

บทที่ ๔

การวิจัยและผลการวิจัย



ในการทำกรวิจัย ผู้วิจัยได้รับความรู้จากการวิจัยหลายทาง ดังนี้

๑. จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจจากรายงานประจำปีของกระทรวงสาธารณสุขและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตลาดยาในประเทศไทย ในค่านจำนวนบริษัทต่างประเทศที่มาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและข้อมูลอื่น ๆ ที่สำคัญสำหรับการบริหารงานขาย

๒. จากการสัมภาษณ์และการสังเกต สำหรับการสัมภาษณ์ได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหารงานขายของบริษัทต่างประเทศในประเทศไทยหลายระดับ เช่น ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งขอบเขตของงานแต่ละบริษัทอาจไม่เหมือนกันแม้จะมีชื่อเรียกตำแหน่งอย่างเดียวกัน แต่ทุกคนที่ถูกสัมภาษณ์ถือว่าเป็นผู้บริหารคนไทยที่มีตำแหน่งสูงสุดของคนไทยในบริษัทนั้นและเป็นผู้ซึ่งมีความสามารถเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้บริหารงานของบริษัทในต่างประเทศและได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบดำเนินการบริหารบริษัทต่างประเทศนั้น ๆ ในประเทศไทย

จากการสังเกตจะเห็นได้ว่าปัจจุบันผู้บริหารที่เป็นคนไทยในธุรกิจทางยาที่ได้รับอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในบริษัทต่างประเทศ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขาย จนถึงหัวหน้าพนักงานขายมีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่คนไทยที่ได้รับอำนาจหน้าที่ในระดับสูง เช่น ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดของบริษัทต่างประเทศในประเทศไทยยังมีน้อยมาก ข้อนี้อาจแสดงให้เห็นว่านักบริหารธุรกิจที่เป็นคนไทย เริ่มมีการพัฒนาที่คืบคลานตามลำดับและมีแนวโน้มว่าบริษัทต่างประเทศ

เริ่มมองเห็นความสำคัญที่จะใช้ผู้บริหารที่เป็นคนไทยมากขึ้น จากการสำรวจของ
ผู้วิจัยพบว่าปัจจุบันตำแหน่งในระดับผู้บริหาร การตลาดเป็นคนไทยทั้งหมด

๓. จากการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กรอกแบบสอบถาม นับเป็นการสุ่มตัวอย่าง
จากบริษัทต่างประเศในประเทศไทย ๑๐ บริษัทจากบริษัทสมาชิกของสมาคมผลิต
ภัณฑ์เภสัชกรรม โดยการสร้างแบบสอบถามชนิดที่คองการคำตอบเจาะจงให้ผู้ตอบ
เลือกทำเครื่องหมายในคำตอบตามที่กำหนดไว้และแบบชนิดที่ให้ผู้ตอบมีอิสระในการ
เสนอความคิดเห็นในด้านการบริหารงานชายที่ทำอยู่อย่างเต็มที่ ตัวอย่างแบบสอบถาม
ได้แทรกไว้ในภาคผนวก ก.

ผลการวิจัย

จากการศึกษาและสำรวจที่จะแสดงผลการวิจัยออกมาตามหัวข้อของแต่ละ
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานชายทั้งหมดดังนี้

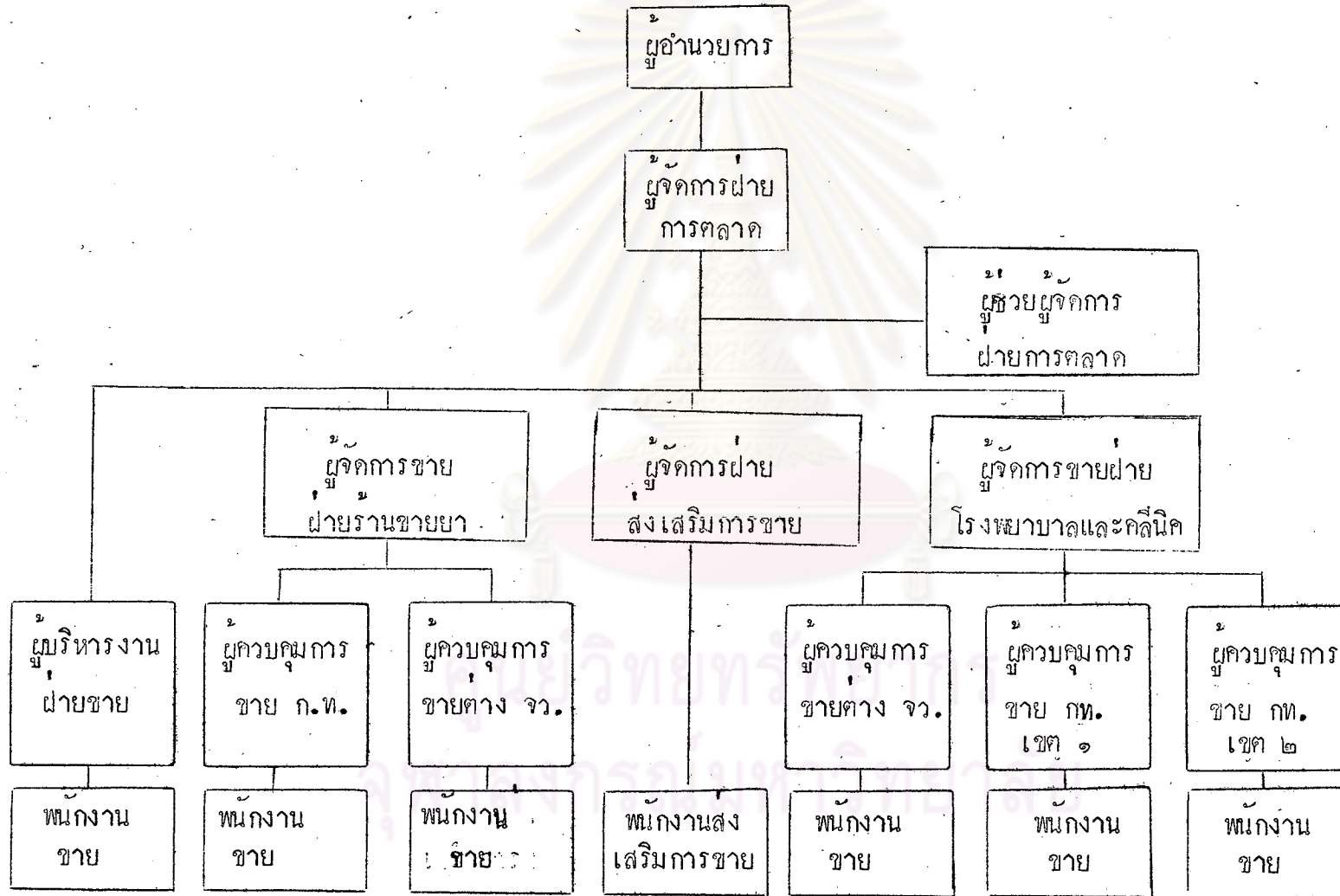
๑. การจัดองค์การชาย

การจัดองค์การชายของบริษัทต่างประเศในประเทศไทยนั้นส่วนใหญ่
บริษัทต่าง ๆ ใช้การจัดองค์การชายแบบผสม โดยมีการแบ่งหน่วยงานชายตามประ
เภทของลูกค้ำซึ่งเป็นร้านขายยา คลินิกแพทย์และโรงพยาบาล อีกทั้งมีการจัดองค์การ
ชายตามสภาพภูมิศาสตร์ เช่น กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด สำหรับบริษัทที่มีธุรกิจใหญ่
มีขอบเขตของแผนกชายกว้างขวางมาก ก็มีการแบ่งงานออกไปเพื่อช่วยแผนกชาย
เช่น มีแผนกบริหารงานชาย แผนกบริการลูกค้ำ แผนกส่งเสริมการขาย รวมถึงบาง
บริษัทอาจจะมีแผนกบริหารผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย เพื่อทำหน้าที่ช่วยแผนกชายให้ประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

จะได้แสดงการจัดองค์การชายของบริษัทที่สำรวจทุกบริษัท เพื่อให้เห็น
ลักษณะการจัดองค์การชายตามความเหมาะสมของสภาพของแต่ละบริษัทดังแผนผัง
ต่อไปนี้

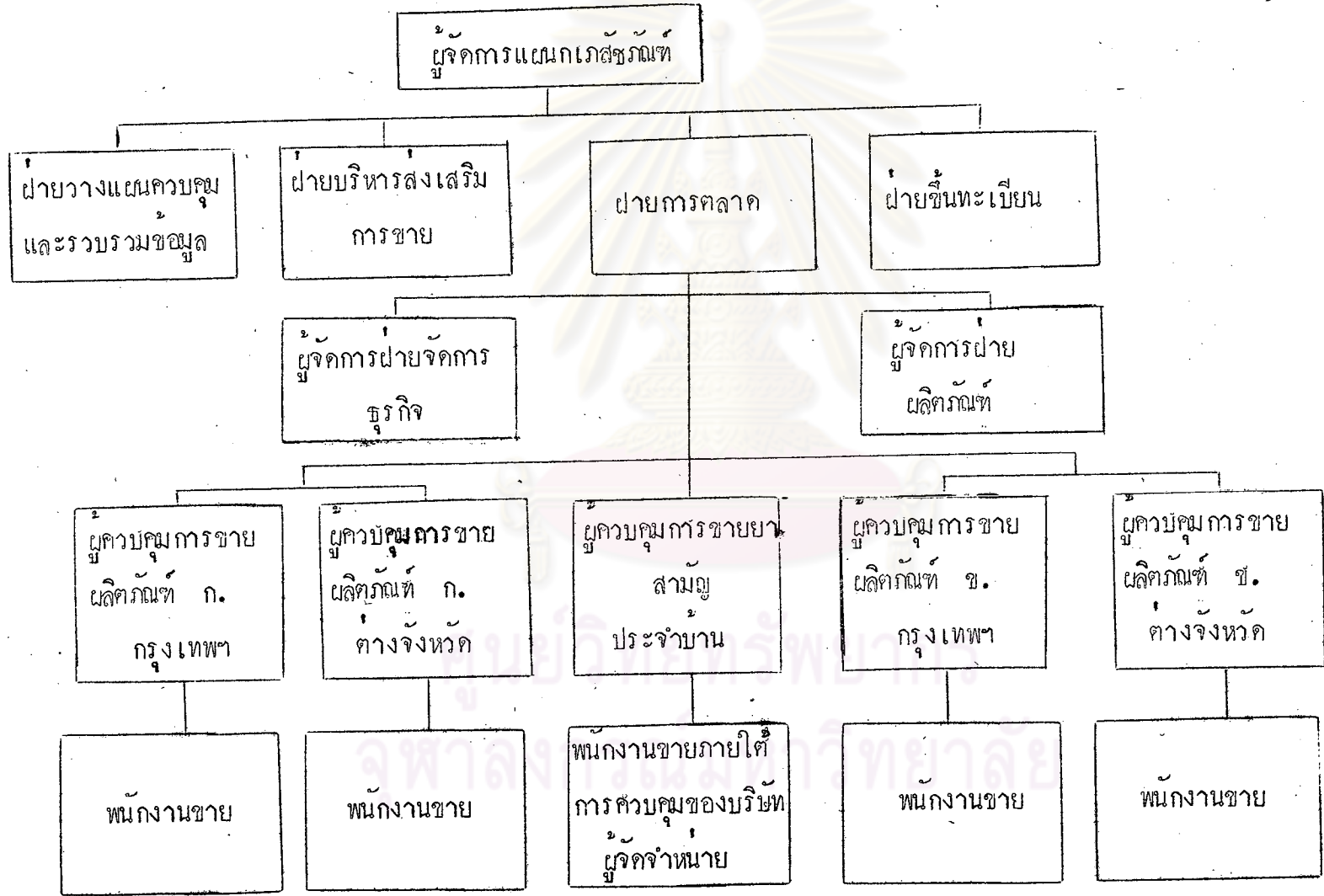
รูปที่ ๖

แสดงการจัดองค์การของบริษัท ก.



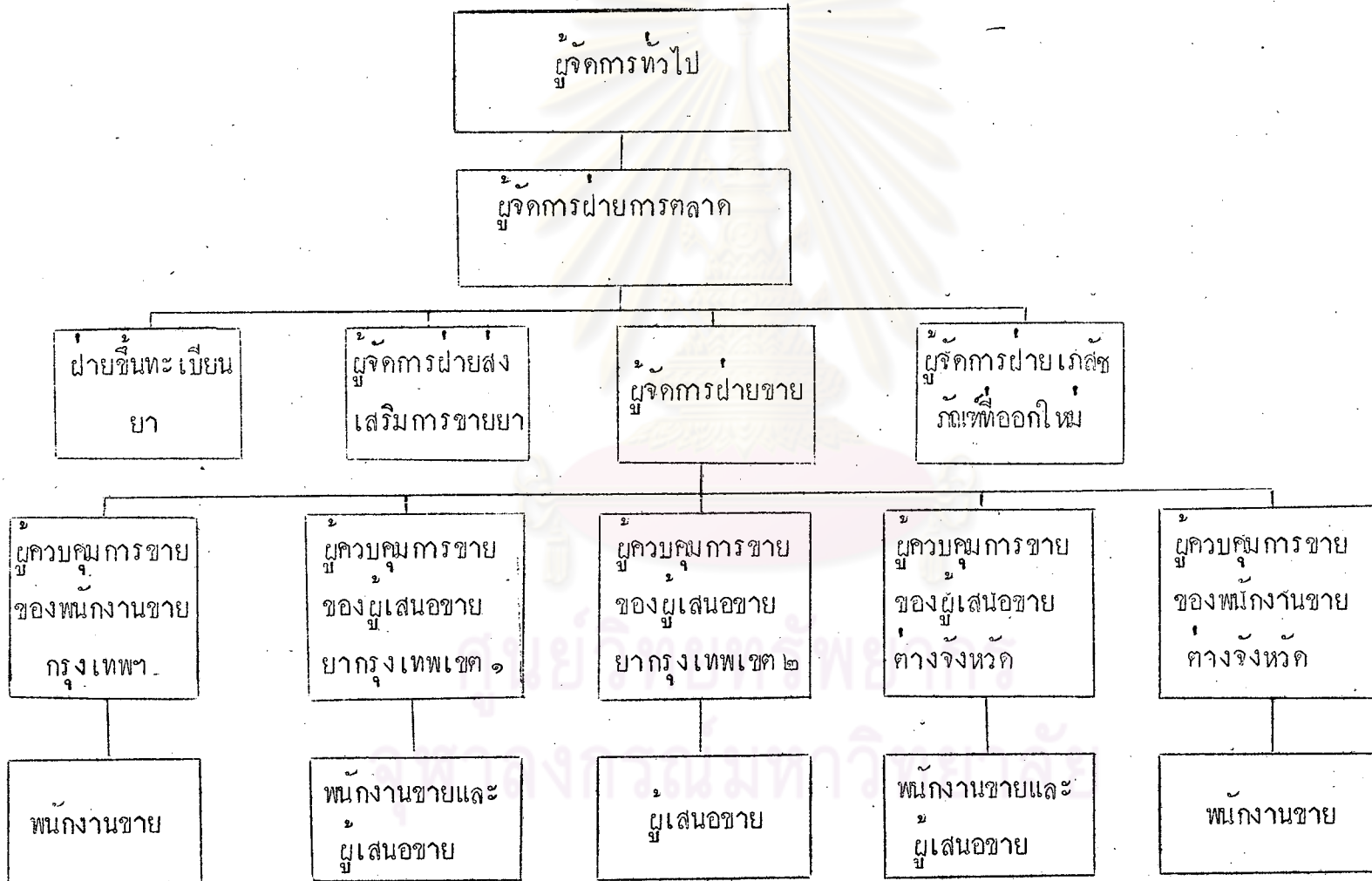
รูปที่ ๓

แสดงการจัดองค์การขายของบริษัท ข.



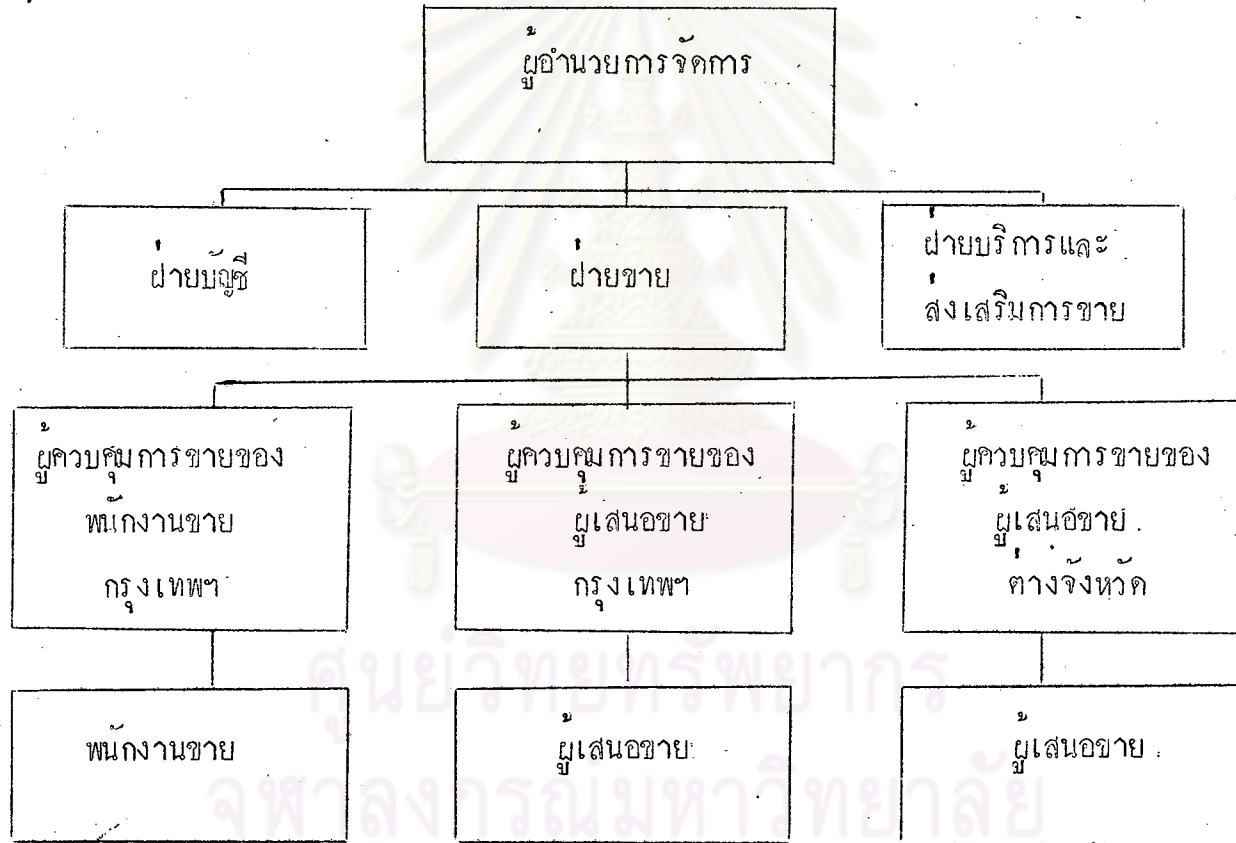
รูปที่ ๘

การจัดองค์การชายของบริษัท ค.



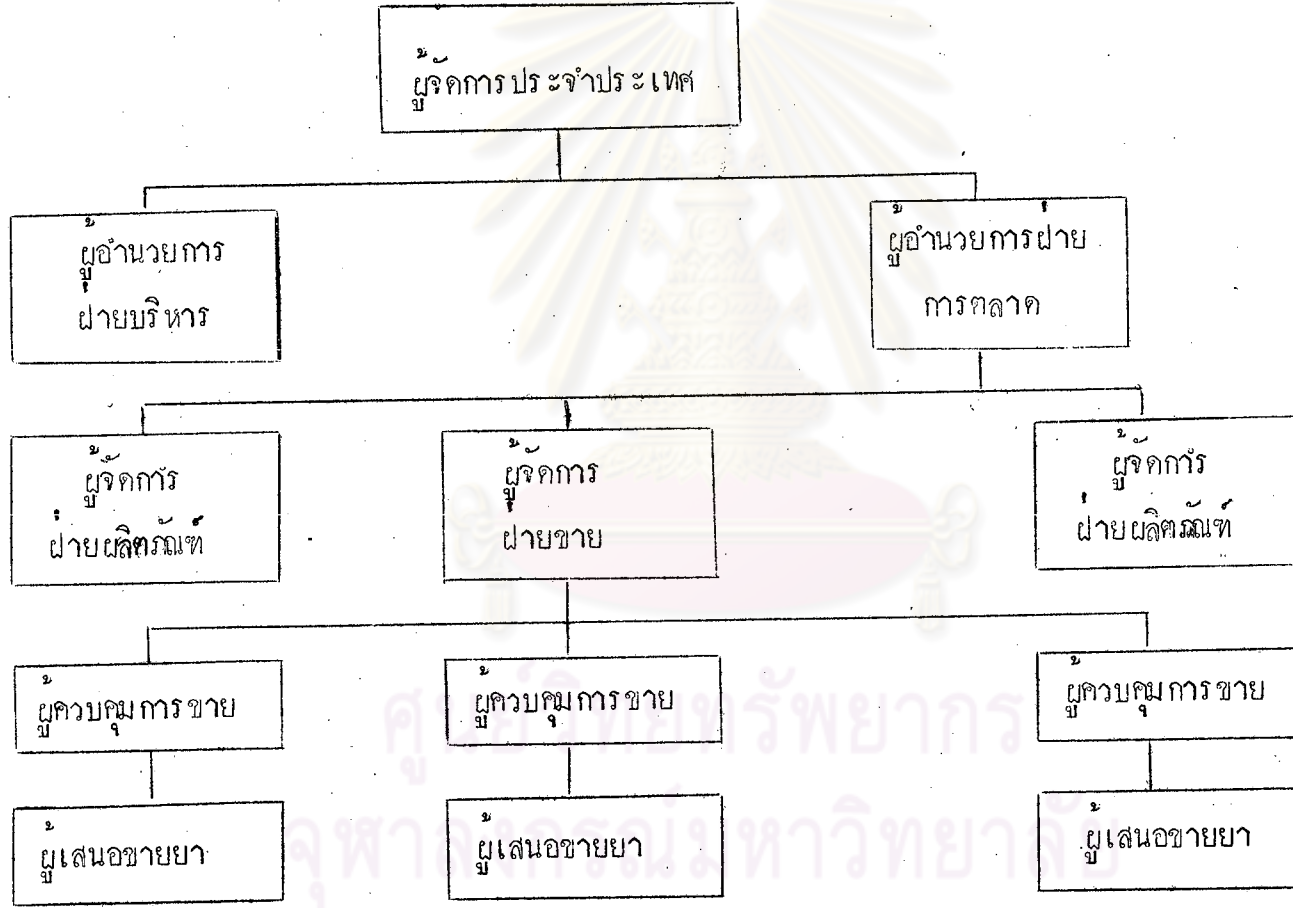
รูปที่ ๔

การจัดองค์การขายของบริษัท ก.



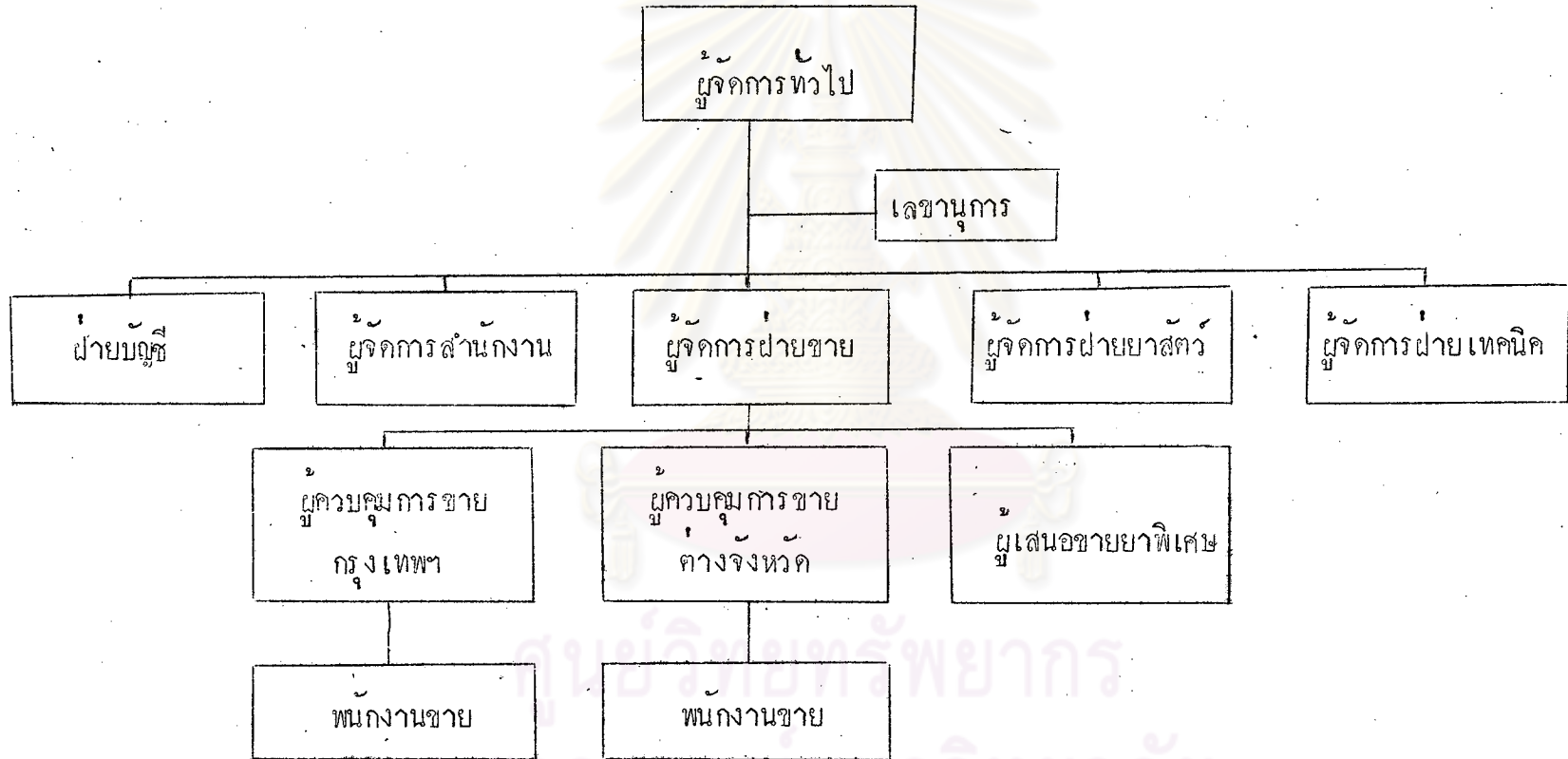
รูปที่ ๑๐

การจัดองค์การชายของบริษัท จ.



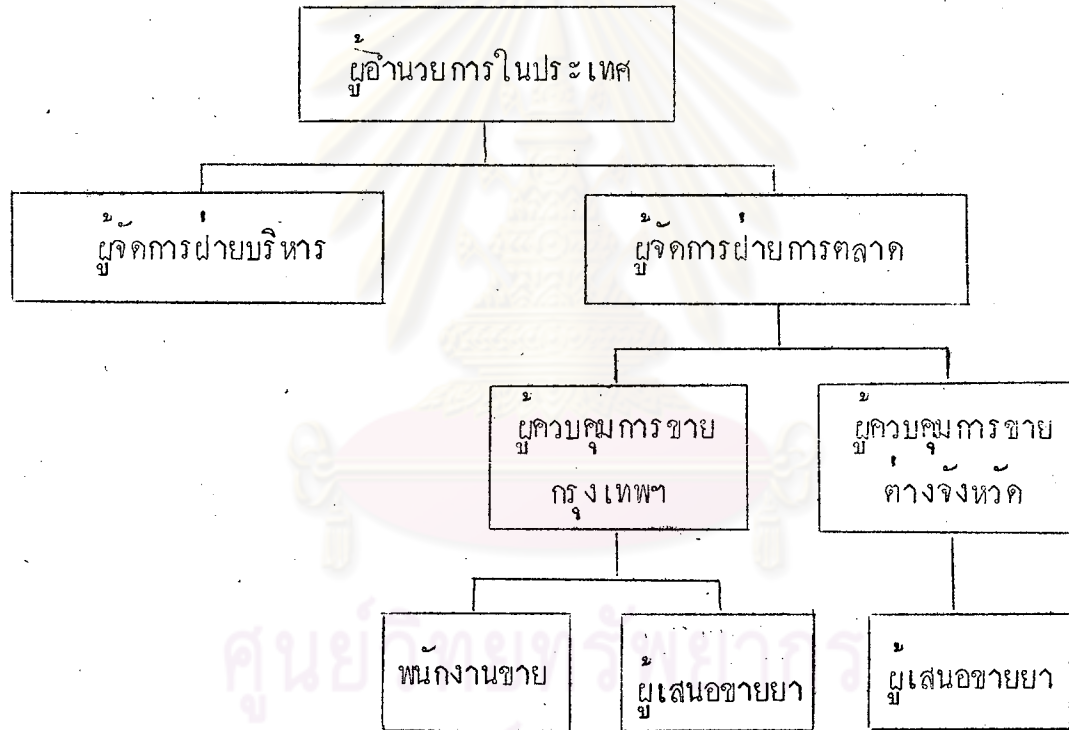
รูปที่ ๑๑

การจัดองค์การชายของบริษัท ฉ.



รูปที่ ๑๒

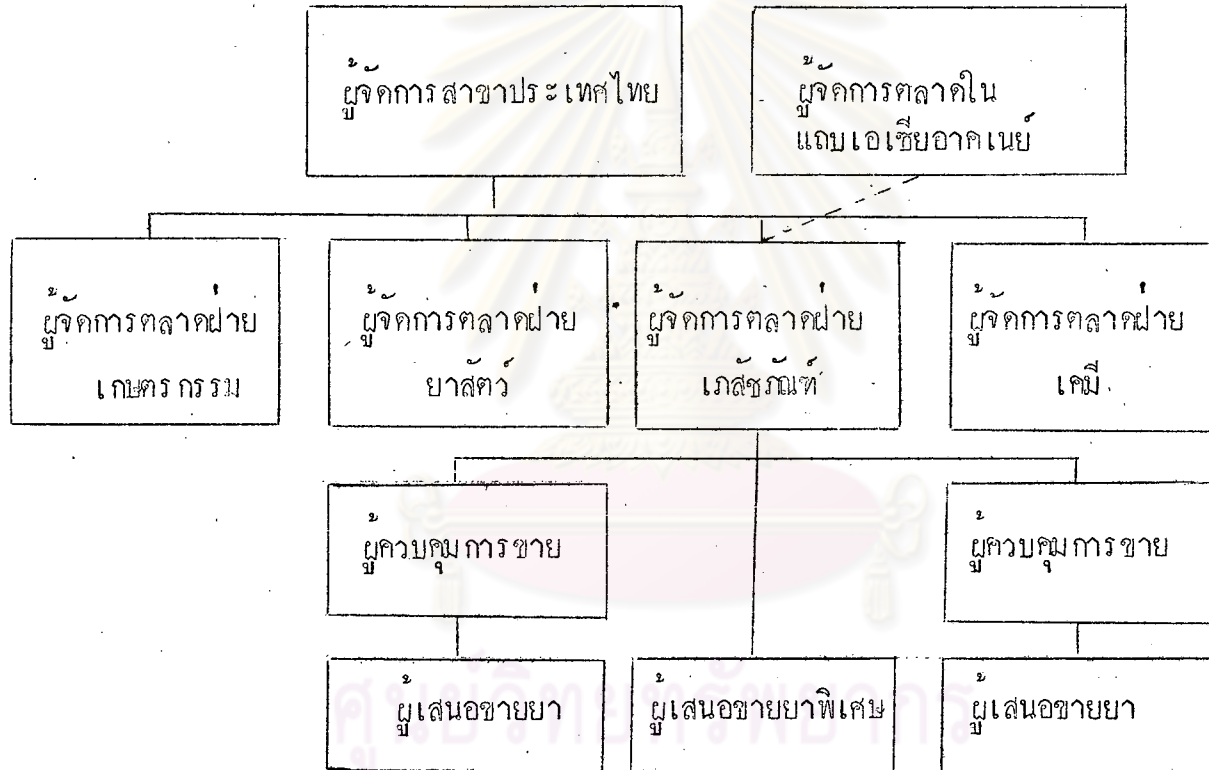
การจัดองค์การชายของบริษัท ช.



ศูนย์วิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

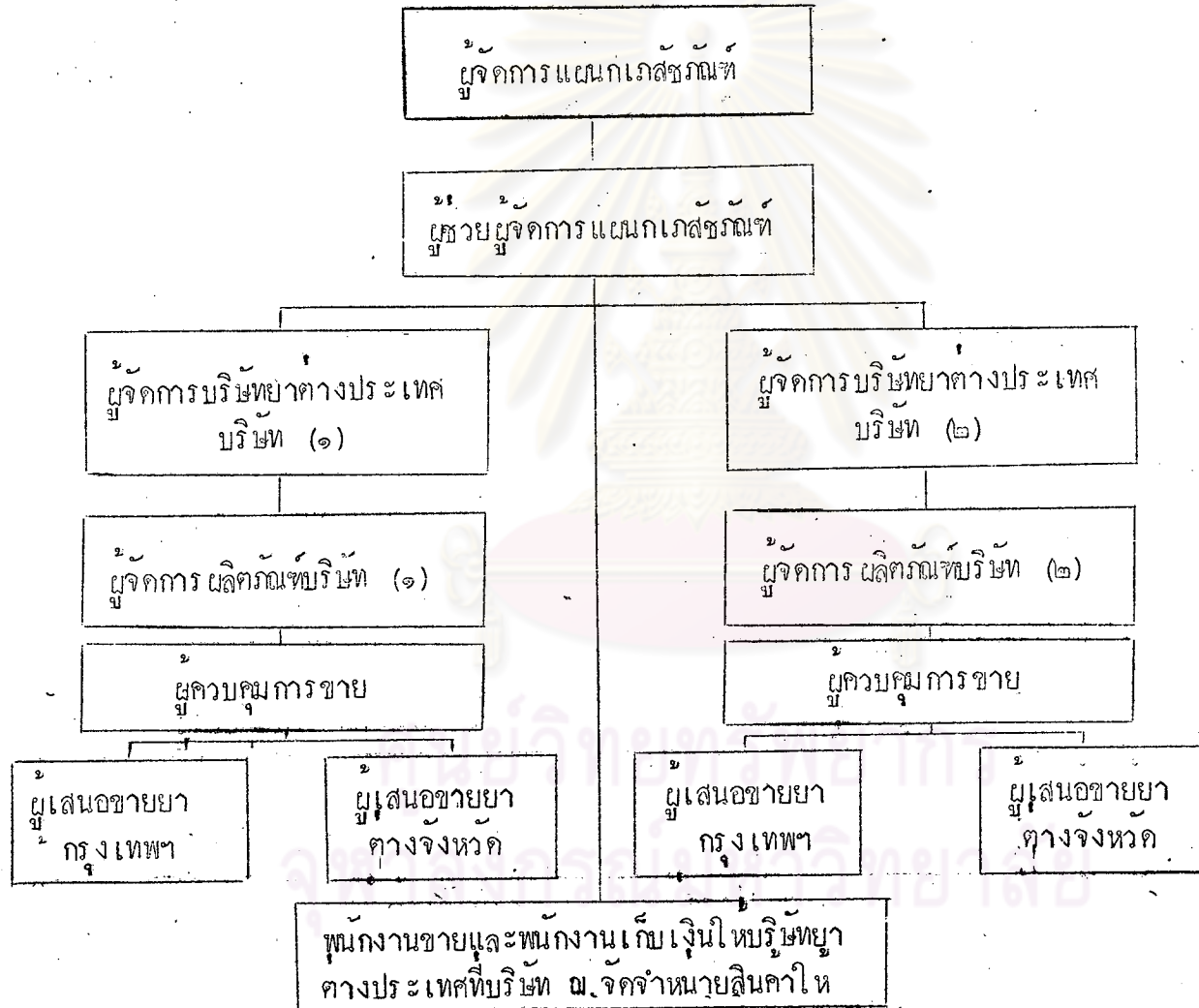
รูปที่ ๑๓

การจัดองค์การชายของบริษัท ช.



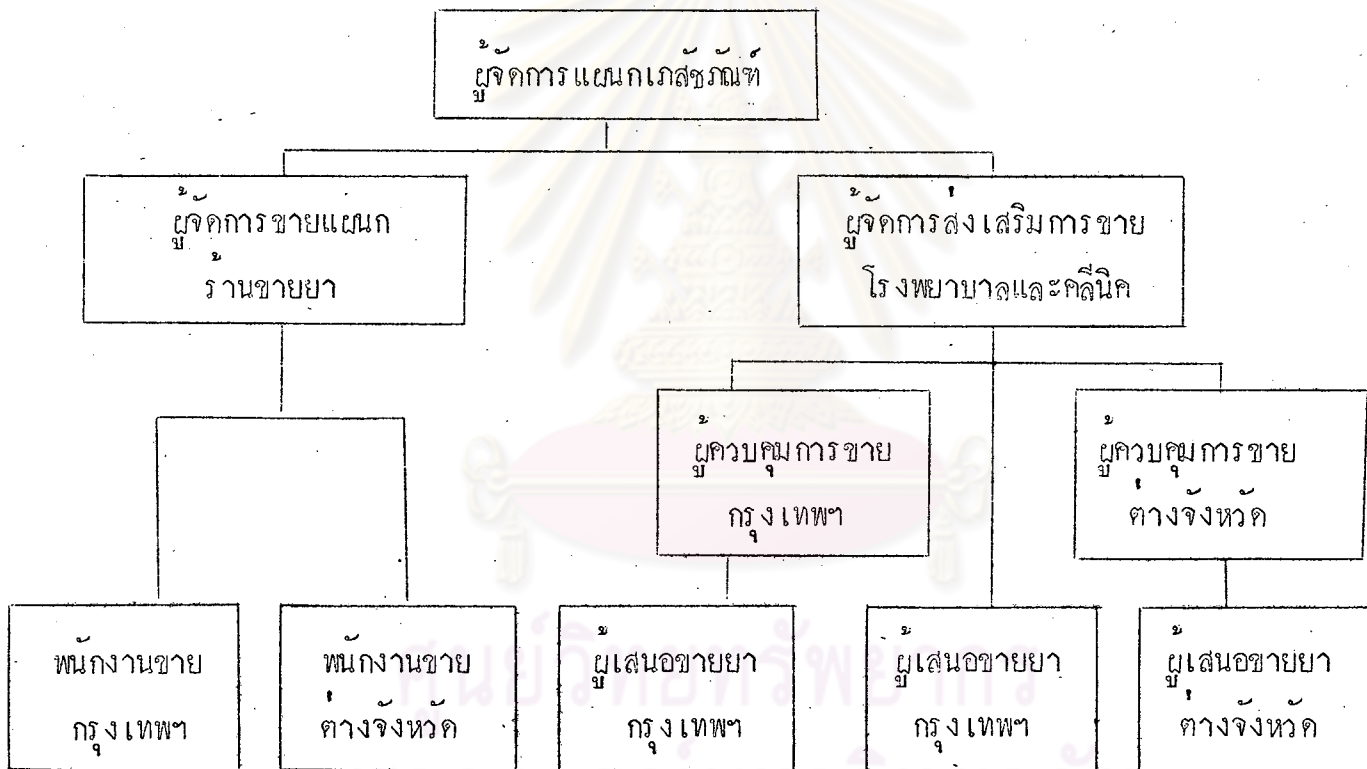
รูปที่ ๑๔

การจําหนักการชายของบริษัท ๗.



รูปที่ ๑๕

การจัดองค์การชายของบริษัท ญ.



การจดองค์การชายของบริษัท ก. เป็นการจัดแบ่งตามหน้าที่แบบ
ผสม โดยมีการแบ่งแผนกตามประเภทของลูกค้า เป็นแผนกร้านขายยาและแผนกโรง
พยาบาลและคลินิก ในขณะที่เดียวกันแต่ละแผนกได้มีการแบ่งอำนาจเขตความรับผิดชอบ
ตามภูมิศาสตร์ เช่น เขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ที่น่าสนใจเป็นพิเศษก็คือแผนก
ส่งเสริมการขาย ซึ่งโดยทั่วไปในธุรกิจอื่นแล้วจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำเพื่อช่วย
แผนกขาย แต่ของบริษัทนี้ยังทำหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารผลิตภัณฑ์ คือวางแผน
ทำการส่งเสริมการขายทั้งในส่วนโรงพยาบาลหรือคลินิกและร้านขายยา ในขณะที่
เดียวกันก็เป็นฝ่ายรับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่
โดยตรง

การจดองค์การชายของบริษัท ข. เป็นการจัดแบ่งงานตามหน้าที่
โดยมีฝ่ายที่มีอำนาจปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการขายและฝ่ายที่มีอำนาจบังคับบัญชา
ส่งงานโดยตรงเกี่ยวกับการขายได้แก่ฝ่ายการตลาดซึ่งเป็นการแบ่งสายอำนาจการ
จดองค์การตามหน้าที่ โดยแบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์และอาณาเขตในขณะเดียวกัน
สำหรับการขายตามประเภทลูกค้านั้นบริษัท ข. ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับลูกค้าประเภทร้าน
ขายยามากนัก เพราะความรับผิดชอบทางด้านนี้ยังคงอยู่ภายใต้ความควบคุมของบริษัท
ผู้จกจำหน่ายให้แก่บริษัท ข. ดังนั้นบริษัท ข. จึงเป็นเฉพาะผู้ส่งเสริมการจำหน่าย
โดยมุ่งไปที่แพทย์ผู้รักษาในโรงพยาบาลและคลินิกส่วนใหญ่ จะเห็นว่าบริษัท ข. ให้
ความสำคัญของการจัดการผลิตภัณฑ์โดยมีผู้จัดการผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

การจดองค์การชายของบริษัท ค. คล้ายกับการจดองค์การชาย
ของบริษัท ข. เป็นการจดองค์การชายแบบผสม โดยที่ผู้จัดการฝ่ายขายเป็นผู้มีอำนาจ
บังคับบัญชาพนักงานขายโดยตรง ขณะเดียวกันก็มีผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้
มีอำนาจแนะนำที่ไม่สามารถส่งการหรือบังคับบัญชาพนักงานขายโดยตรง รับผิดชอบ
คุมการขายจะมีการแบ่งการควบคุมพนักงานขายที่มีชื่อเสียง หรือบุคลากรทางการแพทย์
กับผู้เสนอขาย ซึ่งเป็นเภสัชกรหรือบุคลากรทางการแพทย์ที่ทำหน้าที่ติดต่อกับแพทย์คงได้
กล่าวมาแล้วในบทที่ ๑ และยังเน้นความสำคัญของการจัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย

การจัดองค์การขายของบริษัท ง. นั้น เนื่องจากมีพนักงานขายไม่มากนัก
ดังนั้น การจัดองค์การขายจึงมิได้แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ แต่แบ่งตาม เขต
ภูมิศาสตร์และเส้นทางการเดินทาง โดยแบ่งเป็นกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยเฉพาะ
ในกรุงเทพฯ ก็แบ่งตามประเภทของลูกค้าด้วย โดยแบ่งเป็นผู้ควบคุมพนักงานขายและ
ผู้ควบคุมผู้เสนอขายยา การกำหนดอำนาจหน้าที่นั้น ผู้จัดการฝ่ายขายจะมีหน้าที่ส่ง
การบังคับบัญชาโดยตรง ส่วนฝ่ายอื่น ๆ ก็มีหน้าที่เพียงแนะนำเท่านั้น

การจัดองค์การขายของบริษัท จ. เป็นการจัดองค์การขายตามหน้าที่แบบ
ผสม ซึ่งมีสายอำนาจบังคับบัญชาโดยตรงขึ้นกับผู้จัดการฝ่ายขายและมีผู้จัดการฝ่าย
ผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการขายเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
อันเป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาเท่านั้น

การบริหารงานของบริษัท ฉ. เป็นการจัดองค์การแบบผสม โดยเน้นเฉพาะ
อำนาจหน้าที่การส่งงานบังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการจัดแบบต่าง ๆ ก็คล้ายกับบริษัท
อื่นโดยทั่ว ๆ ไป

การจัดองค์การขายของบริษัท ช. มีลักษณะการจัดเช่นเดียวกับบริษัท ง.
เพราะมีพนักงานขายจำนวนใกล้เคียงกัน แบ่งการจัดตามภูมิศาสตร์ตรงระดับผู้ควบคุม
การขายและแบ่งตามประเภทลูกค้าตรงระดับพนักงานขาย

การจัดองค์การขายของบริษัท ซ. มีลักษณะการจัดองค์การเหมือนบริษัท ฉ.
โดยเน้นอำนาจหน้าที่การส่งงานบังคับบัญชาโดยตรงในงานแต่ละแผนก ไม่เน้นอำนาจ
ที่ปรึกษาแนะนำ

การจัดองค์การขายของบริษัท ฅ. เนื่องจากบริษัท ฅ. รับทำหน้าที่เป็นผู้จัด
จำหน่ายให้กับบริษัทต่างประเทศหลายบริษัท บางบริษัทจะมอบให้บริษัท ฅ. ดำเนิน
ธุรกิจของบริษัททั้งหมดตั้งแต่การนำเข้าจนกระทั่งการจัดจำหน่ายและส่งเสริมการจำหน่าย
คั้งในรูปแบบตัวอย่างของบริษัท (๑) และ (๒) ดังนั้นบริษัท ฅ. จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการ

จัดการผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ส่วนบริษัทอื่น ๆ อาจมีกลุ่มส่งเสริมการขายของบริษัทฯ
ต่างประเทศนั้นเอง ดังนั้นบริษัท ณ. จึงรับหน้าที่เฉพาะการจัดจำหน่ายและการติดต่อ
กับลูกค้าประเภทร้านขายยาของบริษัทฯต่างประเทศนั้นเท่านั้นและยังทำหน้าที่เก็บเงินอีก
ด้วย จึงมีพนักงานสำหรับขายแกรรณขายยาและเก็บเงินในกรุงเทพฯ ให้กับบริษัทต่าง
ประเทศที่ติดต่อกับบริษัท ณ. ดังนั้นการแบ่งสายอำนาจจะเห็นว่ามีแต่อำนาจการบังคับ
บัญชาโดยตรงตามหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนอำนาจแนะนำนั้นไม่คอยเน้นแต่บริษัทฯต่าง
ประเทศที่ให้บริการ ณ. คำเนินธุรกิจให้ทั้งหมดก็มีการจัดองค์การขายตามเขตภูมิศาสตร์
เช่นกัน

การจัดองค์การขายของบริษัท ณ. มีลักษณะการจัดเช่นเดียวกับบริษัท ก.

หากพิจารณาการจัดองค์การขายของบริษัทฯต่างประเทศที่มีสาขาตั้งอยู่ใน
หลายประเทศตามวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สรุปได้ว่า

๑) การแบ่งงาน การรวมกลุ่มของงาน การมอบหมายงาน การกำหนด
อำนาจหน้าที่การรับผิดชอบและการกระจายอำนาจ ได้มีการออกแบบกันอย่างเหมาะสม
และพยายามจัดความสัมพันธ์ของงานในแต่ละหน้าที่ให้มีการประสานงานกัน เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

๒) หากหน่วยงานขายของบริษัทใดมีกิจกรรมกว้างขวาง ก็จะมีการจัด
หน่วยงานขายต่าง ๆ เพื่อมาช่วยในหน่วยงานของบริษัทสำเร็จบรรลุเป้าหมายของบริษัท

๓) บริษัทส่วนใหญ่มุ่งขจัดปัญหา โดยจัดให้มีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
ที่รับผิดชอบ เป็นกรณีพิเศษในรูปของคณะกรรมการ เพื่อช่วยเหลืองานของบริษัท ในด้าน
การตัดสินใจในปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การ เพื่อการประสานงานและ
เพื่อให้งานของบริษัทสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๒. การวางแผนการขาย

๒.๑ การพยากรณ์การขาย สำหรับแนวทางปฏิบัติในบริษัทฯจะมีการ
วางแผนการขาย เริ่มด้วยการพยากรณ์การขาย ผู้พยากรณ์การขายมักคำนึงถึงปัจจัยทาง

ตลาด อันจะมีผลกระทบต่อธุรกิจทางยาที่ผู้เขียนรวบรวมได้จากการสอบถามผู้บริหารงานขาย
ของบริษัทฯ ๑๐ บริษัทดังนี้

๒.๑.๑ การเพิ่มของประชากร

๒.๑.๒ การเพิ่มของสถานพยาบาลของรัฐบาลและร้านขายยา

๒.๑.๓ งบประมาณในการซื้อยาของโรงพยาบาล

๒.๑.๔ อื่น ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล รวมทั้ง

กฎหมาย

ผลการวิจัยตามตารางที่ ๒ พบว่าผู้บริหารงานขายให้ความสนใจปัจจัยทาง
ตลาดคานการเพิ่มของสถานพยาบาลของรัฐบาลและร้านขายยา งบประมาณในการ
ซื้อยาของโรงพยาบาลมากที่สุด ส่วนการเพิ่มของประชากรไม่อยู่ในความสนใจของ
ผู้บริหารงานขายมากนัก มักจะสนใจในแง่รายได้ของประชากรที่เพิ่มอันจะเป็นเครื่อง
ชั่งอรรถนี้อำนาจการซื้อ (Buying Power Index หรือ BPI) มากกว่า นอก
จากนี้ยังพิจารณาจากปัจจัยอื่น ๆ อันได้แก่ การขยายตัวของตลาดของผลิตภัณฑ์แต่ละ
กลุ่ม ภาวะความต้องการเวชภัณฑ์แต่ละชนิด ราคาเวชภัณฑ์ นโยบายของคู่แข่งชั้น
บทบาทของกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งองค์การเภสัชกรรม นโยบายของรัฐบาล
ระเบียบการส่งซื้อยาของโรงพยาบาลและกฎหมายยา

ซึ่งปัจจัยทางตลาดที่กล่าวมาอันเป็นสิ่งกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ
ที่บริษัทควบคุมไม่ได้นั้น ผู้บริหารงานขายส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการนำมาประกอบ
การพิจารณาพอสมควรใน ๑๐ บริษัท มี ๒ บริษัทที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้สูง เพราะ
ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง จะเห็นได้ว่าไม่มีบริษัทใดเลย
ที่จะละเลยต่อปัจจัยเหล่านี้

ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์ จากการสำรวจข้อมูลที่ได้จากบริษัทฯ ทั้ง ๑๐
บริษัท พบว่า ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์การขายส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของผู้จัดการตั้งแต่ระดับผู้จัดการทั่วไปรวมกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดและรวมกับผู้จัดการ

ระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการขาย รวมถึงผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ใน ๑๐ บริษัทที่มีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นที่ยอมให้ผู้จัดการฝ่ายขาย (Sales Supervisor) มีส่วนช่วยในการรับผิดชอบการพยากรณ์การขาย จะเห็นได้ว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่นิยมให้บุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายขายมีส่วนรับผิดชอบในการพยากรณ์การขาย เนื่องจากบริษัทเหล่านั้นได้พิจารณาเห็นว่าผู้จัดการฝ่ายขายมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลงานการขายของพนักงานขาย เช่น ใคคานายหน้าคอยแทนจากการขายของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงพยายามป้องกันไม่ให้เกิดการทำการพยากรณ์การขายที่สูงเกินไป โดยไม่ได้คำนึงถึงค่านอื่น ๆ เช่น กำไรทั้งหมดของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามบริษัทเหล่านั้นก็อาจทำการพยากรณ์การขายโดยอาศัยการรวบรวมข้อคิดเห็นจากพนักงานขาย โดยผ่านทางผู้จัดการฝ่ายขายด้วยกันโดยสรุปแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์การขายที่สำคัญที่สุดของบริษัทยาที่สำรวจมา ก็คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดรวมกับผู้จัดการใหญ่ซึ่งควบคุมงานทั้งหมดของบริษัท และหลายบริษัทเริ่มมีแนวโน้มที่จะปรึกษารื้อกับพนักงานขายในการพยากรณ์การขาย ดังตารางที่ ๓ จะเห็นได้ว่ามี ๕ บริษัทใน ๑๐ บริษัทใช้เทคนิคการพยากรณ์การขาย โดยสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานขายเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาทำการพยากรณ์การขาย โดยเฉพาะการพยากรณ์การขายในแต่ละเขตที่พนักงานขายเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่

ตามการศึกษาถึงเทคนิคการพยากรณ์การขายที่กล่าวมาทั้ง ๖ วิธีในบทที่ ๓ และจากการสำรวจพบว่า วิธีที่นิยมใช้ในการพยากรณ์การขายของบริษัทยาแต่ละบริษัท อาจให้ความสำคัญแก่แต่ละวิธีไม่เท่ากัน บางบริษัทอาจเน้นความสำคัญอันดับแรกให้กับวิธีหนึ่งและอาจจะลดข้ออีกวิธีหนึ่งซึ่งแล้วแต่ความเห็นและดุลยพินิจของผู้ทำการพยากรณ์ของแต่ละบริษัท ดังจะเห็นได้ว่ามี ๑ บริษัทให้ความสำคัญของวิธีการสอบถามความเห็นจากพนักงานขายมาเป็นอันดับหนึ่ง โดยให้พนักงานขายทำการพยากรณ์การขายมาก่อน แล้วฝ่ายจัดการจึงจะทำหน้าที่พิจารณาอีกครั้ง วิธีนี้จะเห็นว่าการสอบถามความเห็นจากพนักงานขายน่าจะเป็นขั้นตอนที่ ๑ คือขั้นการรวบรวมข้อมูลจาก

ตารางที่ ๒ แสดงปัจจัยทางตลาดที่ควบคุมไม่ได้ แต่อยู่ในความสนใจของผู้บริหารงานขาย

บริษัท	๑. การเพิ่มรายได้ของประชากร	๒. การเพิ่มของสถานพยาบาลของรัฐและร้านขายยา	๓. งบประมาณในการซื้อยาของโรงพยาบาล	๔. อื่น ๆ	ความสนใจของผู้บริหารบริษัทฯ ที่มีต่อปัจจัยทางตลาดที่ควบคุมไม่ได้ อยู่ในชั้น		
					สูง	พอควร	ไม่สนใจ
ก	✓	✓	✓	—		✓	
ข	✓	✓	✓	—		✓	
ค	—	✓	✓	ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทมีอยู่ จัดอยู่ในเภสัชตำรับหรือไม่		✓	
ง		✓	✓	การขยายในอัตรของแต่ละเขต, ความสำเร็จหรือล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งบนราคา นโยบาย		✓	
จ	✓	✓	✓	สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	✓		
ฉ		✓	✓	การขยายตัวของตลาด		✓	

ตารางที่ ๒ (ต่อ)

บริษัท	๑. การเพิ่มรายได้อของประชากร	๒. การเพิ่มของสถานพยาบาลของรัฐบาลและรายนายยา	๓. งบประมาณในการซื้อยาของโรงพยาบาล	๔. อื่น ๆ	ความสนใจของผู้บริหารบริษัทฯ ที่มีต่อปัจจัยทางตลาดที่ควบคุมไม่ได้ภายในชั้น		
					สูง	พอควร	ไม่สนใจ
ช		✓	✓	กฎหมาย ภาวะความต้องการยาแต่ละชนิด ระเบียบการส่งซื้อยาของโรงพยาบาล		✓	
ช		✓	✓	กำลังการซื้อของลูกค้า การขยายตัวของตลาด		✓	
ฉ	✓	✓	✓	บทบาทของกระทรวงสาธารณสุข ความมีส่วนในตลาดของผลิตภัณฑ์	✓		
ญ	✓	✓	✓	นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ		✓	
รวม	๕	๑๐	๑๐	-	๒	๒	-

ตารางที่ ๓ แสดง เทคนิคในการพยากรณ์การขายของผู้บริหารบริษัทฯ

วิธี บริษัท	ก) ประเมินความ คิดจากผู้บริหาร อื่น ๆ	ข) สอบถามความ เห็นจากพนักงาน ขาย	ค) สัมภาษณ์จาก ข้อมูลการขาย ที่ผ่านมา	ง) วิเคราะห์แนว โน้มและวงจร ธุรกิจ	จ) รวบรวมจาก การคาดคะเน ผลิตภัณฑ์แต่ละ ชนิด	ฉ) อื่น ๆ เช่น การ สำรวจลูกค้า นโยบายของบริษัท เป็นต้น
ก	๓	๑	๔	๒	๑	
ข	๑	๑	๒	๓	๑	
ค	๓	๒	๑	๔	๑	
ด	๔	๑	๑	๒	๓	
จ	๔	๑	๑	๑	๔	
ฉ	๑	๑	๑	๑	๒	
ช	๑	๑	๑	๑	๑	
ซ	๑	๑	๑	๑	๑	
รวม	๓ บริษัท	๕ บริษัท	๑๐ บริษัท	๑๐ บริษัท	๑๐ บริษัท	๑ บริษัท

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางแสดงการเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ตามลำดับก่อนหลัง.

พนักงานขายมากกว่าและ ๕ บริษัทใน ๑๐ บริษัทที่สำรวจได้ให้ความสำคัญของการสำรวจข้อมูลการขายที่ตามมาเป็นอันดับ ๑ ซึ่งก็ถือว่าเป็นขั้นรวบรวมข้อมูลเช่นเดียวกัน และมี ๓ บริษัทใน ๑๐ บริษัท ที่ให้ความสำคัญของการรวบรวมจากการคาดคะเนผลิตภัณฑ์มา เป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นการรวบรวมจากการคาดคะเนผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดโดยการพิจารณาและคาดคะเนการขายของผลิตภัณฑ์แต่ละตัวในอดีตมาประกอบกับการพิจารณา วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ จากนั้นก็รวบรวมการคาดคะเนการขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ เป็นการพยากรณ์การขายของสินค้าทั้งหมดของปีถัดไป ซึ่งจะเห็นว่าทวิวิธีที่กล่าวมา จะเป็นเพียงขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมก่อนเท่านั้น แล้วจึงนำข้อมูลที่ได มาทำการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลให้อ่านอนาคตได้ ส่วนบริษัทที่ใช้วิธีวิเคราะห์ แนวโน้มและวงจรธุรกิจเป็นอันดับแรกก็เนื่องจากข้อมูลในทางตลาดที่ไครมีไม่เพียงพอ เลยจำเป็นต้องใช้หลักสถิติทางธุรกิจมาเป็นตัวพิจารณาประกอบการตัดสินใจ แต่ทุก บริษัทจะพยายามใช้เทคนิคการพยากรณ์การขายที่ดีที่สุดเพื่อให้การพยากรณ์การขายที่ได้ รับถูกต้องแม่นยำมากที่สุด เว้นเสียแต่ว่าบางเทคนิคไม่มีความจำเป็นตามความคิดของ ผู้พยากรณ์ เช่น การสอบถามความเห็นจากพนักงานขายและการประเมินความคิดจาก ผู้บริหารอื่น ๆ ดังได้กล่าวถึงข้อเสียของแต่ละวิธีแล้วข้างต้น แต่ก็เป็นการใช้โดย ทางอ้อมโดยผู้ใช้ไม่รู้สึกว่าได้ใช้ เช่น ผลสรุปที่ไครรับจากผู้รับผิดชอบการพยากรณ์การ ขาย คือ ผู้จัดการใหญ่ของบริษัทร่วมกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด รวมถึงผู้จัดการฝ่าย ต่าง ๆ ซึ่งก็คือการใช้เทคนิคการพยากรณ์การขายโดยวิธีประเมินความคิดจากผู้บริหาร อื่น ๆ นั่นเอง

จากการสำรวจข้อมูลจากบริษัททั้ง ๑๐ บริษัท พบว่ามีการแบ่งระยะเวลาในการพยากรณ์การขายไว้ดังนี้

๑. ระยะสั้น พบว่าบริษัทกำหนดระยะเวลาสำหรับการพยากรณ์การขาย ระยะสั้นไว้ไม่เกิน ๑ ปี บางบริษัทจะทำทุก ๓ เดือน มี ๑ บริษัทที่กำหนดไว้ ๒ ปี

๒. ระยะปานกลาง มีเพียง ๕ บริษัทใน ๑๐ บริษัทที่มีการพยากรณ์การขายระยะปานกลาง และมี ๓ บริษัทใน ๕ บริษัท กำหนดระยะเวลาของการพยากรณ์การขายระยะปานกลางไว้นาน ๓ ปี

๓. ระยะยาว มี ๖ บริษัทใน ๑๐ บริษัทที่กำหนดระยะเวลาการพยากรณ์การขายระยะยาวไว้นาน ๕ ปี มี ๑ บริษัทกำหนดไว้ ๑๐ ปี และอีก ๑ บริษัทกำหนดไว้เพียง ๔ ปี

จะเห็นว่าบางบริษัทไม่มีการพยากรณ์ระยะปานกลาง คงมีแต่การพยากรณ์ระยะสั้นและระยะยาวเท่านั้น ดังตารางที่ ๔

สรุปได้ว่าบริษัทที่กำหนดแผนระยะยาว เป็นแผนที่ต้องเสนอสำนักงานใหญ่ ส่วนแผนระยะสั้น ๆ นั้น เป็นการเอาแผนระยะกลางหรือระยะยาวมาพิจารณาในแต่ละปี

จะเห็นว่าจุดประสงค์ของการพยากรณ์การขายด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ดังกล่าว ก็เพื่อจะหาปริมาณการขายทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ถูกต้องมากที่สุด โดยใช้หลักสถิติมาประกอบ แต่มีสิ่งหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาด้วย นั่นคือ คุณยพินิจของผู้พยากรณ์ โดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญหลาย ๆ ปี มาเป็นหลักประกอบคุณยพินิจดังกล่าว ซึ่งไม่มีหลักสถิติที่ใหนจะสามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้

ดังนั้นในการทำการพยากรณ์การขายของบริษัทฯ ผู้พยากรณ์การขายจึงต้องพิจารณาใช้คุณยพินิจและทำการพยากรณ์การขาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายตัวของตลาดหลายปัจจัยด้วยกัน บริษัทใหญ่การพยากรณ์การขายเป็นหน้าที่ของแผนกวางแผนธุรกิจในกรณีของบริษัทฯ ในประเทศไทยผู้พยากรณ์ของบริษัทยาค่างประเทศในประเทศไทยเหล่านี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการบางฝ่ายเท่านั้น เนื่องจากบริษัทฯ ในประเทศไทยเหล่านี้เป็นเพียงสาขาหนึ่งในประเทศ โดยที่ผู้จัดการของบริษัทเหล่านี้ต้องรวบรวมข้อมูลและทำการพยากรณ์เท่าที่เป็นไปได้ตามประสบการณ์และคุณยพินิจของตนเป็นหลักแล้วจึงเสนอไปยังสำนักงานใหญ่ที่ต่างประเทศ เพื่อทำการพยากรณ์และพิจารณาอนุมัติงบประมาณอีกครั้ง

ตารางที่ ๔ แสดงระยะเวลาในการพยากรณ์การขาย

บริษัท	ระยะสั้น (ปี)	ระยะปานกลาง (ปี)	ระยะยาว (ปี)
ก	๑	๓	๕
ข	๑	๓	๕
ค	๑	๑	๕
ด	๒	-	๕
จ	๑ - ๒	-	๕
ฉ	๑	-	๕
ช	๑	๒ - ๓	-
ซ	๑	-	๕
ฎ	๑	-	-
ฏ	๑	๕	๑๐

นอกจากนี้บางบริษัทผู้พยากรณ์อาจต้องทำการพยากรณ์การขายให้สอดคล้องกันนโยบาย
ของสำนักงานใหญ่ที่กำหนดมาจากต่างประเทศเป็นหลักร่วมกับดุลยพินิจและประสบการณ์
ของตน เพื่อให้การพยากรณ์การขายที่ได้รับถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริง
อันจะนำมาซึ่งผลกำไรสูงสุดให้กับบริษัทและการประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่าย
ต่าง ๆ ก็จะเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒.๒ การทำงานประมาณขาย มีวิธีการที่แตกต่างกันเป็นหลักใหญ่ ๓ แบบคือ

แบบที่ ๑ ผู้บริหารสูงสุดกำหนดยอดกำไรที่ต้องการลงมาให้ผู้
ทำงานประมาณจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ได้ผลกำไรสุดท้ายตามที่ผู้บริหารสูงสุดต้องการ
โดยผู้ทำงานประมาณจะต้องคำนวณงบประมาณโดยเริ่มต้นที่ยอดกำไรที่ต้องการ

แบบที่ ๒ ผู้บริหารสูงสุดให้ผู้จัดการตลาดทำการพยากรณ์การขาย
ที่จะสามารถขายได้ในปีนั้น ๆ เสนอขึ้นมาก่อนแล้วจึงทำงานประมาณตามการพยากรณ์
การขายนั้น

แบบที่ ๓ ผู้บริหารสูงสุดกำหนดยอดกำไรที่ต้องการซึ่งเป็นไปได้
แล้วนำมาทำงานประมาณโดยพิจารณาร่วมกับการพยากรณ์การขายที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
หรือผู้จัดการขายเสนอมา เพื่อปรับยอดขายให้ได้ผลกำไรตามต้องการที่เป็นไปได้สำหรับ
สภาวะเศรษฐกิจในตลาดในปีนั้น ๆ

ซึ่งจากการสำรวจกิจการที่ ๕ พบว่าแบบที่ ๓ เป็นแบบที่นิยมในการทำงาน
ประมาณของบริษัทเหล่านี้ จะเห็นว่า ๕๐ เปอร์เซ็นต์ของบริษัทที่สำรวจทำวิธีนี้และ
เป็นวิธีที่ผู้บริหารสูงสุดยอมรับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารระดับที่ดำเนินการขายจริง ๆ
โดยมิได้หวังแต่ผลกำไรที่ต้องการแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนแบบที่ ๑ ส่วนแบบที่ ๒
มีบริษัทที่ยอมรับอยู่ ๔๐ เปอร์เซ็นต์ของบริษัทที่สำรวจ แสดงว่าผู้บริหารงานขายใน
ระดับผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้บริหารสูงสุดของ
บริษัทในการกำหนดงบประมาณขายว่าจะทำให้บริษัทได้รับผลกำไรที่เพียงพอแก่ความต้อง
การของผู้บริหารสูงสุด จึงไม่มีการกำหนดกำไรที่ต้องการมาให้ทำงานประมาณ สำหรับ
แบบที่ ๑ นั้นมีเพียง ๑ บริษัทในจำนวน ๑๐ บริษัทเท่านั้นที่ใช้วิธีการนี้ เพราะผู้บริหาร

ตารางที่ ๕ แสดงการกำหนดงบประมาณการขายของบริษัทต่างประเทศ
ในประเทศไทย

บริษัท	ผู้บริหารสูงสุดกำหนด เป็นยอดกำไรที่ต่อง การของปีหน้ามา	ผู้บริหารสูงสุดใหญ่จัด การฝ่ายการตลาดทำ การพยากรณ์การขาย มาก่อน	ผู้บริหารสูงสุดกำหนด ยอดกำไรที่ต่องการ ซึ่งเป็นไปได้ เพื่อปรับ ให้ใกล้เคียงการพยากรณ์ การขาย
ก		✓	
ข		✓	
ค		✓	
ง			✓
จ			✓
ฉ			✓
ช	✓		
ซ			✓
ด			✓
ญ		✓	
รวม	๑ บริษัท	๔ บริษัท	๕ บริษัท

สูงสุดของบริษัทดีกว่าที่กำหนดมาให้ นั่นเหมาะสมสำหรับการขายในประเทศไทย
นี้แล้ว หรือมีการ เก็บข้อมูลจากการขายที่ตามมาอย่างเพียงพอสำหรับการกำหนดกำไร
ที่ต้องการในปีนั้น ๆ ล่วงหน้าได้และอาจเป็นนโยบายของบริษัทด้วย

๒.๓ การพยากรณ์การขายกับการตั้งโคเวตการขาย จากการศึกษา
พบว่า การตั้งโคเวตการขายมักตั้งไว้สูงกว่าการพยากรณ์การขาย เพื่อผลสุดท้ายที่
ได้รับไม่ต่ำกว่าการพยากรณ์การขายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะว่า โคเวตการขายที่ตั้ง
ไว้ผลที่ได้รับอาจลดลง เนื่องจาก

- ๑. สินค้าที่ส่งไปขายอาจถูกกักคืน
- ๒. สินค้านั้นถูกยกเลิกใบส่งก่อนส่ง
- ๓. เงินที่ได้รับลดลงเนื่องจากการให้เครดิต ฯลฯ

สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารงานขายต้องมีรายงานฉบับที่ถี่ไว้ โดยละเอียดของแต่ละ
อาณาเขต เพื่อนำมาพิจารณาในการตั้งโคเวตการขายและจากประสบการณ์ที่ผ่านมา
ก็ทำให้ผู้บริหารทราบว่าควรตั้งโคเวตการขายสูงกว่าที่พยากรณ์เอาไว้เท่าไร ตัวอย่าง
เช่น ปีที่ผ่านมาพบว่าโคเวตการขายที่ตั้งไว้ถูกลดลงมาเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าว
มาแล้ว คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เท่ากับ ๘ เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นหากปีนี้ผู้บริหารพยากรณ์การ
ขายไว้ ๑,๖๐๐,๐๐๐ บาท ก็จะต้องกำหนดการตั้งโคเวตไว้ค่าสูงสุดดังนี้

พยากรณ์การขายไว้ ๑๐๐	ต้องกำหนดเผื่อไว้	๘			
"	๑,๖๐๐,๐๐	"	$\frac{๘ \times ๑,๖๐๐,๐๐๐}{๑๐๐}$	=	๑๒๘,๐๐๐ บาท
				ดังนั้น โคเวตการขายที่ตั้งไว้ค่าสูงสุดควร เป็น	= ๑,๖๐๐,๐๐๐ + ๑๒๘,๐๐๐
				=	๑,๗๒๘,๐๐๐ บาท

แต่ผู้บริหารบางคนมีความเห็นว่าการตั้งโคเวตการขายไว้สูงกว่าการพยากรณ์
การขายจะเป็นการหลอกลวงพนักงานขายของตนให้ใช้ความพยายามในการขายมากเกินไป

เพื่อให้ได้ผลตามความต้องการของผู้บริหารงาน ซึ่งมักเกิดความไม่พอใจแก่พนักงานชาย เมื่อทราบภายหลังและจะทำให้ไม่ยอมรับโควตาการชายที่ผู้บริหารตั้งไว้ในปีต่อไป ดังนั้นผู้บริหารประเภทนี้จึงชอบที่จะตั้งโควตาการชายเท่ากับการพยากรณ์การชายที่ทำได้

สรุปจากการวิจัยข้อมูลเรื่องการตั้งโควตาการชายของบริษัททั้ง ๑๐ บริษัท พบว่าทุกบริษัททำโควตาแบบผสมระหว่างโควตาปริมาณชาย โดยกำหนดปริมาณการชายตามเศรษฐศาสตร์และประเภทผลิตภัณฑ์ร่วมกับโควตาดิจิทัล โดยกำหนดการรายงานข่าวสารสำหรับพนักงานชายในกรุงเทพฯ ต้องทำรายงานการชายส่งเข้าบริษัททุกวัน ส่วนพนักงานชายต่างจังหวัดการทำรายงานชายประจำวันอาจส่งสัปดาห์ละ ๒ ครั้ง หรือเดือนละครั้งแล้วแต่บริษัท นอกจากนี้ก็มีการกำหนดการเยี่ยมลูกค้าอย่างน้อยเดือนละครั้ง สำหรับลูกค้าใหม่ไม่มีการกำหนด แต่ให้พยายามหาให้ไต่มาที่สุดเท่าที่จะหาได้ สำหรับโควตาขบประมาณซึ่งมีเพียง ๒ บริษัทใน ๑๐ บริษัทเท่านั้นที่กำหนดโควตาประเภทนี้ด้วย ดังตารางที่ ๒

การที่ไม่นิยมกำหนดโควตาขบประมาณเพราะมีการยุ่งยากในทางปฏิบัติและค่าใช้จ่าย รวมทั้งอำนาจซื้อของแต่ละอาณาเขตมีความแตกต่างกัน

และจากการสำรวจสอบถามความเห็นของผู้บริหารงานชายของบริษัททั้ง ๑๐ บริษัท เกี่ยวกับวิธีการตั้งโควตาการชาย พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ตั้งโควตาโดยอาศัยหลักการต่าง ๆ โดยสรุปได้ดังนี้

- สำรวจข้อมูลการชายที่ผ่านมาของแต่ละเขต แต่ละลูกค้า ว่ามีกำลังซื้อเท่าไร โดยแยกเป็นโรงพยาบาล คลินิกและร้านขายยา
- ศึกษาวินัยการของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดว่ามีแนวโน้มในตลาดอย่างไร
- บางบริษัทเมื่อได้ตัวเลขรวมที่ทางสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศต้องการ (ซึ่งปกติจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการฝ่ายการตลาดแล้ว) ก็จะแบ่งย่อยให้ตัวแทนแต่ละคนมาก่อนแล้วแต่ผู้บริหารจะพิจารณากำหนด โดยอาศัยจากผลการขายปีก่อนรวมกับการคาดคะเนการชายของปีปัจจุบันในเขตนั้น ๆ

ตารางที่ ๒ แสดงชนิดของโควตาการขายที่แต่ละบริษัทที่สำรวจใ้ช้

บริษัท	โควตาปริมาณ ขาย (๑)	โควต่ากิจกรรม (๒)	โควตางบประมาณ	โควตาแบบผสม (๑ + ๒)
ก	✓	✓		✓
ข	✓	✓		✓
ค	✓	✓		✓
ง	✓	✓		✓
จ	✓	✓		✓
ฉ	✓	✓	✓	✓
ช	✓	✓		✓
ซ	✓	✓	✓	✓
ณ	✓	✓		✓
ญ	✓	✓		✓
รวม	๑๐	๑๐	๒	๑๐

- ความต้องการของสินค้าตามฤดูกาล
- สถานการณ์ตลาดภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของแต่ละเขต
- แผนส่งเสริมการขายและโฆษณาที่จะมีในระหว่างปี
- จากข้อมูลการขายที่ผ่านมาของพนักงานขายแต่ละคน ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเขต
- ความขยันในการทำงานและความสามารถของพนักงานของแต่ละคน ก่อนที่จะกำหนดโควตาให้ โดยอาศัยคำแนะนำจากผู้ควบคุมพนักงานขาย
- ภารกิจของคุณแข่งขัน
- ขนาดของตลาดในแต่ละเขตของผู้แทนคนนั้น
- จากความต้องการสินค้าในแต่ละอาณาเขต
- คุณลักษณะของลูกค้าในแต่ละอาณาเขต

สำหรับชนิดของ โควตาที่นิยมกำหนดในบริษัทมี

๑. กำหนดโควตาเป็นวงเงินขาย (Monetary Quota)
๒. กำหนดโควตาตามประเภทของผลิตภัณฑ์ (Product Quota)
๓. กำหนดโควตาตามประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Quota)
๔. กำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีม (Team Target)

การกำหนดโควตาเป็นวงเงินขายก็เพื่อจะได้แบ่งโควตาแต่ละปีย่อยลงไป เป็นการแบ่งการใช้ความพยายามในแต่ละครั้งที่กำหนด เช่น กำหนดโควตาทั้งปีเท่ากับ ๔ ล้าน แต่หากขายได้ ๑ ล้านภายใน ๓ เดือน ก็ถือว่าถึงเป้าหมายใน ๓ เดือนแรก ก็จะได้รับเงินค่าตอบแทนในอัตราหนึ่ง หากครบ ๒ เดือนได้เพิ่มจาก ๓ เดือนแรก อีก ๑ ล้าน ก็แสดงว่าทำได้ถึงเป้าหมายก็จะได้รับเงินค่าตอบแทนการขายอีกจำนวนหนึ่ง แต่ถ้าทำได้ไม่ครบตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนจำนวนที่ ๒ นี้ แต่หากได้ครบ ๓ ล้านใน ๕ เดือนก็อาจได้รับเงินค่าตอบแทนอีกจำนวนหนึ่ง และเมื่อครบปี สามารถทำได้ ๔ ล้าน ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็สามารถได้รับเงินค่าตอบแทนทั้งหมดที่ตั้งไว้ สำหรับแต่ละ ๓ เดือน แต่บางครั้งอาจทำได้ไม่ถึง

เป้าหมาย เช่นเมื่อ ๓ เดือนแรกทำได้ไม่ถึง ๑ ล้าน ซึ่งไม่ได้รับเงินตอบแทนที่ตั้งไว้ แต่เมื่อครบปีแล้วรวมการขายที่ทำได้ทั้งปีสามารถทำได้ครบเป้าหมาย ๔ ล้าน เพราะปลายปีขายได้เกินกำหนด ดังนั้น พนักงานขายผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินค่าตอบแทนครั้งสุดท้ายทั้งหมดได้

สำหรับการกำหนดโควตาตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ตั้งไว้สำหรับบริษัท ที่มีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างอยู่หลายประเภท บางประเภทขายได้ง่ายแนะนำผลกำไรมาสู่บริษัทน้อยและบางประเภทขายได้ยาก แนะนำผลกำไรมาสู่บริษัทมาก ดังนั้นหากตั้งโควตาโดยคำนึงถึงยอดขายแต่เพียงอย่างเดียว พนักงานขายย่อมสนใจที่จะขายแต่สินค้าที่ขายได้ง่าย ดังนั้นจึงต้องตั้งโควตาประเภทนี้เพื่อชักจูงให้พนักงานขายหันมาสนใจผลิตภัณฑ์บางชนิดที่บริษัทต้องการให้ขาย จึงมีเงินค่าตอบแทนพิเศษในการขายผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นได้และการกำหนดโควตาตามประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ก็เช่นกัน โดยที่ผลิตภัณฑ์ใหม่ยังไม่แพร่หลายในท้องตลาดย่อมขายได้ยาก พนักงานขายต้องเสียเวลาและใช้ความพยายามในการขายสูงจึงต้องตั้งเงินค่าตอบแทนไว้ชักจูงให้พนักงานขายเกิดความกระตือรือร้นที่จะขาย

เมื่อการขายของแต่ละคนต่างก็พยายามให้เกิดการขายได้ตรงตามเป้าหมายของตนเองซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดความสามัคคีในบริษัทมากนัก เพราะต่างมุ่งแต่ประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว ดังนั้นเพื่อชักจูงให้เกิดความสามัคคีและมุ่งถึงเป้าหมายของบริษัทเป็นส่วนรวมทั้งหมด จึงมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีม โดยที่หากทุกคนสามารถทำได้ถึงเป้าหมาย ก็สามารถถึงเป้าหมายรวมของบริษัทตามการพยากรณ์การขายที่บริษัทต้องการ แต่หากบางคนไม่สามารถทำได้ถึงเป้าหมายของตนก็จะพลอยทำให้ไม่ถึงเป้าหมายรวมของบริษัทได้ จึงต้องพยายามอย่างเต็มที่และอาจได้รับความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ของพนักงานขาย เพื่อให้ทุกคนได้ถึงเป้าหมายหมด แล้วทุกคนก็จะไปมีส่วนรับผลตอบแทนจากการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายรวมนั้น ซึ่งโดยมากผลตอบแทนก็ไม่จ่ายหรือกำหนดเป็นค่าเงินเพราะไม่ชักจูงใจเท่าที่ควรจากการที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นค่าเงินจากหลายเป้าหมายการขายแล้ว จึงมักกำหนดเป็น

รายการท่องเที่ยวต่างประเทศทั้งแผนกชาย โดยบริษัทขายทั้งค่าเครื่องบิน ที่พัก อาหาร รวมถึงเงินค่าใช้จ่ายคิควจำนวนหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะเป็นการตอบแทนการทำงานอย่างหนักมาทั้งปีและเป็นการพักผ่อนของทุกคนแล้ว ยังก่อให้เกิดความสามัคคี เช้าอกเข้าใจกัน เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการออกไปทัศนศึกษานอกสถานที่ยังทำให้ทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ในคราวต่อไปหรืออาจจกึในรูปสัมมนาที่จะทำให้ทุกคนได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยไม่เบื่อด้วย

เมื่อได้กำหนดโควตาการชายให้แก่พนักงานชายแต่ละคนในแต่ละอาณาเขตแล้ว โดยปกติแล้วผู้บริหารงานชายจะประเมินผลการขายของพนักงานชายทุก ๓ เดือน หากพบว่าพนักงานชายทำการขายไม่ถึงโควตาที่กำหนด ผู้บริหารงานชายจะต้องหาสาเหตุของการขายไม่ถึงโควตาว่าเกิดเพราะเหตุใด

หากเกิดจากผู้บริหารงานชายตั้งโควตาการชายสูงเกินไป ก็อาจลดโควตาการขายนั้นลง โดยดูจากสิ่งแวดล้อมในแต่ละอาณาเขตรวมไปด้วยหรืออาจดูจากบัญชีลูกค้าในโควตาที่ไหวเหมาะสมหรือไม่ แล้วนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาทบทวนใหม่หรืออาจเป็นที่การตั้งโควตานั้นเหมาะสมอยู่แล้วในสภาวะหนึ่งขณะทำการตั้งโควตา แต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องทำการขายจริง ๆ ตามโควตานั้นก็เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะต่าง ๆ ไปจากเดิม ซึ่งสภาวะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานชายควบคุมไม่ได้หรืออาจไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนล่วงหน้าในการตั้งโควตา อาทิเช่น คู่แข่งเกิดเพิ่มการส่งเสริมการขายเฉพาะในเขรนั้น ฯลฯ หากเกิดจากเหตุนี้ผู้บริหารงานชายก็จะปรับปรุงโควตาให้ใหม่หรือให้กำลังใจในการขายและอาจส่งผู้ควบคุมการขายไปหาวิธีแก้ไขช่วยเหลือในเขต

หากเกิดจากตัวพนักงานขายเองอาจเป็นเพราะพนักงานขายไม่เข้าใจและไม่ปฏิบัติตามที่ควรจะเป็นหรือเป็นเพราะชี้แจงไม่เอาใจใส่ ไม่มีความรับผิดชอบในงานและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารงานขายทั้ง ๑๐ บริษัทที่สำรวจมีความเห็นในการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ ๑ เรียกพนักงานคนนั้นมาตักเตือนให้แข็งแรงเหตุผลและหาสาเหตุแก้ไข

ขั้นที่ ๒ ปรับโครงสร้างขายใหม่หรือลดอาณาเขตการขายลง แล้วให้ทดลองทำคู่มือเป็นเวลา ๓ เดือน หากพนักงานขายผู้นั้นสามารถแก้ไขได้ก็จะคืนอาณาเขตเดิมให้ แต่หากยังแก้ไขไม่ได้ก็อาจให้เวลาแก้ตัวเพิ่มอีก ๓ เดือน เพื่อให้พยายามทำใหม่อีกครั้งพร้อมกันให้พนักงานคนนั้นพิจารณาตัวเองไปควยว่าเหมาะสมกับงานที่ทำนั้นหรือไม่

ขั้นที่ ๓ หากให้โอกาสแก้ไขถึง ๒ ครั้งแล้วยังไม่ดีขึ้นอาจตัดเงินเดือนหรือย้ายอาณาเขตรับผิดชอบในการขาย เช่น หากเป็นพนักงานขายในกรุงเทพฯ ก็อาจย้ายไปเขตที่มีอาณาเขตขายลดลงและผู้บริหารสามารถควบคุมได้ง่ายขึ้น หากเป็นพนักงานขายต่างจังหวัดก็ย้ายเข้ามากรุงเทพฯ ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมได้ใกล้ชิดขึ้น เมื่อถึงขั้นนี้พนักงานขายส่วนใหญ่มักจะลาออกเองเพราะการย้ายอาณาเขตการขายทำให้เขาต้องใช้เวลาพยายามในการขายเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นอาณาเขตใหม่ที่ยังไม่เคยชินกับลูกค้าจึงต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการเข้าหาลูกค้า อีกทั้งการขายในกรุงเทพฯ จะใคร่บรายได้น้อยกว่าการขายต่างจังหวัดที่เคยได้รับเพราะไม่มีเบี้ยเลี้ยง หรือผู้บริหารอาจบอกให้พิจารณาตัวเองออกไป

๒.๔ การกำหนดอาณาเขตขายของบริษัทฯ

ในเรื่องการกำหนดอาณาเขตของบริษัทฯ จากการสอบถามผู้บริหารงานขายของบริษัทฯ ทั้ง ๑๐ บริษัท สรุปได้ว่าส่วนใหญ่บริษัทฯ ในประเทศไทย ใช้หลักในการแบ่งอาณาเขตขายแก่พนักงานขายดังนี้

แบ่งตามเขตภูมิศาสตร์ เป็น กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยที่กรุงเทพฯ แบ่งโดยอาศัยอาณาเขตที่ติดต่อกันและความสะดวกในการเดินทาง บางบริษัทแบ่งตามถนนหรืออำเภอ โดยให้กำลังซื้อหรือบัญชีลูกค้าเท่า ๆ กัน แต่หากมีโรงพยาบาลใหญ่ ๆ อยู่ในอาณาเขตไหนมากก็แบ่งไปให้อาณาเขตที่ไม่มีโรงพยาบาลที่มีกำลังซื้อบ้าง เพื่อเฉลี่ยกำลังซื้อแต่ละอาณาเขตให้เท่า ๆ กัน แต่ก็ต้องดูกำลังความสามารถของพนักงานขายแต่ละคนที่จะรับงานที่มอบหมายควบคู่กันไปด้วย

ส่วนต่างจังหวัดมักแบ่งตามภาคและความสะดวกในการเดินทาง ดังนั้นบางบริษัทอาจแบ่งภาคใดเป็นอาณาเขตเดียว บางบริษัทอาจแบ่งเป็น ๒ อาณาเขต หรือบางบริษัทอาจแบ่งภาคกลางเป็น ๓ อาณาเขต แต่บางบริษัทไม่มีอาณาเขตภาคกลางเลย โดยกระจายไปให้อาณาเขตกรุงเทพฯ และอาณาเขตของภาคอื่น ๆ ทั้งหมด บางบริษัทแบ่งเขตตามความสะดวกในการเดินทางของพนักงานขายหรือตามบัญชีลูกค้าใหญ่เล็กของแต่ละบริษัทที่มีอยู่ซึ่งไม่เหมือนกันและตามประเภทผลิตภัณฑ์แต่ละบริษัท บางบริษัทอาจแบ่งอาณาเขตตามจำนวนผู้ควบคุมพนักงานขายที่บริษัทมีอยู่ สรุปแล้วการแบ่งอาณาเขตขายของบริษัทฯ ต่าง ๆ จะแตกต่างกันตามสาเหตุดังกล่าวมา แต่หลักในการแบ่ง

โดยทั่วไปก็คล้าย ๆ กัน จะแตกต่างกันเพียงข้อปลีกย่อยที่เป็นจำนวนอาณาเขตและจำนวนจังหวัด ดังตารางที่ ๗ และรูปที่ ๑๖ เป็นตัวอย่างการแบ่งอาณาเขตการขายของบริษัทพาณิชย์หนึ่งที่ทำกำรสำรวจจนเป็นแบบอย่างของการกำหนดอาณาเขตการขายของบริษัท โดยทั่วไปมักจะทำเป็นแผนที่เช่นเดียวกัน สรุปแล้วการแบ่งอาณาเขตการขายให้พนักงานขายแต่ละคนของแต่ละบริษัทต้องพิจารณาถึงความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในอาณาเขตนั้น ๆ จำนวนบัญชีลูกค้าที่พนักงานขายแต่ละคนสามารถรับผิดชอบได้ ความสะดวกในการเดินทางที่จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งแนวความคิดในการมอบหมายอาณาเขตให้พนักงาน คือ พยายามกำหนดให้พนักงานขายแต่ละคนเข้าสู่อาณาเขตการขายที่เขาสามารถขายและทำผลกำไรได้สูงสุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

จะเห็นได้ว่าการวางแผนการขายนั้นถือได้ว่าเป็นหัวใจของธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจนั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย มีการวางแผนขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และในบรรดาขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผนการขายนั้น การพยากรณ์การขายถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสูงสุด เพราะความถูกต้องของการพยากรณ์มีผลต่อความมั่นคงของธุรกิจ การพยากรณ์การขายเป็นงานที่ต้องใช้จ่ายมากทั้งทางด้านการบริหารและเวลาของคนทำงานที่จะต้องมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นในทางปฏิบัติบริษัทจะไม่ทำการพยากรณ์การขายจนกว่าจะแน่ใจว่าจะเกิดผลตอบแทนโดยตรง ทั้งนี้เพราะผลของการพยากรณ์นั้นเป็นความยุ่งยากและกำไรของกิจการอันมีผลเป็นลูกโซ่ที่มีผลไปถึงการผลิต การขาย การใช้กำลังคนและการลงทุนทางด้านทรัพยากรอื่น ๆ

๓. การบริหารพนักงานขาย

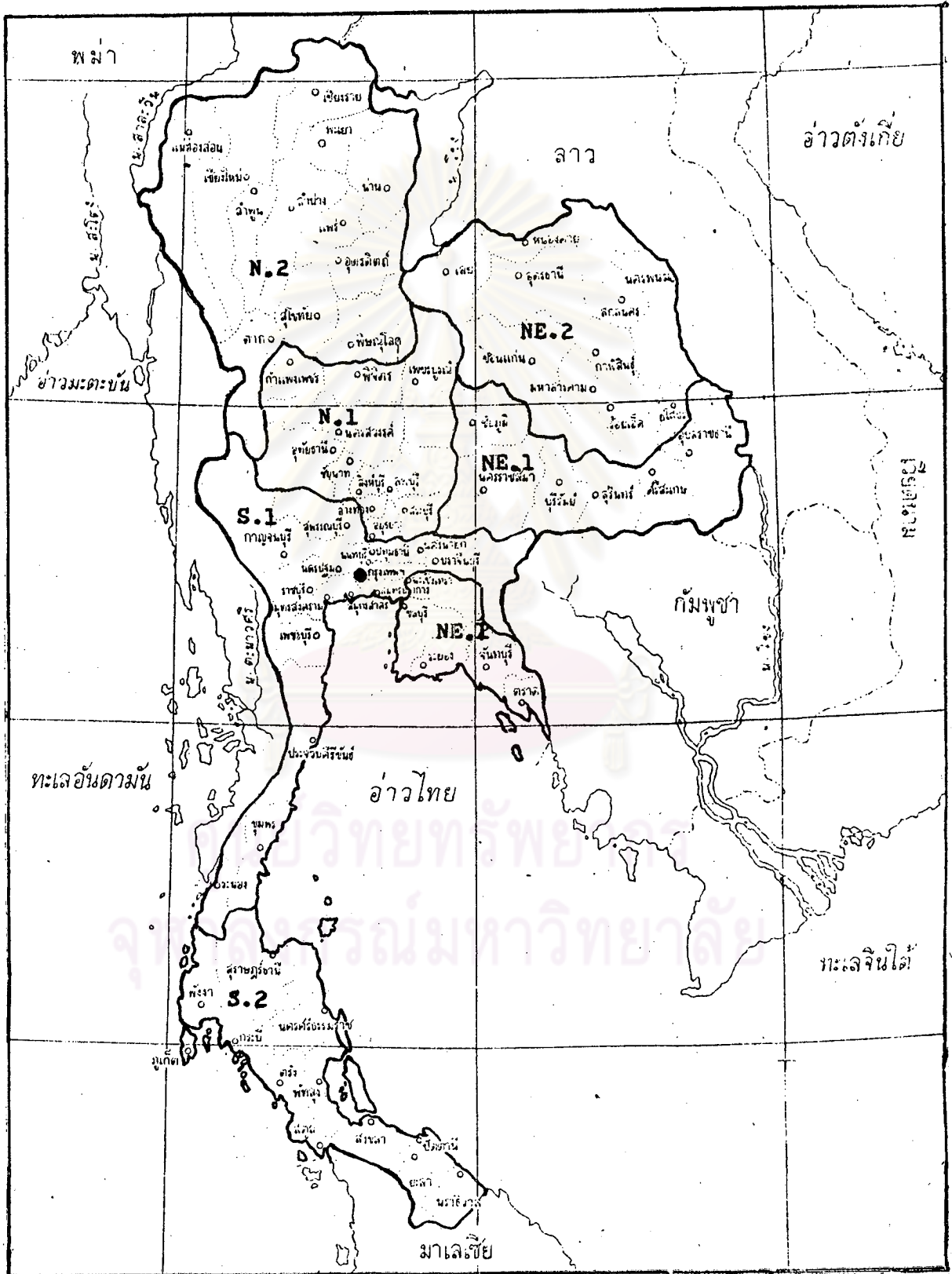
ในเรื่องการบริหารพนักงานขายของบริษัทต่างประเทศในประเทศไทย ที่ทำการสำรวจพบว่า การวางแผนกำลังการขายของบริษัทเหล่านี้จะมีจำนวนพนักงานขายและบุคลากรฝ่ายบริหารงานขายระดับต่าง ๆ ของบริษัท ดังตารางที่ ๘ และ

ตารางที่ ๗ แสดงการแบ่งอาณาเขตขายทั่วประเทศไทยของบริษัทฯ

บริษัท	สายภาคเหนือ		สายภาคใต้		สายภาคอีสาน		สายภาคกลาง		เขตกรุงเทพฯ
	เขต	จังหวัด	เขต	จังหวัด	เขต	จังหวัด	เขต	จังหวัด	เขต
ก	๒	๒๑	๒	๒๔	๒	๒๓	-	-	๓
ข	๑	๔	๑	๑๔	๑	๑๓	๒	๒๕	๕
ค	๒	๑๖	๒	๑๕	๒	๑๖	๓	๒๑	๓
ง	๑	๑๒	๑	๑๒	๒	๑๖	๓	๒๕	๕
จ	๒	-	๒	-	๒	-	๒	-	๕
ฉ	๓	๒๓	๒	๑๓	๓	๒๕	-	-	๕
ช	๒	๑๕	๒	๑๔	๒	๑๖	๒	๑๔	๕
ซ	๑	-	๑	-	๑	-	๒	-	๕
ด	๑	๑๒	๒	๒๓	๑	๑๓	๒	๒๐	๓
ด	๒	๒๐	๑	๑๓	๑	๑๒	๒	๒๔	๕

รูปที่ ๑๖

แสดงการแบ่งอาณาเขตของ บริษัท ก.



ตารางที่ ๘ แสดงจำนวนพนักงานขายและบุคลากรที่บริษัทควอย่างทั้ง ๑๐ บริษัทอยู่

บริษัท	พนักงานขาย		ผู้ควบคุม การขาย	ผู้จัดการฝ่าย ส่งเสริม การขาย	ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต ภณฑ	ผู้จัดการ ฝ่ายอบรม	ผู้จัดการ ฝ่ายขาย	ผู้จัดการ ฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการ ทั่วไปหรือ ผู้จัดการแผนก
	S.	D.							
ก	๑๔	๑๗*	๓*	๑*	-	-	๓*	๑*	๑*
ข	๑๔	๑๔*	๔*	-	๓*	-	๑*	๑*	๑
ค	๑๕	๑*	๕*	-	๑ + ๑*	-	๑*	๑*	๑
ง	๓	๑๒*	๓*	๒*	-	-	๑*	๑*	๑
จ	๓	๑๒*	๓*	-	๒*	-	๑*	๑*	๑
ฉ	๕	๗*	๑ + ๒*	๑*	-	๑*	-	๑*	๑*
ช	๑๐	๖*	๑ + ๑*	-	-	-	๑*	๑*	๑
ซ	๔	๖*	๒	-	-	-	๑*	๑*	๒
ฎ	๑๗	๕*	๑*	-	๒*	๑	๑*	๑*	๑ + ๑*
ฏ	๑๑	๑๑*	๑*	๑*	-	-	๑*	๑*	๑*

S หมายถึง พนักงานขาย
 D หมายถึง ผู้เสนอขาย
 * เป็น เกสชกร

เนื่องจากบริษัทฯ เหล่านี้เป็นบริษัทที่มีระบบการบริหารงานที่มั่นคง ดังนั้นอัตราการเข้าออกของพนักงานขายจึงมีน้อย เมื่อเทียบกับธุรกิจการขายสินค้าประเภทอื่น ๆ อัตราการหมุนเวียนปกติมักเป็นการปรับปรุงภายใน เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานขาย เก่าขึ้นเป็นผู้ควบคุมการขายจึงจะมีการรับพนักงานขายใหม่และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือบริษัทกลุ่มนี้มีแผนการจ่ายค่าตอบแทนทางการขายและจ่ายผลกำไรที่ดี จึงทำให้อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานขายน้อยลง

นอกจากนี้บริษัททุกแห่งที่สำรวจมีการกำหนดหน้าที่ของงานสำหรับบุคลากรในฝ่ายขายซึ่งจะได้แสดงตัวอย่างของการพรรณนางานไว้ในภาคผนวก ข.

๓.๑ การรับสมัครและการสรรหาพนักงานขาย

สำหรับการรับสมัครและสรรหาพนักงานขายนั้น บริษัทฯ แบ่งพนักงานขายออกเป็น ๒ ประเภทตามชนิดของลูกค้าที่พนักงานขายจะต้องติดต่อ คือ

ประเภทแรก เป็นผู้เสนอขายยา ซึ่งต้องติดต่อกับลูกค้าประเภทแพทย์และเภสัชกรตามโรงพยาบาลและคลินิก จึงควรเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านยาเป็นอย่างดี พนักงานประเภทนี้จึงมักเป็นเภสัชกรที่จบการศึกษาจากเภสัชศาสตร์โดยเฉพาะ แต่บางบริษัทอาจรับผู้จบจากสาขาวิชาอื่น ๆ เช่น แพทยศาสตร์ หรือแขนงวิชาอื่น ๆ ในระดับปริญญาตรีที่มีประสบการณ์ทางการขายและมีความรู้ความสามารถพอที่จะติดต่อกับแพทย์ผู้เป็นลูกค้าได้

ประเภทหลัง เป็นพนักงานขายที่ต้องติดต่อกับร้านค้า โดยไม่ต้องอาศัยความรู้ด้านวิชาการมากนัก แต่มีความสามารถทางด้านเทคนิคการขายดี จึงมักเป็นพนักงานขายที่เลื่อนตำแหน่งมาจากคนภายในบริษัทที่รุ่นพี่หรือดึงตัวมาจากบริษัทอื่น พนักงานขายพวกนี้มักมีการศึกษาอย่างต่ำ ม.ศ. ๓ บางบริษัทอาจกำหนดไว้อย่างต่ำ ม.ศ. ๕ หรือจบการศึกษาจากวิทยาลัยพาณิชยกรรม (ม.ศ. ๖) และสามารถพูดภาษาจีนได้นอกจากนี้ยังอาจดูจากความชำนาญ ประสบการณ์ ไหวพริบ บุคลิก รวมถึงความขยันหมั่นเพียรและความตั้งใจในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าบริษัทยาแบริ่งพนักงานขายออกตามลักษณะความสำคัญของลูกค้า โดยที่นิยมใช้ผู้เสนอขาย ซึ่งเป็นเภสัชกรทำหน้าที่ติดต่อลูกค้าประเภทแพทย์ ส่วนลูกค้าประเภทร้านขายยามักใช้พนักงานขายธรรมดาที่ไม่ใช่เภสัชกรดังที่กล่าวมา สำหรับการรับสมัครพนักงานขายนั้นบางบริษัทมีนโยบายรับเฉพาะพนักงานขายที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ ๆ และยังมีไม่ประสบความสำเร็จอันเป็นแบบที่นิยมใช้กันในประเทศอังกฤษ อีกทั้งใน ความสำคัญกับวิชาความรู้ที่บุคคลนั้นได้รับจากสถาบันการศึกษา เพราะมีความคิดว่า บริษัทสามารถที่จะสอนและควบคุมให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการได้ง่าย โดยมากบริษัท เหล่านี้มักมีแผนฝึกอบรมโดยเฉพาะ จากการสำรวจพบว่ามี ๘ บริษัทในจำนวน ๑๐ บริษัท เชื่อว่าการรับพนักงานขายที่จบการศึกษาใหม่บริษัทสามารถฝึกอบรมให้ทำตาม นโยบายของบริษัทได้ง่าย เงินเดือนค่า มีความกระตือรือร้นและมีความคิดริเริ่มดี

แต่บางบริษัทมีนโยบายรับพนักงานขายเฉพาะที่มีประสบการณ์แล้วเท่านั้น อันเป็นแบบที่นิยมใช้กันในสหรัฐอเมริกา โดยยึดหลักให้ความสำคัญกับประสบการณ์ และความรู้อันกว้างขวางที่บุคคลนั้นมีอยู่มากกว่าวิชาความรู้ที่เคยได้เรียนมาจากสถาน ศึกษา ควบคู่ความเชื่อที่ว่าความสำเร็จของการขายขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัวของ พนักงานขายกับลูกค้า เป็นหลักและโดยเฉพาะพนักงานเหล่านี้มักเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในด้านเทคนิคการขายอย่างดีแล้ว จากการสำรวจพบว่ามี ๘ บริษัทในจำนวน ๑๐ บริษัท มีความเห็นว่าการรับผู้ที่มีประสบการณ์แล้วไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมด้าน ทั่ว ๆ เช่น ด้านการจัดการขายและการติดต่อกับลูกค้า เพราะมีความเข้าใจในการ พบลูกค้าและหาใบสั่งซื้อ โดยเฉพาะบางเขตต้องการผู้ที่ใกล้ชิดสนิทสนมกับลูกค้า สำคัญ ๆ หรือต้องการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เขาสู่ตลาดและผู้ที่มีประสบการณ์ยังรู้อะไร ของ ว่างานทางนี้จึงทำ ก็จะทำให้ได้พนักงานที่ทำงานไต่หนานกว่าพนักงานที่จบการ ศึกษาใหม่ที่ยังไม่รู้จกงาน อย่างไรก็ตามการใช้ผู้ที่มีประสบการณ์แล้วยอมตกลงทุนสูง แต่บางบริษัทจะมีนโยบายรับทั้งผู้ที่จบการศึกษาใหม่และที่มีประสบการณ์แล้ว โดยขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม อาณาเขตและวัตถุประสงค์ของบริษัทที่จะมอบหมายให้แก่พนักงานขายทั้ง ๒ แบบซึ่งแตกต่างกัน

สำหรับวิธีการสรรหาพนักงานชายของบริษัทที่สำรวจ ดังตารางที่ ๕ จะเห็นว่า ๗ บริษัทใน ๑๐ บริษัทใช้วิธีรับจากสถาบันการศึกษา โดยการไปติดประกาศรับสมัครพนักงานชายเฉพาะผู้เสนอชายที่คณะเภสัชศาสตร์ทั้ง ๓ แห่งและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่มีวุฒิตามที่บริษัทต้องการ

ส่วนวิธีรับจากการแนะนำของพนักงานด้วยกันนี้ได้รับความนิยมสูงมาก จะเห็นว่าถึง ๕ บริษัทใน ๑๐ บริษัทที่ยอมรับวิธีการนี้ว่าใช้ได้ดี ส่วนการประกาศรับสมัครทั่วไปนั้นเป็นวิธีที่ใช้กันพอควร มี ๖ บริษัทที่ใช้และส่วนใหญ่นิยมประกาศทางหนังสือพิมพ์หรือประกาศไปยังสมาคมที่เกี่ยวข้อง เช่น เกษตรกรรมสมาคมฯ วิธีนี้มักใช้เมื่อต้องการรับสมัครพนักงานเข้าใหม่ระยะกลางปีการศึกษา ในการดึงตัวจากพนักงานของคู่แข่งซึ่งมีใช้กันบ้างไม่มากนัก เพราะถ้าพนักงานคนนั้นไม่มีความสามารถจริง ๆ ก็ยอมเป็นการลงทุนที่สูงโดยเปล่าประโยชน์ในการประมูลตัวมาได้แล้วไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ดึงตัวมาและวิธีที่ผู้บริหารแนะนำเข้ามามีผู้ใช้น้อยมาก จะเห็นว่ามีเพียง ๑ บริษัทเท่านั้นที่ใช้วิธีนี้เพราะเหตุผลดังกล่าวมาแล้วในบทที่ ๓

๓.๒ การคัดเลือกพนักงานชายของบริษัทยา

จากการสำรวจและสอบถามจากผู้บริหารงานชายของบริษัทยาพบว่าทุกบริษัทใช้วิธีการสัมภาษณ์นี้เป็นอันดับแรกของการคัดเลือกพนักงานชาย ซึ่งการสัมภาษณ์อาจมีวิธีการต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน ตั้งแต่การให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัครขั้นต้นก่อนเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ครั้งที่หนึ่ง โดยผู้จัดการของบริษัทซึ่งแต่ละบริษัทอาจมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการสัมภาษณ์ครั้งแรกให้ผู้จัดการตำแหน่งต่าง ๆ ของบริษัท เช่น อาจเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ฯลฯ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เพื่อคุบคุลิกทาง อุปนิสัย การพูดจา รวมทั้งความรู้ทั่ว ๆ ไป อาจสอบถามประวัติการศึกษา การทำงาน ประวัติส่วนตัว ครอบครัว ฐานะทางสังคม เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็อาจนัดให้มารับการสัมภาษณ์ครั้งที่ ๒ หากผู้สัมภาษณ์พอใจหรืออาจให้กลับไปรอรับจดหมายเรียกสัมภาษณ์ครั้งต่อไป ซึ่งการสัมภาษณ์ขั้นแรกนี้ผู้สัมภาษณ์

ตารางที่ ๕ แสดงนโยบายการรับคนเข้าทำงานและวิธีการสรรหาพนักงานชายของบริษัทฯ

บริษัท	นโยบายรับคนเข้าทำงาน		วิธีการสรรหาพนักงานชาย					
	จบการศึกษาใหม่	มีประสบการณ์แล้ว	จากสถาบันการศึกษา	จากการแนะนำของพนักงานชายด้วยกัน	ประกาศรับสมัครทั่วไป	ดึงตัวจากพนักงานของคู่แข่ง	ผู้บริหารแนะนำเข้ามา	อื่น ๆ
ก	✓	✓	✓	✓		✓		
ข		✓		✓				
ค		✓	✓	✓		✓		
ง	✓	✓	✓	✓	✓			
จ	✓	✓	✓					
ฉ	✓	✓	✓	✓	✓			
ช	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
ซ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ด	✓			✓	✓			
ฎ	✓	✓	✓	✓	✓			
รวม	๙	๙	๖	๙	๕	๔	๑	-

อาจคัดเลือกจากผู้สมัครทั้งหมดให้เหลือสำหรับสัมภาษณ์ครั้งที่ ๒ พอสมควร โดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบออกก่อน การสัมภาษณ์ครั้งที่ ๒ อาจสัมภาษณ์โดยผู้ควบคุมงานชายที่เขาจะต้องศึกษาใกล้ชิดและเป็นผู้ควบคุมพนักงานชายโดยตรง บางบริษัทก็อาจสัมภาษณ์โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาดซึ่งการที่ต้องสัมภาษณ์โดยผู้ควบคุมงานชายก็เพื่อจะดูว่าผู้สมัครสามารถร่วมงานกับผู้ควบคุมงานชายได้หรือไม่ หากพอใจก็อาจนัดมาสัมภาษณ์ครั้งที่ ๓ ต่อไป การสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายนี้จะเหลือผู้สมัคร เกินจำนวนพนักงานชายที่ต้องการไว้เพียง ๑ - ๒ คนเท่านั้น เพื่อส่งให้ผู้บริหารงานชายสูงสุดของบริษัทได้พิจารณาสัมภาษณ์เลือกเอาผู้ที่เหมาะสมที่สุดไว้หรือบางบริษัทอาจคัดเลือกเหลือเพียงจำนวนที่ต้องการเท่านั้นแล้วส่งให้ผู้บริหารงานชายสูงสุดสัมภาษณ์ อันเป็นการสัมภาษณ์แบบแนะนำตัวให้พนักงานชายรู้จักผู้บริหารงานชายของบริษัทและผู้บริหารงานชายรู้จักพนักงานใหม่ ดังนั้นสรุปแล้วบริษัทจะทำการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานชาย ๓ ครั้ง โดยผู้บริหารงานชายระดับต่าง ๆ และด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมา

ส่วนการสอบข้อเขียน จากการสำรวจพบว่า มี ๔ บริษัทเท่านั้นที่ใช้วิธีการนี้ และมักใช้เป็นวิธีที่ ๒ หลังจากการสอบสัมภาษณ์ มีเพียง ๑ ใน ๔ บริษัทเท่านั้นที่ใช้วิธีนี้ก่อนการสอบสัมภาษณ์ มีการสอบข้อเขียนที่เป็นการทดสอบทางจิตวิทยา ความถนัดเชาวน์ ทักษะคดี บางบริษัทอาจให้เขียนเรียงความตามหัวข้อที่บริษัทกำหนดหรือเขียนสรุปข้อความจากบทความที่มอบให้ผู้สมัครอ่านและบางบริษัทอาจมีการสอบภาษาอังกฤษหรือทดสอบความเข้าใจ

การทดสอบสุขภาพ ทุกบริษัทกำหนดใหม่ภายหลังจากการสอบสัมภาษณ์หรือสอบข้อเขียนแล้ว โดยจะส่งผู้สมัครไปรับการตรวจสุขภาพกับแพทย์ที่บริษัท เชื้อถือเพื่อความแน่ใจว่าผู้สมัครไม่เป็นโรคติดต่อและมีสุขภาพดีพอที่จะทำงานในกับบริษัทได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบฐานะทางการเงิน และอุปนิสัยอีกด้วย หากพนักงานผู้นั้นทำหน้าที่ขายอย่างเดียว โดยไม่เก็บเงินซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นพนักงานชายใน

กรุงเทพฯ ก็ไม่ต้องตรวจสอบฐานะทางการเงิน สำหรับพนักงานขายต่างจังหวัดนั้น ส่วนมากต้องทำหน้าที่เก็บเงินค้าย ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบฐานะทางการเงินและอุปนิสัยค้าย พร้อมทั้งกำหนดค่าเพิ่มหลักทรัพย์หรือบุคคลค่าประกันในวงเงิน ๕๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท แล้วแต่นโยบายของบริษัท ดังตารางที่ ๑๐

สำหรับระยะเวลาทดลองงานบริษัทยาส่วนใหญ่จะกำหนดระยะเวลาทดลองงานเหมือนราชการคือไม่น้อยกว่า ๖ เดือน

กล่าวโดยสรุปการคัดเลือกพนักงานขายนั้นปัญหาที่สำคัญคือทำอะไรจึงจะเลือกได้คนที่เหมาะสม ความแตกต่างที่สำคัญของพนักงานขายที่ดีกับพนักงานขายธรรมดาสามัญคืออยู่ที่ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมเก่ง มีความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ดี หรือการพูดเก่งเสมอไป แม้ว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะสำคัญเพียงไรก็ตามแต่ปรากฏว่ามักอยู่ที่ระดับของการวางแผนการทำงาน การวิเคราะห์คู่แข่ง การเสนอขาย การวิเคราะห์งานขาย รวมถึงปฏิกิริยาของคู่แข่งภายหลังจากที่ได้เสนอขายไปแล้ว ไม่ว่าจะขายได้หรือไม่ก็ตาม จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของการทำงานอยู่ที่การวางแผนและการเข้าถึงสถานการณ์ที่แท้จริงของพนักงานขายคนนั้นเอง

ในปัจจุบันวิธีคัดเลือกคนให้ไปตรงกับงานจริง ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะจะช่วยประหยัดทั้งแรงงาน ค่าใช้จ่ายและความเสียหายได้อย่างมาก อีกทั้งช่วยลดอัตราการหมุนเวียนพนักงานขายลงได้มากอีกด้วย ดังนั้นการค้นคว้าเพื่อหาวิธีการคัดเลือกที่ดีที่สุดมาใช้จึงเป็นการกระทำที่คุ้มค่ายิ่งเพราะว่าไหน ๆ จะหาพนักงานขายกันแล้วก็ตามการสรรหาและคัดเลือกกันให้ได้พนักงานขายที่ดี ๆ เสียเลย จะได้ไม่ต้องหาบ่อย ๆ ไม่ต้องเสียเวลาคัดเลือกเอาคนที่ไม่เหมาะสมหรืออยู่ได้ไม่นานมาอบรมให้เสียเวลา ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ ที่สำรวจจึงพิถีพิถันและมีขั้นตอนในการคัดเลือกมากมาย

๓.๓ การฝึกอบรมพนักงานขาย

ในธุรกิจทางค่านยานั้น การฝึกอบรมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ บริษัทยาส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องการฝึกอบรมอย่างมากเพราะนอกจากลักษณะเฉพาะของ

ตารางที่ ๑๐ แสดงขั้นตอนในการคัดเลือก การตรวจสอบ ฐานทางการเงิน อุปนิสัยและจำนวนหลักทรัพย์ค้ำประกัน

บริษัท	ขั้นตอนในการคัดเลือก (เรียงตามลำดับก่อนหลัง ตามตัวเลข ๑, ๒, ๓, ๔)				การตรวจสอบฐานะทางการเงินและอุปนิสัย		หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน (วงเงิน)
	สอบ สมภาษณ์	สอบ ขอดเขียน	สอบ สุขภาพ	อื่น ๆ	มี	ไม่มี	
ก	๑	๒	๓	-	✓	-	มีบุคคลค้ำประกันวงเงิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
ข	๑	-	๒	-		✓	-
ค	๑	-	๒	-	✓	-	มีบุคคลค้ำประกันวงเงิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
ง	๑	-	๒	-		✓	-
จ	๓	๑	๒	-	✓	-	-
ฉ	๑	-	๒	-	✓	-	มีบุคคลค้ำประกันแต่ไม่กำหนดวงเงิน เพราะมีระบบเงินสะสม
ช	๑	๒	๓	-	✓	-	-
ซ	๑	-	๒	-	✓	-	มีบุคคลค้ำประกันแล้ว แต่ตำแหน่งวงเงินประมาณ ๕๐,๐๐๐ บาท
ฌ	๑	-	๒	-	✓	-	หลักทรัพย์ : โฉนด บุคคลค้ำประกันวงเงิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
ฎ	๑	๒	๓	-	✓	-	-
รวม	๑๐	๔	๑๐	-	๙	๒	-

ผลิตภัณฑ์และตลาดแล้ว สถานะการแข่งขันที่สูงแบบ เชื้อคอเคเซียนราคาเช่นนี้ คุณสมบัติของพนักงานขายที่พร้อมที่จะต่อสู้กับคู่แข่งชนชั้น ๆ มีความสำคัญอย่างมาก บริษัทฯ ส่วนใหญ่จึงมีผู้ฝึกอบรมพนักงานขายแม้ว่าอาจไม่มีแผนฝึกอบรมโดยตรงก็ตาม ซึ่งจากการสำรวจพบว่าการฝึกอบรมของบริษัทฯจะมีผู้ฝึกอบรมทั้งแบบผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงและแบบผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้ทำการฝึกอบรม ดังตารางที่ ๑๑ ผู้ฝึกอบรมแบบผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงคือผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการส่งเสริมการขาย ฯลฯ ทำหน้าที่ฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขายและผลิตภัณฑ์ โดยมีหัวหน้าควบคุมการขายทำการฝึกอบรมและแนะนำขณะออกฝึกทำการขายจริงในตลาด ส่วนผู้ฝึกอบรมที่เป็นแบบผู้ให้คำปรึกษาของบริษัทฯ มักใช้แพทย์ที่ปรึกษาประจำบริษัท (Medical Adviser) คือจ้างแพทย์ให้มาทำการฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานทางการแพทย์เพื่อให้ประสานกับความรู้ทางผลิตภัณฑ์ที่บริษัทมีอยู่ให้มากขึ้นและบางครั้งอาจมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากบริษัทต่างประเทศเดินทางมาทำการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว เช่นปีละครั้ง หรือเมื่อมีผลิตภัณฑ์ออกใหม่ ส่วนการเชิญบุคคลหรือคณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาจากภายนอกบริษัทเป็นครั้งคราวก็สุดแล้วแต่หัวข้อหรือวิชาที่จะเน้นเช่นศิลปการขาย ก็อาจเชิญผู้สนใจในการขายมาพูด เป็นต้น โดยที่ปัจจุบันในกรุงเทพฯ มีสมาคมและศูนย์ที่เป็นแหล่งรวมของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานขายและเทคนิคการขาย ไคแก ศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ กรมแรงงาน สมาคมการจัดการธุรกิจและสมาคมการตลาด เป็นต้น ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่บริษัทอาจแจ้งไปยังศูนย์หรือสมาคม เหล่านั้นให้ส่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรมตามที่บริษัทต้องการมาทำการอบรมพนักงานของบริษัทเป็นครั้งคราว หรืออาจส่งพนักงานของบริษัทเข้าร่วมการอบรมที่ศูนย์ฯ หรือสมาคมเหล่านั้นจัดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ ก็ได้

ตารางที่ ๑๑ แสดงผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมพนักงานของบริษัทตัวอย่าง

บริษัท	ผู้รับผิดชอบ
ก	ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการขายร่วมกับผู้จัดการแผนกขายทำหน้าที่อบรมภายในบริษัท ผู้ควบคุมการขายคอยดูแลอบรมในขณะที่ทำการขายนอกบริษัท
ข	ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายขายและผู้ควบคุมการขาย
ค	ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด สอนเกี่ยวกับเทคนิคการขาย ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการขาย และแพทย์ประจำบริษัทสอนความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
ง	ผู้จัดการฝ่ายขายร่วมกับผู้บริหารทางคานส่งส่งเสริมการขายและผู้ควบคุมการขาย
จ	ทุกฝ่ายที่รับผิดชอบทางคานขายและการตลาด อนึ่งโดยผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์และผู้ดำเนินการฝ่ายการตลาด
ฉ	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
ช	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้ควบคุมการขาย
ซ	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสอนความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเทคนิคการขาย โดยให้ผู้ควบคุมการขายคอยตรวจสอบในขณะที่ทำการขายนอกบริษัทและมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาอบรมในบางครั้ง
ด	ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ร่วมกับแพทย์ประจำบริษัท
ด	ฝ่ายบริหารของบริษัท ส่วนการฝึกอบรมทางคานความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะมีเจ้าหน้าที่จากต่างประเทศของบริษัทผลิตมาเป็นผู้ให้การอบรม

โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานขายของบริษัทค้าต่างประเทศในประเทศไทย

เท่าที่สำรวจมาพอที่จะสรุปเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกโดยย่อได้ดังนี้

๑) การอบรมความรู้เกี่ยวกับบริษัทและนโยบายของบริษัท

๒) อบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้แก่ ระบบของร่างกายที่เกี่ยวข้องกับยาของบริษัท โรคที่เกี่ยวข้องยา การรักษาและรายละเอียดเกี่ยวกับยาชนิดนั้นว่ามีข้อดีข้อเสียเปรียบเทียบกับยาของผู้แข่งใคร่อย่างไร การวิเคราะห์พิษของยาที่อาจมีและการแก้ไข

๓) อบรมเกี่ยวกับเทคนิคการขายภายในบริษัท

ใช้เวลาตั้งแต่ข้อ ๑) ถึงข้อ ๓) นานประมาณ ๑ สัปดาห์ แล้วจึงส่งพนักงานขายออกฝึกทำการขายจริงในตลาด โดยมีผู้ควบคุมการขายคอยดูแลแนะนำประมาณ ๓ - ๔ สัปดาห์ แล้วจึงกลับเขารายงานผลกับบริษัทโดยที่ผู้บริหารทำหน้าที่ฝึกอบรมจะทำการประเมินผลการฝึกอบรมออกมา

เทคนิคการฝึกอบรม

ในด้านเทคนิคการฝึกอบรมนั้น จากการสำรวจดังตารางที่ ๑๒ พบว่า ๕ บริษัทในจำนวน ๑๐ บริษัทจะใช้เทคนิคทางด้านการบรรยาย การประชุมอภิปรายทางการขายและวิธีการสาธิตและการแสดงบทบาทการขาย ส่วนวิธีการอภิปรายกลุ่มมี ๗ บริษัทที่ใช้วิธีนี้ด้วย จากตารางจะเห็นว่าทุกบริษัทจะใช้เทคนิคการฝึกอบรมตั้งแต่ ๒ วิธีขึ้นไป บางบริษัทใช้ทั้ง ๔ วิธี ไม่มีบริษัทใดเลยที่ใช้เพียงวิธีเดียว สำหรับวิธีการแสดงบทบาทการขายนั้นเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในบริษัทฯ บางบริษัทถึงกับลงทุนใช้ Visual Aids เช่น Video Tape มาบันทึกอิริยาบถของพนักงานขายขณะเข้าไปติดต่อทำการขายแล้วนำมาฉายซ้ำให้ดูเพื่อวิจารณ์แก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกวิจารณ์สามารถแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้ เพราะการขายเป็นศิลปะที่ต้องใช้ทั้งบุคลิกท่าทาง คำพูด ฯลฯ รวมหลาย ๆ สิ่งที่แสดงออกจากตัวพนักงานขายมาประกอบกัน วิธีนี้ได้ผลในทางปฏิบัติมาก

ตารางที่ ๑๒ แสดงเทคนิคการฝึกอบรมและความถี่ในการฝึกอบรมพนักงานขาย

บริษัท	เทคนิคการฝึกอบรม				ความถี่ในการฝึกอบรมพนักงานขาย
	การบรรยาย	การอภิปรายกลุ่ม	การประชุมอภิปราย ทางการขายและ วิธีการสาธิต	การแสดงบทบาท การขาย	
ก	✓	✓	✓	✓	๑ - ๒ ครั้ง/เดือน (๑๕ - ๒๐ ครั้ง/ปี)
ข	✓	-	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ ครั้ง/ปี)
ค	✓	-	✓	-	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ - ๑๖ ครั้ง/ปี)
ง	✓	✓	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ ครั้ง/ปี)
จ	✓	✓	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน (ประชุมใหญ่ ๑ ครั้ง/ปี)
ฉ	-	-	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ - ๑๕ ครั้ง/ปี)
ช	✓	✓	-	✓	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ ครั้ง/ปี)
ซ	✓	✓	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน
ฌ	✓	✓	✓	✓	๑ ครั้ง/เดือน (๑๒ ครั้ง/ปี)
ญ	✓	✓	✓	✓	๓ เดือนครั้ง
รวม	๙	๘	๙	๙	-

สิ่งที่ควรคำนึงในการฝึกอบรมอันได้แก่

ระยะเวลาในการฝึกอบรม บริษัทฯ ส่วนใหญ่ก็ใช้เวลาช่วงเช้าถึงเที่ยง เป็นการบรรยาย ส่วนช่วงบ่ายเป็นการอภิปรายหรือการแสดงบทบาทการชาย ในระยะเวลาปลายเดือนหรือต้นเดือนจึงจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมพร้อมกันเป็นการประเมินผลงานทั้งของผู้ฝึกอบรมและผู้บริหารฝึกอบรมไปด้วย

สถานที่ในการฝึกอบรม บริษัทฯ ส่วนใหญ่จะใช้ห้องประชุมภายในบริษัท สำหรับการประชุมรายเดือนและหากเป็นการประชุมใหญ่ประจำปี บางครั้งอาจจัดตามโรงแรมใหญ่ ๆ ในบริษัทฯ ก็ได้ทำการศึกษามาพบว่า การฝึกอบรมมีการวัดผลโดยการทดสอบ และเก็บเป็นคะแนนสะสม แล้วนำมาเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการประเมินผลงานปลายปี

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมถือว่าเป็นมาตรการที่มีความสำคัญมากในการบริหารงานภายในอุตสาหกรรมยา เพราะลักษณะของผลิตภัณฑ์ ตัวผู้ใช้และสภาวะการแข่งขันของตลาด ทำให้บริษัทต่าง ๆ ต้องเน้นและให้ความสำคัญกันอย่างสูง จากการศึกษาตามตารางที่ ๑๒ จะเห็นได้ว่าจำนวนความถี่ในการฝึกอบรมต่อเดือนและต่อปีอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมก็สูงเช่นกัน การจัดประชุมนอกสถานที่ เช่นตาม โรงแรมหรือการจัดประชุมพร้อมกับการสังสรรค์ก็เป็นที่นิยมกันอยู่ในวงการยา บางบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานชายที่มีประสบการณ์แล้ว โดยส่งไปฝึกอบรมยังศูนย์อบรมของบริษัทในต่างประเทศ เป็นที่น่าเสียดายว่าการศึกษาในที่นี้ไม่สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณในการฝึกอบรมของแต่ละบริษัท มาแสดงให้เห็นได้

๓.๔ การกำหนดค่าตอบแทนพนักงานชาย

ในค่านแผนการกำหนดค่าตอบแทนการชายสำหรับพนักงานชายของบริษัทานั้น บริษัทฯ ส่วนใหญ่จะมีผลตอบแทนทั้งในรูปของเงินเดือนและค่านายหน้า โดยที่พนักงานชายของบริษัทฯ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทกล่าวมาแล้ว ซึ่งอัตราเงินเดือน

ตารางที่ ๑๓ แสดงแผนการ กำหนดค่าตอบแทนการขายของพนักงานขาย

บริษัท	อัตราเงินก้อน (บาท)	อัตราค่านายหน้า	โบนัส	เงินชดเชยอื่น ๆ		
				ค่ารักษาพยาบาล	ค่าประกันชีวิต	เงินสะสม
ก	S ๒,๐๐๐ - ๖,๕๐๐ D ๓,๐๐๐ - ๘,๐๐๐	ค่านายหน้าในการเก็บเงิน ๐.๘ - ๒ % ค่านายหน้าในการขาย ๓๐๐ บาทต่อผลิตภัณฑ์ ต่อเดือน	๑.๕ - ๒ เดือน	✓	✓	๕%
ข	S - D ๓,๕๐๐ - ๘,๖๐๐	ค่านายหน้าในการเก็บเงิน ๐.๕% ค่านายหน้าในการขาย ๒๐๐๐ บาทต่อผลิตภัณฑ์ ต่อ ๓ เดือน (ประมาณ ๑๒,๐๐๐ บาทต่อปี)	๑ เดือน	✓	✓	๓.๕%
ค	S D ๓,๐๐๐ - ๕,๕๐๐	ประมาณ ๕๐๐ - ๑,๕๐๐ บาทต่อเดือน	๑ เดือน	✓	✓	๕%
ง	S ๒,๐๐๐ - ๕,๐๐๐ D ๓,๐๐๐ - ๘,๕๐๐	ค่านายหน้าตามผลิตภัณฑ์สูงสุด ๑,๕๐๐ บาท ต่อปี ค่านายหน้าตามเป้าหมายการขายที่กำหนด สูงสุด ๒,๐๐๐ บาทต่อปี	หลังจาก ๑ ปี ได้ ๑ เดือน หลังจาก ๕ ปีได้ ๑.๕ เดือน หลังจาก ๑๐ ปี ได้ ๒ เดือน	✓	✓	๕%

ตารางที่ ๑๓ (ต่อ)

บริษัท	อัตราเงินเคื่อน (บาท)	อัตราคานายหนา	โบนัส	เงินอุดเชยอื่น ๆ		
				การกษา พยาบาล	คาประกัน ชีวิต	เงิน ละสม
จ	S & D ๒,๕๐๐ - ๕,๐๐๐	คานายหนาในการเก็บเงิน ๐.๒๕% คานายหนาในการขายทั้งหมด ปีละ ๓๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑ เดือน	✓	✓	๕ - ๗.๕%
ฉ	S ๒,๐๐๐ - ๕,๕๐๐ D ๓,๐๐๐ - ๑๒,๐๐๐	เลือกยาที่ตองการเพิ่มขอกขายขึ้นมา ๓ ชนิด ทุก ๓ เดือนหากขายใคตามเปาหมายผลิตภัณฑ์ ๑. ชนิดใค ๕๐๐ บาทตอกคน ๒. ชนิดใค ๑,๕๐๐ บาทตอกคน ๓. ชนิดใค ๓,๐๐๐ บาทตอกคน	๑ เดือน	✓	✓	๕%
ช	S ๒,๐๐๐ - ๒,๐๐๐ D ๒,๕๐๐ - ๕,๐๐๐	กำหนดคาตอบแทนแบบสมาเสมอความยอกขาย โดยมีเปาหมายพิจารณาทุก ๓ เดือน	๑ เดือน	✓	✓	ไม่มี
ซ	S ๓,๕๐๐ - ๕,๐๐๐ D เริ่ม ๓,๕๐๐	คาตอบแทนทางการขายขึ้นอยู่กับชนิดของ ผลิตภัณฑ์และกิจกรรมในการส่งเสริมการ ขาย เช่น ฉายหนัง	๑ เดือน	✓	✓	๗.๕%

ตารางที่ ๑๓ (ต่อ)

บริษัท	อัตราเงินเคื่อน (บาท)	อัตราคานายหนา	โบนัส	เงินคเชยอื่น ๆ		
				การกษา พยาบาล	คาประกัน ชีวิต	เงิน สะสม
ณ	S ๒๐๐๐ - ๔๕๐๐ D ๓๐๐๐ - ๔๒๐๐	คาคอบแทนการชขายจ่ายทุก ๓ เคื่อน ประมาณ ๑๐๐๐๐ บาท	๑ เคื่อน	✓	✓	๕%
ญ	S ๒๐๐๐ - ๔๐๐๐ D ๓๐๐๐ - ๔๐๐๐	หากไม่ถึงเปาหมายโคตาคที่กั้งไว ใค ๓๐๐๐ บาท เพิ่มทุก ๑๐% ใคเพิ่ม ๑๐๐๐ บาท ครบเปาหมายของทั้งปีใค ๑๒๐๐๐ บาท	๑.๕ เคื่อน	✓	✓	๕%

S หมายถึง พนักงานชขายที่คคอกบรานชขายยา

D หมายถึง ผู้เสนอชขายยาแกแพทย

✓ หมายถึง บริษัทจ่ายเงินใ

(หมายเหตุ : ส้ารวจเมื่อเคื่อนเมษายน ๒๕๒๒)

พนักงานขายต่างจังหวัด จะได้รับค่าเดินทาง ค่าที่พัก อาหาร รวมกัน โดยบริษัทส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีเหมาจ่ายคิดเป็นวันโดยเฉลี่ยวันละ ๒๒๐ - ๓๐๐ บาทต่อวัน หรือคิดตามระยะทางไกลใกล้ ส่วนค่าเลี้ยงรับรองลูกค้าก็ใช้วิธีนำบิลกลับมาเบิกตามที่ได้จ่ายไปจริงแต่มีวงเงินจำกัดที่บริษัทกำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ ๑๔

ส่วนเงินชดเชยอื่น ๆ อันได้แก่การ รักษาพยาบาล นั้น ทุกบริษัทที่สำรวจมีสวัสดิการทางค่านี้อยู่แล้ว โดยส่วนใหญ่มักจะติดต่อกับ โรงพยาบาลที่มีชื่อผูกพันกับบริษัท ในการรักษาพยาบาลพนักงานของบริษัทหรือหากพนักงานขายเจ็บป่วยต่างจังหวัดไกลจากโรงพยาบาลที่บริษัทติดต่อก็อาจนำบิลค่าบริการรักษาพยาบาลกลับมาเบิกจากบริษัทในภายหลังได้

เงินค่าประกันชีวิต ทุกบริษัททำการประกันชีวิตให้พนักงานในกรณีที่เสียชีวิต โดยอุบัติเหตุ โดยประกันผ่านกองทุนทดแทน กรมแรงงาน ตามกฎหมายและบางบริษัทก็ยังมีโครงการประกันเพิ่มเติมกับบริษัทประกันที่บริษัทขายนั้น ๆ เชื่อกันอีกด้วย

เงินสะสม เกือบทุกบริษัทมีการเก็บเงินสะสมของพนักงานไว้ทุกเดือนเพื่อเป็นหลักประกันการทำงานให้กับบริษัท ในกรณีที่อาจทำความเสียหายให้แก่บริษัท บริษัทจะใช้เงินส่วนนี้จ่ายสำรองชดเชย ถ้าหากไม่มีการเสียหายพนักงานขายก็จะได้รับเงินจำนวนนี้เป็นเงินก้อนใหญ่เมื่อออกจากบริษัทไป ซึ่งหลักเกณฑ์ของการเก็บเงินสะสมถือว่าเป็นสวัสดิการของพนักงานอย่างหนึ่ง เพราะบริษัทต้องจ่ายเงินเพิ่มเติมให้ชดเชยเท่ากับที่เก็บจากเงินเดือนพนักงานเช่นหากเก็บจากพนักงานไว้ ๕ เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนของทุกเดือนก็จะฝากเข้าธนาคารในนามของพนักงานคนนั้นและบริษัทเอง ก็จะต้องเปิดบัญชีฝากในจำนวนเงินเดียวกันในนามของบริษัทสำหรับพนักงานคนนั้นเช่นกัน ซึ่งบริษัทจะมีข้อสัญญาผูกมัดไว้ว่าหากพนักงานทำงานครบปีก็จึงจะเบิกเงินจากธนาคารในส่วนของบริษัทที่ฝากไว้ให้คืนได้ หากไม่ครบตามจำนวนปีที่ระบุไว้แล้วพนักงานลาออกจากบริษัทก่อน พนักงานผู้นั้นจะได้รับแต่เงินที่มีอยู่ในบัญชีฝากในชื่อของพนักงานเท่านั้น ส่วนบัญชีฝากที่อยู่ในนามของบริษัทสำหรับพนักงานผู้นั้นจะกลับคืนเป็นของบริษัท

ตารางที่ ๑๔ แสดงค่าใช้จ่ายในการขายของบริษัทที่สำรวจ ๑๐ บริษัท

บริษัท	พนักงานขาย เขตกรุงเทพฯ		พนักงานขาย เขตต่างจังหวัด	
	ค่ารถ	ค่ารับรอง	เบี้ยเลี้ยง *	ค่ารับรอง
ก	๑๑๐ บาท/คน	แล้วแต่จำเป็น	๒๕๕ บาท/วัน	๘๐๐ บาท/เดือน
ข	ตามที่จ่ายจริง	-	๒๕๐ - ๓๐๐ บาท/วัน	-
ค	มีรถ ๘๐ บาท/วัน ไม่มีรถ ๕๐ บาท/วัน	๒๐๐ บาท/เดือน	๒๐๕ - ๒๕๕ บาท/วัน (มีรถสวนคว)	๕๐๐ บาท/เดือน
ง	มีรถ ๑๕๐๐ บาท/เดือน ไม่มีรถ ๑๓๕๐ บาท/เดือน	-	๒๕๐ บาท/วัน	๕๐๐ บาท/เดือน
จ	มีรถ ๑๕๐๐ - ๒๐๐๐ บาท ต่อเดือน แล้วแต่เขต ใกล้ไกล	ตามที่จ่ายจริงโดยขออนุมัติ ผ่านผู้จัดการฝ่ายการตลาด ก่อน	บริษัทที่โทรศัพท์ ๑ คน ดังนั้น ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่จ่าย จริง ส่วนเบี้ยเลี้ยง ๑๖๐/บาท/วัน	ตามที่จ่ายจริง
ฉ	มีรถ ๑๗๒๐ บาท/เดือน ไม่มีรถ ๑๕๐๐ บาท/เดือน	เบิกตามบิลที่จ่ายจริง งบไม่เกิน ๑๕๐๐ บาท/เดือน	เขตไกล ๕๘๘๐/บาท/เดือน เขตไกล ๖๑๐๐ บาท/เดือน ไกลสุด ๖๓๓๐ บาท/เดือน	เบิกตามบิลที่จ่ายจริง แต่งบไม่เกิน ๑๕๐๐ บาท ต่อเดือน

ตารางที่ ๑๔ (ต่อ)

บริษัท	พนักงานชาย เขตกรุงเทพมหานคร		พนักงานชาย เขตต่างจังหวัด	
	การถ	การบรอง	เบียงเลี้ยง *	การบรอง
ช	๑๕๕๐ บาท/เดือน	-	๒๒๕ - ๒๔๐ บาท/วัน แล้วแต่เขต	๑๐๐ บาท/เดือน หากเดือนไหนไม่หมด อุจรวมูบงบเดือน ต่อไปได
ช	ตามที่จ่ายจริง	-	๒๕๐ บาท/วัน	๕๐๐ บาท/เดือน
ณ	๑๕๐๐ บาท/เดือน	๕๐๐ บาท/เดือน มึงบเฉพาะ ยูเสนอขาย เท่านั้น	๒๒๐ บาท/วัน	๕๐๐ บาท/เดือน ในงบเฉพาะ ยูเสนอขาย เท่านั้น
ญ	ตามที่จ่ายจริง	เบืกตามบิลที่จ่ายจริง ไม่เกิน ๕๐๐ บาท/เดือน	๑๓๐ บาท/วัน	เบืกตามบิลที่จ่ายจริง ไม่เกิน ๕๐๐ บาท/เดือน

* หมายถึง ค่าอาหาร ค่าที่พัก การถ (สำหรับผู้ที่ไรรถส่วนตัวบริษัทคิให้เป็นกิโล เมตรละกับาท)

หมายเหตุ : สัรวจ เมื่อเดือนเมษายน ๒๕๒๒

แต่หากทำงานครบกำหนดตามสัญญาพนักงานจะสามารถเบิกเงินจากบัญชีฝากที่ฝากไว้ในนามของบริษัทสำหรับพนักงานคนนั้นด้วย การเก็บเงินสะสมนี้บางบริษัทจะเริ่มเก็บภายหลังจากทดลองงานได้ ๖ เดือนแล้วจึงเริ่มเก็บจากเงินเดือนเดือนที่ ๗ แต่บางบริษัทจะเก็บภายหลังจากทำงานครบ ๑ ปีและบางบริษัทอัตราการเก็บจะคงเดิมตลอดไป แต่บางบริษัทอัตราการเก็บจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่ทำงานที่บริษัทกำหนดไว้เป็นระยะ เช่น หลังทำงาน ๑ ปีเริ่มเก็บ ๕ เปอร์เซ็นต์ จนถึงปีที่ ๕ เริ่มปีที่ ๖ - ๑๐ เก็บ ๖ เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

นอกจากนี้บางบริษัทยังกำหนดการลาพักร้อนสำหรับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทในระยะต่าง ๆ กันด้วย เช่น ทำงานครบ ๕ ปีแล้วลาได้ปีละ ๑๕ วัน ครบ ๑๐ ปีลาได้ปีละ ๑ เดือน เป็นต้นสวัสดิการเหล่านี้จะช่วยเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานอยู่ทำงานกับบริษัทนานขึ้น ดูรายละเอียดตารางที่ ๑๓

สรุปแล้วแผนการกำหนดค่าตอบแทนที่ดีเมื่อก่อนจะต้องเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบริษัท ซึ่งแตกต่างกันตามงบประมาณและนโยบายของแต่ละบริษัท แต่แผนการกำหนดค่าตอบแทนที่ดีจะต้องให้ความยุติธรรมและจูงใจแก่พนักงานชายทุกคนและเป็นโปรแกรมที่เข้าใจง่ายนำมาซึ่งรายได้ที่แน่นอน เพื่อให้พนักงานชายทุกคนสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสบายพอสมควรและควร เป็นแผนที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อมใ้กาย ในอันที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายทั้งพนักงานชายและบริษัทสามารถบรรลุถึงเป้าหมายโดยได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

๓.๕ การสร้างขวัญและจูงใจพนักงานชายในธุรกิจยา โดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ที่สูงพอสมควร เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานชายของธุรกิจอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน สวัสดิการและระบบรายได้อื่น ๆ เช่น ระบบค่านายหน้า เป็นต้น จากตารางที่ ๑๓ และ ๑๕ จะเห็นได้ว่านอกเหนือจากสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินแล้ว ตำแหน่งหน้าที่อันจูงใจ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูลอย่างอื่น เช่น โครงการส่งพนักงานชายไปศึกษาอบรมและดูงาน ณ สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ โครงการสนับสนุนให้ริ่ชใช้ในการทำงานสำหรับพนักงานชาย การประกันชีวิตและการรักษาพยาบาล ฯลฯ โดยที่โครงการ

ที่จัดขึ้นเหล่านี้มีสิ่งจูงใจพอสมควร สังเกตได้จากบริษัทขนาดใหญ่จะมีการรับพนักงาน
เข้าทำงานแต่ละปีไม่มากนักและบริษัทเหล่านี้ยังมีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดี
พอสมควร พนักงานชายอาจก้าวหน้าได้โดยมีขั้นตอนในการไต่ถาม แต่การจะใช้
ระยะเวลาเท่าไรอยู่ที่ความสามารถของพนักงานชายคนนั้น พนักงานชายที่มีความ
สามารถสูงจะอยู่ในหน้าที่พนักงานขายเพียง ๔ - ๕ ปีก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
เป็นพนักงานขายอาวุโสหรือผู้ควบคุมพนักงานขาย ซึ่งบริษัทเหล่านี้จำเป็นต้องมี
โครงการจูงใจพนักงานชายทั้งในเรื่องสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานอย่าง
ดีพอสมควร เพื่อรักษาพนักงานชายที่มีฝีมือให้อยู่กับบริษัทต่อไปนาน ๆ มิฉะนั้นแล้วนัก
งานชายที่มีความสามารถจะถูกระบุสคว โดยบริษัทคู่แข่ง

ในตารางที่ ๑๕ แสดงให้เห็นทางก้าวหน้าของพนักงานขายประเภทผู้เสนอ
ขายยาที่จะสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในบริษัทนั้นต่อไปได้ อันเป็นสิ่งที่จูงใจ
ให้พนักงานขายอยู่ทำงานกับบริษัทด้วยความมีขวัญดี

๓.๖ การควบคุมพนักงานขาย

จากการสำรวจบริษัททั้ง ๑๐ บริษัทเกี่ยวกับการควบคุมงานโดย
หัวหน้าผู้ควบคุมงานขายคงแสดงไว้ในตารางที่ ๑๖ จะเห็นได้ว่า

เวลาทำงานของผู้ควบคุมพนักงานขาย ส่วนใหญ่ต้องทำงานอยู่ในตลาด
ซึ่งจากการสำรวจพบว่า ผู้ควบคุมงานขายของพนักงานขายใช้เวลาอยู่ในตลาดไม่
น้อยกว่า ๖๐ เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานทั้งหมด บางบริษัทกำหนดให้อยู่ในบริษัท
เพียง ๕ เปอร์เซ็นต์เท่านั้น มี ๔ บริษัทที่กำหนดให้ใช้เวลาอยู่ในบริษัทเพียง ๑๐
เปอร์เซ็นต์ และมี ๒ บริษัทให้เวลาอยู่ในบริษัทมากที่สุดไม่เกิน ๔๐ เปอร์เซ็นต์
เวลาส่วนใหญ่ที่เหลือจึงเป็นเวลาที่ควรทำการควบคุมพนักงานขายขณะทำการขายนอก
บริษัท ตัวอย่างเช่น หากพนักงานขายออกจากบริษัทเพื่อทำการขายนาน ๒๕ วัน ผู้
ควบคุมการขายก็ต้องออกเพื่อควบคุมการขายนานประมาณ ๒๐ วันและการออกตลาด
จะมีหมายกำหนดการเดินทางไปในเขตต่าง ๆ ที่ตนต้องรับผิดชอบทุกเขต อาจจะไป
พร้อมพนักงานขายหรือไปเพื่อตรวจสอบเป็นจุด ๆ

ตารางที่ ๑๕ แสดงระบอบเงินเคื้อนของบุคลากรในระบอบต่าง ๆ ของบริษัทฯ

บริษัท	ผู้เสนอขายยา	ผู้ควบคุมการขาย	ผู้จัดการฝ่าย ส่งเสริมการขาย	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด
ก	๓,๐๐๐ - ๖,๕๐๐	๖,๐๐๐ - ๑๐,๐๐๐	๘,๕๐๐ - ๑๕,๐๐๐	๑๐,๐๐๐ - ๑๘,๐๐๐	๑๕,๐๐๐ - ๒๕,๐๐๐
ข	๓,๕๐๐ - ๘,๖๐๐	๑๐,๐๐๐ - ๑๒,๐๐๐	๕,๕๐๐ - ๘,๐๐๐	-	๒๘,๐๐๐ + ปรประจำตำแหน่ง
ค	๓,๐๐๐ - ๕,๕๐๐	๖,๕๐๐ - ๘,๐๐๐	๑๑,๐๐๐	๑๕,๐๐๐	๓๓,๐๐๐
ง	๓,๐๐๐ - ๘,๕๐๐	๘,๕๐๐ - ๑๖,๐๐๐	๘,๕๐๐ - ๑๘,๐๐๐	-	๑๓,๐๐๐ - ๒๕,๐๐๐
จ	๒,๕๐๐ - ๘,๐๐๐	-	-	-	-
ฉ	๓,๐๐๐ - ๑๒,๐๐๐	๘,๐๐๐ - ๑๘,๐๐๐	-	-	๓๕,๐๐๐
ช	๒,๕๐๐ - ๕,๐๐๐	๗,๐๐๐ - ๘,๐๐๐	-	-	๒๐,๐๐๐
ซ	๓,๘๐๐ - ๘,๐๐๐	๘,๐๐๐ - ๑๕,๐๐๐	-	-	๒๐,๐๐๐
ด	๓,๐๐๐ - ๘,๒๐๐	๘,๐๐๐	๑๒,๐๐๐	-	-
ด	๓,๐๐๐ - ๘,๐๐๐	๗,๕๐๐	๒๐,๐๐๐	๑๖,๐๐๐ - ๑๗,๐๐๐	๓๐,๐๐๐

ตารางที่ ๑๖ แสดงการควบคุมงานโดยผู้ควบคุมพนักงานขาย

บริษัท	ผู้ควบคุม ใช้เวลา อยู่ใน ตลาด (%)	ผู้ควบคุมการขายทำหน้าที่ในตลาด (Field)					ผู้ควบคุม คน คุมพนักงาน ขาย...คน	ผลตอบแทนรายได้ ของผู้ควบคุมการขาย	
		แนะนำ พนักงาน ขาย เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์	แก้ปัญหา ที่พนักงาน ตอบไม่ได้	แก้ไขข้อ ผิดพลาดที่ พนักงาน ขายทำขึ้น	บำรุงขวัญ พนักงาน ขาย	อื่น ๆ		น้อยกว่า	มากกว่า
ก	๖๐	✓	✓	✓	✓	-	๓ - ๔	-	✓
ข	๘๐	✓	✓	✓	✓	-	๕ - ๖	-	✓
ค	๕๐	✓	✓	✓	✓	-	๖ - ๗	-	✓
ง	๗๐	✓	✓	✓	✓	-	๖	-	✓
จ	๗๕	✓	✓	✓	✓	- ดำรงขวัญลูกค้าตามที่ใด ที่มอบหมาย	๕	-	✓
ฉ	๖๕	✓	✓	✓	✓	- พิจารณาผลงานของพนักงานขาย - ให้ความสำคัญแก่ผู้จัดการฝ่ายการ ตลาด	๖ - ๘	-	✓

ตารางที่ ๖ (ต่อ)

บริษัท	ผู้ควบคุม ใช้เวลา อยู่ใน ตลาด (%)	ผู้ควบคุมการขายทำหน้าที่ในตลาด					ผู้ควบคุม ๑ คน คุมพนักงาน ขาย...คน	ผลตอบแทนรายได้ ของผู้ควบคุมการขาย		
		แนะนำ พนักงาน ขาย เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์	แก้ปัญหา ที่พนักงาน ตอบไม่ได้	แก้ไขข้อ ผิดพลาดที่ พนักงาน ขายทำขึ้น	บำรุงขวัญ พนักงาน ขาย	อื่น ๆ			น้อยกว่า	มากกว่า
ช	๘๐ - ๙๐	✓	✓	✓	✓	- ติดตามผลการขายของผู้เสนอขายยา การปฏิบัติงานและ ความประพฤติของผู้เสนอขาย ว่าเป็นไปตามนโยบายของ บริษัทหรือไม่	๕ - ๘	-	✓	
ข	๘๐ - ๙๐	✓	✓	✓	✓	- ประเมินผลการทำงานของ ผู้เสนอขาย	๕	-	✓	
ฅ	๙๐	✓	✓	✓	✓		๙	-	✓	
ฉ	๙๕	✓	✓	✓	-	- ออกไปช่วยพนักงานขายที่ยังไม่ คุ้นเคยกับลูกค้าและยังขาด ประสบการณ์	๖	-	✓	
รวม		๑๐	๑๐	๑๐	๙			-	๑๐	

หน้าที่ของผู้ควบคุมพนักงานขาย ผู้ควบคุมการขายของบริษัทฯ ออก
ทำการควบคุมการขายของพนักงานขายนอกบริษัทของทำหน้าที่ ซึ่งรวบรวมได้จาก
การสำรวจมาทั้ง ๑๐ บริษัทดังนี้

๑) สอนและแนะนำพนักงานขาย เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เทคนิคการขายและ
การพบลูกค้า

๒) ช่วยแก้ปัญหาที่พนักงานขายตอบไม่ได้และบางครั้งก็ต้องคอยแนะนำ
ช่วยเหลือ

๓) แกไขข้อผิดพลาดที่พนักงานขายอาจทำขึ้น

๔) บำรุงขวัญพนักงานขายในขณะทำการขายนอกบริษัท

ทั้ง ๔ ข้อนี้เป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมการขายที่ทุกบริษัทกำหนดให้ทำ

๕) บางบริษัทอาจกำหนดให้ทำหน้าที่อื่น ๆ อีก เช่น

๕.๑) ทำการสำรวจข้อมูลจากตลาดตามที่ไคร้มอบหมาย

๕.๒) ออกไปช่วยพนักงานขายใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับลูกค้าและยัง

ขาดประสบการณ์

๕.๓) ติดตามผลการขายของพนักงานขายที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้ง
การปฏิบัติงานและความประพฤติของพนักงานขายว่าเป็นไปตามนโยบายของบริษัทหรือไม่

๕.๔) รายงานผลงานของพนักงานขายในความควบคุมต่อผู้จัดการฝ่าย
การตลาดว่ามีการทำงานอย่างไร ช่วยเสนอแนะหรือช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาดใน
การพิจารณาประเมินผลการทำงานของพนักงานขาย เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับ
พนักงานขายมากกว่า

ขอบเขตของการควบคุม ผู้ควบคุมการขาย ๑ คนมีพนักงานขายอยู่ใน
ความควบคุมมากน้อยแล้วแต่จำนวนพนักงานขายที่มีอยู่และนโยบายของบริษัท แต่มัก
ไม่เกิน ๑๐ คนเพราะหากมีพนักงานขายอยู่ในความควบคุมมากเกินไปก็อาจควบคุม
ได้ไม่ทั่วถึง ทำให้ผลการดำเนินงานทั้งของพนักงานขายและของผู้ควบคุมการขายดำเนิน

ไปโดยไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จากการสำรวจพบว่ามี ๘ บริษัทที่กำหนดให้ผู้ควบคุมการ
ขาย ๑ คนดูแลพนักงานขาย ๕ - ๘ คน มี ๑ บริษัทที่ผู้ควบคุมการขาย ๑ คนทำหน้าที่
ดูแลพนักงานขายเพียง ๓ - ๔ คนเท่านั้นและอีก ๑ บริษัทที่กำหนดให้ผู้ควบคุมการขาย
๑ คน ดูแลพนักงานขายถึง ๘ คนซึ่งดูเหมือนว่าจะเกินขอบเขตของการควบคุมไป

การจ่ายผลตอบแทนต่อผู้ควบคุมพนักงานขาย ผลตอบแทนเป็นรายได้
ของผู้ควบคุมการขายจากการสำรวจ ประกอบด้วยเงินเดือนและค่านายหน้า โดย
เฉพาะเมื่อรวมทั้งสองรายการนี้แล้วจะไ้มากกว่าพนักงานขาย ทั้งนี้เพราะบริษัท
ถือว่าผู้ควบคุมพนักงานขายต้องตั้งใจ แนะนำ แก้ปัญหาและสร้างทีมงานเพื่อให้งาน
บรรลุเป้าหมายของบริษัท

ส่วนหน้าที่ในการควบคุมนั้นนอกเหนือจากเกณฑ์ที่ได้อ้างอิงในตารางที่
๑๖ แล้ว บางบริษัทอาจพบกับปัญหาที่ผู้ควบคุมพนักงานขายที่เคยเป็นพนักงานขายมา
ก่อนชอบที่จะลงมือแสดง การขายเสียเอง ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้ควบคุมพนักงานขาย กับตัวพนักงานขายที่อยู่ในความควบคุม

๓.๗ การประเมินผลงานการขาย

การประเมินผลงานของผู้ควบคุมการขาย บริษัทที่มีวิธีประเมิน
ผลงานของผู้ควบคุมพนักงานขาย โดยสรุปรวบรวมจากการสอบถามทั้ง ๑๐ บริษัท
ได้ดังนี้

- ดูการสร้างทีมงาน คุ้ผลงานที่ได้รับจากพนักงานขาย คุ้การ
ควบคุมพนักงานขายและความ เรียบร้อยของทีมงาน
- คุ้ผลงานของคุ้คนองทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การ ควบคุมว่ามีพนักงาน
ขายที่ทำการขายได้ถึงเป้าหมายกี่คน
- คุ้ทาที่ในการทำงานของผู้ควบคุมการขาย
- คุ้ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการ เป็นผู้นำที่จะชี้ช่องทาง

ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ

- ความคิดสร้างสรรค์และริเริ่ม
- การขยายเขต การหาลูกค้าใหม่ทั้งของแต่ละผลิตภัณฑ์และแต่ละอาณาเขตความเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่
- ความรู้ทางการตลาดที่ส่งกลับเข้ามาบริษัท
- ความร่วมมือที่ให้กับบริษัท
- ความกระตือรือร้น ความขยัน นิสัยใจคอ
- ความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยให้การเลี้ยงดูที่ดีที่สุดและการมีประสบการณ์มาก
- การรับใบสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ความสามารถในการควบคุมให้พนักงานขายที่อยู่ในความรับผิดชอบสามารถทำยอดขายตามที่บริษัทกำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกำไรด้วย
- ความสามารถในการควบคุมให้พนักงานขายทำตามนโยบายและหลักเกณฑ์ของบริษัทวางไว้
- ดูจากรายงานของพนักงานขายที่มีความเห็นเกี่ยวกับผู้ควบคุมการขาย
- ดูจากขวัญในการทำงานของพนักงานขายที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- ความสามารถในการวางแผน

ฯลฯ

การประเมินผลงานของพนักงานขาย มาตรฐานการทำงานของพนักงานขายที่จะเป็นสิ่งช่วยในการประเมินผลงานของพนักงานมี ๒ แบบคือ มาตรฐานการทำงานในเชิงปริมาณและมาตรฐานการทำงานในเชิงคุณภาพ ดังได้กล่าวมาในบทที่ ๓ แล้วยังนั้น จากการสำรวจเรื่องการประเมินผลงานของพนักงานขายของบริษัทฯ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

ก) มาตรฐานการทำงานในเชิงปริมาณ ตามที่บริษัทกำหนดไว้มีดัง
ตารางที่ ๑๗ นำมากล่าว โดยย่อได้ดังนี้

(๑) การกำหนดโควตาในการขาย พบว่าทุกบริษัทใช้วิธีนี้ในการ
ประเมินผลงาน

(๒) การกำหนดโควตาในการเก็บเงิน มีเพียง ๒ บริษัทใน ๑๐
บริษัทที่ใช้วิธีนี้

(๓) การกำหนดค่าใช้จ่ายเทียบกับปริมาณขายให้แก่พนักงานขาย
มีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นที่ใช้วิธีนี้ โดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายต่อ
การขาย เมื่อใช้เกินกำหนดก็เรียกว่าชี้แจง อาจจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติตามเหตุผล
เป็นราย ๆ ไป

(๔) ความถี่ในการเยี่ยมลูกค้า มี ๔ บริษัทที่ใช้วิธีการกำหนดความถี่
ในการเยี่ยมลูกค้า โดยมีการแบ่งประเภทของลูกค้าตามยี่ห้อเป็นประเภท A, B
และ C โดยที่ลูกค้าประเภท A ในเขตกรุงเทพฯ จะกำหนดให้ทำการเยี่ยมถี่มาก
กว่าประเภทอื่น ๆ อาจเป็นประมาณเดือนละ ๒ - ๔ ครั้ง แล้วแต่ความใกล้ไกล
ของที่ตั้งของลูกค้า ส่วนต่างจังหวัดก็กำหนดเดือนละ ๑ - ๒ ครั้ง สำหรับลูกค้า
ประเภท B ความถี่ในการเยี่ยมในเขตกรุงเทพฯ ประมาณเดือนละ ๑ - ๒ ครั้ง
ส่วนต่างจังหวัดกำหนดเยี่ยมประมาณเดือนละครั้ง ลูกค้าประเภท C ซึ่งมีกำลัง
ซื้อน้อยนั้นอาจกำหนดการเยี่ยมในเขตกรุงเทพฯ เพียงเดือนละครั้งและต่างจังหวัด
อาจเป็น ๒ - ๓ เดือนต่อครั้งก็เพียงพอแล้ว

(๕) ขนาดของใบส่ง มี ๕ บริษัทที่กำหนดขนาดของใบส่งอย่างต่ำที่
จะรับไว้ได้โดยกำหนดขนาดค่าสูงสุดของใบส่งไว้อย่างน้อยประมาณ ๒๐๐ - ๒๐๐ บาท
เพราะค่าใช้จ่ายการดำเนินการเรื่องบิล เรื่องค่าขนส่ง เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ หากได้
รับใบส่งเล็กก็ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ยิ่งพิจารณาไปถึงการเยี่ยมของพนักงานขายแต่ละครั้ง
บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่าย รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการขนส่ง การเก็บ

ตารางที่ ๑๗ แสดงมาตรฐานการทำงานในเชิงปริมาณตามวิธีที่บริษัทใช้

บริษัท	ก) กำหนดโควตาในการขาย	ข) กำหนดโควตาในการเก็บเงิน	ค) กำหนดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปริมาณขายใหม่แทนงานขาย	ง) กำหนดความถี่ในการเยี่ยมลูกค้า			จ) ขนาดของใบส่งอย่างต่ำ (บาท)
				ลูกค้าเกรด A	ลูกค้าเกรด B	ลูกค้าเกรด C	
ก	✓	✓	-	๓ - ๔ ครั้งต่อเดือน	๒ ครั้งต่อเดือน	๑ ครั้งต่อเดือน	๕๐๐
ข	✓	-	-	-	-	-	-
ค	✓	✓	-	๑ - ๒ ครั้งต่อเดือน	๑ ครั้งต่อเดือน	๒ ครั้งต่อเดือน	๖๐๐
ง	✓	-	-	๒ - ๓ ครั้งต่อเดือน	๑ ครั้งต่อเดือน	๒ ครั้งต่อเดือน	๒๐๐
จ	✓	✓	-	๑ - ๔ ครั้งต่อเดือน	๑ ครั้งต่อเดือน	๓ ครั้งต่อเดือน	๓๐๐
ฉ	✓	✓	✓	๑ - ๒ ครั้งต่อเดือน	๑ ครั้งต่อเดือน	๒ ครั้งต่อเดือน	๕๐๐
ช	✓	-	-	-	-	-	๕๐๐

ตารางที่ ๑๗ (ต่อ)

บริษัท	ก) กำหนดโควตาในการขาย	ข) กำหนดโควตาในการเก็บเงิน	ค) กำหนดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปริมาณขายให้แก่พนักงานขาย	ง) กำหนดความถี่ในการเยี่ยมลูกค้า			จ) ขนาดของใบส่งอย่างต่ำ (บาท)
				ลูกค้าเกรด A	ลูกค้าเกรด B	ลูกค้าเกรด C	
ข	✓	✓	-	๑ - ๒ ครั้ง ต่อเดือน	๑ ครั้ง ต่อเดือน	๓ เดือน ต่อครั้ง	๒๐๐
ฉ	✓	✓	-	๒ - ๓ ครั้ง ต่อเดือน	๑ ครั้ง ต่อเดือน	-	๒๐๐
ญ	✓	-	บางครั้งถ้ามีการเบิกค่าใช้จ่ายสูงเกินไป	๑ - ๔ ครั้ง ต่อเดือน	๑ - ๒ ครั้ง ต่อเดือน	๑ - ๑ ครั้ง ต่อเดือน	๕๐๐
รวม	๑๐	๖	๑				

เงินค้ำประกันจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการ กำหนดขนาดของใบสั่งในเหตุผลของการประหยัด

ข) มาตรฐานการทำงานในเชิงคุณภาพ ตามที่เสนอไว้ในตารางที่ ๑๘ สรุปได้ดังนี้

๑) การวัดความรู้อยู่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของพนักงาน พบว่าทุกบริษัททำวิธีนี้ โดยมีวิธีการตามที่รวบรวมมาได้ดังนี้

- โดยการสอบถามหรือตั้งคำถามให้ตอบแบบข้อความ
- การแสดงบทบาทการขาย โดยการแสดงวิธีการขาย
- เรียกมาคุยและซักถาม
- นำมาฝึกอบรมแล้วทำการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม

การวัดความรู้นี้อาจทำการทดสอบบ่อยมากน้อยแล้วแต่บริษัท บางบริษัทอาจทำทุก ๒ เดือน บางบริษัทอาจสอบถามเขียนปีละ ๔ ครั้ง

๒) สังเกตพฤติกรรมของพนักงานขาย มี ๕ บริษัทที่ใช้มาตรฐานข้อนี้

๓) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับลูกค้า มี ๕ บริษัทที่ใช้

มาตรฐานข้อนี้

๔) ความกระตือรือร้นในการทำงาน ทั้ง ๑๐ บริษัทใช้มาตรฐานข้อนี้

นอกจากนี้บางบริษัทอาจใช้มาตรฐานเชิงคุณภาพอื่น ๆ อีก เช่น

๕) ความรับผิดชอบต่องาน

๖) ความร่วมมือกับบริษัท

๗) วิธีการในการเสนอขาย ตลอดจนการรู้จักใช้ตัวอย่างและเอกสารประกอบการขายที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิภาพดีในลักษณะที่ประหยัดที่สุด

๘) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในแนวทางที่บริษัทต้องการ

ตารางที่ ๑๔ แสดงมาตรฐานการทำงานเชิงคุณภาพตามวิธีที่บริษัทฯ ใช้

บริษัท	ก) วัดความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของพนักงาน โดยมีวิธีการดังนี้	ข) สังเกตพฤติกรรมของพนักงานขาย	ค) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับลูกค้า	ง) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
ก	สอบข้อเขียนและทำการแสดงบทบาทการขาย	✓	✓	✓
ข	สอบข้อเขียนและทำการแสดงบทบาทการขาย	-	-	✓
ค	สอบเป็นบางครั้ง	✓	✓	✓
ง	สอบทุก ๒ เดือน โดยทำการสอบแบบฝึกหัดทางการเสนอขาย	✓	✓	✓
จ	ทดสอบ	✓	✓	✓
ฉ	- สอบข้อคำถาม - การแสดงบทบาทการขาย - การรวมแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓
ช	สอบข้อเขียน	✓	✓	✓
ซ	สอบข้อเขียนปีละ ๔ คน	✓	✓	✓
ฌ	ใ้หารือรายตัว เลข	✓	✓	✓
ฎ	ถามปากเปล่าและสอบภายหลังการอบรม	✓	✓	✓
รวม		๓	๓	๑๐

ในการประเมินผลงานของพนักงานขายนอกจากผู้บริหารจะประเมินโดย
เกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว สิ่งที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ
มองเห็นการทำงานและทำการประเมินผลงานของพนักงานขายได้ก็คืออีกอย่างก็คือ
ดูจากรายงานที่พนักงานขายทำส่งขึ้นมา เป็นรายวันและรายเดือน ทุกบริษัทที่สำรวจ
เน้นถึงความสำคัญของรายงานจึงมีการ กำหนดให้พนักงานขายทำรายงานทุกบริษัท
แต่ละบริษัทจะเน้นถึง เรื่องการทำรายงานจริงจึงมากน้อยไม่เท่ากันแล้วแต่ความเห็น
ของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของรายงานที่ใคร่ความีประโยชน์แก่ผู้บริหารมากน้อย
เพียงไร แต่ทุกบริษัทกำหนดให้พนักงานขายต้องทำรายงานและมีแบบฟอร์มการ
รายงานทั้งรายวันและรายเดือน ซึ่งได้แทรกตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานต่าง ๆ ที่
พนักงานต้องรายงานและแบบฟอร์มการประเมินผลงานไว้ในภาคผนวก ง. และ จ.

จากการสำรวจทุกบริษัทกำหนดให้พนักงานขายในเขตกรุงเทพฯต้องส่ง
รายงานเข้าบริษัททุกวัน ส่วนพนักงานขายต่างจังหวัดต้องทำรายงานทุกวัน แต่
อาจรวบรวมส่งพร้อมกันครั้งละหลายรายงาน จะเห็นว่ามี ๙ บริษัทที่กำหนดให้ส่ง
รายงานประเภทรายงานประจำวันทุก ๓ - ๕ วันและ ๒ บริษัท กำหนดส่งทุก
๕ - ๗ วัน โดยทางไปรษณีย์ มีเพียง ๑ บริษัทที่กำหนดให้ส่งพร้อมกันเมื่อเดินทาง
กลับจากต่างจังหวัดเข้าบริษัท โดยมีข้อยกเว้นถ้าเป็นเรื่องควนที่สำคัญ จะต้องส่ง
รายงานจากต่างจังหวัดถึงบริษัทก่อนกลับเข้าบริษัท ตามรายละเอียดในตารางที่ ๑๘

ในการสำรวจพบวารายงานที่บริษัทต้องการมีโดยสรุปดังนี้

ก. สิ่งที่ต้องการของรายงานมี

- ยอดขายของแต่ละจังหวัดในแต่ละเดือน จำนวนเงินที่ขาย
- ยอดเงินที่เก็บได้
- สภาพตลาด แนวทางการยอมรับผลิตภัณฑ์ในตลาด
- คู่แข่ง กลยุทธ์ของคู่แข่ง ชื่อคู่แข่งชั้น วิธีการขายของคู่แข่งชน
- การตอบว่าของลูกค้า

ตารางที่ ๑๕ แสดงการส่งรายงานของพนักงานขาย

บริษัท	ในกรุงเทพฯ ส่งทุกวัน	ต่างจังหวัดส่งทุก วัน
ก	✓	๓
ข	✓	๓
ค	✓	๓ - ๔
ง	✓	๔
จ	✓	๓
ฉ	✓	๓ - ๔
ช	✓	๕ - ๗
ซ	✓	๕ - ๗ (ออก ๒๕ วัน ส่งเข้าบริษัท รวม ๓ - ๔ ครั้ง)
ฎ	✓	๓
ฏ	✓	๓๐ (เมื่อกลับเข้าบริษัท) ยกเว้นถ้าเป็นเรื่องสำคัญด่วน พิเศษจึงส่งเข้ามาก่อนกลับ เข้าบริษัท

- บริการที่บกพร่อง
- สิ่งที่ช่วยในการจำหน่าย
- การเปลี่ยนแปลงทางการแพทย์
- ชื่อลูกค้า ที่อยู่ ขนาดใบสั่งซื้อ ชื่อสินค้าที่เสนอขาย ราคาที่ตกลงขาย จำนวนใบสั่งซื้อ จำนวนลูกค้าที่ไปเยี่ยมทุกวัน
- รายงานตัวอย่างยาที่แจกแพทย์ไปมีอะไรบ้าง
- ความสนใจของแพทย์ที่มีต่อผลิตภัณฑ์
- สต่อกินค้าแต่ละเค้านั้นในร้านค้าและโรงพยาบาล
- วารสารทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่แพร่หลายในท้องตลาด
- ปัญหาที่เกิดขึ้น

ข. สิ่งที่ต้องรายงานเป็นบางครั้ง เช่น

- การบัญชีและเครดิตของลูกค้า
- กรณีรับควนที่จะต้องแก้ไข
- แผนและกลยุทธ์ใหม่ของคุณแข่ง
- การเปลี่ยนแปลงของบริษัทอื่น ๆ เช่น เปลี่ยนนโยบาย เปลี่ยนแปลงรายได้ให้พนักงานขาย เป็นต้น

- การส่งของไปยังลูกค้าเป็นอย่างไร

- ภาวะตลาดทั่วไปที่สำรวจพบบางครั้งและมีการเปลี่ยนแปลงในขณะใด

ขณะหนึ่ง

- ความต้องการพิเศษ

- คู่มือเปลี่ยนแปลงหรือปฏิกริยาขององค์การ เกสซกรรม กระทรวง

สาธารณสุขและสมาคม

ค. การควบคุมการส่งรายงานทางคานงานขาย การส่งรายงานมีความสำคัญโดยจะเป็นข้อมูลที่ดีกลับมาให้ฝ่ายบริหารทราบผล จากการสอบถามบริษัทต่าง ๆ ถึงการควบคุมการส่งรายงาน บริษัทที่สำรวจส่วนใหญ่ถือว่ารายงานจะต้องส่งทุกวัน

(วันรุ่งขึ้น) ในเขตกรุงเทพฯ และในเขตต่างจังหวัดเฉลี่ยต้องส่งภายใน ๓ - ๗ วัน การขาดส่งรายงานหรือการส่งรายงานไม่ตรงตามกำหนดเวลาถือว่าเป็นความผิดของพนักงานขายซึ่งต้องรับผิดชอบในการทำรายงาน

ในทางปฏิบัติบริษัทต่าง ๆ จะใช้รายงานเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานขายด้วย ดังนั้นในกรณีที่พนักงานขายขาดการส่งรายงานทางบริษัทก็อาจโทรศัพท์ไปถึงลูกค้าเพื่อติดตามตรวจสอบ อีกทั้งมีการลงโทษในกรณีที่ส่งรายงานไม่สม่ำเสมอ เหตุผลที่บริษัทต่าง ๆ ต้องบังคับให้พนักงานขายติดต่อโดยส่งรายงานอย่างสม่ำเสมอเพราะงานขายเป็นการประกอบธุรกิจที่ต้องมีการสื่อสารข่าวสารในตลาดกับบริษัทอย่างทันทีทันใด เพื่อมิให้บริษัทเสียโอกาสที่ควรได้และป้องกันคู่แข่งที่มีอยู่มากในวงการธุรกิจ

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานขายนั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารงานขายเป็นอย่างมากเพราะจะต้องใช้ทั้งกลยุทธ์และกลวิธีในการวางแผนเพื่อให้ธุรกิจบรรลุผล จะต้องใช้ศิลป์ในการควบคุมและจูงใจให้พนักงานขายทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อเป้าหมายกำไรและการดำรงอยู่ของบริษัท.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย