

## ตอนที่ 6

### การควบคุมในตลาดอุตสาหกรรม

ในการบริหารงานทางการตลาดอุตสาหกรรมจะต้องอาศัยการควบคุมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การงานนั้นบรรลุแผนที่ได้วางไว้ การควบคุมจึงเป็นหนทางที่ช่วยให้นักการตลาดสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 16

### การควบคุมในตลาดอุตสาหกรรม

#### แนวคิด

ในการวางแผนปฏิบัติงานของนักการตลาดก็เพื่อใช้เป็นทางปฏิบัติ ซึ่งนักการตลาดจะต้องใช้การควบคุมเพื่อที่จะทราบว่าการทำงานจริงกับแผนที่วางไว้มีความแตกต่างกันอย่างไร ถ้าการทำงานจริงไม่ได้เป็นไปตามแผนก็ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป การวางแผนปฏิบัติงานถือว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับการทำงานปฏิบัติจริง ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวมีอยู่หลายประการด้วยกันที่ใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ ผลปฏิบัติงานในอดีต ตลาดที่เป็นไปได้ ความสามารถทำให้เกิดขึ้น ส่วนช่วยเหลือกำไร แผนการตลาด ต้นทุนการตลาด และรายการกิจกรรมในการเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลปฏิบัติงานจริงนี้เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาด ซึ่งสามารถจะทำการสังเกตและรายงานการควบคุม

เนื้อหาการควบคุมในตลาดอุตสาหกรรมประกอบด้วย

1. หน้าที่ของการควบคุม
2. ความหมายของการควบคุม
3. วัตถุประสงค์ของการควบคุม
4. มาตรฐานของผลปฏิบัติงานทางการตลาด
5. การวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาด
6. การแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาด

#### จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากศึกษาบทที่ 16 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายหน้าที่ของการควบคุมได้
2. อธิบายลักษณะของการควบคุมได้
3. ระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมมาสัก 4 ประการได้
4. อธิบายมาตรฐานของผลปฏิบัติงานทางการตลาดทั้ง 7 ประการได้
5. อธิบายการวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาดโดยใช้การสังเกตและรายงานการควบคุมได้
6. อธิบายการแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาดได้

## บทที่ 16

### การควบคุมในตลาดอุตสาหกรรม

#### 1. หน้าที่ของการควบคุม

หน้าที่ของการควบคุมคือ การรักษาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมเป็นงานที่ต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้วางแผนจะต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนแผนอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้ปรับแผนให้เข้ากับเหตุการณ์

การควบคุมยังมีความเกี่ยวข้องกับความผิดพลาด โดยจะต้องแก้ไขเหตุการณ์ให้ถูกต้อง และป้องกันเหตุการณ์ที่อาจผิดพลาดขึ้นได้ รวมทั้งใครคือผู้รับผิดชอบ นักการตลาดสามารถที่จะแบ่งการทำงานของควบคุมได้ดังนี้

- 1) สามารถที่จะใช้ในจุดของเหตุการณ์ที่เกิดการผิดพลาดและแก้ไขเสียทันทีทันใดก่อนที่จะสายไป
- 2) ใช้ในจุดที่เกิดการผิดพลาดขึ้นมาแล้ว โดยจะเป็นแนวทางให้ฝ่ายตลาดตัดผลเสียที่เกิดความผิดพลาดนั้น
- 3) เพื่อใช้เป็นการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น หรือเพื่อจะรู้ว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นอย่างไร และทำไมจึงเกิดขึ้นเพื่อจะแนะนำขั้นตอนในการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ทั้งนี้เราตระหนักอยู่เสมอว่าความผิดพลาดไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้แต่ที่ว่าเราก็ไม่ต้องการจะให้มันเกิดซ้ำ
- 4) จะถูกใช้เพื่อจะหาว่าใครคือผู้ที่ถูกตำหนิจากความผิดพลาด ซึ่งในขั้นตอนนี้จะให้ผลในด้านติดลบ (Negative Effect) ทั้งนี้มันจะทำให้คนเราพยายามที่จะไม่ตัดสินใจทำอะไร เพราะกลัวจะเกิดผิดพลาดขึ้นมา และยังเป็นการทำลายเวลาและความพยายามของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่จะส่งเสริมให้คนคิดแต่ในเรื่องที่จะกล่าวคำขอโทษและพยายามปกปิดความผิดของตัวเอง เพราะฉะนั้นนักการตลาดไม่ควรที่จะใช้การตำหนิคนที่ทำผิด แต่ควรจะใช้ว่าอะไรที่เกิดการผิดพลาดและอะไรที่เราสามารถจะทำเกี่ยวกับข้อผิดพลาดและเราจะทำการป้องกันข้อผิดพลาดอย่างไรเพื่อจะไม่ให้เกิดขึ้นอีก ซึ่งถือได้ว่ามันเป็นสิ่งสร้างสรรค์ที่สูง (Highly Construction) ของระบบตลาดสินค้าอุตสาหกรรม

## 2. ลักษณะของการควบคุม

การควบคุมในการจัดการสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เพื่อกำหนดมาตรฐานในการวัดผลปฏิบัติงานจริง
2. เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือใช้ในการบันทึกผลปฏิบัติงาน ซึ่งเครื่องมือที่สร้างมาจะให้ข้อมูลการจัดการที่จำเป็นต่อการเปรียบเทียบ ผลปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลในการควบคุมนี้จะแตกต่างกันไปตามระดับของการจัดการ ยกตัวอย่าง เช่น ผู้จัดการขายต้องการที่จะรู้ว่ากิจการจะเจาะเข้าตลาดได้อย่างไร ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างไร และกำไรเป็นอย่างไร
3. เพื่อการแก้ไขปรับปรุง เมื่อมีการผิดพลาดเกิดขึ้นก็ต้องทำการแก้ไขให้ถูกต้อง

## 3. วัตถุประสงค์ของการควบคุม

หน้าที่ควบคุมจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์การการตลาดวัตถุประสงค์ของการควบคุมสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อความสมดุลย์ภายในระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ป้องกันการลงโทษที่ยังไม่ได้รับข้อเท็จจริง
3. เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
5. เป็นการป้องกันผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดต้นทุน
6. เมื่ออำนวยความสะดวกการไหลของข้อมูล (Information Flow)
7. เอื้อโอกาสในการมอบหมายอำนาจ

## 4. มาตรฐานของผลปฏิบัติงานการตลาด (Standards of Marketing Performance)

การกำหนดมาตรฐานเป็นงานที่ยาก โดยเฉพาะการจะหามาตรฐานขึ้นมาใช้สำหรับเป็นหลักปฏิบัติ ในแต่ละกิจการจะมีการกำหนดมาตรฐานที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะกิจการที่เพิ่งเข้ามาในตลาดย่อมจะกำหนดมาตรฐานแตกต่างออกไป แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือ มาตรฐานที่กำหนดนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ มาตรฐานของผลปฏิบัติงานการตลาดสามารถจะแบ่งได้ดังนี้

### 4.1 ผลปฏิบัติงานในอดีต (Past Performance)

การใช้ผลปฏิบัติงานในอดีตเป็นมาตรฐานจัดเป็นวิธีพื้นฐานมาก ข้อดีของการใช้วิธีนี้ก็คือ

- (1) สามารถจะเปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานในอดีตอย่างรวดเร็ว
- (2) ใช้เปรียบเทียบในตัวของมันเอง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่าย
- (3) ข้อมูลเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานในอดีตสามารถจะได้อมาย่างรวดเร็ว

ข้อเสียของการใช้วิธีนี้ก็คือ เหตุการณ์ในอดีตกับปัจจุบันย่อมแตกต่างกันไป จึงทำให้การวัดผลเป็นไปอย่างไม่ถูกต้องได้ ยกตัวอย่างเช่น ยอดขายในปีปัจจุบันอาจจะต่ำกว่ายอดขายของปีที่แล้วทั้งนี้เพราะว่าภาวะเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน

#### 4.2 ตลาดที่เป็นไปได้ (Market Potential)

ตลาดที่เป็นไปได้แสดงถึงจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถขายได้ในช่วงเวลาหนึ่ง<sup>1</sup> ซึ่งเป็นปริมาณการขายสินค้าที่บริษัทควรจะได้รับถ้าต้องการจะได้ ตลาดที่จะเป็นไปได้ใช้ได้กับระดับประเทศ จังหวัด อำเภอ

การคำนวณหาตลาดที่เป็นไปได้เราสามารถจะคำนวณได้ 2 วิธีคือ

1. ดัชนีทางสถิติ (Statistical Index) หรืออนุกรม (Series) ที่จะเป็นตัวชี้ยอดขายที่จะเป็นไปได้สำหรับตลาดที่จะเป็นไปได้ โดยการเลือกและให้ค่าน้ำหนักของอนุกรมหรือดัชนีที่เหมาะสม วิธีนี้เหมาะกับสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าอุตสาหกรรมที่เป็นพวกวัตถุดิบและวัสดุใช้สิ้นเปลืองที่มีลักษณะตลาดตามแนวนอน ดัชนีที่นิยมใช้จะใช้ในการผลิตและการบริโภค

2. การประมาณค่าการบริโภคทั้งหมดของสินค้าในแต่ละตลาดที่จะเป็นไปได้ วิธีนี้ใช้กับสินค้าอุตสาหกรรมที่จำกัดจำนวนผู้ซื้อ เช่น การขายสินค้าให้กับผู้ซื้อจำนวนหนึ่ง ผู้ผลิตสามารถที่จะติดต่อทางการค้าได้อย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถจะได้ข้อมูลทางการตลาดได้แน่นอนกว่าการใช้ดัชนีทางสถิติหรืออนุกรม หรืออย่างไรกรณีที่ผู้ผลิตเคมีที่ขายให้กับบริษัทผลิตยาโรคที่มีตราสินค้าของตัวเองเราสามารถคำนวณจำนวนหน่วยของสินค้าสำเร็จรูปที่บริษัทผลิตยาสำเร็จรูปขายได้ ซึ่งเราสามารถจะใช้การวิจัยตลาด ข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่บนแผ่นยาสำเร็จรูป (Label) จะบอกถึงวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ในยาสำเร็จรูปแต่ละตราแต่ละบริษัทผลิตยา ซึ่งเราสามารถจะคำนวณหาวัตถุดิบที่ใช้ในแต่ละผู้ผลิตยา

เมื่อตลาดที่จะเป็นไปได้ได้รับการคำนวณแล้ว เราก็สามารถจะวัดผลการขายที่จะเกิดขึ้นจริงได้ว่ามันเป็นไปตามตลาดที่เราคาดว่าจะขายได้ ข้อตระหนักถึงในเรื่องตลาดที่จะเป็นไปได้ก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรเพิ่มขึ้น กำลังซื้อของประชากร และการเปิดหรือปิดโรงงานในเขตตลาดนั้น ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อยอดขายที่จะเป็นไปได้

---

<sup>1</sup> H.Robert Dodge, "Industrial Marketing" 1970, McGraw-Hill Book Company, P. 92.

### 4.3 ความสามารถทำให้เกิดเงิน (Productivity)

ความสามารถทำให้เกิดเงินเกี่ยวข้องกับอัตราส่วนระหว่างสิ่งที้ออกมา (Output) กับ สิ่งทีใส่เข้าไป (Input) ซึ่งสิ่งที้ออกมาในทางตลาดก็คือรายได้จากการขาย ส่วนสิ่งทีใส่เข้าไปก็คือ ต้นทุนทางตลาด

ความสามารถทำให้เกิดเงินใช้วัดความสามารถของกิจการทีจะบรรลุอัตราส่วนทีดีทีสุด ซึ่งกิจการมีทางทีจะปรับปรุงความสามารถทำให้เกิดเงินได้ดังนี้

1. เพิ่มสิ่งที้ออกมาในขณะที่สิ่งทีใส่เข้าไปคงเดิม
2. เพิ่มสิ่งที้ออกมาในขณะที่ลดสิ่งทีใส่เข้าไป
3. เพิ่มสิ่งที้ออกมาในสัดส่วนทีมากกว่าการเพิ่มสิ่งทีใส่เข้าไป
4. ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งที้ออกมา แต่ลดสิ่งทีใส่เข้าไป
5. ลดสิ่งที้ออกมาในสัดส่วนทีน้อยกว่าทางลดสิ่งทีได้เข้าไป

มีข้อจำกัด อยู่ 4 ประการในการทีจะใช้ความสามารถทำให้เกิดเงินเป็นมาตรฐาน

1. ในตลาดอุตสาหกรรมจะมีสิ่งที้ออกมาทีไม่สามารถจะจับต้องหรือบ่งบอกเป็น ปริมาณได้ ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มจินตภาพความสามารถทางเทคนิคจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2. ยากทีจะกำหนดสิ่งทีใส่เข้าไปกับสิ่งที้ออกมาในช่วงเวลาเดียวกัน
3. ไม่สามารถจะวัดสิ่งทีใส่เข้าไปได้ทั้งหมด ในกิจกรรมหนึ่ง ๆ จะต้องใช้สิ่งทีใส่ เข้าไปได้อย่างไม่แม่นยำ ยกตัวอย่าง เช่น การทีพนักงานขายทำยอดขายออกมานั้น อาจเป็นผลมาจากสิ่งทีใส่เข้าไปหลายอย่าง ได้แก่ การอบรมการขาย การวิจัยตลาด และการโฆษณา ซึ่งสิ่งทีใส่เข้าไปนี้เราก็คือว่าเป็นค่าสูญสิ้น (Amortized Dollars)

4. มีอิทธิพลจากภายนอกเหนือการควบคุมของนักการตลาด ได้แก่ การจัดซื้อของลูกค้ำ ทีเพิ่มขึ้นหรือในทางตรงข้ามลูกค้ำซื้อลดลง

### 4.4 ส่วนช่วยเหลือกำไร (Profit Contribution)

กำไรถือว่เป็นมาตรฐานการปฏิบัติผลงานทีดีทีสุด กำไรทีใช้วัดนี้สามารถเป็นได้ทั้ง กำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ กำไรขั้นต้นจะใช้เป็นมาตรฐานสำหรับ พนักงานขายแต่ละคนและผู้ จัดการขาย และยังใช้วัดสิ่งที้ออกมาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนกำไรสุทธิใช้เป็นมาตรฐาน สำหรับวัดหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานทีต้องการ จะพิจารณารายได้และค่าใช้จ่าย

เนื่องจากกำไรเป็นแนวความคิดสัมพันธ์มากกว่าเป็นแนวความคิดสัมบูรณ์ ดังนั้น กิจการต้องพิจารณาในรูปของยอดขายและการลงทุน กำไรสามารถจะคิดเป็นอัตราส่วนของยอด

ขายโดยพิจารณาไปตามกิจกรรม ลูกค้าและตัวผลิตภัณฑ์ ส่วนในด้านของการลงทุนจะเกี่ยวข้องกับกำไรในแง่ของผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ซึ่งจะใช้วัดในทุกหน่วยงาน ในกิจการโดยตั้งเป็นศูนย์ควบคุมกำไรเพื่อช่วยพิจารณาด้านเงินทุน ซึ่งศูนย์ต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ แผนก ส่วน ฝ่าย หรือผลิตภัณฑ์

ข้อดีของการใช้กำไรเป็นมาตรฐานก็คือ เป็นการเน้นความสนใจของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อเสียอยู่ด้วยคือ จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกำไร ข้อเสียอีกประการก็คือ ปัญหาในการจัดสรรกำไรไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการ ถ้ามีการใช้ผลตอบแทนจากการลงทุนก็มีปัญหาในการคำนวณต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital)

#### 4.5 แผนการตลาด (Marketing Plans)

นับว่ามีความสำคัญเสมอกับมาตรฐานการปฏิบัติ เนื่องจากมันรวบรวมรายละเอียดของวัตถุประสงค์ภายในช่วงเวลาของการวางแผน และการตลาดก็ต้องการแผนนี้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สุดท้าย จึงนับได้ว่ามันเป็นการวัดการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงและผลที่จะเกิดขึ้นจริง ข้อเสียมีอยู่ว่ามันไม่อาจจะให้มาตรฐานต่อสิ่งที่เราจะวัดนอกเสียจากจะมีแผนอย่างเพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติได้

บริษัทเป็นจำนวนมากได้เตรียมแผนไว้ 2 ชนิด คือ

1. แผนระยะยาว (Long-Run Plan) เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลา 5-10 ปี กำหนดถึงสิ่งในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรเพื่อจะได้เตรียมแผนงานสำหรับเหตุการณ์นั้น ๆ การเตรียมแผนระยะยาวนี้สามารถที่แสดงให้เห็นถึงกำไร ต้นทุนจะเป็นเท่าไร สามารถจะเป็นแนวทางให้กับฝ่ายบริหารทางการเงินและทั่ว ๆ ไปที่จะคาดคะเนความต้องการในอนาคต แผนระยะยาวยังรวมถึงการคาดคะเนปริมาณการขาย แนวโน้มของราคาในท้องตลาด การเปลี่ยนแปลงระดับราคาและระดับกิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ แต่เนื่องจากสินค้าอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิคอยู่เสมอ และมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการในตัวสินค้าขั้นสุดท้าย (End-Product) จึงทำให้ยากที่จะคาดคะเนแผนในระยะยาว และขณะเดียวกันแผนระยะยาวไม่สามารถจะใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติในการควบคุม ผลลัพธ์ที่ออกมาจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงต้องหันมาพิจารณาแผนระยะสั้น

2. แผนระยะสั้น (Short-Run Plan) จะเน้นทางด้านการเตรียมงบประมาณให้กิจกรรมของบริษัทที่ใช้เงินทุนเพื่อจะนำไปสู่การขายที่กำหนดขึ้นในงบประมาณ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนในด้านการซื้อ การผลิต บุคคล การเงิน และที่ปรึกษา ในการกำหนดงบประมาณตาม

ลักษณะของการพยากรณ์การขาย จะต้องคำนึงถึงสถานะทางเศรษฐกิจ ตลาด และความพยายามทางตลาด (Marketing Effort)

ในการคาดคะเนการขายของสินค้าอุตสาหกรรมจะแตกต่างไปจากสินค้าอุปโภคบริโภคในการคาดคะเนยอดขายของสินค้าอุปโภคบริโภคจะเริ่มที่ผู้ซื้อ แล้วจึงทำการสรุปหรือประเมินผลทั้งหมดหรือประเมินผลโดยเฉลี่ย ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มคน ส่วนทางด้านสินค้าอุตสาหกรรมการคาดคะเนยอดขายจะมีความแม่นยำน้อยกว่าของการคาดคะเนยอดขายในสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งนี้เนื่องจากตลาดสินค้าอุตสาหกรรมจะมีผู้ซื้อเป็นจำนวนน้อยรายและผู้ซื้อจำนวนน้อยรายนี้จะซื้อเป็นปริมาณมากการเปลี่ยนแปลงผู้ซื้อแต่ละรายจึงมีผลต่อการคาดคะเนยอดขาย ยิ่งกว่านั้นผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมคนสุดท้าย (ผู้ที่ซื้อสินค้าไปใช้เอง เช่น โรงงานผลิตวิทยุเราถือว่าเป็นผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ผู้ซื้อที่ซื้อวิทยุไปถือว่าเป็นผู้ซื้อคนสุดท้าย) จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ (ยกเว้นสินค้าที่เป็นไปตามแฟชั่น) ในขณะที่ช่วงออกสู่ตลาดของกระบวนการผลิตใหม่หรือวัตถุดิบใหม่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลานั้น ๆ

ในการวางแผนการตลาดไม่ว่าจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ควรจะทำเป็นหน่วยทางกายภาพ (Physical Unit) เช่น หน่วยชิ้น หน่วยน้ำหนัก (กิโลกรัม ตัน) หน่วยของเวลาที่ใช้ในการโฆษณา เป็นต้น แล้วจึงแปลงให้เป็นจำนวนเงิน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงทางด้านราคาที่จะเกิดขึ้นได้ อันจะเป็นผลกระทบต่อแผนที่ได้วางไว้ในด้านงบประมาณ

#### 4.6 ต้นทุนการตลาด (Marketing Cost)

ต้นทุนการตลาดอุตสาหกรรมโดยเฉพาะต้นทุนการจัดจำหน่ายจะต่ำกว่าต้นทุนการตลาดอุปโภคบริโภค ทั้งนี้เพราะว่าผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อยกว่าผู้ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค และผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมก็เป็นผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถจะถูกชักชวนได้ง่าย ผู้ซื้อสินค้าอุตสาหกรรมก็มักจะอยู่รวมกันในพื้นที่ใกล้เคียงกัน แต่อย่างไรก็ตามในระดับของพ่อค้าส่ง ต้นทุนการจัดจำหน่ายของสินค้าอุตสาหกรรมจะสูงกว่าสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งนี้เพราะพ่อค้าส่งทางด้านสินค้าอุตสาหกรรมจะต้องให้บริการแก่ลูกค้าด้านเทคนิค ในขณะที่พ่อค้าส่งทางสินค้าอุปโภคบริโภคไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย และการฝึกอบรมพนักงานขายในด้านเทคนิค

จากการวิจัย 74 บริษัทอุตสาหกรรมพบว่าค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายทางการบริหารทั่วไปจะอยู่ในช่วง 1.6% ถึง 30.3% ของยอดขายทั้งหมด ส่วนบริษัททางสินค้าอุปโภค



บริโศค 32 บริษัทพบว่าค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหารทั่วไปจะอยู่ในช่วง 6.1% – 51.7% ของยอดขายทั้งหมด<sup>2</sup>

ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปยังได้แบ่งไปตามประเภทของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังนี้

|   |         |           |
|---|---------|-----------|
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตเครื่องจักร             | = 11.5% | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตเครื่องจักรเบา          | = 19%   | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตวัตถุดิบ                | = 8.2%  | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตวัสดุใช้สิ้นเปลือง      | = 14.8% | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบ          | = 10.4% | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตชิ้นส่วนแปรสภาพบ้างแล้ว | = 10.4% | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั่วไปของผู้ผลิตหีบห่อ                  | = 8.4%  | ของยอดขาย |

ต้นทุนมาตรฐานสามารถนำมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการจัดจำหน่าย และยังสามารถใช้บประมาณของการตลาดทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น การใช้ต้นทุนมาตรฐานสำหรับการจัดจำหน่าย การโฆษณา และการส่งกำลังบำรุง โดยจะจัดเข้าไปตามตัวผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

แต่การใช้ต้นทุนมาตรฐานก็มีข้อจำกัดอยู่บ้างคือ

1. จะไม่ใช่ในกรณีที่ดินทุนมีความผันแปร
2. นักการตลาดไม่มีข้อมูลต้นทุนเพียงพอที่จะกำหนดเป็นมาตรฐาน
3. การกำหนดต้นทุนมาตรฐานอาจจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางตลาดที่รวดเร็ว เพราะการกำหนดต้นทุนมาตรฐานจำเป็นต้องใช้เวลา
4. นักการตลาดไม่ชอบต้นทุนมาตรฐานเพราะมีทัศนคติที่ไม่ดี

#### 4.7 รายการกิจกรรม (List of Activities)

นักการตลาดสามารถใช้กิจกรรมเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในหลาย ๆ กรณีที่กำหนดมาตรฐานในรูปของกิจกรรมมากกว่าจะกำหนดในรูปของจำนวนเงิน ซึ่งวิธีนี้เหมาะกับสินค้า

<sup>2</sup> Ralph S. Alexander, James S. Cross, Ross M. Cunningham, "Industrial Marketing", Review Edition 1961, Richard D. Irwin Inc.. P. 5%.

อุตสาหกรรมเพราะว่าลักษณะที่มีส่วนส่งเสริมการขายจะต้องมีการพัฒนาจึงจะเกิดผล ถ้ากิจการใช้กิจกรรมทางยอดขายที่กำหนด (Quota) เป็นตัวกำหนดภารกิจในการขายแล้วก็เป็นทำให้ประสิทธิผลในมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างของกิจกรรมได้แก่การกำหนดการเยี่ยมลูกค้าของพนักงานขาย ซึ่งก็ต้องพิจารณาถึงความสามารถของพนักงานขาย จำนวนครั้งนี้ไปเยี่ยม การกำหนดกิจกรรมหรือยอดขายเหล่านี้สามารถจะให้พนักงานขายมีส่วนร่วมกำหนด เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

## 5. การวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาด (Measurement of Marketing Performance)

การวัดผลการปฏิบัติจะใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานโดยจะต้องมีการเก็บรายงานข้อมูลการวิเคราะห์ และศึกษาข้อมูลทางการตลาด ในการวัดผลการปฏิบัติมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ การสังเกตและการรายงานทางสถิติ

5.1) การสังเกต (Observation) ในทางการตลาดการสังเกตจะใช้ประโยชน์ได้น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับทางการผลิต และการสังเกตยังมีโอกาสใช้ได้น้อยในตลาดสินค้าอุตสาหกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค การสังเกตของฝ่ายผลิตสามารถเดินดูการทำงานของคนงานได้ และการสังเกตของการตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคสามารถที่จะดูการโฆษณาต่าง ๆ อ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร พูดคุยกับเพื่อน ส่วนการสังเกตของนักการตลาดสินค้าอุตสาหกรรมจะดูจากการโฆษณาหรือคุยกับลูกค้าตลอดจนการเดินทางไปกับพนักงานขาย (ซึ่งการเดินทางร่วมกับพนักงานขายดังกล่าวอาจจะได้รับผลที่ต่าง ๆ ไปจากเดิม เพราะพฤติกรรมของพนักงานขายจะเปลี่ยนแปลงไป)

5.2) รายงานการควบคุม (Control Report) กระบวนการในการวัดผลการปฏิบัติของหน่วยงานตลาดเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการควบคุมที่ประกอบไปด้วยการเสนอแนะ การรวบรวมข้อมูลและศึกษาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ ในรายงานการควบคุมต่าง ๆ จะแตกต่างกันไปตามผู้บริหาร ดังนั้นระบบการควบคุมผลงานต่าง ๆ ควรจะสร้างขึ้นสำหรับคนที่ใช้ตลอดจนเงื่อนไขที่จะดำเนินธุรกิจและวิธีที่จะใช้ นอกจากนี้จะต้องมีการเสนอข้อมูล มีการจัดการและการวิเคราะห์ในแต่ละรายงานเพื่อสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อคนที่ใช้ตัดสินใจ

รายงานการควบคุมควรจะทำเป็นรูปของเวลาเช่นทำทุกวัน ทุกอาทิตย์ ทุกเดือน หรือทุกปี นอกจากนี้ยังสามารถจะทำอยู่ในรูปของกิจกรรมของพนักงานขาย ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา หรือข้อมูลพื้นฐานทางการโฆษณา ระดับสินค้าคงคลัง และความสัมพันธ์ทางด้านราคาสำหรับรายงาน

การควบคุมในรูปของเวลาโดยเฉพาะระยะเวลาสั้น ๆ เช่น เป็นวันหรือเป็นอาทิตย์นั้น ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคจะใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประโยชน์กว่าตลาดสินค้าอุตสาหกรรม สำหรับระยะเวลาช่วงยาว เช่น เป็นเดือนเป็นปี ก็เหมาะกับสินค้าอุตสาหกรรม ส่วนในรูปของสัญญาหรือข้อผูกพันต่าง ๆ ที่อยู่ในรูปของใบสั่งซื้อของตลาดสินค้าอุตสาหกรรมจะมีผลทันทีทันใดหรือผลโดยตรงน้อยกว่าตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค

หลักทั่ว ๆ ไปที่ใช้ในการเตรียมรายงานการควบคุมการขาย

1. ไม่ควรรวบรวมข้อมูลมากเกินไปในรายงานหนึ่ง ๆ ควรดูถึงความสัมพันธ์ของข้อมูล
2. ควรมีการคำนวณถึงความสัมพันธ์ในรายงานออกมาในรูปของอัตราส่วนหรือการเดินทางเป็นกิโลเมตรเช่นต์ ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเป็นกิโลเมตรเช่นต์ของยอดขาย
3. รายงานควรประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นจริงหรือตัวเลขที่เป็นจริง เพราะถ้าข้อมูลหรือตัวเลขที่ได้มาไม่เป็นจริงย่อมจะสูญเปล่าทางด้านเวลาและค่าใช้จ่าย
4. ไม่ควรหารายงานที่ไม่ได้ใช้ รายงานใดที่ไม่เกี่ยวข้องก็ไม่ควรนำมาใช้เพราะว่าเมื่อรายงานนั้นได้ถูกนำมาใช้ในระบบแล้วย่อมจะต้องอยู่ในขั้นตอนของระบบจนกว่าจะหมดขั้นตอนในระบบ
5. รายงานจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญและน่าสนใจ

## 6. การแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาด

ขั้นตอนสุดท้ายของการควบคุมเป็นการมองสิ่งที่ได้เกิดขึ้นกับการวางแผนที่กำหนดไว้เพื่อจะได้ทำการแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานที่ผิดไปจากมาตรฐาน และยังเป็น การหาข้อผิดพลาดและลงโทษในส่วนที่เกี่ยวข้อง (ซึ่งเป็นผลลบท่อการปฏิบัติงาน)

งานขั้นพื้นฐานและยุ่งยากมากที่สุดก็คือ การแก้ไขสิ่งที่ผิดไปจากแผนหรือมาตรฐานที่วางไว้ เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการแก้ไขการทำงานของตัวบุคคลด้วย ซึ่งอาจนำไปสู่ความมีอารมณ์เสียและหมดกำลังใจทำงาน ดังนั้นการแก้ไขจึงต้องแสดงให้พนักงานในระดับรองลงมาได้รู้ว่าความผิดพลาดก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้เสมอ แต่ก็ต้องให้พนักงานเหล่านั้นได้ทราบด้วยว่าความผิดพลาดก็เป็นเรื่องที่สามารถจะป้องกันได้เช่นกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวดีกว่าการที่จะมาคอยจับผิดอันจะเป็นผลเสียต่อขวัญในการทำงาน

การป้องกันเหตุการณ์ต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิดผิดพลาดขึ้นได้นั้น เป็นการประหยัดอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น มีรายงานเข้ามาว่ามีระดับสินค้าคงคลังสูงกว่าที่ควรจะเป็นและจากการหาข้อเท็จจริงพบว่า สาเหตุที่ระดับสินค้าคงคลังสูงเพราะคู่แข่งชั้นรายใหม่ได้กำหนดราคาต่ำกว่า จากเหตุการณ์

ดังกล่าวว่าการตลาดก็จะทำการป้องกันไม่ให้ลูกกลมใหญ่โตโดยจะหยุดการส่งสินค้าเข้าไปเพิ่ม  
หยุดส่งเสริมทางการตลาด หรือหยุดเพิ่มความพยายามในการขาย

งานที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งก็คือ การปรับปรุงแก้ไขแผนงานให้เข้ากับสภาพเป็นจริง ซึ่ง  
การจะเข้าใจปัญหานี้ว่าการตลาดจะต้องตระหนักว่าแผนงานเป็นเรื่องของการพยากรณ์เหตุการณ์  
ในอนาคตไม่มีใครจะพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ ดังนั้นแผนจึงต้องมีความยืดหยุ่น  
ในการที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ อย่างในกรณีตัวอย่างข้างต้นถ้าระดับราคาของคู่แข่ง  
แข่งขันอยู่ในระดับต่ำที่ถาวร ทางกิจการก็ต้องมีแผนที่จะรับเหตุการณ์ดังกล่าวได้

ในปัจจุบันนี้นักการตลาดได้หันความสนใจมายังแนวความคิดการจัดการ ข้อยกเว้น (Management by Exception) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งความสนใจของผู้บริหารไปยังปัญหาหรือเหตุการณ์  
ที่ผิดแผกหรือนอกเหนือไปจากแผนที่วางไว้ ส่วนเหตุการณ์หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นไปตามแผน  
หรือเป็นไปอย่างปกติก็จะไม่มุ่งความสนใจปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาารับงานไป

ในการใช้การจัดการข้อยกเว้นนี้จะมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่ 3 ประการ คือ

1. ฝ่ายบริหารจะต้องละทิ้งสัญชาตญาณ ความไม่รู้จักตัวและใช้ระบบเข้ามาแก้ปัญหา
2. ฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันความรู้สึกที่คล้อยตามและป้องกันความรู้สึกที่ปลอดภัย  
จากการทำงาน
3. ฝ่ายบริหารจะต้องละทิ้งงานประจำไว้และใช้ความพยายามต่องานใหม่

## บทสรุป

การที่จะให้แผนทางการตลาดเป็นไปตามที่ตั้งใจไว้จำเป็นจะต้องอาศัยการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อจะดูว่าการทำงานได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าผิดแปลกไปจากแผนแล้วก็จะได้แก้ไขให้ถูกต้อง จึงกล่าวได้ว่าการควบคุมจะมีลักษณะเพื่อกำหนดมาตรฐานในการวัดผลปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างเครื่องมือใช้ในการบันทึกผลปฏิบัติงานและใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด

มาตรฐานที่ใช้เป็นผลปฏิบัติงานการตลาดสามารถจะใช้

1. ผลปฏิบัติในอดีต
2. ตลาดที่เป็นไปได้
3. ความสามารถทำให้เกิดขึ้น
4. ส่วนช่วยเหลือกำไร
5. แผนการตลาด
6. ต้นทุนการตลาด
7. รายการกิจกรรม

หลังจากได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานแล้ว ก็มาถึงการวัดผลการปฏิบัติงานทางการตลาด ซึ่งการวัดสามารถจะใช้การสังเกตและรายงานการควบคุม

เมื่อได้วัดผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว และรู้ผลออกมาในทางไม่ดีเท่าที่ควร ก็ต้องทำการแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาดซึ่งการแก้ไขสิ่งผิดพลาดเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักเพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลด้วยอันอาจจะนำไปสู่ขวัญในการทำงาน จึงควรให้ความระมัดระวังในข้อนี้ด้วย สิ่งที่จะเป็นประโยชน์อย่างหนึ่งในเรื่องการแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาดก็คือการป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดผิดพลาดขึ้นมาได้ และความยืดหยุ่นของแผนงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงบางอย่างได้ ในปัจจุบันนี้นักการตลาดได้หันมาให้ความสนใจเรื่องการจัดการข้อบกพร่องมากขึ้น เพราะเป็นการมุ่งพิจารณาถึงปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ผิดแผกไปจากแผนที่วางไว้

## คำถามท้ายบทที่ 16

### อثنัย

1. จงอธิบายหน้าที่ของการควบคุม
2. จงอธิบายลักษณะของการควบคุม
3. จงระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมมาสัก 4 ประการ
4. จงอธิบายมาตรฐานของผลปฏิบัติงานการตลาดทั้ง 7 ประการ
5. จงอธิบายการสังเกตและรายงานการควบคุม
6. จงอธิบายการแก้ไขและทบทวนการปฏิบัติงานทางการตลาด

### ปรนัย

เลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. หน้าที่ของการควบคุมมีลักษณะเป็นอย่างไร
  1. รักษาระเบียบวินัย
  2. บังคับให้ปฏิบัติงาน
  3. รักษาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
  4. แนวทางการปฏิบัติงาน
  5. เส้นทางการดำเนินงาน
2. การควบคุมมีลักษณะเป็นอย่างไร
  1. การจับผิด
  2. การติดตามอย่างใกล้ชิด
  3. การปฏิบัติหน้าที่อย่างดี
  4. การกำหนดมาตรฐานในการรักษาผลปฏิบัติงาน
  5. ยังสรุปไม่ได้
3. ข้อใดที่จัดว่าเป็นมาตรฐานของผลปฏิบัติงานการตลาด
  1. แผนการตลาด
  2. ต้นทุนการตลาด
  3. ผลงานในอดีต
  4. กำไร
  5. ที่กล่าวมาทั้งหมด

4. รายงานการควบคุมเหมาะกับข้อใด
  1. การควบคุมการทำงานของพนักงานขาย
  2. การควบคุมค่าใช้จ่ายการเดินทาง
  3. การควบคุมค่าเบี่ยงเบนเส้นทาง
  4. การควบคุมค่าตอบแทนจากการขาย
  5. ที่กล่าวมาทั้งหมด
5. การแก้ไขการปฏิบัติงานเกิดจากอะไร
  1. ความพอใจของผู้บริหาร
  2. การปฏิบัติงานจริงต่ำกว่ามาตรฐาน
  3. การประเมินผลสูงไป
  4. การประเมินผลต่ำไป
  5. ยังสรุปไม่ได้

*เฉลยคำตอบปรนัย*

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