ หรือไม่มีความพยายาม
 - ควบคุมราคาและการให้ส่วนลดโดยเคร่งครัด
 - เพิ่มหรือลดการขาย
 - เพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ
 - เพิ่มผลตอบแทนแก่พนักงานเพื่อกระตุ้นการทำงานของเขา
 - โอน เปลี่ยน โยกย้าย หรือปลดพนักงานขายออก
- (๒) แก้ไขนโยบายหรือแผนงานให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- (๓) แก้ไขมาตรฐานโดยอาจลดให้ต่ำลงหรือปรับให้สูงขึ้นตามความ

เหมาะสม

ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจปฏิบัติซึ่งไม่มีเครื่องชี้ที่แน่นอน แต่เป็นความคิดการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ภูมิหลัง ประสบการณ์ ความรู้และความชำนาญในฐานะผู้บริหารที่ดี

สรุปแล้วโดยทั่วไป การควบคุมพนักงานขายมักทำอยู่ ๒ วิธีคือ

- การควบคุมโดยมอบแผนการปฏิบัติงานให้ โดยกำหนดแผนงานและเวลาการปฏิบัติงานให้พนักงานจัดเอง เขียนเป็นแผนงานของพนักงานขายเอง มอบให้ฝ่ายบริหารรับทราบว่าจะทำงานที่ไหน เวลาใด กำหนดแผนการเดินทาง และตารางเวลาทำงาน รวมทั้งความถี่ในการเยี่ยมเยียนลูกค้า ทำให้ผู้บริหารงานสามารถติดตามผลงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้
- การควบคุมโดยใช้เทคนิควิธี การควบคุม เป็นการควบคุมโดยที่ผู้บริหารงานขายกำหนดการควบคุมไว้อย่างเหมาะสม สามารถตรวจสอบได้ เช่น งบประมาณ ค่าใช้จ่าย โควตาที่ตั้งไว้ งบประมาณกำไรเทียบกับค่าใช้จ่าย ฯลฯ เหล่านี้เป็นเรื่องที่มีควบคุมอันหนึ่งที่ฝ่ายบริหารที่มอบหมายให้ทำอย่างละเอียดคอยติดตามผลตลอดเวลา

เป็นระยะ ๆ ก็จะเป็นเครื่องชี้ให้ฝ่ายบริหารเห็นชัดสามารถควบคุมได้ แต่สิ่งที่ เป็นเครื่องชี้ว่าวิธีการควบคุมควรมีการเปลี่ยนแปลงได้ก็เมื่อเกิดเหตุการณ์เหล่านี้คือ

- อัตราการเข้าออกของพนักงานชายเพิ่มสูงกว่าปกติ
- สัดส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายทางตรงที่เกี่ยวกับการขายกับยอดขาย สูงกว่าที่ควรเป็น ซึ่งอาจเทียบสัดส่วนนี้กับปีก่อน ๆ หรือหน่วยงานอื่น
- อัตราการหมุนเวียนของบัญชีลูกค้าเพิ่มขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของข้อคำหนิจากลูกค้า
- การสั่งซื้อทางโทรศัพท์หรือส่งทางจดหมายเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีเหตุผล
- ขวัญของพนักงานขายลดลง
- จำนวนการเยี่ยมเยียนรวมลดลง
- อัตราส่วนระหว่างใบสั่งและการเยี่ยมเยียนลดลง ฯลฯ

จะเห็นได้ว่าการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานขายของพนักงานชายมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่มีใ้ค้หมายคามว่าจะสำคัญเท่า ๆ กันในทุุกบริษัท การที่จะมีความสำคัญเพียงใ้คนั้นยอมขึ้นอยู่กับ

- จำนวนและคุณภาพของพนักงานขาย
- ลักษณะของงานขาย เช่น อาณาเขตของตลาด
- ชนิดของสินค้าที่ขายและประเภทของลูกค้า
- ลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขาย
- นโยบายและยุทธวิธีของบริษัท

การควบคุมนี้หลายบริษัทที่พยายามจะควบคุมงานขาย โดยจักรระบบค่าตอบแทน เช่น จ่ายเป็นสิ่งจูงใจทางตรงอันใ้แก่ค้าจาง เป็นต้น ในกรณีใ้ต้องการใ้ชยันขายมาก ๆ และจ่ายเป็นของรางวัลในบางคราวใ้ต้องการใ้ทำงานพิเศษ อยางไรก็ตาม หากจะค้ค้ลใ้ใ้จว่าจะจักรระบบค่าตอบแทนอยางไรจึงจะเหมาะสมที่สุด จะค้องพิจารณาคววว่าการควบคุมงานขายใ้มีอยู่นั้นเป็นอยางไร ทั่วถึงค้หรือไมใ้ ถ้าค้

และทว่าถึงที่อยู่แล้วก็ไม่จำเป็นต้องไปใช้ระบบคานาแทนใหญ่ยามกานานัก แต่ถ้ามี่พนักงานขายที่รู้จักวางแผนในการใช้ เวลา เก่งและมีความพยายามดี รู้จักรับนิชอบ และรู้จักหน้าที่ การจัดแผนคานาแทนให้มีความจริงใจก็อาจจะช่วยได้อย่างมากดีกว่าจะไปจ้างให้ผู้อื่นควบคุมการขายมากเกินไปจนเกินความจำเป็น

อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจและการควบคุมจะต้องมีความคู่กัน คานาแทนเป็นตัวเสริมการควบคุมและการควบคุมก็เป็นตัวเสริมคานาแทน ถ้าจัดผสมผสานให้ดีไม่ได้ก็เป็นการสิ้นเปลืองอย่างยิ่ง เพราะการจริงใจจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการควบคุมทว่าถึงและการควบคุมจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการคานาแทนที่ดีพอที่จะทำให้ได้ผลงานตามต้องการ.

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย