

บทที่ 18

การบริหารงานขาย

เรียบเรียงโดย พรรณพิมล ก้านกนก

1. ความหมายของการบริหารงานขาย
2. องค์การขาย (Sales Organization)
 - 2.1 หลักการจัดองค์การขาย (Principles of Organization)
 - 2.1.1 กำหนดอำนาจตามหน้าที่ลดหลั่นตามลำดับ
 - 2.1.2 เอกภาพในการสั่งการ
 - 2.1.3 การจัดองค์การตามสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา
 - 2.1.4 สายการบังคับบัญชา
 - 2.1.5 หลักการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
 - 2.2 หลักการจัดองค์การตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Principles of Specialization)
 - 2.2.1 ความชำนาญการตามสภาพพื้นที่
 - 2.2.2 ความชำนาญการตามประเภทสินค้า
 - 2.2.3 ความชำนาญเฉพาะกลุ่มลูกค้า
3. การบริหารหน่วยงานขาย (Sales Force Management)
 - 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของหน่วยงานขาย
 - 3.2 กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขาย
 - 3.3 พัฒนาหน่วยงานขาย
 - 3.3.1 การแสวงหากคน
 - 3.3.2 การคัดเลือก
 - 3.3.3 การฝึกฝนอบรม
 - 3.4 อำนวยความสำเร็จของหน่วยงานขาย
 - 3.4.1 การควบคุมงาน
 - 3.4.2 การจูงใจ โดยวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การจ่ายผลตอบแทน การประชุมทางการขาย การประกวดยอดขาย การกำหนดโควตาขาย การสรรเสริญเยินยอ ฯลฯ
 - 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย

บทที่ 18

การบริหารงานขาย

1. ความหมายของการบริหารงานขาย

การบริหารงานขายมีวิวัฒนาการไปตามยุคสมัย เช่นเดียวกับศาสตร์ด้านอื่น ๆ โดยแรกเริ่มทีเดียว ได้ให้ความหมายของการบริหารงานขายไว้ว่า “การควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรที่เป็นหน่วยงานขาย (Sales Force) ของกิจการนั้น” ต่อมาภายหลังขอบเขตงาน การบริหารงานขายได้ขยายกว้างออกไปปะปนกับงานของฝ่ายบริหารตลาดด้วย จึงกำหนดความหมายเพิ่มขึ้นเป็น “การบริหารกิจกรรมการตลาดทั้งหมด รวมถึง การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การวิจัยตลาด การจัดจำหน่าย การกระจายสินค้า การกำหนดราคา และการจัดการสินค้า” หลังจากนั้นมาในช่วงศตวรรษที่ 20 นี้เอง ได้มีการแบ่งแยกงานการบริหารตลาดออกจากงานบริหารการขายในปี 1948 คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ตกลงร่วมกันให้ใช้ความหมายของ การบริหารงานขาย (Sales Management) เอาไว้ ดังนี้

“การบริหารงานขาย หมายถึง การวางแผน การบังคับบัญชา และการควบคุมงานขายโดยบุคคล รวมถึงการจัดหา การคัดเลือก การจัดเตรียมคน การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ การกำหนดเส้นทางการขายและอาณาเขตการขาย การควบคุมดูแลพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทน และการจูงใจพนักงานขาย อันจัดเป็นงานที่นำมาใช้กับบุคลากรที่เป็นหน่วยงานของกิจการ”

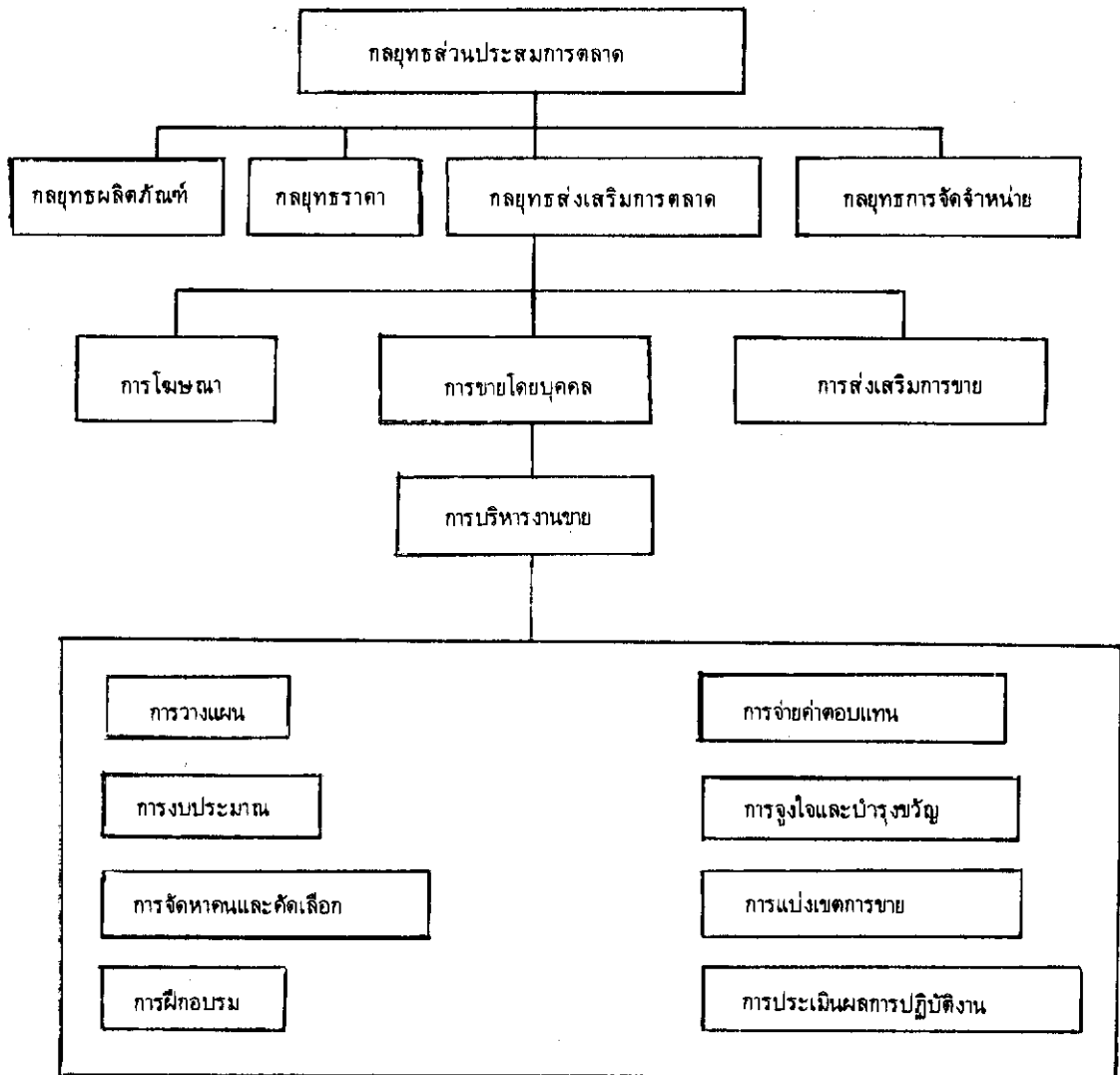
“The planning, direction and control of personal selling, including recruiting, selecting, equipping, assigning, routing, supervising, paying, and motivating as these tasks apply to the personal salesforce.”¹

แม้ว่าสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (AMA) จะได้บัญญัติความหมายของการบริหารงานขาย (Sales Management) ไว้ในลักษณะของการบริหารหน่วยงานขาย (Sales Force Management) แต่ก็เป็นที่เข้าใจร่วมกันทั่วไปว่า ขอบเขตความรับ

¹“Report of the Definitions Committee of the American Marketing Association,” *Journal of Marketing* 13(October 1948),202

ผิดชอบของผู้บริหารงานขายในยุคปัจจุบัน ขยายตัวกว้างขวางออกไปกว่านั้น กล่าวคือ นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารกำลังการขาย ดังที่ระบุไว้ในคำจำกัดความนั้นแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแล และจัดการให้บุคลากรขายเหล่านั้นปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น สำเร็จผลโดยเรียบร้อย ไม่เกิดอุปสรรคในขั้นปฏิบัติการ ทั้งจากส่วนงานภายในองค์กร และส่วนงานภายนอกองค์กรนั้นด้วย สำหรับส่วนงานภายในองค์กร ผู้บริหาร มีภาระที่จะต้องจัดวางโครงสร้างองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organization Structure) ที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในภาคปฏิบัติได้มากที่สุด ทั้งภายในหน่วยงานขายนั้น ๆ และงานเชื่อมโยงระหว่างแผนกขายกับแผนกอื่น ๆ ภายในองค์กร โดยต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันด้วย สำหรับส่วนงานภายนอกองค์กรนั้น ผู้บริหารงานขายจะเป็นผู้รับผิดชอบงานติดต่อสัมพันธ์ระหว่างนักขายกับลูกค้า ทั้งที่เป็นธุรกิจ สถาบัน และผู้บริโภครายสุดท้าย งานเผยแพร่ภาพพจน์ขององค์กร งานสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในหมู่สาธารณชนเกี่ยวกับสินค้า เกี่ยวกับกิจกรรมสนับสนุนการขาย เกี่ยวกับเงื่อนไขแนวทางปฏิบัติในการขายระบบใหม่ ๆ เกี่ยวกับขอบข่ายการจัดจำหน่าย (Distribution Network) และงานอื่น ๆ ที่นักขายเข้าไปมีบทบาทร่วมอยู่ด้วย

แผนภาพที่ 17.1 ขอบเขตการบริหารงานขายในลักษณะสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด



ในปัจจุบันมีกิจการหลายแห่งที่รวมความรับผิดชอบงานไว้ในฝ่ายบริหารงานขายเพิ่มขึ้นไปอีก ในด้านการจัดเตรียมข้อมูลทางการขาย เพื่อป้องกันฝ่ายการตลาดนำไปพิจารณาประกอบการวางแผนงานการตลาด (Marketing Planning) เช่น การกำหนดโควตาการขาย (Sales Quota) การกำหนดอาณาเขตการขาย (Sales Territories) การกำหนดงบประมาณขาย (Sales Budgeting) ซึ่งงานเหล่านี้ ผู้บริหารงานขายต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และงานเหล่านี้ มีผลกระทบโดยตรงไปยังแผนงานรวมของฝ่ายการตลาดด้วย บางกิจการ ยังมอบหมายให้ผู้บริหารงานขาย เข้าไปร่วมรับผิดชอบของฝ่ายการตลาดอีกด้วย เช่น งานการบริหารผลิตภัณฑ์ การบริหารช่องทางการตลาด นโยบายการจัดจำหน่าย นโยบายการโฆษณาและส่งเสริมการขาย นโยบายการกำหนดราคา และอื่น ๆ ซึ่งทำให้พบว่า งานการบริหารงานขายที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ ไม่ได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะเรื่องของบุคคลในหน่วยงานขายเท่านั้น แต่ได้ขยายกว้างออกไปอีกมากโดยเฉพาะในส่วนสัมพันธ์กับงานการตลาด อย่างไรก็ตามเป็นที่เข้าใจว่า ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารงานขาย ยังคงเน้นหนักไปที่การบริหารหน่วยงานขาย (Sales Force Management) โดยถือเป็นหัวใจสำคัญ และต้องดำเนินการให้ลุล่วง เป็นส่วนที่ผู้บริหารงานขายจะต้องทุ่มเทความรู้ความสามารถให้เต็มที่ ดังนั้นจึงพบว่า ผู้บริหารงานขายจะใช้เวลาของเขามากกว่าครึ่งหนึ่งให้กับงานขายและงานบริหารหน่วยขาย ส่วนที่เหลือจะใช้ในงานส่วนอื่น ๆ บ้าง ตามแต่จะได้รับมอบหมายภาระงานเพิ่มเติมมากบ้างน้อยบ้างต่าง ๆ กันไป ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละกิจการและระดับตำแหน่งงานของผู้บริหารคนนั้น ๆ²

2. องค์การการขาย (Sales Organization)

ผู้บริหารงานขาย มีหน้าที่สำคัญในการจัดวางโครงสร้างองค์การการขาย (Sales Organization Structure) อันเป็นหัวใจสำคัญของกิจการอย่างหนึ่งและเป็นเครื่องชี้บ่งว่า องค์การนั้นจะเดินไปสู่จุดหมายได้หรือไม่ อาศัยการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย (Sales force) อย่างไร ที่จะไม่เกิดความกระทบกระทั่งกัน และทุกคนปฏิบัติงานขายได้ไม่ซ้ำซ้อนกัน ตลอดจนพิจารณาไปถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นทีมงานขายที่มีพลังแข็งแกร่ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่าง

Douglass J. Dalrymple, *Sales Management : Concepts and Cases* (New York : John wiley & Sons, 1982), pp.3-4.

คนกับงาน งานกับงาน และคนกับคน ที่เกิดขึ้นในองค์การ ในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่นนี้ ย่อมต้องมอบให้เป็นความรับผิดชอบของนักบริหารงานขายที่จะเข้ามาทำหน้าที่ จัดองค์การขายให้เหมาะสมเพียงใด

ในการศึกษาเรื่ององค์การขายจึงแยกเป็น 2 เรื่องด้วยกัน คือ

2.1 หลักการพิจารณาในการจัดองค์การขาย

2.2 หลักการจัดองค์การตามความชำนาญเฉพาะอย่าง

2.1 หลักการจัดองค์การขาย (Principles of Organization)

ผู้บริหารงานขายจำนวนมาก ที่ยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์การขาย และทำหน้าที่จัดวางโครงสร้างองค์การขายอย่างไม่ถูกต้องกับหลักการ หรือทำให้แล้วเสร็จไป โดยไม่ได้พิจารณาว่า โครงร่างดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานขายสักเพียงใด โครงร่างองค์การที่ไม่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างภาระให้ฝ่ายผู้บริหารตามลำดับชั้นต้องทำหน้าที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านั้นอยู่เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด นับว่าเป็นองค์การขายที่มีบรรยากาศอันเลวร้ายยิ่งตราบเท่าที่ยังไม่มีการแก้ไขโครงสร้างเสียใหม่ให้สมบูรณ์ขึ้น หรือตราบเท่าที่ยังไม่มีใครหาคำตอบให้ได้ว่า โครงร่างองค์การขายที่ถูกต้องของกิจการนั้นควรจะเป็นอย่างไร

ในที่นี้จึงได้สรุปหลักเกณฑ์ของการจัดองค์การขายที่สำคัญมาไว้พอให้เข้าใจ ดังนี้

2.1.1. กำหนดอำนาจตามหน้าที่ให้ลดหลั่นตามลำดับ (Hierarchy of Authority) โดยรวบรวมงานในหน้าที่ต่าง ๆ (duties) อันเป็นงานในขอบเขตของฝ่ายขาย ที่จะต้องจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดในหน่วยขาย และเป็นงานที่มุ่งกระทำให้ ลุล่วงสู่เป้าหมาย (Objectives) ที่ได้กำหนดไว้แล้วโดยผู้บริหารงานขายนั่นเอง งานแต่ละชนิดจะมีระบุไว้ว่าต้องปฏิบัติการใดบ้าง และสามารถกำหนด อำนาจตามหน้าที่ (authority) นั้น ๆ ได้ด้วย ผู้บริหารงานขายจะจัดลำดับชั้นความสำคัญของอำนาจตามหน้าที่ให้ลดหลั่นกันไปเป็นชั้น ๆ และกำหนดตำแหน่งงานไว้ให้ลดหลั่นตามกันไปด้วย ได้แก่ ประธานฝ่ายการตลาด (Vice President of Marketing) ถัดลงมาเป็น ผู้จัดการขายทั่วไป (General Sales Manager) ผู้จัดการขายระดับภาค (Regional Sales Manager) ผู้จัดการขายระดับเขต (District Manager) ผู้จัดการระดับสาขา (Branch Sales Manager) และนักขาย (Sales Person) โดยลำดับ

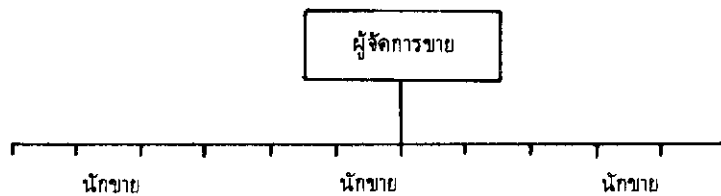
2.1.2 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Command) องค์การขายที่ดีต้องมีกฎเกณฑ์การปฏิบัติที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็นผู้ออกคำสั่ง ใครเป็นผู้ปฏิบัติตาม การควบคุมบังคับบัญชาต้องชัดเจนตามสายงาน และไม่เปลี่ยนไปมาบ่อย ๆ นักขายแต่ละคนจะรู้ว่าต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้าคนใด และควรจะเป็น “นายคนเดียว” (One boss) ไม่มีการออกคำสั่งข้ามชั้นตอน หรือ “ใครก็สั่งได้” เพราะลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดความสับสน และการทำงานซ้ำซ้อนกัน อันนำไปสู่ข้อขัดแย้งจนถึงขั้นวิวาทได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานขายที่อยู่ในการควบคุมของผู้จัดการเขต (District Sales Manager) จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการพิเศษที่ส่งมาจากผู้จัดการใหญ่ฝ่ายตลาด (National Marketing Manager) เพื่อมาแนะนำเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดแสดงสินค้าให้กับพนักงานขาย ถึงแม้ว่าหน้าที่ของเขาเป็นเพียงผู้แนะนำก็ตาม แต่เขาจะรายงานผลงานตรงไปยังผู้จัดการใหญ่ฝ่ายตลาด ซึ่งทำให้พนักงานขายรู้สึกลำบากใจที่จะปฏิบัติให้ถูกกับความประสงค์ของเจ้านายทั้งหลายได้พร้อม ๆ กันเช่นนี้

2.1.3 การจัดองค์การตามสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) การดำเนินงานขายมีลักษณะเช่นเดียวกับงานส่วนอื่น ๆ กล่าวคือจะมีส่วนที่ระบุไว้ว่าเป็นการทำงานตามหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง และกำหนดความรับผิดชอบไว้ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าจะต้องทำอะไรมากน้อยอย่างไร ใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง อานาจการตัดสินใจอยู่ที่ใคร การออกคำสั่งเริ่มจากที่ไหน ใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปตามลำดับชั้นได้อย่างไร ใครเป็นผู้พิจารณาให้โทษให้คุณ เหล่านี้เป็นต้น อันจัดว่าเป็นลักษณะองค์การแบบ “Line Organization” ซึ่ง ไม่มีผู้ชำนาญการ หรือที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารงานในปัญหาแต่ละเรื่องว่าสมควรจะอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยเหตุนี้ “Line Organization” จึงเป็นภาระหนักสำหรับผู้บริหารงานขายที่จะทำให้งานทุกชิ้นสำเร็จผล ส่วน “Staff Executives” หมายถึงผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่องที่ไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องงานขาย แต่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์การขาย เพื่อทำงานร่วมกับฝ่าย Line executives ในฐานะให้คำปรึกษา หรือเสนอความเห็น แนะนำแนวทางให้กับผู้บริหารงานขายในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่กำหนดให้ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์การขาย หัวหน้าแผนกพาณิชย์สัมพันธ์ เป็นต้น

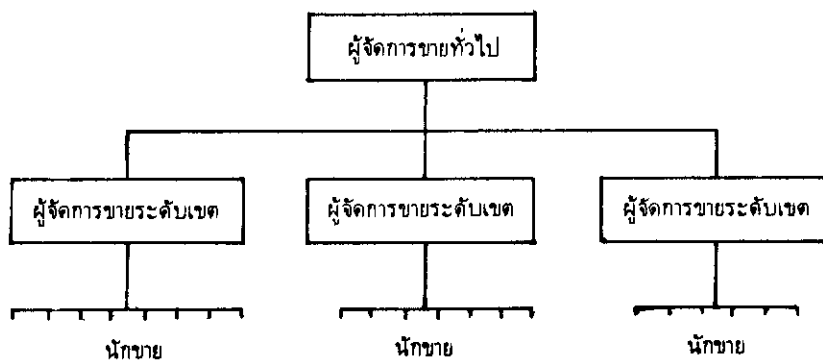
2.1.4 สายการบังคับบัญชา (Span of Control) นักบริหารงานขายต้องพิจารณาความสามารถที่จะควบคุมดูแลนักขายให้ทั่วถึงได้เท่าใด ซึ่งก็คือจำนวนนักขายที่อยู่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนควรจะเป็นเท่าใด จำนวนตัวเลขที่แน่นอนไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว ให้พิจารณาความเหมาะสมตามสภาพการณ์ของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ดี ถือว่าในระดับบริหารงานขายที่สูงขึ้นไป ควรจะต้องมีจำนวนผู้อยู่ในบังคับบัญชาน้อยลงทุกทีด้วย จำนวนระดับชั้นของการบังคับบัญชา (Level of Supervision) จะมีเพิ่มมากขึ้น ถ้าองค์กรขายนั้นมีขนาดใหญ่โต ส่วนองค์กรขายขนาดเล็กจะมีชั้นของการบังคับบัญชาต่ำลง (แผนภาพที่ 17-2) เพื่อความสะดวกในการบริหารงาน และการสั่งงาน

แผนภาพที่ 17-2 แสดงสายการบังคับบัญชา ลักษณะต่างๆ ในองค์กรขาย

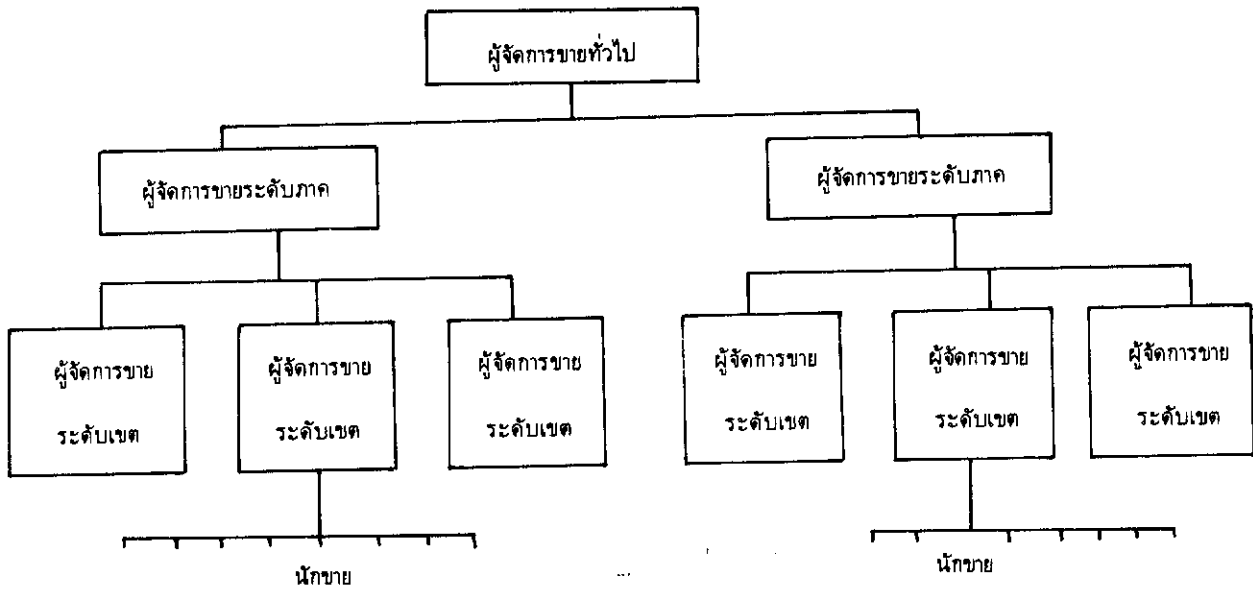
ก. กิจการขนาดเล็กสายบังคับบัญชากว้าง



ข. กิจการขนาดกลาง สายการบังคับบัญชาขนาดกลาง



ค.กิจการขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชาแคบ



2.1.5 หลักการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralize and Decentralize)

โครงสร้างองค์การขายที่จะกำหนดขึ้นใช้ได้ผลดีเพียงไร ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริหารงานขายว่าต้องการควบคุมหน่วยงานขายทั้งหมดไว้ที่หน่วยบริหารแห่งเดียวที่หนึ่งทีเดียว หรือควรที่จะกระจายอำนาจการควบคุมดูแลออกไปอย่างกว้าง ๆ ซึ่งงานบริหารงานขายในส่วนของการจัดหาคน การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานขายทั้งหมด อาจจะถูกควบคุมและดำเนินการโดยสำนักงานใหญ่ในลักษณะของการรวมอำนาจ (Centralize) และในทางตรงกันข้าม งานเหล่านี้สามารถกระจายไปสู่หน่วยงานสาขาหรือหน่วยงานรอง เช่น ให้ผู้จัดการขายระดับสาขา ระดับภาค เป็นผู้รับผิดชอบซึ่งเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralize) ขอบเขตการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจจะกระทำได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพิจารณาของกิจการ โดยคำนึงถึงขนาดการดำเนินงาน . ประสิทธิภาพของงาน และต้นทุน ควบคู่ไปกับนโยบายของกิจการนั้น ๆ กิจการขนาดกลาง มักนิยมเลือกวิธีการประสมประสานกันเป็นหลัก เช่น กระจายอำนาจการควบคุมบังคับบัญชา และสั่งงานการขายไปให้กับผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขต หรือภาค แต่รวมอำนาจในการจัดหาและฝึกอบรม

นักขายไว้ที่สำนักงานใหญ่ บางกิจการยังมอบหมายให้ผู้จัดการเขตหรือสาขามีอำนาจ
คัดเลือก บรรจุนักขายในเขตความรับผิดชอบของตนได้โดยอิสระ และให้อำนาจ
ทำการฝึกอบรมเฉพาะหัวเรื่องย่อย ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยขายระดับท้องถิ่น
ส่วนการฝึกฝนอบรมการดูงาน การสัมมนาใหญ่ การประชุมทางการขายระดับ
ประเทศ หรือระหว่างประเทศ ตลอดจนการพิจารณาโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง
เลื่อนเงินเดือน เหล่านี้จัดให้เป็นอำนาจของหน่วยงานส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่
เท่านั้น ซึ่งวิธีการประสมประสานระหว่างการรวมและกระจายอำนาจเช่นนี้ที่มีที่
นิยมใช้กันมากพอสมควร

2.2 หลักการจัดองค์การตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Principles of Specialization)

แนวทางการพิจารณาโครงสร้างองค์การขายอีกลักษณะหนึ่ง คำนึงถึง
ความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานในพื้นที่ตลาด นักขายต้องพบปะสัมพันธ์
กับผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ สภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ชนบประเพณี สภาวะแวดล้อม
ทางสังคม ซึ่งนักขายในแต่ละเขต แต่ละสภาพพื้นที่จะมีความคล่องตัวที่แตกต่างกัน
หรือมีปัญหาอุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงานขายที่ผิดกันไป ผู้บริหารงานขายจึงได้
กำหนดโครงสร้างองค์การโดยคำนึงถึงความชำนาญการของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ
อีกแนวทางหนึ่งด้วย โดยแบ่งลักษณะของโครงสร้างองค์การ ดังนี้

2.2.1 ความชำนาญตามสภาพพื้นที่ (Geographic Specialization)

2.2.2 ความชำนาญตามประเภทสินค้า (Product Specialization)

2.2.3 ความชำนาญตามประเภทลูกค้า (Customer Specialization)

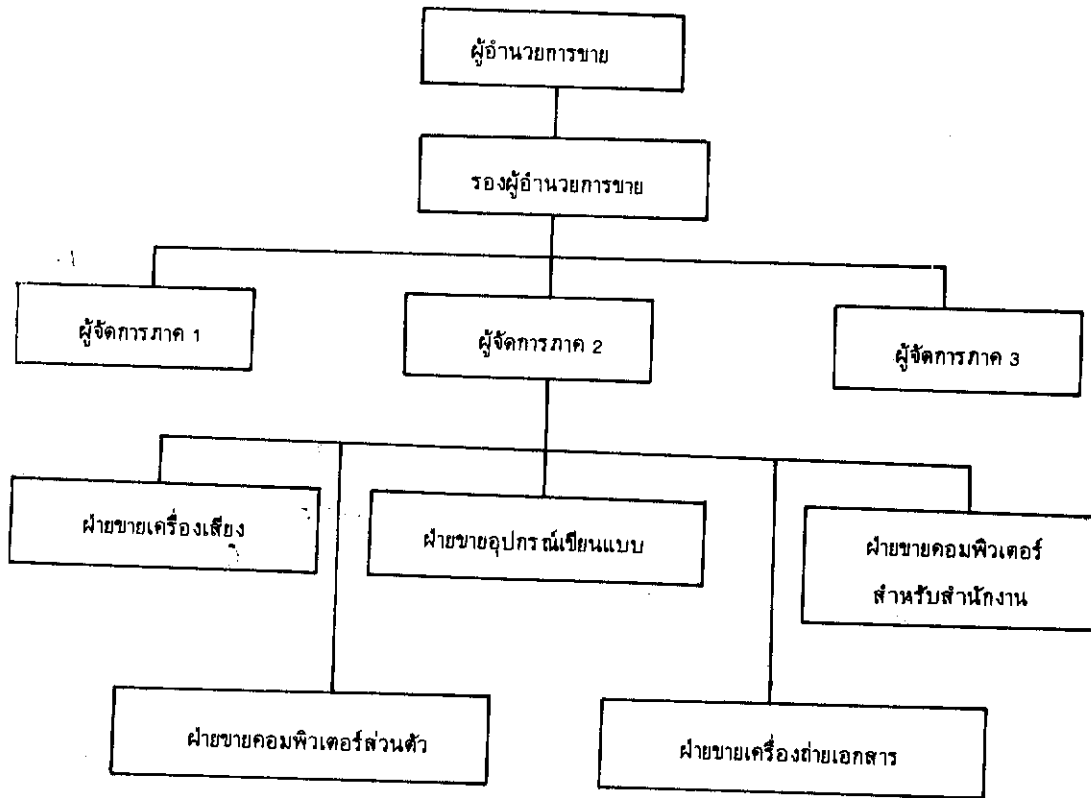
2.2.1 ความชำนาญการตามสภาพพื้นที่ (Geographic Organization)

เป็นหลักการจัดโครงสร้างองค์การโดยมุ่งจัดผู้ปฏิบัติงานขายหรือที่เรียกว่า
“นักขาย” ในหน่วยงานขาย (sales force) นั้น ๆ ลงไปในพื้นที่ที่กำหนดเป็นอาณาเขต
การขายให้ทั่วถึงตามที่ต้องการ โดยไม่เกิดความสับสนหรือซ้ำซ้อนกันในหมู่นักขาย
ในแต่ละพื้นที่ (specific geographic area) ในกรณีที่กิจการมีพื้นที่ตลาดที่กว้างใหญ่
หรือกระจายอย่างกว้างขวาง หรือกระจัดกระจายไปเป็นหย่อม ๆ หรือต้องการ
ยึดพื้นที่ให้เข้มข้นมากขึ้นทุกตารางนิ้ว สามารถนำลักษณะการจัดองค์การตามสภาพพื้น
ที่ทางภูมิศาสตร์เข้ามาใช้ได้ผลดีมากที่สุดที่เห็นได้ชัดก็คือ นักขายแต่ละคนจะมี
อาณาเขตตลาดที่กำหนดให้ชัดเจน และขนาดของพื้นที่ไม่ใหญ่กว้างขวางเกินความ

สามารถที่จะเข้าไปขายได้ทั่วถึง ทำให้นักขายเรียนรู้พฤติกรรม อุปนิสัย ความต้องการ ของลูกค้าในพื้นที่ขายของตนได้ถูกต้อง สามารถศึกษาสถานการณ์ของการแข่งขัน สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ชัดเจน นอกจากนี้ การ ออกปฏิบัติงานขายก็จะกระทำได้ตามเป้าหมาย อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร ตรวจสอบและประเมินผลงานได้โดยง่าย ตัวนักขายแต่ละคนก็สามารถควบคุมการ ใช้จ่ายเพื่อการขายหรือลดค่าใช้จ่ายขายลงได้ ประหยัดเวลาในการเดินทางเพื่อออกไปพบลูกค้าให้สั้นลง สำหรับผู้บริหารงานขายนั้น สามารถจัดวางกำลังคนให้พอ เหมาะและคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะกับท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ดี เมื่อปฏิบัติงาน ขายเสร็จสิ้น ก็จะหาคนรับผิดชอบผลงานนั้นได้โดยตรง และที่สำคัญ คือ การให้ บริการแก่ลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขายจะกระทำได้สะดวก ทันเวลา ทันเหตุการณ์ และเป็นที่ยังพอใจของลูกค้าได้มากขึ้น จุดอ่อนสำหรับองค์การประเภทนี้ เกิดขึ้น เมื่อนักขายแต่ละคนมีสินค้าที่ต้องขายหลาย ๆ ชนิด เขาจะทุ่มเทความพยายามขาย (sales efforts) ไปที่สินค้าตัวที่ขายคล่อง ขายง่ายที่สุด ซึ่งบางครั้งกิจการไม่ต้องการ ให้เป็นเช่นนั้น จึงต้องเอาศักยภาพเทคนิคการจูงใจอย่างอื่นเข้ามาช่วยแก้ปัญหาด้วย

2.2.2 ความชำนาญการตามประเภทสินค้า(Product Specialization) กิจการ ที่จัดจำหน่ายสินค้าหลายผลิตภัณฑ์ แต่ละสายผลิตภัณฑ์ มีสินค้านานาชนิด ซึ่งมีลักษณะ ความต้องการต่าง ๆ กัน สภาพการซื้อ ผู้ซื้อ เงื่อนไขการซื้อ สถานที่และโอกาสขาย เหล่านี้ไม่เป็นอย่างเดียวกัน ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายในกระบวนการขายและกิจกรรม การขายต่าง ๆ ชนิดเป็นภาระหนักหน่วงแก่นักขาย จึงทำให้ยากที่จะประสบความสำเร็จจากการขายสินค้าเหล่านี้ควบคู่กัน เช่น สินค้าเพื่อการอุตสาหกรรม ย่อมจะมี ข้อมูลทางการขายและกิจกรรมในการขายผิดไปจากสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภค แม้ จะเป็นสินค้าตัวเดียวกันก็ตาม จึงจำเป็นต้องจัดแยกองค์การขายออกไปตามประเภท สินค้า หน่วยงานขายแต่ละหน่วยจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการจำหน่ายสินค้า ในกลุ่มเดียวกันที่มีคุณลักษณะ มีวัตถุประสงค์การใช้ มีระบบการจัดจำหน่ายคล้าย คลึงกัน เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างในกลุ่มสินค้านั้น ๆ (แผนภาพที่ 17-3) กิจการที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวกัน หรือการซื้อกิจการอื่น ๆ เข้ามาดำเนินการเอง มักเลือกจัดองค์การโดยคำนึงถึง Product Specialization เป็น หลักใหญ่

โดยเหตุที่ กิจการแบ่งแยกงานขายสินค้าแต่ละกลุ่มออกต่างหากจากกัน จึงมักจะพบปัญหาว่ากิจการทำงานซ้ำซ้อนกันเอง โดยไม่อาจรวมซอม หรือประสานงานกันได้ ทั้งที่ แต่ละฝ่ายมุ่งขายลูกค้ากลุ่มเดียวกันก็ตาม ซึ่งทำให้เกิดความสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมากขึ้น หรือบางกรณีแต่ละแผนกอาจจะต้องแข่งขันการขายซึ่งกันและกัน หรือต้องแบ่งแยกงบประมาณการขายกันเอง อย่างไรก็ตาม การแบ่งองค์การขายตามประเภทสินค้า นับว่าเป็นวิธีการที่มีผู้นิยมอยู่มาก และให้ผลดีแก่นักขายเต็มที่ เพราะนักขายแต่ละหน่วยงาน สามารถทุ่มเทความพยายามขายได้เต็มที่ และให้ผลตามเป้าหมาย ทั้งยังสามารถนำมาใช้ร่วมกันกับหลักการจัดองค์การพื้นที่ภูมิศาสตร์ ได้ด้วย



แผนภาพที่ 17-3 การจัดองค์การขาย ตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ และประเภทสินค้า

2.2.3 ความชำนาญเฉพาะกลุ่มลูกค้า (Customer Specialization) นอกจากการจัดแบ่งประเภทการขายไปตามประเภทสินค้า หรือตามลักษณะการใช้สินค้านั้นแล้ว บางกิจการเลือกใช้หลักความชำนาญเฉพาะกลุ่มลูกค้า ซึ่งนักขายจะได้รับมอบหมายให้จำหน่ายสินค้า ตลอดทั้งสายผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มสินค้าทั้งกลุ่ม แต่จะเฉพาะผู้ซื้อเพียงประเภทหนึ่งประเภทใด ไม่ปะปนกัน เช่น นักเรียนระดับมัธยมศึกษา สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา หน่วยงานรัฐบาล, รัฐวิสาหกิจ, ธนาคารและสถาบันการเงิน กลุ่มอาชีพในวงการก่อสร้าง แพทย์และพยาบาล เป็นต้น นักขายที่ได้รับมอบหมายให้ติดต่อกับลูกค้าในกลุ่มใด เฉพาะกลุ่มนั้น ๆ จะมีความสามารถขายเฉพาะกลุ่มได้ดีเป็นพิเศษ เพราะได้ใกล้ชิดและเจรจาการขายอยู่เฉพาะในแวดวงกลุ่มคนประเภทหนึ่ง ๆ จึงสามารถศึกษาพฤติกรรม ความคิด ความต้องการ ทัศนคติ ความนิยมของเขาไว้ได้อย่างซึมซาบ และสามารถหาวิธีการจูงใจให้เกิดความอยากได้จนถึงขั้นตัดสินใจซื้อสินค้าได้ โดยไม่เสียเวลาและความพยายามหนักหน่วงเกินไป ลูกค้าเองก็เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) อย่างแท้จริง นักขายที่ปฏิบัติงานมานานพอสมควร จะเกิดความชำนาญจนสามารถคาดสถานการณ์ได้ถูกต้อง หรือตระหนักถึงปัญหาได้ล่วงหน้า ค้นหาสาเหตุของปัญหานั้นได้ตรงประเด็น ซึ่งหมายถึงจะหาแนวทางช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันเหตุการณ์ ทันความประสงค์ของผู้ซื้อ และถ้าหากนักขายมุ่งปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการให้ดีขึ้น เขาจะทำได้ดีกว่า เพราะความใกล้ชิดกับลูกค้าดังกล่าว

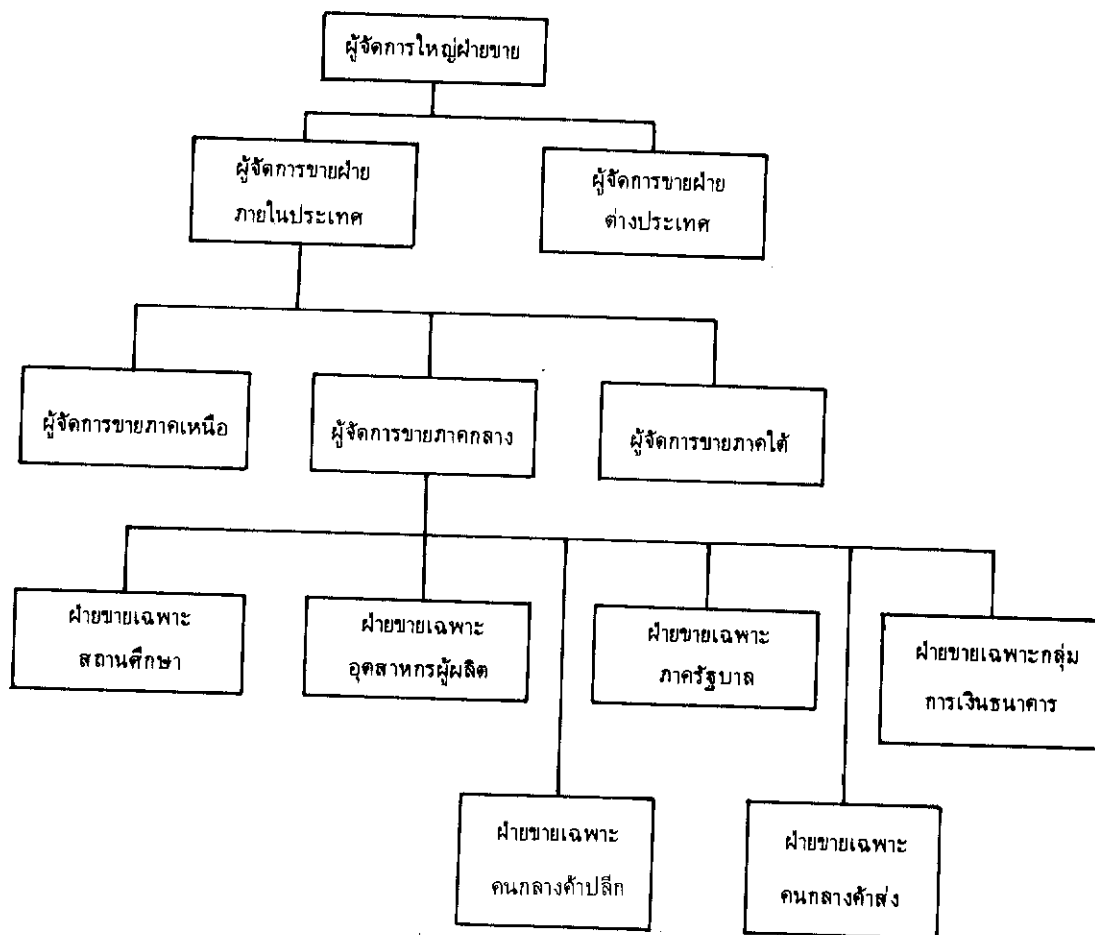
3. การบริหารหน่วยงานขาย (Sales Force Management)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารงานขาย คือการดำเนินงานบริหารหน่วยงานขายในความรับผิดชอบของตน ในที่นี้จึงนำมาศึกษา เพื่อให้เข้าใจบทบาทของผู้บริหารงานขายในเรื่องดังกล่าวไว้ ดังนี้

“การบริหารหน่วยงานขาย หมายถึง การผนึกรวมพลังทางการขายและการประสานงานในหมู่ผู้ปฏิบัติงานขายทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดพลังรวมขององค์การที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้”³

³ Albert Wesley Frey, *Marketing Handbook*. 2 nd ed. (New York : Ronald Press, 1965), pp 98-99.

แผนภาพที่ 17-4 การจัดองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า



กิจกรรมการบริหารหน่วยงานขายจัดเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารงานขาย และอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จผลด้วยดี แต่ก็เป็นงานที่มีความยากลำบากอยู่ไม่น้อยเลย ทั้งยังต้องเผชิญอุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้ ปัญหาทางด้านบุคคล ด้านสภาพการณ์แวดล้อม ด้านปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ และปัญหาอื่น ๆ นานาประการที่ประดังเข้ามาในขอบข่ายงานการบริหารหน่วยงานขาย (Sales Force Management) จึงทำให้งานดังกล่าวดำเนินไปสู่จุดหมายเป็นผลสำเร็จได้ โดยต้องอาศัยความพยายามอย่างมากของผู้บริหารงานขายเท่านั้น อาจเปรียบเทียบได้ว่า ผู้บริหารงานขายจะมีตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงาน แทนที่จะเป็นชิ้นส่วน หรือวัตถุดิบเป็น

ตัวสินค้า บุคคลที่เป็นทรัพยากรของเขา ประกอบด้วย นักขาย (sales people) และลูกค้า (customer) นั่นเอง ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการบริหารคนเหล่านี้ จึงเกิดขึ้นได้มากมายหลายลักษณะ เช่น ปัญหาการว่าจ้างคนปฏิบัติงาน การฝึกอบรมไม่ได้ผลตามเป้าหมาย การละเลยความสำคัญของกิจกรรมการกระตุ้นเร้าใจผู้ปฏิบัติงานขาย การใช้ระบบการสื่อสารที่ผิดพลาดหรือล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง การตัดสินใจที่ผิดพลาดของฝ่ายบริหารในการเลือกกำหนดเป้าหมายของงานเอาไว้เป็น “ปริมาณขาย” (sales volume) โดยไม่ได้คำนึงถึง “ปริมาณผลกำไร” (Profit volume) เหล่านี้เป็นต้น ผู้บริหารงานขายจึงมีภาระอันหนักหน่วงที่จะต้องดูแลให้หน่วยงานขายในความรับผิดชอบของเขา ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของกิจการ

งานบริหารหน่วยขาย สามารถจัด แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย (Objectives)
- 3.2 กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขาย (Structuring)
- 3.3 พัฒนาหน่วยงานขาย (Developing)
- 3.4 อำนวยความสำเร็จของหน่วยงานขาย (Facilitating)
- 3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย (Evaluating)

3.1 วัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานขาย

ผู้บริหารงานขาย มีภารกิจประการแรกที่สำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ที่หน่วยงานจะต้องรับผิดชอบและเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการวางแผนงานขายด้วย วัตถุประสงค์มักจะเป็นสิ่งที่กิจการระบุไว้สั้น ๆ ที่บอกให้รู้ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า กิจการจะทำอะไรได้บ้างภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ในอนาคตอันไม่ไกลนี้ ตัวอย่างเช่น กำหนดว่า “เพื่อที่จะเพิ่มยอดขายขึ้นอีก 15 เปอร์เซ็นต์ในปลายงวดดำเนินการนี้” ข้อความสั้น ๆ ที่ระบุไว้เป็น วัตถุประสงค์ของหน่วยขายดังกล่าว แสดงสาระสำคัญถึง 3 ประการด้วยกัน คือ

(1) ชี้ให้เห็นปัจจัยสำคัญที่เป็นหัวใจของงานขายที่พึงประสงค์ คือ ปริมาณขาย ซึ่งในบางครั้งอาจระบุไว้เป็นส่วนครองตลาด ค่าใช้จ่าย ฯลฯ

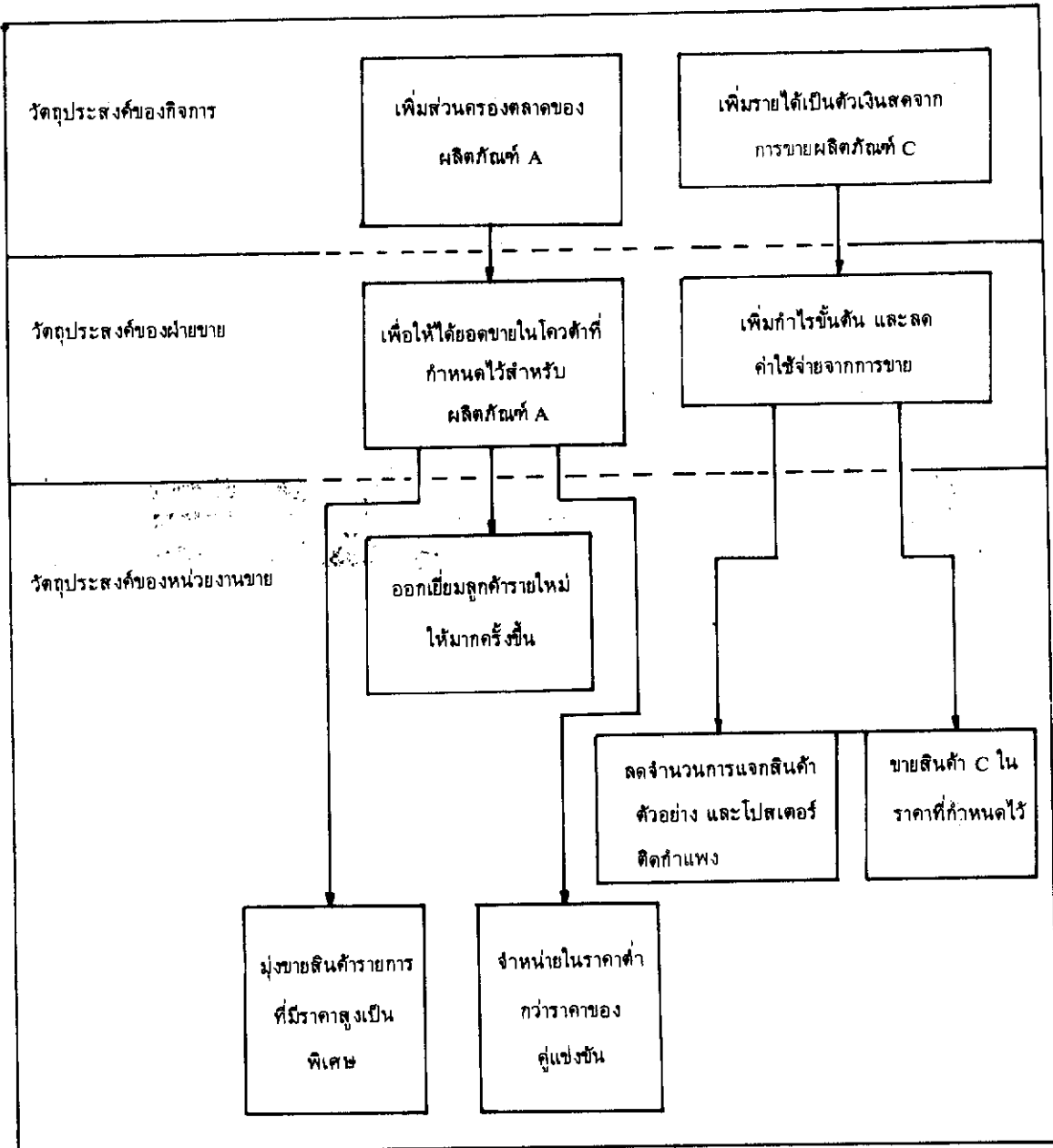
(2) ระดับผลงานที่ระบุไว้ในเชิงปริมาณ ในที่นี้คือ ปริมาณขายเพิ่มขึ้นจากระดับเดิม 15%

(3) กำหนดช่วงเวลาดำเนินการกิจกรรมการขายไว้ชัดเจน ในที่นี้คือ งวดดำเนินการ หรืองบประมาณ เป็นต้น

วัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานขายจะกำหนดได้เหมาะสมเพียงใดนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงเหตุผลด้านต่าง ๆ ให้รอบคอบ เช่น กิจการจะใช้กลยุทธ์การขาย ในลักษณะใดสำหรับผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม หรือสำหรับสินค้าแต่ละตัว กิจการจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยใดบ้าง นอกเหนือจากปริมาณขาย อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายในการขาย คุณภาพของงานขาย ความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้าและอื่นๆ และไม่ว่าผู้บริหารงานขายจะต้องการให้กำหนดวัตถุประสงค์การขายไว้ เป็นอย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญก็คือจะต้องให้มีความชัดเจนมากเพียงพอที่จะนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไปด้วย

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย ต้องมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์รวมของกิจการนั้น ในลักษณะที่จะเสริมส่งกันและกัน จึงจะทำให้ งานของกิจการทุกส่วนงานดำเนินไปโดยราบรื่นไม่ขัดแย้งกัน

แผนภาพที่ 17-5 แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ของกิจการและวัตถุประสงค์ของหน่วยขาย



3.2 การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขาย

ในการวางโครงสร้างของหน่วยงานขาย (Sales Force Structure) สำหรับกิจการใด ๆ ผู้บริหารงานขายต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๆ หลายประการ อาทิ ลักษณะตลาด ประเภทของผลิตภัณฑ์ และ ผลสัมพัทธ์กับสายผลิตภัณฑ์ (product line) นานาชนิดที่หน่วยงานขายรับผิดชอบอยู่ ขนาดของการดำเนินงานขาย บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานขาย เหล่านี้เป็นต้น ผู้บริหารงานขายจะกำหนด โครงสร้างของหน่วยงานขายที่เหมาะสมกับสภาพปฏิบัติงานขายของตน และสอดคล้องกับนโยบายบริหารของกิจการนั้น ๆ เป็นรายกรณี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าไม่มีโครงสร้างขององค์การขายรูปแบบใดที่จัดได้ว่าสมบูรณ์แบบ และเป็นมาตรฐานสากลดีพอที่จะนำไปใช้ได้ทันทีกับกิจการทุกชนิด โดยไม่ต้องดัดแปลงเลย กิจการแต่ละแห่งย่อมมีเป้าหมายการขายของตน มีนโยบายและแนวทางดำเนินงานต่าง ๆ กันไป มีความพร้อมทางทรัพยากรที่เป็นขอบเขตของตนเอง จึงต้องพิจารณาเลือกโครงสร้างองค์การในรูปลักษณะที่เห็นได้ว่า เหมาะสมกับกิจการนั้นมากที่สุด ความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากรขาย และเป็นผลดีกับผู้บริหารงานขายที่จะควบคุม และ อำนวยการงานขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานขาย ได้กล่าวไว้แล้วในเรื่ององค์การขาย (Sales Organization) จึงขอกล่าวเพิ่มเติมในบางส่วนเท่านั้น คือ

ขนาดของหน่วยงานขาย (Size)

หน่วยงานขายควรมีขนาดใดจึงจะเหมาะสม? การตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องนี้จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ ขอบเขตงาน ภาระหน้าที่นักขายแต่ละคนต้องรับผิดชอบปริมาณของลูกค้า อาณาเขตตลาด นโยบายบริหารของกิจการ และเหตุผลทางด้านอื่น ๆ อีกหลายประการ การกำหนดขนาดของหน่วยงานขาย จึงหมายถึง การตอบคำถามที่ถูกต้องได้ว่า “หน่วยงานขายควรมีนักขายผู้ปฏิบัติงานขายในสังกัดเป็นจำนวนกี่คน?” ดังที่ทราบกันว่า นักขายเป็นทรัพยากรอันมีค่าของกิจการ และกว่าจะได้ นักขายที่มีคุณภาพดี กิจการต้องสูญเสียกำลังเงิน เพื่อพัฒนาความสามารถของนักขายให้ได้ระดับมาตรฐานตามต้องการ การลงทุนทางด้านกำลังคน จึงเป็นงานสำคัญที่มีความหมายสำหรับกิจการไม่น้อย การจัดให้หน่วยงานขายมีกำลังคนมากเกินไป หรือน้อยเกินไป ล้วนแต่ไม่เป็นผลดีกับกิจการทั้งสิ้น เพราะกิจการที่มีจำนวนนักขายน้อยกว่าที่ควร ย่อมไม่สามารถขยายงานออกไป หรือไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ส่วนการกำหนดจำนวนนักขายมากเกินไป ย่อมหมายถึงค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็นด้วย

การกำหนดขนาดของหน่วยงานขาย อาจใช้ได้หลายวิธี ส่วนวิธีที่นิยมกันกว้างขวาง คือ กำหนดจำนวนนักขายโดยพิจารณาจากภาระงานที่ต้องปฏิบัติ (Work load) ตามแนวความคิดของ Walter J. Talley ซึ่งถือหลักการกระจายภาระงานขายให้กับนักขายทุกคนโดยเท่าเทียมกัน โดยวิธีการนี้กิจการจะจัดกลุ่มลูกค้าเป็นหมู่ตามปริมาณการซื้อ แล้วกำหนดอัตราการเยี่ยมลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อคำนวณหาอัตราการเยี่ยมลูกค้าในงวดดำเนินการหนึ่ง ๆ หรือภาระงาน Work load ของนักขาย

เช่น กลุ่มลูกค้า ที่มียอดซื้อเฉลี่ยเกินกว่า 500,000 บาทต่อปี

กลุ่ม ข. คือลูกค้า ที่มียอดซื้อเฉลี่ย 300,000 - 500,000 บาทต่อปี

กลุ่ม ค. คือลูกค้า ที่มียอดซื้อเฉลี่ย 100,000 - 300,000 บาทต่อปี

กลุ่ม ง. คือลูกค้า ที่มียอดซื้อเฉลี่ย ต่ำกว่า 100,000 บาทต่อปี

ประเภทลูกค้า	จำนวนลูกค้า	จำนวนการเยี่ยมลูกค้า แต่ละราย (ครั้ง)	ภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ในงวดเวลา 1 ปี (ครั้ง)
ก.	500 ราย	12	6,000
ข.	2,500 ราย	8	20,000
ค.	5,500 ราย	6	33,000
ง.	80,000 ราย	2	16,000
			<u>75,000</u> ครั้งต่องวด 1 ปี

จากนั้น จึงคำนวณหา ภาระงานโดยเฉลี่ยที่นักขายแต่ละคนต้องปฏิบัติในงวดเวลา 1 ปี

สมมติให้ นักขายมีวันปฏิบัติงานจริง ปีละ 240 วัน

อัตราการออกเยี่ยมลูกค้าเฉลี่ย วันละ 6 ราย

ดังนั้น จำนวนการออกเยี่ยมลูกค้าที่นักขายแต่ละคนทำได้ = 240 X 6

1440 รายต่อปี

จำนวน นักขายที่ต้องการ $\frac{75,000}{1,440}$ = 53 คน

วิธีการกำหนดจำนวนนักขายตามภาระงาน ดังนี้ ค่อนข้างง่ายกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะไม่ได้คำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของนักขาย ไม่ได้พิจารณาศักยภาพ

การขายที่แตกต่างกัน คงสมมติให้นักขายแต่ละคนมีโอกาสเท่ากัน อีกประการหนึ่ง ความถูกต้องของการคำนวณ ย่อมมาจากสมมติฐานว่า กิจกรรมคาดคะเน จำนวนการออกเยี่ยมลูกค้าได้ใกล้เคียงความถูกต้องเหมาะสมมากที่สุดด้วย

3.3 การพัฒนาหน่วยงานขาย

ผลงานขายจะเป็นไปตามเป้าหมายได้หรือไม่ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของนักขายที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานขายนั้น ๆ และคุณภาพของบุคคลในที่มงานขาย ย่อมขึ้นอยู่กับการพัฒนาหน่วยงานขายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานขายยอมรับทั่วกันว่า การใช้เงินเป็นเครื่องล่อใจ หรือจูงการทำงานให้ดีขึ้น อาจเป็นสิ่งที่ทำได้ผลแต่ก็อยู่ในช่วงระดับหนึ่งเท่านั้น หลังจากนั้นไม่ว่าจะจ่ายเงินเพิ่มเท่าใด ก็ไม่อาจผลักดันผลงนให้เพิ่มขึ้น หรือไม่สามารถยกระดับคุณภาพพนักงานขึ้นอีก สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เห็นได้ว่า คุณภาพของงานย่อมเกิดจากคุณภาพของคน ผู้ปฏิบัติงานขายต้องได้รับการคัดเลือกมาอย่างถูกต้อง ได้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ได้รับการอบรมฝึกฝนให้มีความรู้ ความชำนาญการโดยจริงจัง ได้รับการจัดวางลงในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถ เรียกได้ว่าผู้บริหารต้องใช้คนให้เหมาะกับงาน จึงจะทำให้ได้รับผลงานที่พึงประสงค์

งานการพัฒนาหน่วยงานขาย อาจจัดแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.3.1 การแสวงหากคน (Recruiting)

3.3.2 การคัดเลือก (Selecting)

3.3.3 การฝึกอบรม (Training)

3.3.1 การแสวงหากคน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในที่มงานขาย ย่อมมีที่มาจาก การแสวงหากคน (recruiting) เข้ามาในกิจการเป็นงานเริ่มแรก ขอบเขตงานการแสวงหากคนขายที่นิยมใช้มักเป็น การเปิดรับสมัครอย่างกว้างขวางแล้ว คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัคร หรือบางกรณีไม่เปิดรับสมัคร แต่เสาะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาโดยวิธีการเจาะจง เช่น การทาบทาม การฝากเข้า การแนะนำมา เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามกิจการก็จะได้คนเข้าร่วมงานขายได้ทั้งสิ้น คนใหม่ที่รับเข้ามา อาจเข้ามาทำหน้าที่แทนคนเดิมที่ลาออกไป หรือเข้ามาประจำในตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่การตัดสินใจที่จะแสวงหากคนเข้ามาเพิ่มกิจการต้องพิจารณาแล้วว่า สมควรกระทำหรือจำเป็นต้องกระทำได้แล้ว

ผู้บริหารงานขาย จะกำหนดคุณสมบัติของนักขายที่จะรับสมัครเข้ามาเป็นเบื้องต้น ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์งานขาย เพื่อดูว่า งานในลักษณะดังกล่าว

จำเป็นต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติเฉพาะเจาะจงอย่างไร หรือไม่
ควรจะกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเอาไว้ในระดับใด? จึงจะเหมาะสมกับลักษณะงาน
และเปิดโอกาสให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ ตัวอย่างเช่น

ต้องการพนักงานขายหลายตำแหน่ง

เพื่อขายวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์

วุฒิปริญญาตรี หรือปริญญาตรี

สนใจด้านการตลาด ของวงการคอมพิวเตอร์

มีเงินเดือนประจำ ค่าพาหนะ และคอมมิชชั่น

ส่งจดหมายพร้อมรูปถ่าย ไปยัง ตู้ ปณ.กลาง. 2473 กทม.10501

(คัดจาก หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน วันอังคารที่ 16 ตุลาคม 2527 โฆษณา
ย่อหน้า 7)

หลังจากกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครได้แล้ว ผู้บริหารจึงกำหนดแหล่ง
ของผู้สมัครได้ถูกต้อง โดยพิจารณาว่าจะแสวงหานักขายที่มีคุณสมบัติตรงตามที่
กำหนดไว้จากที่ไหน แหล่งของผู้สมัคร สามารถแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

แหล่งภายในกิจการ : โดยพิจารณาจากบุคคลภายในกิจการนั่นเอง เพื่อ
สนับสนุนให้ก้าวหน้า และส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีกำลังขงวุฒิขึ้น กิจการมองเห็น
คุณประโยชน์จากการแสวงหานักขายจากแหล่งภายในกิจการหลายประการ เพราะ
คนเหล่านี้อยู่ในระเบียบแบบแผนเดียวกัน รู้ถึงนโยบายของกิจการเป็นอย่างดีอยู่แล้ว
ทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการแสวงหา คัดเลือกและการฝึกอบรมด้วยฝ่ายบริหาร
ก็รู้จัก อุปนิสัย พฤติกรรม ประวัติการทำงานของคนเหล่านี้เป็นอย่างดีจึงเสี่ยง
ต่อความผิดพลาดน้อยลง การแสวงหานักขายจากแหล่งภายใน ได้แก่ การ
โอนย้ายฝ่ายหรือการเปลี่ยนตำแหน่งภายในกิจการ การแนะนำของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ
ของกิจการ และการแนะนำมาของนักขายของกิจการ เป็นต้น

แหล่งภายนอกกิจการ : กิจการมีโอกาสแสวงหานักขายจากแหล่งภายนอก
ได้อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้ได้พิจารณาและคัดเลือกบุคคลที่ต้องมีการได้กว้าง
กว่าแหล่งภายใน แต่กิจการก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นด้วย เพราะขอบเขตงานแสวง
หาตัวบุคคลภายนอก งานการคัดเลือก และการฝึกอบรม ต้องขยายกว้างตามไปด้วย
การแสวงหาจากแหล่งภายนอก กระทำได้หลายแนวทาง เช่น การแนะนำของลูกค้า

ของกิจการ การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ พนักงานขายของคู่แข่งชั้น
สำนักจัดหางาน และวิธีที่นิยมใช้มาก คือ การโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์รายวัน
และกระจายเสียงทางวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

3.3.2 การคัดเลือก งานการคัดเลือกนักขาย อาจกระทำโดยผู้บริหารงานขาย
นั่นเอง หรือมอบให้ฝ่ายบุคลากร เป็นผู้รับผิดชอบไป กล่าวได้ว่า งานคัดเลือก
บุคคลจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลจำนวนน้อยกว่าที่มีคุณสมบัติดีเลิศสำหรับงาน
แต่ละตำแหน่ง จัดว่าเป็นกิจกรรมที่ทำได้ยากมาก แต่ที่ยากยิ่งกว่านั้น คือ ทำอย่างไร
จึงจะรู้ว่า ผู้สมัครเหล่านั้น มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ตามที่พึงประสงค์
จริงหรือไม่ และเหมาะกับงาน ตำแหน่งที่กำหนดไว้เพียงใด สิ่งเหล่านี้ ต้องอาศัย
ดุลยพินิจของผู้คัดเลือก ควบคู่ไปกับวิธีการคัดเลือกที่กิจการนั้น ๆ นำมาใช้นั่นเอง
โดยปกติ กิจการทั้งหลาย ยึดถือแนวทางการคัดเลือกโดยใช้หลักการสามประการ คือ
การพิจารณาใบสมัคร (Application Form) การสัมภาษณ์ (Interview) และการ
ทดสอบ (Test) กิจการอาจเลือกใช้ทั้ง 3 วิธี ควบคู่กันไปหรือเลือกใช้บางวิธีการก็
ได้ทั้งสิ้น

การพิจารณาใบสมัคร: กิจการควรรออกแบบฟอร์มของใบสมัครให้รัดกุม
สามารถเก็บข้อมูลที่ต้องการจากผู้สมัครได้เพียงพอและชัดเจน ซึ่งจะช่วยแบ่งเบา
ภาระการพิจารณาคัดเลือกลงได้มาก ใบสมัครที่ดีจึงช่วยให้แบ่งแยกได้ว่า ผู้สมัคร
รายใดมีคุณสมบัติต่ำกว่ามาตรฐาน หรือไม่เข้าข่ายที่ต้องการ จะได้ตัดออกไปเสีย
ตั้งแต่แรก ดังนั้น ผู้สมัครทุกคนจึงควรใช้ใบสมัคร แบบฟอร์มเดียวกัน ซึ่งหมายถึง
กิจการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้กรอกใบสมัครแบบทางการ (formal form) ของกิจการ
อีกครั้งหนึ่งก่อนการพิจารณา หรือในกรณีที่กิจการเปิดรับสมัครโดยให้ผู้สมัครเขียน
จดหมายสมัครงานมาเอง กรณีนี้ จะพิจารณาจากใบสมัครที่ผู้สมัครเขียนมา ส่วน
ใหญ่จะใช้ “เรซูเม่” (Resume) เป็นหลักสำคัญ กรณีนี้ ผู้สมัครที่สามารถเขียนเรซูเม่
ได้ดี มักได้รับการพิจารณาก่อนคนอื่น ๆ

การสัมภาษณ์ : กระบวนการคัดเลือก มักกำหนดการสัมภาษณ์เอาไว้ด้วยเสมอ ไม่ว่าจะใช้วิธีการคัดเลือกแบบใดก็ตาม เพราะการสัมภาษณ์ให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารงานขายในหลายด้าน คุณสมบัติของผู้สมัคร ตามที่ระบุในใบสมัคร หรือริชชีเม่ ให้ข้อมูลบางส่วนแก่ผู้บริหาร เช่น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ แต่ยังไม่ได้ออกถึงรายละเอียดอื่น ๆ การสัมภาษณ์จึงนำมาช่วยค้นหาข้อมูลที่ยังขาดไปได้ โดยผู้สัมภาษณ์จะเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย อากัปกิริยา องค์ประกอบของร่างกาย การแสดงความคิด ทัศนคติ ความคล่องแคล่ว การตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ฯลฯ ทำให้การพิจารณาคัดเลือก กระทำไปโดยสมบูรณ์มากขึ้น

การทดสอบ : กิจกรรมบางอย่าง ยึดหลักการทดสอบเป็นเกณฑ์สำคัญของการคัดเลือกนักขาย ควบคู่กับเกณฑ์อื่น ๆ การทดสอบสามารถกระทำได้หลายอย่าง โดยการสอบข้อเขียน หรือการทดสอบภาคปฏิบัติก็ตาม ผู้บริหารงานขายสามารถนำการทดสอบมาใช้ เพื่อวัดสิ่งเหล่านี้ คือ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด สถิติปัญหา บุคลิกภาพ ความสนใจ และอื่น ๆ

3.3.3 การฝึกอบรม หลังจากคัดเลือกได้ผู้สมัครจำนวนหนึ่งตามที่ต้องการ แล้วกิจการจะเริ่มทำการฝึกอบรมบุคลากรเหล่านั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมอาจเลือกใช้หน่วยงานขายเป็นผู้ฝึกอบรมเอง (Line Trainers) หรือใช้บุคคลที่มีความสามารถจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกิจการมาร่วมการฝึกอบรม (Staff Trainers) หรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้ชำนาญการฝึกอบรม (External Trainers) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการของกิจการนั้น

การฝึกอบรม อาจแบ่งเป็นสองระยะ คือ การฝึกอบรมเบื้องต้น (Initial Training) และการฝึกอบรมต่อเนื่อง (Continuous Training) กล่าวคือ การฝึกอบรมเบื้องต้น ใช้เพื่อให้ความรู้เบื้องต้นที่เป็นพื้นฐานสำคัญของนักขาย โดยเฉพาะนักขายหน้าใหม่ที่คัดเลือกจากแหล่งภายนอก พื้นฐานความเป็นมาแตกต่างกันไป และยังขาดประสบการณ์ทางการขาย เพราะไม่เคยผ่านงานขายมาก่อนเลย จำเป็นต้องเข้ารับการอบรมเบื้องต้น ซึ่งจะให้ความรู้เกี่ยวกับ

ก) ประวัติความเป็นมาของกิจการ นโยบายและแนวทางปฏิบัติตนในการเข้าร่วมงาน กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน การบังคับบัญชา และควบคุมสั่งการ เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบเดียวกัน

ข) ข้อกำหนดของงานที่มอบหมายให้ นักขายจะได้รับความรู้เกี่ยวกับ ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุ ลักษณะของงาน รายละเอียดในการปฏิบัติ ขอบเขตความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของงานในตำแหน่งนั้น กับงานส่วนอื่นทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานขาย ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนผลงานของนักขาย เหล่านั้น

ค) นโยบายของกิจการในด้านการตลาด และการขาย นักขายจะได้รับความรู้เกี่ยวกับ สินค้าทั้งหมดของกิจการ และสินค้าที่นักขายรับผิดชอบ นโยบายการตลาดของกิจการที่เกี่ยวข้องกับสินค้านั้น ตลอดจนนโยบายของฝ่ายขาย ทั้งนี้ เพื่อให้ นักขายเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถดำเนินงานตามแนวทางที่ฝ่ายขายต้องการ

ง) เทคนิคการขาย เพื่อเป็นการปรับปรุงพื้นฐานของนักขายหน้าใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถทางการขายโดยเท่าเทียมกัน และปฏิบัติงานขายให้ถูกต้องตามหลักการ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการขายเกินกว่าความจำเป็น นักขายเหล่านี้จึงได้รับการฝึกอบรมเรื่องทฤษฎีการขาย และเทคนิคการขาย เพื่อให้มีผลสำเร็จมากขึ้น

ส่วนการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง มักใช้กับนักขายที่มีประสบการณ์ทางการขายมาก่อน หรือปฏิบัติงานขายไประยะหนึ่งแล้ว กิจการเรียกกลับมาอบรมในส่วนที่ต้องการให้รู้เพิ่มขึ้น หรือกิจการมีแนวนโยบาย ระเบียบปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ต้องการเผยแพร่เทคโนโลยีใหม่เกี่ยวกับการผลิต ตัวสินค้า และกลยุทธ์การขายใหม่ ๆ เช่น กลยุทธ์การจับจองพื้นที่หน้าร้านค้าปลีก, กลยุทธ์การจัดแสดงสินค้าในพื้นที่จำกัด, การจัดส่งเส้นทางขาย, การเขียนรายงานขาย เป็นต้น

3.4 การอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

เมื่อผู้บริหารงานขายได้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะทำให้ หน่วยงานขายของเขา มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย โครงร่างองค์การขายการจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานขาย การฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความสามารถทางการขายที่มีประสิทธิภาพ หลังจากนั้น กิจการก็พร้อมที่จะออกปฏิบัติการขายในตลาดได้แล้ว การส่งนักขายออกสู่ตลาดเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมานี้ จะเห็นได้ว่า นักขายแต่ละคนมีอิสระค่อนข้างมาก ขณะที่เขาปฏิบัติงาน จะไม่มีสายตาของผู้บริหารงานขายติดตามไปดูแลสอดส่องพฤติกรรมของเขา นักขายต้องควบคุมตนเอง และสั่งการด้วยตนเองทั้งหมด ตรงนี้เองจึงเกิดช่องว่างระหว่างสายการบริหารงานขายของผู้บริหารกับนักขาย ซึ่งมอบให้เป็นงานส่วนที่สี่ของผู้บริหารที่เข้ามามีบทบาทในส่วนนี้ นั่นคือ งานในการอำนวยความสะดวก (Facilitating) ของการขาย

ผู้บริหารงานขายทำอย่างไรกับหน้าที่ส่วนนี้บ้าง? เพื่อให้งานขายดำเนินไปโดยราบรื่น และตรงกับความต้องการของผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความ อุตสาหะ และทุ่มเทความสามารถทั้งหมดเท่าที่มีอยู่เพื่อความสำเร็จของงานและเพื่อ ให้นักขายพัฒนาความสามารถให้มีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ การอำนวยความสะดวกของ งานแบ่งเป็นสองส่วน ดังนี้

3.4.1 การควบคุมงาน (supervising)

3.4.2 การจูงใจ (Motivating)

3.4.1 การควบคุมงาน มีจุดหมายเพื่อให้ การขายดำเนินไปในทิศทางที่ กิจการพึงประสงค์ ซึ่งต้องมีการกระจายงานควบคุมลงไปยังผู้บริหารการขายใน ระดับต่าง ๆ ลดหลั่นกันลงไป จนถึงระดับที่ใกล้ชิดตัวนักขายมากที่สุด เช่น ผู้จัดการ ฝ่ายขายในระดับ ภาค เขต สาขา สายงาน แผนกงาน หรือบางกิจการ จัดแบ่งระดับ การควบคุมงานไปตามความรับผิดชอบของผู้บริหารงานขายเป็นระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ เป็นต้น หน่วยงานขาย ประกอบด้วยบุคคลจากหลายแหล่ง มีพื้นฐานจาก ครอบครัวยุทธศาสตร์ ทัศนคติ อุปนิสัย ความชำนาญการ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เหล่านี้แตกต่างกันไป คนเหล่านี้จะถูกส่งออกไปปฏิบัติกรขายเป็นทีมงาน ออกสู่พื้นที่ ตลาดที่ห่างไกลจากการติดตามของสำนักงานใหญ่ กิจการจึงมอบหมายให้ **ผู้ควบคุม การขาย (Sales Supervisor)** เป็นผู้ติดตามงานขายโดยใกล้ชิด ผู้ควบคุมงานขายจะให้ คำแนะนำ ตอบข้อข้องใจ ให้ความช่วยเหลือทุกด้านแก่นักขายในความควบคุมของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในทิศทางที่กำหนด ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาประจำวัน ให้นักขายเหล่านั้น

ขอบเขตของการควบคุมงานขาย อาจแตกต่างกันไปบ้าง ถ้ากิจการเหล่านั้น มีระบบการปฏิบัติงานแตกต่างกัน นักขายที่รับเงินเดือนประจำ มักอยู่ภายใต้การ ควบคุมของผู้บริหาร มีความเชื่อฟังและยอมรับคำสั่งของผู้ควบคุม โดยไม่พยายาม บ้ายเบี่ยง งานควบคุมจึงกระทำได้ง่ายกว่า ส่วนนักขายที่รับค่าตอบแทนงานในรูป คอมมิชชั่น เขาจะมีความเป็นเอกเทศมากกว่า ต้องการอิสระในภาคปฏิบัติ และไม่ ยอมรับกรควบคุม ปฏิบัติการชี้แนะจากผู้ควบคุมงาน ดังนั้นระดับการควบคุมก็จะ ลดหย่อนลงกว่ากัน แต่หมายความว่า นักขายมิได้ถูกปลดปล่อยอย่างเต็มที่ เขามัก ต้องมีมาตรการรูปแบบอื่นมาเป็นเครื่องมือประกอบที่ช่วยได้บ้าง เช่น การจัดทำ

รายงานผลการปฏิบัติงานขาย ต้องให้รายละเอียดที่รัดกุม และแจ่มแจ้งพอที่จะตรวจตราภายหลังได้ การเซคผลงานจากร้านค้า หรือลูกค้า เป็นต้น

ผู้ควบคุมการขาย จะมีหน้าที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของนักขายอยู่แทบทุกจุด เขาจะคอยแนะนำ วิธีการใช้เวลาให้มีคุณค่ามากที่สุดเพื่อการขาย การเข้าพบลูกค้า การนัดหมายลูกค้าทางโทรศัพท์ การจัดตารางการออกเยี่ยมลูกค้า การแต่งกาย และการเลือกภาษาที่ใช้สนทนากับการขาย เทคนิคการเข้าพบลูกค้าโดยไม่ถูกปฏิเสธก่อนการคัดเลือกรายชื่อลูกค้า มุ่งหวังโดยไม่ผิดพลาด การจัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนการขายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักขาย การเขียนรายงานที่ถูกต้องและงานอื่นใดที่สามารถดำเนินการได้ในขอบเขตหน้าที่ของตน ผู้ควบคุมจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจจริง และเหนื่อยยากไม่น้อยกว่านักขายเลยทีเดียว

3.4.2 การจูงใจ การจูงใจ เป็นงานใหญ่ของผู้บริหารงานขายอีกอย่างหนึ่งที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการควบคุมงาน คนเราทุกคนปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความพยายามทุ่มเทสุดความสามารถ ก็เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเหตุผลของผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องาน รัฐระเบียบกฎเกณฑ์ และทำงานตามหน้าที่โดยไม่ฝ่าฝืนหรือบิดเบือน จัดเป็นลูกน้องที่ดีอยู่ในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาเสมอมา แต่เมื่อพิจารณาอีกด้านหนึ่งจะเห็นได้ว่า มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีอารมณ์อ่อนไหวไปตามสภาพการณ์ มีความต้องการที่จะเรียกร้องสิ่งตอบแทนความพยายามของตนมากจนเป็นที่พึงพอใจ และปัจจัยทางด้านจิตใจเหล่านี้ มีผลสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของนักขายเป็นอย่างมาก เมื่อใดที่นักขายรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อแท้ ขาดกำลังใจ ขาดความหวัง เขาก็จะมีผลงานขายตกต่ำลงจะปฏิบัติงานขายโดยไร้ชีวิตชีวา โดยเฉพาะสภาพความจำเจ ความยากลำบาก และปัญหาต่าง ๆ ที่ประดังมาจากลูกค้าแต่ละคน ข้อตำหนิร้องบ่น ข้อเรียกร้องต่าง ๆ เงื่อนไขที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ตักมที่ลูกค้าเสนอมา สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของนักขาย และเป็นสาเหตุให้ผลงานขายตกต่ำกว่าเป้าหมายมากขึ้นทุกขณะ กิจการจึงจำเป็นต้องหาวิธีการจูงใจนักขายเพื่อเพิ่มขวัญเร้ากำลังใจ ของเขาให้ได้อยู่เสมอ

การจูงใจ กระทำได้หลายวิธีการ ดังนี้

- (1) การจ่ายผลตอบแทน
- (2) การประชุมทางการขาย

- (3) การประกวดยอดเยี่ยม
- (4) การกำหนดโควตาขาย
- (5) การสรรเสริญยกย่อง
- (6) การลงโทษ
- (7) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

(1) การจ่ายผลตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจที่นักขายได้รับโดยตรงจากกิจการ การจ่ายผลตอบแทน อาจให้เป็นรูปตัวเงิน หรือเป็นผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้จ่าย โดยตรงเป็นเงินตอบแทนตามผลงาน ได้แก่ การจัดสวัสดิการแก่นักขาย ในด้านต่าง ๆ เช่น ที่อยู่อาศัย รถรับส่ง การตรวจสุขภาพ การรักษาโรค การประกันชีวิต อาหารว่างและเครื่องดื่ม น้ำมันรถ สินค้าราคาขอมเยา บริการระบบฟอนส่ง และอื่น ๆ ผลตอบแทนแก่นักขายจะถูกกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึง หลักสำคัญคือ

- ก) สามารถทำความเข้าใจวิธีการจ่ายผลตอบแทนได้โดยง่าย
- ข) มีความเป็นธรรมกับนักขาย
- ค) ใช้สะดวกกับสภาพการณ์ และปรับปรุงได้คล่องตัว
- ง) มีเป้าหมายจูงใจนักขายให้มุ่งพัฒนาผลงานยิ่งขึ้น
- จ) มีระดับเพียงพอแก่การดำรงชีพของนักขาย
- ฉ) ควบคุมและตรวจสอบได้สะดวก ไม่เพิ่มภาระในการใช้จ่ายของกิจการ

การจ่ายผลตอบแทน จัดเป็นภาระของกิจการอย่างหนึ่ง แม้ว่าจะนำมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนระดับการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้กิจการมียอดขายสูงขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ทำนองเดียวกัน ผลตอบแทนนั้นก็ถือเป็น ค่าใช้จ่ายของกิจการด้วยเช่นกัน จึงต้อง พิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า ควรกำหนดไว้ในรูปแบบใด จึงจะเหมาะสมกับลักษณะงานขาย ของกิจการ และควรกำหนดในระดับที่ไม่ต่ำเกินไป เพราะจะไม่อาจใช้เป็นเครื่อง จูงใจนักขายได้ แต่ก็ไม่ควรกำหนดในระดับสูงกว่าที่ควรจะเป็นเพราะกิจการต้องเพิ่ม ภาระค่าใช้จ่ายโดยไม่สมควร และไม่คุ้มกับค่าของผลงานของนักขายด้วย

วิธีการจ่ายผลตอบแทนที่นิยม คือ การจ่ายเป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ประจำ คอมมิชชั่น โบ-โบส เงินปันผล เงินชดเชยค่าใช้จ่ายขาย และเงินสวัสดิการ ฯลฯ

“เงินเดือนประจำ หมายถึง การจ่ายเงินจำนวนคงที่ตามที่ตกลงกัน ให้แก่นักขาย เมื่อครบกำหนดเวลา”

กิจการที่เลือกใช้เงินเดือนประจำ สามารถควบคุมรายจ่ายประเภทนี้ได้สะดวก เพราะคาดคะเนได้ล่วงหน้า ไม่ยุ่งยากกับการปฏิบัติ แต่นิยมใช้กับนักขายที่ปฏิบัติภารกิจจำเจ ไม่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ นักขายที่ยังขาดประสบการณ์ ยังไม่สามารถสร้างยอดขายจากตลาด เนื่องจากสินค้าใหม่มาก หรือเมื่อนักขายต้องปฏิบัติภารกิจที่ไม่ได้เป็นการสร้างยอดขายโดยตรง เช่น งานเผยแพร่ชื่อเสียง งานแนะนำการใช้สินค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีผู้เห็นว่า เงินเดือนประจำ เป็นการบั่นทอนกำลังใจ เพราะนักขายที่ยังมีผลงานมากจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากับนักขายที่มีผลงานต่ำกว่า คนส่วนมากจึงทำงานโดยไม่มุ่งหวังผลงานสูงสุดตามความสามารถของตนเอง ไม่ทุ่มเทความพยายามขายเพราะไม่ได้รับผลตอบแทนพิเศษมากขึ้น

“คอมมิชชั่น เป็นการจ่ายเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งไม่คงที่ผันแปรไปตามปริมาณผลงานที่นักขายกระทำได้ในงวดเวลาที่กำหนด”

วิธีการจ่ายคอมมิชชั่น ทำให้นักขายสร้างผลงานให้มากขึ้น เพื่อจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามผลงานของตน จึงผลักดันให้คนมีกำลังใจ เพราะขายมากก็ได้มาก แต่ก็ทำให้ขาดความมั่นคง เพราะถ้าขายไม่ได้จะไม่ได้ค่าตอบแทน นักขายจึงต้องการกระตือรือร้นที่จะหาผลงานอยู่ตลอดเวลา การใช้คอมมิชชั่น ทำให้ผู้บริหารมีภาระมากขึ้น ต้องคาดคะเนและเตรียมเงินไว้ให้เพียงพอ อาจพบปัญหาขัดแย้งกับนักขาย ถ้ากฎเกณฑ์การจ่ายไม่ชัดเจน แต่ก็สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้สัมพันธ์กับรายได้จากการขายได้ดีกว่า นักขายจะมีใจรักที่จะทำงาน เพราะเขามีเสรีภาพ สามารถริเริ่มสร้างสรรค์วิธีขายที่เหมาะสม แต่ก็ควรระวังมิให้นักขายมุ่งขายเฉพาะสินค้าบางตัวที่ขายคล่องกว่า แล้วละทิ้งสินค้าสำคัญ ๆ ที่ขายยากกว่า กิจการที่มีโอกาสขายสูง มีอนาคตดี และมีขอบเขตตลาดกว้าง หรือมีนโยบายด้านการแข่งขันเป็นหลักใหญ่ มักจะเลือกวิธีการจ่ายคอมมิชชั่น

วิธีการจ่ายเงินเดือนประจำ และการจ่ายคอมมิชชั่น มักนำมาใช้ควบคู่กันได้ เพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากทั้งสองแนวทาง และเป็นการเพิ่มขวัญของผู้ปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ แต่วิธีการจ่ายจะซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน ทั้งฝ่ายผู้จ่ายและนักขาย มิเช่นนั้น จะกลายเป็นปัญหาขัดแย้ง หรือข้อโต้เถียงวิวาท อันนำมาซึ่งการบั่นทอนกำลังใจปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายได้

“โบนัส เป็นเงินจำนวนหนึ่งที่กำหนดให้รู้ง่วงหน้า และจ่ายให้เมื่อนักขายสร้างผลงานได้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้”

โบนัส จะนำมาใช้เป็นบางกรณี เมื่อกิจการต้องการให้นักขายปฏิบัติงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ต้องการได้เป็นผลสำเร็จ เช่น ขายได้ปริมาณเกินกว่าที่กำหนดไว้เป็นโควตาขาย สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากกว่าที่กำหนดให้ ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นที่ยกย่องชมเชยจากลูกค้าจำนวนมาก ฯลฯ จึงเห็นได้ว่า โบนัสไม่ได้จ่ายให้นักขายทุกคนเหมือนเงินเดือนหรือคอมมิชชั่น จะได้รับเฉพาะบางคนที่มีผลงานเด่นเป็นพิเศษตามที่กิจการกำหนดไว้เท่านั้น

“ค่าใช้จ่ายที่นำมาเบิกได้ หมายถึง การจ่ายเงินชดเชยให้กับนักขายเป็นค่าใช้จ่ายขายเฉพาะในประเภทที่กิจการยินยอมให้และในปริมาณที่กำหนดไว้”

ค่าใช้จ่ายที่กิจการยินยอมให้เบิกได้นี้ ต้องเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ๆ นักขายมีหลักฐานแสดงการจ่ายไว้ด้วย และต้องจัดอยู่ในประเภทค่าใช้จ่ายที่กิจการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว เมื่อครบงวดกำหนดเวลาหนึ่ง ๆ นักขายจะรวบรวมหลักฐานการจ่ายเงินของตนมาแสดงต่อผู้บริหาร เพื่อขอรับเงินชดเชยส่วนหนึ่ง วิธีการเบิกจ่ายมีหลายวิธี เช่น การจ่ายเงินชดเชยเป็นจำนวนเงินคงที่ การจ่ายตามจำนวนเงินที่จ่ายจริง การจ่ายเงินในระบบเกียรตินิยม และการจ่ายเงินตามโควตา เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายที่ยินยอมให้เบิกได้ อาจแตกต่างกันไปตามประเภทกิจการ ได้แก่ ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าน้ำมันรถ ค่าเลี้ยงรับรองแขก และอื่น ๆ

(2) การประชุมทางการขาย เป็นการรวมพลนักขายจากหลาย ๆ อาณาเขตขาย (Sales Territories) เข้ามาพบกัน ณ สถานที่หนึ่งที่กำหนดให้ อาจเป็นที่สำนักงานใหญ่หรือเขตอื่น ๆ หมุนเวียนกันไป หรือเปลี่ยนไปจัดประชุมยังจังหวัดใหญ่ที่มีการคมนาคมสาธารณูปโภค หรือมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ บางครั้งกิจการขนาดใหญ่ก็นิยมจัดการประชุมในต่างประเทศ เพื่อต้องการให้นักขายได้เปลี่ยนบรรยากาศจากสภาพความจำเจ ที่อาจรู้สึกเบื่อหน่ายอยู่แล้ว การประชุมทางการขาย จัดขึ้นเพื่อหวังผลทางด้านส่งเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้นักขายได้ แสดงความเห็นของตนเอง ได้แลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขปัญหา และรับทราบถึงนโยบายใหม่ ๆ แนวปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงของกิจการ หรือเพื่อผินึกกำลัง แสดงความแข็งแกร่งของทีมงานขายของกิจการ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง และเกิดความมุ่งมั่นที่จะนำชัยชนะในการขายให้จงได้ การประชุมทางการขายก่อให้เกิดผลดี ทั้งแก่ฝ่ายนักขายและผู้บริหาร แม้ว่า กิจการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมากก็ตาม ถ้าได้มีการวางแผนและปฏิบัติการได้ถูกต้องครบถ้วน ตามเป้าหมายสามารถดำเนินการประชุม

ให้ตรงประเด็นตามหัวข้อเรื่องที่กำหนด ใช้วิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ใช้เวลาประชุมไม่ยาวนานจนผู้เข้าประชุมเบื่อหน่าย นักขายได้รับความรู้เต็มที่และนำไปใช้ประโยชน์กับงานขายในอาณาเขตของตนได้ทันที เปิดโอกาสให้มีการซักถามปัญหา และแสดงความเห็นในลักษณะกลุ่มย่อย และไม่ทำให้การประชุมมีบรรยากาศเคร่งเครียดจนเกินไป ดังนี้แล้ว ถือได้ว่า การประชุมทางการขาย ให้ผลสำเร็จตามสมควร

(3) การประกวดยอดขาย จุดสำคัญของการประกวดยอดขาย เพื่อมุ่งเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของนักขาย มักจะนำมาใช้ควบคู่กับเป้าหมายการขายในประการอื่น ๆ เช่น การขยายส่วนครองตลาดของสินค้านั้น การเพิ่มยอดขายให้ได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด การลดอัตราการใช้จ่ายทางการขาย การขยายตลาดสินค้าที่ออกตัวยาก การแก้ไขภาวะสินค้าออกฤดูกาลมียอดขายตกต่ำ และอื่น ๆ นักขายจะได้รับการเชิญชวนให้เข้าร่วมการแข่งขัน โดยกำหนดเป้าหมายการแข่งขันไว้ชัดเจน มีรางวัลที่คุ้มค่าของความเหนื่อยยากของตน ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีความสามารถทางการขาย - แต่ละมีโอกาสจะเข้าแข่งขันโดยไม่เสียเปรียบกัน จุดสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน เพื่อป้องกันการแตกแถว การแก่งแย่งชิงผลงานในการประกวดระหว่างนักขายด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และเพื่อผลักดันผลงานขายให้บรรลุเป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้ กิจการจะต้องพิจารณาถึงเวลา ความจำเป็น, รางวัล อย่างรอบคอบจึงจะเกิดผลดี มิฉะนั้น ผลจากการประกวดยอดขายอาจดำเนินไปในทิศทางตรงข้ามกับที่หวังไว้ได้

(4) การกำหนดโควตาขาย “โควตา (Quota) เป็นเป้าหมายทางการขายที่ได้กำหนดให้พนักงานขายแต่ละคนรับผิดชอบในกำหนดเวลาหนึ่ง ๆ” ซึ่งได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางในธุรกิจปัจจุบัน โควตาขายถูกยึดถือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ทางการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivation) และเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) ด้วย

จุดมุ่งหมายของการนำโควตา มาใช้ประโยชน์ในการขาย เป็น 3 ประการ คือ

ก) เพื่อจูงใจนักขายให้ปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่กิจการมุ่งหวัง ถ้าผู้บริหารบอกให้นักขายออกไปเดินสนาม โดยไม่บอกความต้องการให้ได้ผลงานในลักษณะใด

ปริมาณงานเท่าใด นักขายก็อาจปฏิบัติงานเรื่อยเรื่อยไปตามสะดวก และมักจะไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่โดยเฉพาะเมื่อปฏิบัติงานขายมาเป็นเวลานาน ๆ ก็จะทำให้เกิดความเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย ขาดความตั้งใจจริง การนำเอาโควตาขายเข้ามาใช้ จึงเป็นเครื่องจูงใจนักขาย เพื่อให้เขาเกิดกำลังใจที่จะสร้างความสำเร็จให้ได้ นักขายจะมีความสุข ที่ได้เป็นผู้มีชัยชนะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคจากงานของเขา และควำรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนความยากลำบาก นักขายที่สร้างผลงานถึงระดับที่กำหนดไว้ตามโควตา จะได้รับการยกย่องให้เป็นที่ชื่นชมในหมู่พนักงานด้วยกัน ได้รับโบนัส หรือรางวัลจากการประกวด และได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือน ให้มีโอกาสดำเนินการต่อไปด้วย

นอกจากนั้นโควตาขายมักใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นนักขายให้เขาใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นเป็นพิเศษเฉพาะสำหรับ สินค้าตัวหนึ่งตัวใดในสายผลิตภัณฑ์ที่นักขายรับผิดชอบอยู่ ผู้บริหารจะนำโควตาเข้ามาใช้ในกรณีนี้ เมื่อเขาได้พิจารณาจากผลงานของนักขาย หรือการออกตัวของสินค้านั้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาในอดีต ประกอบเข้าด้วยกัน เช่น สินค้าตัวนั้น ๆ ขายได้ช้ามากกว่าสินค้าตัวอื่น ๆ ในสายผลิตภัณฑ์, มียอดขายต่ำกว่าสินค้าตัวอื่น ๆ ที่ขายควบกันไปด้วย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานขายต้องพิจารณาให้ดีว่า โควตาที่กำหนดให้นักขายจะต้องไม่สูงเกินไป จนนักขายมีความรู้สึกท้อแท้ เพราะไม่มีทางจะไปให้ถึงระดับที่ตั้งโควตานั้นได้เลย หรือในลักษณะตรงกันข้าม โควตาขายที่กำหนดไว้ในระดับต่ำมาก จนนักขายสามารถสร้างยอดขายได้ในระดับนั้นโดยไม่ยากเย็น เช่นนี้ก็ไม่ใช่สิ่งจูงใจนักขายนั้นแต่อย่างใดเลย

ข) เพื่อใช้เป็นรากฐานการจ่ายค่าตอบแทนแก่นักขาย ในกรณีนี้ผู้บริหารงานขายจะนำโควตาเข้ามาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดอัตราการจ่ายคอมมิชชั่น และโบนัส โดยกำหนดควบคู่กันไป เช่น ถ้านักขาย สร้างยอดขายได้ตามที่กำหนดโควตาให้ ก็จะได้รับค่าคอมมิชชั่น และสามารถสะสมคะแนนเพื่อมีสิทธิ์รับโบนัสในลำดับต่อไป หรือในบางกรณีนักขายที่สร้างยอดขายได้ตามโควตา ก็จะมีสิทธิ์ได้รับเงินเดือนประจำเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่งตามที่กิจการกำหนดไว้เป็นบันไดการจ่ายค่าตอบแทนนั่นเอง นอกจากนี้ โควตายังนำมาให้เป็นเครื่องตัดสินผลการประกวดยอดขาย (Sales contest) อีกด้วย เพื่อให้การพิจารณาตัดสินเป็นไปอย่างยุติธรรม และสมเหตุสมผล มีมาตรฐานการตัดสินที่ปราศจากข้อกังขาหรือโต้แย้งจากนักขายทั้งหมด

ค) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โควต่านำมาใช้เป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง โดยกำหนดไว้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของนักขายแต่ละคน ๆ ในอาณาเขตการขายแต่ละเขต ผู้บริหารงานขายสามารถกำหนดโควตาการปฏิบัติงานไว้เป็น “ผลงานเฉลี่ยที่นักขายควรจะทำได้ในงวดเวลาหนึ่ง ๆ” และจากโควตาดังกล่าว สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้ระหว่างนักขายแต่ละคนว่าเขาสร้างผลงานจริง ๆ ได้เพียงใด อยู่ในระดับสูงกว่าโควตามาตรฐาน หรือต่ำกว่าระดับมาตรฐาน นักขายที่สร้างผลงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐาน จะได้รับการยกย่องชมเชยในฐานะที่มีความสามารถดี และได้รับรางวัลตอบแทนในรูปต่าง ๆ ตามแต่กำหนดขึ้น ส่วนนักขายที่สร้างผลงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นพิจารณาขอขีดความสามารถของตน และเป็นแนวทางให้นักขายเหล่านั้น หาทางพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่กิจการต้องการ สำหรับฝ่ายผู้บริหารงานขายเองนั้น สามารถใช้ประโยชน์จากโควตามาตรฐานนี้ เพื่อค้นหาจุดบกพร่องของการปฏิบัติงานขาย และค้นหาสาเหตุของข้อบกพร่องเหล่านั้นให้แจ่มแจ้งที่สุด เพื่อจะได้วางแผนแก้ไขสถานการณ์ในโอกาสถัดไป หรือ คิดค้นวิธีการแก้ไขจุดบกพร่องของนักขายแต่ละคนให้ถูกจุดอย่างจริงจัง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในกรณีนี้คือ ผู้บริหารงานขายจะต้องพิจารณาได้ถูกต้องว่าการที่นักขายไม่สามารถสร้างผลงานได้ถึงเป้าหมายตามที่กำหนดในโควตามาตรฐานนั้น มีสาเหตุที่แท้จริงมาจากจุดใด เป็นเพราะข้อบกพร่องส่วนตัวของนักขายคนนั้น ๆ หรือเกิดจากความบกพร่องของกิจการเอง เช่นสาเหตุที่ยอดขายไม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากลูกค้ายังไม่รู้จักชื่อเสียงสินค้าโดยกว้างขวางเพียงพอ เทคนิคการขายของกิจการยังใช้ไม่ได้ผลกับตลาดส่วนนั้น ๆ หรือ โควตาที่กำหนดขึ้นไว้ไม่สมเหตุสมผลสูงเกินกว่าที่อาจจะจริงได้ เป็นต้น สาเหตุเหล่านี้จัดเป็นข้อบกพร่องของกิจการซึ่งจะต้องพิจารณาแก้ไขให้หมดไปเสียก่อนด้วย

โควตาที่ถูกนำมาใช้เพื่อการบริหารงานขายปรากฏที่นิยมมาก ๆ มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ โควตাপริมาณขาย (Sales Volume Quotas) ซึ่งกำหนดไว้ในรูปของยอดขายเป็นจำนวนหน่วย หรือ จำนวนเงิน สำหรับงวดเวลาหนึ่ง ๆ โควตาเป็นจำนวนเงิน นิยมใช้กับกิจการที่มีสินค้ามูลค่าต่ำ แต่มีมากมายหลายชนิด เช่น ยา รักษาโรค ส่วนโควตาคือเป็นจำนวนหน่วยเป็นที่นิยมมากกว่าในกิจการที่มีสินค้ามูลค่าสูง แต่มีน้อยรายการ เช่น เครื่องจักร สินค้าที่มีราคาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับว่า โควตاپริมาณขาย เน้นความสำคัญของผลงานไปที่ ปริมาณขาย

มากจนเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานละเลยความสำคัญของกิจกรรมที่ไม่ใช่ยอดขาย (Non-selling Activities) ซึ่งยังเป็นงานที่นักขายต้องปฏิบัติควบคู่กับการขายโดยตรงไปด้วย และยังทำให้กิจการนั้นมีผลกำไรในระยะยาวลดน้อยลงด้วย จึงได้มีผู้นำเอาโควตาอีกชนิดหนึ่งเข้ามาใช้ คือ โควต่ากิจกรรม (Activity Quotas) กิจการจะเป็นผู้กำหนดไว้ว่า มีกิจกรรมใดบ้างซึ่งไม่ได้นับว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างยอดขายโดยตรง ที่ต้องการให้นักขายรับผิดชอบปฏิบัติให้แล้วเสร็จ ในจำนวนเท่าใดบ้าง

ตัวอย่างกิจกรรมที่ไม่ใช่ยอดขาย :

- จำนวนการออกเยี่ยมลูกค้าในแต่ละวัน
- การจัดชั้นแสดงสินค้าในร้านของลูกค้า
- การจัดรายชื่อลูกค้ารายใหม่
- อัตราการส่งสินค้าเข้าร้านลูกค้า
- ค่าใช้จ่ายรายวัน
- การแจกจ่ายและติดแผ่นโปสเตอร์ ณ จุดขาย รวมทั้งแผ่นผลิวด้วย
- การสาธิตสินค้า
- การจัดแสดงสินค้า
- ฯลฯ

โควต่ากิจกรรม กำหนดได้ง่ายกว่าโควตาชนิดอื่น กล่าวคือ ใช้รายงานการปฏิบัติงานของนักขายเป็นหลักสำคัญ เช่น นักขายแต่ละคนมีผลงานเฉลี่ยเท่าที่ผ่านมา ปรากฏว่าออกเยี่ยมลูกค้าวันละ 8 ราย หากลูกค้ารายใหม่สัปดาห์ละ 3 ราย ดังนั้น ผู้บริหารงานขายจะสามารถกำหนดโควต่ากิจกรรมไว้เป็น ออกเยี่ยมลูกค้า วันละ 10 ราย หากลูกค้ารายใหม่ สัปดาห์ละ 5 ราย ซึ่งนักขายสามารถพิจารณาดำเนินงานของตนให้สอดคล้องกับโควต่ากิจกรรมได้สะดวก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารพบว่าการควบคุมและตรวจสอบผลงานของนักขายในสนามปฏิบัติการจริงๆ นั้น เป็นไปได้ยาก และผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของนักขายเป็นไปในลักษณะใด ให้ผลดีกับกิจการหรือไม่อย่างไรบ้าง? เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องพยายามสำรวจและนำมาพิจารณาด้วย

โควต่ากิจกรรมมักนำมาใช้ควบคู่กับโควตาชนิดอื่น เพื่อให้ นักขายที่ปฏิบัติงานขายหลาย ๆ ลักษณะได้ทำหน้าที่ของตนได้ครบถ้วน โดยไม่ได้ละเลยงานส่วนหนึ่งส่วนใดรวมทั้งการสร้างยอดขาย และกิจกรรมอื่น ๆ ประกอบการขายนั่นเอง

(5) การให้รางวัล จัดเป็นการเสริมสร้างขวัญ และบำรุงจิตใจนักขายที่ ถูกอกถูกใจผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่งไม่น้อยกว่าการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ การให้รางวัลยังถูก นำมาใช้ควบคู่กับการประกวดยอดขาย และการประชุมทางการขายด้วย จุดสำคัญ ของการให้รางวัล เพื่อต้องการยกย่องเชิดชูเกียรติเผยแพร่ชื่อเสียงของนักขายผู้นั้น ให้เป็นที่ชื่นชมและยอมรับโดยกว้างขวาง นักขายผู้ได้รับรางวัลจากผลงานยอดเยี่ยม ของตนเองจึงเกิดความภาคภูมิใจ มีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ๆ เรื่อย ๆ ไป สำหรับของรางวัลที่มอบให้นักขาย อาจเป็นสิ่งของมีค่า เช่น แหวนเพชร สร้อยทองคำ รถจักรยานยนต์ ฯลฯ หรือเป็นของที่ระลึก เช่น โล่ เข็มเชิดชูเกียรติ ถ้วยรางวัล ฯลฯ หรือเป็นรายการบันเทิงพักผ่อนต่าง ๆ เช่น ตั๋วเครื่องบินไปกลับต่างประเทศ บัตร ตรวจสอบสุขภาพฟรีทั้งครอบครัว บัตรฟรีในโรงแรมมีชื่อ สถานที่พักผ่อน บัตรอาหารฟรี เป็นต้น

แผนภาพที่ 17-8 เป้าหมายของการประกวดยอดขาย

เป้าหมาย	อัตราความนิยม(เปอร์เซ็นต์)
เพื่อเพิ่มยอดขาย	85
เพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่	65
เพื่อส่งเสริมสินค้าชนิดใดเป็นพิเศษ	44
เพื่อเพิ่มปริมาณขายให้ลูกค้าแต่ละราย	42
เพื่อเพิ่มยอดขายในฤดูกาลที่ขายได้ยาก	41
เพื่อเผยแพร่สินค้าตัวใหม่	37
เพื่อสาธิตสินค้า	12

แหล่งที่มา : คัดจาก Albert Haring and Malcolm L. Morris, **Contest, Prizes Awards for Sales Motivation.** (New York : Sales and Marketing Executives International, 1968) หน้า 26

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย

งานส่วนสุดท้ายที่ผู้บริหารงานขายต้องปฏิบัตินี้จัดว่าเป็นงานค่อนข้างยุ่งยากกว่างานด้านอื่น ๆ และมีส่วนกระทบถึงนักขายทุกคน ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและสภาพจิตใจของพวกเขา นักขายเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาผลงาน, ถูกตัดสิทธิความสามารถของเขาจากผลงานทั้งหมดที่ได้กระทำผ่านพ้นไปนั้น ยิ่งในขณะปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสนาม (field) จริง ๆ แล้ว นักขายต้องเผชิญสถานการณ์ในตลาดโดยลำพัง ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่ประดังเข้ามาเป็นเรื่องที่ตัวนักขายแต่ละคน ต้องพยายามคลี่คลายและฟันฝ่าให้สำเร็จผล พวกเขาจึงมีความเหนื่อยยากทั้งจากร่างกายและสภาพจิตใจ โดยที่ผู้บริหารงานขายเองไม่ได้เข้าไปมีส่วนรับรู้มากเท่าใดนัก นอกจากนั้น สภาพการขายที่เกิดขึ้นในแต่ละอาณาเขตขาย (Sales Territories) ก็จะแตกต่างกันไป นักขายที่อยู่ต่างเขตการขายกัน จึงอาจปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายาม (efforts) ทางการขายในระดับต่าง ๆ กันไป และเป็นเหตุให้ผลสำเร็จของงานที่กระทำได้ในงวดหนึ่ง ๆ ไม่เท่าเทียมกันด้วย สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารงานขายจะต้องนำมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและคำนึงถึงความสมเหตุสมผลโดยเฉพาะเมื่อเขาต้องการจะวางเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักขายในบังคับบัญญัติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุดด้วย

การประเมินผลงานของนักขาย นอกจากจะเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางที่กิจการพึงประสงค์แล้ว ยังเป็นการวัดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าสร้างผลงานได้ตามระดับที่มอบหมายหรือไม่ นักขายแต่ละคนมีการพัฒนาความสามารถเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ นอกจากนั้น ผู้บริหารยังสามารถค้นหาสาเหตุของอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้คิดหาแนวทางแก้ไขให้ลุล่วงไปในโอกาสต่อไปด้วย

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักขาย สามารถทำได้หลายแนวทาง ซึ่งมีได้กล่าวละเอียดในที่นี้ จึงเพียงแนะนำให้ทราบไว้เท่านั้นว่า ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีวิเคราะห์งานขาย วิธีวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร และวิธีบริหารกิจกรรมการขาย เป็นต้น

“การวิเคราะห์งานขาย” ช่วยให้สามารถพิจารณาเปรียบเทียบผลงานขายที่เกิดขึ้นจริงกับผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะชี้บ่งได้ว่า นักขายมีความสามารถ

ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ เพียงใด ผลงานขายอาจวิเคราะห์โดยจำแนกตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มสินค้า หรืออาณาเขตขาย เพื่อพิจารณาความแตกต่างตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน และสามารถแยกรายการวิเคราะห์ตามยอดรวมได้ (Total Sales Revenues) หรือ ยอดขายตามอาณาเขตขาย (Sales Territories) เป็นต้น ส่วน “วิธีการวิเคราะห์งานขายจากต้นทุนและกำไร” เป็นการพิจารณาผลปฏิบัติงานของนักขาย โดยคำนึงถึงความสามารถในการทำกำไรได้ดีเพียงใด ซึ่งก็คือ พิจารณาผลงานขายหลังจากที่ได้หักรายจ่ายขายที่นักขายใช้ไปเป็นรายบุคคล ทำให้มองเห็นผลงานตามความเป็นจริงได้ชัดเจนมากขึ้น และยังใช้เป็นเครื่องควบคุมนักขายให้ใช้จ่ายอยู่ในขอบเขตหนึ่งด้วย ส่วน “การบริหารกิจกรรมขาย” ได้นำมาใช้ควบคู่กับวิธีอื่น ๆ โดยคำนึงถึงความสำคัญของกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการสร้างยอดขาย และผลักดันให้นักขายมีกำลังใจปฏิบัติงานส่วนอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการ (ทบทวน เรื่องโคเวตกิจกรรมขายดูได้) ผู้บริหารสามารถติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ และควบคุมนักขายให้พัฒนาความสามารถของงานที่ทำในงวดต่อไปได้ ถูกจุดที่บกพร่องด้วย

แบบฝึกหัด

ข้อ 1 “เพื่อที่จะขยายส่วนครองตลาดมากขึ้นกว่าเดิม 15 เปอร์เซ็นต์” วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายดังกล่าวมีส่วนบกพร่องใด

- 1) เป้าหมายของการขายต้องระบุไว้เป็นลักษณะของปริมาณขาย
- 2) ต้องบอกจำนวนตัวเลข เป้าหมายของยอดขายไว้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกแก่การวางแผนงานขาย
- 3) ต้องระบุงวดเวลาดำเนินการไว้ด้วย
- 4) ต้องคาดคะเน หรือประมาณการรายจ่ายไว้ด้วย
- 5) ต้องบอกว่าตัวเลข 15% เปรียบเทียบจากผลงานของปีใดในอดีต

ถ้ากิจการมีนักขาย 5 คน จำนวนลูกค้าที่รับผิดชอบคนละ 3,000 ราย อัตราการเยี่ยมลูกค้ารายละ 3, 3, 5, 5, 4 ครั้งตามลำดับ และถ้ากิจการมีวันปฏิบัติงานจริง ปีละ 240 วัน อัตราการออกเยี่ยมลูกค้าเฉลี่ยวันละ 6 ราย

ข้อ 2 ภาระงานที่นักขายทั้งหมดต้องปฏิบัติในงวดเวลา 1 ปี

- 1) 100 ครั้ง 2) 15,000 ครั้ง 3) 60,000 ครั้ง
- 4) 600 ครั้ง 5) 800 ครั้ง

ข้อ 3 จำนวนการออกเยี่ยมลูกค้าที่นักขายแต่ละคนปฏิบัติ/ปี

- 1) 1,200 ราย/ปี 2) 240 ราย/ปี 3) 600 ราย/ปี
- 4) 1,440 ราย/ปี 5) 3,000 ราย/ปี

ข้อ 4 จำนวนนักขายที่ต้องการ

- 1) 100 คน 2) 50 คน 3) 125 คน 4) 34 คน 5) 1 คน

ข้อ 5 ค่าใช้จ่ายที่ยินยอมให้พนักงานขายเบิกได้ ซึ่งเป็นวิธีที่รัดกุมที่สุดในที่นี้คือ

- 1) จ่ายเงินตามจำนวนที่จ่ายจริง 4) จ่ายเงินเป็นจำนวนคงที่ และเท่ากันหมดทุกคน
- 2) จ่ายเงินตามโควตา 5) จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน
- 3) จ่ายเงินตามระบบเกียรติยศ

ข้อ 6 ใ้ตัวตักกิจการ เหมาะกับ

- 1) พนักงานขายที่มีรายได้จากการขายสูง 4) พนักงานขายที่มีรายได้จากการขายในระดับต่ำ
- 2) พนักงานขายหน้าใหม่ 5) พนักงานขายที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการขาย
- 3) พนักงานขายที่อยู่ระหว่างอบรมการขาย

เฉลย

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

บรรณานุกรม

1. ฉาณเดช ทองสีมา, จีระภา เอมะสิทธิ์. **การบริหารงานขาย** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
2. Boone, Louis E., David L.Kurtz. **Contemporary Marketing**. Hinsdale, Ill : The Dryden Press, 1977.
3. Buzzell, Robert D., Robert E.M.Nourse, John B. Matthews, Jr., and Theodore Levitt. **Marketing A.Contemporary Analysis** New York : McGraw Hill Book., 1972.
4. Comer, James M. **Sales Management : Roles and Methods**. Santa Monica : Goodyear Publishing, 1977.
5. Darlymple., Douglas J. **Sales Management : Concepts and Cases**. New York John Wiley & Sons, 1982.
6. French, Warren A., William S. Sehely, Roger H. Gates **Views Marketing : A Reader**. New York : Harper & Row Publishers, 1979.
7. Kotler, Philip. **Principles of Marketing**. New Jersey : Prentice Hall, 1980.
8. McDaniel, Carl, Jr. **Marketing An Integrated Approach**. New York : Harper & Row Publishers, 1979.
9. Stanton, William J. **Fundamentals of Marketing**. 5th ed. Tokyo : McGraw H. Kogakusha, 1978.
10. Still, Richard R., Edward W. Cundiff, and Norman A.P. Govini. **Sales Management : Decisions Policies and Cases**. Englewood Cliff : Prentice Hall Publishing, 1976.
11. Starholm, Gardon R. **Sales Management**. Englewood Cliff : Prentice Hall Publishing, 1982.