

## บทที่ 10

### การติดตามผลหลังการขายและประเมินความรู้เสริม

#### เค้าโครงเรื่อง

1. วิธีการลาจากที่เหมาะสม
  - 1.1 การลาจากกรณีปิดการขายไม่สำเร็จ
  - 1.2 การลาจากกรณีปิดการขายสำเร็จ
2. การติดตามผลหลังการขาย
  - 2.1 การติดตามผลกรณีขายไม่สำเร็จ
  - 2.2 การติดตามผลกรณีขายสำเร็จ
  - 2.3 ปัญหาที่มักพบในการติดตามผล
3. การวิเคราะห์และประเมินผลงานหลังการขาย
4. การบริหารหน่วยงานขาย
  - 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย
  - 4.2 การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขาย
  - 4.3 การพัฒนาหน่วยงานขาย
  - 4.4 การอำนวยความสะดวกสำเร็จของหน่วยงานขาย
  - 4.5 การประเมินผลการปฏิบัติของหน่วยงานขาย
5. ศิลปะการขายปลีกในร้าน
  - 5.1 การเข้าหาและต้อนรับลูกค้า
  - 5.2 การค้นให้พบความต้องการของลูกค้า
  - 5.3 การเสนอสินค้า

- 5.4 การตอบข้อโต้แย้ง
- 5.5 การปิดการขาย
- 5.6 การสร้างความสัมพันธ์หลังการขาย
- 5.7 การจัดการกับปัญหาเฉพาะเรื่องในร้านค้าปลีก
- 6. การเสริมสร้างกำลังใจของนักขาย
- 7. จริยธรรมของนักขาย
  - 7.1 จริยธรรมต่อลูกค้า
  - 7.2 จริยธรรมต่อบริษัทหรือองค์การ
  - 7.3 จริยธรรมต่อคู่แข่ง

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1. สามารถอธิบายวิธีปฏิบัติในการลาจาก และการติดตามผลหลังการขาย
- 2. สามารถอธิบายแนวคิดในการวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานขาย
- 3. สามารถอธิบายถึงหลักการสำคัญของการบริหารงานหน่วยงานขาย
- 4. เข้าใจถึงศิลปการขายปลีกหน้าร้าน
- 5. ตระหนักถึงความสำคัญของกำลังใจในงานขายและจริยธรรมของนักขาย

## บทที่ 10

### การติดตามผลหลังการขายและประเด็นความรู้เสริม

เมื่อนักขายดำเนินการเสนอขายจนถึงขั้นปิดการขาย ซึ่งไม่ว่าจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม นักขายมืออาชีพก็ยังคงให้ความสำคัญกับขั้นตอนการลาจาก (อย่างเหมาะสม) การติดตามผล (Follow up) และการบริการหลังการขาย เพราะการใส่ใจกับขั้นตอนเหล่านี้ มีผลต่อการทำให้ วงล้อของกระบวนการขายสามารถเริ่มต้นขึ้นได้อีก ดังเช่นในกรณีการขายสำเร็จลูกค้าที่พอใจ ย่อมมีโอกาสซื้อซ้ำ ซื้อเพิ่มขึ้น หรือช่วยบอกต่อและแนะนำผู้มุ่งหวังรายใหม่ให้ กรณีขายยังไม่ สำเร็จ งานในขั้นตอนนี้มีส่วนทำให้นักขายมีโอกาสได้เข้าพบ และดำเนินการเสนอขายได้อีกใน โอกาสต่อไป นักขายจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของขั้นตอนการติดตามผลและบริการหลัง การขายไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการขาย เพราะสิ่งต่าง ๆ มิได้สิ้นสุดลงเมื่อ ลูกค้าได้ตัดสินใจลงชื่อในใบสั่งซื้อ หรือเมื่อนักขายได้รับผลประโยชน์จากการขายครั้งนั้น ๆ แล้ว เท่านั้น นอกจากนี้ในบทนี้ ยังอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาระสำคัญของงานบริหารการขาย ตลอดจน ความสำเร็จเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานขาย ได้แก่ ศิลปะการขายปลีกในบ้าน ตลอดจนการเสริมสร้าง กำลังใจของนักขาย และจริยธรรมของนักขาย

#### 1. วิธีการลาจากที่เหมาะสม

##### 1.1 การลาจากกรณีปิดการขายไม่สำเร็จ

พึงกระทำเช่นเดียวกับกรณีที่ปิดการขายสำเร็จ รักษาเกียรติยศความสุภาพเรียบร้อย และขอบคุณผู้มุ่งหวังที่ให้เวลา ก่อนลาจากควรพูดกล่าวถึง ความคิดที่ดีซึ่งเป็นคุณค่าแก่เขาใน การตัดสินใจครั้งต่อไปจากส่วคำซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการพบกันครั้งใหม่ได้อีก ดังตัวอย่าง

“คุณ.....(ชื่อผู้มุ่งหวัง) เมื่อคุณคิดว่ามีทางไหนที่เราจะช่วยคุณหรือให้บริการอย่าง อื่นกับคุณได้ สัญญากับผมได้ไหมครับว่าคุณจะโทรหาผมทันที”

“คุณดาวครับ ถ้าทางบริษัทมีโปรแกรมใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ ผมขอโอกาสแวะมา เสนอให้คุณลองพิจารณาคุณะครับ แล้วผมจะโทรมานัดคุณใหม่ในโอกาสหน้านะครับ”

นักขายอาจถามชื่อคนที่ เป็นเพื่อน หรือคนรู้จัก คือขอให้ผู้มุ่งหวังแนะนำบุคคล อื่นให้ ดังตัวอย่างคำพูดขอรายชื่อผู้มุ่งหวัง ก่อนการลาจาก

“คุณศรีสุดาครับ แม้ว่าคุณไม่สามารถใช้สินค้าของเราได้ ผมจะขอบคุณมากถ้า คุณสามารถแนะนำผมให้กับคนอื่นที่คุณคิดว่า เขาน่าจะได้ประโยชน์จากการใช้สินค้านี้ครับ”

“ผมอยากจะมีโอกาสเยี่ยมลูกค้าแถวนี้สักบ้าง ไม่ทราบว่าคุณพอจะแนะนำใครสัก 2-3 คน ที่กำลังต้องการซื้อ (สินค้า/บริการ) ที่ดี ในตอนนี้บ้าง”

นักขายควรสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่น่าชื่นชมให้แก่ผู้มุ่งหวังทั้งในแง่ส่วนตัว บริษัทและผลิตภัณฑ์ ไม่เพียงแสดงออกซึ่งอารมณ์ที่ผิดหวัง ทั้งนี้ นักขายต้องมีทัศนคติในทางบวก เสมอ ไม่ควรคิดว่าการขายไม่สำเร็จเป็นการพ่ายแพ้ เพราะจะทำให้จิตใจห่อเหี่ยว หมดกำลังใจ ซึ่งก็จะแสดงออกมาให้เห็น อันเป็นการเสียภาพลักษณ์ของตน

## 1.2 การลาจากกรณีปิดการขายสำเร็จ

กรณีปิดการขายสำเร็จ อย่าแสดงความยินดีออกนอกหน้า ควรสนทนาและแสดง ออกตามปกติ แต่ต้องกล่าวขอบคุณลูกค้า และถามซ้ำเรื่องการส่งมอบ กล่าวเน้นเรื่องการ บริหารหลังการขาย และกล่าวประกันความมั่นใจแก่ลูกค้าว่า เขาจะได้รับประโยชน์และความ คุ่มค่าอย่างเต็มที่จากการตัดสินใจครั้งนี้ของเขา

อึ่งก่อนการลาจาก นักขายอาจหาจังหวะขอรายชื่อผู้มุ่งหวังหรือขอให้ลูกค้าช่วย แนะนำลูกค้าอื่นให้ ดังคำกล่าว

“คุณดวงแก้ว คะ ดิฉันอยากจะได้มีลูกค้าที่เหมือนคุณมาก ๆ มีใครที่คุณรู้จักและ เชื่อว่าเขาจะได้รับประโยชน์จากการใช้สินค้าของเรา เหมือนคุณหรือเปล่าคะ” (กล่าวอย่าง ชื่นชมลูกค้า)

จากนั้นควรลาจากได้ทันทีอย่างสุภาพ **ไม่ควรโอ้อ้อหรือคุยต่อ** (ยกเว้นลูกค้าต้องการตามนั้นจริง ๆ) ซึ่งนักขายควรใช้ดุลยพินิจว่า เหมาะสมเพียงใดที่จะใช้เวลาอยู่กับลูกค้าต่อไปหรือไม่ แต่โดยทั่วไปแล้ว **ไม่ควรเป็นเช่นนั้น** เพราะนักขายได้รบกวนเวลาของผู้มุ่งหวังมาพอสมควรแล้ว และอย่าลืมกล่าวขอบคุณและไหว้ (ทำความเคารพ) ลูกค้าก่อนจากด้วย

## 2. การติดตามผลหลังการขาย

**การติดตามผล** เป็นขั้นตอนสุดท้าย ที่จะทำให้การทำหน้าที่สมบูรณ์ และได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละขั้นตอนต่อไป มีประโยชน์ทำให้ทราบความรู้สึกของลูกค้าเกี่ยวกับการใช้ผลิตภัณฑ์อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงสร้างความรู้สึกรักและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดลูกค้าแบบลูกโซ่จากการแนะนำต่อไป รวมทั้งเป็นการสร้างโอกาสในการเข้าพบและเสนอขาย กับรายที่ไม่สำเร็จได้อีก

### 2.1 การติดตามผลกรณีขายไม่สำเร็จ

\* พึงตระหนักว่า การขายไม่สำเร็จในครั้งแรกหรือครั้งนั้น ๆ มิได้หมายถึงความพ่ายแพ้ตลอดไป การขายไม่สำเร็จอาจเป็นเพราะความบกพร่องในการเสนอขายของนักขาย อาจเป็นความไม่พร้อมของผู้มุ่งหวังในขณะนั้น แท้จริงแล้วโอกาสยังมี ถ้านักขายวิเคราะห์ดูแล้วว่าผู้มุ่งหวังมีความจำเป็นความต้องการในสินค้าที่ตนเสนอขาย ก็ควรรหาทางให้เกิดการนัดหมายและเสนอขายในโอกาสต่อไป ด้วยความอดทนมากับัน การติดตามผลภายหลังพลาดการขาย อาจนำไปสู่ความสำเร็จในขั้นต่อไป นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์หลายชนิดต้องอาศัยการพบปะกันหลายครั้งกว่าจะตัดสินใจซื้อ เช่นสินค้าอุตสาหกรรมทั่วไป หรือสินค้าผู้บริโภคที่มีราคาสูง มีความซับซ้อนในการตัดสินใจ

\* พิจารณาและทบทวนข้อเสนอของผู้มุ่งหวังที่พนักงานขายไม่สามารถมอบให้กับลูกค้าได้อีกครั้ง (ถ้ามี) เพื่อจะหาวิธีการอธิบายให้ผู้มุ่งหวังรับทราบ และเข้าใจข้อขัดข้องที่ไม่สามารถรับข้อเสนอของผู้มุ่งหวังได้

\* ทำการพิจารณาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการให้บริการที่ผ่านมาและสร้างความไม่พอใจแก่ลูกค้า เช่น การรักษาสัญญา เงื่อนไขต่าง ๆ ความผิดพลาดของการส่งสินค้า และความเสียหายของสินค้า รวมทั้งความล่าช้าทางด้านเอกสารและอื่น ๆ

\* ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้มุ่งหวังอย่างสม่ำเสมอเพื่อได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ทางด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกิจการ ผลประโยชน์ที่ดี การส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ ของกิจการและอื่น ๆ รวมทั้งส่งบัตรอวยพรในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มุ่งหวังเกิดความรู้สึกที่ผูกพันกับกิจการ

\* ทำการเข้าพบลูกค้ามุ่งหวังบ้างตามความเหมาะสมของเวลาเพื่อติดตามผลการตัดสินใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์ และเพิ่มโอกาสการขายของพนักงานขาย รวมทั้งติดตามจังหวะเวลาของความต้องการผลิตภัณฑ์และป้องกันการเข้ามาของคู่แข่ง

สำหรับการพิจารณาถึงช่วงเวลาในการติดตามผลหรือเข้าพบผู้มุ่งหวังอีกในครั้งต่อไป ว่าควรจะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับสินค้าและระยะเวลาการเข้าพบที่เหมาะสมในแต่ละธุรกิจ เช่น การขายยาหรือเวชภัณฑ์ต่าง ๆ อาจเข้าพบลูกค้าเดือนละครั้ง การขายส่งสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังร้านค้าปลีกอาจจะทุกสัปดาห์ หรือ 2 สัปดาห์ เป็นต้น

การติดตามผลอาจเปลี่ยนการขายไม่สำเร็จให้เป็นขายสำเร็จ ถ้าได้มีการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง ว่าผู้มุ่งหวังยังคงมีคุณสมบัติเป็นผู้มุ่งหวัง และวิเคราะห์ได้ถูกต้องถึงสาเหตุที่ขายไม่ได้ในครั้งก่อน และใช้ความพยายามใหม่ในครั้งต่อไป โดยที่อาจเตรียมหาวิธีการหรือข้อเสนอ (สิ่งจูงใจ) ใหม่ กับผู้มุ่งหวังบางรายอาจตัดสินใจเฉพาะกับนักขายรายที่คุ้นเคยกัน จากการพบกันหลายครั้งหรือได้เห็นถึงความพยายาม ความสม่ำเสมอ ความอดทนของนักขาย ซึ่งพอจะทำให้เชื่อได้ว่าถ้าตัดสินใจซื้อด้วยไปแล้ว นักขายจะไม่ละเลยการบริการหลังการขาย

\* ในการติดตามผลหลังการขาย นักขายพึงสังเกตความพึงพอใจของผู้มุ่งหวังด้วยว่า นักขายไม่ได้ไปสร้างความรำคาญ หรือเป็นที่น่าเบื่อหน่าย เพียงแต่มาต่อขาย ทั้งที่ผู้มุ่งหวังไม่เต็มใจ ไม่ต้องการ ไม่ควรให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ นักขายไม่ควรพึงพอใจกับยอดขายที่ได้มาจากการซื้อเพื่อตัดความรำคาญ

## 2.2 การติดตามผลกรณีขายสำเร็จ

หลังจากปิดการขายสำเร็จ ได้รับคำสั่งซื้อแล้วงานของนักขายยังคงมีต่อไปเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า โดยมีข้อเสนอแนะในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ซื้อ หลังการตัดสินใจซื้อ ดังนี้

(1) แสดงความขอบคุณอย่างอบอุ่นและด้วยใจจริง นอกเหนือจากกระทำในตอนลาจากแล้ว การส่งจดหมาย ไปรษณียบัตร หรือโทรศัพท์ เพื่อขอบคุณหลังจากที่นักขายกลับไปถึงสำนักงานแล้ว จะเสริมสร้างมิตรภาพที่ดีได้

(2) ติดตามและทบทวนสัญญาที่พนักงานขายได้ให้ไว้ต่อลูกค้า เช่นตรวจสอบการส่งมอบสินค้าในเรื่องความพอใจเกี่ยวกับเวลา ความเสียหาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ตรวจสอบผลการติดตั้ง ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสินค้า ผลการจำหน่ายของลูกค้า ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการบริการหลังการขาย แม้บางเรื่องจะไม่ใช่น้ำที่โดยตรงของนักขาย แต่ความเอาใจใส่ลูกค้าเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อสัมพันธภาพที่ยั่งยืนของนักขายกับลูกค้า นักขายส่วนหนึ่งมักละเลยหน้าที่ส่วนนี้เพราะมัวแต่ทุ่มเทเวลาให้กับการขายรายใหม่ นักขายที่ดีควรให้ความสำคัญกับหน้าที่บริการหลังการขายมากพอ ๆ กับขั้นตอนอื่นในกระบวนการขาย

(3) ทำการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติการขายที่ผ่านมาและหาข้อบกพร่องที่เกิดจากการขายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่จะช่วยให้พนักงานขายพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติการให้ดีขึ้น และมีโอกาสประสบความสำเร็จในการขายอย่างต่อเนื่อง

(4) การติดตามเพื่อขายเพิ่มขึ้นหรือเพื่อทำธุรกิจซ้ำหลังปิดการขายสำเร็จ ได้แก่ กำหนดการเยี่ยมครั้งต่อไปล่วงหน้ากับลูกค้ารายเดิม ทำการตรวจสอบว่ามีผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ ที่สามารถทำการขายให้กับลูกค้ารายนั้นได้หรือไม่ นักขายควรให้ความสำคัญกับการติดตามผลในแง่นี้ด้วย เนื่องจากการขายให้กับผู้ที่พึงพอใจสินค้าแล้ว ไม่ว่าจะสินค้าเดิมหรือสินค้าใหม่ ย่อมง่ายกว่าการขายแก่ผู้มุ่งหวังรายใหม่ การกลับมาเยี่ยมหรือพบลูกค้าเก่าช่วยรักษาสัมพันธภาพระยะยาว เป็นการแสดงออกให้ลูกค้าเห็นว่า บริษัทของนักขายไม่ลืมลูกค้าและจะไม่ปล่อยให้ลูกค้าลืม

นอกจากนี้ควรเข้าพบหรือติดต่อกับลูกค้าบ้างตามความเหมาะสมเพื่อติดตามผลการใช้และการจำหน่าย ตามจังหวะเวลาความต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อขอคำสั่งซื้อใหม่และป้องกันการเข้ามาของคู่แข่ง

(5) ติดตามผลหลังการขายหรือขอการแนะนำรายชื่อผู้มุ่งหวัง ผู้ใช้ที่พึงพอใจแล้ว เป็นแหล่งสำคัญในการให้รายชื่อผู้มุ่งหวัง ให้ข้อมูลและช่วยชักจูงจิตใจผู้ซื้อรายใหม่ โดยลูกค้าจะเต็มใจให้สิ่งเหล่านี้กับนักขายที่บริการดี

(6) ควรติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของกิจการเช่นการส่งเสริมการขาย ผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อเสนอที่น่าสนใจ และได้ทราบการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

## 2.3 ปัญหาที่มักพบในการติดตามผล

ในการติดตามผลหลังการขาย นักขายอาจพบกับปัญหาด้านการผิดคำมั่น (ลูกค้าไม่ได้รับบริการตามที่นักขายเสนอ) ปัญหาการยกเลิก คำสั่งซื้อ ข้อตำหนิเฉพาะอย่าง และปัญหาลูกค้าที่ไม่พอใจ มีข้อเสนอแนะการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ดังนี้

### 1. ปัญหาการผิดคำมั่น

คือลูกค้าไม่ได้รับบริการตามที่นักขายเสนอในด้านต่าง ๆ เช่น การส่งมอบการทำงานของผลิตภัณฑ์ แม้ว่าปัญหาเหล่านี้จะมีได้เกิดจากการสัญญาเกินจริง (Over Claim) ของนักขาย และอาจเกิดจากเหตุการณ์เหนือความควบคุมของนักขายหรือบริษัท แต่ทำให้การส่งมอบหรือบริการหลังการขายไม่เป็นไปตามกำหนดหรือตามคำมั่นสัญญาที่ทำกันตอนปิดการขาย นักขายก็ยังมีหน้าที่ที่ต้องพยายามแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหากับลูกค้าให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยคลี่คลายปัญหา หรือลดความไม่สบายใจของลูกค้าบ้าง



ถ้าทราบล่วงหน้าว่าจะต้องผิดคำสัญญา เช่นไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงกำหนด ควรรีบติดต่อแจ้งหรือเดินทางไปพบลูกค้าก่อนทันที และอธิบายชี้แจงเหตุผลอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ทำข่าวที่นำไปบอกนั้นให้เป็นความเห็นอกเห็นใจ แสดงให้ลูกค้าเห็นว่านักขายเข้าใจว่าการล่าช้าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างไร และบอกว่าบริษัทและนักขายจะพยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยแก้ปัญหาให้เร็วที่สุดควรระบุให้ชัดเจนว่านักขายจะทำอะไรได้หรือไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ในการแก้ปัญหา

จุดยืนสำคัญในเรื่องนี้คือนักขายจะพยายามช่วยลูกค้าแก้ปัญหาเท่าที่สามารถทำได้ และให้เขาทราบล่วงหน้าทันทีที่ทราบว่ามีปัญหา

## 2. ปัญหาการยกเลิกคำสั่งซื้อ

การยกเลิกคำสั่งซื้อ อาจเกิดขึ้นได้เสมอเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ โดยอาจเป็นสาเหตุจากตัวลูกค้าเอง เช่นการเปลี่ยนแปลงทางการเงินกระทันหัน อุบัติเหตุ ความเจ็บป่วย หรือการสูญเสียบุคคลสำคัญ บางครั้งการยกเลิกคำสั่งซื้อมาจากความผิดพลาดของนักขายที่ใช้ศิลปะการขายจูงใจให้ลูกค้าเซ็นสัญญาโดยไม่ได้ตระหนักหรือเชื่อมั่นในผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างเพียงพอ หรืออาจเกิดจากการที่ลูกค้าได้รับข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ มาเพิ่มเติมภายหลังทำให้เปลี่ยนใจ ลังเลใจ

เมื่อได้รับการแจ้งยกเลิกคำสั่งซื้อ นักขายต้องรีบติดต่อกับลูกค้าเป็นการส่วนตัวโดยเร็วที่สุด ถ้ามถึงเหตุผลการยกเลิก โดยใช้ท่าทีที่เป็นมิตร ถ้าทราบปัญหาที่แท้จริง ถูกจุด อาจพลิกการตัดสินใจกลับมาได้ เช่นถ้าเกิดเพราะลูกค้าลังเลใจ ได้รับคำบอกกล่าวจากคนอื่น ทำให้ไม่คิดอยากซื้อ มิใช่เพราะลูกค้ามีปัญหาอย่างแท้จริง นักขายควรยืนยันว่าการตัดสินใจเดิมของเขาถูกต้องที่สุด ย้ำคุณประโยชน์ที่เขาจะได้รับ กรณีที่ลูกค้ามีปัญหา นักขายควรแสดงความพยายามในการช่วยเหลือ เช่นอาจเสนอยืดระยะเวลาการชำระเงิน ถ้าลูกค้ายังยืนยันการยกเลิกการซื้อและดูว่าไม่สามารถดึงกลับมาได้ ก็ยอมรับและใช้โอกาสในการขอการกลับมาพบและเสนอขายในโอกาสข้างหน้าทีลูกค้ามีความพร้อม

มีข้อเสนอแนะว่า นักขายไม่ควรโอนอ่อนรับคำยกเลิกการซื้อตั้งแต่ต้น ควรสอบถาม และพยายามให้ข้อมูลแก่ลูกค้าว่า เขาจะได้ประโยชน์อะไรจากผลิตภัณฑ์ พยายามตอบคำถามจนจนถึงที่สุด พยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริงในการยกเลิกการซื้อ ด้วยท่าทีจริงจังเป็นมิตร ต้องเน้นย้ำว่าการตัดสินใจซื้อนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุดแล้ว ถ้าพบว่าลูกค้ามีปัญหา จงหาหนทางที่จะช่วยคลี่คลายปัญหา ถ้าไม่สามารถเปลี่ยนใจลูกค้าได้ก็ยอมรับ แต่อย่าลืมหอโอกาสในการเสนอขายในครั้งต่อไปด้วย

### 3. การจัดการกับข้อตำหนิเฉพาะอย่างและกับลูกค้าที่ไม่พอใจ

เมื่อพบกับลูกค้าที่ตำหนิ บ่น ไม่พอใจสินค้า หรือกำลังมีความไม่พอใจ ควรรับฟังปัญหาจากเขา และพิจารณาว่าคำต่อว่าหรือความไม่พอใจเกิดจากเหตุผลใด การรับฟังปัญหาของลูกค้าอย่างใส่ใจช่วยลดความไม่พอใจ ความไม่พอใจของเขาลงได้ระดับหนึ่ง ถ้าพบว่าคำต่อว่าไม่ได้เป็นเพราะความบกพร่องของนักขายหรือสินค้า แต่เป็นเพราะความเข้าใจผิดของลูกค้า หรือเป็นเพราะลูกค้าใช้สินค้าไม่ถูกวิธี หรือจากเหตุผลอื่น ๆ นักขายควรใจเย็นและค่อย ๆ ชี้แจงตามความจริง โดยไม่ได้เถียง แต่ต้องรับฟังก่อนแล้วค่อยปรับความเข้าใจหรือหาทางเปลี่ยนความคิดของลูกค้าอย่างนุ่มนวล กรณีที่นักขายเห็นว่าพอจะช่วยลูกค้าได้ และถ้าได้รับปากอย่างหนึ่งอย่างใดที่จะบริการลูกค้าแล้วต้องพยายามจนสุดความสามารถ (อาจด้วยตนเอง) หรือติดต่อให้ฝ่ายอื่น เช่น ฝ่ายบริการ ผู้ชำนาญ ช่างเทคนิค ช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้าให้พ้นจากความไม่สบายใจ บางกรณีอาจต้องยกเลิกคำสั่งซื้อ เพิ่มลดการจ่ายเงิน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ แล้วแต่สถานการณ์และความเหมาะสม ประเด็นสำคัญคือต้องพยายามค้นหาให้พบต้นตอของปัญหาก่อนจึงตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร และใช้ความจริงใจต่อกัน พุดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ด้วยอัธยาศัยไมตรีต่อกัน แม้จะไม่เห็นพ้องด้วยกันทุกประเด็น ถ้าเป็นเรื่องนอกเหนืออำนาจของนักขายต้องแสดงให้ลูกค้าเห็นว่านักขายได้ใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวจัดการเรื่องราวอย่างดีที่สุดแล้ว

### 3. การวิเคราะห์และประเมินผลงานหลังการขาย

หลังจากลาจากผู้มุ่งหวังรายหนึ่ง ๆ แล้วไม่ว่างานขายครั้งนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม นักขายควรทบทวนถึงการปฏิบัติงานขายที่ผ่านมาของตนด้วยใจเป็นธรรม จะช่วยให้นักขายสามารถพัฒนางานขายของตนให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป ตลอดจนรู้ข้อบกพร่องในการทำงาน นอกจากนี้ นักขายควรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการขายต่าง ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เพิ่มพูนกำลังใจ และพัฒนาทักษะในการขาย สำหรับหัวข้อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีดังนี้

- เราเข้าพบถูกกลุ่มเป้าหมายหรือไม่
- เข้าพบถูกวิธีหรือไม่
- เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ก่อนเข้าพบหรือไม่
- ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรเปลี่ยนกิจกรรมอะไรในการเสนอขายครั้งต่อไป
- มีจุดอ่อนในการเสนอขาย และตอบข้อโต้แย้งอย่างไรบ้าง
- มีข้อโต้แย้งใดที่แก้ไขไม่ได้
- จะปรับปรุงการตอบและจัดการกับข้อโต้แย้งที่บกพร่องอย่างไร
- มีสัญญาณซื้อและมีโอกาสสรุปการขายหรือไม่
- จะติดตามผลอย่างไร เมื่อใด
- การเสนอขายครั้งใหม่ ควรเป็นในรูปแบบใด
- จะรายงานผลการขาย แก่ผู้บริหารอย่างไร

นอกจากนี้ยังอาจประเมินผลการดำเนินงานของตนเมื่อเปรียบเทียบกับนักขายคนอื่น ๆ ในด้านต่าง ๆ เช่น ผลงาน ยอดขาย การพัฒนาตนเอง การเพิ่มปริมาณงานหรือเป้าหมาย ฯลฯ

นักขายอาจทำการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานของตน ตามแนวทางต่อไปนี้ ตัวอย่างที่ 1 แบบวิเคราะห์ผลการเข้าพบผู้มุ่งหวังสำหรับนักขายประกันชีวิต<sup>1</sup>

ชื่อผู้มุ่งหวัง.....  
ที่อยู่.....

ชื่อตัวแทน.....  
วันที่.....

โทรศัพท์.....

### แบบวิเคราะห์ประเมินผลการเข้าพบผู้มุ่งหวัง

(ใช้แบบฟอร์มนี้ต่อผู้มุ่งหวัง 1 คน)

ชื่อผู้มุ่งหวัง	อายุ	วันเกิด	เสนอทุนประกัน	อนุสัญญา	เบี้ยประกัน	แบบที่ซุกย
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
โสด <input type="checkbox"/> สมรส						

จำนวนครั้งที่พบ
ครั้งที่ 1 วันที่.....
<input type="checkbox"/> สร้างมิตรภาพ
<input type="checkbox"/> เสนอขาย
ครั้งที่ 2 วันที่.....
เหตุผล.....
ครั้งที่ 3 วันที่.....
เหตุผล.....
<input type="checkbox"/> ซื้อประกัน
<input type="checkbox"/> ไม่ซื้อ
ครั้งที่.....

### ข้อมูลครอบครัวของผู้มุ่งหวัง

ชื่อจริง	ชื่อเล่น	อายุ	วันเกิด	มีประกันจำนวน	ไม่มีประกัน	การศึกษาของลูก	วันที่ทำการสมรส
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

การเงินของผู้มุ่งหวัง  ปานกลาง  ดี  ดีมาก  
รายได้ต่อปี.....บาท  
ธุรกิจ - มูลค่า.....บาท  บ้าน  รถยนต์  ที่ดิน  
งานอดิเรกของผู้มุ่งหวัง.....

ความเห็นของตัวแทน (วิเคราะห์การขาย)

ก. ขายได้เพราะคำพูดอะไร.....

ข. ขายไม่ได้เพราะคำพูดอะไร.....

ค. เรื่องของผู้มุ่งหวังที่จะกล่าวถึงในการเข้าพบครั้งต่อไป.....

การบริการหลังการขาย  บัตรรอยพรวันเกิด  บัตรรอยพรปีใหม่  บัตรรอยพรครบรอบการแต่งงาน  
 โทรศัพท์ไปคุยด้วย ทุก.....เดือน  โทรศัพท์ไปคุยด้วย ทุก.....เดือน ในปีี่ 2  
 แวะไปเยี่ยมทุก.....เดือน ในปีี่แรก  แวะไปเยี่ยมทุก.....เดือน ในปีี่ 2  
 อื่น ๆ.....



## แบบสำรวจประเมินผลการสาธิตภาคสนามชุดที่ 2<sup>2</sup>

### 1. ด้านบุคลิกภาพ

- |   |          |       |          |                |
|---|----------|-------|----------|----------------|
| 1.1 การแต่งกาย (เรียบร้อย, สะอาด, เหมาะสม)                    | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 1.2 กิริยาท่าทาง (ความกระตือรือร้น, การวางตัว, ความร่าเริง)   | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 1.3 ความเป็นกันเองกับลูกค้า (การขายตัวเอง, สร้างความเชื่อถือ) | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 1.4 น้ำเสียงพลังการพูด (ความชัดเจนในการพูด, จังหวะในการพูด)   | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 1.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง                                      | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |

### 2. ด้านการสาธิตภาคสนาม

- |  |          |       |          |                |
|--|----------|-------|----------|----------------|
| 2.1 การวางตำแหน่งเครื่องสาธิต                                  | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 2.2 การเตรียมอุปกรณ์ก่อนสาธิตรวมทั้งการใช้เวลาในการสาธิต       | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 2.3 การให้ข้อมูลลูกค้าพร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าในขณะสาธิต | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 2.4 การตอบข้อซักถามของลูกค้าเกี่ยวกับตัวสินค้า                 | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 2.5 การแสดงคุณภาพของสินค้าเพื่อสร้างความมั่นใจ                 | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
| 2.6 การสร้างความสนใจในตัวสินค้าในการสาธิต                      | ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |

### 3. การปิดการขาย

- 3.1 การแก้ไขข้อโต้แย้งจากลูกค้า และการตอบคำถาม
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|
- 3.2 ความกล้าหาญในการชักจูงในการปิดการขาย
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|
- 3.3 การใช้เครื่องมือ, เอกสาร, ข้อมูลในการช่วยปิดการขาย
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|
- 3.4 วิธีการปิดการขายและความพยายามปิดการขายให้สมบูรณ์
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|
- 3.5 การแสดงความพยายามติดตามลูกค้าหลังการขาย
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|
- 3.6 การลาจากลูกค้าสร้างบรรยากาศ, ความประทับใจ หรือไม่
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|

### 4. ด้านอื่น ๆ

- 4.1 ความละเอียดรอบคอบในการจัดเก็บเอกสารและการใช้อุปกรณ์สาริต
- |          |       |          |                |
|----------|-------|----------|----------------|
| ก. ดีมาก | ข. ดี | ค. พอใช้ | ง. ควรปรับปรุง |
|----------|-------|----------|----------------|

## แบบประเมินผลเพื่อตรวจสอบตัวเองของพนักงานขายชุดที่ 3<sup>3</sup>

### 1. การเข้าพบ

1. เรามีความรู้สึกเบื่อในการเข้าพบลูกค้าใหม่
2. เราเห็นว่าลูกค้าสนุกสนาน และเห็นด้วยกับการกระทำของเราหรือไม่?
3. เรามีความภูมิใจในฐานะที่เป็นพนักงานขายขายสินค้าและบริษัทนี้ใหม่?
4. การเข้าพบวิธีนี้เหมาะกับธุรกิจแบบนี้ใหม่?
5. เรามีความตกใจกลัวหรือไม่?
6. เราได้พูดเพื่อให้ลูกค้าสนใจและได้หันมาคุยเรื่องนี้กับเราใหม่?
7. เราได้พบสิ่งที่ใช้ในการขายได้แท้จริงหรือยัง?
8. วิธีเข้าพบนั้นถูกต้องและมีวิธีอื่นดีกว่านี้อีกใหม่?

## 2. การเพิ่มความสนใจ

1. เราได้กระตุ้นให้ลูกค้า มีความตั้งใจฟังและสนใจในผลิตภัณฑ์หรือไม่?
2. เราได้ค้นพบปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้าแล้วหรือยัง?
3. เราได้หาทางให้ยืมมุ่งหวังพูดและเราได้ฟังอย่างถูกต้องแล้วหรือยัง?
4. เราได้ตั้งคำถามถามลูกค้า ในกรณีที่เราไม่เข้าใจเพื่อหาทางทำให้ลูกค้าพอใจหรือไม่?
5. เราได้กระตุ้นให้ลูกค้าสนใจแล้วแต่มาล้มเหลวในขั้นของการติดตามหรือไม่?
6. เราได้ชักจูงเขาซ้ำ ๆ ซาก ๆ จนในที่สุดขายไม่ได้หรือไม่?
7. เราได้พูดตอนที่ลูกค้าสนใจหรือไม่?
8. เราได้สร้างความประทับใจให้ลูกค้าเห็นว่าเรามีความจริงใจ และช่วยแก้ปัญหาให้เขาอย่างแท้จริงแล้วหรือยัง?

## 3. การเพิ่มความปรารถนาและสร้างความเชื่อมั่น

1. สินค้าและบริการของเราตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่?
2. เราได้ทราบประโยชน์ของสินค้าทั้งหมดหรือไม่?
3. เราได้ยืนยันหรือแปลว่า ลูกค้าได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากเรา?
4. เราจำเป็นต้องรู้ประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าซึ่งสามารถสนองความต้องการของลูกค้าสัก 2 อย่างแล้วหรือยัง?
5. ประโยชน์หลักที่เราได้เน้นให้ลูกค้าทราบนั้น เป็นสิ่งที่เขาต้องการมากที่สุดใช่ไหม?
6. เราได้อธิบายให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับเป็นขั้น ๆ มาแล้วหรือไม่?
7. เราได้พิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ที่เขาได้รับโดยแท้จริงแล้วหรือยัง?
8. เราได้เอาชนะความเชื่อมั่นของลูกค้าได้หรือไม่?
9. เราได้เข้าใจสัญลักษณ์ของการซื้อ และได้พยายามขอร้องให้ลูกค้าซื้อหรือไม่?

## 4. การสาธิต

1. เราได้ใช้อุปกรณ์การขายทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?
2. เรามีความยุ่งยากหรือลำบากใจในการใช้อุปกรณ์ช่วยในการขายไหม?
3. เราได้แสดงตัวอย่างหรือมูลค่าสินค้าทั้งหมดของเราให้ลูกค้าชมแล้วหรือยัง?
4. เราได้แสดงตัวอย่างสินค้าให้ลูกค้าชมมากไป อันเป็นเหตุให้ลูกค้าปฏิเสธหรือไม่?
5. ลูกค้ายังมีความสงสัยในการสาธิตของเราหรือไม่?
6. เราสามารถดึงลูกค้าเข้ามาร่วมการสาธิตกับเราได้หรือไม่?
7. ลูกค้าได้เข้าใจการสาธิตของเราอย่างแจ่มแจ้งตลอดตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดหรือไม่?



## 5. การบริหารจัดการข้อโต้แย้ง

1. เราได้รับความสำเร็จสำหรับการโต้แย้งของลูกค้าทั้งหมดได้หรือไม่?
2. เราได้เข้าใจในข้อโต้แย้งของลูกค้าและมีความรู้สึกสบายใจในการจัดการข้อโต้แย้งหรือไม่?
3. เราสามารถอธิบายข้อโต้แย้งให้ลูกค้าเข้าใจได้ไหม?
4. มีข้อโต้แย้งอะไรใหม่ที่เรายังตอบไม่ได้?
5. เราสามารถเปลี่ยนคำโต้แย้งของลูกค้ามาให้ลูกค้ายอมรับได้ไหม?
6. เราสามารถตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าทุกประโยคที่ได้ผลไหม?
7. เราได้พยายามเปลี่ยนข้อโต้แย้งมาลงสรุปการขายบ้างแล้วหรือยัง?
8. มีข้อโต้แย้งอะไรที่ลูกค้ายกขึ้นมาโดยที่เราไม่เคยได้ยินมาก่อน?
9. เราได้มีความรู้เกี่ยวกับบริษัท ผลิตภัณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบลูกค้าเพียงพอไหม?
10. เราเคยผิดหวังในการตอบข้อโต้แย้งที่แท้จริงบ้างไหม?
11. เราเคยขาดความเชื่อมั่นและการกระตือรือร้นในการตอบข้อโต้แย้งบ้างไหม?
12. เราได้ฟังลูกค้าพูดมาตลอดก่อนที่จะตอบคำถามบ้างไหม?
13. เราสามารถค้นหาข้อโต้แย้งที่ไม่จริงได้หรือไม่?
14. เราสามารถค้นหาข้อโต้แย้งที่จริงได้ไหม?
15. เราสามารถที่จะจัดการข้อโต้แย้งของลูกค้าได้ทันทีทันใดที่ถูกต้องและทำให้ลูกค้ามีความพอใจด้วยไหม?

## 6. การสรุปการขาย

1. เราได้ทดลองสรุปการขายตามที่ได้เตรียมมาบ้างไหม?
2. เราได้สังเกตเห็นสัญญาณต่าง ๆ ในระหว่างที่แสดงการขายอยู่นั้นว่าตอนไหนควรขอให้ซื้อบ้างไหม?
3. เราสามารถทำให้ลูกค้ายอมรับในแต่ละจุดของการสรุปการขายบ้างไหม?
4. เราเคยลากลับเมื่อลูกค้าพูดว่าไม่สนใจตั้งแต่ประโยคแรกแล้วหรือไม่?
5. เราเคยแสดงความท้อถอยให้ลูกค้าเห็นบ้างไหม?
6. เราเข้าใจเหตุผลที่ลูกค้าไม่ซื้อตลอดไหม?
7. เราได้ขอร้องให้เขาซื้อบ้างไหมในแต่ละครั้งของการแสดงการขาย?
8. เราได้ล้มเหลวในการที่จะชักจูงให้ลูกค้ากระทำเดี๋ยวนั้นหรือไม่?
9. เราได้ให้โอกาสลูกค้าอธิบายให้เราเข้าใจโดยตลอดไหมว่าทำไมลูกค้าจึงไม่ซื้อเสียเดี๋ยวนั้น?
10. เราได้กลับมาขายให้ลูกค้าในการมาเยี่ยมครั้งใหม่เคยมีไหม?
11. เราเคยมีความคิดใหม่ ๆ กลับมาขายในการเยี่ยมคราวต่อไปหรือไม่?

## 7. ทักษะคิดและลักษณะท่าทาง

1. เรามีทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าบ้างไหม?
2. เรามีความเชื่อมั่นและจำใจใหม่ในเมื่อเผชิญหน้าลูกค้า?
3. บุคลิกภาพลักษณะท่าทางและการแต่งกายต่าง ๆ ลูกค้าพอใจไหม?
4. เรามีความภูมิใจและกระตือรือร้นในการทำงานให้กับบริษัทและผลิตภัณฑ์หรือไม่?
5. ลูกค้ามีความรู้สึกเมื่อและรำคาญต่อบริการท่าทางของเราบ้างไหม?
6. เรามีความกล้าคู่แข่งชั้นใหม่?
7. เราเคยทะเลาะกับลูกค้าบ้างไหม?
8. เราเคยพุดมากและเร็วเกินไปไหม?
9. เรามีความเชื่อมั่นตัวเองในชั้นต่าง ๆ ของการสัมภาษณ์ไหม?
10. เรามีความเต็มใจที่จะพุดกับลูกค้าในทุก ๆ จุดที่ลูกค้ายกมาบ้างไหม?
11. เราได้พุดกับลูกค้าในภาษาของลูกค้านั้นไหม?
12. เราเคยหลบสายตาและฝืนยิ้มกับลูกค้าหรือไม่?
13. เราเคยใช้คำว่า “ผม” มากกว่าคำว่า “ท่าน” กับลูกค้าบ้างไหม?
14. บรรยายอาการอาการกลับภายหลังการสัมภาษณ์ดีไหม?
15. ถ้าเราจะมาเยี่ยมใหม่อีกคราวต่อไปลูกค้าจะต้อนรับไหม?

ทุกข้อที่ท่านนักขายตอบปฏิเสธว่าไม่ ไม่มี หรือไม่เคยนั้น ท่านจะมีแนวทางพัฒนาปรับปรุง เข้าใจอย่างไร จงหาคำตอบสำหรับตัวท่านเองให้ได้สำหรับการขายโอกาสต่อไป

## 4. การบริหารหน่วยงานขาย

โอกาสความก้าวหน้าในสายตรงของนักขายคือ การก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารงานขายต่อไป ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงหลักการบริหารงานขาย เน้นหนักที่การบริหารหน่วยงานขายพอสมควร ดังต่อไปนี้

“การบริหารงานขาย (Sales Management) หมายถึง การวางแผน การบังคับบัญชา และการควบคุมงานขายโดยบุคคล รวมถึง การจัดหา การคัดเลือก การจัดเตรียมคน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การกำหนดเส้นทางการขายและอาณาเขตการขาย การควบคุมดูแลพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทน และการจูงใจพนักงานขาย อันจัดเป็นงานที่นำมาใช้กับบุคลากรที่เป็นหน่วยงานของกิจการ”<sup>6</sup>

คำนิยามนี้มีที่มาจากคำนิยามของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (AMA) ที่ได้บัญญัติคำนิยามของการบริหารงานขายไปในลักษณะของการบริหารหน่วยงานขาย ในปัจจุบันขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารงานขาย ได้ขยายตัวครอบคลุม ภาระหน้าที่มากกว่านี้อีก แต่ในที่นี้ จะได้อธิบายงานบริหารการขายเน้นเฉพาะในส่วนของการบริหารหน่วยงานขาย (Salesforce Management) ในสาระสำคัญโดยสังเขป ดังนี้

### 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย

ภารกิจลำดับแรกของผู้บริหารหน่วยงานขาย (ซึ่งต่อไปจะเรียกสั้น ๆ ว่าผู้บริหารงานขาย) คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย โดยมีหลักการดังนี้

→ ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายนอก (เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน) และปัจจัยภายใน (เช่น วัตถุประสงค์ทางการตลาด ทรัพยากรขององค์กร ลักษณะของผลิตภัณฑ์)

→ มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของกิจการ และวัตถุประสงค์ทางการตลาดในลักษณะส่งเสริมหรือเอื้ออำนวยการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ทั้งสองระดับนี้

- ➔ กำหนดให้ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป เช่น ระบุเป็นยอดขายหรือประมาณการขายที่ต้องการ ส่วนครองตลาด ผลกำไร
- ➔ กำหนดระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมการขายเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น ในระยะเวลา 1 ไตรมาส ในระยะเวลา 1 ปี ข้างหน้า เป็นต้น

ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ของฝ่ายขาย เช่น “เพื่อให้ได้ยอดขายรวม 100 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2541”

“เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า A อีก 10% ในไตรมาสที่ 1 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปีที่ผ่านมา” (บริษัทมีวัตถุประสงค์ทางการตลาด เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดสินค้า A ในปีนี้)

จากนั้นฝ่ายบริหารงานขาย สามารถกำหนดโควตาการขาย (Quota) ซึ่งเป็นเป้าหมายทางการขายที่ได้กำหนดให้พนักงานขายแต่ละคนรับผิดชอบในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการขายของหน่วยงาน

## 4.2 การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขาย

โครงสร้างของหน่วยงานขาย (Salesforce Structure) เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การของฝ่ายขาย (Sales Organization Structure) ตามหลักของการจัดองค์การประเด็นต่าง ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชา เอกภาพในการสั่งการ หลักการรวมหรือกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตลอดจนการจัดองค์การตามความชำนาญเฉพาะด้าน (ตามพื้นที่, ตามประเภทสินค้า หรือตามประเภทลูกค้า) นอกเหนือจากนี้คือ การกำหนดขนาดของหน่วยงานขาย (Salesforce Size) ว่าควรมีพนักงานขายจำนวนเท่าใด ผู้บริหารงานขายอาจใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกำหนดขนาดของหน่วยขาย อาทิเช่น

➤ กรณีใช้พนักงานขายอิสระ สามารถกำหนดจากวัตถุประสงค์ด้านยอดขายในปีนั้น ตัวอย่าง กำหนดเป้าหมายการขาย 240 ล้านบาท ตั้งเป้าหมายการขาย (โควตาการขาย) โดยเฉลี่ยของนักขายอิสระแต่ละคนเท่ากับ 1,000 บาทต่อเดือน หรือ 12,000 บาทต่อปี ดังนั้นจำนวนนักขายที่ต้องการ (อย่างน้อยที่สุด) จึงเท่ากับ  $240,000,000 / 12,000 = 2,000$  คน (ตัวเลข

2,000 คนนี้คือนักขายที่คงสถานภาพหรือ Active ในช่วงเวลา พนักงานอิสระมักมีการหมุนเวียนสูง ดังนั้นจำนวนนักขายหรือทีมงานขายต้องสูงกว่านี้ เช่น เพิ่มอีก 1 เท่าตัวเป็น 4,000 คน เพื่อให้ได้ยอดขายตามเป้าหมาย

➤ **กรณีพนักงานขายประจำ** สามารถกำหนดจากภาระงานที่ต้องปฏิบัติ (Work load) โดยใช้หลักการกระจายภาระงานขายให้นักขายทุกคนเท่าเทียมกันดังตัวอย่าง

จำนวนลูกค้าทั้งหมด 10,000 ราย ลูกค้าแต่ละรายควรได้รับการเยี่ยมจากนักขายเท่ากับ 2 เดือน/ครั้ง หรือคิดเป็น 6 ครั้งต่อปี วันปฏิบัติงานจริง ปีละ 300 วัน อัตราการออกเยี่ยมลูกค้าโดยเฉลี่ยวันละ 5 ราย จำนวนพนักงานขายที่ต้องการ คำนวณได้จาก

$$\text{ภาระงานทั้งหมด} = 1,000 \text{ ราย} \times 6 \text{ ครั้ง} = 60,000 \text{ ครั้ง}$$

$$\text{ใน 1 ปี พนักงานขายแต่ละคนปฏิบัติงานได้} = 300 \text{ วัน} \times 5 = 1,500 \text{ ครั้ง}$$

$$\text{ดังนั้น จำนวนพนักงานขาย} = \frac{60,000}{1,500} = 40 \text{ คน}$$

### 4.3 การพัฒนาหน่วยงานขาย

ประกาศด้วยงานสำคัญ 3 ส่วน คือ

4.3.1 การแสวงหาคคน (Recruiting)

4.3.2 การคัดเลือก (Selecting)

4.3.3 การฝึกอบรม (Training)

4.3.1 การแสวงหาคคน หรือการรับสมัคร

เริ่มต้นที่การกำหนดคุณสมบัติของนักขายที่ต้องการ ดังตัวอย่าง

มีความประสงค์ต้องการ ชายหรือหญิงที่รัก  
**“งานขาย”** และคิดจะสร้างอนาคตให้กับตัวเอง  
 เพื่อให้ประสบความสำเร็จ (บ้าน, รถ, เงินสด)  
 มีโอกาสสร้างความก้าวหน้า  
 และมีโอกาสท่องเที่ยวต่างประเทศ  
 - จบการศึกษาปริญญาตรีหรือมากกว่า  
 - อายุไม่เกิน 35 ปี มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตกรุงเทพฯ  
 - บุคลิก และบุคลิกภาพดี  
 - มีรถยนต์ และมีมือที่จะพิจารณาเป็นพิเศษ

### พนักงานขาย

- \*\*\* ชาย/หญิง อายุ 22-35 ปี
  - \*\*\* สัญชาติไทย สามารถพูดและเขียนภาษาอังกฤษได้ดี
  - \*\*\* วุฒิปวส.-ปริญญาตรี
  - \*\*\* มีบุคลิกภาพที่ดี
  - \*\*\* หากมีประสบการณ์ด้านการขายมาก่อนจะเป็นประโยชน์
- มีเงินเดือนและผลตอบแทนสูงขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพ สนใจสมัครด้วยตนเองหรือส่งจดหมายพร้อมหลักฐานการสมัครงานและเบอร์โทรศัพท์มาที่

ต่อมาคือ การกำหนดแหล่งของผู้สมัคร ที่อาจพิจารณาจากแหล่งภายในกิจการ เช่น จากการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งภายในบริษัท การแนะนำของนักขายหรือผู้บริหารของบริษัท ส่วนแหล่งภายนอก ซึ่งมีโอกาสได้พิจารณาและคัดเลือกบุคคลได้กว้างขวางกว่า และเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่ากรณีแหล่งภายใน สามารถกระทำได้หลายทาง เช่น จากการแนะนำของลูกค้า การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การลงโฆษณารับสมัครผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

#### 4.3.2 การคัดเลือก

อาจกระทำโดยผู้บริหารหรือพนักงานขายหรือมีทีมงาน (Staff) มาช่วยหรือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคลากร กล่าวโดยทั่วไปแนวทางการคัดเลือก กระทำได้ดังนี้

- การพิจารณาจากใบสมัครและจดหมายสมัครงาน รวมถึงประวัติบุคคล (Resume)

- การสัมภาษณ์ ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกขั้นต้นจากการพิจารณาใบสมัคร หรืออาจทำการสัมภาษณ์ในขั้นต้นเลยในบางกรณี การสัมภาษณ์อาจกระทำหลายครั้ง เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

- การทดสอบ บางกิจการอาจมีการทดสอบเพิ่มเติมเพื่อคัดเลือกนักขาย เช่น ทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ทดสอบความถนัดและสติปัญญา

#### 4.3.3 การฝึกอบรม

มีความสำคัญมากต่อการบริหารงานหน่วยงานขาย การฝึกอบรมอาจกระทำโดยหน่วยงานขายเอง (Line Trainers) หรือมีทีมงานฝึกอบรมจากหน่วยต่าง ๆ (Staff Trainers) หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้ชำนาญการฝึกอบรม (External Trainers)

ประเภทของการฝึกอบรม มี 2 ระยะคือ

- ก. การฝึกอบรมเบื้องต้น สำหรับนักขายใหม่ ก่อนเริ่มต้นการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักขายมีความรู้ที่จำเป็นในงานขายตลอดจนเทคนิคการขายขั้นพื้นฐาน

- ข. การฝึกอบรมต่อเนื่อง สำหรับนักขายเก่าหรือได้เริ่มปฏิบัติงานไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นการกระตุ้นจิตใจ (fresh up) นักขายเพื่อเสนอแนะความรู้ใหม่ เทคนิควิธีการขายใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานขาย

วิธีการฝึกอบรมนักขายที่นิยมมากวิธีหนึ่งคือ การจัดประชุมทางการขายซึ่งสามารถจัดโปรแกรมได้หลายประเภทหลายระดับในช่วงเวลาต่าง ๆ ทั่วประเทศหรือแต่ละภูมิภาค โดยบริษัทใหญ่อาจเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม และบางกรณีเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารงานขายแต่ละส่วน ดังตัวอย่าง ตารางการประชุมและฝึกอบรมของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) ดังภาพ

**ตารางการประชุมของบริษัท**

กรุงเทพฯ	ก.พ.	จันทร์	9	19.30-21.30 น.	กรุงเทพฯ	ห้องคอนเวนชัน โรงแรมแอมบาสเตอร์	การประชุมผู้จำหน่ายรายวัน	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	ก.พ.	อังคาร	10	19.30-21.30 น.	กรุงเทพฯ	ห้องประชุมชั้น 2 สำนักงานใหญ่แอมเวย์	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	ก.พ.	เสาร์	21	14.00-16.00 น.	กรุงเทพฯ	ห้องคอนเวนชัน โรงแรมแอมบาสเตอร์	พิธีมอบเข็มเกียรติคุณ	สำหรับผู้จำหน่ายที่มีอัตราขาย	
	มี.ค.	พุธ	18	14.00-16.00 น.	กรุงเทพฯ	ห้องประชุมชั้น 2 สำนักงานใหญ่แอมเวย์	การประชุมผู้จำหน่ายรายสัปดาห์	สำหรับผู้จำหน่ายรายสัปดาห์	
	มี.ค.	เสาร์	21	14.00-16.00 น.	กรุงเทพฯ	ห้องคอนเวนชัน โรงแรมแอมบาสเตอร์	พิธีมอบเข็มเกียรติคุณ	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	มี.ค.	เสาร์	21	18.00-20.00 น.	กรุงเทพฯ	ห้องคอนเวนชัน โรงแรมแอมบาสเตอร์	การประชุมผู้จำหน่ายรายสัปดาห์	สำหรับผู้จำหน่ายรายสัปดาห์	
ภาคเหนือ	ก.พ.	จันทร์	16	19.00-21.00 น.	แพร่	ห้องโถงเรศ โรงแรมคอนกรีตทาวเวอร์	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
	ก.พ.	อังคาร	17	19.00-21.00 น.	แพร่	ห้องโถงเรศ โรงแรมคอนกรีตทาวเวอร์	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	ก.พ.	พุธ	18	19.00-21.00 น.	ลำปาง	ห้องเวียงแก้ว 1, 2, 3 โรงแรมลำปางเวียงทอง	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
	ก.พ.	พฤหัสบดี	19	19.00-21.00 น.	ลำปาง	ห้องเวียงแก้ว 1, 2 โรงแรมลำปางเวียงทอง	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	ก.พ.	จันทร์	23	19.00-21.00 น.	อุตรดิตถ์	ห้องสิทธราชอนุสรณ์ โรงแรมสิทธราช	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
	ก.พ.	อังคาร	24	19.00-21.00 น.	อุตรดิตถ์	ห้องกีฬา โรงแรมสิทธราช	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	มี.ค.	จันทร์	9	19.00-21.00 น.	เชียงใหม่	ห้องเชียงใหม่ โรงแรมดิเคอ	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
	มี.ค.	อังคาร	10	19.00-21.00 น.	เชียงใหม่	ห้องเชียงใหม่ โรงแรมดิเคอ	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	มี.ค.	พุธ	11	19.00-21.00 น.	เชียงใหม่	ห้องแกรนด์ภูเก็ต โรงแรมเชียงใหม่ภูเก็ต	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
	มี.ค.	พฤหัสบดี	12	19.00-21.00 น.	เชียงใหม่	ห้องภูเก็ต โรงแรมเชียงใหม่ภูเก็ต	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวันเอก	ก.พ.	อังคาร	3	19.00-21.00 น.	เพชรบุรี	ห้องแกรนด์ฮอลล์ เอ บี ซี โรงแรมโกลด์แลนด์	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ
		ก.พ.	พุธ	4	19.00-21.00 น.	เพชรบุรี	ห้องแกรนด์ฮอลล์ โรงแรมโกลด์แลนด์	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน
ก.พ.		อังคาร	17	19.00-21.00 น.	ระยอง	ห้องรอยโพธิ์ โรงแรมระยองออคิต	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
ก.พ.		พุธ	18	19.00-21.00 น.	ระยอง	ห้องรัตนศึกษา โรงแรมระยองออคิต	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
ก.พ.		พฤหัสบดี	19	19.00-21.00 น.	ปราจีนบุรี	ห้องคอนเวนชัน โรงแรมทาวเวอร์	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
มี.ค.		จันทร์	9	19.00-21.00 น.	กาญจนบุรี	ห้องสายฟ้า โรงแรมริเวอร์	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	
มี.ค.		อังคาร	10	19.00-21.00 น.	กาญจนบุรี	ห้องโพธิ์ โรงแรมพลีภัย	การประชุมผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายและผู้สนใจ	
มี.ค.		พุธ	11	19.00-21.00 น.	กาญจนบุรี	ห้องโพธิ์ 1 โรงแรมพลีภัย	การประชุมระดับผู้จำหน่าย	สำหรับผู้จำหน่ายรายวัน	

ที่มา : หนังสือ AMAGRAM ปีที่ 11 ฉบับที่ 124 กุมภาพันธ์ 2541

## 4.4 การอำนวยความสะดวกสำเร็จของหน่วยงานขาย

### 4.4.1 การควบคุมงาน (Supervising)

เพื่อให้การขายดำเนินไปในทิศทางที่กิจการต้องการ จะมีการกระจายงานควบคุมไปยังผู้บริหารงานขายในระดับต่าง ๆ ลดหลั่นกันไป อาทิเช่น ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขายในระดับภาค เขต สาขา สายงาน จนถึงผู้บริหารการขายระดับใกล้ชิดนักขายที่สุดคือ หัวหน้าพนักงานขายหรือผู้ควบคุมการขาย (Sales Supervisor) ซึ่งเป็นผู้คอยติดตาม กำกับดูแลให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานขายแก่นักขาย ผู้บริหารงานขายระดับซูปเปอร์ไวเซอร์นี้มีความสำคัญมากกับงานขายที่ส่งพนักงานขายประจำ ออกไปตามพื้นที่ตลาดห่างไกลต่าง ๆ กรณีของนักขายที่ได้รับเงินเดือนประจำ ผู้บริหารงานขายย่อมสามารถควบคุมกำกับดูแลได้มากกว่า กรณีของนักขายอิสระที่รับค่าคอมมิสชั่นหรือนักขายชนิด Freelance ใช้มาตรการการควบคุมรูปแบบอื่น เช่น การพิจารณาจากผลงาน (ยอดขาย) การจัดทำรายงานผลการขาย การตรวจสอบผลงานจากร้านค้าหรือลูกค้า

### 4.4.2 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจนักขายนับเป็นหน้าที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งของผู้บริหารงานขายเพราะงานขายมีภาวะกดดันหลายประการมากกว่างานในสำนักงานอื่น ๆ นักขายจึงอาจหมดกำลังใจหรือท้อถอยได้ง่าย นอกจากนี้ทุกคนคงตระหนักดีว่ากำลังใจและความกระตือรือร้นมีความสำคัญต่ออาชีพการขายเพียงไร การจูงใจให้นักขายมีขวัญและกำลังใจที่ดีอยู่เสมอ จึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญยิ่ง วิธีการจูงใจและเพิ่มขวัญ เร้ากำลังใจของนักขาย มีดังนี้

(1) การจ่ายค่าตอบแทน นับเป็นสิ่งจูงใจโดยตรง และใช้ได้ผลดีในการจูงใจ ค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปตัวเงิน หรือสวัสดิการต่าง ๆ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถใช้จูงใจได้ดี พร้อมทั้งสามารถใช้เพื่อการควบคุมงานได้ คือการจ่ายเป็นเงินเดือนประจำ รวมทั้งการจ่ายคอมมิสชั่นซึ่งผันแปรไปตามยอดขาย โดยที่ผู้บริหารงานขายควรกำหนดโครงสร้างของผลตอบแทนไว้ให้ชัดเจน เป็นธรรม ให้นักขายได้ทราบ นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าคอมมิสชั่นและผลตอบแทนอื่นได้แก่ การให้โบนัสรางวัล สวัสดิการ การให้เบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติ



งาน เช่นค่าเบี่ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เป็นต้น ฝ่ายบริหารงานขายจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้าง การจ่ายค่าตอบแทน ให้มีผลต่อการจูงใจและกระตุ้น เพื่อได้ผลตอบแทนในระดับที่สูงขึ้น

(2) การจัดประชุมทางการขาย เป็นการรวมพนักงานขายจากหลาย ๆ อาณาเขตการขายเข้ามาพบกัน ณ สถานที่หนึ่ง ซึ่งอาจเป็นที่สำนักงานใหญ่ ตามโรงแรมต่าง ๆ ตามสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ อาจจัดในประเทศ หรือต่างประเทศ งานประชุมทางการขายมีผล มากเช่นกันต่อการส่งเสริมกำลังใจและกระตุ้นนักขายได้ดี และได้ประโยชน์ในแง่การฝึกอบรม การขายอีกด้วย

(3) การประกวดยอดขาย ถ้ามีการกำหนดกติกา, เวลา และรางวัลอย่าง เหมาะสมจะสามารถเพิ่มพูนกำลังใจ กระตุ้นการทำงานของนักขายในแต่ละกลุ่ม แต่ละทีม ตลอดจนแต่ละบุคคลได้ดี โดยไม่ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีหรือเกิดการขัดแย้งแก่งแย่ง ชิงดีกัน

(4) การกำหนดโควตาการขาย ซึ่งเป็นเป้าหมายทางการขายที่ได้กำหนด ให้กับพนักงานขายแต่ละคน (แต่ละกลุ่ม) รับผิดชอบในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ มีประโยชน์อย่างยิ่งใน การบริหารงานขาย เพราะโควตาการขายนอกจากใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานยังใช้เป็น เครื่องมือในการจูงใจและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย โควตาการขายจึงมักนำ ไปใช้ร่วมกับโครงสร้างผลตอบแทนให้กับนักขาย คือใช้เป็นรากฐานในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ นักขาย

โควตาการขายอาจถูกกำหนดเป็นโควต้ายอดขาย หรือโควต่ากิจกรรมขึ้น อยู่กับลักษณะของงานขาย

(5) การให้รางวัลและสิ่งยกย่องต่างๆ รางวัลอาจเป็นของมีค่า เช่น ทองคำ แหวนเพชร รถยนต์ บ้านและที่ดิน หรือเป็นของยกย่องและเป็นที่ระลึกเช่น โล่ ถ้วยรางวัล เข็ม เชิดชูเกียรติหรือเป็นรายการบันเทิงต่าง ๆ เช่นรางวัลการท่องเที่ยวต่างประเทศ ตั๋วเครื่องบิน บัตรที่พักในโรงแรมชั้นนำ หรือบัตรรับประทานอาหารฟรี เป็นต้น

## 4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย

การประเมินผลงาน เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าอยู่ในแนวทางหรือเป็นไปตามนโยบายของกิจการหรือไม่ และเป็นการวัดความสามารถของนักขาย ตรวจสอบความพัฒนา ความก้าวหน้าของนักขาย มีส่วนกระตุ้นให้นักขายปรับปรุงตนเอง ตลอดจนทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขต่อไป

กระบวนการหรือวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขาย มีดังนี้

(1) การวิเคราะห์งานและดำเนินงาน (Job analysis and job description) เพื่อได้ข้อมูลนำไปใช้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

(2) การพิจารณาหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานเชิงปริมาณได้แก่

(ก) ความพยายามที่พนักงานขายใช้ เช่น อัตราการเข้าพบลูกค้า เวลาที่ใช้

(ข) ผลงานที่ได้ เช่น ปริมาณการขาย จำนวนลูกค้า

มาตรฐานเชิงปริมาณที่นิยมใช้ทั่วไป ได้แก่ โควตาการขาย อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขาย อัตราส่วนกำไรจากการขายแต่ละเขต เป็นต้น

มาตรฐานเชิงคุณภาพ อาจวัดโดยใช้แบบฟอร์มหรือแบบสอบถาม เช่น วัดความสามารถในการวางแผนงาน เสนอขาย ทักษะคติ ความรอบรู้ ดังตัวอย่าง แบบฟอร์มใช้วัดมาตรฐานเชิงคุณภาพอย่างง่าย

ชื่อพนักงานขาย.....

เขต.....

	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ยังใช้ไม่ได้
ปัจจัย	5	4	3	2	1
คุณภาพการเสนอขาย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความสามารถในการตอบข้อโต้แย้ง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความสามารถในการปิดการขาย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
บุคลิกลักษณะ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความรู้เกี่ยวกับงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ทัศนคติเกี่ยวกับธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความมีมนุษยสัมพันธ์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความสามารถในการแก้ปัญหา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ดุลยพินิจและความสามารถในการตัดสินใจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ผู้ประเมินผล.....

วันที่

(3) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของนักขาย สามารถรวบรวมได้จากรายงานของพนักงานขาย บันทึกรายงานของธุรกิจ รายงานจากผู้บริหารงานขายและข้อมูลจากแหล่งภายนอกธุรกิจ เช่นจากลูกค้า คนกลาง

(4) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าพบว่ามีข้อแตกต่างควรมีการปรึกษาหารือกับพนักงานขาย ในลักษณะของการสัมมนา การให้คำแนะนำ ปรึกษา และช่วยกันค้นหาสาเหตุของความแตกต่าง มากกว่าใช้เป็นเครื่องมือในการตำหนิหรือลงโทษพนักงานขาย

(5) การปฏิบัติการภายหลังการประเมินผล เพื่อสร้างสรรค์และแก้ไขข้อผิดพลาด อาจทำได้โดย การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เข้ากับมาตรฐาน หรือปรับปรุงแก้ไขนโยบายหรือแผนงาน หรืออาจปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นหรือต่ำลง

## 5. ศิลปการขายปลีกในร้าน

ในเนื้อหาที่ผ่านมา มักจะอธิบายยกตัวอย่างถึง การดำเนินการขายของนักขายพิเศษหรือนักขายที่ออกไปหาลูกค้านอกร้าน (Specialty or outside Sale people) แท้จริงแล้ว นักขายปลีกในร้าน (Retail or inside Sale people) ก็นับว่ามีอยู่จำนวนมากและเป็นอาชีพที่สำคัญ นักขายหลายคนอาจต้องทำหน้าที่ทั้งขายในร้านและออกไปพบลูกค้าภายนอก เช่น พนักงานขายรถยนต์ และงานของนักขาย 2 ประเภทนี้ก็ไม่ได้แตกต่างกันนัก สามารถประยุกต์หลักการขายใช้ได้ทั้ง 2 กรณี ดังนั้นในหัวข้อนี้ จึงจะอธิบายเสริมถึงการประยุกต์หลักการขายแบบเฉพาะตัวต่อตัวให้เหมาะกับการขายปลีกในร้าน ตามขั้นตอนของการขายดังนี้

### 5.1 การเข้าหาและต้อนรับลูกค้า

รวมถึงการทักทายลูกค้า ขั้นนี้เปรียบได้กับงานเข้าพบของการขายตรงเมื่อมีลูกค้าเข้ามาในร้าน จึงให้การต้อนรับที่อบอุ่น หน้าตาท่าทางเป็นมิตรควรให้การต้อนรับโดยทันที ไม่ว่าจะกำลังทำอะไรอยู่ต้องพยายามปลีกตัวมาต้อนรับก่อนและกล่าวทักทาย ด้วยคำ “สวัสดีค่ะ/ครับ” อาจยกมือไหว้ด้วยก็ได้ ถ้าทราบชื่อ เรียกชื่อลูกค้าด้วย ไบหน้ายิ้มแย้ม แสดงอาการยินดีที่ได้พบเขา และแสดงว่าพร้อมที่จะรับใช้และให้บริการ

สำหรับคำกล่าวทักทายนั้น มีความสำคัญมากเช่นกัน มีข้อเสนอแนะว่าไม่ควรทักทายด้วยประโยคที่เป็นลบ หรือคำพูดที่ลูกค้าอาจปฏิเสธได้โดยง่าย ดังเช่นคำพูดที่ว่า “จะช่วยเหลืออะไรคุณได้บ้างคะ” “ผมจะทำอะไรให้ได้บ้างครับ” “ต้องการอะไรครับ” เพราะเขาอาจตอบว่า “ไม่ละ ขอบใจนะ” “ขอดูก่อนนะ”

นักขายต้องพิจารณาว่า จะเปิดการทักทายหรือไม่อย่างไร เพราะลูกค้าแต่ละคนแตกต่างกัน บางคนชอบให้นักขายทักทายและเข้ามาบริการ บางคนยังไม่อยากให้ใครทัก บางคนกลัวถูกยัดเยียดขายสิ่งที่ไม่ต้องการ แต่ต้องการเพียงให้นักขายช่วยเหลือ บางคนเพียงอยากเดินดูเล่น ๆ ก่อน บางคนอยากดูให้ทั่ว ๆ ก่อน หลายคนก็ยังไม่รู้ว่าเขาต้องการอะไร

สำหรับคนกลุ่มที่อยากเดินดูก่อน กลัวการถูกชักชวนให้ซื้อโดยไม่เต็มใจหรือยังไม่รู้ความต้องการของตน นักขายควรใช้คำทักทายที่สร้างความสบายใจแก่ลูกค้า ดังเช่น

“เชิญชมตามสบายนะคะ และถ้ามีอะไรให้รับใช้ตามได้เลยนะคะ” ถ้าลูกค้ายืนยันว่าจะเดินชมดูก่อน จึงปล่อยให้เขาเดินดูรอบ ๆ ตามสบายอย่าเข้าไปกวนอีก แต่คอยสังเกตดูบ้างว่า เขาแสดงท่าทางสนใจสิ่งหนึ่งใด จึงเดินเข้าไปสนทนา ดูความสนใจ และทดลองปิดการขาย เช่น “คุณผู้หญิง สนใจของอย่างนี้ แต่สีอื่นไหมครับ”

กรณีของลูกค้าที่ไม่ถามอะไรเลย หรือยังไม่แสดงออกซึ่งความสนใจสิ่งใดโดยเฉพาะ นักขายอาจนำเอาวิธีการเข้าพบแบบต่าง ๆ ที่ได้อธิบายมาในบทที่ 8 มาปรับใช้

เช่น การเข้าพบด้วยการให้ผลประโยชน์

“คุณเห็นโฆษณาที่ให้ข้อเสนอพิเศษ แล้วใช่ไหมคะ สินค้านั้น (เอ่ยชื่อสินค้า) อยู่ตรงนี้ค่ะ”

การเข้าพบด้วยวิธีผลิตภัณฑ์

“ตอนนี้ทางร้านมี สินค้า.....ออกใหม่ล่าสุด สวยน่าใช้จริง ๆ เลยค่ะ คุณลองชมดูสิคะ นี่ไงคะ”

งานของนักขายในขั้นการเข้าหาและต้อนรับนี้ คือการสร้างอภิยาศัยไมตรีให้มีบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง สนใจความต้องการของผู้เข้ามาอย่างจริงใจ และจำไว้เสมอว่าทุกคนที่เข้าในร้านนั้นควรนับได้ว่าเป็นผู้ที่ซื้อทั้งนั้น (แม้ลูกค้าที่เข้ามาบางคนเขาจะยังไม่คิดจะซื้อ คิดว่าจะเข้ามาดูก่อนก็ตาม) เพราะการที่ลูกค้าเข้าร้านก็อาจเนื่องจากการโฆษณาสนใจของที่โชว์อยู่หน้าร้าน ได้รับการบอกเล่าหรือจากเหตุอื่น นักขายมีหน้าที่ทำให้เขาซื้อ แต่ต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการที่แนบเนียน อย่าทำให้คนที่ยังไม่ตั้งใจซื้อเกิดการต่อต้านหรือตื่นกลัว และอย่าให้คนที่สนใจสินค้าเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับการบริการที่ดี หรือนักขายไม่เอาใจใส่ นักขายต้องพิจารณาและหาจุดที่เหมาะสมในการต้อนรับ อย่าควบคุมหรือใกล้ชิดลูกค้าจนเกินไปจนเขาอึดอัดใจ แต่ไม่ใช่ปล่อยให้ละเลยจนเขาเดินออกไปจากร้านเฉย ๆ โดยนักขายยังไม่ได้ใช้โอกาสนั้นในการเสนอขายเอาเสียเลย อย่าเพิ่งตัดสินลูกค้าจากการแต่งกายหรือสิ่งที่เห็นภายนอก และคิดว่าคงไม่มีเงินพอซื้อ และไม่ให้ความสนใจต้อนรับที่ดีพอ (ดังที่พบบ่อยจาก

พนักงานขายรถยนต์ในโชว์รูมหรือนักขายประจำร้านที่ขายสินค้าราคาสูง) จึงให้ความสำคัญ และให้เกียรติลูกค้าทุกรายที่เข้ามา อย่างไม่เบียดเบียน แม้ว่าจะพบกับผู้มาเดินดู ยังไม่คิดจะซื้อ สักก็คนก็ตาม อย่างน้อยที่สุดนักขายควรรหาโอกาสเสนอแนะข้อมูล หรือเสนอขายในบาง ประเด็นและลองปิดการขายทุกครั้งที่มีโอกาสได้ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาในร้าน

## 5.2 การค้นห้พบความต้องการของลูกค้า

### ลูกค้ามี 3 ประเภทคือ

- (1) รู้ตัวเองดีอยู่แล้วว่าต้องการสินค้าอะไร
- (2) รู้ว่าตัวเองต้องการสินค้าแต่ ไม่แน่ใจว่าต้องการแบบใด
- (3) ยังไม่รู้ตัวเองว่าต้องการสินค้าอะไร

### วิธีการที่ใช้กับลูกค้าที่มีระดับความต้องการต่างกัน มีดังนี้

การขายสินค้าให้กับลูกค้าที่รู้ถึงความต้องการของตนเองดีอยู่แล้ว ถ้าร้านค้ามี สินค้าดังกล่าวอยู่ในสต็อกการขายก็ง่ายเข้า และก็เป็นภาระที่หาซื้อเท็จจริงว่าลูกค้าจะ ต้องการสินค้าอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง แต่ถ้าร้านค้าไม่มีสินค้าอยู่ในมือการขายก็ยากขึ้น เกิดปัญหา ว่าจะมีทางแนะนำลูกค้าให้ซื้อสินค้าอื่นหรือไม่ ซึ่งอาจจะใช้สนองความต้องการได้เหมือนกันหรือดี กว่าได้อย่างไร การขายในลักษณะนี้เรียกว่า “Substitute Selling” ซึ่งพนักงานขายจะต้อง ระมัดระวังโดยจะต้องให้แน่ใจว่าสินค้าที่เสนอขายแทนอย่างน้อยจะดีเท่า หรือดีกว่าสินค้าที่ ลูกค้าต้องการ

อย่าพูดทับถมสินค้าที่ลูกค้าถามหาครั้งแรก เพราะจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณเหยียด หยามว่าใช้ของไม่เป็น หรือไม่รู้จักใช้ของดี

อาจกล่าวได้ว่า “ขอโทษครับ พอดียี่ห้อนั้นทางร้านไม่มีอยู่ครับ ไม่ทราบว่าคุณผู้หญิง มีความจำเป็นใช้สินค้านั้นอย่างไรครับ พอดี ทางเรามียี่ห้อ.....ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับตราที่ คุณผู้หญิงถามถึงอยู่พอดีครับ ใช้ได้ดีเหมือนกันครับ เดี่ยวผมนำออกมาให้ชม นะครับ”

การขายสินค้าให้กับลูกค้าซึ่งรู้แต่เพียงกว้าง ๆ ว่าอยากจะทำซื้อสินค้า แต่ไม่แน่ใจว่าต้องการแบบใด การซื้อสินค้าประเภทเลือกซื้อมักจะเข้าในลักษณะนี้ ฉะนั้น พนักงานขายจึงต้องพยายามที่จะค้นหาความต้องการลูกค้า โดยการใช้คำถาม และชี้แจงถึงประโยชน์ของสินค้า ลูกค้าที่ยังไม่แน่ใจว่าจะซื้อสินค้านี้หรือไม่ มักจะกล่าวเป็นกลาง เช่น อยากได้เครื่องพิมพ์ดีดสักเครื่อง ซึ่งในลักษณะนี้พนักงานขายที่ดีจะต้องถามว่า ตั้งใจจะนำไปใช้ในงานใด เช่นจะให้ที่สำนักงานหรือใช้ส่วนตัวที่บ้าน ซึ่งเมื่อทราบถึงขั้นนี้แล้วจะได้นำสินค้ามาให้ลูกค้าได้ดู ต้อง โดยหลีกเลี่ยงการซักถามรายละเอียดมากเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้ขายสินค้าไม่ได้ เช่น ลูกค้าต้องการซื้อเสื้อ เมื่อพนักงานขายทราบความประสงค์ว่าเป็นเสื้อสำหรับใส่ในโอกาสใดแล้ว ก็ควรพอ ไม่ควรซักต่อไปว่า ต้องการสีอะไร ผ้าอะไรอีกต่อไป หากถามละเอียดมากเกินไป อาจทำให้เป็นการบังคับลูกค้าให้ต้องตัดสินใจทั้ง ๆ ที่ไม่ได้ตั้งใจมาก่อน และเป็นการผูกมัดตนเอง เพราะทางร้านอาจไม่มีสินค้าตามนั้นอยู่ในร้าน

การขายสินค้าให้กับลูกค้าที่ยังไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง เป็นแบบการขายที่พนักงานขายต้องใช้ความสามารถมาก ลูกค้ายังไม่เคยคิดที่จะซื้อ แต่เขาก็เปิดโอกาสที่จะให้พนักงานขายแนะนำชี้แจง และยินดีที่จะรับฟัง เช่น ลูกค้านำยางรถยนต์มาซ่อม พนักงานขายอาจจะชี้ให้เห็นถึงอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เป็นอันตรายแก่ตัวเองและครอบครัว และเสนอแนะให้เปลี่ยนยางใหม่ ในลักษณะนี้ลูกค้าอาจจะเกิดความต้องการขึ้นได้

### 5.3 การเสนอสินค้า

พนักงานขาย ต้องสามารถบอกได้ว่า มีสินค้าอะไรขายบ้างในร้าน และสามารถชี้แจงข้อดีข้อเสียของสินค้าแต่ละแบบได้ สามารถให้คำแนะนำว่าสินค้าใดเหมาะกับความต้องการของลูกค้า และถ้าสามารถช่วยให้ลูกค้าได้ใช้สัมผัสทั้ง 5 ในการเลือกสินค้าให้มากที่สุด ทั้งการได้เห็น ได้ฟัง การจับต้อง ดมกลิ่น หรือชิมรส จะช่วยสร้างและดำรงความสนใจของลูกค้ามุ่งหวังในระหว่างการเสนอขายได้ดี

ในการนำสินค้ามาให้ลูกค้าชม ควรจะทำโดยรวดเร็ว ไม่รีรอ ในการนี้พนักงานขายควรจะรู้ว่า สินค้าอยู่ที่ไหน หยิบได้ทันที ลูกค้าก็ไม่ต้องเสียเวลาคอย

ปัญหาว่า ควรจะนำสินค้าใดมาให้ลูกค้าชมก่อน มีข้อเสนอ 5 ประการ ดังนี้

- (1) นำสินค้าที่ลูกค้าต้องการให้ชมก่อน ตาม แบบ สี และราคาของลูกค้าบอก
- (2) ถ้าลูกค้าไม่ได้บอกแน่ชัด ให้นำสิ่งที่คิดว่า เหมาะกับลูกค้ามาให้ชม
- (3) ถ้าลูกค้าไม่บอกราคาที่ต้องการซื้อ ให้นำของที่มียุโรปานกลางให้ชม
- (4) ถ้าลูกค้าไม่บอกว่าชอบสินค้าใด ให้นำสินค้าที่โฆษณาหรือสินค้าที่มีคุณค่า

พิเศษในขณะนั้นออกให้ชมก่อน

(5) นำสินค้าที่มีวางขายในแผนกออกให้ชมก่อน ถ้าไม่มีจึงค่อยไปเอาสินค้าที่เก็บไว้ ออกให้ชม

จำนวนสินค้าที่นำมาให้ชมควรมากพอที่ให้ได้เลือก เช่น 3 ชิ้น แต่อย่านำออกมาให้ชมมากเกินไป เพราะจะอธิบายให้เห็นความแตกต่างยาก ลูกค้าสับสนตัดสินใจไม่ถูก

การนำสินค้ามาแสดงให้เหมาะสม เช่น แยกสินค้าที่ให้ชมออกต่างหาก ช่วยให้เห็นความสวยงามเด่นขึ้น จับต้องสินค้าด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้ดูเป็นสินค้ามีคุณค่า อาจให้ลูกค้ามองเห็นภาพสินค้าในสภาพที่ใช้งาน ให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการแสดงสินค้า เช่น ให้ลองสวม ลองนั่งบนรถยนต์ รวมทั้งการใช้มือ ในการชี้เพื่อจุดความสนใจหรือเน้นให้เห็นลักษณะเด่นของสินค้า

ในขั้นของการเสนอขายนี้ พนักงานขายต้องเน้นที่การสร้างความอยากได้และประกันความมั่นใจแก่ลูกค้า โดยที่

- ช่วยลูกค้าเข้าใจว่าสินค้านั้นทำงานอย่างไร ทำอะไรได้บ้าง
- สร้างความมั่นใจว่านี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ
- อย่าลืมการใช้แนวทาง FAB คือ นอกจากอธิบายลักษณะ ข้อดีแล้วต้องเน้นย้ำผลประโยชน์ หรือคุณค่าที่ผู้ซื้อจะได้รับ
- อาจใช้หลักจิตวิทยาในการทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นเจ้าของ เช่น ใช้คำว่า “เมื่อ” “ของคุณ”



เช่น “เมื่อคุณขับซีรคคันนี้.....”

“รถของคุณ คันนี้ ประหยัดน้ำมันมากครับ”

“ทางเราจะปลูกและดูแลต้นมะม่วงและขนุนพันธุ์ดี บนที่ดินแปลง  
ของคุณ ให้ตลอด 3 ปี เลยค่ะ”

“บ้านของคุณหลังนี้อยู่ติดทะเลสาบ บรรยากาศดีมาก ๆ เลยค่ะ”

ในการขายควรคุยกันเรื่องคุณภาพก่อนเรื่องราคา ถ้ามีโอกาสควรเสนอสินค้า, ที่มี  
ราคาสูงขึ้น และสาริตว่า ราคาสูงขึ้นเล็กน้อยแต่ให้คุณค่าอะไรเพิ่มขึ้นบ้าง

ถ้าต้องการเสนอขายสินค้าอื่น ที่ลูกค้าไม่ได้ถามถึง อาจกล่าวว่า

“นี่ค่ะ สินค้าที่คุณถามถึง มีคุณภาพดีจริง ๆ แต่ขอให้คุณเปรียบเทียบกันกับชนิดนี้  
สักนิด ซึ่งใหม่กว่า ราคาสูงกว่าเล็กน้อย คุณอาจทราบข้อแตกต่างกันเรื่องคุณภาพ.....”  
ใช้คำว่า **อาจ** หรือไม่ให้เราารู้สึกว่าถูกยัดเยียดขายสิ่งที่ไม่ได้ถามถึง

ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่จำหน่ายในร้าน มีความสำคัญมากต่อการเสนอขาย นักขาย  
ควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้า คอย  
ติดตามโปรแกรมการตลาดและการส่งเสริมการขายของบริษัทเพื่อเสนอขายอย่างมีประสิทธิภาพ  
แม้ลูกค้าไม่ทราบเรื่องข้อเสนอสเปซที่ทางร้านเสนอ เมื่อนักขายบอกเล่าลูกค้าก็มักสนใจและ  
สามารถเพิ่มยอดขายได้

#### 5.4 การตอบข้อโต้แย้ง

สามารถประยุกต์หลักการจัดการกับข้อโต้แย้งในบทที่ 9 มาปรับใช้ เช่นกรณีของ  
ข้อโต้แย้งเรื่องราคา เรื่องสินค้า หรือข้อโต้แย้งแท้จริงอื่น ๆ ในที่นี้ ขออธิบายเสริมถึงข้อโต้แย้ง  
เพื่อบายเบียง (ข้อแก้ตัว) และการไม่ตัดสินใจ เพราะพบว่าข้อโต้แย้งลักษณะนี้เกิดขึ้นมากกับ  
การขายปลีกในร้าน ดังตัวอย่าง

## ข้อโต้แย้ง

ข้อโต้แย้งและผลัดการตัดสินใจ :

ผมต้องคิดดูอีกที

ดิฉันอยากดูให้ทั่วก่อนตัดสินใจ

เดี๋ยวจะกลับมาซื้อทีหลัง

ต้องให้สามี/ภรรยาตัดสินใจ

การไม่ตัดสินใจ

(ไม่สามารถตัดสินใจได้

หรือยังไม่ตัดสินใจ)

## การตอบข้อโต้แย้ง

ทำไมต้องคิดอีกทีคะ

“ขอบคุณมากครับ แต่ผมเกรงว่าจะขายหมดก่อน ผมเก็บไว้ให้เลยนะครับ” หรือ

“ดีครับ แต่ก่อนที่คุณจะไปดูที่อื่นต่อ ขอถามสักนิดนะครับ อันไหนครับที่ถูกใจคุณที่สุด” เมื่อเขาตอบ จึงลองปิดการขายกับสิ่งที่ถูกใจคุณที่สุดนั้น “คุณรับไปเลยตอนนี้ดีกว่านะครับ แบบนี้เหลือน้อยแล้วครับ เดี่ยวผมใส่ถุงให้ นะครับ”

ถ้าเชื่อว่าเป็นข้อแก้ตัว ให้กล่าวปิดการขายเลย ถ้าสมเหตุสมผล พยายามขอโอกาสนัดหมาย เพื่อเสนอขายใหม่พร้อมกัน

นักขายต้องช่วยให้เขาตัดสินใจได้ (โดยไม่ใช้การบีบให้ตัดสินใจ) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจ เช่น

- ➔ ให้เลือกจากสองชนิดที่ชอบที่สุด และถามว่าชอบสิ่งใดมากกว่า และกล่าวสรุปนำการตัดสินใจเลย
- ➔ อ้างการรับรอง ยกตัวอย่างลูกค้าที่ซื้อแล้วลูกค้าที่พอใจ
- ➔ เน้นปริมาณจำกัดของสินค้า ของมีเหลือน้อยจนหมด ต้องรีบตัดสินใจ
- ➔ แนะนำให้รับประโยชน์จากราคา หรือข้อเสนอพิเศษ เช่นซื้อตอนนี้ได้ส่วนลดพิเศษ ต่อไปราคาจะปรับสูงขึ้นอีกแน่นอน
- ➔ เน้นคุณประโยชน์ของสินค้า

## 5.5 การปิดการขาย

ควรทำเมื่อนำสินค้าออกมาให้ชมอย่างเพียงพอแล้ว ลูกค้าได้รับคำชี้แจงจนพอใจ หรือแสดงสัญญาณซื้อแล้ว และอาจมีวิธีช่วยให้ลูกค้าตกลงใจซื้อได้เร็วขึ้น โดย หาทางลดจำนวนสินค้าที่นำออกให้ชมให้เล็กลง นำสินค้าที่ลูกค้าสนใจน้อยออกไปเสีย อาจเสนอความเห็นของพนักงานขายเพื่อช่วยลูกค้า และเน้นให้เห็นคุณค่าที่แท้จริงของสินค้าอีกครั้ง สามารถนำหลักการปิดการขาย และการทดลองปิดการขายในบทที่ 9 มาปรับใช้ได้

## 5.6 การสร้างความสัมพันธ์หลังการขาย

โดยกล่าวขอบคุณ, ให้บริการพิเศษ, สนทนาอย่างเป็นกันเองหรือกล่าวคำชมเชยลูกค้าอย่างจริงใจ ไม่ควรแสดงกิริยาไม่สุภาพต่อลูกค้าที่ไม่ซื้อ ในกรณีที่ลูกค้าตกลงซื้อสินค้ารายการหนึ่ง ควรหาโอกาสเสนอขายสินค้ารายการอื่นเพิ่มเติม ซึ่งอาจสังเกตจากการสนทนาของลูกค้าว่าเขาน่าจะต้องการสินค้าเพื่ออะไรได้อีก อาจเป็นสินค้าอื่น ๆ สินค้าที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ขายกระเป๋าแล้วเสนอขายครีมทำความสะอาดกระเป๋า ขายรถยนต์แล้วเสนอขายอุปกรณ์ประดับตกแต่งรถยนต์เพิ่มเติม

กรณีที่เขาไม่ซื้อสินค้าชนิดแรกที่เสนอขาย อาจเสนอสินค้าอื่นที่มีคุณภาพดีกว่า หรือที่ interchangeable ได้ โดยไม่ต้องถูกสินค้าที่ราคาต่ำกว่า แต่ชี้ให้เห็นจุดแตกต่างและชี้ให้เห็นว่า interchangeable ได้อย่างไร

## 5.7 การจัดการกับปัญหาเฉพาะเรื่อง ในร้านค้าปลีก

\* นักเดินดู ใช้การทักทาย เช่น “สวัสดีค่ะ มีอะไรให้ดิฉันช่วยได้บ้าง” ซึ่งถ้าลูกค้าตอบว่า

“ไม่ค่ะขอบคุณ”เราอาจพูดกระตุ้นให้เขาเดินชมรอบร้าน โดยไม่กวนแต่บอกว่าพร้อมที่จะตอบคำถามเมื่อพบสิ่งถูกใจให้เรียกใช้ได้ทันที บางกรณีอาจต้องเลือกใช้คำพูดทักทายแบบอื่นที่จะกระตุ้นความสนใจมากกว่า เช่น “ขณะนี้ทางร้านมีรองเท้าแบบใหม่ที่กำลังนิยมมากในต่างประเทศ คุณพอลองแวะชมดูก่อนสิคะ” โดยประยุกต์จากยุทธวิธีการเข้าพบ

**\* ลูกค้าสองคนพร้อม ๆ กัน**

กรณีที่กำลังต้อนรับลูกค้ารายหนึ่งอยู่ แล้วมีลูกค้าอีกคนเข้ามามีข้อเสนอแนะคือ อาจเรียกนักขายคนอื่น (ถ้ามี) ออกมาต้อนรับผู้ที่มาใหม่ ถ้าไม่มี อาจพยักหน้าหรือแสดงอาการทักทายรายใหม่ที่เรารับรู้และสนใจเขาเพียงแต่ยังไม่วางขอให้เขาชม “ตามสะดวก” ไปด้วย และยังคงเจรจาการขายกับลูกค้ารายแรกต่อไปก่อน ถ้าลูกค้ารายแรกเพียงแต่ชม ดูจะยังไม่ต้องการสินค้า ให้กล่าวคำขอโทษ และบอกว่าจะกลับมาช่วยต่อเร็ว ๆ นี้ และขอตัวไปต้อนรับรายที่สอง (ซึ่งพิจารณาว่ากำลังมองสินค้าด้วยความสนใจ)

**\* ลูกค้าเป็นกลุ่ม** ให้พยายามแยกแยะว่า ใครเป็นผู้ซื้อ ใครคือโต้โผใหญ่ ใครคือบรรดาผู้สนับสนุนหรือกองเชียร์ ต้องดูว่าคนอื่นจะมีอำนาจตัดสินใจเหนือผู้ซื้อหรือไม่ ถ้ามีต้องขายให้คนที่เป็โต้โผใหญ่นั้น ถ้าดูว่าเพียงชอบเจ้าก็เจ้าการ หรือเป็นกองเชียร์ต้องมุ่งขายให้กับผู้ซื้อ ถ้ามีเพื่อนนักขายในร้านอาจให้มาช่วยคุยกับบรรดากองเชียร์

**\* ลูกค้าที่เป็นบริษัทหรือ ครอบครัเสียชีวิต มีคำต่อว่า ให้ยึดหลักต่อไปนี้**

- (1) รับทราบคำต่อว่า คำบ่น ไม่ว่าจะถูกหรือไม่ถูก ก็ตาม ไม่ได้เถียง
- (2) สอบถามรายละเอียด รับฟังจนกว่าจะพูดจบโดยไม่ขัด
- (3) ทวนซ้ำคำต่อว่า เพื่อเข้าใจปัญหาและรายละเอียด รวมทั้งเพื่อแสดงความใส่ใจของนักขายต่อปัญหาและข้อตำหนินั้น
- (4) วิเคราะห์คำต่อว่าหรือปัญหานั้น ถ้าลูกค้าเป็นฝ่ายถูก ยอมรับผิดแล้วจัดการแก้ไข ถ้าลูกค้าผิด ไม่ต้องจู้ว่าเขาผิด แต่ถามว่าจะแก้ปัญหายังไร อาจเสนอแนะข้อแก้ไข
- (5) พยายามช่วยลูกค้าแก้ ปัญหาเท่าที่จะทำได้
- (6) ขอให้ฝ่ายอื่นช่วยเหลือ เช่นผู้จัดการ ช่างผู้ชำนาญการ ถ้าเกินกำลังของนักขายที่จะช่วยได้

## 6. การเสริมสร้างกำลังใจของนักขาย

กำลังใจมีความสำคัญมากต่อการประกอบอาชีพนักขาย เพราะจากลักษณะของงาน ที่มีความกดดันในหลายด้าน นอกเหนือจากการกระตุ้นและให้กำลังใจแก่นักขายผ่านทางกิจกรรมของผู้บริหารงานขายแล้ว ขอเสนอแนะเทคนิควิธีการหรือแง่คิดต่าง ๆ ในการเสริมสร้างกำลังใจของตน ดังนี้

(1) คำนี้ถึงหลักธรรมะของพระพุทธเจ้าในเรื่อง หลักแห่งความสำเร็จหรืออิทธิบาท 4 ที่ว่า ความสำเร็จในการกระทำการใด ๆ มาจากองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- ฉันทะ (ความรักในงาน) นักขายต้องมีใจรักในอาชีพงานขาย ดังคำกล่าวที่ว่า “คนเราแม้ไม่ได้ทำงานที่เรารัก ก็ขอให้รักงานที่เราทำ”

- วิริยะ (ความเพียร มานะพยายาม) ต้องขยันออกหาลูกค้าผู้มุ่งหวัง ขยันขาย ไม่ย่อท้อ

- จิตตะ (ความมีจิตฝักใฝ่) มีความเอาใจใส่ในงานขายอย่างจริงจัง ที่จะทำให้ได้ดี บรรลุวัตถุประสงค์

- วิมังสา (การใช้สติปัญญาหาเหตุผล) เพื่อหาทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อหาสาเหตุของข้อบกพร่องต่าง ๆ

(2) ศึกษาจากตัวอย่างของบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพการขายทั้งภายในและภายนอกบริษัท ตัวอย่างของหนังสือที่แนะนำให้อ่าน เช่น

- ในวงการประกันชีวิต หนังสือของคุณกฤษณะ กฤตมโนรต ซึ่งพิมพ์ออกมาหลายฉบับ เช่น “ฝันให้ไกล แล้วไปให้ถึง” “ก้าวไปให้ถึงจุดสุดท้าย”

- หนังสือ AMAGRAM ของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนี้ เป็นต้น

(3) กระตุ้นตัวเองให้มีความกระตือรือร้นเสมอ โดยคิดและเชื่อว่า ตอนนี้อายุยังไม่มาก ก็ต้องยอมเหนื่อยไปก่อน ขอให้มองไปข้างหน้า ยังเป้าหมายในชีวิตที่เราได้ตั้งไว้ ว่าเราต้องไปให้ถึงจุดนั้นให้ได้ และลงมือวางแผนการทำงานต่อไปอย่าเกียจคร้าน เมื่อรู้สึกท้อก็พักชั่วคราวแล้วเสริมสร้างกำลังใจของตนขึ้นมาใหม่

(4) หากกำลังใจจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้จัดการทีมโดยเลือกกับคนที่มีความคิดในด้านบวก หลีกเลี้ยงเพื่อนที่มีทัศนคติในทางลบ

(5) สร้างจินตนาการและจุดใจตนเองเสมอในเรื่องของความสำเร็จ

(6) สรรหาคำคม คติพจน์ หรือคำกลอนที่จะกระตุ้น หรือปลุกพลังใจของตนขึ้นมา

อาทิเช่น

★ “หนทางที่ย่างก้าว                      แม้ปวดร้าวและขมขื่น  
ต่อสู้อย่างหนัก                      พร้อมก้าวเดินด้วยทรง  
ขวากหนามที่กางกั้น                      จักฝ่าฟันด้วยมันคง  
จุดหมายที่ประสงค์                      ย่อมปรากฏในบั้นปลาย”<sup>4</sup>

★ “กำลังใจ.....เป็นกระแสไฟฟ้าที่ทรงพลังที่สุด  
เป็นสิ่งที่ยั่งยืนถาวร และให้คุณน่านับการ  
สามารถหนุนให้มนุษย์ทำสิ่งมหัศจรรย์มาแล้ว  
ไม่มีอำนาจอื่นใด จะมีพลังเท่า.....กำลังใจ ที่ดี”<sup>5</sup>

★ (แรงบันดาลใจ) Aspirations (Eagle) “Eagle we are not, but we can still fly. Our imaginations becomes our wings. The magnificent eagle is still just an eagle but we can Sour as high as far as our aspirations take us.”  
“แม้มิได้เป็นพญาอินทรี เราก็สามารถโอบยบิน มีจินตนาการเป็นปีกทาง  
ผืนนทีสูงเท่า แรงบันดาลใจ นำพาไป”  
(ที่มา : ปกหนังสือ แชร้ง ไอเดียส์ เทคนิคการขายแผนใหม่)

★ การขายตามแนวคิดใหม่ก็คือ “ท่านสามารถบรรลุได้ทุกสิ่งเพียงเชื่อว่าตน  
สามารถบรรลุได้”  
- ตั้งเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้นของตนเอง วางแผนว่าพรุ่งนี้และ  
ในห้าปีข้างหน้าท่านจะอยู่ตรงไหน และจงกระตุ้นตนเอง พยายามเป็น  
ผู้กระตุ้นตนเอง

จงคิดความคิดที่เป็นบวก แล้วท่านจะรู้สึกเป็นบวกต่อตนเอง  
จงปลูกเพาะเจตคติด้านบวก แล้วบุคลิกภาพของท่านจะเจิดฉาย  
อย่าท้อโดยการมองมุมนลบของคนอื่น ๆ “ความเบิกบานอันยิ่งใหญ่ในชีวิต  
คือการทำสิ่งที่ผู้คนกล่าวหาว่าท่านไม่สามารถทำได้”  
จงมองด้านแจ่มใส ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไร  
อย่าท้อเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้ออกมาอย่างที่วางแผนไว้ คิดว่านั่นคือ ผลลัพธ์  
มิใช่ความล้มเหลว คิดเสียว่าเป็นการดีเสียอีกที่เราได้รู้จักและเรียนรู้ถึง  
ผลลัพธ์แบบต่าง ๆ  
(ที่มา : หนังสือ แชรริงไอดีส์)

- ★ สู้ตายค้ำกลอนเดิม ๆ ที่เราคงเคยได้ยินตั้งแต่สมัยเป็นเด็กอาทิเช่น  
ชีวิต คือการต่อสู้  
ศัตรู คือยาชูกำลัง  
อุปสรรค คือหนทางแห่งความสำเร็จอันดี  
“อันของสูงแม้ปองต้องจิต แต่ไม่คิดปิ่นปายจะได้หรือ”
  
- ★ ตัวอย่างคำพูด ของผู้ประสบผลสำเร็จอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารงานขายระดับ  
สูงจัดเป็นนักขายอาชีพผู้ประสบผลสำเร็จด้วยดี จะเห็นได้ว่าแทบทุกราย  
ให้ความสำคัญกับกำลังใจ เป้าหมาย ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย ดังเช่น  
“สิ่งสำคัญที่สุดของการทำธุรกิจนี้ที่ทุกคนต้องมีคือ หัวใจ หัวใจดวงที่กล้า  
แกร่งเด็ดเดี่ยว หัวใจดวงที่พร้อมจะสู้เพื่อความฝัน หากจิตใจหนักแน่นและ  
มุ่งมั่นว่าทำได้ ผู้นั้นย่อมประสบผลสำเร็จ และเขาจะพบว่ารางวัลแห่ง  
ความมุ่งมั่นนั้นยิ่งใหญ่เสมอ”  
(ที่มา : หนังสือ AMAGRAM ปีที่ 11 ฉบับที่ 124 กุมภาพันธ์ 2541 หน้า 15  
จากคำกล่าวของผู้จำหน่ายตรงระดับตรีเพชร)

## 7. จริยธรรมของนักขาย

การเป็นนักขายมืออาชีพ มิใช่เพียง มีความรู้ความชำนาญ มีประสบการณ์ในการขาย และทำยอดขายได้ดีเพียงเท่านั้น แต่ควรประกอบไปด้วยการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจรรยาบรรณ (หรือจริยธรรม) ประกอบกับ มีความรับผิดชอบต่อกลุ่มต่าง ๆ เช่นต่อลูกค้า บริษัท และต่อคู่แข่งชั้น ตามแนวทางที่พอเหมาะพอควรอันจะทำให้ นักขายมีความสำเร็จในอาชีพ ยืนยาว มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความรู้สึกพึงพอใจในตนเอง

จริยธรรมหรือจรรยาบรรณ (Ethics) หมายถึง มาตรฐานของความประพฤติหรือศีลธรรมที่ก่อตัวขึ้นมาจากอารมณ์และทัศนคติของสังคมใดสังคมหนึ่งทั้งในอดีตและปัจจุบัน<sup>3</sup> จริยธรรมทางธุรกิจจึงเกี่ยวข้องกับความถูกหรือผิด ที่สังคมแต่ละกลุ่มคาดหวังไว้ การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใด อาจ “ถูก” หรือ “ผิด” ขึ้นอยู่กับมาตรฐานจริยธรรมหรือการยอมรับของแต่ละองค์การ และขอบเขตของจริยธรรมก็มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละช่วงเวลา กรณีของจริยธรรมของนักขายที่จะอธิบายต่อไปนี้ กล่าวเป็นกลาง ๆ ในกฎเกณฑ์โดยทั่วไปถึงจริยธรรมความรับผิดชอบต่อกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

### 7.1 จริยธรรมต่อลูกค้า

(1) ตระหนักว่า ความรับผิดชอบต่อตนคือการรับใช้และสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจในการให้บริการ

(2) หลีกเลี่ยง การขัดแย้งและโต้เถียงกับลูกค้า นักขายควรมีความอดทนต่อความกดดันที่มาจากอารมณ์และความไม่พึงพอใจของลูกค้า



(3) ประเด็นการให้สินบนแก่ลูกค้าเพื่อให้เขาตัดสินใจสั่งซื้อ ซึ่งพบว่าเกิดขึ้นบ่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลูกค้ารายใหญ่ คำสั่งซื้อที่ได้มาจากการติดสินบน ถือว่าไม่มีจริยธรรม เพราะไม่ใช่การขายที่มาจากความสามารถของนักขาย หรือจากความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้ผู้ซื้อได้รับคุณค่าสูงสุดจากการซื้อ และไม่อาจจะเชื่อได้ว่าการให้สินบนจะทำให้นักขายขายได้ตลอดไป เพราะอาจมีรายอื่นเสนอให้มากกว่า ทำให้ผู้ซื้อเปลี่ยนไปซื้อจากรายใหม่

(4) กรณีของการให้ของขวัญตอบแทนเป็นสินน้ำใจหรือการเลี้ยงรับรองลูกค้า ถ้าเป็นสินน้ำใจตามปกติ เมื่อลูกค้าได้ตัดสินใจซื้อด้วยเหตุผลตามความเหมาะสมของเขา หรือเป็นการเลี้ยงดูตามปกติเพื่อความสะดวกในการเสนอขาย ไม่น่าจะถือเป็นการผิดจริยธรรม ถ้าใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงส่วนประกอบบางอย่างในการเสนอขายหรือเป็นเพียงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือเป็นการแสดงความขอบคุณของนักขาย มิใช่เพื่อล่อใจให้ผู้ซื้อตัดสินใจเพราะเห็นแก่อามิส ดังกรณีข้อ 3

(5) นักขายควรให้ความสนใจและความสำคัญต่อลูกค้าทั้งรายย่อยรายใหญ่ด้วยความเสมอภาค ควรหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติ

(6) นักขายที่ดีควรยึดมั่นในหลัก “ความซื่อสัตย์ และจริงใจ” หลายครั้งพบว่า นักขายบางคนใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือยุทธวิธีต่าง ๆ จนอาจเข้าข่าย “หลอกลวง” เพื่อให้ขายได้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึง ผลเสียต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในภายหลังข้อนี้ถือว่าสำคัญมาก นักขายไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะ “ผลประโยชน์ของตนหรือของบริษัท” มากไปกว่า “ผลประโยชน์ของลูกค้า”

(7) การรักษาความลับหรือเรื่องราวต่าง ๆ ของลูกค้าผู้มุ่งหวัง ที่นักขายได้ทราบมาถือเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งของนักขาย

## 7.2 จริยธรรมต่อบริษัท (องค์การ)

(1) มีความจริงใจกับบริษัท (องค์การ) และทุ่มเทตั้งใจ ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างเต็มที่ เช่น ไม่ทำงานหรือขายสินค้าของบริษัทอื่นในเวลาเดียวกัน (ยกเว้นกรณีนักขายอิสระ อาจทำได้ในกรณีนี้ เป็นสิทธิของนักขายอิสระที่อาจขายสินค้าหลายบริษัทในเวลาเดียวกัน ถ้าเขาคิดว่า จะบริหารเวลาได้) แต่โดยทั่วไปแล้ว การทุ่มเทให้กับบริษัทหนึ่งใด มักให้ผลสำเร็จดีกว่า)

(2) นักขายพึงตระหนักเสมอว่า นักขายคือตัวแทนคือหน้าตาของบริษัท ภาพลักษณ์ของบริษัทส่วนหนึ่งเกิดจากการทำงานและตัวของนักขายเองที่ปรากฏต่อสาธารณชนและลูกค้า การช่วยรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของนักขาย รวมทั้งการไม่อาจปฏิเสธหรือโยนความรับผิดชอบออกไปได้ เมื่อได้รับคำต่อว่าหรือร้องเรียนจากลูกค้า ต้องรับและปฏิบัติตอบอย่างเหมาะสม (ดังได้อธิบายในหัวข้อการติดตามผลหลังการขาย)

(3) มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินขององค์กร การเบิกค่าใช้จ่าย การรายงานผลการขาย ตลอดจนการรักษาเขตการขายของตนตามที่ได้รับมอบหมาย นักขายที่ออกขายยังพื้นที่ต่าง ๆ เช่น ต่างจังหวัด โดยได้รับความไว้วางใจจากบริษัท ทำให้บางคนที่ไม่ซื่อสัตย์มีการปฏิบัติที่ตักตักบางอย่าง ถือได้ว่าไม่มีจรรยาบรรณต่อบริษัท อาทิเช่น การรู้เห็นเป็นใจกับร้านค้า การไม่นำเงินส่งเข้าบริษัทตามกำหนด (ส่งเงินล่าช้า เอาไปหมุนก่อน) โกงเงินบริษัท โกงของแจกร้านค้า เบิกค่าใช้จ่ายเท็จ ดังนี้ เป็นต้น

### 7.3 จริยธรรมต่อคู่แข่ง

นักขายที่ดี พึงมีความรับผิดชอบต่อจริยธรรมต่อคู่แข่งด้วยในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

(1) การต่อสู้แข่งขันอย่างเป็นธรรม ควรแข่งขันด้วยวิธีการที่ถูกทำนองคลองธรรม ด้วยใจเป็นกลาง ดังเช่นการวิพากษ์วิจารณ์คู่แข่ง ถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ ควรกระทำด้วยคำพูด และวิธีการที่สุภาพนุ่มนวล ด้วยเนื้อหาที่เป็นจริง เป็นไปในทางบวก แต่ทางที่ดีคือควรพูดวิจารณ์คู่แข่งให้น้อยที่สุด การกล่าวร้ายโจมตีคู่แข่ง (ทั้งสินค้าและพนักงานขาย) เป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำ แทนที่จะวิจารณ์คู่แข่งควรเลี่ยงด้วยการเสนอข้อมูลเน้นคุณประโยชน์ ลักษณะของสินค้าของบริษัทในทางบวกจะดีกว่า

(2) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคู่แข่ง ถ้าทำได้อาจช่วยให้นักขายได้รับประโยชน์ เช่นด้านข้อมูล การเรียนรู้ต่าง ๆ จากคู่แข่ง

นักขายที่ดีพึงให้ความสำคัญกับงานติดตามผลหลังการขาย เพราะขั้นตอนนี้มิใช่เป็นเพียงขั้นตอนสุดท้ายแต่สัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าอันได้รับมาจากงานขั้นนี้ ยังอาจทำให้นักขายได้หมุนวนไปสู่จุดเริ่มต้นของงานขายใหม่ได้อีก นักขายจึงควรทราบถึงวิธีการลาจากและการติดตามที่เหมาะสมทั้งกรณีขายสำเร็จและไม่สำเร็จ งานการติดตามผลเกี่ยวข้องกับติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผู้มุ่งหวังอย่างต่อเนื่อง และการบริการหลังการขายด้านต่าง ๆ

เมื่อสิ้นสุดงานขายทุกครั้งนักขายควรวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองในด้านต่าง ๆ

การบริหารหน่วยงานขายประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้คือ

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และโครงสร้างของหน่วยงานขาย
- (2) การพัฒนาหน่วยงานขายได้แก่การแสวงหาคน การคัดเลือกและการฝึกอบรม
- (3) การอำนวยความสะดวกสำเร็จของหน่วยงานขาย กระทำโดยการควบคุมงาน การจูงใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน โควต้าการขาย ประภควดยอดขาย
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขาย

นอกจากนี้การประยุกต์หลักการขายมาใช้กับงานขายปลีกในร้านตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการขาย นับว่าเป็นประโยชน์มากต่อการทำงานของนักขายประจำร้าน

นอกจากนี้นักขายควรรู้จักวิธีและหาทางเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของตนอยู่เสมอ ตลอดจนการเป็นนักขายที่มีจรรยาบรรณ

## กิจกรรมท้ายบทที่ 10

### 1. คำถามทบทวน

1. จงอธิบายถึงวิธีปฏิบัติของนักขายในการลาจากผู้มุ่งหวังทั้งในกรณีที่ปิดการขายสำเร็จและไม่สำเร็จ
2. จงอธิบายสรุปถึงวิธีการติดตามผลหลังการขาย กรณีลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อและทำไมการติดตามผลหลังการขายสำเร็จจึงมีความสำคัญ
3. ในการติดตามผลหลังการขาย นักขายมักพบกับปัญหาใด และเขาจะมีวิธีแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้อย่างไร
4. จงอธิบายสรุปถึงหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานขายที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกสำเร็จของหน่วยงานขาย
5. จงอธิบายสรุปถึง หลักการขายปลีกหน้าร้านมาพอสังเขป
6. การประเมินผลการทำงานหลังการขายของตัวนักขายเอง จะกระทำได้อย่างไร และทำไมจึงควรทำการประเมินตนเอง
7. นักขายควรมีจริยธรรมในการประกอบอาชีพนักขายอย่างไร

### 2. คำถามเพื่อการวิเคราะห์อภิปรายและกิจกรรมเสริม

1. ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความนี้อย่างไร “สำหรับนักขายที่แท้จริงแล้ว การขายไม่ได้สิ้นสุดลงที่เมื่อลูกค้าลงนามในใบสั่งซื้อ” จงอธิบาย
2. นักขายควรมีทัศนคติอย่างไรเมื่อการปิดการขายล้มเหลว และถ้านักขายไม่ทราบเหตุผลว่าทำไมจึงขายไม่ได้ เขาควรทำอย่างไร

3. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารหน่วยงานขายระดับ Sales Supervisor ท่านจะมีวิธีการปลูกปลอบเสริมสร้างกำลังใจให้กับลูกน้องของท่าน ที่รู้สึกท้อแท้ หหมดหวัง ไม่อยากทำงานขายต่อไป ได้อย่างไร
4. ท่านมีความคิดเห็นที่ ผู้บริหารงานขายประจำในบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมที่จ้างพนักงานขายประจำ (ได้รับเงินเดือนประจำรวมค่าคอมมิชชั่นรางวัลการขาย และสวัสดิการต่าง ๆ) จะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างจากผู้บริหารงานขายอิสระ ของบริษัทผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในระบบการขายตรงแบบหลายชั้น (เช่นตัวอย่างบริษัทแอมเวย์ จำกัด) หรือไม่อย่างไร
5. จงศึกษาเพิ่มเติม ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ “เทคนิคการฝึกอบรมและประชุมทางการขาย” แบบต่าง ๆ ที่ธุรกิจใช้กันอยู่ในปัจจุบัน
6. จงอธิบายเปรียบเทียบ ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารงานขายในบริษัทที่ใช้ระบบการขายตรงแบบชั้นเดียว (สินค้าอุปโภคบริโภค) กับผู้บริหารงานขายในบริษัทที่ใช้ระบบการขายตรงแบบหลายชั้น
7. หาโอกาสเข้ารับการอบรมหรือศึกษาถึงแผนการตลาดของบริษัทที่ใช้ระบบการจำหน่ายตรงแบบหลายชั้น อย่างน้อยสัก 1 หรือ 2 บริษัท เพื่อทราบถึงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน และโครงสร้างการเติบโตในสายงานผู้บริหารงานขาย
8. จงศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อต่อไปนี้ “ศิลปะการจูงใจ” “การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ทีมงานขาย”

## เชิงอรรถ

1. สมชาติ กิจยรรยง, สกัดจุดบอด มุ่งสู่ความเป็นยอดนักขาย, บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด พ.ศ. 2538 หน้า 146 - 149.
2. อ้างแล้ว, หน้า 152 - 155.
3. วารินทร์ สิ้นสูงสุด, ศิลปะการขาย, สำนักพิมพ์สายใจ พ.ศ. 2525 หน้า 251.
4. สมชาติ กิจยรรยง, สกัดจุดบอด มุ่งสู่ความเป็นยอดนักขาย, บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด พ.ศ. 2538 หน้า 15.
5. อ้างแล้ว, หน้า 160.
6. รศ.พรรณพิมล ก้านกนก, หลักการตลาด, มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2538 หน้า 514.